

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра маркетингу та логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Другий (магістерський) рівень вищої освіти

**на тему: Формування логістичної системи аграрного
підприємства на засадах маркетингу**

Виконав:

Шевчук Лев Андрійович
здобувач вищої освіти
спеціальності 075 «Маркетинг»

Керівник:

Макаренко Наталія Олексіївна
доктор економічних наук, професор
завідувач кафедри маркетингу та логістики

Рецензент:

Писаренко Володимир Вікторович
доктор економічних наук, професор
завідувач кафедри маркетингу
Полтавський державний аграрний університет

Суми – 2025

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет
Кафедра

Економіки і менеджменту
Маркетингу та логістики

Спеціальність

Другий (магістерський) рівень вищої освіти
075 «Маркетинг»

Затверджую:

Зав. кафедри

Наталія МАКАРЕНКО

« ____ » _____

202 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУВИЩОЇ ОСВІТИ

Шевчуку Леву Андрійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Формування логістичної системи аграрного підприємства на засадах маркетингу»

2. База практичного дослідження:

ПП «Надь» Сумського району Сумської області

керівник роботи Макаренко Наталія Олексіївна, д. е. н., професор

Затверджена наказом по університету від

«14» листопада 2023 р.

№3486-н

3. Строк подання студентом закінченої роботи

12 березня 2025 року

4. Вихідні дані до роботи:

первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова та статистична звітність, законодавчо - нормативні акти з питань діяльності аграрних підприємств, монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково - практичних конференціях з питань формування логістичної системи аграрного підприємства на засадах маркетингу

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): узагальнити теоретичні основи формування логістичних систем підприємств; надати організаційно-економічну характеристику ПП «Надь» Сумського району Сумської області; проаналізувати маркетингову діяльність на підприємстві;

оцінити стан логістичної діяльності досліджуваного підприємства; визначити концептуальні підходи до формування ефективної логістичної системи аграрного підприємства; розробити рекомендації щодо забезпечення розвитку логістичної системи підприємства на основі підвищення ефективності управління маркетингом;

провести оцінку ефективності функціонування логістичної системи підприємства на перспективу.

6. Дата видачі завдання:

20 листопада 2023 р.**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	листопад 2024 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	січень – квітень 2024 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень-вересень 2024 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	жовтень 2024 р. – січень 2025 р.	виконано
6.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	лютий 2025 р.	виконано
7.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	до 07 березня 2025 р.	виконано
8.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	до 03 березня 2025 р.	виконано
9.	Рецензування кваліфікаційної роботи	07-12 березня 2025 р.	виконано
10.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	12 березня 2025 р.	виконано
11.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	15-18 березня 2025 р.	виконано
12.	Захист кваліфікаційної роботи	21 березня 2025 р.	

Здобувач _____

Лев ШЕВЧУК

Керівник роботи _____

Наталія МАКАРЕНКО

Перевірку на автентичність проведено. _____

Надія БАРАНІК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту _____

Світлана ЛУКАШ

АНОТАЦІЯ

Шевчук Л.А. Формування логістичної системи аграрного підприємства на засадах маркетингу.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 075 «Маркетинг», СНАУ, Суми – 2025 р. – Рукопис.

В кваліфікаційній роботі досліджено узагальнено теоретичні основи формування логістичних систем підприємств; надано організаційно-економічну характеристику ПП «Надь» Сумського району Сумської області; проаналізовано маркетингову діяльність на підприємстві; проведено оцінку стану логістичної діяльності досліджуваного підприємства; визначено концептуальні підходи до формування ефективної логістичної системи аграрного підприємства; розроблено рекомендації щодо забезпечення розвитку логістичної системи підприємства на основі підвищення ефективності управління маркетингом; проведено оцінку ефективності функціонування логістичної системи підприємства на перспективу.

Визначено, що для досліджуваного підприємства саме використання принципу системного підходу дозволить сформулювати стратегічні та тактичні цілі функціонування логістичної системи підприємства; виявити всі можливі альтернативні шляхи досягнення поставлених цілей в короткостроковому періоді та в перспективі. Формування ефективної логістичної системи підприємства дозволить встановити зовнішні фактори впливу на функціонування системи та оцінити їх вплив з використанням сучасних маркетингових методів; проводити своєчасні організаційні зміни в логістичній системі; отримати максимальний ефект при оптимізації функціонування логістичної системи з метою підвищення конкурентоспроможності суб'єкту господарювання.

Отримані результати розв'язку логістичного проекту дозволять здійснити порівняння в системі менеджменту чи контролінгу оптимізованих та фактичних результатів розподілу продукції за каналами збуту. Здійснений аналіз вказує на наявність низки перспективних напрямів діяльності аграрного підприємства, в якому застосування логістичного підходу за умови його адаптації до особливостей аграрної галузі – не лише можливий, а й перспективний.

Проведено комплексну оцінку результативності та дієвості запропонованої інтегральної логістичної системи ПП «Надь» з метою визначення її майбутнього потенціалу та здатності до подальшого розвитку. Значення загального показника ефективності управління логістичною системою в 2024 році менше 1 (0,83) означає, що логістична діяльність має ще резерви та виявляє потенційні можливості до покращення. Тому при формуванні інтегрованої логістичної системи на підприємстві даний показник буде зростати у прогнозованому році на 0,22 і його значення буде більше 1 (1,06), що означає про підвищення ефективності господарювання досліджуваного підприємства.

Ключові слова: логістична система, логістичні потоки, управління, стратегія, аграрне підприємство.

SUMMARY

Shevchuk L.A. Formation of the logistics system of an agricultural enterprise on the principles of marketing.

Qualification work in the specialty 075 «Marketing», SNAU, Sumy – 2025 – Manuscript.

The qualification work has studied and generalized the theoretical foundations of the formation of logistics systems of enterprises; provided organizational and economic characteristics of the Private Enterprise «Nad» of the Sumy district of the Sumy region; analyzed marketing activities at the enterprise; assessed the state of logistics activities of the studied enterprise; defined conceptual approaches to the formation of an effective logistics system of an agricultural enterprise; developed recommendations for ensuring the development of the logistics system of the enterprise based on increasing the efficiency of marketing management; assessed the efficiency of the functioning of the logistics system of the enterprise in the future. It was determined that for the studied enterprise, it is the use of the principle of a systems approach that will allow forming strategic and tactical goals for the functioning of the logistics system of the enterprise; identify all possible alternative ways to achieve the set goals in the short term and in the long term.

The formation of an effective logistics system of the enterprise will allow establishing external factors of influence on the functioning of the system and assessing their impact using modern marketing methods; carry out timely organizational changes in the logistics system; obtain the maximum effect when optimizing the functioning of the logistics system in order to increase the competitiveness of the business entity.

The obtained results of the logistics project solution will allow for a comparison in the management or controlling system of optimized and actual results of product distribution by sales channels. The analysis carried out indicates the presence of a number of promising areas of activity of an agricultural enterprise, in which the use of a logistics approach, provided that it is adapted to the specifics of the agricultural industry, is not only possible, but also promising.

A comprehensive assessment of the effectiveness and efficiency of the proposed integrated logistics system of the Private Enterprise «Nad» was carried out in order to determine its future potential and ability for further development. The value of the overall indicator of the effectiveness of logistics system management in 2024 is less than 1 (0.83) means that logistics activities still have reserves and reveal potential opportunities for improvement. Therefore, when forming an integrated logistics system at the enterprise, this indicator will increase in the forecast year by 0.22 and its value will be more than 1 (1.06), which means an increase in the efficiency of the management of the studied enterprise.

Key words: logistics system, logistics flows, management, strategy, agricultural enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ ПІДПРИЄМСТВ	9
РОЗДІЛ 2. СТАН МАРКЕТИНГОВО-ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ПРИВАТНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «НАДЬ»	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика господарства	21
2.2. Аналіз маркетингової діяльності підприємства	28
2.3. Оцінка стану логістичної діяльності підприємства	36
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ	45
3.1. Концептуальні підходи до формування ефективної логістичної системи аграрного підприємства	45
3.2. Забезпечення розвитку логістичної системи підприємства на основі підвищення ефективності управління маркетингом	52
3.3. Оцінка ефективності функціонування логістичної системи підприємства на перспективу	65
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ	81

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток аграрного сектора передбачає реалізацію системного підходу, що ґрунтується на поєднанні можливостей виробництва, розподілу і зберігання окремих видів сільськогосподарської продукції. Саме логістика виступає потужним інструментом підвищення ефективності діяльності, оскільки дозволяє оптимізувати рух сільськогосподарської продукції від виробника до споживача. А від якості та оперативності транспортування продукції залежить її конкурентоспроможність та, відповідно, фінансові результати діяльності підприємства. Формування логістичних систем в аграрних підприємствах є вимогою часу і сприяє вирішенню важливого питання, яке полягає у скороченні витрат діяльності. Саме тому активізація логістичної функції спонукає до реалізації можливостей не лише виробництва, а і зберігання та транспортування сільськогосподарської продукції. Функціонування логістичної системи можливе за умови отримання необхідного обсягу інформації, потребує вдосконалення система інформаційних потоків. Розвиток логістичних систем в аграрних підприємствах сприяє нарощуванню фінансового потенціалу та сприятиме подальшому розвитку. Тому наразі постає завдання з формування ефективних логістичних систем аграрних підприємств на засадах маркетингу.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є оцінка маркетингово-логістичної діяльності та формування логістичної системи аграрного підприємства на засадах маркетингу.

Для досягнення зазначеної мети автором були поставлені такі **завдання:**

- узагальнити теоретичні основи формування логістичних систем підприємств;
- надати організаційно-економічну характеристику ПП «Надь» Сумського району Сумської області;
- проаналізувати маркетингову діяльність на підприємстві;
- оцінити стан логістичної діяльності досліджуваного підприємства;

- визначити концептуальні підходи до формування ефективної логістичної системи аграрного підприємства;
- розробити рекомендації щодо забезпечення розвитку логістичної системи підприємства на основі підвищення ефективності управління маркетингом;
- провести оцінку ефективності функціонування логістичної системи підприємства на перспективу.

Об'єктом дослідження є процес формування логістичної системи на засадах маркетингу для ПП «Надь» Сумського району Сумської області.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування логістичної системи аграрного підприємства на засадах маркетингу.

Методи дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі методи: *діалектичний* – для обґрунтуванні взаємозв'язків принципів, законів, сил і характеристики етапів формування логістичної системи підприємства; *термінологічний аналіз і узагальнення* – для проведення систематизації понятійного апарату теорій формування логістичних систем; *системний аналіз та синтез* – при обґрунтуванні концепцій формування ефективної логістичної системи; *індексний і фінансовий аналіз* – при проведенні оцінки стану маркетингово-логістичної діяльності; *композиційне моделювання* – при проведенні комплексної оцінки ефективності логістичної системи підприємства; *компаративістський* – для визначення основних та допоміжних показників ефективності логістичної системи на засадах маркетингу; *аналогове моделювання* – для визначення характеру та змісту зв'язку аграрного підприємства з постачальниками та споживачами.

Інформаційною базою при виконанні дослідження є положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і закордонних спеціалістів в галузі логістичної діяльності в аграрних підприємствах. Інформаційну базу склали офіційні матеріали внутрішнього користування, що надані ПП «Надь» Сумського району Сумської області, збірки наукових праць вчених-економістів,

ресурси Інтернет, власні результати досліджень автора.

Елементами наукової новизни одержаних результатів роботи є моделювання рішень щодо формування ефективної логістичної системи аграрного підприємства, орієнтованої на забезпечення його конкурентних переваг через оптимізацію за відповідними критеріями на основі ефективності управління маркетингом з метою дослідження його впливу на сформовану логістичну систему підприємства задля отримання синергетичного ефекту.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці теоретико-практичних аспектів формування логістичної системи підприємства та посилення її впливу на забезпечення ефективності маркетингової діяльності аграрного підприємства. Результати дослідження в частині моделювання логістичної системи введено в практику ПП «Надь» Сумського району Сумської області, що сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності. Пропозиції щодо організаційно-інформаційного забезпечення реалізації логістичної системи аграрного підприємства на засадах маркетингу прийнято до уваги з подальшою їх реалізацією.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на: II Міжнародній науково-практичній конференції «Маркетинг та конкурентоспроможність соціально-економічних систем в умовах сталого розвитку» (17-18 квітня 2024 року, Сумський національний аграрний університет, м. Суми) та II Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство» (27 вересня 2024 року, м. Полтава).

Публікації. За матеріалами кваліфікаційної роботи опубліковано 2 тези участі в міжнародних науково-практичних конференціях.

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 44 найменувань. Основний текст викладений на 72 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 21 таблицю, 12 рисунків, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ ПІДПРИЄМСТВ

На нинішньому етапі розвитку української економіки, керування виробничими процесами та обігом матеріальних, фінансових і інформаційних ресурсів на вітчизняних підприємствах стає дедалі складнішим завданням. Це зумовлено, в першу чергу, значним зростанням обсягу інформації, необхідної для успішної діяльності підприємства в умовах зовнішнього середовища. З метою систематизації існуючих потоків на підприємстві, раціональним кроком є застосування логістичного підходу до управління. Впровадження логістичного підходу сприятиме оптимізації поточкових процесів у межах системи управління підприємством, забезпечуючи мінімізацію витрат часу та ресурсів шляхом ефективного управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками.

Згідно з результатами численних наукових досліджень, присвячених вивченню логістики в контексті управління організаційно-економічними системами, експерти дійшли висновку, що в умовах нестабільної економіки найбільш оптимальним та дієвим підходом є впровадження логістичної системи. Необхідно підкреслити, що концепція логістичної системи є одним з ключових елементів теоретичної бази логістики. При цьому, під системою розуміється комплекс взаємопов'язаних компонентів, що знаходяться в постійній взаємодії та утворюють єдине ціле [3, с.79].

Аналіз наукової літератури, зокрема праць [5; 19; 25], виявив, що існуючі визначення логістичної системи демонструють дві основні тенденції. Перша полягає у звуженому трактуванні, коли автори зосереджуються на окремих аспектах, не враховуючи всю сукупність характеристик, притаманних системним об'єктам. Друга тенденція полягає у надмірному спрощенні, що хоча й дозволяє відрізнити логістичні системи від інших об'єктів, не дає повного розуміння їхньої сутності.

Без сумніву, логістична система відрізняється своєю багатогранністю та складністю, що проявляється в низці ключових характеристик. Насамперед, вона характеризується великою кількістю складових елементів, або ланок, кожна з яких відіграє свою роль у загальному функціонуванні. Ці елементи не існують ізольовано, а взаємодіють між собою, утворюючи складну мережу зв'язків, де кожен елемент впливає на інші та залежить від них. Крім того, логістична система виконує широкий спектр функцій, які є складними за своєю природою. Ці функції можуть включати в себе планування, закупівлю, зберігання, транспортування та розподіл товарів, а також управління інформаційними потоками. Для ефективного виконання цих функцій необхідна складна організаційна структура управління, яка забезпечує координацію та контроль над усіма процесами. Важливо також зазначити, що логістична система діє в умовах невизначеності, оскільки на неї впливає велика кількість випадкових (стохастичних) факторів зовнішнього середовища. Ці фактори можуть включати в себе зміни в попиті, коливання цін, погодні умови, транспортні затримки та інші непередбачувані події. Ще однією важливою характеристикою логістичної системи є її ієрархічність. Це означає, що елементи нижчого рівня (порядку, рангу) підпорядковуються елементам вищого рівня в плані лінійного або функціонального логістичного управління. Така ієрархія дозволяє ефективно організувати управління системою та забезпечити її злагоджену роботу [41, с.185].

При розробці логістичної системи управління потоками слід керуватися п'ятьма основоположними принципами теорії управління, а також трьома додатковими принципами, характерними для логістичних систем. До них належать: гнучкість у логістичній послідовності проектування; безперервне узгодження інформаційних, енергетичних, ресурсних та інших параметрів системи на всіх рівнях логістичного ланцюга; а також принцип єдності загальних цілей системи та її окремих підсистем (модулів) [25, с. 59].

Для побудови логістичних систем використовується системний підхід, який, окрім вже розглянутої методології, має ряд переваг у порівнянні з

класичним (індуктивним) підходом, де система формується шляхом функціонального об'єднання її складових. При застосуванні системного підходу основою процесу формування є кінцева мета, заради якої створюється система. Послідовність створення системи в межах цього підходу представлена на рисунку 1.1.

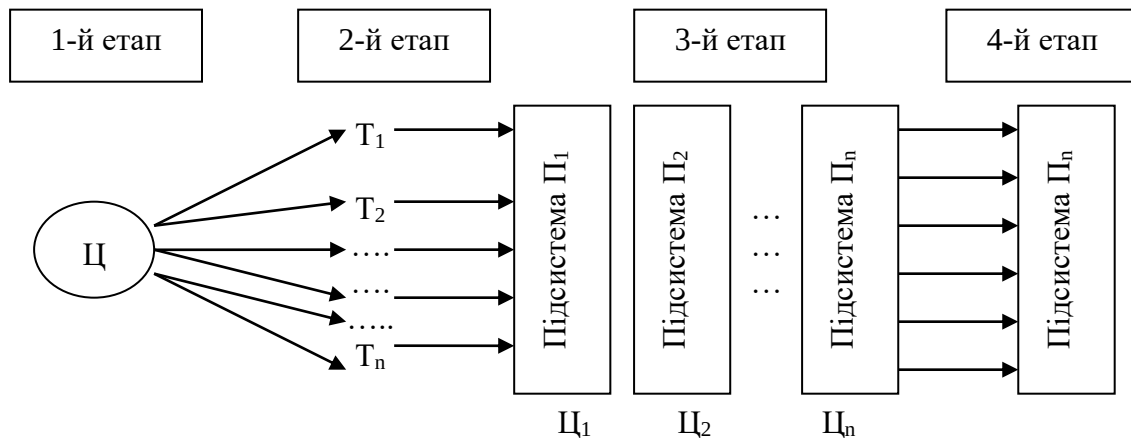


Рисунок 1.1 – Схема формування логістичної системи при системному підході
Джерело: побудовано автором за [3]

На рисунку 1.1 виділено кілька ключових етапів:

1 етап. Визначаються і формулюються цілі (Ц) функціонування системи.

2 етап. На підставі аналізу мети функціонування системи і обмежень зовнішнього середовища визначаються вимоги $T_1, \dots, T_n$, яким повинна задовольняти система.

3 етап. На базі цих вимог формуються (орієнтовно) деякі підсистеми з своїми підцілями $Ц_1, \dots, Ц_n$.

4 етап. Найбільш складний етап синтезу системи: аналіз різних варіантів і вибір підсистем, організація їх у єдину систему. При цьому використовуються критерії вибору. У логістиці одним з основних методів синтезу систем є моделювання [3, с.80-81].

Діяльність логістичних систем відзначається тим, що в ній присутні комплексні випадкові взаємозв'язки, які проявляються як у внутрішній

структурі цих систем, так і в їхніх зовнішніх контактах з оточуючим середовищем. Враховуючи ці обставини, ухвалення окремих рішень, що не беруть до уваги загальні завдання, які стоять перед системою, та вимоги, що до неї висуваються, може виявитися не тільки недостатньо ефективним, але й призвести до серйозних помилок [11, с. 140].

Впровадження системного підходу до конфігурації логістичної мережі підприємства надає можливість: посилити ефективність використання транспортних засобів, складських приміщень та торгових площ усієї наявної матеріально-технічної бази; здійснити оптимізацію рівнів матеріальних запасів та обсягів продукції у всіх учасників, залучених до логістичного процесу; підвищити показники якості та покращити рівень логістичного обслуговування.

Для виробничого підприємства схема логістичного управління матеріальним потоком представлена на рисунку 1.2.

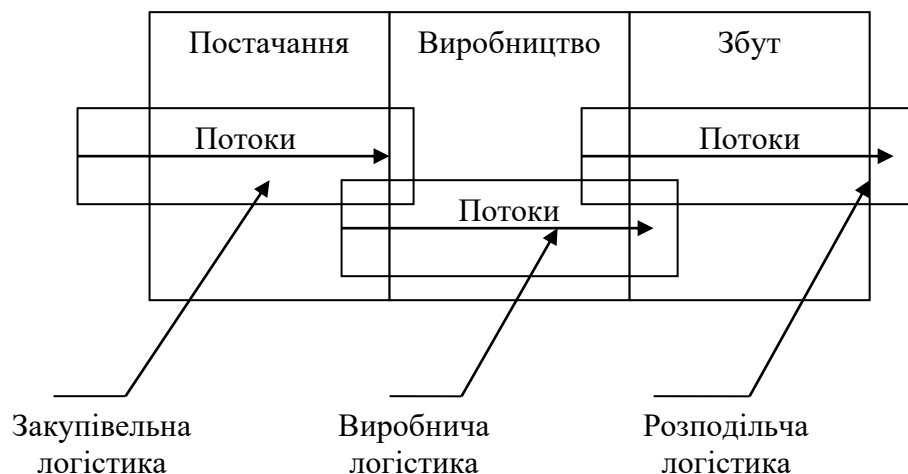


Рисунок 1.2 – Схема логістичного управління потоками на виробничому підприємстві

Джерело: побудовано автором за [15]

Слід підкреслити, що встановлення чітких меж між різними логістичними системами є практично неможливим, оскільки вони тісно переплітаються між собою, формуючи інтегровану мережу. Кожна з цих систем відіграє роль у забезпеченні певних функцій, які можуть бути як завчасними, тобто випереджати потреби, так і відстаючими, реагуючи на вже виниклі вимоги, а

іноді навіть зустрічними, тобто спрямованими на протидію. Саме в цьому взаємозв'язку та здатності до адаптації полягає сутність логістичного підходу, який спрямований на оптимізацію характеристик потоків, забезпечуючи їх раціональне використання [15, с. 121].

Важливо детально описати особливості функціонування логістичних систем, які стають очевидними під час втілення в життя поставлених перед ними завдань. Характеристики інтегральності та комплексності логістичної системи проявляються насамперед у єдиній сукупності взаємодіючих компонентів. На прикладі макрологістичної системи управління при переміщенні матеріального потоку від виробника до споживача в якості компонентів можуть розглядатися і виробник, і споживач, а також транспорт, що їх з'єднує [12, с. 62].

На мікрорівні логістична система може бути представлена у вигляді наступних основних підсистем [31, с. 187]:

- закупівля - підсистема, яка забезпечує надходження матеріального потоку в логістичну систему;
- планування і управління виробництвом - ця підсистема приймає матеріальний потік від підсистеми закупівель та управляє ним в процесі виконання різних технологічних операцій, перетворюють предмет праці в продукт праці;
- збут - підсистема, яка забезпечує вибуття матеріального потоку з логістичної системи (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Принципова схема мікрологістичної керуючої системи

Джерело: побудовано автором за [15]

Згідно з поширеною практикою управління матеріальними потоками, як макрологістичні, так і мікрологістичні системи, як правило, інтегруються або в системи CALS-технологій, або в інформаційну систему управління підприємством. При цьому вони зазвичай відіграють роль допоміжних систем, що виконують логістичні функції, і мають власну інформаційну базу даних та власну систему обробки інформації.

Різноманітні компоненти логістичних систем, попри їхню відмінність, здатні ефективно взаємодіяти між собою. Ця взаємодія стає можливою завдяки єдиній меті, якій підпорядковується функціонування всієї логістичної системи. Характер зв'язків між окремими елементами логістичної системи, що виникає з необхідності, визначає інтегративні властивості системи та проявляється через інформаційну взаємодію. У великомасштабних логістичних системах основою для формування зв'язків між елементами слугує договір, підкріплений інформаційним супроводом. У дрібномасштабних логістичних системах елементи поєднані внутрішньовиробничими відносинами, які також мають інформаційну природу. Організаційна структура системи, у свою чергу, забезпечує реалізацію зв'язків між елементами у чітко визначеному порядку, підкреслюючи її системний характер [28, с. 128].

Здатність логістичної системи демонструвати інтегративні якості можна розглядати як ознаку живої організації, що постійно розвивається і створює нові функціональні можливості. Ця характеристика відображає її здатність забезпечувати доставку необхідного товару в потрібний час, у потрібне місце, з відповідною якістю, при цьому мінімізуючи витрати. Крім того, вона вказує на здатність адаптуватися до постійно мінливих умов зовнішнього середовища, таких як коливання попиту на товари, а також непередбачені збої в роботі технічних засобів. Інтегративні якості логістичної системи дозволяють їй ефективно здійснювати закупівлю матеріалів, їх обробку на виробничих потужностях і подальший випуск у зовнішнє середовище, забезпечуючи досягнення заздалегідь визначених цілей [7, с. 189].

Отже, слід визначити, що логістична система являє собою адаптивну

структуру, яка функціонує на основі зворотного зв'язку, і її основне призначення полягає у виконанні різноманітних логістичних операцій. Ця система, як правило, характеризується внутрішньою складністю, що виражається в її поділі на численні підсистеми, а також відзначається широким спектром взаємодій з зовнішнім середовищем (рис. 1.4).

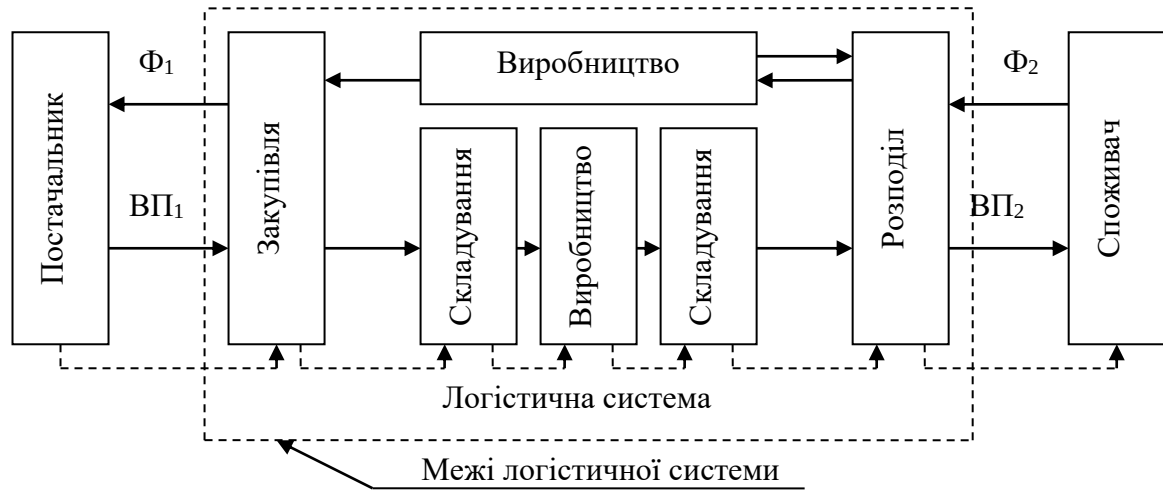


Рисунок 1.4 – Структура і межі логістичної системи

Джерело: побудовано автором за [5]

Межі логістичної системи визначаються оборотом засобів виробництва. Спочатку здійснюється закупівля засобів виробництва та фінансових ресурсів (Φ_1). Вони у формі матеріального потоку ($ВП_1$) надходять у логістичну систему, де проходять процеси складування, обробки, повторного складування, а потім залишають систему для споживання у вигляді потоку ($ВП_2$). Водночас у логістичну систему надходять фінансові ресурси від споживача (Φ_2). Ефективність роботи такої системи визначається співвідношенням фінансових коштів Φ_2 і Φ_1 : якщо Φ_2 перевищує Φ_1 , то якісні характеристики $ВП_2$ вищі за характеристики $ВП_1$ [5, с. 166].

Вплив на розвиток логістичних процесів є фактором, який прямо або опосередковано визначає ефективність усіх форм господарської діяльності. Результативність заходів, що вживаються в рамках логістичного управління, в контексті забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання, є характерною рисою кожного економічного об'єкта, який функціонує на

оптимальному рівні. Це знаходить своє відображення в безперервному процесі отримання доходу та прибутку. Досягнення успіху в логістиці є прямим наслідком застосування системного підходу в логістичному менеджменті, що, в свою чергу, призводить до формування злагодженої та чітко ідентифікованої логістичної системи [32, с. 106].

Згідно з визначеною метою, логістична система може бути трактована як механізм координації прийняття рішень у сфері управління матеріальними, фінансовими та трудовими потоками, що ґрунтується на оптимізації процесу передачі інформації. Оцінка ефективності логістичної системи може здійснюватися в таких напрямках [39, с.269]:

- ефективність матеріально-технічного забезпечення комерційної та операційної діяльності (затрати праці, продуктивність праці, фондівіддача, матеріаломісткість, оборотність запасів, рентабельність);
- ефективність розподілу та використання витрат матеріальних ресурсів (матеріаломісткість, фондівіддача, оборотність основних засобів, оборотність грошових ресурсів);
- ефективність використання фінансових вкладень в матеріальні ресурси (ліквідність, оборотність активів, рентабельність активів);
- ефективність використання трудових ресурсів в матеріальному виробництві (затрати праці, час виконання робіт, час затримки у здійснених роботах, кількість повернень або відшкодувань);
- ефективність впровадження інформаційних технологій (час, витрачений на оформлення рахунків; час, витрачений на оформлення внутрішньогосподарського переміщення матеріальних ресурсів; час, витрачений на формування бази клієнтів і ресурсів).

Діяльність інноваційно-логістичної системи, спрямованої на управління економічною діяльністю господарюючих суб'єктів, неминуче призводить до виникнення та розвитку специфічного механізму витрат. Цей механізм концентрує в собі фінансові ресурси, необхідні для управління процесами, що забезпечують економічну безпеку. Для досягнення ефективності

функціонування логістичної системи та ідентифікації факторів, що сприяють підвищенню результативності логістичних операцій, ключову роль відіграють аналітичні та контрольні заходи, спрямовані на логістичну діяльність, а отже, і на логістичні витрати [10, с.31].

Логістичні витрати відіграють надзвичайно важливу роль у системі фінансово-економічних показників, що характеризують діяльність суб'єктів господарювання. Володіння достовірною та актуальною інформацією щодо логістичних витрат, а також чітка система їх обліку та відображення у кінцевих результатах діяльності, слугують потужними стимулами для підвищення ефективності роботи підприємства. Аналізуючи логіку прийняття рішень суб'єктами господарювання, можна дійти висновку, що витрати ресурсів у широкому розумінні цього поняття поділяються на дві основні складові. Перша складова – це витрати, пов'язані з придбанням конкретного виду ресурсу та його комплексною підготовкою до використання у виробничо-економічному процесі. Друга складова – це витрати, що виникають безпосередньо під час використання ресурсу в процесі підготовки та здійснення виробничих операцій [35, с.44].

Перша категорія витрат, як правило, представлена капітальними вкладеннями або ж витратами, що безпосередньо пов'язані з реалізацією стратегічних цілей господарюючих суб'єктів. До цього переліку належать такі види витрат: кошти, спрямовані на придбання основних фондів та нематеріальних активів, інвестиції у науково-дослідні розробки та інші подібні витрати.

Друга складова витрат – це сукупність фінансових ресурсів, що регулярно використовуються підприємствами для реалізації їхніх оперативних завдань. Інвестиції в основні засоби, що використовуються в процесі виробництва та економічної діяльності, поступово трансформуються в поточні витрати. Загальний обсяг логістичних витрат (Вл), що несуть підприємства, визначається за допомогою формули, яка передбачає класифікацію та обчислення цих витрат відповідно до кожного етапу логістичних процесів та операцій.

Необхідно підкреслити, що доцільно врахувати витрати на організацію інноваційно-логістичної діяльності суб'єктів господарювання, оскільки саме ці витрати не були включені під час розрахунку логістичних витрат [1, с. 59].

$$B_l = \sum_{i=1}^n B_{mp} + \sum_{i=1}^n B_{bp} + \sum_{i=1}^n B_3 + \sum_{i=1}^n B_i + \sum_{i=1}^n B_o + \sum_{i=1}^n B_{nbp} + \sum_{i=1}^n B_{ib} \quad (1.1.)$$

де B_l – логістичні витрати, грн.;

$\sum_{i=1}^n B_{mp}$ – витрати на транспортування, грн.;

$\sum_{i=1}^n B_{bp}$ – витрати на вантажно-розвантажувальні роботи, грн.;

$\sum_{i=1}^n B_3$ – витрати на складування та зберігання, грн.;

$\sum_{i=1}^n B_i$ – витрати на управління інформаційними потоками, грн.;

$\sum_{i=1}^n B_o$ – витрати на організацію інноваційно-логістичної діяльності суб'єктів господарювання, грн.;

$\sum_{i=1}^n B_{nbp}$ – витрати на підготовку і виконання робіт, грн.;

$\sum_{i=1}^n B_{ib}$ – інші витрати, пов'язані з виконанням логістичних операцій, грн.

На основі виконаних досліджень було встановлено, що на розмір логістичних витрат впливають різноманітні фактори, які можна класифікувати як внутрішні та зовнішні. До внутрішніх факторів належать обсяги господарської діяльності підприємств, рівень складності асортиментної структури та структури використання матеріалів, виробнича організація, розмір запасів, фінансовий стан та інші аспекти. Зовнішні фактори включають рівень цін на ринку логістичних послуг, що визначаються зовнішніми умовами; вартість зовнішніх кредитів, які залучаються для фінансування інноваційно-логістичної діяльності підприємств; рівень податків та зборів; норма амортизації основних фондів; а також розмір нарахувань на заробітну плату. Ці фактори часто перебувають у взаємозв'язку як безпосередньому, так і опосередкованому [16].

На поточному етапі успішність і результативність роботи суб'єктів господарювання визначаються передусім рівнем, структурою та масштабом розподілу витрат, що виникають у процесі здійснення різних видів діяльності, а також отриманими доходами. Здійснення контролю над витратами відіграє вирішальну роль у процесі управління ними, оскільки цей контроль передбачає облік та аналіз витрат на кожному етапі їхнього формування та виникнення. З метою оцінювання ефективності системи логістичного управління суб'єктів господарювання, в таблиці 1.1 представлено відповідні показники, які дозволяють кількісно та якісно визначити результативність функціонування цієї системи.

Таблиця 1.1 – Показники оцінювання ефективності логістичної системи підприємств

Показник	Формули розрахунку
1. Коефіцієнт покриття логістичних витрат	Чистий дохід / Логістичні витрати
2. Коефіцієнт повернення логістичних витрат	Логістичні витрати / Чистий дохід
3. Коефіцієнт витрато місткості логістичних витрат	Логістичні витрати / Операційні витрати
4. Коефіцієнт навантаження логістичних витрат	Операційні витрати / Логістичні витрати
5. Коефіцієнт координації логістичних витрат та позавиробничих витрат	Логістичні витрати / Позавиробничі витрати
6. Коефіцієнт координації логістичних витрат та сукупних витрат	Логістичні витрати / Сукупні витрати
7. Коефіцієнт координації логістичних витрат й адміністративних витрат	Логістичні витрати / Адміністративні витрати
8. Коефіцієнт віддачі логістичних витрат	Логістичні витрати / Обсяг наданих послуг
9. Коефіцієнт економічної ефективності логістичних витрат	Економія логістичних витрат / Витрати на логістизацію проекту

Джерело: узагальнено автором за [22]

У процесі впровадження логістичних функцій, застосування системного аналізу може охоплювати як елементарні операції, так і масштабні перетворення всієї логістичної системи, спрямовані на оптимізацію витрат суб'єктів господарювання в контексті економічної безпеки на рівні підприємства, галузі, регіону та ширше. Для досягнення ефективних результатів у сфері внутрішнього логістичного системного аналізу витрат, що

здійснюється суб'єктами господарювання в рамках системи економічної безпеки, де логістика відіграє ключову роль, необхідно мати у штаті кваліфікованих фахівців, які б спеціалізувалися на організації та системному аналізі процесів економічної безпеки [2, с. 353].

Проведення системного аналізу потребує не тільки конкретних аналітичних процедур, а й урахування наступних факторів [34]:

- вплив різних чинників бізнес-функцій на логістичні витрати; можливість компромісів серед цілей із певними протиріччями;
- наявність у кожній логістичній системі суб'єктів господарювання унікальних (властивих лише їй) бізнес-проблем, що спричиняють додаткові витрати;
- важливість кількісного аналізу для прийняття обґрунтованих рішень .

Таким чином, у сфері логістичного управління, що є ключовим елементом системи економічної безпеки суб'єктів господарювання, виникають певні складнощі. Ці складнощі пов'язані з необхідністю одночасного комплексного аналізу всіх аспектів функціонування механізму витрат у логістиці. Нерідко виникають ситуації, коли достатньо зосередитися на частковому аналізі окремих складових логістичної системи. Проте, слід враховувати, що результати, отримані внаслідок такого часткового аналізу, можуть мати обмежений характер і не відображати повною мірою ситуацію в інших функціях та логістичних операціях. Важливо підкреслити, що частковий системний аналіз є невід'ємною частиною загального системного аналізу, який, у свою чергу, сприяє глибшому розумінню функціонування всієї логістичної системи в цілому.

РОЗДІЛ 2

СТАН МАРКЕТИНГОВО-ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ПРИВАТНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «НАДЬ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика господарства

Приватне підприємство «Надь», яке розпочало свою діяльність 17 лютого 2004 року, розташоване в південній частині лівобережної лісостепової зони України, а також охоплює північно-західну частину Лебединської громади. Центральна садиба підприємства знаходиться в селі Підопригори, яке віддалене на 29 км від міста Лебедина, адміністративного центру громади, та на 54 км від обласного центру м. Суми. Інфраструктура підприємства розвинена та включає в себе адміністративні будівлі, сучасні складські приміщення для зберігання сировини та готової продукції, спеціалізовані господарські будівлі для сільськогосподарської техніки, а також зручні під'їзні шляхи з твердим покриттям. Для ефективного ведення тваринництва на території підприємства функціонують три молочнотоварні ферми, а для обробки земельних угідь створено чотири тракторно-рільничі бригади. Клімат у цьому регіоні має свої особливості: спекотне літо з великою кількістю опадів змінюється помірно холодною зимою, яка часто супроводжується відлигами. Нестабільність кліматичних умов проявляється в нерівномірному розподілі опадів протягом вегетаційного періоду та тривалих періодах з високими температурами повітря, що перевищують +25°C. Ці кліматичні умови створюють певні труднощі для вирощування сільськогосподарських культур.

Здійснюючи ретельний аналіз організаційної структури даного господарства, можна з упевненістю стверджувати, що незалежно від його розмірів, спеціалізації та галузевої приналежності, воно забезпечує повний цикл виробничо-господарських операцій. Це охоплює широкий спектр дій, починаючи від процесу оформлення замовлень на сільськогосподарську

продукцію і закінчуючи її зберіганням, реалізацією кінцевим споживачам та гарантуванням стабільного постачання необхідних ресурсів. З точки зору організаційної структури, підприємство функціонує на основі колективної форми власності, де найвищим органом управління виступають збори акціонерів, які визначають ключові стратегічні напрямки розвитку.

Згідно з положеннями, що містяться у Статуті приватного підприємства «Надь», ключовим вектором його діяльності є культивування зернових, бобових культур та олійних рослин. У процесі своєї роботи підприємство неухильно дотримується норм чинного законодавства України, а також спирається на внутрішні регуляторні документи, зокрема Установчий договір та Статут. Спеціалізація господарства формується з урахуванням наявних виробничих потужностей та кадрового потенціалу, з метою забезпечення ефективного розвитку аграрного сектору та випуску конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка і структура чистого доходу від реалізації аграрної продукції господарства за 2021-2023 рр.

Види продукції	2021 р.		2022 р.		2023 р.		В середньому за 3 роки	
	виручка тис. грн.	питома вага, %	виручка тис. грн.	питома вага, %	виручка тис. грн.	питома вага, %	виручка тис. грн.	питома вага, %
Пшениця	15987,9	28,2	5103,2	8,6	5927,0	12,3	9006,0	16,4
Кукурудза на зерно	11795,0	20,79	5375,9	9,0	5892,0	12,2	7687,6	14,0
Ячмінь	-	-	16,0	0,03	8,3	0,02	8,1	0,01
Овес	3,5	0,01	-	-	-	-	1,2	0,01
Соняшник	8159,7	14,4	27345,3	46,0	11735,4	24,3	15746,8	28,7
Разом по рослинництву	35946,1	63,4	37840,4	63,5	23562,7	48,8	32449,7	59,2
Вирощування (в живій масі):								
- ВРХ	6180,9	10,9	6892,0	11,6	10252,7	21,3	7775,2	14,2
- свиней	860,3	1,5	2000,7	3,4	1924,9	4,0	1595,3	2,9
Молоко	13720,5	24,2	12775,8	21,5	12505,8	25,9	13000,7	23,7
Разом по тваринництву	20761,7	36,6	21668,5	36,5	24683,4	51,2	22371,2	40,2
Разом по рослинництву і	56707,8	100,0	59508,9	100,0	48246,1	100,0	54820,9	100,0

Джерело : ф. 21-заг «Звіт про реалізацію продукції»

Згідно з табличними даними, в структурі виробництва продукції господарства в досліджуваний період домінувало виробництво соняшнику з часткою 28,7%. На другому та третьому місцях за обсягом виробництва розташувалися молоко (23,7%) та пшениця (16,4%). Отже, можна зробити висновок про спеціалізацію господарства на вирощуванні соняшнику з розвиненим виробництвом молока і пшениці. Така структура виробництва пояснюється високою економічною ефективністю зазначених видів сільськогосподарської продукції. У рослинництві спостерігається тенденція до збільшення посівних площ під соняшник та пшеницю, що пов'язано зі стійким попитом на ці культури на місцевому ринку. Водночас, тваринництво також отримує значну підтримку з боку держави на регіональному рівні.

Безперервний цикл взаємодії між рослинництвом та тваринництвом створює систему, де відходи органічного походження від тварин стають цінним ресурсом для підживлення рослин, а вирощені сільськогосподарські культури, у свою чергу, забезпечують необхідну кормову базу для тварин. Ця взаємодоповнюваність є вирішальним фактором для забезпечення стабільного розвитку сільськогосподарського виробництва. Однак, незважаючи на цю взаємовигідну співпрацю, загальний дохід підприємства за останній період зазнав значного скорочення. Основними причинами цього явища стали поглиблення економічної кризи в країні, що призвело до зниження купівельної спроможності населення та зменшення попиту на сільськогосподарську продукцію, а також активні бойові дії, що відбувалися на території, де розташоване підприємство. Останній фактор спричинив руйнування виробничих потужностей, порушення логістичних шляхів та інші значні збитки.

Розподіл різноманітних категорій земельних ресурсів, які використовуються в аграрному секторі, у відношенні до загальної площі земельного фонду господарства, визначає структуру сільськогосподарських

угідь. Основний акцент припадає на оброблювані землі, де зосереджується левова частка виробництва аграрної продукції. Однак, безконтрольне збільшення площі орних земель може призвести до небажаних наслідків: посилення ерозійних процесів, як вітрової, так і водної, та виснаження родючості ґрунтів. Отже, розширення площі орних земель можливе лише до певного оптимального рівня (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Склад та структура землекористування господарства

Види угідь	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р.,+,-
	площа, га	питома вага, %	площа, га	питома вага, %	площа, га	питома вага, %	
Площа с.-г. угідь, га	2184,4	100	2200,9	100	2214,5	100,0	30,1
в т. ч. рілля	1795,5	82,2	1803,0	81,9	1784,9	80,6	-10,6
сінокоси та пасовища	388,9	17,8	397,9	18,1	429,6	19,4	40,7

Джерело: ф. 29-с.-г. «Звіт про площі та валові збори с.- г. культур»

Згідно з результатами аналізу даних за період з 2021 по 2023 роки, спостерігається чітка тенденція до зростання загальної площі земельного фонду досліджуваного підприємства. Цей приріст становить 30,1 гектара, що є значним показником. Важливо відзначити, що використання землі підприємством здійснюється виключно на умовах оренди, що є ключовою характеристикою його господарської діяльності. Розглядаючи структуру земельного фонду, можна виявити домінування орних земель, які складають 80,6% від загальної площі. Це свідчить про те, що підприємство активно використовує свої земельні ресурси для виробництва сільськогосподарської продукції, зокрема в галузі рослинництва. Одночасно, наявність сіножатей та пасовищ, які займають 19,4% земельного фонду, вказує на розвиток тваринництва в межах підприємства. Це також свідчить про здатність підприємства забезпечувати власну потребу в кормах для тварин, що є важливим фактором стабільності його діяльності.

Безумовно, успішність агропромислового комплексу в значній мірі обумовлена якістю рішень, що приймаються на рівні управління. Саме управлінський апарат несе відповідальність за розробку довгострокової

стратегії розвитку підприємства, ретельне планування всіх етапів виробничого процесу та ефективне управління людськими ресурсами. Для досягнення поставлених цілей, керівництво формує висококваліфіковану команду професіоналів, здатних забезпечити безперебійну та продуктивну роботу на кожному етапі виробничого циклу [13, с. 420].

Здійснення поглибленого дослідження, всебічного оцінювання та стратегічного планування показників, що відображають трудову діяльність, є невід'ємною та ключовою складовою успішного функціонування будь-якого підприємства, незалежно від його розміру чи галузі. Зокрема, йдеться про можливість збільшення обсягів випуску продукції, що досягається шляхом оптимізації використання наявних трудових ресурсів. Ця оптимізація, у свою чергу, безпосередньо залежить від створення належних умов праці, які б відповідали сучасним стандартам, та забезпечення адекватної заробітної плати, що відображає цінність внеску кожного працівника (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка середньорічної чисельності працівників та ефективності їх використання на підприємстві

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р.,	
				+, -	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації – всього, тис. грн.	57042	59579	48419	-8623	84,8
в т.ч. – рослинництва	35946,1	37840,4	28179,9	-7766,2	78,3
– тваринництва	20761,7	21668,5	20239,1	-522,6	97,4
Середньорічна чисельність працівників - всього, осіб	113	117	116	3	102,6
в т.ч. – рослинництва	55	56	56	1	101,8
– тваринництва	58	61	60	2	103,4
Середньорічна заробітна плата 1 працівника, тис. грн.	83,6	97,2	103,5	19,9	123,8
Питома вага заробітної плати в чистому доході, %	16,6	19,09	24,8	8,2	149,4
Отримано в розрахунку на 1 грн. заробітної плати, грн.:					
в т.ч. – товарної продукції	6,04	5,24	4,03	-2,01	66,7
– прибутку	3,21	1,15	0,03	-3,18	0,9

Джерело: Ф 1 ПВ «Звіт з праці», Ф 2 «Звіт про фінансові результати»

Результати аналізу відомостей, що містяться в таблиці 2.3, дозволяють зробити висновок про те, що протягом періоду, який був предметом дослідження, у господарстві спостерігалася позитивна тенденція щодо чисельності працівників. Середньорічний показник кількості осіб, які були залучені до роботи, демонструє стійку тенденцію до збільшення, причому загальне зростання склало 2,65%. Важливо підкреслити, що найбільш значне збільшення кількості працівників було зафіксовано у галузі тваринництва, де цей показник зріс на 3,45%. У галузі рослинництва також спостерігалось зростання, хоча й менш виражене, – на 1,82%.

Актуальні умови ринку вимагають від компаній безперервного удосконалення методів обліку та аналізу господарської діяльності. Важливим аспектом є ефективне використання основних засобів, зокрема в аграрному секторі. Підвищення ефективності використання основних засобів не тільки сприяє збільшенню виробничих обсягів без потреби в додаткових інвестиціях, але й зміцнює конкурентні позиції підприємств на ринку, забезпечуючи їх стабільний розвиток та зростання прибутковості [21, с. 242] (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Забезпеченість фондами та ефективність їх використання в ПП «Надь» за 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відношення 2023 р. до 2021 р., %
Фондозабезпеченість, тис. грн.	1911,2	2001,3	1963,0	102,7
Фондоозброєність, тис. грн.	376,6	380,9	374,8	99,5
Фондовіддача, грн.	1,34	1,34	1,11	82,8
Фондоємність, грн.	0,75	0,75	0,9	120,0
Вартість товарної продукції на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	504,8	509,2	415,9	82,4

Джерело: ф. 1 «Баланс», ф. 2 «Звіт про фінансові результати», власні розрахунки

Аналіз таблиці 2.4 показує суперечливу динаміку показників фондозабезпеченості та фондоозброєності за період з 2021 по 2023 роки. Хоча фондозабезпеченість збільшилась на 2,71% завдяки тому, що вартість основних

засобів зростала швидше, ніж площа сільськогосподарських угідь, фондоозброєність зменшилась на 0,48% через швидший приріст чисельності працівників. Ці протилежні тенденції спричинили зниження фондівіддачі на 17,16% та відповідне зростання фондоємності на 20%. Причиною таких змін є різниця в темпах зростання вартості основних засобів і товарної продукції. Окрім того, продуктивність праці, яка вимірюється вартістю товарної продукції на одного працівника, також знизилась на 17,61% протягом цього періоду.

Фінансові результати комплексно відображають як кількісні, так і якісні показники роботи підприємства. Оскільки прибуток є узагальненим показником, він залежить від усіх факторів, що впливають на діяльність господарства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка основних економічних показників виробничо-фінансової діяльності підприємства

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2022 р. до 2020 р.,	
				+, -	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) тис. грн.	57042	59579	48419	-8623	84,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	36371	46556	42566	6195	117,0
Валовий прибуток, тис. грн.	20671	13023	5853	-14818	28,3
Чистий прибуток, тис. грн.	17054	6818	417	-16637	2,5
Валюта балансу, тис. грн.	126121	129830	134717	8596	106,8
Власний капітал, тис. грн.	55691	59838	57192	1501	102,7
Власні оборотні кошти, тис. грн.	60170	63088	68672	8502	114,1
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	7986	5583	4370	-3616	54,7

Джерело: ф. 1. «Баланс», ф. 2. «Звіт про фінансові результати», ф.5. «Примітки до річної фінансової звітності»

Здійснений поглиблений аналіз економічної діяльності підприємства за період з 2021 по 2023 роки виявив наявність низки тривожних тенденцій. Незважаючи на помірне збільшення валюти балансу та власного капіталу,

ключовий показник – чистий прибуток від реалізації продукції – демонструє стійку тенденцію до зниження, що становить 15,12%. Одночасно з цим спостерігається значне зростання собівартості реалізованої продукції, яке сягає 17,03%. Така динаміка чітко вказує на те, що темпи збільшення витрат значно випереджають темпи зростання доходів, що, у свою чергу, призвело до відчутного скорочення як загального, так і чистого прибутку підприємства.

Результати поглибленого дослідження економічної діяльності підприємства чітко засвідчили наявність стійкої тенденції до погіршення ключових показників. Зокрема, було зафіксовано суттєве зменшення обсягів реалізації продукції, що в сукупності зі зниженням продуктивності праці призвело до значного падіння ефективності виробничого процесу. З метою подолання цієї негативної динаміки необхідно вжити комплексний підхід, що передбачає активізацію зусиль у напрямку пошуку нових ринків збуту, реорганізацію системи дистрибуції та формування позитивного іміджу підприємства. Впровадження інноваційних технологій у виробничий процес, розширення лінійки високоякісної сільськогосподарської продукції та забезпечення стабільності поставок є вирішальними факторами для досягнення лідерських позицій на конкурентному агропродовольчому ринку.

2.2 Аналіз маркетингової діяльності підприємства

Для того щоб підприємства досягли високого рівня продуктивності, необхідно, щоб їхня діяльність ґрунтувалася на економічно обґрунтованому маркетинговому комплексі та стратегічному зосередженні на цільових ринках. Мета маркетингової діяльності підприємства полягає в тому, щоб встановити стійкі, взаємовигідні та першочергові відносини з потенційними клієнтами, а також у тому, щоб розширити традиційний комплекс «4Р» додатковими елементами, які враховують персоналізовані потреби споживачів. Необхідно переосмислити підхід до формування маркетингового комплексу, зосередивши увагу на клієнтській орієнтації, створенні споживчої цінності, а не лише

продукту, та поглибленні діалогу між аграрним підприємством та його клієнтами. У майбутньому саме ефективна комунікація стане вирішальним фактором для успішного розподілу товарів і послуг аграрного сектору на ринку [61, с.127].

Детальна характеристика комплексу маркетингу на досліджуваному підприємстві надана в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Основні характеристики комплексу маркетингу ПП «Надь» в 2023 році

ТОВАР	Рослинництво: • Пшениця озима • Кукурудза на зерно • Ячмінь • Соняшник	Тваринництво: • ж. в. ВРХ • ж. в. свиней • Молоко
ЦІНА	У цілому асортимент реалізованої продукції володіє гнучким ціновим діапазоном. ➤ Пшениця озима – 464,53 грн/ц ➤ Кукурудза на зерно – 407,53 грн/ц ➤ Ячмінь – 636,31 грн/ц ➤ Соняшник – 900,50 грн/ц ➤ М'ясо ВРХ – 5236,32 грн/ц ➤ М'ясо свиней – 7921,35 грн/ц ➤ Молоко – 1218,65 грн/ц	
РОЗПОДІЛ	Власна збутова мережа у ПП «Надь» представлена виїзною торгівлею, на спеціально обладнаному автотранспорті та продаж в магазинах, які знаходяться в м. Суми та м. Лебедин. В основному відбувається збут продукції, через комерційні організації, оскільки саме вони є постійними споживачами товарів та послуг підприємства. Метод збуту – прямий – виробник безпосередньо збуває продукцію покупцям.	
ПРОСУВАННЯ	Підприємство використовує наступні методи: реклама в газеті «Життя Лебединщини»; реклама в інтернеті; організація культурно-масових заходів; участь у обласних виставках, ярмарках	

Джерело: ф.21-заг. «Звіт про реалізацію продукції сільського господарства», власні дослідження

Характеристика показників асортименту продукції за звітний рік свідчить про те, що в досліджуваному господарстві було вироблено 7 видів сільгосппродукції, і на сьогоднішній день більшість сільгосппідприємств є вузькоспеціалізованими і вкрай рідкісними, оскільки концентрують свою діяльність лише на невеликій кількості сільськогосподарської продукції (і в

основному на рослинництві).). Що стосується ПП «Надь», то в даному господарстві широта асортименту включає 2 групи продукції, кожна з яких має досить широкий асортимент. Таким чином, в рослинництві це 4 основних види культур, у тваринництві – 3 види продукції. Галузь тваринництва представлена 2 галузями: молочне скотарство і свинарство.

Вартість товарів визначалася не лише витратами, пов'язаними з їх виробництвом, але й тим, наскільки сильно споживачі хотіли їх придбати. Компанія вирішила не залучати до продажу посередників, а продавати свою продукцію безпосередньо тим, хто її використовує. Щоб привернути увагу потенційних покупців, компанія використовувала різні способи: розміщувала оголошення в місцевих газетах та в інтернеті, особисто зверталася до людей, які могли б зацікавитися продукцією, а також брала участь у спеціалізованих виставках та ярмарках.

Детальне вивчення роботи підприємства за допомогою даних про асортимент продукції, а також фінансових і маркетингових звітів, дало змогу виділити такі групи товарів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Характеристика показників товарного асортименту підприємства в 2023 році

Широта товарного асортименту	Глибина товарного асортименту
1. Рослинництво	1.1. Пшениця
	1.2. Кукурудза на зерно
	1.3. Ячмінь
	1.4. Соняшник
2. Тваринництво	2.1. ж. в. ВРХ
	2.2. ж. в. свиней
	2.3. Молоко

Джерело: ф.21-заг. «Звіт про реалізацію продукції сільського господарства», власні дослідження

Проведений аналіз товарного асортименту за звітний період дозволяє зробити висновок, що досліджуване сільськогосподарське підприємство здійснює виробництво трьох видів аграрної продукції. Ця практика є типовою для сучасних агропромислових підприємств, оскільки значна їх частина

характеризується вузькою спеціалізацією, концентруючись на обмеженій кількості видів сільськогосподарської продукції, переважно в галузі рослинництва. Щодо ПП «Надь», то воно являє собою стабільне аграрне підприємство, розташоване в Лебединській громаді. Асортимент його продукції представлений двома групами з обмеженою глибиною: в галузі рослинництва – три основні види продукції, а в галузі тваринництва – один вид, а саме жива маса свиней.

Для того, щоб досліджуване господарство могло успішно функціонувати в умовах ринкової економіки, йому необхідно здійснювати постійний і ретельний аналіз витрат, пов'язаних з виробництвом продукції. Крім того, необхідно встановлювати ціну на продукцію таким чином, щоб вона відповідала двом ключовим критеріям: бути привабливою для споживачів і забезпечувати отримання прибутку для господарства. Процес визначення ціни повинен починатися з розрахунку собівартості виробництва. До цієї суми необхідно додати непрямі витрати, які неможливо безпосередньо віднести до конкретного виду продукції, а також плановану маржу прибутку, яка відображає бажаний рівень рентабельності господарства [5, с. 375] (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Динаміка відпускних цін на основну продукцію підприємства, грн/ц

Вид продукції	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Середні ціни реалізації	Відхилення 2023 р. до 2021 р, +, -
Пшениця	661,45	340,19	464,53	488,72	-196,92
Кукурудза на зерно	678,42	362,30	407,53	482,75	-270,89
Соняшник	1631,94	1228,45	900,50	1253,63	-731,44
ж. в. ВРХ	4511,57	3824,62	5236,32	4524,17	724,75
ж. в. свиней	3454,92	5421,91	7921,35	5599,39	4466,43
Молоко	1007,68	1078,16	1218,65	1101,50	210,97

Джерело: ф.21-заг. «Звіт про реалізацію продукції сільського господарства», власні розрахунки

Згідно з даними, що містяться в таблиці 2.8, можна зробити висновок, що загальна тенденція відпускних цін виробника протягом досліджуваного періоду

характеризується спадом по галузі рослинництва та зростанням цін в тваринництві. Найбільш помітне зниження цін у період з 2021 по 2023 роки зафіксовано на соняшник. Пшениця та кукурудза продемонстрували менш стрімке зниження цін. Це падіння цін зумовлене, в першу чергу, порушеннями в логістичних ланцюгах, а також потенційними ускладненнями експорту, пов'язаними з митними бар'єрами на кордоні.

Згідно з результатами ретельно проведених маркетингових досліджень, виявлено чітку тенденцію до збільшення попиту на продукцію, що випускається в господарстві. Це дає підприємству вагомні аргументи для розгляду питання про розширення виробничих потужностей, оскільки таке рішення має потенціал для суттєвого зростання прибутковості. Детальний аналіз динаміки продажів основних товарних позицій господарства, що відображає поточний стан ринку та прогнози на майбутнє, представлений у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Динаміка обсягів збуту основних видів продукції підприємства за 2021-2023 рр., ц

Вид продукції	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Середні обсяги реалізації	Відхилення 2023 р. до 2021 р, +, -
Пшениця	24171	15001	12759	17310	-11412
Кукурудза на зерно	17386	14840	14458	15561	-2928
Соняшник	5000	22260	13032	13431	8032
ж. в. ВРХ	1370	1802	1958	1710	588
ж. в. свиней	249	369	243	287	-6
Молоко	13616	11831	10262	11903	-3354

Джерело: ф.21-заг. «Звіт про реалізацію продукції сільського господарства», власні розрахунки

За результатами проведеного аналізу, підприємство зафіксувало негативну динаміку у сфері реалізації продукції, а саме зменшення обсягів продажів спостерігається майже по всьому асортименту. Особливо відчутно зменшились показники попиту на дві ключові сільськогосподарські культури: пшеницю і молоко. У порівнянні з базовим роком, обсяги реалізації цієї

продукції у 2023 році продемонстрували значний спад, що становить 11412 ц по пшениці та 3354 ц по молоку відповідно. При цьому зростання обсягів реалізації мало місце по соняшнику (+8032 ц) і живій вазі ВРХ (-588 ц), що свідчить про збільшення попиту на дані види сільськогосподарської продукції.

Зміщення акценту з орієнтації на собівартість продукції до зосередження на задоволенні потреб споживачів передбачає проведення детального та всебічного аналізу системи цінностей, якою керуються покупці. В даному контексті, маркетингові дослідження відіграють ключову роль, оскільки вони спрямовані на виявлення та оцінку різноманітних факторів, що мають вплив на формування цих цінностей. Отже, такі дослідження є невід'ємною та критично важливою складовою процесу прийняття обґрунтованих рішень щодо ціноутворення [22, с.233]. Цінова еластичність попиту при цьому визначає чутливість покупців до зміни цін з погляду кількості продукції, що вони одержують (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Еластичність попиту на основні види продукції виробника за 2021-2023 рр.

Види продукції	Зміни рівня цін			Зміни обсягів продажу			Коефіцієнт цінової еластичності
	абсолютний приріст ціни, грн/ц	середні ціни реалізації, грн./ц.	абсолютний приріст по відношенню до середніх цін	абсолютний приріст обсягів продажу, ц	обсяги продажу в середньому за період, ц	абсолютний приріст по відношенню до середніх обсягів продажу	
Пшениця	-196,92	488,72	-0,41	-11412	17310	-0,66	1,61
Кукурудза на зерно	-270,89	482,75	-0,56	-2928	15561	-0,19	0,34
Соняшник	-731,44	1253,63	-0,58	8032	13431	0,60	-1,03
ж. в. ВРХ	724,75	4524,17	0,16	588	1710	0,34	2,13
ж. в. свиней	4466,43	5599,39	0,80	-6	287	-0,02	-0,03
Молоко	210,97	1101,50	0,19	-3354	11903	0,28	1,47

Джерело: розраховано автором

Згідно з даними, що представлені в таблиці 2.10, спостерігається пряма залежність між змінами цін на такі сільськогосподарські культури, як соняшник, пшениця та ж. в. свиней, та обсягами їх реалізації і ця залежність

має позитивний характер по соняшнику, тобто зменшення цін призвело до зростання обсягів їх продажу. Такий результат свідчить про те, що попит на ці культури є нееластичним, тобто зміни цін не спричиняють значних змін у кількості купленої продукції. Для підтвердження цього твердження наведено коефіцієнти цінової еластичності попиту на зазначені культури. Усі ці коефіцієнти мають значення менше 1, що є типовим для продукції з нееластичним попитом. Найменше значення коефіцієнта (-1,03) зафіксовано по соняшнику, що вказує на найменшу чутливість попиту на цю культуру до змін ціни. На противагу цьому, попит на пшеницю і продукції скотарства виявився еластичним. Це означає, що зміни ціни на мають значний вплив на обсяги продажу. Зокрема, зниження ціни на дані види продукції призвело до значної зміни кількості продажів, що є характерною ознакою еластичного попиту. Таким чином, аналіз даних таблиці 2.10 дозволяє зробити висновок про різну чутливість попиту до змін цін на різну сільськогосподарську продукцію.

Споживачами сільськогосподарської продукції є переробні підприємства, населення, кінцеві споживачі місцевих ринків та інші господарюючі суб'єкти. Аналіз обсягу попиту досліджуваних споживачів наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Аналіз обсягу попиту споживачів господарства

Споживачі	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р., %
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Переробні підприємства	13633	23,9	11723	19,7	10228	21,2	75,5
Кінцеві споживачі	7301	12,8	5713	9,6	5259	10,9	72,4
Інші господарюючі суб'єкти (комерційні структури - посередники)	36108	63,3	42073	70,7	32759	67,9	91,3
Разом	57042	100,0	59509	100,0	48246	100,0	85,1

Джерело: ф.21-заг. «Звіт про реалізацію продукції сільського господарства», власні розрахунки

Згідно з результатами, отриманими після ретельного аналізу даних, представлених у таблиці 2.11, можна стверджувати, що динамічне коливання

обсягів продажів є прямим і безпосереднім наслідком успішного впровадження ефективної збутової стратегії. Згідно з аналітичними даними, у 2023 році найбільший обсяг попиту на продукцію, що виробляється досліджуваним господарством був зафіксований з боку комерційних структур, які виступають у ролі посередників на аграрному ринку та здійснюють свою діяльність від власного імені. Цей показник в 2023 році склав 32759 тис. грн. Окрім того, було відзначено тенденцію до скорочення попиту серед кінцевих споживачів, які використовують продукцію молочного скотарства. У порівнянні з 2021 роком, цей показник зменшився на 27,6%. Також у 2023 році спостерігалось значне скорочення попиту з боку переробних підприємств, яке склало 24,5% порівняно з 2021 роком.

Незважаючи на те, що темпи збільшення доходу від продажу продукції відстають від темпів зростання витрат на її виробництво, господарство все ж таки демонструє позитивні зрушення у своїх фінансових показниках. Для отримання більш глибокого розуміння ефективності процесу збуту рекомендується провести аналіз показників прибутковості. Необхідні обчислення будуть здійснені та представлені у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Показники результативності збутової діяльності підприємства в 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Динаміка	
				абсолютна	відносна, %
Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	57042	59579	48419	-8623	84,9
Валовий прибуток, тис. грн.	20671	13023	5853	-14818	28,3
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	17258	7012	511	-16747	2,9
Чистий прибуток, тис. грн.	17054	6818	417	-16637	2,5
Валовий прибуток / Дохід від реалізації продукції	0,36	0,22	0,12	-0,24	33,3
Фінансовий результат від операційної діяльності / Дохід від реалізації продукції	0,3	0,12	0,01	-0,29	3,3
Чистий прибуток / Дохід від реалізації продукції	0,3	0,11	0,01	-0,29	3,3

Джерело: ф. 2 «Звіт про фінансові результати», власні розрахунки

Основна маркетингова діяльність господарства, що розглядається в 2021-2023 роках, знаходиться на прибутковому рівні, хоча валовий прибуток від продажів скоротився на 71,7%. За досліджуваний період господарство мало досить стабільні показники рентабельності, тому операційна діяльність підприємства в період його роботи також була прибутковою. У 2023 році операційний прибуток досяг 511 тис. грн. Виходячи з даних таблиці 2.12, господарство скоротило величину операційного прибутку на 97,5%, але дохід від реалізації продукції за звітний період скоротився лише на 15,1%, а фінансові витрати, які в основному були причиною більш низьких фінансових показників в цьому році, продовжували зростати, і в звітному році господарство змогло утриматися на прибутковому рівні.

Здійснивши детальний аналіз поточного стану маркетингової діяльності досліджуваного підприємства, було виявлено, що ПП «Надь» займає провідні позиції на ринку аграрної продукції в межах Лебединської громади Сумської області. Ретельно розроблена та успішно реалізована маркетингова стратегія підприємства сприяє розширенню географії збуту сільськогосподарської продукції, мінімізує потенційні ризики при освоєнні нових ринків, забезпечує формування оптимізованої логістичної системи та налагоджених каналів збуту, полегшує процес визначення цільової аудиторії та сегментацію ринку, а також відкриває нові можливості для взаємовигідної співпраці з клієнтами та накопичення цінного досвіду в сфері агробізнесу. Отже, ефективне застосування сучасних маркетингових підходів дозволяє підприємству зміцнювати свою присутність на аграрному ринку та розширювати масштаби діяльності.

2.3. Оцінка стану логістичної діяльності підприємства

Глибокий аналіз наукових досліджень та практичного досвіду,

накопиченого в аграрному секторі, беззаперечно демонструє, що ключовою метою логістичних процесів є досягнення максимального рівня прибутковості при одночасному прагненні до мінімізації всіх супутніх витрат. Грамотно організована логістична система здатна забезпечити злагоджену та чітку взаємодію всіх структурних підрозділів підприємства, що, в свою чергу, призводить до значного підвищення загальної ефективності виробництва. Зокрема, вміле управління логістичними потоками дозволяє досягти істотного зниження загальних логістичних витрат в діапазоні від 11 до 23%, зменшення витрат на транспортування на 8-19%, оптимізацію витрат на завантажувально-розвантажувальні роботи на 16-28% та значне прискорення обороту матеріальних ресурсів на 15-35%.

Одним з найважливіших аспектів, що визначають успіх логістичної системи ПП «Надь», є її здатність до безперебійного функціонування в умовах мінливої економічної кон'юнктури. Ця характеристика, яку ми визначаємо як надійність, досягається завдяки систематичному та цілеспрямованому управлінню всіма елементами логістичного ланцюга. Для того, щоб об'єктивно оцінити рівень надійності логістичної системи підприємства, необхідно провести всебічний аналіз, який включає в себе: створення комплексної системи показників, що відображають ефективність функціонування системи в цілому; формування структурованої бази даних; проведення детальної оцінки надійності кожного компонента логістичної системи; і, нарешті, розрахунок інтегрального показника, який дозволить зробити висновок про загальний рівень надійності логістичної системи підприємства.

На початковому етапі оцінювання результативності логістичної діяльності підприємства здійснюється скрупульозний відбір та обґрунтування системи індикаторів. Серед них провідну роль займає чистий прибуток, який виступає найважливішим показником загальної результативності функціонування компанії. Ретельний аналіз динаміки чистого прибутку у співвідношенні з логістичними витратами дає можливість не лише визначити рівень результативності, але й оцінити надійність функціонування логістичної

системи. Окрім того, детальний аналіз впливу кожної окремої підсистеми логістики на зміну рівня прибутку надає можливість оцінити їхню значимість та виявити найбільш критичні елементи. Отримані результати цього аналізу слугують підґрунтям для створення дієвої системи управління ризиками в логістиці, що дозволяє мінімізувати ймовірні втрати та оптимізувати логістичні процеси [20, с. 63].

Витрати, пов'язані з логістикою, є невід'ємним компонентом загальної структури витрат суб'єктів аграрного виробництва, займаючи значну частку, яка коливається в діапазоні від 5 до 45% від сукупного обсягу витрат. Цей показник характеризується динамічністю, зазнаючи постійних змін під впливом різноманітних факторів, що мають як внутрішнє, так і зовнішнє походження. Фундаментальні чинники, що детермінують рівень витрат на логістичні операції в аграрному секторі, піддаються детальному аналізу, результати якого представлені в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Критерії впливу на зміну обсягу витрат на логістику аграрних підприємств

Критерії	Середовище		Підсистема логістичної системи				
	зовнішнє	внутрішнє	заготівля	виробництво	транспорт	збут	зберігання
Складність ланцюга постачання		+	+				
Зміна в замовленнях		+	+				
Зміна вимог споживачів	+	+		+		+	
Зміна ціни на ПММ	+				+		
Зміна структури персоналу логістики		+	+	+	+	+	+
Зміна стратегії виробництва		+		+			
Інші непередбачувані витрати	+	+	+	+	+	+	+

Джерело: узагальнено автором за [20]

На сьогоднішній день ми не можемо стверджувати, що існує єдина, загальноприйнята методологія, яка б дозволила з абсолютною точністю відокремити витрати, пов'язані з логістикою, від інших видів витрат, що виникають у сфері сільського господарства. Проте, слід зазначити, що завдяки кропіткій роботі та глибоким дослідженням, проведеним провідними фахівцями у цій галузі, було досягнуто значних успіхів у визначенні питомої ваги логістичних витрат у загальній структурі витрат, що характерні для агропромислових підприємств. Детальніше ознайомитися з результатами цих досліджень можна, звернувшись до таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Типовість структури витрат на логістику аграрних підприємств

Статті логістичних витрат	Питома вага у доході від реалізації, %	Підсистеми логістичної системи
Витрати на заготівлю	0,17	Заготівля
Виробничі витрати на логістику	0,31	Виробництво
Збутові витрати	0,22	Збут
Витрати на зберігання	3,10	Зберігання
Транспортні витрати	1,20	Транспорт
Витрати на управління матеріальним потоком	0,20	Заготівля, виробництво
Витрати на логістичне адміністрування	0,15	Всі підсистеми
Сервісні витрати	0,25	Збут
Всього	5,60	-

Джерело: сформовано автором за [27]

На другому етапі оцінювання ефективності функціонування логістичної системи необхідно провести ретельну обробку та впорядкування відомостей, що містяться в основних фінансових документах підприємства, а саме в балансі та звіті про фінансові результати. Цей процес спрямований на створення всеосяжної бази даних, яка слугуватиме основою для розрахунку ключових оціночних показників. Особливу увагу слід зосередити на дослідженні структури витрат, пов'язаних з логістикою, у контексті їх співвідношення до загального рівня прибутку, отриманого підприємством. Для забезпечення глибшого аналізу рекомендується розмежувати логістичні витрати за такими категоріями, як витрати на операційну діяльність, адміністративні витрати та

витрати на збут. Такий детальний підхід дає змогу не лише оцінити ступінь надійності логістичної системи, але й виявити потенційні можливості для її вдосконалення та оптимізації [36, с. 227].

Звіт за підсумками року діяльності господарства «ПП Надь», представлений у ф. 2, містить детальну інформацію про структуру витрат, пов'язаних з адміністративною та збутовою діяльністю. Ці витрати, що є невід'ємною частиною забезпечення ефективного управління підприємством та успішної реалізації його продукції, відіграють ключову роль у функціонуванні господарства. Динаміка змін у адміністративних, збутових та загальновиробничих витратах, а також частка витрат на логістику у їх загальному обсязі за період, що досліджується, детально представлена у таблиці 2.15. Цей аналіз дозволяє провести оцінку тенденцій, що спостерігаються у зміні витрат, виявити статті витрат, які є найбільш вагомими, та здійснити аналіз ефективності використання ресурсів підприємства.

Таблиця 2.15 – Динаміка обсягів та частки витрат на логістику в загальних затратах господарства за 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	величини витрат, %	структу- ри
Операційні витрати, тис .грн.	70136	94,9	67631	93,5	74329	93,6	106,0	4193
Витрати на логістику в операційних витратах	2595	3,7	4193	6,2	4385	5,9	169,0	1790
Адміністративні витрати, тис. грн.	2793	3,8	2917	4,0	3234	4,0	115,8	441
Витрати на логістику в адміністративних витратах	128	4,6	102	3,5	239	7,4	186,7	111
Збутові витрати, тис. грн	977	1,3	1798	2,5	1879	2,4	192,3	902
Витрати на логістику в збутових витратах	636	65,1	843	46,9	962	51,2	151,3	326
Сукупні витрати	73906	100,0	72346	100,0	79442	100,0	107,5	5536
Разом витрати на логістику	3359	4,5	5138	7,1	5586	7,0	166,3	2227

Результати аналізу даних, що містяться в таблиці 2.15, однозначно підтверджують провідну роль витрат на збут у формуванні загальної структури логістичних витрат господарства протягом 2023 року. Ця стаття витрат досягла значного кількісного показника, а саме 51,2% від сукупного обсягу логістичних витрат, що свідчить про їх домінуюче значення. Варто відзначити, що спостерігається суттєве зростання цього показника на 51,3% у порівнянні з 2021 роком. Такий значний приріст може бути пояснений активним розширенням господарством прямих каналів збуту готової аграрної продукції. Як наслідок, відбулося відповідне збільшення витрат, пов'язаних з доставкою продукції безпосередньо до кінцевого споживача.

Безперечно, важливо підкреслити, що протягом усього аналізованого часового проміжку спостерігається чітко виражена тенденція до зосередження логістичних витрат саме в області збуту. Крім того, не можна недооцінювати вплив адміністративних витрат, які також відіграють значну роль у формуванні загального обсягу логістичних витрат, хоча їхня відносна частка є істотно меншою і становить 7,4% у 2023 році. Якщо порівняти цей показник з 2021 роком, то можна побачити, що він збільшився на 86,7%. Найменшу питому вагу у структурі логістичних витрат займають операційні витрати, які у 2023 році склали лише 5,9% від загальної суми. Проте, незважаючи на їхню найменшу частку, ці витрати також демонструють значний приріст на 69% у порівнянні з попереднім роком.

З метою визначення суми витрат на логістичну діяльність, ми застосували чітко регламентовану методологію, яка детально прописана в документі «Наказ про облікову політику господарства». Для забезпечення всебічного та глибокого аналізу, ми провели класифікацію цих витрат відповідно до ключових напрямків логістичної діяльності підприємства. Результати цього аналізу представлені у додатку В, де можна ознайомитися з детальною структурою витрат. Крім того, для більш поглибленого дослідження, ми здійснили угруповання витрат за логістичними підсистемами, які є типовими для підприємств, що спеціалізуються на сільськогосподарській діяльності. Ці

дані можна знайти у таблиці 2.16, де наведено детальний розподіл витрат за відповідними підсистемами.

Таблиця 2.16 – Динаміка обсягів та структури витрат на логістику за логістичними підсистемами ПП «Надь» за 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	величини витрат, %	струк- тури
1. Заготівельна підсистема	423	12,6	730	14,2	726	13,0	171,6	303
2. Виробнича підсистема	215	6,4	360	7,0	313	5,6	145,6	98
3. Підсистема транспортування	930	27,7	1290	25,1	1631	29,2	175,4	701
4. Збутова підсистема	1172	34,9	1932	37,6	2056	36,8	175,4	884
5. Складська підсистема	618	18,4	827	16,1	860	15,4	139,2	242
Всього витрат	3359	100,0	5138	100,0	5586	100,0	166,3	-

Джерело: розраховано автором за первинними даними відділу планово-фінансового забезпечення господарства

Проведений аналіз витрат на логістичні операції у досліджуваному суб'єкті господарювання чітко продемонстрував, що у 2023 році основний тягар фінансових витрат ліг на плечі підсистем, відповідальних за збут та транспортування продукції. Особливо відчутним стало збільшення витрат на збутову діяльність, яке порівняно з 2021 роком зросло на значні 75,4%, досягнувши суми в 1,6 мільйона гривень. Операції, пов'язані зі складським зберіганням та закупівлею товарів, також показали суттєве зростання витрат, а саме на 39,2% та 71,6% відповідно, що у грошовому еквіваленті склало 860 тисяч гривень та 726 тисяч гривень у 2023 році. У структурі загальних логістичних витрат найменша частка припала на технологічну підсистему виробництва, яка склала лише 5,6%.

На третьому етапі аналізу, спрямованого на виявлення дієвості логістичної системи, ми проводимо формування індивідуального, але при цьому комплексного показника для кожної з її складових підсистем. З метою

визначення ступеня надійності кожної окремої підсистеми, ми застосовуємо метод розрахунку, що полягає в діленні чистого прибутку, отриманого підприємством, на суму витрат, які безпосередньо пов'язані з функціонуванням конкретної підсистеми. Отримані в результаті цих розрахунків числові значення ми згодом інтегруємо в єдиний, узагальнюючий показник, який відображає ефективність всієї логістичної системи в цілому. Для цього використовується процедура множення між собою всіх індивідуальних показників надійності, що були визначені для кожної підсистеми, після чого обчислюємо корінь певного ступеня з отриманого в результаті добутку. Завершальним кроком в процесі оцінки є формування цього самого інтегрального показника, який надає повну та об'єктивну картину щодо ефективності функціонування всієї логістичної системи [33, с. 268].

Зведені результати обчислення раніше описаних показників подані у детальному розрізі по кожній окремій логістичній підсистемі, а також у вигляді інтегрованого комплексного показника, що відображає загальну ефективність логістичної системи підприємства в цілому (табл. 2.17).

Таблиця 2.17 – Показники оцінювання ефективності логістичної системи ПП «Надь» в 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021р.	
				+, -	%
1	2	3	4	5	6
Чистий прибуток, тис. грн.	17054	6818	417	-16637	2,4
Логістичні витрати заготівельної системи	423	730	726	303	171,6
Логістичні витрати системи виробництва	215	360	313	98	145,6
Логістичні витрати системи транспортування	930	1290	1631	701	175,4
Логістичні витрати системи збуту	1172	1932	2056	884	175,4
Логістичні витрати системи складування	618	827	860	242	139,2
Коефіцієнт надійності логістичної системи постачання	40,3	9,3	0,6	-39,7	-

Продовження табл. 2.17

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт надійності логістичної системи виробництва	79,3	18,9	1,3	-78,0	-
Коефіцієнт надійності логістичної системи транспортування	18,3	5,3	0,3	-18,0	-
Коефіцієнт надійності логістичної системи збуту	14,6	3,5	0,2	-14,4	-
Коефіцієнт надійності логістичної системи складування	27,6	8,2	0,5	-27,1	-
Комплексний показник надійності логістичної системи	1,71	1,38	0,89	-0,82	-
Інтегральний показник ефективності логістичної діяльності	1,09			-	-

Джерело: розраховано автором за даними табл. 2.16

Згідно з результатами аналізу, на підприємстві, що досліджується, в період з 2021 по 2022 роки спостерігався високий рівень надійності функціонування логістичних підсистем. Проте, у 2023 році ці показники суттєво знизилися, що в першу чергу пояснюється різким зменшенням обсягу чистого прибутку через запровадження воєнного стану та повномасштабного військового вторгнення росії. Хоча при цьому, обсяг логістичних витрат протягом усього досліджуваного періоду в господарстві залишався відносно стабільним.

Як наслідок, спостерігалось стрімке зростання логістичної системи протягом перших двох років досліджуваного періоду. Однак, у 2023 році відбулося погіршення результатів господарської діяльності, що призвело до зниження комплексного показника до 0,89. Незважаючи на це, кінцевий показник ефективності логістичної діяльності досліджуваного підприємства – інтегральний показник за весь досліджуваний період – склав 1,09, що перевищує одиницю. Це свідчить про достатньо високий рівень ефективності розвитку логістичної діяльності агровиробника.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ

3.1. Концептуальні підходи до формування ефективної логістичної системи підприємства

У сучасних реаліях, коли соціально-економічні системи демонструють стрімкий розвиток, ступінь сформованості, відкритості та адекватності складових цих систем є вирішальним фактором, що визначає ефективність їхнього функціонування. Логістична діяльність, без сумніву, є одним з найважливіших напрямків, у якому розгортається функціонування суб'єктів господарювання. В умовах сьогодення саме застосування системного підходу відкриває шлях до отримання максимального ефекту від цього виду діяльності. Отже, питання ефективного функціонування логістичних систем підприємств та організацій набуває особливої актуальності та своєчасності.

Враховуючи специфіку завдань, зміст та характер робіт з логістичними потоками, особливо з товарним потоком, у загальному комплексі логістичної діяльності підприємства можна виокремити такі ключові блоки: закупівля, збут, внутрішньовиробнича логістика, формування інфраструктури логістичних процесів, складська та транспортна логістика, інформаційна логістика, управління замовленнями та запасами. Важливим елементом є також організаційно-управлінська діяльність, спрямована на створення та управління логістичною діяльністю аграрного підприємства як єдиної, злагодженої системи [24, с.11].

Згідно з даними, отриманими з міжнародних джерел, застосування науково обґрунтованих логістичних підходів дає можливість досягти значного скорочення витрат – до 20%, суттєво зменшити обсяги товарних запасів – на 30-70%, а також прискорити процес доставки товарів на 20-50%. Безсумнівно,

впровадження таких результативних заходів в реальних умовах забезпечення ресурсами аграрного сектору могло б призвести до відчутного економічного зростання. Однак, зважаючи на низку об'єктивних та суб'єктивних факторів, використання логістичних та маркетингових стратегій у діяльності підприємства ПП «Надь» здійснюється недостатньою мірою.

Згідно з твердженням І.Є. Матвій, у фаховій літературі відсутня однастайність щодо тлумачення поняття ефективності логістичної системи. Проте, найбільш поширеним підходом є визнання мінімізації логістичних витрат у поєднанні з досягненням необхідного рівня логістичного сервісу як ключового критерію такої ефективності. Наприклад, згідно з визначенням, запропонованим згаданим автором, ефективність логістичної системи можна інтерпретувати як «...індикатор (або сукупність індикаторів), що характеризує ступінь якості функціонування логістичної системи при заданому рівні сукупних логістичних витрат» [29, с. 452].

Ця дефініція, сформульована з точки зору кінцевого споживача в інтегрованих ланцюгах постачань, орієнтована на оцінку рівня якості обслуговування його замовлення, однак не надає можливості оцінити ефективність реалізації логістичних процесів та операцій у межах організаційної структури одного з учасників такого ланцюга. Водночас, на нашу думку, ефективність логістичної системи повинна відображатися не одним, а комплексом показників, що характеризують співвідношення результатів діяльності цієї системи до витрат на її функціонування. З цієї причини необхідно застосовувати методики, які передбачають багатокритеріальну оцінку ефективності логістичної системи за такими критеріями, як «витрати», «задоволення споживачів/якість», «час», «активи», «технології» та ін.

З огляду на вищезазначене, ми вважаємо за необхідне рекомендувати ПП «Надь» запровадження нової штатної одиниці у відділі планово-фінансового забезпечення, а саме – посади логіста. Цей фахівець, логіст, повинен буде взяти на себе відповідальність за інтеграцію та координацію всіх

існуючих видів логістичної діяльності на підприємстві. Адже лише їхня злагоджена та синергетична взаємодія здатна забезпечити максимальну ефективність у процесі впровадження раціональних підходів до матеріально-технічного забезпечення аграрного виробництва, починаючи від закупівлі необхідних ресурсів і закінчуючи доставкою готової продукції на ринки збуту.

Ефективність формування такої логістичної системи залежить від особливостей її складових елементів, які характеризуються наступними рисами:

- організаційно-правова форма (приватне підприємство);
- потужність, концентрація, використовуване технологічне устаткування, споживані ресурси;
- розосередженість технічних засобів і трудових ресурсів підприємства.

Різноманіття існуючих підходів та напрямів у визначенні ефективної логістичної системи свідчить про значний потенціал для подальших досліджень у цій галузі, безперервний розвиток теорії управління та активне застосування методології логістичного управління в практичній діяльності суб'єктів господарювання.

Сучасний період розвитку суспільства відзначається виникненням та поширенням концепції, відомої як «інтегрована логістична система». Ця тенденція є прямим наслідком визнання нових ключових факторів, що визначають ефективність логістики, та її застосування як прогресивної стратегічної інноваційної моделі. Важливо зазначити, що це явище спостерігається як на рівні внутрішньої міжфункціональної координації окремих підприємств, так і в контексті більш широких макрологістичних систем [12, с. 61].

Використання системного підходу потребує дослідження основних характеристик ефективних логістичних систем, що представлено на рис. 3.1.

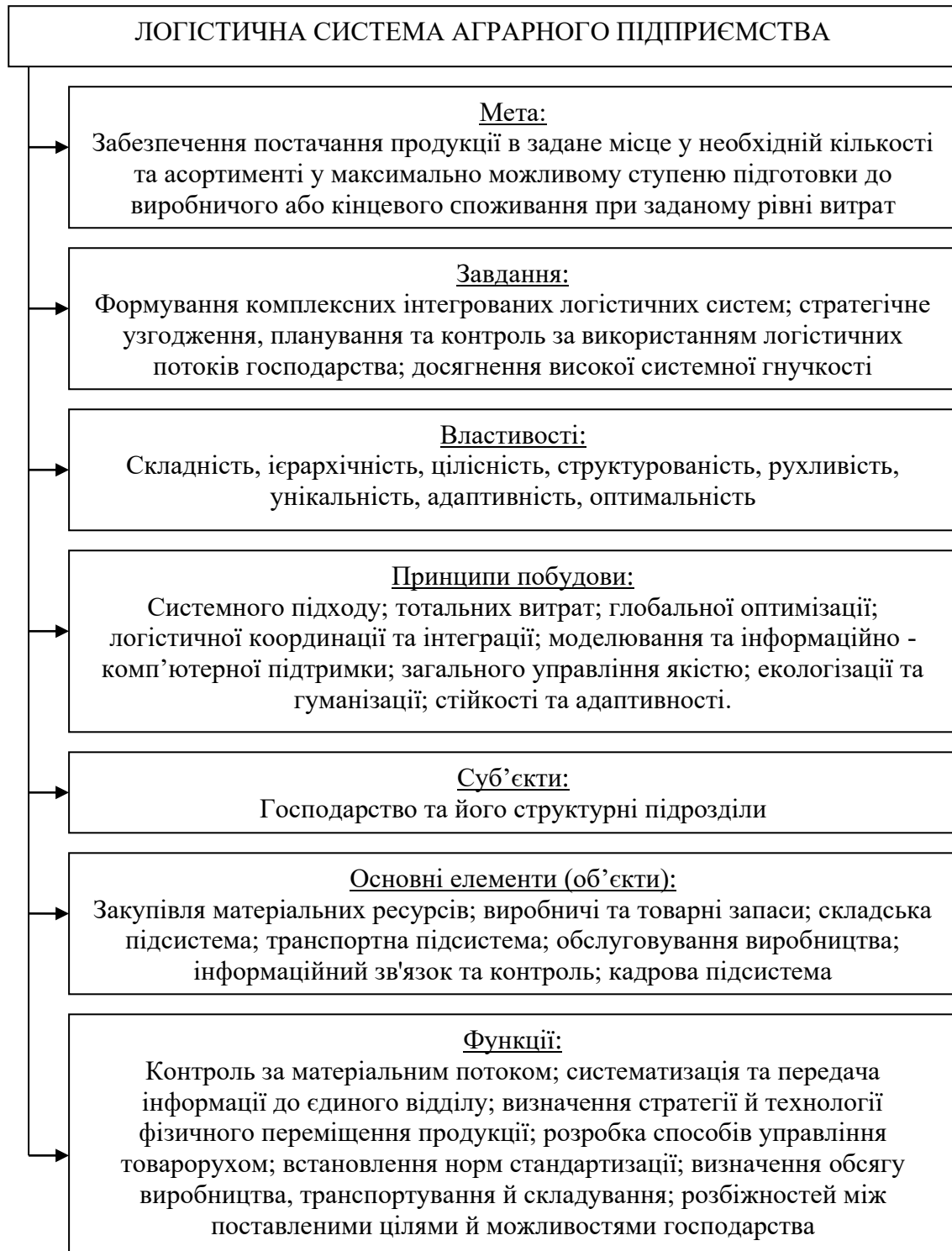


Рисунок 3.1 - Характеристика елементів ефективної логістичної системи підприємства

Джерело: побудовано автором

З нашої точки зору, дієва логістична система являє собою поєднання організаційно-управлінських, функціональних, забезпечувальних та ресурсних

елементів, що характеризується динамічною природою та має на меті досягнення максимального економічного результату від її роботи (рис. 3.2).

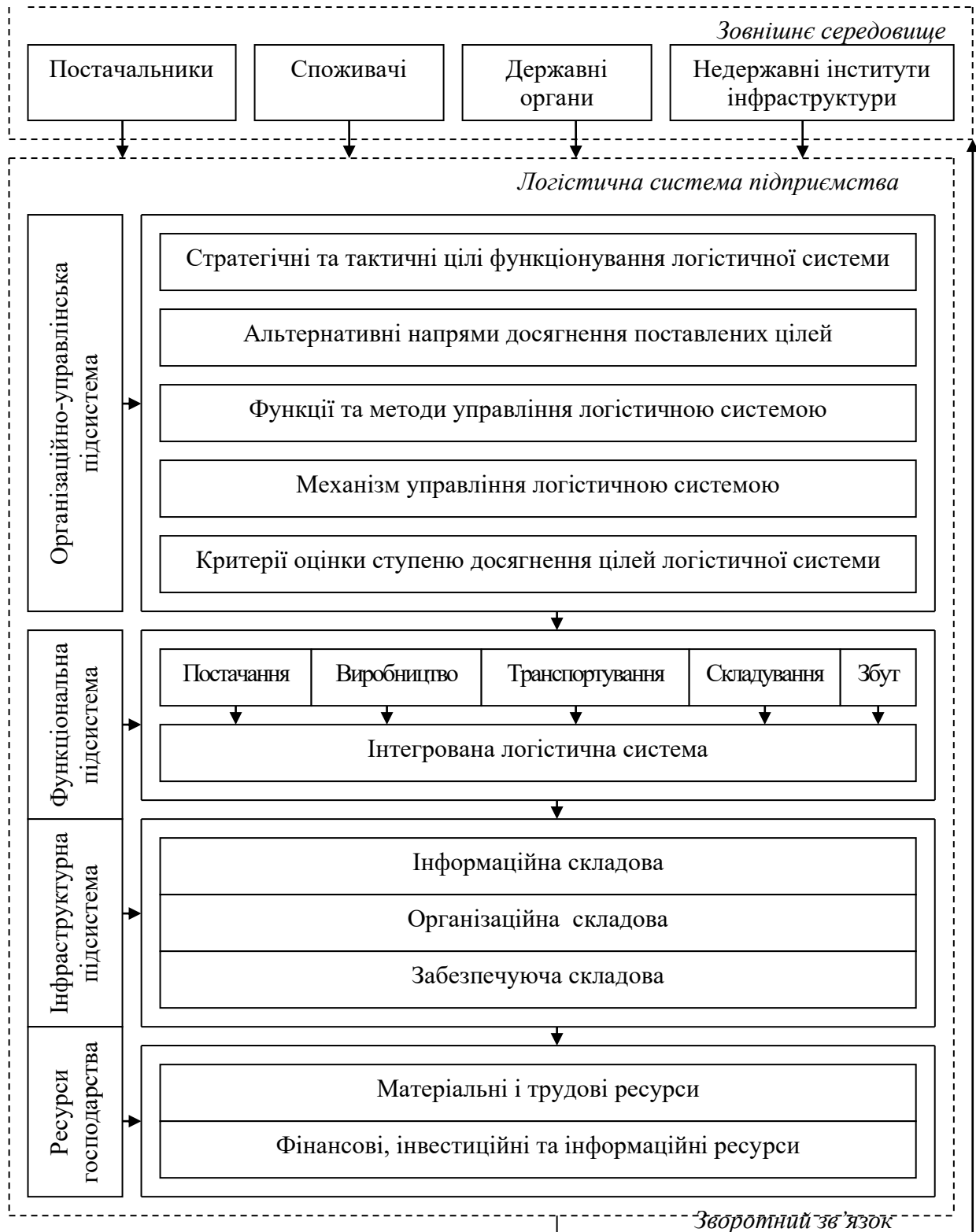


Рисунок 3.2 – Основні структурні елементи логістичної системи підприємства

Джерело: побудовано автором

З позиції автора логістична система аграрного підприємства буде поєднувати у собі чотири підсистеми:

- організаційно-управлінська підсистема,
- функціональна підсистема,
- інфраструктурна підсистема,
- ресурсна підсистема.

Саме поєднання різноманітних елементів, а також встановлення між ними тісних взаємозв'язків, створює умови для її постійного та динамічного розвитку. Кожна з представлених підсистем складається з окремих компонентів, які функціонують у тісній взаємодії та взаємозалежності, прагнучи забезпечити ефективність роботи всієї системи в цілому. Наявність механізму зворотного зв'язку дозволяє своєчасно реагувати на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, та адаптувати логістичну систему до виявлених змін.

Розробка ефективної організаційної структури логістичного управління вимагає ретельного аналізу та визначення місця логістики в загальній ієрархії управління підприємства, враховуючи її взаємодію з іншими ключовими напрямками, такими як збут, виробництво, фінанси та інші. Крім того, необхідно глибоко розглянути внутрішню операційну структуру різних видів логістичної діяльності, включаючи складування, управління запасами, обробку замовлень, транспортування та інші, які безпосередньо підпорядковуються керівнику логістичного відділу.

На ПП «Надь» функціонує класична модель управління, яка, на жаль, не забезпечує комплексного контролю за наскрізним потоком операцій. Управління логістичними процесами розподілене між різними відділами (фінансово-економічний відділ, складське господарство, виробничий відділ та інші), які безпосередньо підпорядковуються керівнику підприємства. Проте, ключові завдання цих відділів можуть не узгоджуватися з метою ефективної організації логістичних потоків на підприємстві. Враховуючи вищезазначене, ми вважаємо, що для досягнення ефективного вирішення логістичних завдань

необхідно створити окремий логістичний відділ (функціональну підсистему), до складу якого увійдуть керівник відділу та три спеціалісти. Функціональні обов'язки будуть розподілені між співробітниками логістичного відділу відповідно до компонентів інтегрованої логістичної системи (забезпечення ресурсами, складування та збут). Отже, організаційна структура підприємства з вирішальними функціями логістики забезпечує комплексний підхід до управління матеріальними потоками, що сприяє оптимізації витрат, підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємства (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 - Організаційна структура господарства з вирішальними функціями логістики

Джерело: побудовано автором

Одним із ключових індикаторів, що відображають стратегічну значущість логістики в структурі підприємства, є посадовий рівень керівника, відповідального за логістичні процеси. З метою підвищення ефективності управління логістикою, рекомендується організаційно інтегрувати керівника логістичного відділу безпосередньо в структуру підпорядкування генерального

директора. Такий підхід забезпечує цьому керівнику необхідний ступінь автономії від керівників інших функціональних підрозділів, що сприяє більш ефективному прийняттю рішень та координації логістичних операцій. Для досягнення конкретних логістичних цілей у встановлені часові рамки планується впровадження спеціалізованих проектів. Водночас, для забезпечення безперервного та ефективного функціонування логістичної системи на постійній основі, будуть розроблятися та реалізовуватися цільові програми.

Розробка та впровадження високопродуктивної логістичної системи підприємства дозволить:

- по-перше, ідентифікувати зовнішні чинники, що впливають на функціонування логістичного механізму, та провести їх аналіз з використанням передових наукових методик;

- по-друге, виявити внутрішні фактори, що чинять вплив на логістичну систему, та визначити обмеження її діяльності;

- по-третє, здійснити комплексний аналіз можливих наслідків від впровадження обраної стратегії розвитку;

- по-четверте, оперативно вносити корективи в організаційну структуру логістичної системи, зумовлені змінами зовнішнього та внутрішнього середовища;

- по-п'яте, досягти максимальної результативності при оптимізації функціонування логістичної системи з метою зміцнення конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта.

3.2. Забезпечення розвитку логістичної системи підприємства на основі підвищення ефективності управління маркетингом

Зміни, що відбуваються в умовах жорсткої конкуренції, змушують компанії постійно коригувати свої бізнес-стратегії, аби відповідати вимогам сучасного ринку. Це, безумовно, спонукає підприємства до безперервного

створення та впровадження інноваційних проектів. На цьому етапі вирішальну роль відіграє фактор часу. Чим швидше компанія, порівняно з конкурентами, запровадить нові технології у виробництво, застосує передові методи управління, розробить та введе на ринок нові продукти, тим швидше вона зможе збільшити обсяги продажів та прибуток. Все це вимагає застосування принципів логістики в їх практичному аспекті до системи управління проектами на підприємстві. Логістичний підхід забезпечує підвищення ефективності управління, збільшення гнучкості ресурсного потенціалу логістичної системи, оптимізацію та вдосконалення всіх економічних потоків у процесі розвитку логістичної системи підприємства (рис. 3.4.).

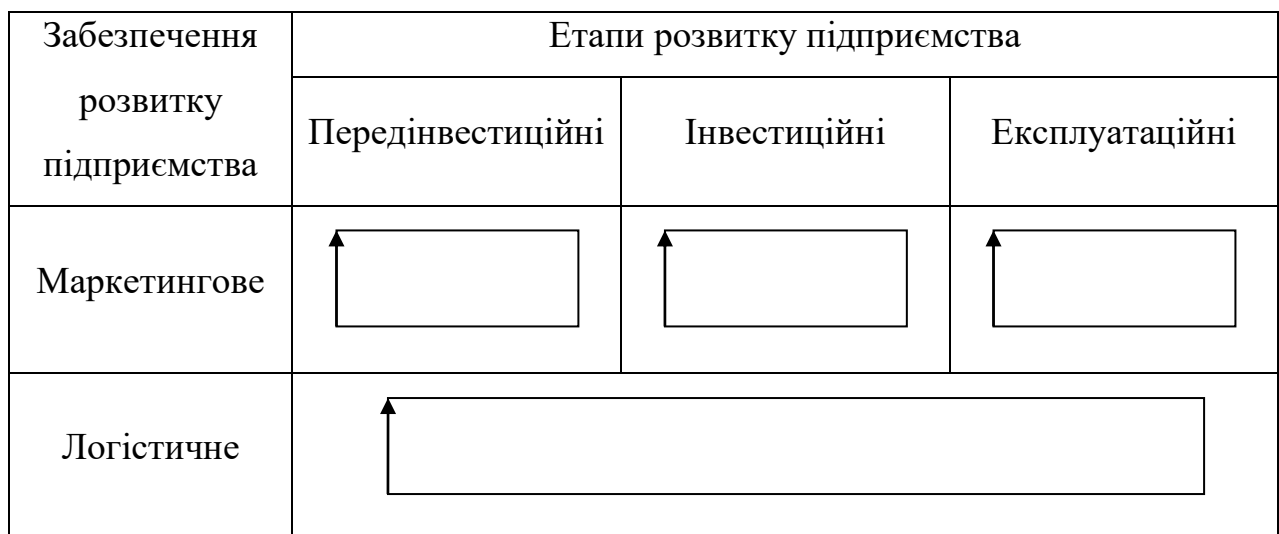


Рисунок 3.4 – Порівняльна схема маркетингового і логістичного забезпечення розвитку логістичної системи

Джерело: побудовано автором

Для того, щоб побудувати злагоджену та дієву логістичну систему необхідно розглядати бізнес-план як цілісну структуру, що складається з взаємопов'язаних елементів. Ця структура повинна охоплювати як часові етапи розвитку, так і матеріальні аспекти, тобто залучених учасників. Лише такий комплексний підхід, що враховує динаміку розвитку та взаємодію всіх компонентів, дозволить створити ефективну логістичну систему.

Розподіл ресурсних активів між різними видами діяльності не є строго

визначеним і базується на тому, які саме ресурси найчастіше використовуються та споживаються на різних етапах розвитку продукції. У початковій фазі, коли продукт існує лише як ідея, етапи його розробки характеризуються високою потребою в трудових ресурсах та науково-дослідних зусиллях. Натомість, у періоди безпосереднього виробництва та використання продукції, основні потреби зосереджуються на матеріальних та фінансових ресурсах, що визначає матеріало- та капіталомісткість цих етапів [26].

Для встановлення різноманітності видів забезпечення необхідно використовувати ресурсний критерій, який передбачає чітке виділення об'єктів управління. Це означає, що слід враховувати інформаційні, фінансові та матеріальні потоки, які можуть комбінуватися та змінювати свої пропорції залежно від етапу проекту та специфічних умов його впровадження.

Об'єкти й завдання забезпечення розвитку логістичної системи, які залежать від етапу життєвого циклу, представлені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - Об'єкти і завдання забезпечення розвитку логістичної системи залежно від етапів розвитку підприємства

Етапи розвитку підприємства	Об'єкт логістизації	Задачі логістизації	Результат
Передінвестиційний	Інформаційні потоки	Розробка та вибір найбільш оптимального варіанта. Вибір джерел і методів фінансування	Формування оптимальної інвестиційної пропозиції. Зниження трансакційних витрат
Інвестиційний	Інформаційні, фінансові потоки	Забезпечення безперервності матеріального потоку на основі фінансового потоку. Оперативний контроль якості. Прогнозування розвитку ринкової кон'юнктури.	Оптимальний рух фінансових і матеріальних потоків. Підготовка виробництва.
Експлуатаційний	Інформаційні, фінансові, матеріальні потоки	Виведення об'єкта на проектну потужність, погашення кредиторської заборгованості.	Реалізація продукції, максимальна ефективність проекту

Джерело: побудовано автором

На етапі, що передує інвестиціям, надзвичайно важливо забезпечити ефективне управління потоками інформації. Це необхідно для того, щоб сформуванню найбільш вигідну інвестиційну пропозицію. Також, це дозволяє мінімізувати трансакційні витрати, які неминуче виникають під час процесу розробки бізнес-плану. На стадії реалізації інвестиційних планів відбувається процес втілення в життя початкового інвестиційного задуму. У цей період виникає нагальна потреба в забезпеченні безперервного руху матеріальних ресурсів, постійному контролю за якістю продукції, а також у своєчасному прогнозуванні змін на ринку. Вкрай важливу роль тут відіграють фінансові потоки, які гарантують безперешкодне формування матеріальних потоків, оскільки рух матеріальних ресурсів стає можливим лише після проходження відповідних фінансових операцій. На цьому етапі виявляються контролюючі та прогнозуючі функції інформаційних потоків, які забезпечують прямий та зворотний зв'язок між усіма учасниками інвестиційного проекту. Вони дозволяють досягти оптимального руху як матеріальних, так і фінансових ресурсів.

На етапі практичного застосування проекту, ключову роль відіграє потік матеріальних цінностей, який стає визначальним фактором для формування реального руху фінансових ресурсів, що спрямовуються на виконання зобов'язань перед кредиторами. Саме на цьому етапі відбувається впровадження в життя результатів проекту, і саме потік матеріальних цінностей слугує індикатором того, наскільки ефективно реалізується запланований бізнес-план.

Згідно з практичним досвідом, найбільш ресурсомісткими та тривалими у процесі реалізації проектів є роботи, що охоплюють три ключові сфери: технічне проектування, організація поставок та здійснення будівельних робіт. Логістизація, як інструмент для гармонізації інтересів усіх учасників проекту, полягає у гарантуванні продуктивності інвестованих коштів у майбутньому періоді. Крім того, логістизація передбачає детальний аналіз впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів на характеристики матеріальних,

фінансових та інформаційних потоків, що супроводжують проект, їхню оцінку та розробку ефективних управлінських заходів. Важливо пам'ятати, що потенціал для підвищення ефективності виробництва, який закладається в бізнес-план за допомогою логістизації, формується на початкових етапах проектування. Саме на ранніх стадіях планування можна найбільш ефективно вплинути на розмір майбутніх експлуатаційних витрат, на відміну від ситуації, коли основні елементи плану вже реалізовані [4, с.128].

Концепція логістичного забезпечення розвитку підприємства представлена як процес перетворення традиційного забезпечення в логістичне (рис. 3.5).

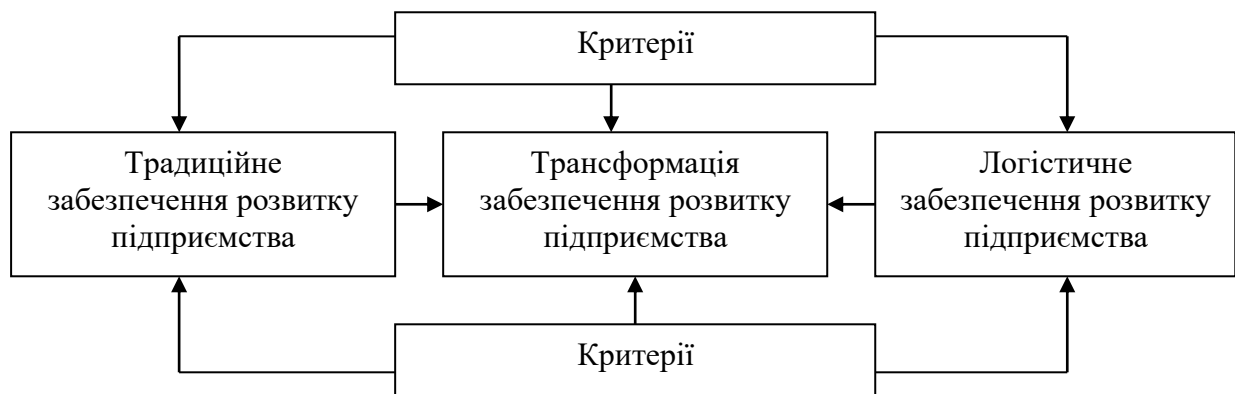


Рисунок 3.5 – Процес трансформації традиційного забезпечення розвитку підприємства в логістичне

Джерело: побудовано автором

Усі інші види забезпечення, за своєю суттю, є традиційними по відношенню до логістичного забезпечення розвитку підприємства. Їхня трансформація в логістичне забезпечення відбувається на основі критеріїв, що визначаються конкретними умовами розвитку та сферами застосування логістики, а також з урахуванням наявних обмежень. Застосування логістичного підходу сприяє підвищенню рівня управління, збільшенню мобільності ресурсного потенціалу розвитку, а також оптимізації та раціоналізації всіх економічних потоків, що відбуваються в рамках проекту. Логістизація процесу забезпечення розвитку сприяє розвитку таких видів

забезпечення, як маркетингове, організаційне та правове, які зберігають свою самостійність завдяки специфіці їхнього функціонування [14, с. 209].

Для досягнення сталого зростання та прогресу підприємства настійно рекомендується впровадити комплексну систему, яка має на меті об'єднання різноманітних сегментів ринкового простору в єдиний, безперервний та ефективний процес. Цей процес повинен базуватися на надійному та ретельно продуманому логістичному забезпеченні, що гарантує безперебійний рух товарів, інформації та ресурсів. Іншими словами, замість того, щоб розглядати окремі частини ринку як розрізнені елементи, підприємству слід прагнути до їх інтеграції в цілісну систему. Це дозволить оптимізувати всі етапи діяльності, від закупівлі сировини до доставки готової продукції кінцевому споживачеві. Ключовим фактором успіху в цьому процесі є логістичне забезпечення, яке повинно забезпечити своєчасну та ефективну доставку необхідних ресурсів у потрібне місце та в потрібний час (рис. 3.6).

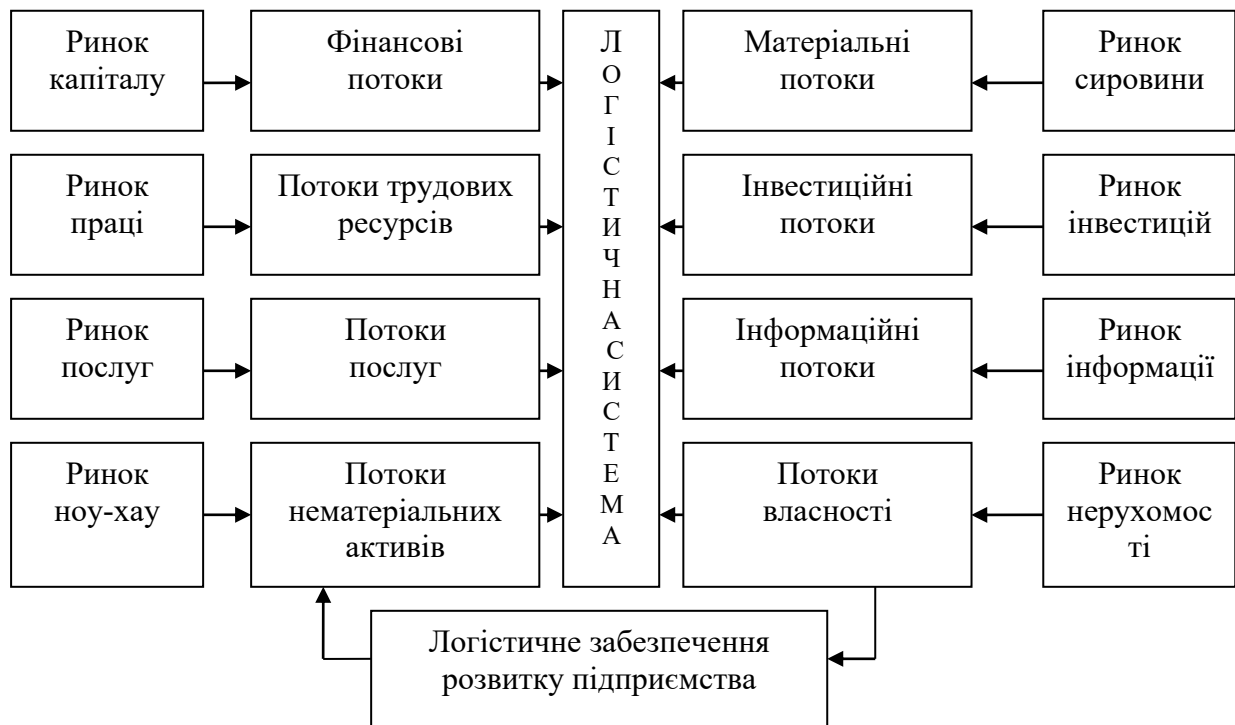


Рисунок 3.6 – Інтегрована модель забезпечення розвитку логістичної системи підприємства

Джерело: побудовано автором

Концепцію інтегрованої моделі, що забезпечує розвиток логістичної системи підприємства, можна розглядати як своєрідний ринковий простір, що формується навколо проекту. Цей простір є складним комплексом взаємопов'язаних та взаємозалежних ринків ресурсів, які залучаються в процесі втілення в життя проекту розвитку. У правій частині цього простору зосереджені ринки, що прямо або опосередковано сприяють створенню кінцевого продукту. До них належать ринки сировини, матеріалів, інвестицій та нерухомості, які формують матеріально-речову базу продукту. У лівій частині розташовані ринки та відповідні потокові процеси, що виступають їхнім джерелом. Вони забезпечують реалізацію головної мети проектування – створення нового продукту з визначеними споживчими та вартісними характеристиками. Логістичне забезпечення відіграє ключову роль у з'єднанні та координації економічних потоків, а також відповідних їм ринків. У контексті управління проектами, особливо при значних масштабах окремих проектів або їх сукупності, можна розглядати як універсальну методологію регулювання ринкових процесів. Логістичне забезпечення, в свою чергу, виступає інструментом для безпосередньої реалізації цієї методології в частині управління економічними потоками [42, с.387].

Розвиток логістичної системи підприємства, якщо розглядати його в широкому контексті, досягається шляхом реалізації комплексу завдань. Ці завдання спрямовані на те, щоб оптимізувати та вдосконалити функціонування підприємства в цілому:

- 1) створення інтегрованої системи управління економічними потоками;
- 2) розробка методів управління рухом ресурсів і контролю економічних потоків;
- 3) визначення стратегії й технології фізичного розподілу ресурсів;
- 4) прогнозування обсягів поставок, перевезень і складування;
- 5) виявлення дисбалансу між потребами і можливостями закупівлі та поставок.

Оптимізація логістичних завдань у контексті маркетингових рішень

аграрного підприємства знаходить своє застосування, зокрема, в таких сферах, як стимулювання збуту та розподільча політика. Стимулювання збуту являє собою комплекс спонукальних заходів, переважно короткострокового характеру, спрямованих на прискорення реалізації окремих видів продукції та збільшення їх обсягів [6, с. 28].

З досвіду, накопиченого багатьма суб'єктами господарювання в аграрному секторі, можна зазначити, що всебічне застосування комплексу заходів, спрямованих на стимулювання збуту, дозволяє забезпечити максимально можливе використання наявних виробничих потужностей організації та відкрити нові перспективи для реалізації сільськогосподарської продукції. При цьому, управління логістичними процесами відіграє ключову роль у забезпеченні оптимізації витрат, пов'язаних з цими заходами. Логістичне моделювання, в свою чергу, може виступати ефективним інструментом для розробки раціональних рішень в контексті розподільчої логістики аграрного підприємства [37, с. 180].

Ефективне застосування механізмів розподілу товарів має фундаментальне значення для стратегії маркетингу будь-якого аграрного підприємства. Для того, щоб досягти максимальних показників економічної вигоди в рамках політики розподілу агропромислового комплексу, необхідно ретельно планувати та оптимізувати обсяги реалізації продукції через різноманітні канали збуту, враховуючи при цьому динаміку часових періодів. Важливо також брати до уваги ряд обмежуючих факторів, таких як прогнозований рівень споживчого попиту, наявні виробничі потужності, а також вже зафіксовані обсяги замовлень. В контексті загальної системи маркетингу, такий підхід дозволяє чітко формулювати та визначати конкретні завдання, що стосуються логістичних процесів.

Для реалізації продукції, яка виробляється в ПП «Надь», передбачається використати n каналів збуту. Прибуток від продажу сільськогосподарської продукції залежить як від каналу збуту, так і від періоду реалізації. Весь період продажу складається з m проміжків. Прогнозований прибуток від реалізації

одиниці продукції в i -й період часу ($i = 1, m$) на j -му каналі збуту ($j = 1, n$) дорівнює C_{ij} . Тоді сукупність обсягів прибутку з одиниці аграрної продукції складає відповідну матрицю:

$$C = \begin{pmatrix} c_{11} & c_{12} & \dots & c_{1n} \\ c_{21} & c_{22} & \dots & c_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ c_{m1} & c_{m2} & \dots & c_{mn} \end{pmatrix} \quad (3.1)$$

Обмеження з попиту на сільськогосподарську продукцію в кожному періоді за окремим каналом збуту свідчать про можливість продажу в i -й період не більше як P_i одиниць продукції. Обмеження по можливостях виробництва, зберігання чи плану реалізації у кожному періоді свідчать про продаж в i -й період не більше як P_i одиниць сільськогосподарської продукції.

Відомі фіксовані замовлення на аграрну продукцію в окремі періоди часу та на певних каналах збуту. В i -й період для j -го каналу збуту повинно бути виготовлено не менше як m_{ij} одиниць продукції ($i \in I, j \in J$). I – множина, елементами якої є індекси тих часових періодів, до яких відносяться фіксовані замовлення. Аналогічно J – множина, елементами якої є індекси каналів збуту, від яких одержано замовлення.

Потрібно врахувати, що, з огляду на доцільність використання виробничих потужностей, в окремий період часу за окремим каналом збуту має бути реалізовано не менше, як P_i одиниць сільськогосподарської продукції.

Необхідно визначити, яку кількість аграрної продукції потрібно реалізувати в кожен період часу за окремим каналом збуту, щоб очікуваний загальний обсяг прибутку був максимальним.

Для побудови математичної моделі задачі вводимо невідомі. Через x_{ij} ($i=1, m, j=1, n$) позначаємо обсяг аграрної продукції, яку потрібно реалізувати в i -й період на j -му каналі збуту. Кількість невідомих дорівнює $m \times n$, вони можуть бути записані як елементи такої матриці:

$$X = \begin{pmatrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{m1} & x_{m2} & \dots & x_{mn} \end{pmatrix} \quad (3.2)$$

Зважаючи на прогнозований обсяг потреби в сільськогосподарській продукції протягом кожного часового інтервалу для кожного окремого шляху реалізації, ми формуємо першу категорію обмежень:

$$\sum_{j=1}^n x_{ij} \leq P_i \quad (i = \overline{1, m}) \quad (3.3)$$

Забезпечення гарантованого виконання замовлень вимагає формування ще однієї групи обмежень:

$$x_{ij} \geq m_{ij} \quad (i \in I, j \in J) \quad (3.4)$$

Критерієм оптимальності буде максимум виручки від реалізації відповідної сільськогосподарської продукції. Тоді цільова функція матиме вигляд:

$$Z = (C, X) = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n c_{ij} x_{ij} \rightarrow \max \quad (3.5)$$

З метою розробки логістичної моделі для вирішення подібного роду завдань необхідно враховувати ряд ключових факторів, що виступають в якості первинних даних. До них, зокрема, відноситься детальна інформація щодо прогнозованого обсягу попиту на продукцію, ретельно спланований план її збуту, а також відомості про заздалегідь узгоджені та зафіксовані замовлення. Як приклад, розглянемо діяльність приватного підприємства, що спеціалізується на виробництві та реалізації молока та молочної продукції. Для ефективного збуту своєї продукції дане підприємство використовує декілька каналів розподілу. Одним з них є мережа місцевих продовольчих ринків, розташованих в містах Лебедин та Суми, де продукція реалізується безпосередньо кінцевим споживачам. Крім того, частина виробленого молока поставляється на переробні підприємства, що є ще одним важливим каналом збуту.

На основі середньостатистичного аналізу даних щодо обсягів реалізації молока за останні три маркетингові роки через різні канали збуту та в різні періоди часу було виявлено тенденцію змін у цінах, обсягах продажу та собівартості одиниці даної продукції. Унаслідок цього проведено додаткове дослідження, що дозволило обґрунтувати зміни у часі виходу на ринок і структурі використання каналів реалізації молока.

Згідно з проведеним аналізом, виявилось, що в загальному контексті продаж молока приватним підприємством переробним заводам характеризується меншою прибутковістю порівняно з реалізацією молочної продукції власного виробництва безпосередньо споживачам на місцевих продовольчих ринках у містах Лебедин та Суми. У другому випадку спостерігається суттєве зменшення накладних та капітальних витрат, що, в свою чергу, призводить до зниження собівартості кожної одиниці продукції. Крім того, відносно низька собівартість, що формується в рамках цього каналу збуту, в значній мірі компенсується встановленням вищої ціни на кінцевий продукт.

Приватне підприємство протягом усього року здійснює реалізацію молока, використовуючи обидва доступні канали збуту. Варто зазначити, що в зимовий період спостерігається тенденція до підвищення рентабельності реалізації. Це пов'язано з тим, що взимку попит на молоко, як правило, зростає. Однак, одночасно з цим, собівартість продукції також збільшується через зростання накладних витрат. Важливо розуміти, що ступінь збільшення або зменшення рентабельності та собівартості буде залежати від поточного або очікуваного попиту на молочну продукцію в конкретні періоди. Тобто, ринкові умови та споживчі переваги відіграють ключову роль у формуванні економічних показників підприємства. Вся наведена вище інформація є основою для формування вихідних даних, необхідних для вирішення поставленої задачі. Ці дані дозволяють провести детальний аналіз та розрахунки, необхідні для ефективного управління підприємством та прийняття обґрунтованих рішень (додаток А).

У контексті логістичної задачі, в якості змінних, що формують матрицю, використовуються кількісні показники реалізації конкретного виду продукції. Ці показники відображають обсяги продажу за різними каналами збуту протягом річного періоду. Таким чином, логістична задача оперує з 24 змінними, які розподіляються наступним чином: 12 змінних відображають обсяги продажу молока переробним підприємствам, а інші 12 змінних – обсяги продажу на продовольчих ринках міст Лебедин та Суми.

Згідно з результатами аналітичних розрахунків, якщо прогнозований обсяг реалізації молочної продукції на наступний маркетинговий період досягне позначки в 1125 тон, то, виходячи з проведеного аналізу, очікується, що максимальний фінансовий дохід, отриманий від продажу молока протягом цього ж періоду, становитиме 7668,3 тисяч гривень. Отже, у рамках системи управління маркетингом підприємства існує можливість розробки детального логістичного плану, спрямованого на ефективний розподіл сільськогосподарської продукції через різноманітні канали збуту (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Проект логістичного рішення для підприємства щодо розподілу молока на перспективу за каналами реалізації в розрізі місяців

Місяць	Виручка від реалізації, тис. грн				Відхилення плану від факту, +,-	
	Факт 2024 р.		План 2025 р.		Переробні підприємства	Продовольчі ринки м. Лебедин та м. Суми
	Переробні підприємства	Продовольчі ринки м. Лебедин та м. Суми	Переробні підприємства	Продовольчі ринки м. Лебедин та м. Суми		
Січень	138,0	351,1	-	410,2	-	116,8
Лютий	62,3	440,7	-	504,6	-	114,5
Березень	197,3	441,1	177,1	499,4	89,8	113,2
Квітень	327,2	340,6	329,4	377,2	100,7	110,7
Травень	503,3	295,3	614,6	243,2	122,1	82,4
Червень	501,8	254,7	622,5	225,8	124,1	88,7
Липень	511,8	222,3	602,5	236,4	117,7	106,3
Серпень	455,3	113,6	609,1	146,1	133,8	128,6
Вересень	331,8	140,6	534,6	142,0	161,1	100,9
Жовтень	161,2	245,2	290,9	292,3	180,5	119,2
Листопад	-	258,9	34,1	385,9	-	149,1
Грудень	-	287,7	-	390,0	-	135,6
Разом за рік	3190,1	3391,9	3814,9	3853,4	119,6	113,6

Джерело: розраховано автором

Ретельний аналіз відповідного проєкту, розробленого для приватного підприємства «Надь», виявив наявність певних обставин, що свідчать про недоцільність повного задоволення очікуваного попиту на продукцію підприємства по обох каналах збуту в окремі періоди часу. Зокрема, ця ситуація стосується реалізації молока переробними підприємствами у листопаді та грудні 2024 року, а також у січні, лютому та грудні 2025 року. Така динаміка обумовлена тим, що в зимові місяці підприємство здійснює процедуру переукладання контрактів з переробними підприємствами, які є основними замовниками продукції. Протягом цього періоду реалізація молока здійснюється виключно через місцеві ринки безпосередньо кінцевим споживачам.

Зважаючи на те, що обсяги виробництва молока зазнають обмежень, а також на те, що логістичні потужності, призначені для його зберігання, не є безмежними, існує ризик того, що сукупний попит на молоко, який надходить з усіх каналів, не зможе бути задоволений у зимовий період. Незалежно від того, як розвиватимуться події, ця логістична модель надасть можливість знайти оптимальне рішення, яке дозволить максимально ефективно розподілити доступні ресурси. Окрім цього, результати, отримані в процесі реалізації логістичного проєкту, нададуть можливість провести зіставлення в рамках системи управління або контролінгу між оптимізованими та фактичними показниками розподілу продукції через різні канали збуту. Ці дані можуть бути використані для виявлення певних закономірностей, що проявляються в різні періоди активності підприємства на ринку сільськогосподарської продукції. Здійснений аналіз виявив низку перспективних напрямів діяльності сільськогосподарського підприємства. Застосування логістичного підходу в цьому підприємстві, адаптованого до особливостей аграрної галузі, є не лише можливим, але й перспективним. Відповідна методика оптимізації процесів управління матеріальними потоками в межах сільськогосподарського підприємства передбачає його взаємодію з партнерами в інтегрованих логістичних ланцюгах просування аграрної продукції до споживача.

3.3 Оцінка ефективності функціонування логістичної системи підприємства на перспективу

У процесі своєї діяльності логістична система аграрного підприємства здійснює трансформацію вхідного логістичного потоку, перетворюючи його на певний набір результатів логістичної діяльності, які формуються на виході системи. Ці результати, що є наслідком логістичної діяльності господарства, слугують індикаторами рівня розробки логістичних стратегій, а також відображають ступінь ефективності впровадження цих стратегій на операційному рівні логістичної системи.

Одним із методів, що використовуються для оцінки результативності логістичної системи, є концепція, відома як «діаграми збалансованих переваг», запропонована Майклом Крістофером. Згідно з цією концепцією, аналіз логістичної системи здійснюється шляхом застосування ключових показників продуктивності, які охоплюють як фінансові, так і нефінансові аспекти, що дозволяє використовувати найбільш ефективні та релевантні інструменти для досягнення поставлених цілей. У порівнянні з методиками, які базуються на традиційних показниках, таких як виключно фінансові показники або показники витрат, цей підхід надає підприємству значно ширший спектр індикаторів, що відображають стан логістичної системи, а також більш точні механізми впливу для досягнення цілей логістичної діяльності [44, с. 10289].

Важливо підкреслити, що будь-яка оцінка ефективності має здійснюватися шляхом порівняння фактичних показників з чітко визначеними цільовими значеннями. Ці цільові показники повинні бути зафіксовані на стратегічному рівні в загальногосподарській та логістичній стратегіях підприємства, а їхні значення мають бути обґрунтованими та відповідати цілям і завданням підприємства. Схема концепції оцінки ефективності логістичної системи, що має орієнтацію на покупця і на процеси в логістичному ланцюзі, наведена на рис. 3.7.

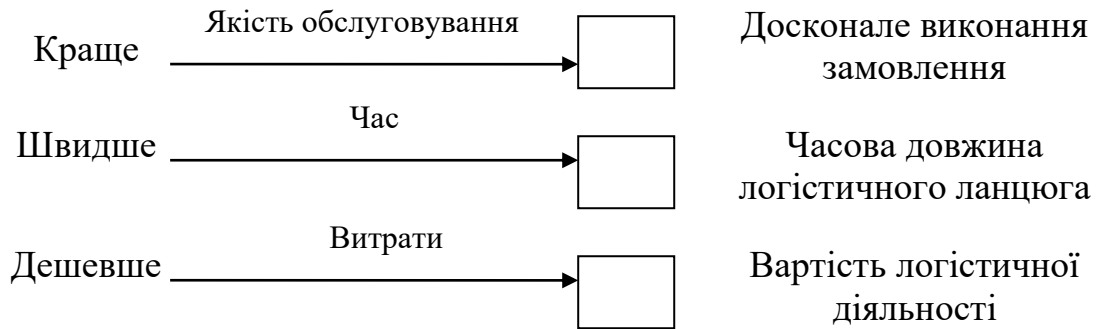


Рисунок 3.7 – Концепція оцінки логістичної системи підприємства

Джерело: побудовано автором

Ця модель найбільше підходить для оцінки ефективності логістичного процесу, адже вона:

- розроблена для логістичної системи, а модель збалансованих показників призначена, переважно, для оцінки діяльності підприємства в цілому;
- ураховує фінансові та не фінансові показники логістичної діяльності торговельного підприємства;
- чітко виділяє ключові фактори успіху при реалізації логістичних стратегій: сервіс (якість обслуговування споживача), час (швидкість доставки товару в потрібне місце) та витрати.

Одним із найважливіших чинників, що визначають ефективність логістичної системи є витрати на логістику. Для того, щоб виміряти ефективність логістичного бізнес-процесу, пропонується порівняти фактичні витрати на логістику з запланованими, тобто з бюджетними показниками. Для ефективного аналізу та контролю витрат у логістичній системі необхідно застосовувати класифікацію, яка враховує специфіку різних напрямків управління. Зокрема, доцільно розподілити всі витратні показники, що відображають сукупні витрати, за відповідними сферами логістичного менеджменту. Це означає, що слід розглядати витрати у контексті управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками, як це детально представлено на рисунку 3.8.

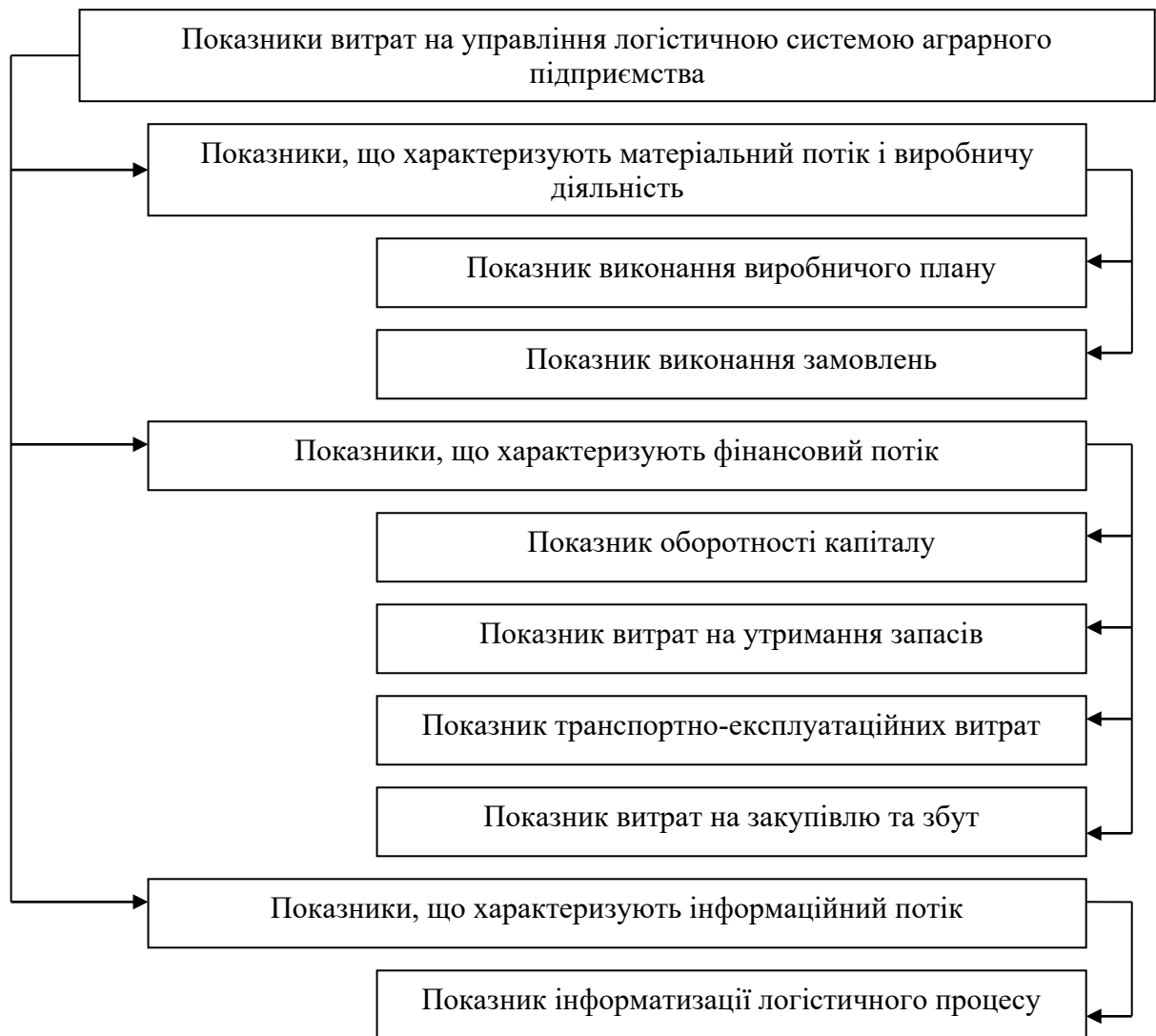


Рисунок 3.8 – Витратні показники ефективності управління логістичною системою аграрного підприємства

Такий підхід дозволяє отримати комплексне уявлення про структуру витрат та виявити потенційні можливості для їх оптимізації.

Перша категорія охоплює індикатори, які тісно пов'язані з ходом аграрного виробництва, а саме з рухом матеріальних ресурсів через систему виробництва сільськогосподарської продукції [40, с. 121-122].

1. Показник реалізації виробничого плану. Для оцінки ефективності планування виробництва визначається коефіцієнт виконання виробничого плану (Квп, %). Оцінювання проводиться за обраний період часу – день, тиждень, місяць – та здійснюється як у фізичних одиницях, так і у грошовому

вираженні, за такою формулою:

$$K_{вп} = \frac{100\%}{\Pi_{пп} \div (Q_{фв} \div Q_{зв})} \quad (3.6)$$

де $\Pi_{пп}$ – плановий показник виконання виробничого плану (тис. грн):

$Q_{фв}$ – фактично виконаний обсяг виробництва, в ц або тис. грн;

$Q_{зв}$ – запланований обсяг виробництва, в ц або тис. грн.

2. Коефіцієнт виконаних замовлень. Даний показник ($K_{вз}$, %) відображає якість обслуговування клієнтів. Він обчислюється як співвідношення кількості виконаних замовлень до загальної кількості отриманих замовлень і визначається за формулою:

$$K_{вз} = \frac{100\%}{\Pi_{пз} \div (N_{вз} \div N_{рз})} \quad (3.7)$$

де $\Pi_{пз}$ – плановий показник виконання замовлень;

$N_{вз}$ — загальне число виконаних замовлень за проміжок часу t ;

$N_{рз}$ — загальне число розміщених замовлень за проміжок часу t .

До другої групи показників доцільно включити ті, що відображають фінансові потоки, які супроводжують логістичну діяльність.

1. Коефіцієнт оборотності капіталу. Скорочення тривалості обігу оборотного капіталу суттєво впливає на фінансові результати діяльності аграрного підприємства.

Логістика, а точніше – логістичний підхід до управління, може впливати на оборотний капітал аграрного підприємства в кількох аспектах: зменшення загального обсягу запасів; скорочення дебіторської заборгованості завдяки вдосконаленню процесу обробки замовлень клієнтів і забезпеченню повноти інформації, що мінімізує розбіжності з покупцями, підвищує рівень їхньої задоволеності та сприяє швидшій оплаті рахунків; оптимізація циклічності, що сприяє як пришвидшенню складського обігу, так і зростанню швидкості обороту грошових коштів.

Для того, щоб здійснити аналіз того, наскільки ефективно підприємство керує своїми запасами, а саме готовою сільськогосподарською продукцією, а також сировиною, матеріалами та незавершеним виробництвом,

використовується показник тривалості одного обороту (Обк, %). Цей показник дає змогу оцінити, наскільки швидко обертаються запаси, і розраховується за наступною формулою:

$$Обк = \frac{100\%}{\Pi_{по} \div (B_з \div B_{рп})} \quad (3.8)$$

де $\Pi_{по}$ – плановий показник оборотності;

$B_з$ – поточна вартість запасу, тис. грн;

$B_{рп}$ – вартість реалізованої продукції, тис. грн.

2. Показник витрат на утримання запасів. Сукупність витрат на утримання запасів ($B_{зан}$, %) містить такі складові:

$$B_{зан} = \frac{100\%}{\Pi_{пвз} \times (B_c + B_{мн} + B_{зсп} + B_{ау} + B_p)} \quad (3.9)$$

де $\Pi_{пвз}$ – плановий показник витрат на управління запасами,

B_c – витрати на організацію складських робіт (операції з переміщення запасів), тис. грн.

$B_{нв}$ – розрахунковий неодержаний відсоток на капітал, заморожений у формі складських запасів, тис. грн;

$B_{зсп}$ – зарплата складського персоналу, тис. грн;

$B_{ау}$ – адміністративно-управлінські витрати, тис. грн;

B_p – витрати, пов'язані з ризиком втрат внаслідок псування, тис. грн.

3. Показник транспортно-експедиційних витрат. Ці витрати ($B_{те}$) включають всі транспортні витрати з доставки продукції споживачам і містять такі складові:

$$B_{те} = \frac{100\%}{\Pi_{пте} \div (B_m + B_e + B_c)} \quad (3.10)$$

де $\Pi_{пте}$ – плановий показник транспортних витрат, тис. грн;

B_m – транспортні витрати, тис. грн;

B_e – витрати експедирування, тис. грн;

B_c – витрати страхування, тис. грн.

4. Індекс витрат на придбання. Даний індекс ($B_{зак}$) охоплює всі витрати, пов'язані з придбанням сировини, вибором постачальника та узгодженням контрактних умов, підготовкою, оформленням і контролем виконання

замовлень, витратами на транспортування, а також операційними витратами тощо.

$$B_{зак} = \frac{100\%}{\Pi_{пвзз} \times (\sum QM_j \times C_j)} \quad (3.11)$$

$$B_{мат} = 100\% : ((\Pi_{пвзз} : (\sum QM_j \cdot C_j)),$$

де $\Pi_{пвзз}$ – плановий показник витрат на закупівлю, тис. грн

QM_j – обсяг закупаєваних j -го найменування матеріалів, т;

C_j – вартість 1 тонни j -го найменування закупаєваних матеріалів, тис. грн.

До третьої групи показників відносимо показники, що характеризують якість управління інформаційними потоками.

1. Індекс інформатизації логістичного процесу. Цей індекс ($I_{лп}$) відображає рівень впровадження сучасних інформаційних технологій у процес управління логістикою:

$$B_{лп} = \frac{100\%}{\Pi_{пi} \div (B_{зн} + B_{км})} \quad (3.12)$$

де $\Pi_{пi}$ – плановий показник витрат на інформатизацію логістичного процесу;

$B_{зн}$ – витрати на програмне забезпечення, тис. грн;

$B_{км}$ – витрати на створення інформаційно-комп'ютерної мережі, тис. грн.

Безперечно, що представлений набір показників, які відображають витрати, може бути розширений та доповнений іншими критеріями, що враховують специфіку конкретної логістичної системи. Проте, на думку авторів, запропоновані індикатори є основоположними та фундаментальними для здійснення оцінки ефективності управління логістичною системою в цілому. Загальний показник ефективності управління логістичною системою ($З_{Пеулс}$) може бути розрахований за наступною формулою:

$$З_{Пеулс} = \frac{100\%}{\Pi_{пл} \div K_{ен}\% \div K_{ез}\% \div O_{бк}\% \div B_{зан}\% \div B_{ме}\% \div B_{мат}\% \div I_{лп}\%} \quad (3.13)$$

де $\Pi_{пл}$ – плановий показник економії ресурсів за рахунок використання логістичних підходів управління, тис. грн.

З аналізу наведеного виразу можна зробити висновок, що оптимальний рівень логістичної ефективності досягається при стовідсотковій

результативності, коли значення показника $Z_{\text{еулса}}$ прагне до одиниці. Відповідно, чим ближче фактичне значення цього показника наближається до одиниці, тим вище можна оцінити ефективність управління логістичною системою. Позитивне відхилення вказує на недостатнє фінансове забезпечення логістичної діяльності, що свідчить про потенційну можливість досягнення ще більшого ефекту за умови додаткових інвестицій в логістику. З іншого боку, негативне відхилення свідчить про те, що логістичне управління не забезпечене необхідним обсягом фінансових ресурсів, що вимагає додаткових вкладень у розвиток логістичної системи. Таким чином, аналіз відхилень показника $Z_{\text{еулса}}$ від одиниці дозволяє оцінити не лише поточний рівень ефективності логістичної системи, але й виявити потенційні можливості для її покращення шляхом оптимізації фінансового забезпечення.

Необхідно провести комплексну оцінку результативності та дієвості логістичної системи ПП «Надь», що досліджується, з метою визначення її майбутнього потенціалу та здатності до подальшого розвитку. Результати цієї оцінки будуть представлені у таблиці 3.3, де детально відображено ключові показники та критерії ефективності.

Таблиця 3.3 – Ефективність функціонування логістичної системи підприємства

Показники	Факт 2024 р.	План 2025 р.	Відхилення плану від факту, +,-
Показники, що характеризують матеріальний потік і виробничу діяльність			
Показник виконання виробничого плану	0,77	0,94	0,17
Показник виконаних замовлень	0,98	1,00	0,02
Показники, що характеризують фінансовий потік			
Показник оборотності капіталу	1,84	1,95	0,11
Показник витрат на утримання запасів	1,34	1,28	-0,06
Показник транспортно-експедиційних витрат	1,17	1,10	-0,07
Показник витрат на закупівлю	1,21	1,18	-0,03
Показники, що характеризують інформаційний потік			
Показник інформатизації логістичного процесу	0,91	1,31	0,4
Загальний показник ефективності управління логістичною системою	0,83	1,06	0,22

Джерело: розраховано автором

Розрахунки табл. 3.3 показують, що в звітному році найвищою ефективністю характеризуються показники управління фінансовими потоками в господарстві, а тому і на перспективу прогнозується їх стабілізація або деяке зниження. При цьому дещо нижчою в 2024 році була ефективність управління матеріальними і інформаційними потоками та виробничою діяльністю, показники мали значення менше 1, але на перспективу дані показники плануються до покращення за рахунок упровадження інтегрованої логістичної системи в господарстві. Значення загального показника ефективності управління логістичною системою ПП «Надь» в 2024 році менше одиниці (0,83) означає, що логістична діяльність має ще резерви та виявляє потенційні можливості до покращення. Тому при формуванні інтегрованої логістичної системи на підприємстві даний показник буде зростати у прогнозованому році на 0,22 і його значення буде більше одиниці (1,06), що означає про підвищення ефективності господарювання досліджуваного підприємства.

Згідно з авторською концепцією, оцінка ефективності логістичної системи пропонується здійснювати за допомогою класичного підходу, який полягає у визначенні співвідношення між досягнутим результатом та обсягом витрат, необхідних для його отримання. Цей метод дозволяє, насамперед, встановити рівень ефективності управління логістичною системою, використовуючи цільовий принцип. Іншими словами, цей підхід дає можливість визначити, чи були виконані завдання, поставлені перед логістичними підрозділами. Крім того, запропонована система показників та методика розрахунку ефективності надають можливість аналізувати динаміку зміни показника ефективності, а також порівнювати між собою показники ефективності управління логістичною системою в межах одного сільськогосподарського підприємства.

ВИСНОВКИ

Результатом дослідження є вирішення науково-прикладного завдання щодо формування логістичної системи аграрного підприємства на засадах маркетингу. Це дало змогу зробити такі висновки:

1. Встановлено, що застосування логістичного підходу в системі прийняття управлінських рішень забезпечує більш швидкий документообіг на підприємствах, сприяє скороченню часу на транспортування та виробництво продукції, а також зниження собівартості за рахунок зменшення витрат на перевезення та зберігання запасів. В якості основних цілей логістичної системи виступає забезпечення задоволення зовнішніх потреб споживачів і внутрішніх потреб сільськогосподарського виробництва з необхідною інтенсивністю та мінімально можливими логістичними витратами. Основними шляхами інтеграції логістичних систем на засадах маркетингу є поєднання в різних варіантах: виробництва і постачання окремих матеріальних ресурсів, сільськогосподарського виробництва, переробки аграрної сировини, гуртової та роздрібної торгівлі.

2. Оцінюючи основні економічні показники діяльності підприємства, було виявлено, що результативність діяльності коливається за досліджуваний період, найефективнішим виявився 2022 рік по усіх фінансово-результативних показниках, а в 2023 році по господарству спостерігається погіршення їх рівня, що пояснюється перевищення темпів зростання витрат над доходами. Загалом за 2021-2023 рр. дохід від реалізації продукції усього по підприємству скоротився на 15%, що вплинуло на зниження рівня показників ефективності по даній категорії, хоча і площа земельних угідь, і чисельність робітників мали тенденцію до збільшення попри скорочення обсягів виручки від реалізації продукції, що стало наслідком військового стану починаючи з 2022 року. Як наслідок, чистий прибуток скоротився в 16 раз, причиною чого стало значне перевищення темпів зростання сукупних витрат над темпами скорочення чистого прибутку і призвело до скорочення сукупної рентабельності по

господарству на 17,4 п. в.

3. Проведене дослідження маркетингової діяльності підприємства виявило, що ПП «Надь» займає досить лідируючі позиції на ринку аграрної продукції в Лебединській громаді Сумської області. Обґрунтований ефективний маркетинг досліджуваного підприємства забезпечує розширення ринків збуту аграрної продукції, лімітування ризиків при виході на нові ринки; сприяє формуванню налагодженої логістичної системи, формує стабільні канали збуту; полегшує визначення цільової аудиторії, сегментації ринку; ідентифікує можливі напрями співпраці з замовниками і отримання безцінного досвіду ефективного ведення аграрного бізнесу. Відтак, ефективне впровадження маркетингу в господарстві уможливорює розширення присутності досліджуваного підприємства на аграрному ринку.

4. Проведений аналіз ефективності логістичної діяльності дозволив визначити рівень надійності логістичної системи досліджуваного підприємства через сформований комплексний показник кожної із підсистем логістичної системи, результати розрахунку якого мали значення у 2023 році – 0,89 проти значення 1,71 – у 2021 році, що означає сповільнення розвитку логістичної діяльності за досліджуваний період та засвідчує скорочення рівня прибутковості логістичної діяльності, а значення даного комплексного показника скоротилося на 0,82. Заключним етапом оцінки надійності логістичної системи було формування інтегрального показника по ПП «Надь», котрий був більше одиниці – 1,09, що все-таки свідчить про ефективність розвитку логістичної системи загалом по аграрному підприємству.

5. Визначено, що для досліджуваного підприємства саме використання принципу системного підходу надає господарству наступні можливості: сформувати стратегічні та тактичні цілі функціонування логістичної системи підприємства; виявити всі можливі альтернативні шляхи досягнення поставлених цілей в короткостроковому періоді та в перспективі, а також обрати з них найбільш ефективні; виокремити елементи логістичної системи та встановити взаємозв'язки між ними. Крім того, формування ефективної

логістичної системи підприємства дозволить встановити зовнішні фактори впливу на функціонування системи та оцінити їх вплив з використанням сучасних маркетингових методів; виявити внутрішні фактори впливу на логістичну систему та встановити обмеження її функціонування; системно оцінити можливі наслідки реалізації обраного варіанту розвитку; проводити своєчасні організаційні зміни в логістичній системі, обумовлені змінами зовнішнього та внутрішнього середовища; отримати максимальний ефект при оптимізації функціонування логістичної системи з метою підвищення конкурентоспроможності суб'єкту господарювання.

6. Отримані результати розв'язку логістичного проекту дозволять здійснити порівняння в системі менеджменту чи контролінгу оптимізованих та фактичних результатів розподілу продукції за каналами збуту. Ці матеріали можна використати для виявлення певних закономірностей в окремі періоди виходу господарства на ринок сільськогосподарської продукції. Здійснений аналіз вказує на наявність низки перспективних напрямів діяльності сільськогосподарського підприємства, в якому застосування логістичного підходу за умови його адаптації до особливостей аграрної галузі – не лише можливий, а й перспективний. Тому використана відповідна методика оптимізації процесів управління матеріальними потоками в межах ПП «Надь» передбачає його взаємодію з партнерами з інтегрованих логістичних ланцюгах просування аграрної продукції у сферу споживання.

7. Проведено комплексну оцінку результативності та дієвості запропонованої інтегральної логістичної системи ПП «Надь» з метою визначення її майбутнього потенціалу та здатності до подальшого розвитку. Значення загального показника ефективності управління логістичною системою в 2024 році менше 1 (0,83) означає, що логістична діяльність має ще резерви та виявляє потенційні можливості до покращення. Тому при формуванні інтегрованої логістичної системи на підприємстві даний показник буде зростати у прогнозованому році на 0,22 і його значення буде більше 1 (1,06), що означає про підвищення ефективності господарювання досліджуваного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альошкіна Л. П. Інноваційна логістична стратегія як інструмент оптимізації бізнес-процесів аграрних підприємств. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер.: Економіка*. 2019. № 2. С. 57-61.
2. Безсмертна О.В., Адлер О.О., Білоконь Т.М. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства: логістичні складники. *Економіка і суспільство*. 2020. №13. С. 351-358.
3. Буднік Д. Ю. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю логістичних систем аграрних підприємств: *Маркетингове забезпечення продуктового ринку*: матеріали XIV Міжнар. наук.-практ. конф. 24 трав. 2022 р. Полтава: Полтавський державний аграрний університет, 2022. С. 78-82.
4. Бутов А.М. Перспективи використання логістичних стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Збірник наукових праць Тернопільського національного економічного університету*. 2021. №2. Т. 14. С. 124-131.
5. Васелевський М., Білик І., Дейнега О., Крикавський Є., Якимишин Л. Економіка логістичних систем: монографія. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2019. 596 с.
6. Величко О. П. Сутність раціоналістичної і забезпечувальної логістики та їх зв'язок з менеджментом. *Вісник. НУ «Львівська політехніка». Серія «Логістика»*. 2020. № 735. С. 26-33.
7. Верхоглядова Н. І. Синергетичний ефект впровадження концепції інтегрованої логістики при формуванні конкурентних переваг аграрного підприємства. *Економічний простір*. 2020. №74. С. 183-195.
8. Вітлінський В.В., Скіцько В.І. Концептуальні засади моделювання та управління логістичним ризиком підприємства. *Проблеми економіки*. 2022. №4. С. 246-253.
9. Водолажська Т.О. Логістична стратегія підприємства: сутність

поняття. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. № 37. С. 41-60.

10. Воронко О. С., Кравець О. В. Сутність та місце логістичної діяльності в системі управління підприємством. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2022. №68. С. 28-34.

11. Гудзь П.В., Остапенко Т.І. Аналіз зарубіжного досвіду застосування системного управління логістичною діяльністю. *Бізнес-інформ*. 2020. №4. С. 139-142.

12. Дикань В.Л., Панчишин Я.М. Основи логістичної інтеграції при формуванні логістичних систем. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. №26. С.60-63.

13. Єлець О.П., Гармаш І.О. Трудові ресурси підприємства та підходи до їх оцінки. *Економіка і суспільство*. 2021. Вип. 9. С. 418-422.

14. Жалдак Г. П., Дем'ян А.Л. Шляхи удосконалення логістичної діяльності підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф. 23 квіт. 2020 р. Київ:НТУУ «КПІ ім. І. Сікорського»*, 2020. С. 208-209.

15. Забуранна Л.В. Логістичне управління підприємством: сутність та передумови розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2019. № 7. С. 120-123.

16. Кобзева К.В. Розробка аналітичного інструментарію управління логістичними затратами підприємства. URL: <http://manved.at.ua/publ/rozrobka> (дата звернення: 11.04.2024 р.).

17. Коваленко Г. О., Чукіна І. В. Логістичні стратегії сільськогосподарських підприємств. *АГРОСВІТ*. 2021. № 1-2. С. 65-70.

18. Короткий Ю. В. Механізм управління логістичним потенціалом підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2020. Вип. 13. Ч. 3. С. 70-73.

19. Костюк Г. В., Гурич Ю. А., Вейнбергер В. В. Концептуальні основи формування логістичної системи підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5318> (дата звернення 07.05.2024 р.).

20. Костюченко Л. В. Методологія стратегічного аналізу логістичної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. №5. С. 58-71.
21. Кузьмін О. Економічна ефективність використання основних засобів підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2020. №20(9). С. 240-245.
22. Кузьмін О. Є., Телішевська О. Б. Типологія витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств. *Бізнес Інформ*. 2019. №3. С. 231-236.
23. Ларіна Р.Р., Череп О.Г., Ілаєва А.О.. Моделі і методи логістичного управління суб'єктами господарювання й економікою регіону: монографія. Херсон: ВД «АРІАЛ», 2020. 234 с.
24. Ложачевська О. М., Орлова-Курилова О. В., Макаренко Н. О., Рубежанська В. О. Моделювання адаптивного управління інноваційними підприємствами в умовах трансформації логістичних та маркетингових стратегій взаємодії держави та бізнесу, діджиталізації та сталого розвитку. *Економіка та держава*. 2021. № 11. С. 9-13.
25. Макаренко Н.О., Гуменний М.О., Івченко А.В. Технології менеджменту у формуванні конкурентних переваг логістичних систем аграрних підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. №6. С. 58-66.
26. Макаренко Н.О., Гуцал Т.І., Білогубець О.В. Інтегроване логістичне управління ланцюгами поставок в процесі збуту готової продукції підприємств аграрної сфери. *Ефективна економіка*. 2024. №2. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3083/3119> (дата звернення: 18.09.2024).
27. Маковоз О.В., Уткіна Ю.М. Логістичне забезпечення конкурентостійкості підприємств. *Управління соціально-економічними системами в умовах неоіндустріалізації та глобалізації (людина, технології, економіка)*. 2021. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/12714/1/%> (дата звернення: 27.05.2024).
28. Малярець Л.М., Матвієнко-Біляєва Г.Л. Формалізація задач контролінгу логістичної діяльності підприємства: монографія. Харків: ХНЕУ, 2019. 227 с.

29. Матвій І.Є. Роль логістичної інфраструктури та аутсорсингу у забезпеченні ефективної діяльності підприємства. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2024. № 580. С. 450-457.
30. Мащак Н.М., Зеленюк В.Р. Оптимізація складської діяльності підприємства на засадах логістики. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. С. 125-131.
31. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Логістичний менеджмент: навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.
32. Міщук І. П., Гадада В. Г., Марій О. Т. Інституційне забезпечення логістичної діяльності підприємств. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2023. №53. С. 102-108.
33. Нестеренко Р.В. Методичні аспекти забезпечення логістичної діяльності підприємств як напрям їх ефективного функціонування та розвитку. *Бізнес-Інформ*. 2019. №2. С. 266-270.
34. Панченко В. А., Панченко О. П. Оптимізація логістичних бізнес-процесів в умовах антикризового управління підприємством. *Проблеми сучасних трансформацій. Сер. Економіка та управління*. 2024. №1. URL: https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_11_2024 (дата звернення: 13.04.2024).
35. Сkochиляс С. М. Управлінські технології виявлення логістичних витрат підприємства. *Економіка, фінанси, право*. 2021. Вип. 7(1). С. 42-46.
36. Тарасюк Г., Рудківський О., Погайдак О. Ключові показники ефективності та оцінка логістичної стратегії підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 2. С. 223-231.
37. Чайка О. Управлінські технології у формуванні конкурентних переваг логістичної системи аграрного підприємства. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. 27 вересня 2024 р.* Полтава: Полтавський державний аграрний університет, 2024. С. 179-182.
38. Черниш С.С. Організаційно-методичні аспекти аналізу рентабельності. *Всеукраїнський науково-виробн. журнал*. 2019. № 7. С. 51-57.

39. Чорнописька Н.В. Методичні підходи до оцінювання логістичної діяльності підприємства. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2021. №608. С. 265-271.
40. Шевців Л. Ю. Стратегічне логістичне управління діяльністю підприємств в умовах євроінтеграційних процесів. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Світове господарство і міжнародні економічні відносини»* 2018. Вип. 9 (25). С. 118-136.
41. Шевчук Л. Забезпечення розвитку логістичної системи аграрного підприємства на основі підвищення ефективності управління маркетингом. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. 27 вересня 2024 р. Полтава: Полтавський державний аграрний університет, 2024. С. 184-187.*
42. Шевчук Л.А. Методичний інструментарій формування конкурентоспроможної логістичної системи підприємства. *Маркетинг та конкурентоспроможність соціально-економічних систем в умовах сталого розвитку: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. 17-18 квітня 2024 р. Суми: Сумський національний аграрний університет, 2024. С. 386-388.*
43. Шишкін В. О., Бахметова Я. Ю. Перспективи використання логістичної стратегії як умова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 14. С. 296-300.
44. Lyshenko M., Makarenko N., Mushtai V., Makarova V., Kharchenko I. Formation of Environmental Food Potential of Sumy Region of Ukraine Based on Logistic Management. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 2020, 29(04), pp. 10287-10301.