

РОЛЬ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

THE ROLE OF LOGISTICS MANAGEMENT IN THE ACTIVITIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

У статті досліджено роль та значення логістичного менеджменту у функціонуванні аграрних підприємств. Обстоюється теза про те, що значення логістичного менеджменту для аграрних підприємств України зумовлене необхідністю адаптації сільгоспвиробників до міжнародного конкурентного середовища та забезпечення конкурентних переваг на ринку, потребою у мінімізації витрат та збільшенні прибутку. Висвітлено концептуальні положення логістичного менеджменту та наведено інструментарій логістичного управління. Визначено причини зародкового стану використання логістичного підходу в управлінні збутовою діяльністю аграрних підприємств України. Зазначено, що мета логістичної діяльності в аграрному секторі полягає у максимальному задоволенні вимог кінцевого споживача з мінімальними витратами та належним рівнем сервісу, що дає змогу забезпечити ефективне використання ресурсів, належну якість сільськогосподарської продукції і продовольства, стимулювати збільшення обсягів виробництва та збуту продукції.

Ключові слова: логістичний менеджмент, логістичний сервіс, транспортні витрати, аграрні підприємства, логістичне управління.

В статті досліджено роль і значення логістичного менеджменту в функціонуванні аграрних підприємств. Отстаивается тезис о том, что значение логистического менеджмента для аграрных предприятий Украины обусловлено необходимостью адаптации сельхозпроизводителей к международной конкурентной среде и обеспечения конкурентных преимуществ на рынке, потребностью в минимизации затрат и увеличении прибыли. Освещены концептуальные положения логистического менеджмента и приведен инструментальный логистического управления. Определены причины зародышевого состояния использования логистического подхода в управлении сбытовой деятельностью аграрных предприятий Украины. Отмечено, что цель логистической деятельности в аграрном секторе состоит в максимальном удовлетворении требований конечного потребителя с минимальными затратами и надлежащим уровнем сервиса, позволяющим обеспечить эффективное использование ресурсов, надлежащее качество сельскохозяйственной продукции и продовольствия, стимулировать увеличение объемов производства и сбыта продукции.

Ключевые слова: логистический менеджмент, логистический сервис, транспортные расходы, аграрные предприятия, логистическое управление.

УДК 658.7:338.43

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.72-29>

Шульга О.А.

д.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
та маркетингу
Державний університет
інтелектуальних технологій і зв'язку

Shulha OIha

State University
of Intelligent Technologies
and Telecommunications

The article examines the role and importance of logistics management in the functioning of agricultural enterprises. The thesis is that the importance of logistics management for agricultural enterprises of Ukraine is due to the need to adapt farmers to the international competitive environment and ensure competitive advantages in the market, the need to minimize costs and increase profits. The conceptual provisions of logistics management are highlighted and the tools of logistics management are presented. The reasons of the embryonic state of using the logistic approach in the management of sales activities of agricultural enterprises of Ukraine are determined. It is noted that the purpose of logistics activities in the agricultural sector is to meet the requirements of the final consumer with minimal costs and appropriate level of service, which allows to ensure efficient use of resources, proper quality of agricultural products and food, stimulate production and sales. It is established that the main principle of building an effective logistics strategy is the constant analysis of logistics indicators and continuous monitoring of the logistics function of the enterprise. It is noted that to determine the quantitative parameters of the consequences of logistics decisions is possible under the following conditions: the presence of a well-established accounting and information system; conducting a comprehensive analysis of costs and revenues of structural units of firms and all participants in the logistics chain and a single methodology for calculating costs; determining the share of profits from logistics activities in the total profits of firms. It is shown that the logistics system includes management, planning, production, rational use of resources and their purchase, transportation and storage. Due to this, the logistics system allows companies to develop an effective policy strategy to ensure competitive advantage in the market and ensure optimal management of material, financial and information flows, which, in turn, leads to increased profits. It is noted that in order to increase the efficiency of logistics in the agricultural sector of the economy, it is important to understand the role of strategic partnerships between actors in the agricultural sector of the economy.

Key words: logistics management, logistics service, transport costs, agricultural enterprises, logistics management.

Постановка проблеми. Логістичний менеджмент сьогодні відіграє важливу роль у функціонуванні аграрних підприємств. Це пов'язано з тим, що сільгоспвиробники, перебуваючи в умовах адаптації до міжнародного конкурентного середовища, розуміють важливість координації всіх функцій та виробничих процесів, які пов'язані із забезпеченням виробництва необхідними ресурсами, зберіганням сировини та продукції, транспортуванням, продажем. Окрім того, логістична система є індикатором ефективного використання логістичних витрат, що також надзвичайно важливо для сільськогосподарських підприємств. Орієнтуючись на

загальні логістичні витрати, учасники системи просування сільськогосподарської продукції мають можливість визначити оптимальну технологію її реалізації. Саме це активізувало інтерес виробників до впровадження логістичних підходів у своїй діяльності та створення вертикально інтегрованих структур із метою побудови оптимальних ланцюгів поставок сільськогосподарської продукції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням практики управління матеріальними, фінансовими, інформаційними, кадровими потоками в аграрному секторі економіки займаються такі вчені, як: Л. Вовк, І. Смірнова, Т. Коса-

рева, О. Вольнова, О. Корнієцький, О. Пожуєв, О. Шубравська та ін. Водночас агрологістика залишається одним із найменш розроблених галузевих напрямів логістики.

Постановка завдання. Метою дослідження є обґрунтування необхідності та доцільності застосування логістичного менеджменту в діяльності вітчизняних аграрних підприємств із метою забезпечення ефективності їх функціонування та стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

Виклад основного матеріалу дослідження. До концептуальних положень логістичного менеджменту слід віднести [3, с. 114–115]:

- реалізацію системного підходу під час аналізу та моніторингу логістичних ланцюгів і логістичних систем, координацію та узгодження функцій учасників інтегрованої системи щодо досягнення спільної мети;

- індивідуалізацію вимог щодо засобів і знарядь праці, задіяних у логістичних процесах, відповідно до специфіки матеріального потоку;

- спроможність інтегрованих систем до адаптації в умовах невизначеності зовнішнього середовища шляхом використання методологічного апарату логістичного менеджменту;

- облік логістичних витрат у розрізі кожної логістичної функції по всій довжині логістичного ланцюга для кожного складника матеріального потоку та їх урахування під час прийняття управлінських рішень;

- створення сприятливих умов праці на кожному робочому місці у межах логістичного ланцюга, гуманізацію технологічних процесів, запобігання шкідливому впливу інтегрованої системи на зовнішнє середовище;

- розвиток логістичного сервісу, орієнтованого на споживача, забезпечення гнучкості, надійності та високої якості логістичних процесів.

До традиційного інструментарію логістичного управління відносять такі прийоми та спеціальні методи прийняття оптимальних логістичних рішень щодо об'єктів певної логістичної системи [5, с. 46]:

1. Формула Вільсона – дає можливість розраховувати рівень запасів, здійснювати їх оптимізацію, розрахунок розміру замовлень. Формула має множини модифікацій: модель із поступовим поповненням, модель з урахуванням утрат від дефіциту, модель роботи з багатонаменкатурним замовленням, модель з урахуванням гуртових знижок, модель з урахуванням ПДВ.

2. Методи ABC- та XYZ-аналізу є інструментами управління асортиментом масиву ресурсів. ABC-аналіз визначає рейтинг ресурсів, які забезпечують максимальний ефект, а XYZ-аналіз – математико-статистичний метод, який дає змогу прогнозувати стабільність продажів аналізованих ресурсів. Сумісне використання цих двох методів

дає більш точні результати за критеріями максимального ефекту та точності прогнозу збуту.

3. SWOT-аналіз – метод, який дає можливість аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства. Стан зовнішнього середовища показують можливості та загрози, а сильні та слабкі сторони визначають внутрішній стан підприємства.

4. Аутсорсинг – це передача на виконання не профільних для бізнесу організації завдань сторонньою організацією, яка для даної організації є профільною. Здебільшого передаються на аутсорсинг такі процеси: маркетингове дослідження, підбір та управління персоналом, програмне забезпечення, бухгалтерський облік, ремонт обладнання, господарські процеси, логістичні процеси (транспортування, складське зберігання, розмитнення товарів) та ін.

5. Концепція ланцюга вартості – це лінійно впорядкована множина постачальників, посередників, перевізників, регіональних терміналів, які забезпечують доведення продукції до кінцевого споживача.

6. Реінжиніринг логістичних процесів – інструмент досліджень та кардинальної оптимізації у рамках логістичних систем, у результаті використання якого досягається суттєве поліпшення показників якості, логістичних витрат, обслуговування, швидкості.

Логістична система характеризується критерієм економічного зростання та мінімізацією логістичних витрат. Як логістична система можуть розглядатися виробничі та торговельні підприємства, територіально-виробничі комплекси та ін. Логістична система володіє здатністю поставити потрібний товар у потрібне місце потрібної якості з мінімальними витратами, а також може адаптуватися до умов зовнішнього середовища.

Відповідно до вищесказаного, мета логістичної діяльності в аграрному секторі полягає у максимальному задоволенні вимог кінцевого споживача з мінімальними витратами та належним рівнем сервісу, що дає змогу забезпечити ефективне використання всіх ресурсів, належну якість сільськогосподарської продукції і продовольства, стимулювати збільшення обсягів виробництва та збуту продукції. Досягнення цієї мети передбачає впровадження логістичної концепції управління та побудову раціональної логістичної системи.

Механізм впливу логістичної системи на ефективність господарської діяльності аграрного підприємства полягає у тому, що досить часто знижувати витрати і збільшувати свій прибуток за рахунок створення логістичної системи буває простіше, ніж збільшувати прибуток за рахунок зростання обсягу реалізації продукції. Якщо раніше вважалося, що логістична система описує переміщення сировини і товарів, то тепер вона включає

управління, планування, виробництво продукції, раціональне використання ресурсів та їх закупку, транспортування та зберігання. Завдяки цьому логістична система дає змогу підприємствам сформувати стратегію ефективної політики щодо забезпечення конкурентної переваги на ринку та забезпечити оптимальне управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками, що в підсумку призводить до збільшення прибутку [1].

Розглядаючи логістику з позицій конкурентних переваг для аграрних підприємств, необхідно зупинитися на особливостях логістичного сервісу. Логістичний сервіс – це комплекс послуг, пропонуваного споживачеві, який базується на таких принципах [4]:

1) обов'язковості пропозиції. Підприємство, яке не пропонує споживачеві ніяких видів сервісу, приречене на поразку у конкурентній боротьбі;

2) необов'язковості використання. Підприємство не може нав'язувати клієнтам сервіс, оскільки вибір покупця повинен бути абсолютно вільним;

3) еластичності. Пакет послуг, що надаються, повинен бути достатньо широким – від мінімально необхідних до максимально доцільних;

4) зручності. Сервіс повинен надаватися у тому місці, у такий час і в такій формі, які влаштували б покупця;

5) раціональної цінової політики. Сервіс повинен бути не стільки джерелом додаткового прибутку, скільки стимулом для придбання товарів і засобом зміцнення довіри покупця до підприємства;

6) інформаційної віддачі. У процесі надання послуг потрібно організувати збір інформації про всі боки експлуатації товарів, про оцінки клієнтів, про поведінку і форму сервісу конкурентів.

Розглядаючи логістику як чинник підвищення конкурентоспроможності, необхідно відзначити, що наслідки прийнятих рішень у цій сфері повинні піддаватися вимірюванню їхнього впливу на функціональні витрати і на доходи від продажу продукції. Однак визначити кількісні параметри наслідків логістичних рішень можливо лише за дотримання таких умов методологічного і технічного характеру [4, с. 123]:

– наявність добре налагодженої обліково-інформаційної системи;

– проведення комплексного аналізу витрат і доходів структурних підрозділів фірм та всіх учасників логістичного ланцюга й єдиної методології нарахування витрат;

– визначення частки прибутку від логістичної діяльності у загальному прибутку фірм.

Однак потрібно констатувати, що попри всі позитиви від запровадження логістичної концепції управління використанням логістичного підходу в управлінні збутовою діяльністю аграрних підпри-

ємств України сьогодні знаходиться на початковому етапі свого розвитку. Причиною такого стану є недооцінка, а подекуди просто ігнорування зарубіжного досвіду, який свідчить, що застосування методів логістики дає змогу знизити рівень витрат на 20%, товарні запаси – на 30–70%, скоротити час просування продукції на 20–40% [7, с. 114].

Потрібно зауважити, що в країнах Західної Європи впровадженням логістичних підходів у діяльність підприємств займаються урядові структури. Так, наприклад, у Нідерландах діє державна програма «Бачення агрологістики», мета якої – залучення всіх учасників аграрного ринку (фермерів, переробних підприємств, посередників, роздрібних торговців тощо) до пошуку нових рішень для підвищення ефективності логістичного забезпечення агробізнесу в Нідерландах, а також підтримки відповідних проєктів консультативно та фінансово [7, с. 115].

До інших причин зародкового стану використання логістичного підходу в управлінні збутовою діяльністю аграрних підприємств України можна віднести: фінансову затратність логістичного аудиту і контролю логістичного ланцюга, необхідність модернізації внутрішньовиробничої і складської діяльності, запровадження інформаційних технологій для ефективного управління матеріальними і фінансовими потоками, організації інтеграційної взаємодії за територіальними та іншими ознаками діяльності агрологістичних підприємств, недооцінку з боку керівництва підприємств важливості втілення логістичної політики розвитку, прогнозування стратегії і тактики діяльності агропідприємства та відсутність досвіду в аналізі витрат. У міру цих причин більш сприйнятливими до використання логістичного підходу в управлінні збутовою діяльністю є агрохолдинги, які володіють достатньою кількістю інвестиційних ресурсів для вкладення в інновації, планувальну і прогнозувальну аналітичну діяльність [2].

Основними принципами побудови ефективної логістичної стратегії є постійний аналіз логістичних показників та неперервний моніторинг логістичної функції підприємства [2, с. 10]. Побудова логістичної функції припускає аналіз транспортних і складських витрат, витрат зовнішньоекономічної діяльності, інвентаризаційних витрат та ін. Так, частка транспортних витрат оптимізується шляхом модернізації транспортних засобів, які використовуються у ланцюгу поставок, і системи управління транспортом. У зв'язку із цим важливим є всебічне вивчення: економічної ефективності використовуваних на підприємствах галузі транспортних засобів та особливостей їх експлуатації; відповідності виду й функціональності транспортного засобу сільськогосподарській продукції, яка перевозиться; раціонального використання технологічного транспорту; стану і якості

доріг тощо. Удосконалення організації транспортних робіт в аграрному секторі економіки створить передумови для зниження собівартості перевезень, втрат у логістичному ланцюгу, зростання продуктивності праці.

Щодо оптимізації складських витрат, то її можливо забезпечити за рахунок упровадження системи управління складами. Слід зауважити, що складська логістика займає досить чільне місце у логістичному циклі, оскільки сільськогосподарська продукція для її зберігання та транспортування вимагає дотримання певного температурного режиму, вологості тощо. Недотримання цих вимог призводить до псування та втрат продукції, які можуть сягати понад 1/3 обсягу продукції. Щодо витрат, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю, то їх зменшенню сприяє узгоджена співпраця різних функціональних і структурних підрозділів підприємства.

Формування стратегії обсягів збуту продукції та роботи з клієнтами також зумовлює прогнозування точних параметрів логістичної функції, що дає змогу підприємству спрямовувати свою діяльність саме на результативність інновацій в аналітичному аспекті. Оцінка й облік логістичних показників є ключовими чинниками успішності реалізації логістичної стратегії. Адже чинниками успіху підприємницької діяльності у будь-якій сфері економіки на сьогодні є здатність підприємства до зменшення часу на обробку замовлень, гнучкість у роботі з клієнтами, оперативний управлінський контроль над реальним перебігом матеріального потоку у ланцюгу поставок. Звісно, що це вимагає інвестицій із боку господарюючих суб'єктів у програмне забезпечення з метою інформаційного контролю й управління матеріальними потоками, що є вирішальним у швидкості та якості обробки клієнтських замовлень, максимально ефективного використанні логістичних можливостей, оптимізації складської логістики.

Із метою підвищення ефективності логістики важливим є розуміння ролі стратегічного партнерства між суб'єктами аграрного сектору економіки. Зокрема, формування вертикальних маркетингових структур (агрохолдингів) сприяє спеціалізації виробництва, створенню замкнутої логістичної системи, впровадженню інноваційних технологій, залученню інвестицій. Хоча функціонування подібних структур несе із собою немало соціальних та інших загроз. Тому альтернативою агрохолдингам є формування логістичних систем аграрних підприємств (передусім малих та середніх), які дають змогу враховувати специфіку процесів закупівель, виробництва, транспортування, складування й управління запасами сільськогосподарської продукції. При цьому важливими чинниками формування логістичної стратегії співпраці підприємств аграрної галузі є географічні й екологічні чинники.

Йдеться, зокрема, про раціональне розміщення сховищ сільськогосподарської продукції, обґрунтування їх оптимальної місткості тощо.

Висновки з проведеного дослідження. Мета логістичної діяльності в аграрному секторі полягає у максимальному задоволенні вимог кінцевого споживача з мінімальними витратами та належним рівнем сервісу, що дає змогу забезпечити ефективне використання всіх ресурсів, належну якість сільськогосподарської продукції, стимулювати збільшення обсягів виробництва та збуту продукції. Досягнення цієї мети передбачає впровадження логістичної концепції управління та побудову раціональної логістичної системи. Основними принципами побудови ефективної логістичної стратегії є постійний аналіз логістичних показників та неперервний моніторинг логістичної функції підприємства. Перспектива подальших досліджень пов'язана з розробленням механізмів формування логістичних систем вітчизняних аграрних підприємств.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Битов В.П. Логістичний менеджмент в діяльності агропромислових підприємств. *Економічний форум*. 2018. № 2. С. 208–214.
2. Вовк Л.В. Логістика як стратегія інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2016. № 1–2. С. 8–12.
3. Міценко Н.Г. Логістичний менеджмент – інструмент формування та забезпечення ефективного функціонування інтегрованих систем. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2013. Вип. 15. С. 111–116.
4. Пожуєв О.В. Логістика як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств України. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2011. Вип. 22. С. 118–123.
5. Савенко І.І., Седіков Д.В. Логістичний менеджмент як інструмент оптимізації логістичних витрат. *Економіка харчової промисловості*. 2020. Т. 12. Вип. 3. С. 42–50.
6. Седіков Д.В. Логістика зерна: інфраструктурний компонент та проблеми розвитку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 22. С. 47–50.
7. Ткаченко Т.А. Логістика як форма реалізації збутового потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2015. Вип. 87. С. 113–119.

REFERENCES:

1. Bytov V.P. (2018) Lohistychnyy menedzhment v diyalnosti ahropromyslovykh pidpryyemstv [Logistics management in the activities of agro-industrial enterprises]. *Ekonomichnyy forum*, no. 2, pp. 208–214. (in Ukrainian)

2. Vovk L.V. (2016) Lohistyka yak stratehiya innovatsiynoho rozvytku silskohospodarskykh pidpryyemstv [Logistics as a strategy of innovative development of agricultural enterprises]. *Ahrosvit*, no. 1–2, pp. 8–12. (in Ukrainian)

3. Mitsenko N.H. (2013) Lohistychnyy menedzhment – instrument formuvannya ta zabezpechennya efektyvnoho funktsionuvannya intehrovanykh system [Logistics management – a tool for forming and ensuring the effective operation of integrated systems]. *Torhivlya, komertsiya, pidpryyemnytstvo*, vyp. 15, pp. 111–116. (in Ukrainian)

4. Pozhuyev O.V. (2011) Lohistyka, yak faktor pidvysychennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstv Ukrayiny [Logistics as a factor in increasing the competitiveness of Ukrainian enterprises]. *Visnyk Pryazovskoho derzhavnogo tekhnichnoho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky*, vyp. 22, pp. 118–123. (in Ukrainian)

5. Savenko I.I., Sedikov D.V. (2020) Lohistychnyy menedzhment, yak instrument optimizatsiyi lohistychnykh vytrat [Logistics management as a tool for optimizing logistics costs]. *Ekonomika kharchovoyi promyslovosti*. T. 12, vyp. 3, pp. 42–50. (in Ukrainian)

6. Sedikov D.V. (2018) Lohistyka zerna: infrastruktturnyy komponent ta problemy rozvytku [Grain logistics: infrastructure component and development problems]. *Naukovyy visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Ser.: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vyp. 22, pp. 47–50. (in Ukrainian)

7. Tkachenko T.A. (2015) Lohistyka yak forma realizatsiyi zbutovoho potentsialu silskohospodarskykh pidpryyemstv [Logistics as a form of realization of sales potential of agricultural enterprises]. *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnoho universytetu sadivnytstva*, vyp. 87, pp. 113–119. (in Ukrainian)