

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра маркетингу та логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
освітній ступінь - «Магістр»

на тему: **Конкурентна стратегія управління логістичними
процесами в аграрному підприємстві**

Виконав:

Стрижак Радіон Олегович
студент спеціальності
075 «Маркетинг»

Керівник:

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

Рецензент:

Зось-Кіор Микола Валерійович
доктор економічних наук, професор
професор кафедри менеджменту ім. проф. І.А. Маркіної
Полтавський державний аграрний університет

Суми – 2023
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет
Кафедра

Економіки і менеджменту
Маркетингу та логістики

Освітній ступінь
Спеціальність

Магістр
075 «Маркетинг»

Затверджую:

Зав. кафедри Наталія МАКАРЕНКО
« ____ » _____ 202_ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Стрижаку Радіону Олеговичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Конкурентна стратегія управління логістичними процесами в аграрному підприємстві»

2. База практичного дослідження:

ТОВ «Бєєве» Роменського району Сумської області

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

Затверджена наказом по університету від

«12» січня 2023 р. №71-н

3. Строк подання студентом закінченої роботи

18 грудня 2023 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 стратегічного управління логістичними процесами в аграрних підприємствах

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

узагальнити сутнісну характеристику теоретичних аспектів теоретичні основи конкурентних стратегій управління логістичними процесами на підприємствах; надати організаційно-економічну характеристику в ТОВ «Бєєве» Роменського району Сумської області; проаналізувати логістичну діяльність підприємства; провести оцінку стану стратегічного управління логістичними процесами на підприємстві; розробити конкурентну стратегію з урахуванням заходів раціонального управління й координації логістичних процесів на підприємстві; дослідити організаційно-інформаційне забезпечення реалізації стратегії управління логістичними процесами; оцінити впровадження конкурентної стратегії управління логістичними процесами на підприємстві

6. Дата видачі завдання:

12 січня 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	січень 2023 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	січень- лютий 2023 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень-липень 2023 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	вересень-жовтень 2023 р.	виконано
6.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	листопад 2023 р.	виконано
7.	Рецензування кваліфікаційної роботи	15-17 грудня 2023 р.	виконано
8.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	до 11 грудня 2023 р.	виконано
9.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	11-17 грудня 2023 р.	виконано
10.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	18 грудня 2023 р.	виконано
11.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	19-26 грудня 2023 р.	виконано
12.	Захист кваліфікаційної роботи	27 грудня 2023 р.	

Студент _____

Радіон СТРИЖАК

Керівник роботи _____

Наталія МАКАРЕНКО

Перевірку на автентичність проведено.

Надія БАРАНІК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

Маргарита ЛИШЕНКО

АНОТАЦІЯ

Стрижак Р.О. Конкурентна стратегія управління логістичними процесами в аграрному підприємстві.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 075 «Маркетинг», СНАУ, Суми – 2023 р. – Рукопис.

В кваліфікаційній роботі узагальнено сутнісну характеристику конкурентних стратегій управління логістичними процесами на підприємствах та обґрунтовано особливості їх формування; надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «Бєєве»; проаналізовано логістичну діяльність досліджуваного підприємства; оцінено сучасний стан стратегічного управління логістичними процесами на підприємстві; розроблено конкурентну стратегію з урахуванням заходів раціонального управління й координації логістичних процесів на підприємстві; обґрунтовано організаційно-інформаційне забезпечення реалізації стратегії управління логістичними процесами; проведено оцінку ефективності впровадження конкурентної стратегії управління логістичними процесами на підприємстві.

На основі використання штучних нейронних мереж було отримано прогностні значення показників конкурентоспроможності сфер логістичної діяльності, що застосовуватимуться у процесі моделювання сценаріїв розвитку при формуванні стратегії забезпечення конкурентних переваг аграрного підприємства. Було застосовано сценарний підхід до визначення саме величини валового прибутку залежно від зміни чистого доходу і собівартості реалізованої продукції та проведено моделювання сценаріїв розвитку подій (реалістичного, песимістичного, оптимістичного). Для аналізу кількісних і якісних змін логістичної системи підприємства з відображенням інтегрального ефекту запропоновано застосовувати інтегральний показник ефективності стратегії управління логістичною діяльністю, який враховує синергетичні зміни на підприємстві.

Ключові слова: стратегічне управління, логістичний процес, логістична система, ефективність, аграрне підприємство.

SUMMARY

Stryzhak R.O. A competitive strategy for managing logistics processes in an agricultural enterprise.

Qualification work in the specialty 075 «Marketing», SNAU, Sumy – 2023 – Manuscript.

In the qualification work summarizes the essential characteristics of competitive strategies for managing logistics processes at enterprises and substantiates the peculiarities of their formation; the organizational and economic characteristics of «Beeve» LLC are provided; analyzed the logistics activity of the enterprise under study; assessed the current state of strategic management of logistics processes at the enterprise; a competitive strategy was developed taking into account measures of rational management and coordination of logistics processes at the enterprise; substantiated organizational and informational support for the implementation of the logistics process management strategy; an assessment of the effectiveness of the implementation of a competitive strategy for managing logistics processes at the enterprise was carried out.

Based on the use of artificial neural networks, predictive values of the indicators of the competitiveness of the spheres of logistics activity were obtained, which will be used in the process of modeling development scenarios in the formation of a strategy for ensuring the competitive advantages of an agricultural enterprise. A scenario approach was used to determine the amount of gross profit depending on the change in net income and the cost of goods sold, and simulations of scenarios of development of events (realistic, pessimistic, optimistic) were carried out. For the analysis of quantitative and qualitative changes in the logistics system of the enterprise with reflection of the integral effect, it is proposed to use an integral indicator of the effectiveness of the logistics management strategy, which takes into account synergistic changes at the enterprise.

Key words: strategic management, logistics process, logistics system, efficiency, agricultural enterprise.

ЗМІСТ

Вступ.....	6
Розділ 1. Теоретичні основи конкурентних стратегій управління логістичними процесами на підприємствах.....	9
Розділ 2. Стан управління логістичними процесами в ТОВ «Беєве» Роменського району Сумської області.....	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика господарства.....	20
2.2 Аналіз логістичної діяльності підприємства.....	27
2.3 Оцінка стану стратегічного управління логістичними процесами на підприємстві.....	37
Розділ 3. Формування конкурентної стратегії управління логістичними процесами в аграрному підприємстві.....	43
3.1 Організаційно-інформаційне забезпечення формування стратегії управління логістичними процесами	43
3.2 Моделювання стратегічних рішень з урахуванням заходів раціонального управління й координації логістичних процесів	50
3.3 Оцінка ефективності впровадження конкурентної стратегії управління логістичними процесами на підприємстві.....	63
Висновки.....	69
Список використаних джерел.....	73
Додатки.....	78

ВСТУП

Актуальність теми. Подальший розвиток економіки України в сучасних умовах господарювання потребує пошуку та упровадження інноваційних засобів управління аграрними підприємствами. Відомими методами управління виступають формування логістичних стратегій із їх подальшою реалізацією та оцінкою конкурентоспроможності логістичних систем. Впровадження в логістичну діяльність аграрних підприємств конкурентних стратегій управління дозволяє підвищувати ефективність руху матеріальних, фінансових інформаційних та кадрових потоків, скорочувати логістичні витрати та максимально задовольняти покупців при збуті готової продукції. Наразі одним з головних факторів є тотожність невирішених завдань, які постають перед керівництвом аграрних підприємств. Відповідно розробка і реалізація конкурентної стратегії управління логістичними процесами забезпечує тривалість взаємодії між всіма їх учасниками, ураховуючи територіальну близькість та залишаючи досить високий рівень внутрішнього ступеню конкуренції між підприємствами.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є вивчення логістичної діяльності підприємства та формування конкурентної стратегії управління логістичними процесами на підприємстві аграрної сфери.

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

- узагальнити сутнісну характеристику конкурентних стратегій управління логістичними процесами на підприємствах та обґрунтувати особливості їх формування;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Бєєве» Роменського району Сумської області;
- проаналізувати логістичну діяльність досліджуваного підприємства;
- оцінити сучасний стан стратегічного управління логістичними процесами на підприємстві;
- розробити конкурентну стратегію з урахуванням заходів раціонального

управління й координації логістичних процесів на підприємстві;

- обґрунтувати організаційно-інформаційне забезпечення реалізації стратегії управління логістичними процесами;

- провести оцінку ефективності впровадження конкурентної стратегії управління логістичними процесами на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління логістичними процесами в ТОВ «Беєве» Роменського району Сумської області.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування конкурентної стратегії управління логістичними процесами в підприємстві аграрної сфери.

Методи дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі методи: *діалектичний* – для обґрунтуванні взаємозв'язків принципів, законів, сил і характеристики етапів формування стратегій управління логістичними процесами; *термінологічний аналіз і узагальнення* – для проведення систематизації понятійного апарату теорій стратегічного управління логістичною діяльністю; *системний аналіз та синтез* – при обґрунтуванні концепцій стратегічного управління логістикою; *індексний і фінансовий аналіз* – при проведенні оцінки стану стратегічного управління логістичними процесами; *композиційне моделювання* – при проведенні комплексної інтегральної оцінки конкурентної стратегії управління логістичними процесами; *компаративістський* – для визначення основних та допоміжних показників ефективності логістичної діяльності; *deskriptivний метод аналізування ієрархій* – для визначення пріоритетів в досягненні цілей підприємства в межах визначеної конкурентної стратегії; *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 стратегічного управління логістичними процесами на підприємствах. Інформаційну базу склали офіційні матеріали внутрішнього користування, що

надані ТОВ «Бєєве», збірки наукових праць вчених-економістів, ресурси Інтернет, власні результати дослідження автора.

Елементами наукової новизни одержаних результатів роботи є моделювання рішень щодо логістики зберігання та реалізації продукції аграрного підприємства, орієнтованих на забезпечення його конкурентних переваг через оптимізацію за відповідними критеріями на основі попереднього аналізу, моделювання сценаріїв розвитку подій з метою дослідження їх впливу на сформовану альтернативну конкурентну стратегію управління логістичними процесами та призводить до отримання синергетичного ефекту.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці теоретико-практичних аспектів формування конкурентної стратегії управління логістичними процесами та посилення її впливу на забезпечення ефективності господарювання підприємства аграрної сфери. Результати дослідження в частині моделювання сценаріїв розвитку при формуванні стратегії забезпечення конкурентних переваг аграрного підприємства введено в практику діяльності ТОВ «Бєєве» Роменського району Сумської області. Пропозиції щодо організаційно-інформаційного забезпечення реалізації стратегії управління логістичними процесами прийнято до уваги з подальшою їх реалізацією.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на: Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні питання економіки, фінансів, менеджменту та права в сучасних умовах» (10 січня 2023 р., м. Рівне); II Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» (05-06 жовтня 2023 р., м. Дніпро).

Публікації. За матеріалами кваліфікаційної роботи опубліковано 2 тези міжнародних науково-практичних конференцій.

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 48 найменувань, додатків. Основний текст викладений на 65 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 27 таблиць, 17 рисунків, 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ ПРОЦЕСОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Господарська діяльність агропідприємств вимагає тісної співпраці з постачальниками при постачанні виробничих ресурсів, з партнерами у виробничому процесі та з дистриб'юторами або кінцевими споживачами при розподілі готової продукції. Придбання сільськогосподарської продукції покупцем визначає послідовність дій у ланцюгу поставок; коли покупець розміщує замовлення на сільськогосподарську продукцію, здійснюються логістичні операції та створюються системи зберігання для комплектації та безпосередньої доставки продукції.

Практика господарсько-торговельної діяльності в аграрній сфері свідчить, що використання принципів логістичного підходу в господарствах сприяє таким процесам, як [2, с. 13-14]: організація агро-дилерами або посередниками швидкої доставки сільськогосподарської продукції на переробні підприємства або швидкого експорту сільськогосподарської продукції з сільськогосподарських підприємств; оптимізація маршрутів доставки продукції та скорочення транспортних витрат; застосування сучасної інформаційної системи для оптимізації постачання та зберігання продукції; швидке реагування на зміни попиту; застосування сучасних технологій для рослинництва, тваринництва та переробки; мінімізація загальних витрат і, як наслідок, скорочення циклів планування в сільськогосподарських підприємствах.

Слід зазначити, що логістичні процеси в основних сферах логістичної діяльності сільськогосподарського підприємства відрізняються від основних процесів його господарської діяльності (рис. 1).



Рисунок 1 – Характеристика логістичних процесів основних сфер логістичної діяльності аграрних підприємств

Джерело: побудовано і узагальнено автором за [5]

Логістична діяльність агробізнесу є ефективним конкурентним інструментом, який враховує загальну стратегію підприємства. У нинішніх реаліях агробізнесу багато агровиробників вирішили передати певні логістичні процеси на аутсорсинг надійним логістичним провайдерам. Це стосується тих агровиробників, для яких створення власної логістичної служби або виконання логістичних функцій (зберігання, транспортування, дистрибуція тощо) власними силами є економічно не вигідним.

На думку Л.Ю. Шевців [3, с.120], стратегічним управлінням логістичною діяльністю підприємств вважають раціоналізацію поточкових процесів у межах системи управління з позиції єдиного матеріального ланцюга, шляхом інтеграції різних частин, що регулюють технічну, технологічну, економічну та методологічну сфери.

Отже, стратегічне управління корпоративною логістикою має здійснювати цілеспрямований вплив на логістичні потоки через синхронізацію різних видів взаємодії та досягнення синергетичного ефекту і має розглядатися як процес формулювання стратегій, планування, менеджменту та організації руху і зберігання логістичних потоків задля ефективного задоволення потреби споживачів.

У сучасних умовах зростає необхідність своєчасного реагування на споживчі пріоритети та підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції за рахунок раціонального використання цінових факторів і ресурсів. Сучасний агробізнес у провідних країнах світу інтенсивно використовує такі інструменти управління, як маркетинг та логістика. Якщо основною метою першого є задоволення потреб споживачів, то логістика дозволяє агробізнесу оптимізувати бізнес-процеси та оптимізувати витрати. Світові тенденції до використання логістичного підходу як інструменту управління спонукають вітчизняний агробізнес використовувати сучасний управлінський підхід, застосовувати досвід розвинених країн та впроваджувати їх у бізнес-практику українських агровиробників [19, с.147].

Однак на даному етапі логістичний підхід не є реальним вирішенням багатьох проблем в аграрному секторі. Про це свідчить неузгодженість в управлінні бізнес-процесами в сільськогосподарських підприємствах і підкреслює необхідність впровадження інтегрованого підходу для забезпечення корпоративної та економічної стійкості і досягнення більших конкурентних переваг для агровиробників [5, с.64].

Термін стратегія походить з грецького терміну strategy (stratos - військо, ago - керівництво). Аналіз досліджень вітчизняних та зарубіжних дослідників

[7, 13, 14, 17] свідчить про не існування єдиного визначення поняття стратегії. Існуючі визначення пропонують різне бачення його сутності та значення: від методу встановлення довгострокових цілей компанії, детального плану, що дозволяє їй досягти своєї місії та цілей, до набору дій, спрямованих на досягнення конкретних показників результативності.

Н. П. Прищепа та О.М. Гайдамака стверджують, що стратегія - це система управління, яка гарантує реалізацію довгострокових цілей підприємства, і що її зміст включає два значення розробка стратегії результату та визначення стратегії процесу. Перше значення стосується загальної стратегії підприємства, яка може бути тільки одна і повинна відображати його стратегічні цілі. Процесних стратегій може бути декілька, але в будь-якому випадку головна мета стратегії - спрямувати зусилля всіх працівників на вирішення конкретного завдання для виконання місії та досягнення корпоративних цілей [23, с. 91].

Підходи до визначення терміну конкурентна стратегія подані в Додатку А. Узагальнення відомих наукових підходів лягло в основу нашого трактування конкурентної стратегії як сукупності дій з планування та реалізації системи заходів, які спрямовані на досягнення й утримання конкурентної переваги компанії на ринку.

Сучасні ринкові відносини в Україні характеризуються посиленням конкуренції між виробниками. При цьому конкурентну стратегію слід розглядати як інструмент, за допомогою якого підприємства можуть перейти від поточної ринкової позиції до бажаної, що має відбуватися шляхом адаптації до зовнішніх конкурентних умов, ринкового середовища та технологічного розвитку, а також шляхом розподілу ресурсів підприємств відповідно до їхніх можливостей [19, с.196].

Питання класифікації стратегій досліджувалося багатьма вітчизняними та зарубіжними вченими. Наприклад, Дж. Траут та Ел Райс [29] класифікували стратегії на наступальні та оборонні, а також запропонували формулювати конкурентні стратегії за такими критеріями, як тип конкурентної переваги, стадія життєвого циклу галузі, напрям розвитку підприємства та антикризові

методи розвитку підприємства.

І. Ф. Кошелупов вважає, що система конкурентних стратегій підприємства повинна включати наступні стратегії [19, с. 92]:

- стратегія отримання конкурентних переваг (мінімізація витрат, диференціація, концентрація);
- стратегія забезпечення конкурентоспроможності бізнесу (продукт і ринок, ресурси і ринок, технології, інтеграція, інвестиції та фінанси, суспільство, бізнес-стратегія);
- стратегія конкурентної поведінки (наступальні, оборонні, коопераційні).

На думку Н. С. Краснокутської, конкурентна стратегія - це одна зі стратегій компанії, яка націлена як на конкурентів, так і на споживачів в рамках підходу компанії і визначає, як компанія буде досягати своїх стратегічних цілей на конкурентному ринку [21, с.218].

Дослідження [29, с.541] показує, що кожен тип конкурентної стратегії впливає на результати діяльності компанії. Беручи до уваги класифікацію ключових показників ефективності, нижче наведено класифікацію конкурентних стратегій за очікуваними результатами наведено в додатку Б.

Ця класифікація показує основні способи вибору конкурентних стратегій з точки зору конкурентної позиції та маркетингової орієнтації, залежно від типу конкурентної поведінки, рівня прийняття рішень та логістичного підходу. Таким чином, визначивши основні типи конкурентних стратегій, можна сказати, що будь-яка конкурентна стратегія по-різному впливає на всі концепції ефективності і, таким чином, на загальну ефективність компанії. На основі представленої класифікації конкурентних стратегій підприємств перспективним напрямом дослідження є визначення типів конкурентних стратегій обраних підприємств та їх впливу на ефективність управління логістичними процесами підприємства.

У сучасному бізнес-середовищі значна кількість компаній використовує стратегічне управління логістичною діяльністю, яке застосовується з метою мінімізації витрат на логістичний процес та забезпечення конкурентних переваг

компанії. При цьому конкурентна стратегія відіграє важливу роль у розробці ефективної системи управління логістикою як скоординованого процесу, що управляє потоками матеріалів, фінансів та інформації між постачальниками, виробниками та споживачами. Моделювання розробки оптимальних конкурентних стратегій недостатньо розроблено науковцями [33, 29, 34], що сприяє тому, що формування логістичних систем в умовах мінливих ринків часто є незапланованим та неефективним.

Це пов'язано з тим, що ці стратегії повинні бути частиною стратегічного плану компанії разом з фінансовим, виробничим і маркетинговим планами. Це пов'язано з тим, що ці стратегії повинні бути частиною стратегічного плану компанії разом з фінансовими, виробничими та маркетинговими планами. Однак на практиці сучасні компанії зазвичай не розробляють стратегії управління логістичними процесами. Це пов'язано з тим, що керівництво не має чіткого розуміння мети логістичного підходу як інтегрованого інструменту управління, що дозволяє компанії оптимізувати свої загальні фізичні та фінансові потоки і отримати конкурентну перевагу в ринковому середовищі [11, с. 79].

Забезпечуючи процедури ефективного узгодження основних питань конкурентної стратегії управління процесами логістики, компанії орієнтуються на розвиток і використання визначеної конкурентної переваги та сприяння стійкій конкурентній позиції з акцентом на задоволеність споживачів [10, с. 112].

Серед основних і найпоширеніших стратегій управління процесами логістики: максимізація і підвищення рівня логістичних послуг; максимізація доходів і прибутку; мінімізація витрат і інвестицій в логістичні мережі; забезпечення конкурентної переваги компанії; передача управління логістикою на аутсорсинг (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Характеристика основних конкурентних стратегій менеджменту логістичної діяльності підприємств

Назва стратегії	Характеристика
Максимізація та підвищення рівня логістичного сервісу	Ефективний рівень обслуговування покупців до- і після здійснення купівлі-продажу. Дотримання стандартів якості реалізації продукції
Максимізація доходів та прибутків	Оптимізація управління логістичною діяльністю, спрямованої на розширення ринків збуту
Мінімізація затрат та інвестицій в логістичні мережі	Оптимізація логістичних процесів управління транспортуванням і складуванням. Скорочення загальних операційних затрат підприємств. Забезпечення підвищення ефективності управління логістичною діяльністю підприємств. Мінімізація складських затрат. Оптимізація логістичної інфраструктури. Підвищення ефективності управління логістичними каналами
Забезпечення конкурентних переваг підприємств	Підвищення рівня якості логістичного обслуговування
Аутсорсинг в управлінні логістичною діяльністю	Вибір оптимальної кількості учасників логістичного каналу. Оптимізація структури управління логістичними системами підприємств

Диференціація конкурентних стратегій управління процесами логістики залежить від організації логістики, зміст якої відрізняється для кожного підприємства і пояснюється тим, що залежить від ступеню упровадження логістичного підходу в систему управління, методології та методів її формування, специфіки господарювання підприємств та системи конкретних визначених цілей [14, с. 330].

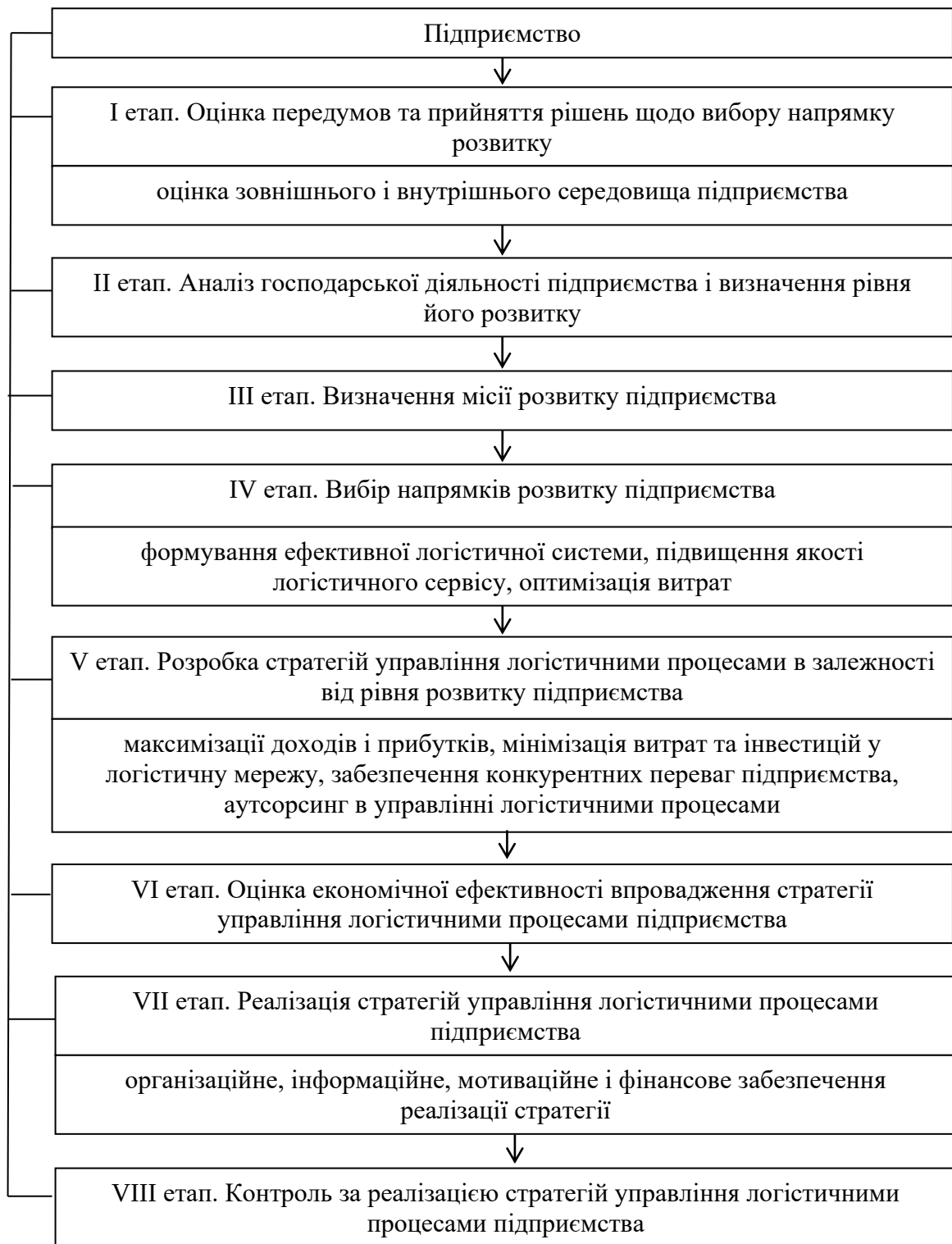
При розробці конкурентної стратегії управління логістичними процесами на підприємстві передбачається комплексне дослідження та аналіз функціонування поточкових процесів на підприємстві з метою оцінки потенційних можливостей розвитку. Реалізація стратегії може розглядатися як комплекс дій з управління поточковими процесами, тобто планування та облік матеріальних та фінансових ресурсів, вдосконалення інформаційних елементів логістичного процесу та вдосконалення організаційної структури [28, с.228].

У світлі вищезазначеного та враховуючи стратегічно важливу роль логістики у розвитку сучасного бізнесу, особливу увагу потрібно приділити концептуальним засадам стратегії управління логістикою (Додаток В).

Концептуальними засадами формування такої стратегії, як правило, визначаються з урахуванням специфічності функціонування логістичних

систем. Однак при її визначенні необхідно враховувати основні питання стратегії підприємства, збалансованість логістичної діяльності на всіх рівнях менеджменту, способи підтримки функціонування динамічної логістичної системи, умов функціонування підприємства тощо. [5, с.86].

Оцінка процесів стратегічного управління процесами логістики повинна починатися з оцінювання передумов розвитку суб'єктів господарювання та обирання напрямків розвитку для управління реалізацією логістичних стратегій (рис. 1. 2).



Якщо ж говорити про практичний наслідок упровадження стратегії управління процесами логістики, то слід визначити такі: логістична стратегія є джерелом подальших конкурентних переваг підприємств; дозволяючи підприємству створити оптимальну логістичну систему; сформувати раціональну організаційну структуру, знижувати рівень затрат, у тому числі

логістичні; створити комплексну систему управління якістю, підвищити рівень компетентності персоналу; створити інтегровану систему інформаційного забезпечення та підвищити рівень адаптації підприємства до мінливого логістичного середовища [15, с. 173].

Основною відмінністю реалізації конкурентної стратегії із точки зору логістичного підходу є відповідний рівень застосування логістичних методів та інструментів. Фінансові аспекти забезпечення реалізації логістичної стратегії на підприємствах повинні вирішуватися насамперед через розробку інвестиційних програм. Конкурентні стратегії управління логістичним процесом повинні включати наступні інструменти для розвитку сучасних сільськогосподарських товаровиробників, отримання стратегічних та конкурентних переваг, максимізації та покращення рівня логістичного обслуговування, максимізації доходів та прибутку, мінімізації витрат та забезпечення інвестицій в логістичні мережі. Наступні інструменти. Досягнення цих цілей дозволить підвищити конкурентоспроможність компанії, покращити ефективність господарської діяльності та залучити інвестиції. Для забезпечення досягнення цих цілей слід розробити детальну конкурентну стратегію управління логістичними процесами компанії [29, с. 142].

Найважливішим етапом у формулюванні конкурентної стратегії компанії є її вибір, який повинен здійснюватися за чітко визначеними критеріями. До таких критеріїв належать інтереси керівництва, місія та цілі компанії, можливості та загрози у зовнішньому середовищі, відповідність стратегії сильним та слабким сторонам компанії, загальна здійсненність реалізації стратегії, а також узгодженість стратегії в часі та між видами діяльності, забезпечена синергетичним ефектом та прийнятним рівнем ризику.

При виборі між варіантами типу конкурентної стратегії слід враховувати різні аспекти для малих, середніх і великих сільськогосподарських підприємств. Основними стратегіями для малих підприємств є стратегії копіювання, стратегії оптимального масштабування, стратегії виходу на ринок продукції великих підприємств та стратегії використання переваг великих

підприємств. Для середніх підприємств найчастіше використовуються стратегії захисту, стратегії виходу за межі ніші, лідерства в ніші та пошуку загарбника. У випадку з великими підприємствами стратегії обираються за результатами аналізу різних портфелів агробізнесу та аналізу ключових факторів, що характеризують їхню позицію, з урахуванням характеру та суті застосовуваних стратегій.

На вибір конкурентної стратегії суттєво впливає стан галузі та конкурентна позиція фірм у галузі. Сильні фірми зазвичай обирають стратегії зростання, стратегії диференціації, якщо галузь занепадає, і стратегії інтенсивного або інтегрованого розвитку, якщо галузь розвивається. Слабкі фірми, з іншого боку, обирають стратегії, які допоможуть їм зміцнити свої позиції на ринку, інакше вони обирають стратегію скорочення. У невизначених і ризикованих ситуаціях слід розробляти різні сценарії розвитку бізнесу, проводити постійний моніторинг ринку, слідкувати за індикаторами раннього попередження для виявлення тенденцій і своєчасно коригувати конкурентні стратегії.

Тому для того, щоб стратегія вважалася конкурентоспроможною і якісно оптимальною, необхідно поступово налагодити систему управління логістичними процесами, яка контролює всі закріплені логістичні функції з певним рівнем відповідальності з метою ефективного досягнення цілей, поставлених в рамках загальної стратегії компанії. У процесі реалізації визначеної конкурентної стратегії слід здійснювати моніторинг, аналіз отриманих результатів і, за необхідності, вносити корективи в стратегічні цілі та вдосконалювати управління логістичними процесами.

РОЗДІЛ 2

СТАН УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ЛОГІСТИКИ В ТОВ «БЕЄВЕ» РОМЕНСЬКОГО РАЙОНУ СУМСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1 Економічно-організаційна характеристика підприємства

ТОВ Беєве було засноване 26 червня 2006 року і розташоване на південному сході Липоводолинського району, на півночі лісостепу на Лівобережжі України. Головний офіс компанії знаходиться в селі Беєве, за 23 км від центру Липова долина та за 101 км від центру міста Суми. До складу компанії входять адміністративна будівля, склад сировини, склад готової продукції, приміщення для сільськогосподарської техніки, під'їзна дорога для вантажівок, дві молочно-товарні ферми та три тракторні і культиваторні парки. Регіон, де розташована ферма, має помірний клімат зі спекотним літом з великою кількістю опадів і не дуже холодною зимою з таненням снігу. Загалом, клімат характеризується великою кількістю опадів протягом вегетаційного періоду та температурою вище 15°C більшість днів, що робить його придатним для вирощування сільськогосподарських культур. Рельєф ґрунту не є складним.

Характеризуючи організаційну структуру підприємств, слід насамперед зазначити, що структура підприємства - це склад і співвідношення внутрішніх ланок і підрозділів, які складають єдиний господарюючий суб'єкт. Крім того, досліджувані підприємства, незалежно від їх розміру, галузі та рівня спеціалізації, постійно займаються замовленням, зберіганням та реалізацією сільськогосподарської продукції споживачам, а також закупівлею та постачанням необхідної сировини, обладнання та енергоресурсів. Отже, що стосується організаційної структури досліджуваного підприємства, то слід зазначити, що це підприємство має колективну форму власності, а вищим органом управління є загальні збори акціонерів.

Згідно Статуту ТОВ Беєве основним видом економічної діяльності підприємства є вирощування зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур та продукції молочного скотарства. Товариство керується у своїй діяльності законодавством України, Установчим договором та Статутом (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Обсяг та структура товарної продукції підприємства

Види продукції	2020 р.		2021 р.		2022 р.		В середньому за 3 роки	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Зернові та зернобобові	76707,4	56,6	62757,7	45,5	62521,1	55,7	67328,7	52,3
в т.ч. пшениця	24464,5	18,0	16209,4	11,7	22022,2	19,6	20898,7	16,2
кукурудза на зерно	43766,1	32,3	40243,4	29,2	29991,4	26,7	38000,3	29,5
ячмінь	4705,9	3,5	3124,7	2,3	5475,3	4,9	4435,3	3,4
овес	3770,9	2,8	1757,8	1,3	1020,3	0,9	2183,0	1,7
Соя	10759,5	7,9	12889,5	9,3	12477,9	11,0	12042,3	9,4
Соняшник	36631,6	27,0	49349,7	35,8	23227,3	20,7	36402,9	28,3
Всього по рослинництву	124098,5	91,5	124996,9	90,6	98226,3	87,4	115773,9	90,0
Жива вага ВРХ	1937,5	1,4	2429,6	1,8	1004,1	0,9	1790,4	1,4
Жива вага коней	60,2	0,1	6,1	0,004	-	-	22,1	0,02
Молоко	9512,2	7,0	10595,3	7,6	13113,6	11,7	11073,7	8,6
Всього по тваринництву	11509,9	8,5	13030,4	9,4	14117,7	12,6	12886,0	10,0
Всього по господарству	135608,4	100,0	138027,3	100,0	112344,0	100,0	128659,9	100,0

Дані про реалізацію сільськогосподарської продукції (форма 21-заг) показують, що структура збуту змінювалася з року в рік протягом аналізованого періоду. Наприклад, у 2020 році домінуючою структурою продажів була кукурудза та пшениця, у 2021 році - соняшник та кукурудза, а у 2022 році спостерігалася глибока спеціалізація в цьому секторі. Однак за середніми обсягами реалізації за останні три роки можна сказати, що ТОВ "Беєве" спеціалізувалося на вирощуванні кукурудзи та соняшнику, тоді як виробництво зернових та зернобобових розвивалося і займало найбільшу

частку в структурі товарної продукції з 2020 по 2022 рік (56,6%, 45,5% та 55,7% відповідно). Окрім основних категорій сільськогосподарської продукції, у 2020 році компанія розпочала виробництво живих коней, що користується все більшим попитом на ринку, а також почала надавати послуги з оренди сільськогосподарської техніки сусіднім підприємствам. Слід зазначити, що спеціалізація господарства відповідає поточному плануванню, кліматичним умовам та вимогам ринку.

Подальший розвиток продуктивних сил неминуче залучає до господарського обігу все більше природних ресурсів і збільшує навантаження на навколишнє середовище. Особливе місце серед природних ресурсів займають земельні ресурси. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Склад і структура землекористування господарства

Види угідь	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Зміни 2022 р. до 2020 р.,+,-
	га	%	га	%	га	%	
Площа сільськогосподарських угідь, га	5031,0	100	5094,0	100	5147,8	100	116,8
в т.ч. рілля	3897,8	77,5	3923,2	77,0	3953,2	76,8	55,4
сінокоси	1048,1	20,8	1085,7	21,3	1109,5	21,5	61,4
пасовища	85,1	1,7	85,1	1,7	85,1	1,7	-

Аналізуючи дані таблиці 2.2, можна зазначити, що площа земель у 2022 році збільшилася на 116,8 га порівняно з 2020 р. Це можна пояснити високою конкуренцією на ринку землі серед місцевих аграрних виробників, що призвело до збільшення кількості земельних паїв, переданих компанії в оренду протягом аналізованого періоду з орендною платою 15% після збору врожаю. Що стосується структури земельних угідь, крім ріллі, компанія також має тваринницький сектор і наразі має 1109,5 га сіножатей та 85,1 га пасовищ.

Україна є однією з країн з найбільшою кількістю орних земель. Сільськогосподарські угіддя становлять 70,5% від загальної площі України, з них 57% - рілля (в окремих регіонах до 86%) [25]. Аналіз структури землекористування досліджуваних господарств показує, що 77,5%

сільськогосподарських угідь припадає на ріллю, а це означає, що земельні фонди використовуються інтенсивно, як і в цілому по Україні.

Без цього неможливо досягти підвищення (соціально-економічної) ефективності в широкому розумінні цього терміну. [9]. Динаміка зміни чисельності працівників на підприємствах та ефективності їх використання наведена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка середньорічної чисельності робітників та ефективності використання робочої сили підприємства

Показники	2020	2021	2022	Відношення 2022 до 2020, %
Середньорічна чисельність робітників, осіб	141	137	128	90,8
Відпрацьовано 1 робітником днів, в середньому по господарству	271	269	273	100,7
Валовий дохід на 1 середньорічного робітника, тис. грн.	866,5	1045,2	931,5	107,5
Фонд оплати праці, тис. грн	17297,2	13381,4	14330,1	82,8
Середньорічна зарплата 1 робітника, тис. грн	122,7	97,7	112,0	91,3

Розрахунки показують, що середньорічна кількість робітників в господарстві зменшується на 11 або 9,2% у 2022 р. порівняно із 2020 р., переважно за рахунок тваринництва (+6 працівників) та рослинництва (+5 працівників). Водночас збільшення загальної кількості працівників сприяло збільшенню кількості робочих днів на одного працівника, а середня вартість товарної продукції на одного працівника зросла на 7,5%.

Фонд оплати праці знизився на 17,3%, що пояснюється значним зменшенням темпів зростання заробітної плати над незначною зміною чисельності працівників по господарству і як наслідок, середньорічна зарплата одного робітника в 2022 році склала 112,0 тис. грн, що на 8,7% менше проти 122,7 тис. грн в 2020 році.

Діяльність кожного підприємства починається зі створення його МТБ. Без цього підприємство не може здійснювати свою поточну господарську діяльність та функціонувати. Основою для визначення розміру, потужності та перспектив розвитку підприємства є обсяг накопичених основних засобів [23, с.

103] (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Забезпеченість фондами та ефективність їх використання в ТОВ Бєєве за 2018-2020 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відношення 2022 р. до 2020 р., %
Фондозабезпеченість, тис.грн.	1155,7	1147,6	866,4	75,0
Фондоозброєність, тис.грн.	412,3	426,7	348,5	84,5
Фондовіддача, грн.	2,41	2,45	2,67	110,8
Фондомісткість, грн.	0,42	0,41	0,37	88,1
Вартість товарної продукції на 1 робітника, тис.грн.	866,5	1045,2	931,5	107,5

Аналіз основних засобів компанії показує, що резерв на основні засоби у 2022 році на 25% менший, ніж у 2020 році: 866,4 тис. грн у 2022 році проти 1155,7 тис. грн у 2020 році. Це пов'язано з тим, що темпи зростання основних засобів випереджають темпи розширення сільськогосподарських угідь. Цей фактор є позитивним для компанії, оскільки щороку купуються нові основні засоби, що підвищує ефективність виробництва протягом аналізованого періоду та в майбутньому. Аналогічні зміни відбулися і в фондоозброєності. Як результат, коефіцієнт фондовіддачі у 2020 році становив 2,41 грн, а у 2022 році - 2,67 грн, тобто збільшився на 10,8%. Водночас протилежний показник фондовіддачі - капіталомісткість - зменшився на 17,9%.

Прибуткове виробництво та отримання прибутку є важливими стимулами для розвитку фермерських господарств. Не випадково підприємництво визначається як діяльність, спрямована на отримання прибутку як одного з головних чинників прогресу на ринку. Якщо виробники отримують достатній прибуток на свої заощадження, а всі учасники виробничого процесу належним чином стимулюються, то прибутковість виробництва повною мірою виконуватиме свою функцію провідної ланки господарського механізму [8, с. 263].

Аналіз ступеню забезпеченості господарства фондами та ефективність їх використання в ТОВ Бєєве впливає на зміну виробництва продукції і його рентабельності (табл. 2.5).

Показники	2020.	2021	2022	Відхилення 2022 до 2020,	
				+, -	%
Дохід від збуту продукції, всього, тис. грн.	140092	143193	119238	-20854	85,1
в т. ч. - на 100га с.-г. угідь, тис. грн.	2784,6	2811,0	2316,3	-468,3	83,2
- на 1 середньорічного робітника, тис. грн.	993,6	1045,2	931,5	-62,1	93,8
Валовий прибуток, всього, тис. грн.	47056	60941	2247	-44809	4,8
в т. ч. - на 100га с.-г. угідь, тис. грн.	935,3	1196,3	43,6	-891,7	4,6
- на 1 середньорічного робітника, тис. грн.	333,7	444,8	17,6	-316,1	5,3
Чистий прибуток (збиток), +-, усього, тис. грн.	24301	34209	-16763	-41064	-
в т. ч. - на 100га с.-г. угідь, тис. грн.	483,0	671,6	-325,6	-808,6	-
- на 1 середньорічного робітника, тис. грн.	172,3	249,7	-131,0	-303,3	-
Рівень сукупної рентабельності, %	20,5	31,2	-11,1	-31,6	-

Аналіз основних економічних показників господарств показує, що їхня діяльність коливається з року в рік: 2021 рік був найефективнішим за всіма показниками, тоді як у 2022 році фінансові показники погіршилися. Загалом вартість товарної продукції підприємства в цілому за останні три роки з року в рік коливається в більшу чи меншу сторону, що вплинуло на нестабільність показників ефективності в цій категорії. Як наслідок, вартість товарної продукції в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь та на одного працівника зменшилася на 16,8% та 6,2% відповідно.

Аналогічна ситуація з основними показниками ефективності - валовим прибутком та чистим прибутком. Ці показники також мають тенденцію до поступового зростання та стрімкого падіння. Так, у 2022 році валовий прибуток на 100 га сільськогосподарських угідь та валовий прибуток на одного працівника на 95,3% та 94,7% відповідно нижчі, ніж у 2020 році. Таке різке падіння пов'язане з початком бойових дій на території опитаних підприємств.

Щодо чистого прибутку, то у 2022 році компанія отримала сумарний збиток. Тобто збиток склав 16763 тис. грн. Таким чином, 808,6 тис. грн на 100 га с/г угідь та 303,3 тис. грн на одного працівника стали від'ємними. Таким

чином, загальний рівень прибутку у 2022 році порівняно з 2020 роком становитиме -31,6%.

Аналіз рівня прибутковості виготовлення продукції підприємства допомагає виявити проблеми щодо вдосконалення структури і спеціалізації агровиробництва та визначити ефективність виробництва окремих видів сільськогосподарської продукції. У зв'язку з цим на підприємстві постійно впроваджуються зміни у виробництві агропродукції, викликані поточними ринковими труднощами та стратегічно спрямовані на підвищення ефективності роботи фермерських господарств та аграрного сектору в цілому.

2.2 Аналізування логістичної діяльності господарства

Головною метою управління логістичною діяльністю агропідприємств є координація логістичного процесу шляхом підтримання балансу між фізичними складовими матеріального потоку. Фермерські господарства повинні відстежувати відхилення від оптимальної траєкторії руху матеріальних потоків, зумовлені етапом управління, визначати величину цих відхилень та виявляти загрози виникнення критичної ситуації у відповідних ланцюгах логістичної діяльності підприємства [43, с. 333].

Функціонування аграрних підприємств безпосередньо залежить від організації системи логістичного управління, яке включає закупівельну діяльність, сферу транспортування та складування та систему розподілу готової продукції. Для оцінки стану логістичного управління діяльності ТОВ «Бєєве» доцільно розглянути організаційну структуру логістичної діяльності господарства на рисунку 2.1.

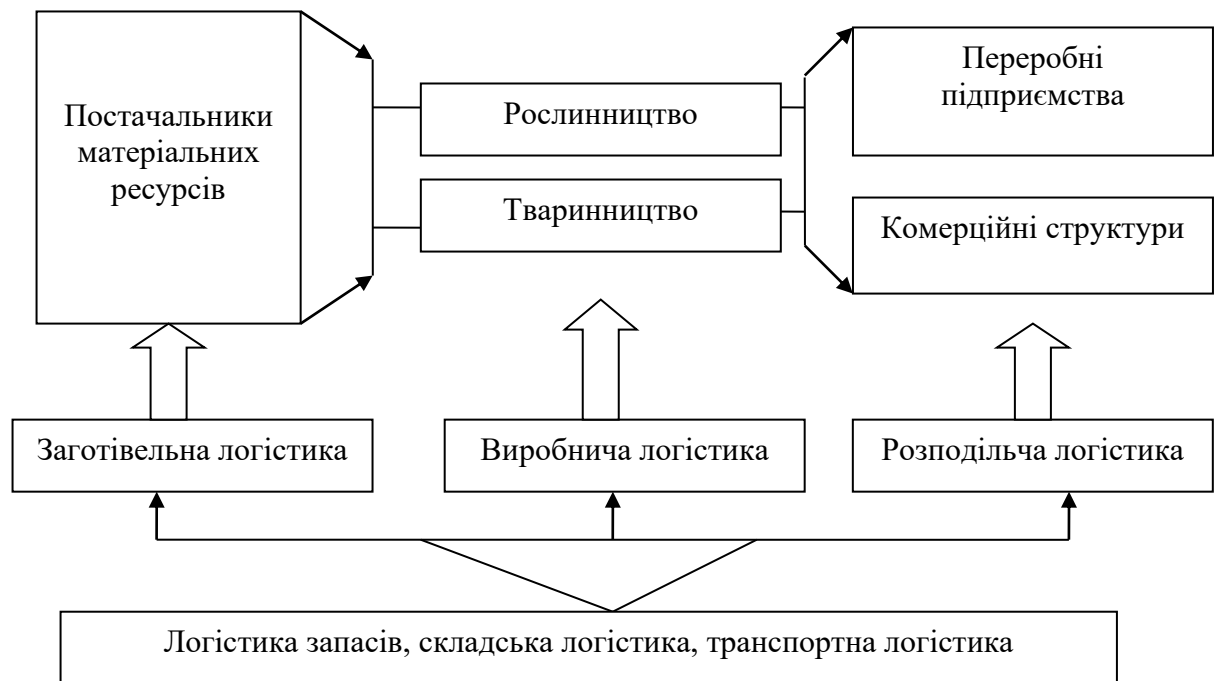


Рисунок 2.1 – Структура логістичного управління діяльністю ТОВ «Бєсєвє»

Джерело: побудовано автором

Структура управління логістикою проаналізованих компаній включає постачальників, промисловість та споживачів сільськогосподарської продукції. Складовими інфраструктури є управління запасами, складське господарство та транспорт. Всі елементи тісно пов'язані між собою. Матеріальний потік на фермерських господарствах проходить через усі елементи логістичної системи - від постачальників ресурси транспортуються до виробництва, а готова продукція - до споживачів.

На сьогоднішній день накопичено достатній досвід вирішення конкретних практичних завдань, що виникають в логістичному управлінні підприємствами, але вони охарактеризовані лише фрагментарно, тобто прийняті рішення лише для вирішення окремих логістичних проблем. Перш ніж приступати до детальних рішень, необхідно створити комплекс завдань, що гарантують системне логістичне управління діяльністю, тобто комплекс оптимізаційних завдань, які оптимізують цільову функцію кожного виду логістики та загальну цільову функцію логістичного управління підприємством, встановлену за встановленими критеріями [59, с. 158].

Тому, для оцінки стану логістичного управління підприємством необхідно чітко визначати основні цілі і задачі окремих видів логістичної діяльності, а саме: закупівельної, транспортної, складської, виробничої, дистрибуційної та інформаційної.

Першим напрямком логістичної діяльності на підприємствах є інформаційна логістика, а основним методом на аналізованих підприємствах є аналіз внутрішньої інформації. Сукупність інформаційних потоків, що циркулюють всередині та між елементами логістичної системи, а також між логістичною системою та зовнішнім середовищем, складають інформаційну систему логістики. Тому інформаційним забезпеченням в економіці є використання програмного забезпечення «1С Підприємство», яке допомагає вирішувати завдання управління логістикою, обробки текстів, отримання довідкової інформації та функціонування технічного обладнання для різних матеріальних потоків.

Наступною складовою логістичної діяльності є логістика постачання, яка характеризується управлінням процесом оптимального руху ресурсів, починаючи від співпраці з постачальниками на ринку постачання і закінчуючи зберіганням сировини на складі компанії. Для оцінки співпраці робочого господарства з постачальниками слід використовувати АВС-аналіз; за допомогою АВС-аналізу можна зробити висновки про переваги роботи з конкретними постачальниками для робочого господарства (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.5 – АВС- аналізування постачальників ТОВ Бесве за 2022 р.

Постачальники	Обіг, тис. грн.	Частка у загальному обігу, %	Група
ТОВ «Техноторг-Дон» (с.-г. техніка, запчастини)	5060	26,8	А 71,9%
ТОВ «Наdejда Трейд» (ПММ)	4362	23,1	
ТОВ «Техноторг»(с.-г. техніка)	4154	22,0	
ТОВ «УкрАгроКом» (добрива, засоби захисту рослин)	2945	15,6	В 22,6%
ТОВ «Інбел» (комбікорм)	774	4,1	
ПАТ «Сумиобленерго» (електроенергія)	548	2,9	
ДП «Недригайлівський агролісгосп» (лісоматеріали)	453	2,4	С 5,5%
ТОВ « Ерідон - Тех»(запчастини)	170	0,9	
ПП «O.L.KAR- Агро-Зоо-Вет-Сервіс»(ветпрепарати)	132	0,7	
ПрАТ «Укрзооветпромпостач» (ветпрепарати)	132	0,7	
ТОВ «Нафтопродукт»(ПММ)	113	0,6	
ТОВ «Автосервіс»	38	0,2	
Сума	18881	100,0	

Проведене АВС-аналізування свідчить, що до групи А відносяться постачальники ТОВ «Техноторг-Дон», ТОВ «Наdejда Трейд» та ТОВ «Техноторг», які є основними для підприємства, бо в структурі поставань займають 71,9%. Вони постачають основні види ресурсів, а саме сільськогосподарську техніку, запчастини та ПММ.

До групи В увійшли постачальники, які в структурі поставань займають сукупний обіг 22,6% і є менш важливими для співпраці. Це постачальники засобів захисту рослин, добрив, ветеринарні препарати, лісоматеріали, газ та інші. До групи С увійшли постачальники з найменшою питомою вагою (5,5%) в структурі поставань, що свідчить про найнижчу значимість співпраці з такими постачальниками. Так, якщо затрати на заходи, пов'язані з закупівельною логістикою необхідно скоротити, то слід приділяти увагу насамперед групі А-постачальників, так як більш інтенсивна робота з даною групою може впливати на зміну як загального обігу підприємства так і якості готової продукції.

Керівництво досліджуваного підприємства під час вибору потенційного постачальника в основному покладається на власну інформацію.

Третьою складовою логістичної діяльності виступає транспортна

логістика. Аналіз наукових публікацій показав, що вирішення завдань в даній сфері в основному зводиться до вирішення проблеми визначення і оптимізації каналів постачання ресурсів і розподілу готової продукції в рамках конкретної логістичної системи, тобто через вибір видів та типів транспортних засобів; оптимізацію транспортного процесу в змішаних перевезеннях; визначення раціонального маршруту доставки; забезпечення технологічного взаємозв'язку транспортно-складських процесів; координацію транспортно-виробничого процесу [44, с. 77].

Всього в автопарку ТОВ Беєве є в наявності 26 автомобілів для внутрішньовиробничих потреб та транспортування частини готової продукції тваринництва та рослинництва, а частину – перевезення здійснюють самі замовники і вивіз з підприємства централізований.

Четвертою складовою логістичної діяльності є логістика складування. Якість процесу складування напряду впливає на оптимальність руху матеріальних потоків, і, як наслідок, на ефективність діяльності підприємств. Досліджуване господарство на даний час має в своєму розпорядженні 4 склади. До якості складських процесів на підприємстві висуваються вимога чіткого та своєчасного проведення приймання вантажів в кількісному і якісному вимірі; раціонального зберігання ресурсів і готової аграрної продукції, яке забезпечує оптимальне використання складських площ, а також якості зберігання запасів та своєчасної організації доставки матеріальних потоків на склади [46, с.34].

Виражена система оформлення операцій управління рухом матеріальних запасів забезпечує ефективність їх організації. Щоб проаналізувати матеріальні цінності доцільно вивчити їх структуру, що передбачує групування запасів за їх функціональним призначенням на підприємстві. Необхідно розглянути структуру матеріальних запасів за 2018-2020 роки на прикладі ТОВ Беєве та проаналізувати співвідношення її елементів (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Вартість та структура запасів ТОВ «Беєве» в 2020-2022 рр.

Найменування запасів	Наявність запасів, тис. грн.			Структура запасів, %		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Виробничі запаси	36194	63979	69017	68,3	76,6	84,2

Незавершене виробництво	16534	19200	12545	31,2	23,0	15,3
Готова продукція	98	122	116	0,1	0,2	0,1
Товари	155	215	260	0,2	0,3	0,2
Всього	52981	83516	81938	100	100	100

Якщо проаналізувати структуру поголів'я досліджуваних господарств, то можна побачити, що виробниче поголів'я становить приблизно 75% від загального поголів'я в період 2020-2022 років. Крім того, загальний обсяг запасів коливається з року в рік. Тому компаніям необхідно управляти своїми запасами із застосуванням логістичного підходу, тобто від закупівлі ресурсів до отримання готової продукції.

Метою оптимізації запасів за логістичним підходом на фермерських господарствах є забезпечення виробничих потреб та задоволення споживчого попиту на сільськогосподарську продукцію на максимально можливому рівні при мінімізації сукупних затрат, пов'язаних з запасами.

Для оптимізації запасів на досліджуваному підприємстві доцільно провести ABC-XYZ-аналізування та визначити економічний розмір замовлення як модель EOQ. Згідно даного підходу розподіляються зусилля з контролю за запасами на ті види запасів, що потребують безперебійного контролю, і запаси, для котрих достатньо здійснити періодичний контроль через поділ запасів на групи. ABC-аналіз запасів передбачає, що група А включає біля 20% обсягу запасів, що становить 80% їх вартості і є найдорожчою та вимагає постійного контролю. Група В включає біля 30 % обсягу запасів, що становить 15% їх вартості і є середньою, яка вимагає періодичного контролю. Група С включає найчисельніші запаси, що займають біля 50% обсягу запасів, хоча їх вартість незначна – близько 5% загальної вартості та дана група запасів вимагає найменшої уваги і періодичного контролю [70, с. 221].

На нашу думку, управління запасами на основі ABC-XXZ аналізу в сільськогосподарських підприємствах має здійснюватися окремо для ресурсів та готової продукції. Попередній аналіз запасів підприємств показує, що структурно запаси готової продукції складають лише 0,1-0,3%. У таблиці 2.8

наведено групування виробничих запасів досліджуваних підприємств за методом ABC-аналізу.

Таблиця 2.8 – Групи виробничих запасів ТОВ «Бєсве» методом ABC-аналізу за 2022 рік

Види запасів	Вартість запасу, тис. грн.	Структура, %	Кумулятивний обіг, %	Група
Мінеральні добрива	17461	25,3	25,3	А (83,3%)
Нафтопродукти	14287	20,7	46,0	
ЗЗР	13941	20,2	66,2	
Насіння для посіву	11802	17,1	83,3	
Комбікорми	4555	6,6	89,9	В (12%)
Корми власного виробництва	3727	5,4	95,3	
Газ природний	1656	2,4	97,6	С (4,6%)
Інструменти та господарський інвентар	1449	2,1	99,8	
Тара	138	0,2	100,0	
Всього	69017	100	-	

Розрахунки в таблиці 2.8 вказують на те, що запаси групи А становлять 83,3% їх вартості. До даної групи належать мінеральні добрива, нафтопродукти, засоби захисту рослин та насіння для посіву. В другій групі В запаси становлять 12% загальної їх вартості. В цю групу увійшли запаси для тваринництва (комбікорми і корми власного виробництва).

Запаси групи С становить 4,7% їх загальної вартості. В дану групу включені газ природний, інструменти та господарський інвентар, а також тара і тарні матеріали. Основною ідеєю XYZ-аналізу групування об'єктів аналізу за однорідністю аналізованих параметрів та результатом спільного проведення ABC- XYZ - аналізу є інтегрована матриця, яку подано на рисунку 2.2.

Група	X	Y	Z
C	Мінеральні добрива Нафтопродукти Засоби захисту рослин	Насіння для посіву	
B		Комбікорми Корми власного виробництва	Газ природний
C		Інструменти та господарський інвентар	Тара та тарні матеріали

В результаті аналізу група сортів, віднесених до групи X, яка представляє собою Мінеральні добрива, нафтопродукти і засоби захисту рослин, має стабільний характер замовлень сільськогосподарського виробництва, і мінливість дуже випадкова. У групі Y існує 4 групи сортів: жовтневі насіння, комбікорми, корми для власного виробництва, а також інструменти та побутова техніка. У тваринницькому секторі існує певна тенденція споживання, така як сезонність в частині сільськогосподарського виробництва, головним чином тому, що корми, які реєструються в якості запасів в осінньо-зимовий сезон, використовуються для природного випасу худоби в весняно-літній сезон. Група Z: природний газ, контейнери та пакувальні матеріали. Оскільки його використання в сільськогосподарському виробництві має стохастичну (нефіксовану) структуру, неможливо регулювати обсяг замовлень. Послідовність дуже випадкова.

Для кожної з груп ABC-класифікації підходи до менеджменту запасами відрізнятимуться (див. рис. 2.3).



Згідно рисунку 2.3 основна увага в управлінні запасами повинна приділятися групі А, оскільки ця група виробничих запасів має найвищу вартість, а тому вимагає постійного контролю за їх станом і максимально точного планування обсягів використання даних видів запасів. При формуванні замовлення запасів, раціонально використовувати модель з фіксованим розміром замовлення і змінною точкою замовлення. Для запасів групи В достатньо періодично їх контролювати стан запасів і прогнозувати обсяги споживання запасів. При замовленні запасів, доцільно використати модель з фіксованою точкою замовлення і змінним розміром замовлення. Запаси групи С, що є незначним за вартістю, потребують мінімального контролювання за їх станом, що реалізується в системі менеджменту запасів «мін – макс».

П'ятою частиною логістичної діяльності агропідприємства виступає розподільча логістика, що має основне значення в управлінні матеріальними потоками. Динаміку збуту продукції за каналами реалізації ТОВ «Бєсєве»

наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Динаміка збуту продукції ТОВ «Бесве» по основних каналах реалізації в 2018-2020 рр.

Канали збуту	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Зміни +, -
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
Зернові та зернобобові							
Пайовикам	3222	4,2	1945,5	3,1	2313,3	3,7	-0,5
Переробні підприємства	16262	21,2	13932,3	22,2	15817,8	25,3	4,1
Комерційні організації	57223	74,6	46880,2	74,7	44389,9	71,0	-3,6
Загальний обсяг реалізації	76707	100,0	62758	100,0	62521	100,0	-
Боби сої							
Комерційні організації	10760	100,0	12890	100,0	12478	100,0	-
Загальний обсяг реалізації	10760	100,0	12890	100,0	12478	100,0	-
Соняшник							
Переробні підприємства	366	1,0	542,9	1,1	592,2	1,2	0,2
Комерційні організації	36266	99,0	48807,2	98,9	48757,8	98,8	-0,2
Загальний обсяг реалізації	36632	100,0	49350	100,0	23227	100,0	-
Жива вага ВРХ							
Переробні підприємства	1789	92,3	2272,1	93,5	954,8	95,1	2,8
Ринок, власні магазини	149	7,7	158,0	6,5	49,2	4,9	-2,8
Загальний обсяг реалізації	1938	100,0	2430	100,0	1004	100,0	-
Молоко і молочні продукти							
Переробні підприємства	9350,3	98,7	9620,3	90,8	11999,3	91,5	-7,2
Населенню	161,7	1,7	974,7	9,2	1114,7	8,5	6,8
Загальний обсяг реалізації	9512	100,0	10595	100,0	13114	100,0	-

Аналіз обсягів реалізації продукції по галузях підприємства показав, що в рослинництві найширшими вони є по реалізації зернових. Так в 2020 році загальний обсяг попиту на зерно склав 76707 тис. грн., основними каналами збуту даної продукції були приватні підприємці – агропосередники та реалізація переробним підприємствам.

Досить широким є канал розподілу соняшнику – в основному ця продукція була реалізована приватним підприємцем – агропосередникам (98,9%) та незначна кількість була продана споживачам-переробникам, що в структурі каналу становило 1,1%. Щодо каналів розподілу продукції в тваринництві найширшим каналом розподілу є реалізація молока. Підприємство в 2020 році продало молока на 9,5 млн. грн., основним каналом збуту при цьому був продаж переробним підприємствам через прямий маркетинг, питома вага даного каналу розподілу становила 90,3%. Щодо реалізації живої ваги ВРХ, то основними каналами збуту в звітному році були в основному переробні підприємства – 92,3% загального продажу та значно меншу питому вагу по продукції м'ясного скотарства зайняв продаж через власні магазини – 7,7%.

Таким чином, аналіз досліджуваних аспектів управління логістикою на підприємстві заснований на вирішенні основних завдань кожного виду логістики, що становлять матеріальний процес, структурний елемент логістичної системи. Управління логістичними процесами на підприємстві направлено на підтримку стану логістичних процесів і моніторинг дотримання оптимальних значень витрати матеріалів, що забезпечують нормальне функціонування підприємства. В цілому це вимагає постійного моніторингу ефективності правової, організаційної, адміністративної та методологічної бази логістичного активу, об'єктів, що входять до нього, логістичного процесу як компонента маркетингової системи, заснованої на потокових процесах і взаємодіях. Це включає все наступне.

2.3 Оцінювання стану стратегічного управління процесами логістики в господарстві

Дослідження показують, що основною метою логістичної діяльності компанії є максимізація прибутку при мінімізації витрат на логістику. Водночас він координує взаємодію всіх функціональних підрозділів підприємства,

відповідальність несе логістична система, контроль якості може забезпечити: знизити витрати на логістику на 12-25%. Скоротить транспортні витрати наступним чином 7-20%. І це зменшує витрати на завантаження та розвантаження на 15-30%. Прискорити реалізацію матеріальних ресурсів на 20-40%.

Першим етапом оцінки є вибір і обґрунтування сукупності показників, що використовуються в господарстві. Основним показником, що характеризує ефективність підприємства, є чистий прибуток. Аналізуючи тенденцію змін і співвідношення витрат на логістику до прибутку, можна визначити, наскільки ефективно працює підприємство, рівень надійності логістичної системи. Аналізуючи вплив кожного компонента логістичної системи на зміну прибутку, необхідно оцінити його вагу і використовувати отримані результати для побудови моделі управління логістичними ризиками для бізнесу [23, с. 102].

Сільськогосподарські підприємства покладають частину своїх витрат на групу "логістичні". Їх кількість коливається від 5% до 45% і може зростати під впливом зовнішнього і внутрішнього факторів декомунізації.

Таблиця 2.10 – Фактор впливу на змінення величини логістичних затрат агропідприємства

Фактори	Середовище		Елемент логістичної системи				
	зовнішнє	внутрішнє	постачання	виробництво	транспорткування	збут	складування
Ускладнення ланцюгів постачання		+	+				
Зміни в системі замовлень		+	+				
Зміни вимог споживача	+	+		+		+	
Зміни цін на паливе	+				+		
Зміна структури логістичного персоналу		+	+	+	+	+	+
Зміна планів виробництва		+		+			
Інші незаплановані затрати	+	+	+	+	+	+	+

Слід визнати, що в даний час немає конкретної методології для точного розподілу витрат на логістику. Аналітики логістики, зацікавлені в цьому питанні, зробили великий крок у цьому напрямку і змогли визначити його частку в структурі загальних витрат сільськогосподарських підприємств (див. табл. 2.11).

Другий етап оцінювання ефективності логістичної діяльності - це

створення бази даних показників оцінки на основі форм звітності підприємства – балансу та звіту про фінансові результати. Необхідно використовувати методику оцінки надійності на основі дослідження структури логістичних затрат по відношенню до прибутку. При цьому логістичні витрати розраховуються через їх виділення зі статей витрат: операційних витрат; адміністративних витрат та витрат на збут [28].

Таблиця 2.11 – Типова структура логістичних витрат в аграрних підприємствах

Статті логістичних витрат	Частка у виручці від реалізації, %	Елемент логістичної системи
Витрати на закупівлю	0,15	Постачання
Виробничі логістичні витрати	0,30	Виробництво
Витрати на збут	0,20	Збут
Складські витрати	3,00	Складування
Витрати на транспортування	1,00	Транспортування
Витрати на управління матеріальними потоками	0,25	Постач., Виробн.
Витрати на логістичне адміністрування	0,20	Всі сфери
Витрати на сервіс	0,30	Збут
Всього	5,40	-

Адмінвитрати та затрати на продаж включені до річної фінансової звітності (фінансової звітності) компанії, тоді як більша частина загальних виробничих витрат включена до структури інших операційних витрат. Динаміка цих статей витрат на підприємствах ТОВ "Беєве" в період з 2020 по 2022 рік і їх частка в складі витрат на логістику показані в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Динаміка обсягу і частки логістичних затрат у загальних витратах ТОВ «Беєве» за 2018-2020 рр.

Показники	2020		2021		2022		Відхилення 2022 до 2020	
	тис. грн	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	величин и витрат, %	структури
Операційні затрати, тис. грн.	137055	13,7	165397	21,1	167853	31,6	122,47	30798
Логістичні витрати в операційних	8360	6,1	8270	5,0	6378	3,8	76,29	-1982
Адміністративні затрати, тис. грн.	20201	86,3	20331	78,9	15484	68,4	76,65	-4717
Логістичні витрати	667	3,3	1565	7,7	743	4,8	111,39	76

в адміністративних								
Сукупні витрати	157256	100,0	185728	100,0	183337	100,0	116,59	26081
Логістичні витрати	9027	3,7	9835	10,6	7121	5,0	78,89	-1906

Згідно з аналізом, у 2022 році найбільша частка витрат на логістику припадає на операційні витрати продажів компанії. Логістичні витрати становлять лише 3,8%, що становить невелику частку операційних витрат. Що стосується адміністративних витрат, то частка витрат на логістику становить 4,8%, що на 1,5 процентного пункту вище, ніж у 2020 році.

Враховуючи результати представленої конфігурації, бажано, щоб витрати на логістику були згруповані за окремими елементами логістичної системи приватних сільськогосподарських підприємств (див. табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Динаміка логістичних затрат в межах логістичних підсистем

Показники	2020		2021		2022		Відхилення 2022 до 2020	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	величин и витрат, %	структури
1. Система постачання	1201	13,3	1446	14,7	911	12,8	75,85	-290
2. Система виробництва	533	5,9	718	7,3	470	6,6	88,18	-63
3. Система транспортування	2591	28,7	2508	25,5	1987	27,9	76,69	-604
4. Система збуту	3241	35,9	3727	37,9	2471	34,7	76,24	-770
5. Система складування	1462	16,2	1436	14,6	1282	18,0	87,69	-180
Разом	9027	100,0	9835	100,0	7121	100,0	78,89	-

Надамо результати розрахунків представленої системи показників у розрізі окремих логістичних підсистем та комплексного показника оцінювання ефективності логістики господарства (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Показники оцінки ефективності логістики

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2022 до 2020 +,-	
				+, -	%
Чистий прибуток, тис.грн.	24301	34209	-16763	-41064	-
Логістичні затрати підсистеми	1201	1446	911	-290	75,85

постачання					
Логістичні затрати підсистеми виробництва	533	718	470	-63	88,18
Логістичні затрати підсистеми транспортування	2591	2508	1987	-604	76,69
Логістичні затрати підсистеми збуту	3241	3727	2471	-770	76,24
Логістичні затрати підсистеми складування	1462	1436	1282	-180	87,69
Коефіцієнт надійності підсистеми логістики постачання	20,23	23,66	-18,4	-38,63	-
Коефіцієнт надійності підсистеми логістики виробництва	45,59	47,64	-35,67	-81,26	-
Коефіцієнт надійності підсистеми логістики транспортування	9,38	13,64	-8,44	-17,82	-
Коефіцієнт надійності підсистеми логістики збуту	7,5	9,18	-6,78	-14,28	-
Коефіцієнт надійності підсистеми логістики складування	16,62	23,82	-13,08	-29,7	-
Комплексний показник надійності системи логістики	16,09	20,2	-13,75	-29,84	-
Інтегрований показник ефективності логістики	-16,47			-	-

У 2021-2022 роках відбулося сповільнення розвитку логістичних підсистем, що вказує скорочення рівня прибутку логістичної діяльності. Інтегрований показник ефективності логістики досліджуваного господарства мав значення менше одиниці – (-16,47), що засвідчує критичну неефективність розвитку логістичних підсистем підприємства.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ЛОГІСТИКИ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Розробка конкурентної стратегії із врахуванням заходів раціонального управління й координації логістичних процесів на підприємстві

В умовах нестабільної економіки використання принципів маркетингового управління логістичним забезпеченням виробництва стає більш доступним на рівні окремих підприємств і перетворюється на логістичну систему, яка застосовує власні системні принципи по відношенню до окремих функціональних підрозділів, етапів виробництва і сфер діяльності, дотримується системних цілей і націлена на досягнення загальної оптимізації по всій системі [69, с. 408].

На рисунку 3.1 представлено аналогову модель зв'язків аграрного підприємства з постачальниками і споживачами.

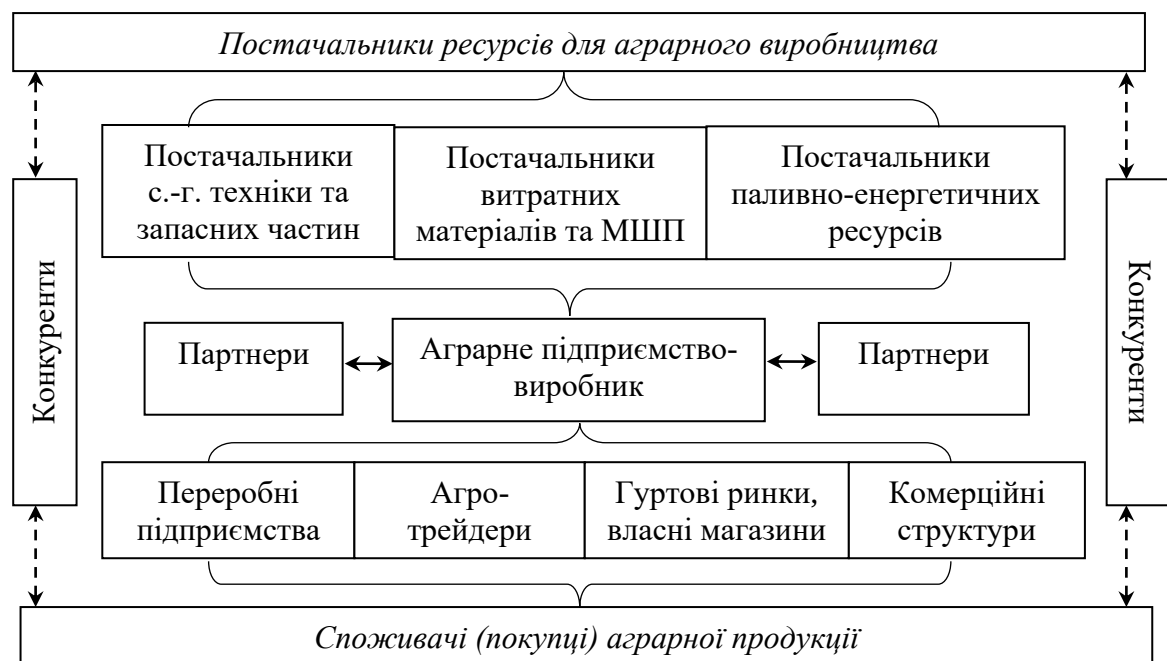


Рисунок 3.1 – Аналогова модель зв'язків аграрного підприємства з постачальниками і споживачами

Сучасні вимоги концепції логістики в агропромисловому комплексі полягають у трансформації традиційної системи організації агробізнесу в нову сучасну модель через логістичний ланцюг створення вартості сільськогосподарської продукції, операцій та послуг (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Модель організації інтегрованої логістичної системи в агробізнесі
Джерело: побудовано автором

Логістичні підходи в управлінні маркетингом характеризується зміною пріоритетів господарської діяльності. Це форма управління, яка перевершує традиційну як за креативністю, так і за ефективністю кінцевого результату, завдяки координації, трансформації та інтеграції поточкових процесів, більшим резервам для підвищення продуктивності та можливості знайти кращі умови для реалізації загальної стратегії управління якістю [74, с. 612].

На сучасному етапі розвитку існує низка успішних проектів у сфері логістичного управління та зростає інтерес до використання інтегрованого підходу до управління поточковими процесами на сільськогосподарських підприємствах, що пов'язано зі значним посиленням конкуренції в аграрному

секторі. Витрати скорочуються для підтримки певної норми прибутку, і в цьому секторі спостерігається високий попит на логістичні методи [58, с.149].

Важливість інтеграції логістичного та маркетингового підходів в управлінні логістичною діяльністю сільськогосподарських підприємств слід підкреслити в подальшому дослідженні принципів маркетингового управління логістичним забезпеченням виробництва. У сучасному менеджменті на початкових етапах формування структури управління поєднується взаємодія різних напрямів логістичної діяльності підприємства для досягнення максимальної ефективності та подальшої конкурентної переваги сільськогосподарського підприємства на регіональному ринку. З точки зору задоволення потреб споживачів принципи логістики та маркетингу формують єдиний процес відповідно до поставлених цілей та завдань [39, с. 125].

При цьому, як зазначає В.В. Зіновчук [23, с.104], попит, визначений маркетингом, може бути своєчасно задоволений за рахунок швидкої та точної пропозиції, тоді як швидка реакція на попит можлива лише за рахунок використання логістичних методів. Синергія може бути досягнута шляхом поєднання маркетингового та логістичного підходів у загальному управлінні сільськогосподарськими підприємствами.



Проаналізувавши логістичні процеси в логістичній системі досліджуваних сільськогосподарських підприємств, було визначено стратегічні цілі щодо удосконалення управління логістичною діяльністю на основі виявлених вузьких місць у логістичній системі з урахуванням особливостей даного сектору, економічної ситуації в країні та мега-трендів, що впливають на

її розвиток (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Стратегічні цілі оптимізації маркетингового управління логістичною діяльністю агропідприємства

Вузькі місця маркетингового управління логістичною діяльністю	Стратегічні цілі г управління логістичною діяльністю
- низька частка створеної доданої вартості; - наявність відчутних витрат, пов'язаних з великими запасами; - недостатня ефективність логістичної системи через значний обсяг втрат вздовж логістичного ланцюга; - значне підвищення загальних логістичних витрат, що є наслідком впровадження нових технологій управління логістикою; - відсутність координації та інформаційного обміну між учасниками логістичного процесу.	- забезпечення конкурентних переваг; - збільшення частки доданої вартості; - максимізація доходів і прибутків; - мінімізація витрат та інвестицій в логістичну мережу; - оптимізація управління рівнем запасів; - використання аутсорсингу в управлінні логістичною діяльністю; - забезпечення стратегічного розвитку логістичних систем.

Дослідження доводить, що ефективне управління будь-яким логістичним процесом в аграрних підприємствах можливе лише за умови впровадження процесу реінжинірингу із застосуванням новітніх технологій інформаційної підтримки цієї діяльності [37, с. 145].

Сьогодні важливим способом досягнення успіху в логістичному управлінні взаємовідносинами з клієнтами на сільськогосподарських підприємствах є визнання філософії CRM, яка включає зміни в діяльності за такими основними напрямками [5]: визнання логістичних стратегій, пов'язаних із взаємовідносинами з клієнтами, реструктуризація стратегій постачання та збуту сільськогосподарських підприємств, зміни в бізнес-процесах, зміни в корпоративній культурі та впровадження CRM-систем в логістичну діяльність.

Запропонована CRM-система для впровадження на сільськогосподарських підприємствах базується на відомих системах, які частково покращують взаємовідносини з клієнтами [40, с. 177]:

1. Автоматизація маркетингу (МА) - це система, котра автоматизує маркетингові операції та спрощує інформаційний процес, дозволяючи ефективно планувати маркетингову діяльність та проводити аналіз результатів.

2. Автоматизація продажу - це система автоматизації бізнес-операцій, що включає прогнозування та аналіз продажів, формування звітності, розрахунок

прибутку і збитків, автоматичне створення комерційних каналів продажів.

3. Автоматизація логістики для обслуговування клієнтів (CSS - Customer Service and Support) - автоматизовані системи для підтримки та обслуговування клієнтів, включаючи бази даних контактів з клієнтами, моніторинг заявок, заходи контролю обслуговування на місцях, інтуїтивно зрозумілі бази знань про типові проблеми клієнтів з комерційними продуктами та рішеннями, інструменти управління замовленнями клієнтів.

Слід виділяти наступні основні варіанти ефектів від упровадження CRM-системи в аграрному підприємстві (рис. 3.4).

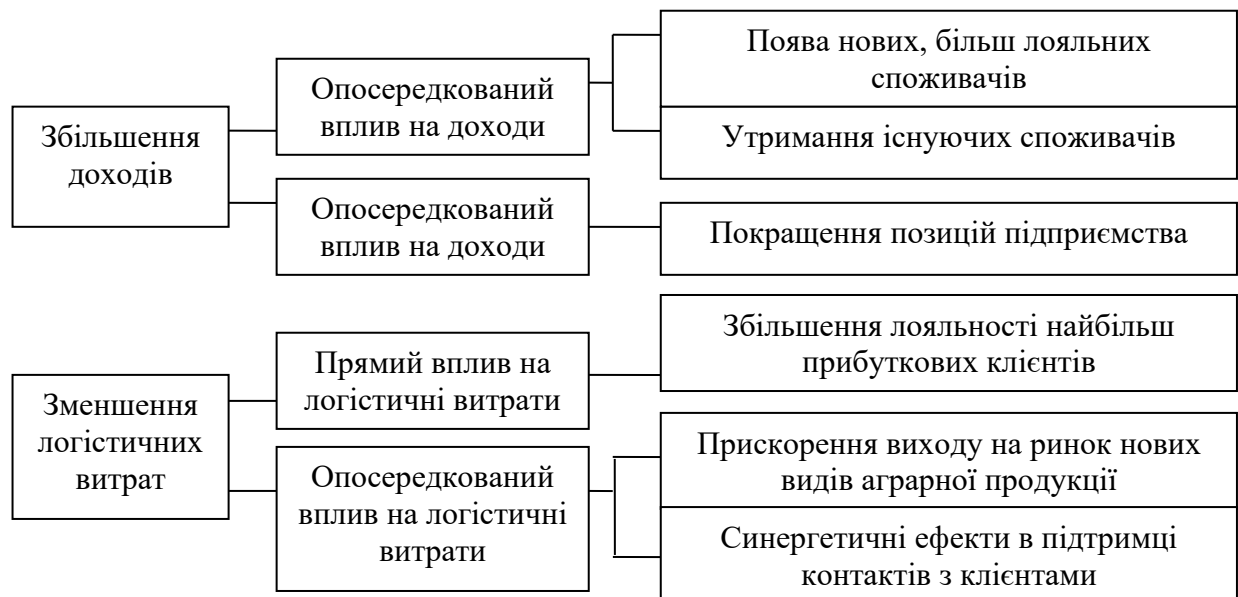


Рисунок 3.4 – Основні варіанти ефектів від упровадження CRM-системи

Проведене проектне аналізування визначення ефективності від упровадження проекту CRM-системи на аграрному підприємстві. Дані про грошовий потік від реалізації проекту зведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунок грошового потоку від реалізації проекту упровадження CRM-системи у ТОВ «Бєєве»

№ п/п	Показник (параметр)	Періоди (роки)	
		1	2
1.	Початкові інвестиції, тис. грн.	700	700
	Грошові надходження від реалізації продукції тис. грн.	4800	
	- оптимістичний (ймовірність 10%)	5280	34256
	- реальний (ймовірність 70%)	4800	32076
	- песимістичний (ймовірність 20%)	4080	28028
2.	Очікувані надходження від реалізації продукції, тис. грн.	4704	32076
	Поточні витрати на реалізацію продукції за відповідних станів економіки, тис. грн.:	650	21250
	- оптимістичний (ймовірність 10%)	585	13717
	- реальний (ймовірність 70%)	650	21250
	- песимістичний (ймовірність 20%)	747	24096
3.	Очікувані витрати на реалізацію продукції, тис. грн.	663	13717
4.	Логістичні витрати, тис. грн.	500	8291
5.	Очікуваний прибуток до оподаткування, тис. грн.	3541	10068
6.	Очікуваний чистий прибуток, тис. грн.	2939	8356
7.	Очікуваний чистий грошовий потік, тис. грн.	2439	65
8.	Дисконтований чистий грошовий потік, тис. грн.	2698	72
9.	Кумулятивний дисконтований грошовий потік, тис. грн.	2698	700

Впровадження CRM-системи в проаналізованих компаніях призведе до: скорочення оборотності оборотних активів на 12-25%; зменшення неліквідних запасів на складах на 20-40%; зниження витрат на запасні частини в середньому на 5%; підвищення якості обслуговування в точках продажу в середньому на 35-40%; прискорення ефективності обліку - зниження дебіторської заборгованості в середньому на 18%; загальної економії витрат до 20% річного обороту компанії [37, с. 149].

Тому в інтегрованих логістичних системах маркетингове управління підтримкою виробництва, організацією сільськогосподарського виробництва та співпрацею з логістичними партнерами повинно розглядатися як управлінський підхід, а просторові фактори повинні бути повністю враховані.

3.2 Організаційно-інформаційне забезпечення реалізації стратегій управління процесами логістики

Використання різних управлінських підходів у маркетинговому управлінні логістичною діяльністю впливає на довгострокову стабільність підприємств. Один з таких підходів виражений в концепції логістичного

управління бізнес-процесами в аграрних підприємствах і фокусується на основних сферах діяльності підприємства: закупівля, транспортування, зберігання, виробництво та збут. Ці функціональні сфери розглядаються як самостійні важелі, які можуть мати значний вплив на ситуацію в інших сферах і на підприємство в цілому з точки зору підвищення ефективності діяльності [21, с. 117].

Розглянемо функції основних підсистем інтегрованої логістичної системи ТОВ "Беєво" - транспортної та складської підсистем. Функції всіх складових логістичного процесу слід розглядати у взаємозв'язку та взаємозалежності. Такий підхід не тільки забезпечує чітку координацію складської діяльності, а й створює основу для планування та контролю руху продукції всередині складу з мінімальними витратами.

Це означає, що склади мають бути пристосовані для зберігання певних видів продукції. Логістичний процес на складі компанії можна розділити на три елементи: операції з координації роботи відділу закупівель; операції, пов'язані з обробкою товарів і підготовкою необхідної документації; операції з координації роботи відділу продажів.

Проаналізуємо на досліджуваних аграрних підприємствах використання складських приміщень (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Наявність та економічна оцінка використання складських приміщень в ТОВ «Беєве» в 2022 р.

Показник	2020 р.
Загальна площа складських приміщень, м ²	2450
Корисна площа, м ²	1746
Вартість реалізованої продукції зі складу на 1 м ² , тис. грн	43,9
Чисельність працівників складського господарства, осіб	8
Вартість реалізованої продукції зі складу на 1 працівника складу, тис. грн	13459,4
Загальні витрати на утримання складу, тис. грн	45,3
Рівень механізованих робіт, %	75,7
Коефіцієнт виконання договірних зобов'язань	0,97

Суть моделі ABC-аналізу полягає в тому, щоб розділити зусилля з управління запасами на запаси, якими необхідно управляти завжди, і запаси,

якими достатньо управляти через регулярні проміжки часу, і згрупувати останні відповідно до класифікаційної функції, передбаченої цим методом [2, с. 254]:

Дослідження показали, що на практиці 10-20 відсотків усіх найменувань продукції компанії відносяться до категорії А, 20-30 відсотків - до категорії В і близько 60-70 відсотків - до категорії С. Кожна класифікація має свої особливості для кожної групи запасів, і тому принципи, що керують кожною групою, відрізняються (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Підходи до управління запасами ABC-аналізу

Класифікаційна група	Особливості управління
А	1. Постійний контроль над станом запасів. 2. Максимально точний прогноз. 3. Під час замовлення запасів використовувати моделі управління запасами з постійним розміром замовлення та змінною точкою замовлення або постійною точкою замовлення та змінним розміром замовлення.
В	1. Періодичний контроль над станом запасів. 2. Прогнозування обсягів споживання запасів. 3. Під час замовлення запасів використовувати моделі управління запасами з постійним розміром замовлення та змінною точкою замовлення або постійною точкою замовлення та змінним розміром замовлення.
С	1. Мінімальний контроль над станом запасів. 2. Під час замовлення запасів використовувати систему управління запасами «максимум – мінімум».

ABC-аналіз визначає внесок окремих елементів у кінцевий результат, тоді як XYZ-аналіз визначає рівень відхилення та нестабільності продажів [31, с. 199].

Крім того, перевагами її використання є гнучкість і можливість представляти результати у вигляді графіків і матриць, які використовуються на різних рівнях управління (рис. 3.5).

	А	В	С
Х	Високі прибутки Регулярність закупівлі Високі рівні прогнозованості	Середні прибутки Регулярність закупівлі Високий рівень прогнозованості	Низькі прибутки Регулярність закупівлі Високі рівні прогнозованості
Y	Високі прибутки Періодичність закупівлі Середні рівні прогнозованості	Середні прибутки Періодичність закупівлі Середні рівні прогнозованості	Низькі прибутки Періодичність закупівлі Середні рівні прогнозованості
Z	Високі прибутки Нерегулярність закупівлі Низькі рівні прогнозованості	Середні прибутки Нерегулярність закупівлі Низькі рівні прогнозованості	Низькі прибутки Нерегулярність закупівлі Низькі рівні прогнозованості

Рисунок 3.5 – Матриця характеристики груп об’єктів за проведеною моделлю
ABC-XYZ-аналізу

Таблиця 3.5 – Групування виробничих запасів рослинництва аграрного підприємства методом ABC-аналізу (всередньому за 2018-2020 рр.)

Види запасів	Вартість запасів, тис. грн.	Питома вага, %	Кумулятивний обіг, %	Група
Нафтопродукти	10337	39,6	39,6	А
Мінеральні добрива	5691	21,8	61,4	А
ЗЗР	4985	19,1	80,5	А
Насіння для посіву: пшениця озима	1566	6,0	86,5	В
кукурудза	861	3,3	89,8	В
соняшник	548	2,1	91,9	В
ячмінь	313	1,2	93,1	В
соя	235	0,9	94,0	С
овес	52	0,2	94,2	С
жито	26	0,1	94,3	С
Газ природний	809	3,1	97,4	В
Інструменти та господарський інвентар	394	1,5	98,9	В
Тара	287	1,1	100,0	С
Всього	26104	100,0	-	-

За даними табл. 3.5, перша група А становить від 39,6 до 80,5% вартості запасів виробництва рослинництва. До цієї групи входять нафтопродукти, міндобрива, ЗЗР. Друга група В складає від 1,2 до 6% загальних витрат запасів. До цієї групи належать насіння для посіву основних видів рослинництва (озима пшениця, кукурудза, соняшник та ячмінь), а також газ природний і

господарський інвентар. В групу С ввійшли соя, овес, жито і тара та тарні матеріали, що становить від 0,1 до 1,1% загальної вартості.

Кожна група в ABC-аналізі має свій підхід до управління (рис. 3.6). Група А є основним об'єктом управління запасами. Запаси в цій групі є найбільш цінними, тому стан запасів потрібно постійно контролювати, а використання запасів потрібно прогнозувати найточніше.

Класифікаційні групи		
А	В	С
1. Безперервний моніторинг стану запасів. 2. Найточніші прогнози. 3. Використання методів управління запасами з фіксованим розміром замовлення та змінними точками замовлення або фіксованими точками замовлення та змінними розмірами замовлення при замовленні запасів.	1. Регулярний моніторинг рівня запасів 2. Оцінка споживання запасів 3. При замовленні запасів використовувати методи контролю запасів, які використовують фіксовані розміри замовлення та змінні точки замовлення або фіксовані точки замовлення та змінні розміри замовлення.	1. Мінімальний контроль запасів 2. Мінімально правильне прогнозування 3. Використання мінімально-максимальної системи контролю запасів при замовленні товару

Рисунок 3.6 – Рекомендовані способи вдосконалення управління виробничими запасами рослинництва за класифікаційними групами моделі ABC-аналізу

Замовлення запасів має здійснюватися з використанням системи фіксованих обсягів замовлення та змінних точок замовлення або фіксованих точок замовлення та змінних обсягів замовлення. Для запасів групи В достатньо регулярного моніторингу рівня запасів і прогнозування використання запасів. При замовленні запасів цієї групи слід використовувати систему фіксованих обсягів замовлення і змінних точок замовлення або фіксованих точок замовлення і змінних обсягів замовлення. Запаси групи С є найчисленнішими, але мають найнижчу вартість і тому потребують мінімального контролю стану, що застосовується за системою "мінімум-максимум". [36, с.184].

Основною ідеєю XYZ-аналізу, що групує об'єкти за однорідністю аналізованих параметрів та результатами спільного аналізу ABC-XYZ, є інтегральна матриця, зображена на рисунку 3.7 [57, с. 159]. Аналіз показує, що

товарні групи, які входять до групи X, тобто мінеральні добрива, нафтопродукти та засоби захисту рослин, мають стабільні замовлення від агровиробництва і їх зміни є дуже випадковими.

Група	X	Y	Z
A	Мінеральні добрива Нафтопродукти Засоби захисту рослин		
B		Насіння для посіву	Газ природний
C		Інструменти та господарський інвентар	Тара та тарні матеріали

Рисунок 3.7 – Інтегрована матриця ABC- і XYZ-аналізування для виробничих запасів досліджуваного підприємства

Група Y включає дві товарні групи: посівний матеріал та сільськогосподарське обладнання. Посівний матеріал, що обліковується на складах, використовується в рослинництві переважно навесні та восени, а не взимку та влітку, тому існують певні тенденції споживання з боку сільськогосподарського виробництва, такі як сезонність замовлень. Група Z: Природний газ, тара та пакувальні матеріали. Використання в сільськогосподарському виробництві є стохастичним (не постійним), а тому обсяг замовлень не може регулюватися. Сталість є дуже випадковою.

Якщо група CZ (тара та пакувальні матеріали) включена до номенклатури запасів, її слід обговорити з відділом закупівель та продажів, щоб оцінити, чи можуть бути використані інші пакувальні матеріали як альтернатива або вони взагалі не потрібні підприємству. Це одиничне і дуже збиткове замовлення має бути виключене з класифікаційної номенклатури як нетипове замовлення. Відсутність варіантів товарів у групі CX свідчить про те, що сільськогосподарські підприємства шукають нових постачальників. Товари, включені до групи CY (інструменти та господарські товари), не є типовими для сільськогосподарського виробництва. Товари, включені до групи BY (насіння для посіву), мають підпадати під систему фіксованої частоти поповнення

запасів. Групу В можна розглядати як перехідну від А до С або від С до А, і тому вона зазвичай потребує спеціального аналізу [36, с. 185].

У табл. 3.6 подано групування запасів готової продукції рослинництва для ТОВ «Бєєво» згідно АВС-аналізування.

Таблиця 3.6 – Групування запасу готової продукції рослинництва ТОВ «Бєєве» методом АВС-аналізу (всередньому за 2018-2020 рр.)

Види запасів	Вартість запасу, тис. грн.	Структура, %	Кумулятивний обіг, %	Група
Кукурудза (зерно)	124,0	60,2	60,2	А
Пшениця озима (зерно)	8,7	4,2	64,4	С
Соняшник (зерно)	28,8	14,0	78,4	А
Ячмінь (зерно)	31,1	15,1	93,5	В
Боби сої	10,5	5,1	98,6	В
Овес (зерно)	1,7	0,8	99,4	С
Гречка (зерно)	0,2	0,1	99,5	С
Жито (зерно)	1,0	0,5	100,0	С
Всього	206,0	100,0		-

На групу А припадає 74,2% вартості запасів. До цієї групи належать насіння кукурудзи та соняшнику; до групи В - ячмінь та соя, на які припадає 20,2% вартості запасів. Третя група, С, є найчисленнішою, але її вартість є незначною і становить в середньому 5,6% від загального обсягу. До цієї групи належать пшениця, овес, гречка та жито.

На рис. 3.8 наведено рекомендації по управлінню запасами готової продукції галузі рослинництва для кожної класифікаційної групи: група А потребує постійного контролювання за станом запасу та збуту за найвищими цінами; для запасів групи В необхідно проводити періодичне контролювання за станом запасу та реалізації за найвищими цінами; для запасів групи С достатньо проводити мінімальне контролювання за станом запасу та реалізація їх за необхідності підприємств у грошових одиницях.

Класифікаційні групи		
А	В	С
1. Постійне контролювання стану запасів. 2. Реалізація обсягу запасів за найвищими цінами протягом маркетингового року	1. Періодичну контролювання стану запасів. 2. Реалізація обсягу запасів за найвищими цінами протягом маркетингового року, та за потреби можливості реалізації в будь-який період	1. Мінімальне контролювання стану запасів. 2. За потреби можливості реалізації в будь-який період протягом маркетингового року

Рисунок 3.8 – Рекомендації щодо способів управління запасами готової продукції рослинництва за класифікаційними групами ABC-аналізу

ABC-аналіз слід доповнити XYZ-аналізом, який аналізує та групує точність прогнозу та споживання запасів. У рослинницькій галузі опитаних компаній XYZ-аналіз варто використовувати лише для запасів готової продукції, де складніше спрогнозувати потреби споживачів.

Формування груп запасів готової продукції рослинництва ТОВ «Бєєве» за моделлю XYZ наведено в табл. 3.7.

Дані таблиці свідчать, що класичні підходи до групування з допомогою XYZ-аналізу, повинні змінюватися для запасів готової продукції рослинництва досліджуваного аграрного підприємства, так як по всіх запасах мають місце високі значення коефіцієнтів варіації, які вказують на низький рівень точності прогнозування, яке пов'язане з сезонністю виробничих процесів. Тому, на думку В. І. Перебийноса та Я. А. Дроботі [46, с.184], при виокремленні класифікаційних груп з допомогою XYZ-аналізу, для запасів готової продукції рослинництва слід вираховувати середні значення показників варіації ($V_{\text{сеп}}$), які пропонують науковці. Згідно такого підходу до класифікації: група X включає запаси, в яких коефіцієнт варіації нижчий за середнє значення цього коефіцієнта ($V < V_{\text{сеп}}$); група Y включає запаси, у котрих коефіцієнт варіації є однаковим з його середнім значенням ($V = V_{\text{сеп}}$); група Z включає запаси, в котрих коефіцієнт варіації є більшим від його середнього значення ($V > V_{\text{сеп}}$).

Таблиця 3.7 – Групування запасів готової продукції рослинництва ТОВ «Бєєве» методом XYZ – аналізу

Види запасів	Середня вартість запасів, тис. грн.	Обсяг запасів по роках, тис. грн.			Розмах варіації, тис. грн, R	Середньо-квадратичне відхилення, тис. грн, σ	Коефіцієнт варіації, %, V	Група
		2020 р	2021 р.	2022 р.				
Кукурудза (зерно)	491,4	138,0	1212,1	124,0	1088,1	509,7	103,7	X
Пшениця озима (зерно)	129,9	67,0	314,1	8,7	305,4	132,4	101,9	X
Соняшник (зерно)	113,3	1,2	309,9	28,8	308,7	139,5	123,1	Z
Ячмінь (зерно)	38,6	80,6	4,2	31,1	76,4	31,6	81,9	Z
Боби сої	92,7	-	267,7	10,5	267,7	123,8	133,5	Z
Овес (зерно)	6,7	18,3	-	1,7	18,3	8,3	123,9	Z
Всього	872,6	305,1	2108,0	204,8	1903,2	-	-	-

Середній коефіцієнт варіації для готової продукції становить 111,3%. Таким чином, відповідно до цього підходу до групування, запаси групи X характеризуються відносно стабільним попитом і включають кукурудзу та озиму пшеницю.

Запаси в групі Y мають тенденцію до збільшення або зменшення зі зростанням споживання, але відсутні на досліджуваних підприємствах. Оскільки не існує запасів з коефіцієнтом варіації, що дорівнює середньому значенню, можна сформувати цю класифікаційну групу за допомогою методу аналізу XYZ. Запаси групи Z характеризуються нерегулярними та нестабільними відхиленнями попиту і включають соняшник, ячмінь, сою та овес.

Доцільно вказати різноманітність способів управління запасом в кожній із класифікаційних груп, а саме для груп X і Y доцільними є оптимізаційні та прогнозні моделі, прогнозування групи Z є неможливим, так як в даній групі відсутня тенденція— для неї доцільною є мінімізація, або максимізація обсягу запасів.

При поєднанні методів ABC і XYZ було створено матрицю управління запасами готової продукції рослинництва досліджуваного аграрного

підприємства (рис. 3.9).

Група	X	Y	Z
A	Зерно кукурудзи		Зерно соняшнику
B			Зерно ячменю, боби сої
C	Зерно озимої пшениці		Зерно овесу

Рисунок 3.9 – Матриця ABC- і XYZ-аналізу управління запасом готової продукції рослинництва ТОВ «Беєве»

Відповідно до рис. 3.9, група AX свідчить про стабільне управління запасами кукурудзи і потребує постійного моніторингу запасів цієї товарної групи; група AZ включає соняшник і потребує постійного моніторингу запасів; група BZ включає ячмінь та сою. Наявність групи BZ, яка включає ячмінь та сою, свідчить про ефективні методи управління запасами та налагоджені зв'язки зі споживачами цієї продукції; озима пшениця, включена до групи CX, має відносно стабільний попит і для задоволення потреб споживачів та отримання прибутку підприємством, слід застосовувати компромісні рішення щодо управління такими запасами; включення вівса до групи CZ свідчить про недостатню ефективність управління і підприємствам слід визначити виробничий потенціал цього продукту та управляти запасами з мінімальними витратами.

Аналізування виробничих запасів галузі тваринництва методом ABC наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Групування виробничих запасів продукції тваринництва ТОВ «Беєве» методом ABC-аналізу (всередньому за 2020-2022 рр.)

Види запасів	Вартість запасів, тис. грн.	Питома вага, %	Кумулятивний обіг, %	Група
Пшениця (для годівлі)	1234	26,8	26,8	А
Ячмінь (для годівлі)	880	19,1	45,9	А
Кукурудза (для годівлі)	871	18,9	64,8	А
Картопля (для годівлі)	-	-	-	-
Сіно	677	14,7	79,5	А
Сінаж	590	12,8	92,3	В
Синтетичні речовини, вітаміни та антибіотики	101	2,2	94,5	В
Інструменти, господарський інвентар	88	1,9	96,4	С
Паливо	69	1,5	97,9	С
Солома (для підстилки)	55	1,2	99,1	С
Тара та тарні матеріали	41	0,9	100,0	С
Всього	4606	100,0	-	-

Аналіз таблиці 3.8 показує, що група А є найбільшою, на неї припадає 14,7-26,8% загальних запасів. До цієї групи належать продукти рослинного походження (пшениця, ячмінь, кукурудза та солома), що використовуються для годівлі худоби. Група В (синтетика та солома) становить від 2,2 до 12,8% загальних запасів. Менші значення (група С) припадають на запаси сільськогосподарської техніки, палива, соломи та тари і пакувальних матеріалів (0,9-1,9% від загальних запасів). Для визначення стабільності споживання запасів продукції тваринництва було використано XYZ-аналіз для відокремлення запасів продукції тваринництва (таблиця 3.9).

Проаналізувавши дані таблиці 3.9, можна зробити висновок, що створити номенклатурні групи класичним методом неможливо: Група Х містить запаси з коефіцієнтом варіації менше 10% ($V < 10\%$); група Y – запаси, коефіцієнт варіації котрих більше 10%, але менше 25% ($10\% < V < 25\%$); група Z – запаси, коефіцієнт варіації котрих більше 25% ($V > 25\%$) [64, с.203].

Таблиця 3.9 – Групування виробничих запасів продукції тваринництва ТОВ «Беєве» методом XYZ – аналізу

Види запасів	Середня вартість запасів, тис. грн.	Обсяг запасів по роках, тис. грн.			Обсяг запасів по роках, тис. грн.	Обсяг запасів по роках, тис. грн.	Коефіцієнт варіації, %, V	Група
		2020 р	2021 р	2022 р				
Пшениця (для годівлі)	771,7	761	320	1234	914	373,2	48,4	Z
Ячмінь (для годівлі)	604,7	648	286	880	594	244,4	40,4	Z
Кукурудза (для годівлі)	569,3	556	281	871	590	241,1	42,4	Z
Сіно	436,0	489	142	677	535	221,6	50,8	Z
Сінаж	364,0	368	134	590	456	186,2	51,2	Z
Синтетичні речовини, вітаміни та антибіотики	82,7	60	87	101	41	17,0	20,6	Y
Інструменти, господарський інвентар	72,0	57	71	88	31	12,7	17,6	Y
Паливо	55,7	32	66	69	37	16,8	30,2	Z
Солома (для підстилки)	29,0	18	14	55	41	18,5	63,8	Z
Тара та тарні матеріали	19,0	7	9	41	34	15,6	82,1	Z
Всього	3185,7	3541	1410	4606	3196	-	-	-

Таблицю 3.9 слід розділити на дві групи. Група Y характеризується низькою точністю оцінки та коливанням споживання з постійним трендом (до цієї групи належать синтетичні речовини, вітаміни, антибіотики, інструменти та господарські товари). Група Z характеризується низькою точністю прогнозу та коливанням споживання (до цієї групи належать пшениця, ячмінь, кукурудза, сіно, пасовища, паливо, солома, тара та пакувальні матеріали). Група X характеризується високою точністю прогнозу та відсутністю стабільного попиту. Це пов'язано з тим, що тваринництво має свої специфічні характеристики з точки зору сталості; поєднання ABC та XYZ формує матрицю управління запасами тваринництва (рис. 3.10).

Рисунок 3.10 – Матриця ABC- і XYZ-аналізу управління виробничими запасами тваринництва досліджуваного підприємства

Група	X	Y	Z
A			Зерно для годівлі тварин (пшениця, ячмінь, кукурудза)

В		Синтетичні речовини, вітаміни та антибіотики	Сіно, сінаж
С		Інструменти та господарський інвентар	Паливо, солома для підстилки, тара та тарні матеріали

Аналіз даних, наведених на рис. 3.10, підтверджує нестабільність управління запасами, про що свідчить відсутність запасів у групах АХ та АУ. Аналіз даних, наведених на рис. 3.10, підтверджує нестабільність управління запасами, про що свідчить відсутність запасів у групах АХ та АУ. Це означає, що до групи АХ слід віднести найдорожчі запаси, які характеризуються стабільним споживанням, високою точністю прогнозування та необхідністю постійного моніторингу їх стану. У сільськогосподарських підприємствах, оскільки галузь рослинництва є основою для виробництва кормів для тварин, зернові на корм тваринам (пшениця, ячмінь та кукурудза) є основними запасами, але в той же час вони є найдешевшими за рахунок власного виробництва, тому формують групу АЗ. Група АУ має високу вартість, стабільні тенденції споживання та середній прогнозний рівень, а відсутність запасів дозволила не включати ці групи при формуванні матриці. Наприклад, на досліджуваних підприємствах поки що відсутні групи ВХ та СХ; група ВУ (синтетика, вітаміни та антибіотики) характеризується запасами середньої величини та постійною тенденцією споживання; група ВЗ (солома та сіно) є результатом власного виробництва і тому є найдешевшою групою запасів; для груп ВУ та ВЗ достатньо регулярного моніторингу стану запасів.

Запаси групи СУ (інструменти та господарські товари) характеризуються стабільною тенденцією споживання та помірними прогнозними рівнями, але вартість цієї групи є незначною; група СЗ включає паливо, солом, продукти харчування та пакувальні матеріали. Вони не мають стабільних тенденцій споживання, споживання є хаотичним і непередбачуваним, а їхня цінність є незначною. Для запасів цієї групи потрібен мінімальний контроль запасів.

Тому для оптимізації обсягів запасів сільськогосподарської та тваринницької продукції необхідно застосовувати такі логістичні методи, як

ABC- та XYZ-аналіз, які, не порушуючи принципів асортиментної політики, дозволяють збільшити частку прибуткової продукції та виявити причини, що впливають на основні товарні пропозиції та кількість продукції на складі. Водночас аналіз повинен супроводжуватися розглядом низки факторів, які безпосередньо впливають на перебіг виробничих і пов'язаних з ними логістичних процесів досліджуваної компанії.

3.3 Оцінювання ефективності упровадження конкурентних стратегій управління процесами логістики в господарстві

Науковці вважають процес розробки сценаріїв дуже творчим і таким, що не обмежується чіткими та формалізованими процедурами. Тому залежно від конкретної ситуації, особливостей теми дослідження, наявного інформаційного забезпечення, професійної кваліфікації експертів, суб'єктивної ситуації тощо обирається відповідна форма та метод розробки сценаріїв. Незважаючи на акцент на підготовку переліку можливих заходів, найбільш привабливі сценарії будуть відібрані на основі заздалегідь визначених критеріїв [52, с. 56].

Отже, оцінку ефективності прогнозних сценаріїв управлінських рішень в системі маркетингового управління логістичними процесами пропонуємо здійснити методом штучних нейронних мереж, які являють собою тришарові мережі з'єднаних між собою нейронів, кожен з яких можна описати рівнянням [33, с.112]:

$$y = \int (w_1x_1 + w_2x_2 + \dots + w_nx_n + b_0) = \int \left(\sum_{i=1}^n w_i x_i + b_0 \right) \quad (3.1)$$

де n – кількість вхідних нейронів;

$x_1, x_2, \dots, x_n$ – значення вхідної величини;

w_i – ваговий коефіцієнт, який визначає вплив відповідних величин на нейрони;

b_0 – стала величина, тобто зміщення;

$\int$ – деяка нелінійна функція, тобто функція активації нейронів;

y – вихідні значення нейронів.

На основі даних річної фінансової звітності ТОВ "Бєєве", а саме балансу та звіту про фінансові результати, наведених у Додатку Г у розділі 2.3, було розраховано коефіцієнти надійності логістичної системи за різними напрямками логістичної діяльності. Структура штучної нейронної мережі для моделювання рівня стратегічної ефективності логістичної діяльності сільськогосподарського підприємства з обмеженим набором параметрів наведена на рисунку 3.11.

Нейронна мережа складається із трьох шарів нейронів: вхідного (6 нейронів), на який подаються вхідні значення $x_1, \dots, x_6$ (значення параметрів з табл. 3.11), внутрішнього (3 нейронів) та зовнішнього (6 нейронів), з якого отримуються вихідні значення $y_1, \dots, y_6$. Попередньо вхідний і вихідний параметри нормуються так, щоб їх числове значення знаходилося в діапазоні $(0; 300)$. Наступний етап після будови нейронної мережі передбачає процедуру її навчання, тобто визначення зв'язку між нейронами для забезпечення перетворення вхідного параметру $x_1, \dots, x_6$, на вихідний $y_1, \dots, y_6$ із заданими похибками (значення похибок було задано 10^{-6}).

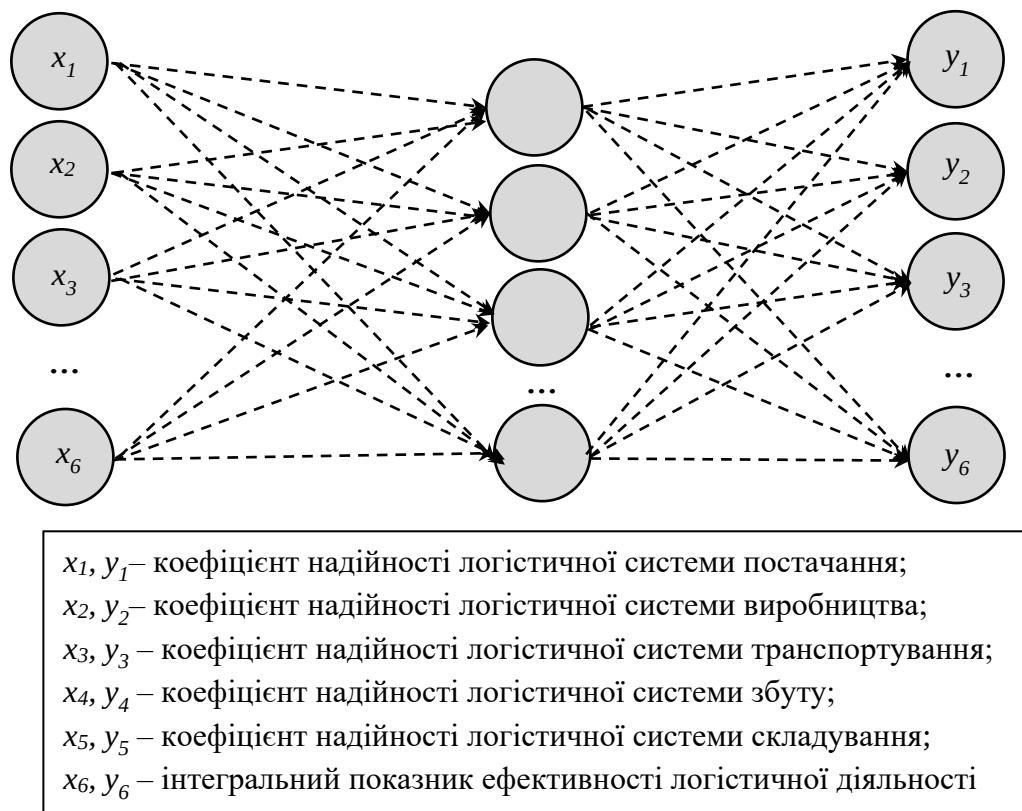


Рисунок 3.11 – Схематичне зображення нейронної мережі для прогнозування

показників надійності логістичної системи аграрного підприємства

Після процедури навчання виконується контрольний розрахунок результатів обчислення вихідних параметрів нейронної мережі для заданих вхідних параметрів. За допомогою штучних нейронних мереж отримують прогностні значення вищезазначених показників. Ці прогностні значення використовуються для моделювання сценаріїв розвитку при формуванні стратегій забезпечення конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Прогностні значення показників конкурентоспроможності сфер логістичної діяльності аграрного підприємства

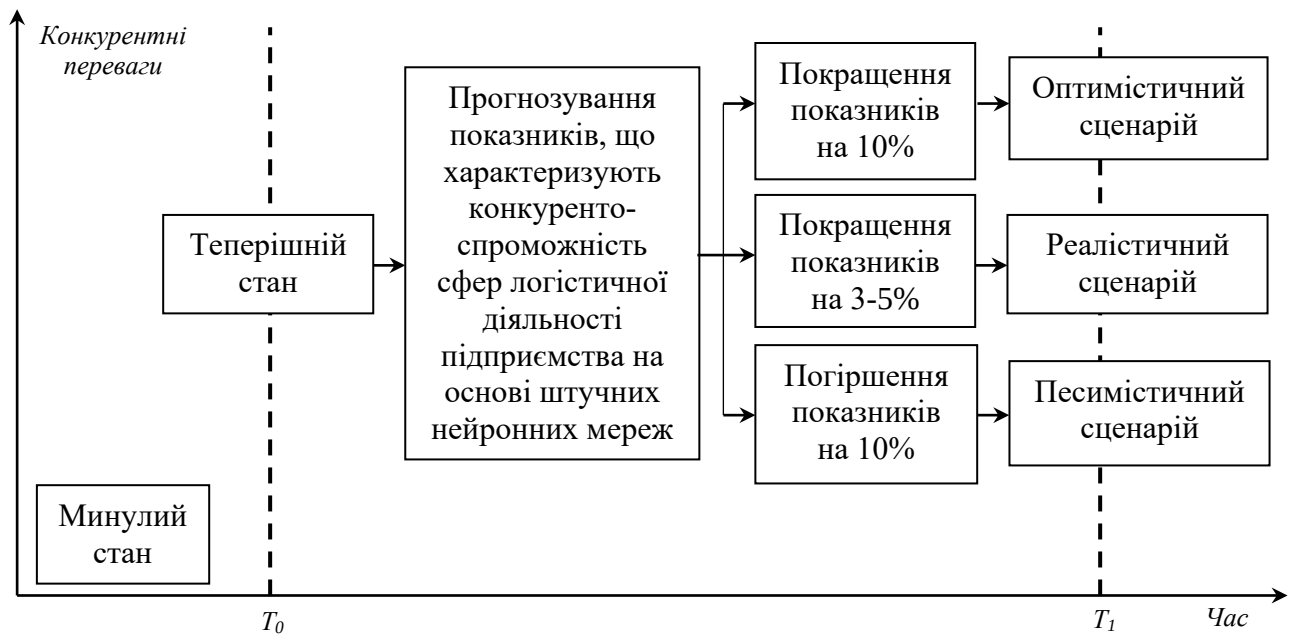
Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт надійності логістичної системи постачання	266,5	268,2	269,4
Коефіцієнт надійності логістичної системи виробництва	49,4	51,3	52,8
Коефіцієнт надійності логістичної системи транспортування	6,9	7,2	7,4
Коефіцієнт надійності логістичної системи збуту	246,1	252,4	256,1
Коефіцієнт надійності логістичної системи складування	41,8	43,2	44,5
Інтегральний показник ефективності логістичної діяльності	1,91	1,92	1,92

Згідно з отриманими даними, показники надійності логістичних систем опитаних компаній зберігатимуть тенденцію до зростання впродовж прогнозованих років. При цьому інтегральні показники є майже незмінними протягом усього стратегічного періоду. Використання штучних нейронних мереж при моделюванні сценаріїв забезпечення конкурентних переваг підприємств дозволяє не тільки спрогнозувати ключові показники логістичної діяльності сільськогосподарських підприємств на декілька періодів у майбутньому, але й проаналізувати, як зміни відповідних показників впливають на інтегральну оцінку конкурентоспроможності логістичної системи, а також проаналізувати, як зміни кожного з цих показників впливатимуть на зміни в логістичній системі. Результати цього аналізу є основою для моделювання оптимістичного, реалістичного та песимістичного сценаріїв.

Приклад процесу моделювання сценаріїв стратегічного розвитку

логістичної діяльності з використанням штучних нейронних мереж при реалізації управлінських рішень в системі маркетингового управління логістичним процесом наведено на рис. 3.12.

Рисунок 3.12 – Схематичне зображення процесу моделювання сценаріїв розвитку подій при управлінських рішеннях в системі маркетингового управління логістичними процесами досліджуваного підприємства



Побудова сценаріїв є творчим процесом і не може бути визначена певною формальною процедурою. Форми, методики та розрахунки обираються у своїх специфічних варіантах залежно від предмету дослідження, доступності інформаційних технологій, кваліфікації фахівців, які виконують цю роботу, та інших факторів [54, с. 308].

Основними методами моделювання сценаріїв є:

- песимістичний сценарій – прогноз розвитку ситуацій через екстраполяцію існуючих тенденцій в майбутньому або проектування можливої зміни;
- оптимістичний сценарій – прогноз розвитку ситуацій з визначеним комплексом управлінських заходів, які орієнтовані на реалізацію інтересу зацікавленого суб'єкту;

– реалістичний сценарій – сукупність заходів задля досягнення необхідних змін ситуації.

Сценарний підхід полегшує прийняття управлінських рішень за рахунок врахування кінцевого результату та вибору найбільш ефективного з них. Враховуючи, що прибуток та витрати сільськогосподарських підприємств мають значний вплив на формування показників надійності логістичної системи, рекомендовано застосувати сценарний підхід, який визначає величину валового прибутку відповідно до зміни чистого прибутку та собівартості реалізованої продукції (табл. 3.11). Сценарії моделювання та результати розрахунків представлені в табл. 3.12.

Таблиця 3.11 – Прогнозні значення обсягу чистого доходу і собівартості від реалізованої продукції для розробки сценаріїв

Показники	Реалістичний сценарій	Песимістичний сценарій	Оптимістичний сценарій
	<i>Покращення показників на 3-5%</i>	<i>Погіршення показників на 10%</i>	<i>Покращення показників на 10%</i>
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	145695 (Ч1)	126083 (Ч2)	154101 (Ч3)
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	89315 (С1)	102340 (С2)	83732 (С3)

Таблиця 3.12 – Моделювання сценаріїв розвитку подій

Назва сценарію	Композиція прогнозів	Валовий прибуток, тис. грн	Імовірність, частка од.	Зважений валовий прибуток, тис. грн
Оптимістичний	Ч3-С2	51761	0,01	517,6
Позитивний 1	Ч3-С1	64786	0,05	3239,3
Позитивний 2	Ч1-С2	43355	0,07	3034,9
Позитивний 3	Ч3-С3	70369	0,17	11962,7
Вірогідний	Ч1-С1	56380	0,40	22552,0
Негативний 1	Ч2-С2	23743	0,17	4036,3
Негативний 2	Ч1-С3	61963	0,07	4337,4
Негативний 3	Ч2-С1	36768	0,05	1838,4
Песимістичний	Ч2-С3	42351	0,01	423,5
Усього				51942,1

Аналіз проводився за допомогою «Диспетчера сценаріїв» Excel. Сценарії прогнозували ймовірність того, що сума валового прибутку ТОВ "Бееве" буде

лише валовим прибутком компанії, без несприятливого сценарію з можливістю збитків, і його зважений показник коливався від 517,6 до 22552 тис. грн., причому остання сума була найбільшою з ймовірністю 0,17 - ймовірнісний сценарій настання події відповідальної особи.

Таким чином, визначені шляхи удосконалення маркетингового управління логістичними процесами в аграрному підприємстві в ринкових умовах господарювання сприяє актуальності стратегічного планування з урахуванням передумов: темпів інфляції та індексу зростання цін на аграрну продукцію; темпи зростання обсягів продажу та витрат; асортимент продукції; з низькою кваліфікацією керівників та персоналу планового відділу; відсутність координації та інтеграції діяльності усіх підрозділів підприємства.

ВИСНОВКИ

Результатом дослідження є вирішення науково-прикладного завдання щодо розробки конкурентної стратегії управління логістичними процесами в аграрному підприємстві. Це дало змогу зробити такі висновки:

1. Встановлено, що стратегії управління логістичними процесами на підприємстві є вирішальним фактором успішного ведення і розвитку бізнесу та ефективного функціонування господарських суб'єктів, тобто їх слід розглядати як способи систематизації логістичної та загально корпоративних цілей, підвищення рівня логістичних складових господарської діяльності та забезпечення міцної стратегічної позиції підприємства в цілому, заснованої на відповідній логістичній концепції, побудови інтегрованої структури логістичних систем й орієнтування всіх ланок логістичних ланцюгів на кінцеві результати з метою досягнення конкурентних переваг підприємства в аграрній сфері. Напрямками практичних наслідків впровадження конкурентних стратегій управління логістичними процесами на підприємстві було відмічено наступні: вони виступають джерелами формування додаткової конкурентної переваги підприємств; дозволяють формувати оптимальні логістичні системи; створювати раціональні організаційні структури; знижувати рівень затрат, зокрема логістичних; формувати системи тотального контролювання якості; підвищувати кваліфікаційні рівні персоналу; створювати інтегровані системи інформаційного забезпечення; підвищувати рівень адаптованості підприємств аграрної сфери до мінливих умов ринкового середовища.

2. Оцінюючи основні економічні показники діяльності підприємства, було виявлено, що 2021 рік був найефективнішим за всіма показниками, тоді як у 2022 році фінансові показники погіршилися, що пов'язано з введенням військового стану в країні через повномасштабне вторгнення росії. Загалом вартість товарної продукції підприємства в цілому за останні три роки з року в рік коливається в більшу чи меншу сторону, що вплинуло на нестабільність показників ефективності в цій категорії. Аналогічна ситуація з основними

показниками ефективності - валовим прибутком та чистим прибутком. Ці показники також мають тенденцію до поступового стрімкого падіння, що пов'язане з початком бойових дій на території Роменського району. Як наслідок, у 2022 році господарство отримало сумарний збиток, який склав 16763 тис. грн., загальний рівень рентабельності у 2020-2021 роках мав значення 20,5 та 31,2% відповідно, а в 2022 році даний показник мав від'ємне значення – 11,1%.

3. Проведена оцінка ефективності логістичної системи дозволила визначити рівень надійності логістичної системи досліджуваного підприємства через сформований комплексний показник кожної із підсистем логістичної системи, результати розрахунку якого мали досить високе значення показників надійності логістичної системи в 2020-2021 роках, оскільки за даний період господарство отримувало прибутки, чого не можна зазначити за звітний рік, діяльність в якому була збитковою, а отже і надійність логістичних підсистем мала негативне значення. Значення комплексного показника ефективності логістичної системи мало найвище значення у 2021 році – 20,2. Інтегральний показник ефективності логістичної діяльності ТОВ «Бєєве» мав значення менше одиниці – (-16,47), що засвідчує критичну неефективність розвитку логістичної системи підприємства.

4. Виявлено та враховано особливості стратегічного управління логістичними процесами на підприємстві на основі об'єктивного аналітичного процесу. Структура логістичного управління діяльністю ТОВ «Бєєве» включає постачальників, галузь виробництва та споживачів аграрної продукції. Інфраструктурними складовими при цьому виступають управління запасами, складуванням і транспортуванням та всі елементи мають тісний взаємозв'язок. В господарстві матеріальний потік проходить всі елементи логістичної системи – від постачальників ресурсів транспортуються до виробництва, а готова продукція – до споживача. Контроль логістичних процесів на підприємстві обумовлює потребу в проведенні постійного моніторингу ефективності логістичних процесів та загалом ефективності логістики як складової

маркетингової системи, що охоплює сукупність суб'єктів логістичної діяльності, задіяних у ній об'єктів, здійснюваних потокових процесів, а також – правові, організаційно-управлінські та методичні засади їх взаємодії.

5. Дослідження доводить, що ефективне управління будь-яким логістичним процесом в аграрних підприємствах можливе лише за умови впровадження процесу реінжинірингу із застосуванням новітніх технологій інформаційної підтримки цієї діяльності. Проведений проектний аналіз визначення ефективності від впровадження проекту CRM-системи на аграрному підприємстві, що призведе до: скорочення оборотності оборотних активів на 12-25%; зменшення неліквідних запасів на складах на 20-40%; зниження витрат на запасні частини в середньому на 5%; підвищення якості обслуговування в точках продажу в середньому на 35-40%; прискорення ефективності обліку - зниження дебіторської заборгованості в середньому на 18%; загальної економії витрат до 20% річного обороту господарства. Проаналізувавши логістичні процеси в логістичній системі досліджуваного господарства, було визначено стратегічні цілі щодо вдосконалення управління логістичними процесами на підприємстві на основі виявлених вузьких місць у логістичній системі з урахуванням особливостей даного сектору, економічної ситуації в країні та мегатрендів, що впливають на її розвиток.

6. Доведено, що основним із підходів моделювання стратегічних рішень з урахуванням заходів раціонального управління й координації логістичних процесів є концепція логістичного управління бізнес-процесами, оскільки вона зосереджена на ключових сферах діяльності підприємства, таких як закупівлі, транспортування, складування, виробництво та збут. Кожну із цих функціональних сфер у розрізі підвищення ефективності діяльності розглянуто як окремий важіль, який може суттєво впливати на стан різних сфер і підприємства в цілому. Використання методу ABC-XYZ-аналізу для контролювання запасами аграрного підприємства та пов'язаними із ним логістичними операціями дозволило визначити універсальність методики, за допомогою якої можна здійснювати стратегічне управління не лише запасами

готової продукції, збутової діяльності загалом та процесів закупівлі, а й класифікувати споживачів та постачальників ресурсів, виокремлюючи серед них ключових гравців, яким має приділятися найбільша увага.

7. На основі використання штучних нейронних мереж було отримано прогнозні значення показників конкурентоспроможності сфер логістичної діяльності аграрного підприємства, що застосовуватимуться у процесі моделювання сценаріїв розвитку при реалізації конкурентної стратегії управління логістичними процесами на аграрному підприємстві. Ураховуючи значний вплив прибутку і витрат аграрного підприємства на формування показників надійності логістичної системи, було застосовано сценарний підхід до визначення саме величини валового прибутку залежно від зміни чистого доходу і собівартості реалізованої продукції та проведено моделювання сценаріїв розвитку подій (реалістичного, песимістичного, оптимістичного). Для аналізу кількісних і якісних змін логістичної системи підприємства з відображенням інтегрального ефекту запропоновано застосовувати інтегральний показник ефективності конкурентної стратегії управління логістичними процесами, який враховує синергетичні зміни на підприємстві.

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. Амітан В.Н. Ларіна Р.Р., Пілюшенко В.Л. Логістизація процесів в організаційно-економічних системах: монографія. Вінниця: ТОВ «Престиж, Лтд», 2018. 273 с.
3. Боришкевич І. І. Методологія формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2018. №4. С.156-164.
4. Бутов А.М. Перспективи використання логістичних стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Збірник наукових праць Тернопільського національного економічного університету*. 2018. №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», 2018. 596 с.
6. Величко О. П. Сутність раціоналістичної і забезпечувальної логістики та їх зв'язок з менеджментом. *Вісник НУ «Львівська політехніка». Сер. Логістика*. 2020. № 735. С. 26-33.
7. Водолажська Т.О. Класифікація логістичних стратегій підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Вип. 39. С. 103-114.
8. Ганжуренко І.В. Маркетинг, збут та логістика сільськогосподарської продукції в системі управління розвитком аграрного підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Сер. «Економіка і менеджмент»*. Вип. 4(82). 2019. С. 48-51.
9. Гудзь П.В., Остапенко Т.І. Аналіз зарубіжного досвіду застосування системного управління логістичною діяльністю. *Бізнес-інформ*. 2020. №4. С. 139-142.
10. Данько Ю.І., Орел А.М. Сучасні напрямки забезпечення конкурентоспроможності аграрної продукції України. *Український журнал*

прикладної економіки. 2019. №3. Т.4. С. 98-105.

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

12. Євдокимов А.В. Чортюк Ю.В., Родимченко А.О. Логістичні стратегії та логістичні процеси в аграрних підприємствах. *Сталий розвиток економіки*. 2019. Вип. 1(11). С. 246-249.

13. 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.

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

15. Забуранна Л.В., Глущенко О.М. Сучасна парадигма управління логістичною системою підприємства: монографія. Київ: К.І.С., 2018. 210 с.

16. Закон України «Про холдингові компанії в Україні» від 15.03.2006, №3528-IV. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2006. № 34. ст. 291. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3528-15> (дата звернення: 28.06.2023).

17. Зеленко О. М. Методика аналізу управління заготівельною діяльністю сільськогосподарських підприємств на основі логістичного підходу. *Економічний форум*. 2019. №2. С. 152-159.

18. Кобзева К.В. Розробка аналітичного інструментарію управління логістичними затратами підприємства. URL: <http://manved.at.ua/publ/rozrobka> (дата звернення: 11.09.2023 р.)

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

20. Ковальчук В.В. Маркетингова стратегія підприємства: суть поняття, особливості формування в сучасних умовах господарювання. *Економіка. фінанси. менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 9. С. 156-165.

21. Костюченко Л. В. Методологія стратегічного аналізу логістичної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. №5. С. 58-71.
22. Краснокутська Н.С., Фоцій П.М. Класифікація конкурентних стратегій підприємства залежно від впливу на результативність. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 6(17). С. 217-222.
23. Криворучко О.М., Овчаренко А.Г. Розробка стратегій якості логістичного обслуговування споживачів. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. № 38. С. 61-76.
24. Кучмєєв О. О. Особливості побудови стратегії управління логістичною системою торговельного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 20. Ч. 2 С. 72-75.
25. Лісова Н.О., Свірська Г.С. Стратегічна карта BSC: теорія і практика. *Вісник ХНУ. Сер. Економічні науки*. 2019. № 4. Т.2. С. 90-94.
26. Ліщинська В. В. Формування конкурентної стратегії підприємств із виробництва товарів повсякденного попиту. *Агросвіт*. 2018. № 8. С. 41-47.
27. Ложажевська 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.
28. Макаренко Н. О. Методологічні проблеми та принципи формування конкурентних стратегій управління логістичною діяльністю підприємств в аграрній сфері. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2021. Вип. 2(119). С. 32-36.
29. Макаренко Н.О., Онопрієнко І.М. Статистичні методи в маркетинговому аудиті та контролі аграрного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1710> (дата звернення: 14.07.2023)

30. Мащак Н.М., Зеленюк В.Р. Оптимізація складської діяльності підприємства на засадах логістики. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. С. 125-131.
31. Нестеренко Р.В. Методичні аспекти забезпечення логістичної діяльності підприємств як напрям їх ефективного функціонування та розвитку. *Бізнес-Інформ*. 2019. №2. С. 266-270.
32. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 30.07.2023 р.)
33. Оцінка ефективності складської логістики підприємств. URL: <https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/article/view/284> (дата звернення: 18.10.2023).
34. Перебийніс В. І., Дроботя Я. А. Логістичне управління запасами на підприємствах: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2019. 279 с.
35. Поканевич Ю.В. Управління як складна багатовимірна категорія. *Вісник ЖДТУ. Сер. Економіка, управління та адміністрування*. 2019. Вип. 1(47) С. 198-200.
36. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» Затверджено наказом Міністерства фінансів України від 31.12.1999 № 318 [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Міністерства фінансів України. URL: http://195.78.68.18/minfin/control/uk/publish/article?art_id=340510&cat_id (дата звернення: 07.02.2023 р.)
37. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» Затверджено наказом Міністерства фінансів України від 20.10.1999 № 246 [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Міністерства фінансів України – URL:http://195.78.68.18/minfin/control/uk/publish/article?art_id=340510&cat_id=293533 (дата звернення: 08.01.2023 р.)
38. Пшенична М. В. Удосконалення логістичних технологій збутової діяльності підприємств переробної галузі АПК. *Агросвіт*. 2021. № 3. С. 60-64.
39. Ржепішевська В. В., Клочко Н. С. Логістичні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємств сільського господарства. *Фінансовий*

простір. 2018. № 2 (30). С. 101-108.

40. Рудківський О.А. Логістична стратегія підприємства, орієнтована на продуктивність: показники оцінки. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 20. С. 125-131.

41. Савіна С.С. Особливості стратегічного маркетингового планування на підприємстві: монографія. Луцьк, 2018. 187 с.

42. Стрижак Р.О. Інформаційне забезпечення реалізації стратегії управління логістичними процесами аграрних підприємств. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі*: матеріали II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. 05-06 жовтня 2023 р. Дніпро: Дніпровський державний аграрно-економічний університет, 2023. С. 122-123.

43. Стрижак Р.О. Особливості стратегічного управління логістичними процесами на підприємствах аграрної сфери. *Актуальні питання економіки, фінансів, менеджменту та права в сучасних умовах*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 10 січня 2023 р. Рівне: Центр фінансово-економічних наукових досліджень, 2023. С. 71-73.

44. Удосконалення логістичної діяльності на підприємстві. URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/82.pdf> (дата звернення: 19.08.2023)

45. Характеристика інтегрованих підходів до управління. 2018. URL: <http://www.info-library.com.ua/books-text-5409.html> (дата звернення: 21.08.2023 р.).

46. 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.

47. 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.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А. 1 –Визначення поняття «конкурентна стратегія» вітчизняними та зарубіжними науковцями

Автор	Сутність поняття «конкурентна стратегія»
Т.О. Водолажська [7]	це комплекс взаємопов'язаних заходів, які ґрунтуються на внутрішній конкурентній перевазі та здатності підприємств нейтралізувати вплив зовнішніх факторів з максимальними вигодами для себе з метою одержання пріоритетної переваги в конкурентній боротьбі завоювання і утримання стійких позицій на ринках, досягнення, зростання чи збереження бажаних рівнів конкурентоспроможності
А.В. Євдокимов Ю.В. Чортюк, А.О. Родимченко [12]	основа конкурентної поведінки підприємств на ринках, яка описує схему досягнення переваг над конкурентами. Сконцентровується на діях і підходах, що пов'язані з управлінням, спрямовується на встановлення та зміцнення довгострокових конкурентоспроможних позицій підприємств на ринку у спільній специфічній сфері підприємництва
Г.О. Коваленко, І. В. Чукіна [19].	спосіб довгострокових дій фірм у боротьбі з конкурентами, котрий базується на підвищенні якості продукції, зниженні затрат, диференціюванні продукції, проникненні на новий ринок з метою досягнення конкурентних переваг
В.В. Ковальчук [20]	ретельно розроблені заходи, що повинні реалізовуватися фірмами з метою досягнення вигідних конкурентних позицій на ринках та адаптації фірми до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищах
Н.С. Краснокутська П.М. Фоцій [22]	спосіб довгострокової поведінки підприємств в умовах конкуренції для збереження досягнутих рівнів конкурентоспроможності (КС) чи їх зростання
Н.О. Макаренко [28]	розробка управлінських рішень, що спрямовуються на встановлення і зміцнення довгострокових конкурентних позицій підприємств в конкретній галузі
О.А. Рудківський [40]	спосіб досягнення стійких конкурентних переваг підприємств через конкурентну боротьбу, задоволення різних і змінних потреб покупців краще, ніж це здійснюють конкуренти. Конкурентні стратегії підприємств дозволяють відповісти на питання, як підприємства конкурують на цільових ринках, за рахунок чого вони витримують конкурентний тиск і отримують перемогу у конкурентній боротьбі?
В.О. Шишкін [47]	чітка послідовність розроблених шляхів розвитку, що спрямовані на освоєння стійких конкурентних позицій, перевершуючи досягнення підприємств-суперників і дозволяють протистояти силам, які визначають рівень конкурентної боротьби в галузі

Джерело: узагальнено автором за [7; 12; 19; 20; 22; 28; 40; 47]

Додаток Б

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК КЛАСИФІКАЦІЇ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ І КОНЦЕПЦІЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ



Додаток В

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ



Джерело: сформовано автором на основі [4]

Додаток Г

Таблиця Г. 1 – Структуризація логістичних витрат за видами в розрізі напрямів логістичної діяльності ТОВ «Беєве»

Загальновиробничі витрати					Адміністративні витрати					Витрати на збут				
П	В	Т	З	С	П	В	Т	З	С	П	В	Т	З	С
+	+	+	+		+	+	+	+	+	+		+	+	+
Поелементна структура логістичних витрат за всіма елементами логістичної системи														
1. П – 65; Т – 35					1. П – 40; Т – 30; З – 30					1. П – 5; Т – 5; З – 10; С – 80				
2. В – 80; Т – 20					2. П – 5; В – 30; Т – 30; З – 5; С – 30					2. П – 10; Т – 40; З – 10; С – 10				
					3. П – 2,5; В – 2,5; Т – 90; З – 2,5; С – 2,5					3. П – 10; Т – 70; З – 10; С – 10				
					4, 5, 6, 8, 9, 10. П – 20; В – 20; Т – 20; З – 20; С – 20					4, 5, 6. П – 25; Т – 25; З – 25; С – 25				
					7. П – 5; В – 5; Т – 80; З – 5; Т – 5					7. П – 10; Т – 10; З – 10; С – 70				