

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

**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра маркетингу та логістики**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

**на тему: Логістичне управління конкурентоспроможністю
аграрного підприємства**

Виконав:

Чайка Олександр Олександрович
здобувач вищої освіти
спеціальності 075 «Маркетинг»

Керівник:

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

Рецензент:

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

Суми – 2024

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

Чайці Олександр Олександровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Логістичне управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства»

2. База практичного дослідження:

ПП «Надь» Сумського району Сумської області

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

Затверджена наказом по університету від

«23» листопада 2023 р. №3603-н

3. Строк подання студентом закінченої роботи

05 грудня 2024 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 логістичного управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): узагальнити сутнісну характеристику та основні принципи логістичного управління конкурентоспроможністю підприємств; надати організаційно- економічну характеристику ПП «Надь» Сумського району Сумської області; проаналізувати логістичну діяльність досліджуваного підприємства; провести логістичну оцінку конкурентоспроможності підприємства; обґрунтувати управлінські технології у формуванні конкурентних переваг логістичної діяльності підприємства; проаналізувати перспективні напрямки щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі визначення критеріїв оцінки ефективності логістичної діяльності; розробити заходи підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства на основі прийняття логістичних управлінських рішень.

6. Дата видачі завдання:

26 вересня 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	вересень 2023 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень-грудень 2023 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень-липень 2024 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	вересень-жовтень 2024 р.	виконано
6.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	листопад 2024 р.	виконано
7.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	до 20 листопада 2024 р.	виконано
8.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	до 26 листопада 2024 р.	виконано
9.	Рецензування кваліфікаційної роботи	26-29 листопада 2024 р.	виконано
10.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	02 грудня 2024 р.	виконано
11.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	05 грудня 2024 р.	виконано
12.	Захист кваліфікаційної роботи	10 грудня 2024 р.	

Студент _____

Олександр ЧАЙКА

Керівник роботи _____

Наталія МАКАРЕНКО

Перевірку на автентичність проведено. _____

Надія БАРАНІК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту _____

Світлана ЛУКАШ

АНОТАЦІЯ

Чайка О.О. Логістичне управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 075 «Маркетинг», СНАУ, Суми – 2024 р. – Рукопис.

В кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи логістичного управління конкурентоспроможністю підприємств, проаналізовано стан розвитку та проведено оцінку конкурентоспроможності логістичної діяльності аграрного підприємства за блоками збалансованих показників, які зазначено у запропонованих блоках моделі їх розвитку і зведено до цільових показників ефективності логістичного ланцюга, ключових операційних показників ефективності логістичної діяльності підприємства та показників ефективності управління логістичними потоками. Визначено перспективні напрями удосконалення логістичного управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства на основі визначення критеріїв оцінки ефективності логістичної діяльності, обґрунтовано управлінські технології у формуванні конкурентних переваг логістичної діяльності.

Розроблено концепцію і модель організації інтегрованого логістичного управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства шляхом виділення логістичних потоків в якості об'єктів логістичного управління з метою визначення основних траєкторій їх руху, побудови систем взаємозв'язків між ними та зменшення часу поставок і розміру транспортних затрат через моделювання сценаріїв розвитку подій і їх впливу на управління логістичними процесами та отримання синергетичного ефекту.

На основі штучних нейронних мереж було отримано прогнозні значення показників конкурентоспроможності логістичної діяльності та проведено моделювання управлінських рішень щодо забезпечення високого рівня надійності логістичної системи аграрного підприємства, орієнтованих на забезпечення її конкурентних переваг через оптимізацію за відповідними критеріями на основі попереднього аналізу. Було застосовано сценарний підхід до визначення величини валового прибутку залежно від зміни чистого доходу і собівартості реалізованої продукції та проведено моделювання сценаріїв розвитку подій (реалістичного, песимістичного, оптимістичного) з метою дослідження їх впливу на конкурентоспроможність логістичної системи та отримання синергетичного ефекту.

Проведений аналіз логістичної діяльності підприємства виявив основні шляхи інтеграції виробничо-логістичної системи досліджуваного господарства, які ґрунтуються на чіткому виокремленні логістики процесу заготівлі, джерелами формування якої є постачання матеріальних ресурсів та виробництво сільськогосподарської сировини всередині господарства, а також наявність елементів комплексної агросервісної логістики (транспортування, зберігання).

Ключові слова: конкурентоспроможність, логістичне управління, логістичний процес, ефективність, аграрне підприємство.

SUMMARY

Chayka O.O. Logistic management of the competitiveness of an agricultural enterprise.

Qualification work in the specialty 075 «Marketing», SNAU, Sumy – 2024 – Manuscript.

The qualification work investigated the theoretical foundations of logistics management of the competitiveness of enterprises, analyzed the state of development and assessed the competitiveness of the logistics activities of an agricultural enterprise according to the blocks of balanced indicators, which are indicated in the proposed blocks of the model of their development and are reduced to target indicators of the efficiency of the logistics chain, key operational indicators of the efficiency of the logistics activities of the enterprise and indicators of the efficiency of logistics flow management. Promising directions for improving the logistics management of the competitiveness of an agricultural enterprise are identified on the basis of determining the criteria for assessing the efficiency of logistics activities, and substantiated management technologies in the formation of competitive advantages of logistics activities.

A concept and model of organizing integrated logistics management of the competitiveness of an agricultural enterprise has been developed by isolating logistics flows as objects of logistics management in order to determine the main trajectories of their movement, build systems of relationships between them, and reduce delivery times and transport costs through modeling scenarios of events and their impact on the management of logistics processes and obtaining a synergistic effect.

Based on artificial neural networks, predictive values of competitiveness indicators of logistics activities were obtained and modeling of management decisions was carried out to ensure a high level of reliability of the logistics system of an agricultural enterprise, focused on ensuring its competitive advantages through optimization according to relevant criteria based on preliminary analysis. A scenario approach was applied to determine the value of gross profit depending on changes in net income and cost of goods sold and modeling of scenarios of development of events (realistic, pessimistic, optimistic) was carried out in order to study their impact on the competitiveness of the logistics system and obtain a synergistic effect.

The conducted analysis of the logistics activities of the enterprise revealed the main ways of integrating the production and logistics system of the studied farm, which are based on a clear separation of the logistics of the procurement process, the sources of formation of which are the supply of material resources and the production of agricultural raw materials within the farm, as well as the presence of elements of complex agro-service logistics (transportation, storage).

Key words: competitiveness, logistics management, logistics process, efficiency, agricultural enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 Теоретичні основи логістичного управління конкурентоспроможністю підприємств	9
РОЗДІЛ 2 Стан розвитку та логістична оцінка конкурентоспроможності ПП «Надь» Сумського району Сумської області	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика господарства	20
2.2 Аналіз логістичної діяльності підприємства	27
2.3 Логістична оцінка конкурентоспроможності підприємства	34
РОЗДІЛ 3 Перспективні напрями удосконалення логістичного управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства	43
3.1 Управлінські технології у формуванні конкурентних переваг логістичної діяльності підприємства	43
3.2 Аналіз перспективних напрямків щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі визначення критеріїв оцінки ефективності логістичної діяльності	52
3.3 Заходи підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства на основі прийняття логістичних управлінських рішень	60
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	76

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку аграрного сектору в Україні характеризується ускладненням ринкових відносин в галузі, що призводить до появи ряду нових вимог до вітчизняних агровиробників та характеризується зростанням конкуренції між ними. Зростання вимог споживачів до якості виконання замовлень та надання послуг, а також перехід конкуренції на якісно новий рівень: від конкуренції між підприємствами до конкуренції ланцюгів поставок, вимагають постійного оновлення та удосконалення науково-методичних підходів до визначення стратегічних напрямів розвитку не лише основного виду діяльності підприємства (його головних компетенцій), а й допоміжних його видів. Це, в свою чергу, провокує та мотивує вітчизняні аграрні підприємства до пошуку нових принципів логістичного управління, зокрема для забезпечення досягнення конкурентних переваг, обґрунтування ефективності яких потребує й нових методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності логістичної системи підприємства через проведення аналізу рівня надійності логістичних підсистем за сферами логістичної діяльності.

Визначення напрямів формування ефективних принципів логістичного управління у напрямі використання маркетингових інструментів на підприємствах задля забезпечення їх конкурентоспроможності за сучасних умов ведення аграрного бізнесу є досить актуальними. Жорсткі умови конкурентної боротьби вимагають від агровиробників застосування нових підходів до планування та управління рухом товарних потоків від виробника готової продукції до споживача, заснованих на принципах логістики.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є вивчення логістичної діяльності підприємства та формування напрямів удосконалення логістичного управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства.

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

— узагальнити сутнісну характеристику та основні принципи

логістичного управління конкурентоспроможністю підприємств;

- надати організаційно-економічну характеристику ПП «Надь» Сумського району Сумської області;

- проаналізувати логістичну діяльність досліджуваного підприємства;

- провести логістичну оцінку конкурентоспроможності підприємства;

- обґрунтувати управлінські технології у формуванні конкурентних переваг логістичної діяльності підприємства;

- проаналізувати перспективні напрямки щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі визначення критеріїв оцінки ефективності логістичної діяльності;

- розробити заходи підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства на основі прийняття логістичних управлінських рішень.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення логістичного управління конкурентоспроможністю ПП «Надь» Сумського району Сумської області.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування і використання інструментів логістичного управління конкурентоспроможністю підприємства аграрної сфери.

Елементами наукової новизни одержаних результатів роботи є моделювання логістичних управлінських рішень щодо забезпечення високого рівня надійності логістичної системи аграрного підприємства, орієнтованих на забезпечення її конкурентних переваг через оптимізацію за відповідними критеріями на основі попереднього аналізу, моделювання сценаріїв розвитку подій з метою дослідження їх впливу на конкурентоспроможність господарства та отримання синергетичного ефекту.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці теоретико-практичних аспектів вдосконалення логістичного управління конкурентоспроможністю підприємства та посилення його впливу на забезпечення конкурентних переваг в аграрній сфері. Результати дослідження в частині моделювання інтегрованого логістичного управління конкурентоспроможністю учасника агробізнесу введено в практику діяльності

ПП «Надь» Сумського району. Пропозиції щодо застосування сценарного підходу до визначення величини валового прибутку залежно від зміни чистого доходу і собівартості реалізованої продукції за рахунок впливу прибутку і витрат аграрного підприємства на формування показників надійності логістичної системи прийнято до уваги з подальшою їх реалізацією.

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: діалектичний метод (дослідження логістичних процесів в системному взаємозв'язку та взаємозалежності, абстрактно-логічний – використовувався при теоретичному узагальненні та формуванні висновків), факторний (дослідження впливу окремих факторів на рівень конкурентоспроможності логістичної системи), економіко-статистичний (порівняння явищ і процесів, встановлення взаємозалежностей, виявлення причинно-наслідкових зв'язків), монографічний (вивчення досвіду логістичного управління конкурентоспроможністю підприємств аграрної сфери).

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

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

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 43 найменувань, додатків. Основний текст викладений на 65 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 14 таблиць, 10 рисунків, 7 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

Соціально-економічна система та її динамічний розвиток зумовлюють важливість таких критеріїв ефективності функціонування, як рівні відкритості, сформованості та адекватності її підсистем. Логістична діяльність може стати одним із ключових напрямів діяльності суб'єктів господарювання. В умовах мінливого ринку саме системний підхід дозволяє досягати максимальних результатів у конкретному виді діяльності. Це обґрунтовується актуальністю вирішення питань ефективного функціонування логістичних систем підприємств чи організацій. Наявність різноманітних підходів і напрямків управління логістикою відкриває нові перспективи для досліджень у цій сфері, розвитку теорії управління та застосування методів логістичного менеджменту в практиці суб'єктів господарювання [19].

Головним завданням логістичної діяльності є комплексне управління наскрізними логістичними потоками, тому створення логістичних систем підприємств слід починати з етапу заготівлі, адже саме тут відбувається інтеграція матеріальних потоків до логістичної системи. Сучасні підприємства стикаються з низкою проблем як на макро-, так і на мікрорівнях, що негативно позначається на конкурентоспроможності української економіки та заважає забезпеченню конкурентних переваг у галузі. Основною проблемою для кожного суб'єкта господарювання є низький рівень конкурентоспроможності, що може бути зумовлено неефективним управлінням на внутрішньому та зовнішньому рівнях, а також відсутністю чіткої стратегії сталого розвитку в умовах динамічного ринку [10, с. 29].

Глибоке усвідомлення існуючих проблем дасть змогу підприємствам розробити стратегії вирішення, спрямовані на вдосконалення організаційної структури, застосування інноваційних підходів в управлінні, забезпечення

безперебійної роботи всіх функціональних підрозділів, оптимізацію ресурсного забезпечення, налагодження тісних партнерських відносин з постачальниками та споживачами, а також впровадження ефективних схем транспортування готової продукції [26].

Аби успішно адаптуватися до мінливих умов ринку, сучасним підприємствам необхідно забезпечити комплексну інтеграцію всіх управлінських функцій. Саме логістика пропонує науково обґрунтований підхід, який дозволяє досягти максимальної ефективності бізнес-процесів. Сьогодні логістичні принципи застосовуються в усіх сферах діяльності, від виробництва до продажу, з метою задоволення потреб клієнтів за мінімальних витрат. Логістичне управління оптимізує використання ресурсів, скорочує час на доставку продукції, прискорює обмін інформацією та покращує якість обслуговування. Воно охоплює такі ключові сфери, як транспорт, складські операції, управління персоналом, інформаційні технології та збут. Логістичний підхід можна розглядати як філософію ведення бізнесу, яка базується на системному мисленні та розумінні взаємозв'язку всіх бізнес-процесів. Такий підхід дозволяє підприємствам досягти стратегічних цілей та забезпечити стійкий розвиток [33, с. 268].

Створення інтегрованих систем управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками є стратегічним завданням для сучасних підприємств. Логістика пропонує ефективний інструментарій для вирішення цього завдання, дозволяючи комплексно управляти всіма процесами від виробництва до доставки продукції споживачеві. Застосування логістичних концепцій сприяє формуванню єдиної логістичної системи, де всі елементи працюють взаємопов'язано. Системний підхід забезпечує максимальну ефективність такої системи [7, с. 185].

З огляду на буквально трактування цього визначення в логістиці, варто відзначити, що система логістичної діяльності – це сукупність взаємопов'язаних учасників логістичного циклу. Поняття логістичної системи має конструктивний характер, оскільки дозволяє впроваджувати логістику через

системний підхід та аналіз. Системний підхід передбачає розгляд усіх логістичних підсистем у їхньому взаємозв'язку та взаємодії для досягнення спільної мети управління. Особливістю цього підходу є оптимізація функціонування не окремих підсистем, а всієї логістичної системи, що може призводити до синергічного ефекту. Більшість визначень логістичних систем, наведених у наукових дослідженнях [5, 12, 19], або обмежені, не охоплюючи всі властивості системних об'єктів, або спрощені, що дозволяє відрізнити систему від інших об'єктів, але недостатньо глибоко розкриває сутність логістичної системи. Ми провели дослідження та узагальнили визначення логістичної системи; результати наведені в додатку А.

Таким чином, визначення логістичної системи відповідає загальним принципам систем, і, враховуючи існуючі визначення та основну мету логістики, доцільно запропонувати наступне визначення: логістична система — це сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих підсистем господарювання, які забезпечують управління рухом матеріальних потоків, об'єднаних стратегічною єдністю та здатних швидко обирати найбільш ефективний сервіс за мінімальних логістичних витрат.

Логістичні системи демонструють високий рівень інтеграції, який є результатом тісного взаємозв'язку їхніх складових елементів. Завдяки цій інтеграції система набуває властивостей, які не притаманні окремим підсистемам. Зокрема, вона здатна оптимізувати логістичні процеси, забезпечуючи доставку продукції в потрібне місце, у потрібний час та у необхідній кількості. Крім того, логістична система виявляє здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, що є важливою умовою її успішного функціонування.

Для визначення найоптимальнішої логістичної системи необхідно створювати її проєкт, ґрунтуючись на всебічному аналізі поточної ринкової ситуації. Такі дії важливі для оцінки макросередовища, аналізу існуючої системи та виявлення необхідних змін. Менеджмент підприємства відповідає за розробку стратегії, здатної оптимізувати логістичні процеси. Логістичний

підхід до управління матеріальними потоками дозволяє максимально оптимізувати виконання логістичних операцій і скоротити витрати. Завдяки цьому підходу підвищується якість продукції, оптимізується управління запасами, покращуються відносини з постачальниками, знижується кількість допоміжного персоналу, ефективніше використовуються виробничі та складські площі, а також зменшується рівень травматизму [3, с. 79].

Ефективне логістичне управління матеріальними потоками підприємств ґрунтується на фундаменті з восьми теоретичних принципів. П'ять з них є базовими та універсальними для будь-якої логістичної системи. Додаткові три принципи, характерні для кожної конкретної системи, надають їй індивідуальних особливостей. Серед цих принципів можна виділити: гнучкість у плануванні логістичних процесів, забезпечення безперервної синхронізації всіх компонентів системи (інформаційних, енергетичних, ресурсних тощо) та чітку узгодженість цілей усіх підсистем з загальною метою логістичної системи [11, с. 140].

Для побудови ефективної логістичної системи, яка зможе успішно конкурувати на ринку, підприємства використовують системний підхід. Цей підхід, на відміну від класичного, де система створюється шляхом об'єднання окремих функціональних компонентів, фокусується на визначенні кінцевої мети та побудові системи саме для її досягнення. Системний підхід дозволяє врахувати всі взаємозв'язки між елементами системи, що робить її більш гнучкою та адаптивною до змін зовнішнього середовища. Послідовність етапів логістичного управління за допомогою системного підходу проілюстрована на рисунку 1.1.

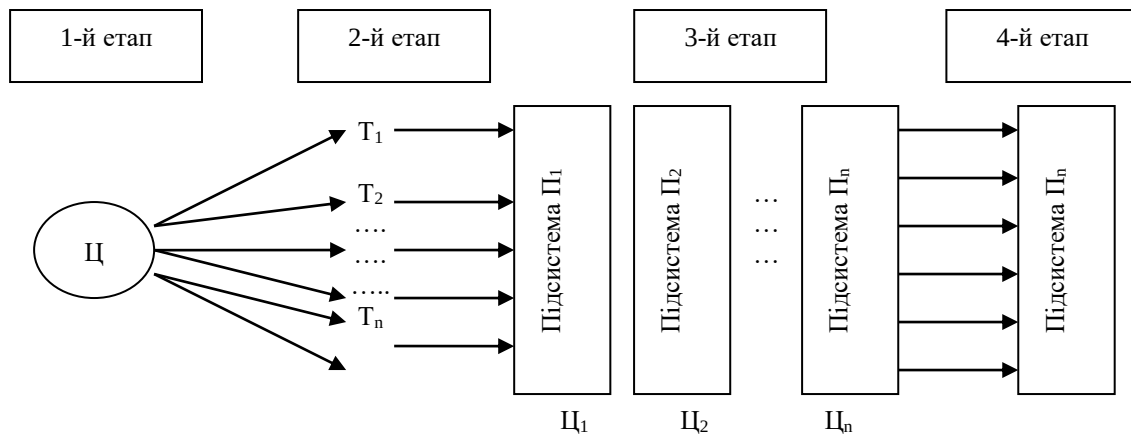


Рисунок 1.1 – Послідовність логістичного управління з використанням системного підходу

Джерело: побудовано автором за [3]

Послідовність логістичного управління з **використанням системного підходу** можна розділити на кілька етапів [3, с. 80]:

- I. Визначають та формулюють цілі функціонування логістичної системи.
- II. На основі аналізу цілей функціонування системи та зовнішніх факторів визначають вимоги ($T_1, \dots, T_n$), яким має відповідати логістична система.
- III. Виходячи з цих вимог, орієнтовно формують основні підсистеми з їхніми підцілями ($\Pi_1, \dots, \Pi_n$).
- IV. Найскладніший етап — синтез логістичної системи: аналіз і вибір підсистем та способів їх організації в єдину систему за критеріями відбору. Основним методом синтезу логістичної системи в практиці є моделювання.

Застосування системного підходу до логістичного управління конкурентоспроможністю підприємства дозволяє максимально ефективно використовувати весь потенціал транспортних засобів, складських приміщень та іншої матеріально-технічної бази. Це сприяє оптимізації запасів сировини, матеріалів та готової продукції на всіх етапах логістичного ланцюга, а також підвищенню якості обслуговування покупців.

Логістична система, що оперативно реагує на коливання попиту та забезпечує швидку доставку необхідних товарів, нагадує складний живий

організм. Її «м'язи» – це різноманітні транспортні засоби, які забезпечують рух товарів, а «центральна нервова система» – це інтегрована інформаційна мережа, що об'єднує всіх учасників логістичного процесу. Ця мережа дозволяє системі функціонувати як єдиному цілому, оперативно обмінюючись даними та координуючи дії. Такий «живий» механізм здатний адаптуватися до змін зовнішнього середовища, гнучко реагуючи на непередбачувані ситуації та змінюючи свої функції відповідно до нових умов і тим самим забезпечити конкурентоспроможність підприємства. [15, с. 120].

Логістичне управління конкурентоспроможністю підприємства – це інструмент, який забезпечує узгодженість дій при керуванні матеріальними, фінансовими та людськими ресурсами. Його ефективність залежить від оптимального обміну інформацією. Оцінюючи ефективність логістичного управління такою системою, варто звернути увагу на наступні аспекти [27]:

- комплексна оцінка ефективності використання всіх ресурсів підприємства (праці, основних фондів, матеріалів) для забезпечення його поточної діяльності. Оцінка базується на аналізі витрат, продуктивності, оборотності запасів та рентабельності;
- оптимізація витрат на виробництво та обіг продукції, що досягається шляхом зниження матеріаломісткості, підвищення ефективності використання основних фондів та прискорення обороту грошових коштів;
- оцінка ефективності використання фінансових ресурсів, вкладених у матеріальні активи, за допомогою комплексу показників, що відображають їхню ліквідність, швидкість обороту та прибутковість;
- рівень ефективності використання трудових ресурсів при виробництві продукції визначається показниками витрат праці, часом виконання завдань, тривалістю затримок у роботі, кількістю повернень або обсягом відшкодувань;
- рівень ефективності впровадження інформаційних технологій (швидкість обробки рахунків; час, що витрачається на оформлення переміщення матеріальних ресурсів та на створення клієнтської та ресурсної бази).

Ефективність сучасного бізнесу прямо пов'язана з тим, наскільки вдало він управляє своїми витратами. Від того, як розподіляються кошти на різні напрямки діяльності та як ефективно використовуються ресурси, залежить не тільки прибуток компанії, але й її конкурентні позиції. Ключовим інструментом у цьому процесі є контроль витрат, який передбачає їх детальний облік і аналіз на всіх етапах. Додаток Б містить детальний опис показників, що дозволяють оцінити ефективність логістичних операцій і визначити стратегічні напрямки для підвищення конкурентоспроможності.

Логістичне управління конкурентоспроможністю з точки зору економічної безпеки учасників ринку передбачає комплексний аналіз. Проте, на практиці часто виникають труднощі з одночасним оцінюванням усіх елементів логістичних витрат. З цієї причини доводиться вдаватися до часткового аналізу окремих функцій або операцій логістичної системи. Незважаючи на те, що результати такого аналізу мають обмежений характер і не можуть повністю відобразити взаємозв'язки між різними складовими логістики, вони є невід'ємною частиною загального системного аналізу. Завдяки частковому аналізу можна виявити вузькі місця та розробити заходи щодо підвищення ефективності логістичних процесів в цілому [37, с. 384].

У динамічному ринковому середовищі, для того щоб підприємство могло успішно конкурувати, необхідно застосовувати комплексний підхід до стратегічного планування. Цей підхід передбачає всебічне дослідження та аналіз різноманітних стратегій, на основі яких розробляються напрями удосконалення логістичного управління конкурентоспроможністю підприємства. Тільки за умови досягнення конкурентних переваг та гнучкої адаптації до змін ринку підприємство може забезпечити свою довгострокову стабільність. Виживання в таких умовах залежить від ефективного використання обмежених ресурсів для надання продукції унікальних конкурентних переваг та впровадження сучасних концепцій логістичного управління [4, с. 126].

Значна кількість науковців, зокрема [5, 25, 41], присвятила свої

дослідження організації логістичної діяльності та формуванню ефективних логістичних систем. Вони одноставно підкреслюють визначальну роль логістики у підвищенні конкурентоспроможності підприємств. Головною відмінністю логістичного підходу є інтеграція та синхронізація всіх логістичних потоків – матеріальних, інформаційних та фінансових – в єдину систему. Такий підхід дозволяє оптимізувати взаємодію між закупівлями, виробництвом та розподілом продукції, виявляти резерви для підвищення ефективності та створювати унікальні конкурентні переваги. Завдяки логістиці підприємства отримують можливість зменшити витрати, прискорити доставку продукції, підвищити якість обслуговування покупців та адаптуватися до змін ринкового середовища.

У своїх роботах О.В. Безсмертна зосереджується на вимірюванні конкурентоспроможності логістичного управління через аналіз швидкості руху матеріальних потоків. Цей підхід дозволяє оцінити ефективність лише однієї, хоч і важливої, сфери логістичної діяльності [2, с. 353].

Олександр Кузьмін пропонує використовувати показники оборотності та рентабельності фінансових ресурсів, спрямованих безпосередньо на логістику, як ключові критерії оцінки конкурентоспроможності підприємства. Цей підхід дозволяє не тільки оцінити ефективність роботи самої логістичної системи, розглядаючи її як комплекс взаємопов'язаних матеріальних потоків і фінансових витрат, але й виявити резерви для підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, що інвестуються в логістику [22, с. 233].

У дослідженні Н. Макаренко запропоновано метод експертного опитування як інструмент для оцінки логістичного управління конкурентоспроможністю підприємства. Важливо розуміти, що результати такого оцінювання можуть бути обмежені суб'єктивністю думок експертів, що беруть участь в опитуванні [24, с. 58].

Існуючі методи оцінки ефективності логістичного управління не дозволяють адекватно відобразити їхню роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Для усунення цього недоліку ми

пропонуємо новий підхід, заснований на використанні комплексу показників, які характеризують якість логістичного управління в різних аспектах діяльності аграрного підприємства. Детальний перелік цих показників наведено в додатку Б.

При оптимізації логістичних операцій на підприємстві особливу увагу варто приділити статистичним інструментам управління якістю. Зокрема, ефективними є: описова статистика для початкового аналізу даних, перевірка гіпотез для підтвердження припущень, аналіз можливостей процесів (SPC) для оцінки стабільності, регресійний аналіз для виявлення залежностей, вибірковий контроль для забезпечення якості партій продукції, моделювання для прогнозування та планування, а також аналіз часових рядів для виявлення трендів і сезонності (рис. 1.2) [23, с. 66].



Рисунок 1.2 – Загальна структура логістичного процесу

Джерело: побудовано автором за [23]

В аграрному секторі для підвищення ефективності логістичних операцій

необхідно активно впроваджувати сучасні методи статистичного контролю якості, що дозволить виявити слабкі місця та розробити заходи щодо їх усунення.

А.М. Бутов стверджує, що задоволені покупці – це ключ до додаткових конкурентних переваг. Компанії можуть досягти цього, надаючи індивідуальні умови співпраці, такі як гнучкість у розмірах замовлень, місцях і термінах доставки, а також різноманітні варіанти оплати. Дослідник підкреслює, що саме логістика відіграє вирішальну роль у цьому процесі. Зокрема, вдосконалення якості логістичного сервісу, прискорення доставки та зниження витрат на логістичні операції є основними факторами підвищення конкурентоспроможності підприємства [4, с. 126].

Повністю підтримуючи думку А.М. Бутової, ми стверджуємо, що ефективність логістичного управління є невід'ємною складовою конкурентоспроможності будь-якого підприємства. Наявність надійної системи контролю операційних витрат, яка забезпечує якісну та своєчасну інформацію, є ключовим фактором для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Саме шляхом оптимізації логістичних витрат підприємства можуть досягти значних конкурентних переваг, таких як зниження собівартості продукції, підвищення якості обслуговування покупців та скорочення часу доставки [38, с. 180].

При розробці запропонованої системи показників ми враховуємо, що ефективність логістичного управління конкурентоспроможністю підприємств визначається як співвідношення між встановленим (цільовим) показником результату її функціонування і фактично досягнутим. Всі показники для оцінки конкурентоспроможності обчислюються як відношення оптимального результату (100%) до фактичних витрат, при цьому отриманий показник відображає ефективність управління логістичною системою в порівнянні з визначеним оптимумом.

Сьогодні підприємства стикаються з важливим завданням – обрати найбільш ефективні методи оцінки своєї конкурентоспроможності.

Використання лише одного методу не дає повної картини, оскільки ігнорує багато зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на бізнес. Тому актуальним є пошук комплексного підходу до оцінки, який би враховував як прямий, так і опосередкований вплив цих факторів. Такий підхід дозволить аграрним підприємствам отримати більш об'єктивну оцінку своєї позиції на ринку та розробити ефективніші стратегії розвитку.

Таким чином, концепція логістичного управління конкурентоспроможністю підприємства впливає на всі аспекти формування його конкурентних переваг. Тому необхідні зміни в логістичному управлінні мають вплив на фінансові результати логістичної діяльності підприємств і здійснюють свій внесок в забезпечення їхньої конкурентоспроможності. Як основна підсистема загальної системи управління підприємством, логістичне управління конкурентоспроможністю має спрямовуватися на досягнення стратегічної і тактичних цілей розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

СТАН РОЗВИТКУ ТА ЛОГІСТИЧНА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПП «НАДЬ» СУМСЬКОГО РАЙОНУ

2.1 Організаційно-економічна характеристика господарства

Приватне підприємство «Надь», засноване 17 лютого 2004 року, розкинулось на теренах південної частини лівобережної лісостепової зони України, охоплюючи також північно-західну частину Сумського району. Село Підопригори, де міститься центральна садиба підприємства, розташоване за 29 км від адміністративного центру громади – міста Лебедина та за 54 км від обласного центру – міста Суми. Розвинена інфраструктура підприємства включає адміністративні будівлі, сучасні склади для зберігання сировини та готової продукції, спеціалізовані господарські приміщення для сільськогосподарської техніки, а також зручні під'їзні шляхи з твердим покриттям. Для ефективного ведення тваринництва на території підприємства функціонують три молочнотоварних ферми, а для обробки земельних угідь створено чотири тракторно-рілльні бригади. Місцевий клімат, характерний для регіону, має свої особливості: спекотне літо з рясними опадами чергується з помірно холодною зимою, часто супроводжуваною відлигами. Нестабільність кліматичних умов проявляється в нерівномірному розподілі опадів протягом вегетаційного періоду та тривалих періодах з високими температурами повітря, що перевищують +25°C. Такі кліматичні умови створюють певні труднощі для вирощування сільськогосподарських культур.

Аналізуючи організаційну структуру досліджуваного господарства, можна констатувати, що незалежно від масштабів діяльності, спеціалізації та галузевої приналежності, воно здійснює повний цикл виробничо-господарської діяльності. Це включає в себе комплекс заходів від оформлення замовлень на сільськогосподарську продукцію до її зберігання, реалізації кінцевим

споживачам та забезпечення безперебійного постачання необхідних ресурсів. Організаційно підприємство має колективну форму власності, причому вищим органом управління є збори акціонерів, які визначають стратегічні напрямки розвитку.

Відповідно до Статуту приватного підприємства «Надь», основним напрямком його діяльності є вирощування зернових, бобових культур та олійних. У своїй роботі підприємство керується чинним законодавством України, а також внутрішніми документами – Колективним договором та Статутом. Спеціалізація господарства визначається з урахуванням наявних виробничих потужностей та трудових ресурсів з метою ефективного розвитку аграрного сектору та виробництва конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції (табл. 2.1).

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

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

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

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

Взаємодія рослинництва та тваринництва утворює замкнений цикл, де органічні відходи тварин слугують цінним добривом для рослин, а вирощені культури, у свою чергу, забезпечують кормову базу для худоби. Така взаємодоповнюваність є ключовою для сталого розвитку сільськогосподарського виробництва. Проте, незважаючи на цю взаємовигідну співпрацю, загальна виручка підприємства за останній період зазнала суттєвого скорочення. Головними причинами цього явища стали поглиблення економічної кризи в країні, що призвело до зниження купівельної спроможності населення та зменшення попиту на сільськогосподарську продукцію, а також проведення активних бойових дій в 2022 році на території, де розташоване підприємство. Останній фактор спричинив руйнування виробничих потужностей, логістичних шляхів та інші значні збитки.

Співвідношення різних видів земель, що використовуються в сільському господарстві, до загальної площі землі господарства формує структуру сільськогосподарських угідь. Найбільше навантаження припадає на орні землі, де зосереджена основна частина виробництва сільськогосподарської продукції. Проте розширення орних земель може мати негативні наслідки: посилення вітрової та водної ерозії, зменшення родючості ґрунтів, а тому збільшення площі орних земель можливе лише до оптимального рівня (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Склад та структура землекористування господарства

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

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

Аналіз даних за 2021-2023 роки свідчить про позитивну динаміку зростання земельного фонду досліджуваного підприємства на 30,1 га. При цьому спостерігається виключно орендна форма користування землею. Структура земельного фонду підприємства демонструє переважання орних земель (80,6%), що свідчить про інтенсивне використання земельних ресурсів у рослинництві. Водночас, наявність сіножатей та пасовищ (19,4%) свідчить про розвиток тваринництва та забезпечення власними кормами.

Ефективність роботи агропідприємства значною мірою залежить від якості управлінських рішень. Саме менеджмент відповідає за розробку стратегії розвитку підприємства, планування виробничих процесів та управління персоналом. На основі аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, керівництво підприємства визначає, які культури будуть вирощуватися, які технології будуть застосовуватися та які ресурси для цього необхідні. Для реалізації поставлених завдань, керівництво формує команду професіоналів, здатних забезпечити ефективну роботу на всіх етапах виробничого циклу. Важливим аспектом управління персоналом є розробка системи мотивації, яка включає в себе не тільки гідну оплату праці, але й можливості для професійного зростання та розвитку [13, с. 419].

Глибокий аналіз, всебічна оцінка та стратегічне планування трудових показників є невід'ємною складовою успішного функціонування будь-якого підприємства. Саме цей комплекс заходів дозволяє виявити приховані резерви для підвищення продуктивності виробництва. Зокрема, мова йде про збільшення обсягів випуску продукції за рахунок оптимізації використання

трудових ресурсів, що безпосередньо залежить від створення належних умов праці та адекватної заробітної плати (табл. 2.3).

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

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

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

Аналіз даних, представлених у таблиці 2.3, свідчить про позитивну динаміку чисельності працівників господарства протягом досліджуваного періоду. Середньорічна кількість зайнятих демонструє стійку тенденцію, збільшившись загалом на 2,7%. При цьому, слід зазначити, що найбільш помітне зростання спостерігається у сфері тваринництва (3,5%), дещо менше – у рослинництві (1,8%).

Сучасні ринкові реалії вимагають від підприємств постійного вдосконалення методів обліку та аналізу господарської діяльності. Особливу увагу при цьому варто приділяти ефективному використанню основних засобів, зокрема в аграрному секторі. Оптимізація використання основних засобів не лише сприяє збільшенню обсягів виробництва без додаткових інвестицій, а й підвищує конкурентоспроможність підприємств на ринку, забезпечуючи

стабільний розвиток і зростання прибутковості [21, с. 242] (табл. 2.4).

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

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

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

Аналіз таблиці 2.4 демонструє неоднозначну динаміку показників фондозабезпеченості та фондоозброєності за період з 2021 по 2023 роки. Хоча фондозабезпеченість зросла на 2,7% завдяки швидшому зростанню вартості основних засобів порівняно з розширенням площі сільськогосподарських угідь, фондоозброєність зменшилась на 0,5% через більш швидке зростання чисельності працівників. Ці суперечливі тенденції призвели до зменшення фондовіддачі на 17,2% та відповідного збільшення фондоємності на 20%. Причина таких змін полягає в різному темпі зростання вартості основних засобів та товарної продукції. Варто зазначити, що продуктивність праці, виміряна вартістю товарної продукції на одного працівника, також знизилась на 17,6% за цей період.

Фінансові результати інтегровано відображають кількісні й якісні показники діяльності підприємства. Оскільки прибуток є інтегрованим показником, то на нього впливають усі фактори діяльності господарства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка основних економічних показників виробничо-

фінансової діяльності підприємства

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

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

Глибокий аналіз економічної діяльності підприємства за період 2021-2023 років виявив тривожні тенденції. Незважаючи на незначне зростання валюти балансу та власного капіталу, чистий прибуток від реалізації продукції демонструє зниження на 15,1%. Паралельно з цим спостерігається зростання собівартості реалізованої продукції на 17%. Така динаміка свідчить про те, що темпи зростання витрат випереджають темпи зростання виручки, що призвело до суттєвого скорочення як валового, так і чистого прибутку підприємства.

Аналіз результатів господарської діяльності підприємства виявив стійку тенденцію до погіршення показників. Зокрема, спостерігається значне скорочення обсягів реалізації продукції, що, у поєднанні зі зниженням продуктивності праці, призвело до суттєвого зниження ефективності виробництва. Для подолання цієї негативної динаміки необхідно вжити комплекс заходів, спрямованих на активний пошук нових ринків збуту, модернізацію системи дистрибуції та формування позитивного іміджу підприємства. Впровадження інноваційних технологій виробництва,

розширення асортименту високоякісної сільськогосподарської продукції та забезпечення стабільності постачань є ключовими факторами для досягнення лідерських позицій на конкурентному агропродовольчому ринку.

2.2 Аналіз логістичної діяльності підприємства

Комплексний аналіз наукових досліджень та практичного досвіду в аграрному секторі однозначно вказує на те, що головною метою логістичних процесів є досягнення максимальної прибутковості за умови мінімізації всіх пов'язаних з нею витрат. Ефективно побудована логістична система забезпечує чітку координацію роботи всіх структурних підрозділів підприємства, що, у свою чергу, сприяє значному підвищенню ефективності виробництва. Зокрема, вдале управління логістичними потоками дозволяє зменшити загальні логістичні витрати на 11-23%, скоротити витрати на транспортування на 8-19%, оптимізувати витрати на завантажувально-розвантажувальні роботи на 16-28% та суттєво прискорити оборот матеріальних ресурсів (на 15-35%) [18, с. 71].

Ключовим фактором успішного функціонування логістичної системи ПП «Надь» є її здатність забезпечувати безперебійну роботу в заданих економічних умовах. Ця здатність, яку ми називаємо надійністю, досягається шляхом цілеспрямованого управління всіма складовими логістичного ланцюга. Для об'єктивної оцінки рівня надійності логістичної системи підприємства необхідно провести комплексний аналіз, який передбачає: розробку системи показників, що відображають ефективність роботи системи в цілому; формування відповідної бази даних; безпосереднє оцінювання надійності кожної складової логістичної системи; та, нарешті, обчислення інтегрального показника, який дасть змогу оцінити загальний рівень надійності логістичної системи підприємства.

На першому етапі оцінки ефективності логістичної діяльності підприємства проводиться ретельний вибір та обґрунтування системи показників. Серед них ключову роль відіграє чистий прибуток, який слугує

найважливішим індикатором загальної ефективності роботи підприємства. Аналіз динаміки чистого прибутку в порівнянні з логістичними витратами дозволяє не тільки визначити рівень ефективності, але й оцінити надійність функціонування логістичної системи. Крім того, деталізований аналіз впливу кожної окремої підсистеми логістики на зміну рівня прибутку дає змогу оцінити їхню вагомість та ідентифікувати найбільш критичні ланки. Отримані результати цього аналізу слугують основою для розробки ефективної системи управління ризиками в логістиці, що дозволяє мінімізувати потенційні втрати та оптимізувати логістичні процеси [20, с. 61].

Витрати на логістику є невід'ємною частиною загальних витрат агровиробників і становлять від 5 до 45% від загального обсягу. Ця частка постійно змінюється під впливом різних внутрішніх і зовнішніх факторів. Основні чинники, які впливають на рівень логістичних витрат аграрних підприємств, детально проаналізовані в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Критерії впливу на зміну обсягу витрат на логістику аграрних підприємств

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

Джерело: узагальнено автором [16]

На сьогоднішній день відсутня універсальна методика, яка б дозволила чітко відокремити логістичні витрати від інших видів витрат у сільському господарстві. Однак, завдяки дослідженням фахівців, було досягнуто значних результатів у визначенні частки логістичних витрат у загальній структурі

витрат агропідприємств (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Типовість структури витрат на логістику аграрних підприємств

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

Джерело: сформовано автором за [16]

Другий етап оцінки ефективності логістичної системи передбачає систематизацію даних з основних фінансових звітів підприємства (балансу та звіту про фінансові результати) з метою формування комплексної бази оціночних показників. При цьому особливу увагу слід приділити аналізу структури логістичних витрат у відношенні до загального рівня прибутку. Для більш детального дослідження рекомендується виділяти логістичні витрати з таких статей, як витрати на операційну діяльність, адміністративні витрати та витрати на збут. Такий підхід дозволяє оцінити надійність логістичної системи та виявити резерви для її оптимізації [39, с. 53].

У річному звіті господарства ПП «Надь» (форма 2) детально надані обсяги адміністративних та збутових витрат. Ці витрати, необхідні для забезпечення загального управління підприємством та реалізації продукції, є важливою складовою його діяльності. Водночас, значну частину загальновиробничих витрат, пов'язаних з основним виробництвом, можна виділити зі структури інших операційних витрат, представлених у звітності. Динаміка зміни адміністративних, збутових та загальновиробничих витрат, а також частка витрат на логістику в їх складі за досліджуваний період наведена в таблиці 2.8. Цей аналіз дозволяє оцінити тенденції зміни витрат, виявити

найбільш витратні статті та проаналізувати ефективність використання ресурсів підприємства.

Таблиця 2.8 – Динаміка обсягів та частки витрат на логістику в загальних затратах господарства за 2021-2023 рр.

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

Джерело: розраховано автором за даними ф. 2 «Звіт про фінансові результати»

Аналіз даних таблиці 2.8 свідчить про домінуючу роль збутових витрат у формуванні загальної структури логістичних витрат господарства у 2023 році. Ця стаття витрат сягнула значного показника – 51,2% від загального обсягу логістичних витрат, демонструючи зростання на 51,3% порівняно з 2021 роком. Такий істотний приріст пояснюється активним розширенням прямих каналів збуту готової аграрної продукції та відповідним збільшенням витрат на її доставку до кінцевого споживача.

Варто зазначити, що протягом досліджуваного періоду спостерігається стійка тенденція до концентрації логістичних витрат саме у сфері збуту.

Водночас, адміністративні витрати також суттєво впливають на загальний обсяг логістичних витрат, хоча їхня частка є значно меншою і становить 7,4% у 2023 році. Порівняно з 2021 роком, цей показник зріс на 86,7%. Найменшу питому вагу у структурі логістичних витрат мають операційні витрати, які у 2023 році становили лише 5,9% від загального обсягу. Незважаючи на найменшу частку, і ці витрати демонструють значне зростання на 69% порівняно з попереднім роком.

Розрахунок витрат на логістику здійснювався відповідно до чітко визначеної методики, зафіксованої в «Наказі про облікову політику господарства». Для детального аналізу, ми структурували ці витрати згідно з напрямками логістичної діяльності підприємства, результати якої представлені у додатку В. З метою поглибленого дослідження, ми об'єднали витрати за логістичними підсистемами, що характерні для аграрних підприємств (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Динаміка обсягів та структури витрат на логістику за логістичними підсистемами ПП «Надь» за 2021-2023 рр.

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

Джерело: розраховано автором за даними додатку В

Аналіз логістичних витрат досліджуваного господарства засвідчив, що найбільше фінансове навантаження у 2023 році припадало на підсистеми збуту та транспортування. Зокрема, витрати на збут зросли на вражаючі 75,4%

порівняно з 2021 роком і досягли 1,6 млн грн. Складські та заготівельні операції також демонстрували значний ріст витрат – на 39,2% та 71,6% відповідно, склавши 860 тис. грн. та 726 тис. грн. у 2023 році. Найменшу частку у структурі логістичних витрат займала технологічна підсистема виробництва, на яку припадало лише 5,6%.

На третьому етапі оцінки ефективності логістичної системи ми формуємо для кожної її підсистеми індивідуальний, комплексний показник. Щоб оцінити надійність кожної такої підсистеми, ми ділимо чистий прибуток підприємства на суму витрат, пов'язаних саме з цією підсистемою. Отримані значення ми об'єднуємо в один, загальний показник ефективності всієї логістичної системи. Для цього ми множимо між собою всі індивідуальні показники надійності підсистем і обчислюємо корінь певного ступеня з отриманого добутку. Заключним етапом оцінки є формування саме цього інтегрального показника, який дає нам загальну картину ефективності всієї логістичної системи підприємства.

Результати розрахунку вище охарактеризованих показників представлено в розрізі окремих логістичних підсистем та комплексного показника оцінювання ефективності логістичної системи підприємства (див. табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Показники оцінювання ефективності логістичної системи ПП «Надь» в 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021р.	
				+, -	%
1	2	3	4	5	6
Чистий прибуток, тис. грн.	17054	6818	417	-16637	2,4
Логістичні витрати заготівельної системи	423	730	726	303	171,6
Логістичні витрати системи виробництва	215	360	313	98	145,6
Логістичні витрати системи транспортування	930	1290	1631	701	175,4
Логістичні витрати системи збуту	1172	1932	2056	884	175,4
Продовження табл. 2.10					
1	2	3	4	5	6
Логістичні витрати системи складування	618	827	860	242	139,2

Коефіцієнт надійності логістичної системи постачання	40,3	9,3	0,6	-39,7	-
Коефіцієнт надійності логістичної системи виробництва	79,3	18,9	1,3	-78,0	-
Коефіцієнт надійності логістичної системи транспортування	18,3	5,3	0,3	-18,0	-
Коефіцієнт надійності логістичної системи збуту	14,6	3,5	0,2	-14,4	-
Коефіцієнт надійності логістичної системи складування	27,6	8,2	0,5	-27,1	-
Комплексний показник надійності логістичної системи	1,71	1,38	0,89	-0,82	-
Інтегральний показник ефективності логістичної діяльності	1,09			-	-

Джерело: розраховано автором за даними табл. 2.9

Слід зазначити, що в досліджуваному підприємстві спостерігаються досить високі значення показників надійності логістичних підсистем в 2021-2022 роках, а в 2023 році дані показники були на низькому рівні, що в першу чергу характеризується різким скороченням величини чистого прибутку при стабільності обсягів логістичних витрат за досліджуваний період.

Отже, оскільки за два роки відбулося прискорення розвитку логістичної системи на початку досліджуваного періоду, а в 2023 році відбулися негативні зміни результативності господарювання, величина зазначеного комплексного показника скоротилася до рівня 0,89. Хоча заключний показник ефективності логістичної діяльності досліджуваного підприємства – інтегральний за досліджуваний період мав значення 1,09, тобто більше одиниці, що означає про достатній рівень ефективності розвитку логістичної діяльності агровиробника.

2.3 Логістична оцінка конкурентоспроможності підприємства

Формування конкурентоспроможності логістичної системи доцільно здійснювати під впливом комплексу факторів, які можна об'єднати у такі групи: організаційні, технічні та соціально-економічні. Організаційні заходи повинні включати впровадження сучасних форм, методів, прийомів та інструментів організації логістики та управління нею; вдосконалення методів контролінгу та запровадження самоконтролю на всіх етапах логістичного ланцюга; використання прямих зв'язків між виробником і споживачами; впровадження іноземного досвіду управління конкурентоспроможністю логістики. Технічні фактори включають застосування новітніх технологій у вирощуванні культур і тваринництві, дотримання технологічної дисципліни, а також використання необхідного технічного обладнання для забезпечення виробничих процесів та техніко-технологічного обслуговування. Соціально-економічні фактори охоплюють ефективне планування та прогнозування якості аграрної продукції, запровадження сучасних методів мотивації працівників, підвищення кадрового потенціалу і вдосконалення кадрової політики, адаптованої до актуальних вимог у сфері логістики [2, с. 355].

Оцінку конкурентоспроможності поточної логістичної системи досліджуваного підприємства доцільно здійснювати шляхом порівняння з основними конкурентами – аграрними підприємствами, такими як ТОВ «Хлібодар» та СТОВ «Перемога» Сумського району Сумської області, за використанням методики, наведеної нижче.

Інтегрований показник конкурентоспроможності логістичної системи є комплексним інструментом оцінки, який охоплює всі ключові етапи логістичного ланцюга: від придбання сировини та матеріалів (постачання) через перетворення їх на готову продукцію (виробництво) до доведення цієї продукції до кінцевого споживача (збут). Цей показник розраховується на основі (2.1) [40, с. 267]:

$$I_{\text{клс}} = \sqrt[3]{K_n \times K_g \times K_z}, \quad (2.1)$$

де K_n – коефіцієнт конкурентоспроможності сфери постачання;

K_v – коефіцієнт конкурентоспроможності сфери виробництва;

K_3 – коефіцієнт конкурентоспроможності сфери збуту.

Конкурентоспроможність різних сфер діяльності підприємства може оцінюватися за допомогою різних, незалежних показників. Цей підхід відрізняється своєю гнучкістю, оскільки дозволяє фахівцям підприємства доповнювати загальну систему оцінки додатковими показниками, які мають особливе значення саме для їхнього бізнесу. Ці додаткові показники визначаються згідно з додатком Г.

Оскільки логістична система є сукупністю всіх логістичних процесів підприємства, то для розрахунку її складових ми використаємо коефіцієнти, отримані на основі аналізу фінансово-господарської діяльності аграрних підприємств. При оцінці конкурентоспроможності виробництва варто звернути особливу увагу на показники, які безпосередньо характеризують рух матеріальних, фінансових та людських ресурсів, а також рівень інноваційності. Тобто, ми проаналізуємо всі логістичні потоки, що взаємодіють в рамках логістичних систем підприємств [38, с. 166].

Додаток Г містить комплексні показники, які охоплюють усі три ключові етапи логістичного ланцюга: постачання, виробництво та збут. Ці показники об'єднані за спільними ознаками, що дають змогу оцінити ефективність кожного з цих процесів. Для визначення загального рівня конкурентоспроможності на кожному етапі пропонується використовувати відповідно 5, 10 і 5 спеціалізованих коефіцієнтів, середні значення яких і характеризують конкурентоспроможність процесу.

Пропонована методика оцінки конкурентоспроможності логістичних сфер базується на динаміці показників, що відображають їх розвиток. Зокрема, розраховуються індекси зростання ключових коефіцієнтів, які демонструють відносне збільшення або зменшення їх значень у порівнянні з базовим періодом. Особливу увагу при цьому слід приділити коефіцієнтам, що характеризують фінансову ефективність та інноваційність діяльності логістичних підрозділів. До таких відносяться коефіцієнти автономії, які

відображають фінансову стійкість, коефіцієнти інноваційності, що оцінюють рівень впровадження нових технологій, та коефіцієнти економічного зростання, які характеризують темпи збільшення обсягів діяльності [34]:

1) якщо коефіцієнти в базовому та звітному роках будуть позитивними $K_{\text{базис}} > 0$ і $K_{\text{звіт}} > 0$, індекс зростання розраховуватиметься за формулою (2.2):

$$I_{31} = \frac{K_{\text{звіт}}}{K_{\text{базис}}} \quad (2.2)$$

де $K_{\text{звіт}}$ – значення коефіцієнта в звітному році;

$K_{\text{базис}}$ – значення коефіцієнта в базовому році;

2) якщо коефіцієнти в базовому та звітному роках будуть від’ємними $K_{\text{базис}} < 0$ і $K_{\text{звіт}} < 0$, індекс зростання розраховуватиметься за формулою (2.3):

$$I_{32} = \frac{K_{\text{базис}}}{K_{\text{звіт}}} \quad (2.3)$$

3) якщо коефіцієнт у базовому році буде від’ємним, а в звітному – позитивним: $K_{\text{базис}} < 0$ і $K_{\text{звіт}} > 0$ (тобто спостерігається зростання коефіцієнта), індекс зростання розраховуватиметься за формулою (2.4):

$$I_{33} = \left| \frac{K_{\text{звіт}} - K_{\text{базис}}}{K_{\text{звіт}}} \right| \quad (2.4)$$

4) якщо коефіцієнт у базовому році буде позитивним, а в звітному – від’ємним: $K_{\text{базис}} > 0$ і $K_{\text{звіт}} < 0$ (тобто спостерігається зниження коефіцієнта), індекс зростання розраховуватиметься за формулою (2.5):

$$I_{34} = \left| \frac{K_{\text{базис}}}{K_{\text{звіт}} - K_{\text{базис}}} \right| \quad (2.5)$$

Коефіцієнти конкурентоспроможності сфери постачання, виробництва та збуту будуть розраховуватися за формулами (2.6-2.8), при цьому кількість показників, що формують конкурентоспроможність кожної із сфер логістичної діяльності визначатимуть ступінь кореня:

$$K_n = \sqrt[5]{I_{\text{овз}} \times I_{\text{окз}} \times I_{\text{я}} \times I_{\text{вкд}} \times I_{\text{рвкд}}} , \quad (2.6)$$

$$K_e = \sqrt[7]{I_{\text{ф}} \times I_{\text{м}} \times I_{\text{а}} \times I_{\text{ра}} \times I_{\text{рвк}} \times I_{\text{пт}} \times I_{\text{кз}}} , \quad (2.7)$$

$$K_3 = \sqrt[5]{I_{одз} \times I_{зн} \times I_{пз} \times I_{пн} \times I_{ез}}, \quad (2.8)$$

Наш запропонований мультиплікативний підхід базується на обчисленні середнього геометричного з ретельно відібраних показників. Для забезпечення достовірності результатів ми рекомендуємо виключити з розрахунків дані, що відзначаються критичними значеннями або знаходяться нижче середнього рівня. Ігнорування цього кроку може призвести до суттєвого спотворення кінцевого результату, оскільки такі дані можуть негативно вплинути на значення підкореневого виразу. Для обчислення інтегрованого показника ми пропонуємо скористатися модифікованим методом В.І. Вітлінського [8, с. 248]. Цей метод дозволяє мінімізувати негативний вплив показників з незадовільними значеннями шляхом додавання до кожного з них одиниці. Таким чином, ми забезпечуємо більш об'єктивну оцінку загального стану системи.

Методика оцінки конкурентоспроможності логістичної системи, яка запропонована до використання має значну кількість переваг, що доводять простоту використання та її універсальний характер [28, с. 137]:

- використання загальнодоступних статистичних даних та коригування кількості та якості показників, які використовують в рамках базисних сфер логістичної діяльності: постачання, виробництва та збуту;
- визначення «вузьких місць» кожної сфери логістичної діяльності та формування заходів, які можуть спрямовуватися на підвищення результату логістичного процесу.

Розрахунок оцінки конкурентоспроможності логістичних систем ПП «Надь», ТОВ «Хлібодар» та СТОВ «Перемога» Сумського району, Сумської області подано в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Оцінювання конкурентоспроможності логістичної системи аграрних підприємств

Показник	Позна-чення	ТОВ «Хлібодар»			СТОВ «Перемога»			ПП «Надь»		
		2022 р.	2023 р.	темп зростання	2022 р.	2023 р.	темп зростання	2022 р.	2023 р.	темп зростання
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Коефіцієнт конкурентоспроможності сфери постачання	K_n	0,996			0,893			1,015		
1.1. Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	$I_{овз}$	3,56	3,49	0,980	1,42	1,03	0,725	2,64	4,32	1,636
1.2. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$I_{окз}$	5,13	4,84	0,944	149,33	5,06	0,034	15,02	12,60	0,839
1.3. Коефіцієнт якості сировини й матеріалів	$I_{я}$	0,85	0,86	1,012	0,96	0,87	0,906	1,00	0,96	0,960
1.4. Коефіцієнт виконання контрактних договорів	$I_{вкд}$	0,98	0,92	0,939	0,97	0,99	1,021	0,92	0,97	1,054
1.5. Коефіцієнт ритмічності виконання контрактних договорів	$I_{рвкд}$	0,99	1,00	1,010	0,85	1,00	1,176	0,86	1,00	1,163
2. Коефіцієнт конкурентоспроможності сфери виробництва	K_v	0,999			0,984			0,965		
2.1. Коефіцієнт фондівдачі необоротних активів	$I_{ф}$	0,91	0,79	0,868	1,69	1,07	0,633	1,57	2,04	1,299
2.2. Коефіцієнт матеріалівдачі	$I_{м}$	1,05	1,91	1,819	0,63	1,41	2,238	1,63	1,72	1,055
2.3. Коефіцієнт автономії	$I_{а}$	0,82	0,78	0,951	0,99	0,93	0,939	0,95	0,93	0,979
2.4. Коефіцієнт рентабельності активів	$I_{ра}$	0,13	0,09	0,692	0,12	0,04	0,333	0,12	0,01	0,083
2.5. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	$I_{рвк}$	0,16	0,12	0,750	0,12	0,05	0,417	0,13	0,01	0,077
2.6. Коефіцієнт продуктивності праці працівників	$I_{пн}$	398,88	440,10	1,103	1587,22	1153,41	0,727	763,10	860,42	1,128

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
2.7. Коефіцієнт кадрового забезпечення	$I_{кз}$	0,98	0,97	0,989	0,92	0,90	0,978	1,01	1,03	1,020
3. Коефіцієнт конкурентоспроможності сфери збуту	K_z	0,988			0,858			0,825		
3.1. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$I_{одз}$	7,05	10,47	1,485	2,98	2,80	0,939	9,18	5,18	0,564
3.2. Коефіцієнт запасовіддачі готової продукції	$I_{зп}$	71,42	73,95	0,431	21,38	8,81	0,412	522,12	511,21	0,979
3.3. Коефіцієнт рентабельності продажу	I_{pz}	0,26	0,25	0,962	0,29	0,21	0,724	0,19	0,01	0,053
3.4. Коефіцієнт рентабельності продукції	I_{pn}	0,39	0,37	0,949	0,42	0,30	0,714	0,27	0,01	0,037
3.5. Коефіцієнт ефективності збуту	I_{ez}	42,94	50,31	1,172	328,39	12,20	0,037	855,20	1651,08	1,931
Інтегрований показник конкурентоспроможності логістичної системи	$I_{клс}$	0,998			0,965			0,974		

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємств

На рис. 2.1 графічно подано результати розрахунку показників конкурентоспроможності логістичних систем аграрних підприємств.

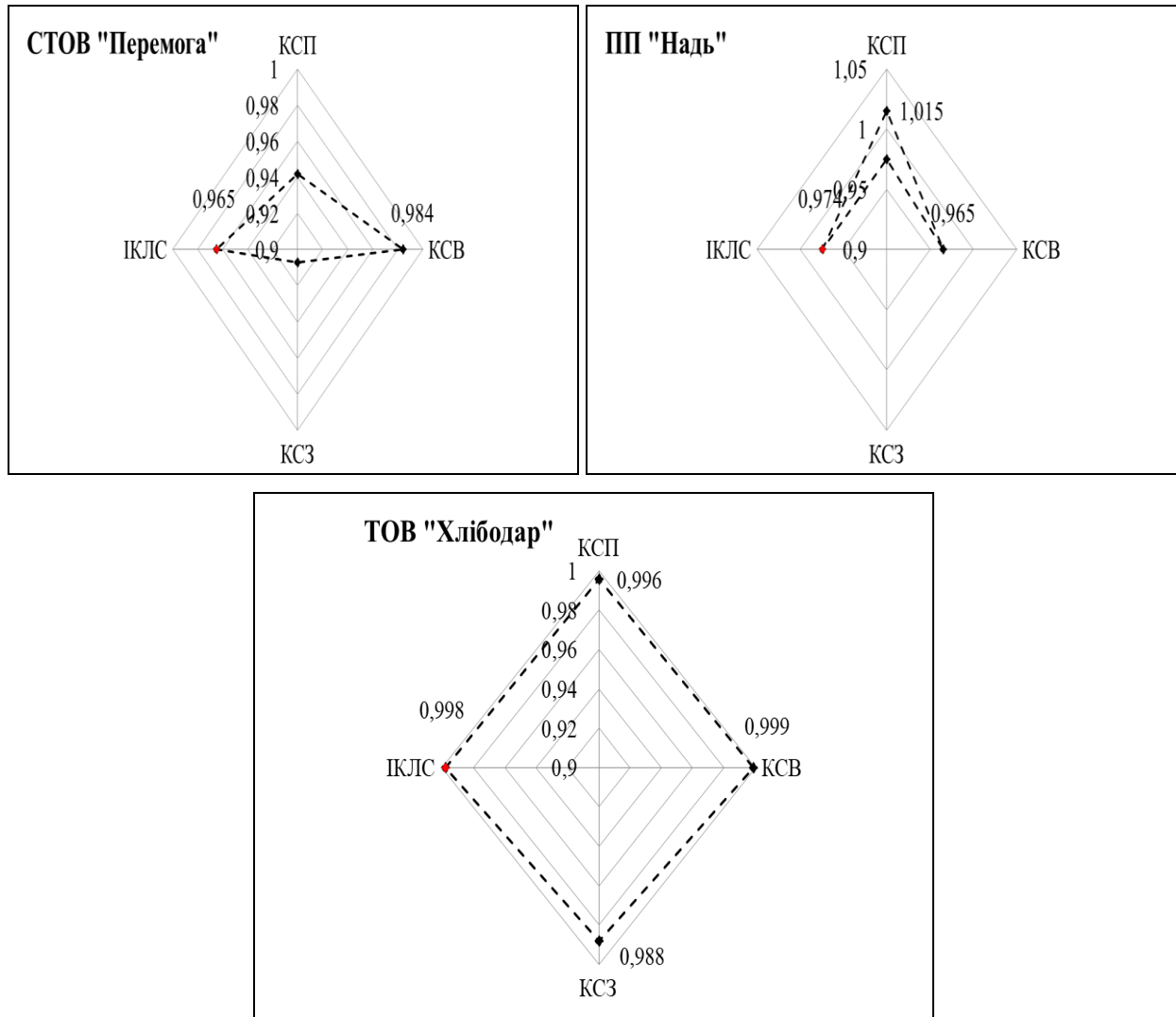


Рисунок 2.1 – Показники конкурентоспроможності логістичних систем аграрних підприємств

Джерело: побудовано автором

Примітка:

КСП – коефіцієнт конкурентоспроможності сфери постачання;

КСВ – коефіцієнт конкурентоспроможності сфери виробництва;

КСЗ – коефіцієнт конкурентоспроможності сфери збуту;

ІКЛС - інтегрований показник конкурентоспроможності логістичної системи

Результати розрахунків довели, що оцінювати конкурентоспроможність логістичної системи можна як в цілому, так і за сферами діяльності аграрних підприємств. Якщо інтегрований показник конкурентоспроможності має

значення > 1 , конкурентоспроможність логістичної системи збільшилася протягом аналізованого періоду, якщо $= 1$ – залишилася на рівні попереднього значення, якщо < 1 – зменшилася. Отримані розрахунки (табл. 2.11) дозволяють зробити такі висновки:

- по-перше, досліджуючи процес постачання, бачимо, що результати СТОВ «Перемога» (0,893) близькі до ТОВ «Хлібодар» (0,996), хоча вони і нижчі за одиницю, однак мають високе наближене до одиниці значення; основним проблемним питанням цих підприємств є погіршення оборотності кредиторської заборгованості та виробничих запасів; високий показник конкурентоспроможності процесу постачання має ПП «Надь» – 1,015, цей показник отримано на тлі поліпшення всіх складових;

- по-друге, аналізуючи процес виробництва, звертаємо увагу, що найменший показник належить ПП «Надь» (0,965) через різке скорочення чистого прибутку у 2019 р. в 2,3 рази; СТОВ «Перемога» та ТОВ «Хлібодар» показали дещо вищі результати – 0,984 та 0,999 відповідно, що також пояснюється збільшенням виручки від реалізації на обох підприємствах та отримання у 2019 р. значної величини чистого прибутку;

- по-третє, розглядаючи організацію збуту, відмітимо, що у ПП «Надь» (0,825) та СТОВ «Перемога» (0,858) отримані показники конкурентоспроможності менші за одиницю, при цьому основними проблемними місцями СТОВ «Перемога» є скорочення оборотності дебіторської заборгованості з 2,98 до 2,80 раз та зменшення запасовіддачі готової продукції та товарів при скороченні як рентабельності продажу, так і продукції майже на 35% через зменшення величини валового прибутку; у ТОВ ПП «Надь» – зменшення ефективності збутової діяльності на 17,5%, оскільки темпи зростання виручки від реалізації (23,2%) були меншими, ніж темпи скорочення чистого прибутку (в 2,3 рази), та також різкого скорочення рентабельності продажу на 0,18 п.в. і продукції – на 0,26 п.в.

- по-четверте, інтегрований показник конкурентоспроможності, таким чином, в усіх досліджуваних аграрних підприємствах має значення нижче за

одиницю і лише у ТОВ «Хлібодар» цей показник наближений до одиниці – 0,998, що позитивно характеризує організацію логістичної системи на цьому господарстві. У ПП «Надь» (0,974) та СТОВ «Перемога» (0,965) спостерігається погіршення конкурентоспроможності логістичної системи.

Таким чином, визначаючи складові конкурентоспроможності логістичної системи, процес виробництва може бути представленим сукупністю показників, що характеризують безпосереднє виробництво аграрної продукції (матеріальні потоки), фінансовий стан (фінансові потоки), використання персоналу (кадрові потоки) та інноваційну сферу, тобто усі логістичні потоки мають інтегруватися в логістичних системах аграрних підприємств. Згідно із запропонованою методикою передбачається визначення коефіцієнтів збільшення кожного показника логістичної діяльності через відношення отриманих значень за аналізований період до значення цих же показників у базовому періоді, на основі чого можна розрахувати середні коефіцієнти зростання конкурентоспроможності кожної із сфер. Інтерпретація моделі: оцінку конкурентоспроможності логістичних систем можна здійснювати як в цілому, так і за складовими: при показниках, які більше одиниці, конкурентоспроможність логістичних систем збільшується протягом аналізованого періоду, коли дорівнюють одиниці – залишилася в межах попередніх значень, які менше одиниці – конкурентоспроможність знизилася.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Управлінські технології у формуванні конкурентних переваг логістичної діяльності підприємства

Сучасні наукові дослідження переконливо свідчать про те, що саме всебічне застосування логістичних концепцій є ключовим фактором успішного управління аграрними підприємствами. Логістика, як наука про планування, організацію та управління матеріальними потоками від виробника до споживача, пропонує комплекс теоретичних положень та практичних інструментів, які дозволяють оптимізувати всі етапи виробничо-господарської діяльності аграрного підприємства. Широке впровадження логістичних підходів, підтверджене як світовим, так і вітчизняним досвідом, забезпечує підвищення ефективності використання ресурсів, зниження витрат та зростання конкурентоспроможності агропідприємств на ринку [32, с. 104].

Аналіз світових практик в логістиці однозначно підтверджує, що застосування науково обґрунтованих методів логістичного управління господарськими процесами є не просто бажаним, а й абсолютно необхідним кроком для сучасних аграрних підприємств. Такий підхід дозволяє досягти значних економічних переваг, зокрема: зменшення загальних витрат виробництва на 16-18%, суттєве оптимізації товарних запасів (скорочення на 20-60%), а також значне прискорення процесу доведення готової продукції до споживача (скорочення часу на 20-40%). Ці результати є цілком досяжними та прогнозованими за умови впровадження ефективних логістичних рішень в умовах обмежених ресурсів, характерних для аграрного сектору [11, с. 140].

Існуюче визначення конкурентоспроможності логістичної системи,

орієнтоване на задоволення потреб споживачів, не є достатнім для аграрного виробника. Ми пропонуємо розширити поняття конкурентоспроможності, включивши до нього не лише якість сервісу, а й ефективність використання ресурсів та швидкість виконання замовлень. Для комплексної оцінки пропонуємо використовувати багатокритеріальну модель, яка враховуватиме витрати, задоволення споживачів та час [37, с. 384].

Дослідження в галузі логістики вказують на те, що новаторський підхід до створення конкурентоспроможних логістичних систем полягає в радикальній зміні бізнес-приоритетів. Традиційне фокусування на продукції відходить на другий план, поступаючись місцем процесам, які розглядаються як динамічні логістичні потоки. Ці потоки можуть включати не лише матеріальні ресурси, але й людські кадри, інформацію та послуги. Мета такої трансформації в аграрному секторі полягає в оптимізації всіх виробничих циклів за допомогою комплексного управління логістичними потоками. Зокрема, особлива увага приділяється розподілу сільськогосподарської продукції з урахуванням потреб кінцевого споживача. Ключовим фактором досягнення конкурентних переваг в таких умовах є ефективне управління потоковими процесами та їх інтеграція. Цей підхід дозволяє значно перевершити традиційні методи ведення господарства за рахунок максимального використання логістичного потенціалу та досягнення кращих кінцевих результатів [42, с.298].

За таких умов постає логічне питання щодо ефективності функціонування логістичних систем аграрних підприємств як загалом, так і в окремих сферах логістичної діяльності. Оптимізація поточкових процесів дозволяє агровиробникам вибирати оптимальні способи їх організації, враховуючи та аналізуючи витрати на логістику. Аналіз сутності терміну «конкурентоспроможна логістична система» показує наявність різних підходів до її визначення. Водночас, усі дослідники погоджуються, що конкурентоспроможна логістична система повинна мати характеристики, властиві будь-якій системі, з урахуванням специфіки даної діяльності. Ці

характеристики включають: мету, завдання, властивості системи, правила побудови, суб'єкт, основні елементи та функції [33, с. 268].

Науковець О.П. Величко проводить детальний аналіз функцій, які роблять логістичні системи конкурентоспроможними, виділяючи ключову категорію – це оперативні функції, спрямовані на безперебійний рух товарів та ресурсів у межах агропромислового комплексу. Вони охоплюють весь ланцюжок постачання, починаючи від моменту закупівлі сировини та матеріалів у постачальників і закінчуючи доставкою готової продукції кінцевим споживачам. Ці функції включають в себе планування та організацію транспортування, зберігання, переробки та реалізації сільськогосподарської продукції, а також управління запасами і контроль за якістю товарів на всіх етапах руху[6, с. 27].

Дослідження показують, що науковці виділяють два основні підходи до визначення конкурентоспроможної логістичної системи. Перший розглядає її як упорядковану сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних підсистем, що виконують певні логістичні функції для досягнення конкурентних переваг. У цьому підході система характеризується як адаптивна і має зворотний зв'язок. Другий підхід розглядає її як універсальний механізм управління об'єктами [31, с. 223].

За визначенням науковця Маковоз О.В. конкурентоспроможна логістична система є складною структурою, що складається з кількох взаємопов'язаних підсистем. Ці підсистеми можна розділити на дві основні групи: планування та контролювання, а також функціональну та забезпечувальну. Кожна з цих підсистем, у свою чергу, включає в себе низку окремих ланок та елементів, які забезпечують ефективне функціонування всієї системи в цілому [27].

Для всебічного розуміння та ефективного використання системного підходу необхідно провести детальний аналіз ключових характеристик, які визначають конкурентоспроможність логістичної системи аграрного підприємства. Візуальне представлення цієї системи, наведене на рисунку 3.1, слугує основою для такого дослідження.

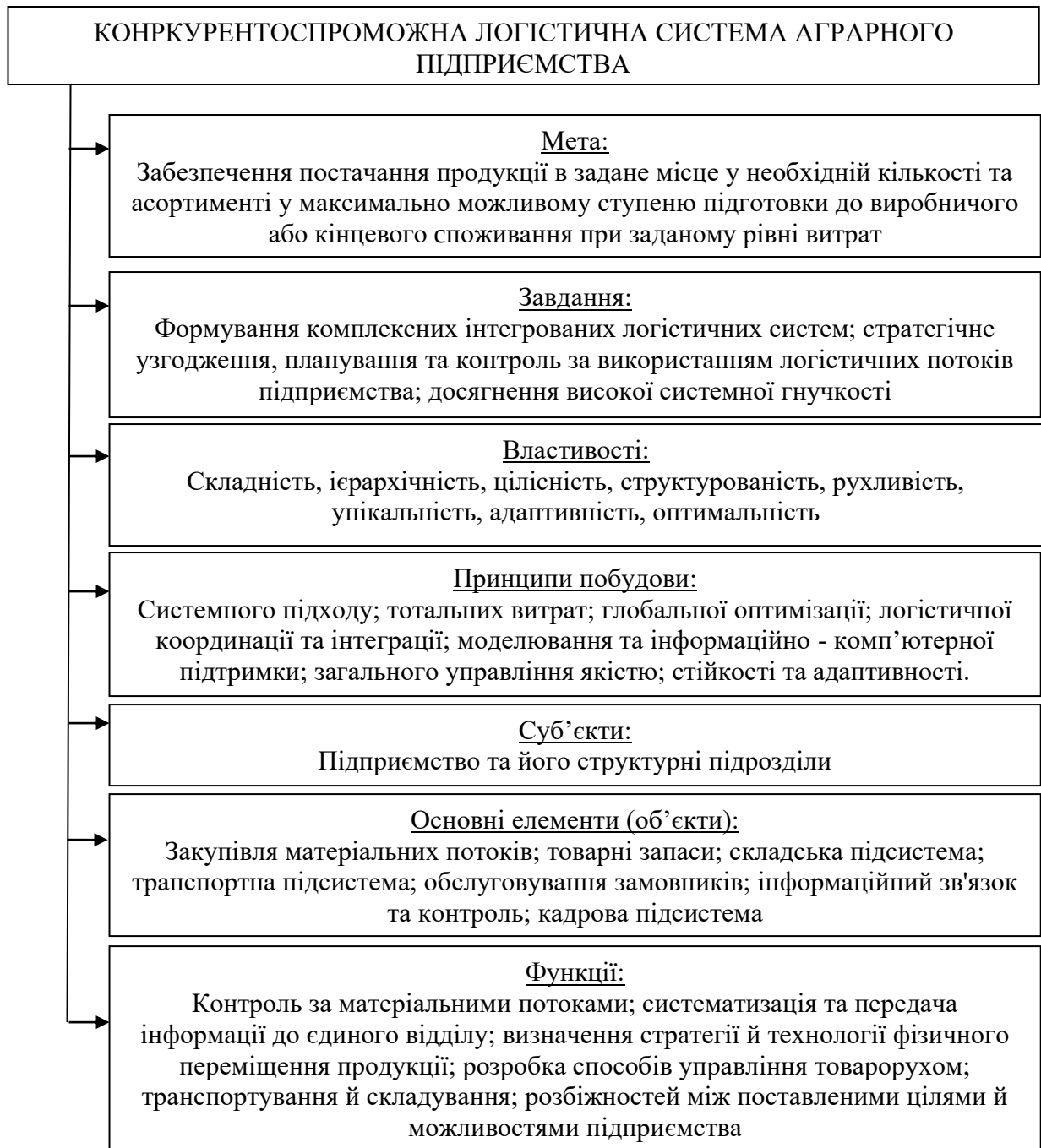


Рисунок 3.1 – Характеристика складових конкурентоспроможної логістичної системи аграрного підприємства

Джерело: узагальнено і побудовано автором

Пропонуємо провести більш глибокий аналіз та деталізацію принципових відмінностей системного підходу, що лежать в основі формування конкурентоспроможних логістичних систем, які представлені в додатку Д. Це дозволить нам чіткіше визначити унікальні особливості кожного підходу та їх

вплив на ефективність логістичних процесів.

У результаті розвитку інтегративної логістичної парадигми для ПП «Надь» було запропоновано застосування інтегрованого логістичного управління, межі якої визначатимуться заготівельно-розподільчим логістичним циклом. Цей цикл охоплюватиме процеси заготівлі та організації постачання, а також логістичну діяльність у сфері дистрибуції під час збуту аграрної продукції (рис. 3.2).

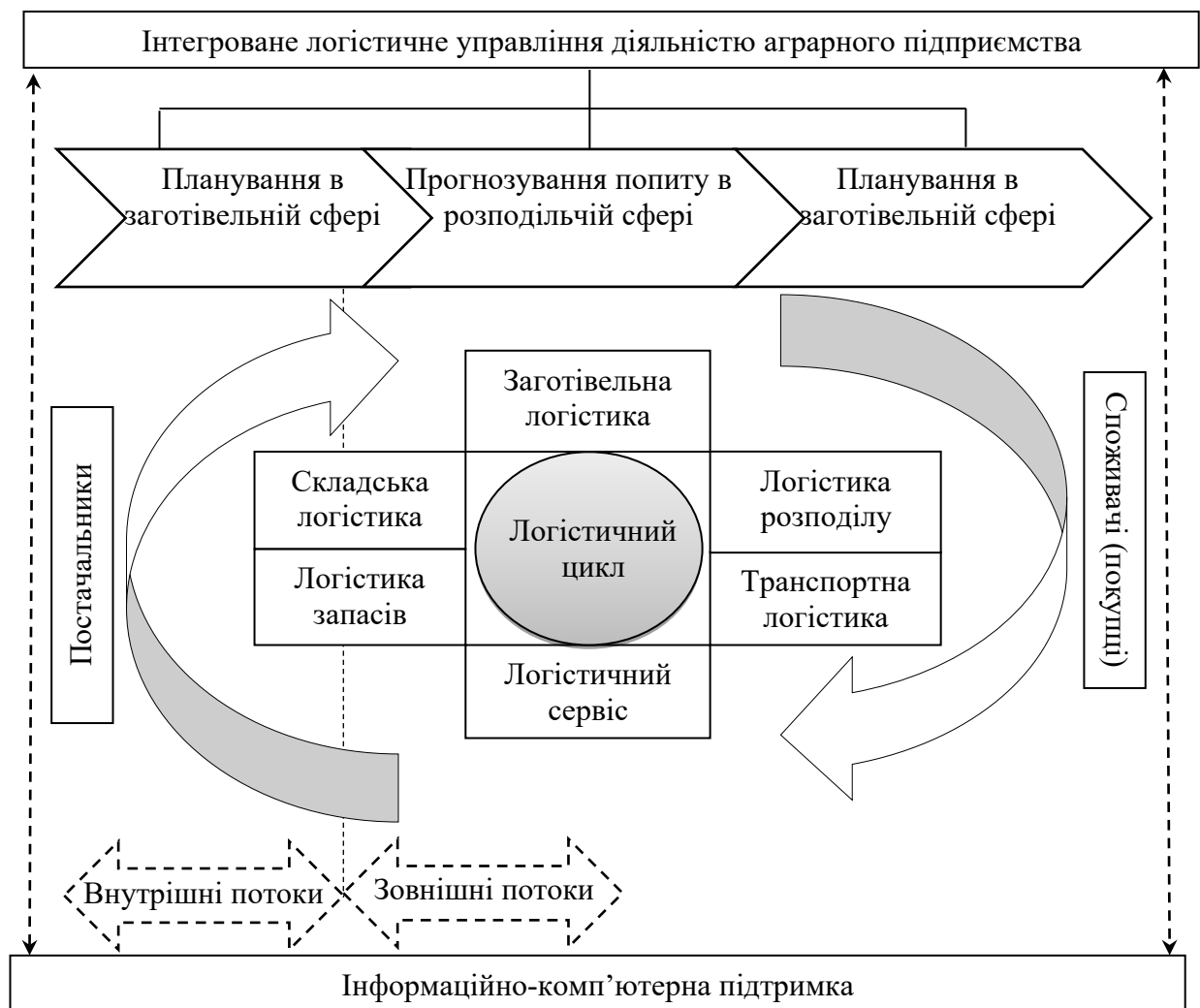


Рисунок 3.2 – Загальна модель інтегрованого логістичного управління діяльністю аграрного підприємства

Джерело: побудовано автором

Дослідження критеріїв інтеграції функціонального циклу допомагає

визначити динаміку, взаємозв'язки та рішення, що разом формують операційну логістичну систему [12, с. 61]. Результати дослідження дозволяють запропонувати послідовність кроків для створення інтегрованої логістичної системи в аналізованій організації (рис. 3.3).

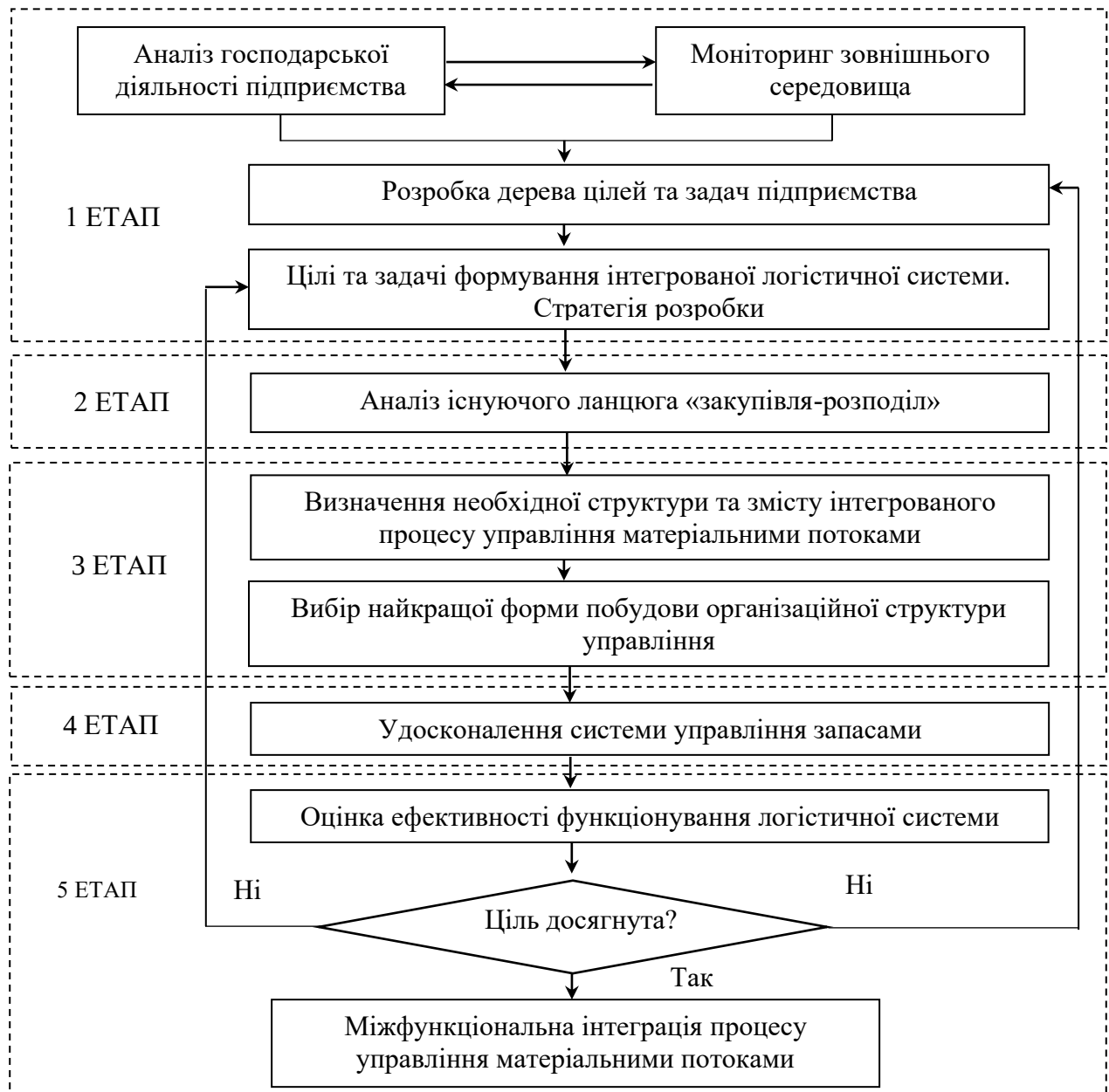


Рисунок 3.3 – Алгоритм формування інтегрованої логістичної системи
ПП «Надь»

Джерело: побудовано автором

Проаналізована модель дає змогу детально розглянути послідовність ключових кроків, необхідних для створення ефективної логістичної системи на

аграрному підприємстві, що досліджується:

1. Створення ідеальної стратегії для логістичної системи передбачає глибокий аналіз як зовнішнього (макросередовище), так і внутрішнього (мікросередовище) контексту діяльності підприємства. Крім того, необхідний всебічний технологічний та економічний аналіз усіх логістичних процесів. Така стратегія не лише визначає ключові цілі та завдання логістичної діяльності, але й має бути чітко узгоджена з загальною стратегією компанії. Важливим аспектом є застосування моделювання, яке дозволяє оцінити ефективність різних логістичних рішень і оптимізувати систему в цілому.

2. З метою досягнення максимальної ефективності та відповідності поставленим цілям необхідно здійснити всебічний аналіз існуючих ланцюгів заготівлі та розподілу. Цей аналіз передбачає комплексну оцінку логістичного потенціалу підприємства, виявлення вузьких місць у логістичних процесах та розробку заходів щодо їх усунення. Шляхом оптимізації логістичних операцій та усунення дисбалансів між окремими підсистемами ми зможемо створити конкурентоспроможну логістичну систему, яка забезпечить оптимальне задоволення потреб всіх учасників ланцюга поставок.

3. Реорганізація системи управління господарством потребує здійснення комплексу заходів, спрямованих на:

- здійснити радикальну трансформацію управління матеріальним потоком шляхом консолідації процесів планування та оперативного керування в єдиному центрі. Це передбачає впровадження інтегрованих рішень управління ресурсами підприємства (MRP II), що дозволить забезпечити синхронізацію всіх стадій руху матеріальних ресурсів та оптимізувати їх використання;

- оптимізація управління шляхом впровадження матричної організаційної структури як інструменту для вибору найефективнішого способу формування організації.

4. Розробка стратегії управління запасами, яка дозволить забезпечити високий рівень сервісної логістики. Це передбачає створення ефективної системи управління складськими запасами, впровадження технологій швидкого

реагування на зміни попиту та оптимізацію процесів комплектації замовлень. В результаті ми зможемо скоротити час виконання замовлень, знизити кількість помилок та підвищити рівень задоволеності клієнтів, що є ключовим фактором успіху в сучасних умовах конкуренції.

5. Оцінка конкурентоспроможності логістичної системи аграрного підприємства буде здійснюватися на основі ретельного аналізу логістичних витрат, забезпечення найвищого рівня сервісу для клієнтів та комплексної оцінки економічної ефективності всіх логістичних процесів.

Попередні дослідження однозначно вказують на необхідність широкого застосування комп'ютерних технологій для ефективного управління значними обсягами матеріальних ресурсів. Автоматизація всіх етапів логістичного процесу за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення є ключовим фактором підвищення ефективності роботи підприємства. Пропонуємо структурувати всю інформацію, необхідну для вирішення логістичних завдань ПП «Надь» шляхом її розподілу на логічно зв'язані групи, що дозволить оптимізувати роботу програмних систем і спростити процес прийняття рішень (рис. 3.4).

При створенні ефективної інтегрованої логістичної системи на досліджуваному підприємстві необхідно дотримуватися таких фундаментальних принципів: суворе дотримання послідовності всіх етапів формування системи, забезпечення повної узгодженості інформаційних потоків та ресурсних характеристик кожної окремої підсистеми, а також виключення будь-яких протиріч між цілями підсистем і загальною стратегією логістичної системи в цілому.



Рисунок 3.4 – Інформаційна модель забезпечення побудови конкурентоспроможної інтегрованої логістичної системи господарства

Джерело: побудовано автором

Логістичний менеджмент в інтегрованій логістичній системі аграрного підприємства – це комплекс управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію всіх стадій руху матеріальних потоків, від закупівлі сировини до доставки готової продукції кінцевому споживачу. Цей процес передбачає чітку координацію дій як самого підприємства, так і його партнерів по ринку. Ключовою метою такого управління є досягнення максимальної ефективності за рахунок врахування двох основних факторів: часу та простору. Тобто, завдання полягає в тому, щоб доставити необхідні матеріали та готову продукцію в потрібне місце у визначений строк з мінімальними витратами. Для досягнення цієї мети необхідно розробити та впровадити систему управлінських принципів, які охоплюватимуть всі аспекти логістичної

діяльності. Ці принципи повинні бути тісно пов'язані зі стратегічними та тактичними цілями аграрного підприємства та враховувати специфіку аграрного ринку.

Отже, запропонована концептуальна модель створення конкурентоспроможної логістичної системи, яка включає комплекс взаємопов'язаних напрямів господарювання для забезпечення міжфункціонального інтегрованого управління матеріальними потоками на аграрних підприємствах, надає досліджуваному товариству такі можливості: формування стратегічних та тактичних цілей для функціонування логістичних підсистем господарства як елементів загальної конкурентоспроможної логістичної системи; визначення всіх можливих альтернативних шляхів досягнення поставлених цілей як у короткостроковій перспективі, так і на довгостроковий період, з подальшим вибором найоптимальніших; ідентифікація компонентів логістичної системи та встановлення взаємозв'язків між ними.

3.2 Аналіз перспективних напрямків щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі визначення критеріїв оцінки ефективності логістичної діяльності

Для того, щоб приймати ефективні управлінські рішення в логістиці аграрного підприємства, необхідно створити систему, яка дозволить розробляти та підтримувати оптимальні логістичні рішення. Процес розробки таких рішень є творчим і не піддається строгому формалізованому опису. Вибір конкретних методів і форм розробки сценаріїв залежить від багатьох факторів, таких як особливості підприємства, наявність інформації, кваліфікація фахівців та конкретних умов. Щоб обрати найкращий сценарій, необхідно заздалегідь визначити критерії оцінки, які допоможуть сформувати ефективні логістичні підсистеми [14, с. 208].

Оскільки метою є оцінка ефективності прогнозних сценаріїв для

прийняття управлінських рішень, які впливають на конкурентоспроможність логістичної системи ПП «Надь» у довгостроковій перспективі, доцільно застосувати метод штучних нейронних мереж. Цей метод передбачає використання тришарової мережі взаємопов'язаних нейронів, функціонування кожного з яких описується математичним рівнянням [36, с. 228]:

$$y = \int (w_1 x_1 + w_2 x_2 + \dots + w_n x_n + b_0) = \int \left(\sum_{i=1}^n w_i x_i + b_0 \right) \quad (3.1)$$

де n – вхідні нейрони;

$x_1, x_2, \dots, x_n$ – вхідні величини;

w_i – ваговий коефіцієнт, що виявляє вплив конкретних величин на нейрони;

b_0 – стала величина або ступінь зміщення;

$\int$ – визначена нелінійна функція або функція активізації нейронів;

y – вихідні нейрони.

Для вхідних нейронів вхідними показниками є коефіцієнти надійності кожної із логістичних підсистем досліджуваного господарства на початок аналізованого періоду:

x_1 – коефіцієнт надійності логістичної заготівельної підсистеми;

x_2 – коефіцієнт надійності логістичної транспортної підсистеми;

x_3 – коефіцієнт надійності логістичної збутової підсистеми;

x_4 – коефіцієнт надійності логістичної складської підсистеми;

x_5 – інтегральний коефіцієнт ефективності логістичної системи.

Для вихідних нейронів вихідні значення є одними з коефіцієнтів надійності логістичних підсистем на завершення аналізованого періоду. Ці значення формують таку саму сукупність показників конкурентоспроможності для кожної підсистеми логістичної системи аграрного підприємства, що й на вході мережі, але відображають стан на кінець періоду аналізу.

Тобто, y_i для вихідних нейронів відповідає x_i вхідних (y_1 – показник

надійності логістичної заготівельної підсистеми,

y_2 – показник надійності логістичної підсистеми транспортування,

y_3 – показник надійності логістичної збутової підсистеми,

y_4 – показник надійності логістичної складської підсистеми+-,

y_5 – інтегральний коефіцієнт ефективності логістичної системи - на кінець аналізованого періоду).

За величину x_i оскільки не всі параметри господарства можуть бути доступними для аналізу, доцільно зосередитися на тих, які є у відкритому доступі. Зокрема, фінансово-економічні показники за останні три роки є оптимальним вибором для відстеження динаміки конкурентоспроможності логістичної системи підприємства. Такий підхід дозволяє проаналізувати кілька показників і отримати більш повну картину.

Використовуючи дані річної фінансової звітності ПП «Надь» (додаток Е, п. 2.3) як основу, ми здійснили розрахунок фінансових коефіцієнтів, що відображають рівень надійності логістичних підсистем підприємства. На основі отриманих даних ми розробили модель штучної нейронної мережі, яка дозволяє прогнозувати та оцінювати вплив різних факторів на конкурентоспроможність логістичної системи підприємства. Структура цієї моделі, спрощеної для кращого розуміння, представлена на рисунку 3.5.

Нейронна мережа включає три шари нейронів: вхідний (5 нейронів), на який подані вхідні значення $x_1, \dots, x_5$ (параметри із табл. 3.1), внутрішній (3 нейрони) та зовнішній (5 нейронів), із котрого отримуємо вихідні значення $y_1, \dots, y_5$. Перш за все вхідні і вихідні параметри нормуємо так, аби їхнє числове значення відносилось до діапазону (0; 300). Далі після побудови нейронної мережі передбачається процедура її навчання, а саме визначення взаємозв'язку між нейронами задля забезпечення перетворень вхідних параметрів $x_1, \dots, x_5$, на вихідні $y_1, \dots, y_5$ із заданою похибкою (значення похибки було задано 10^{-5}).

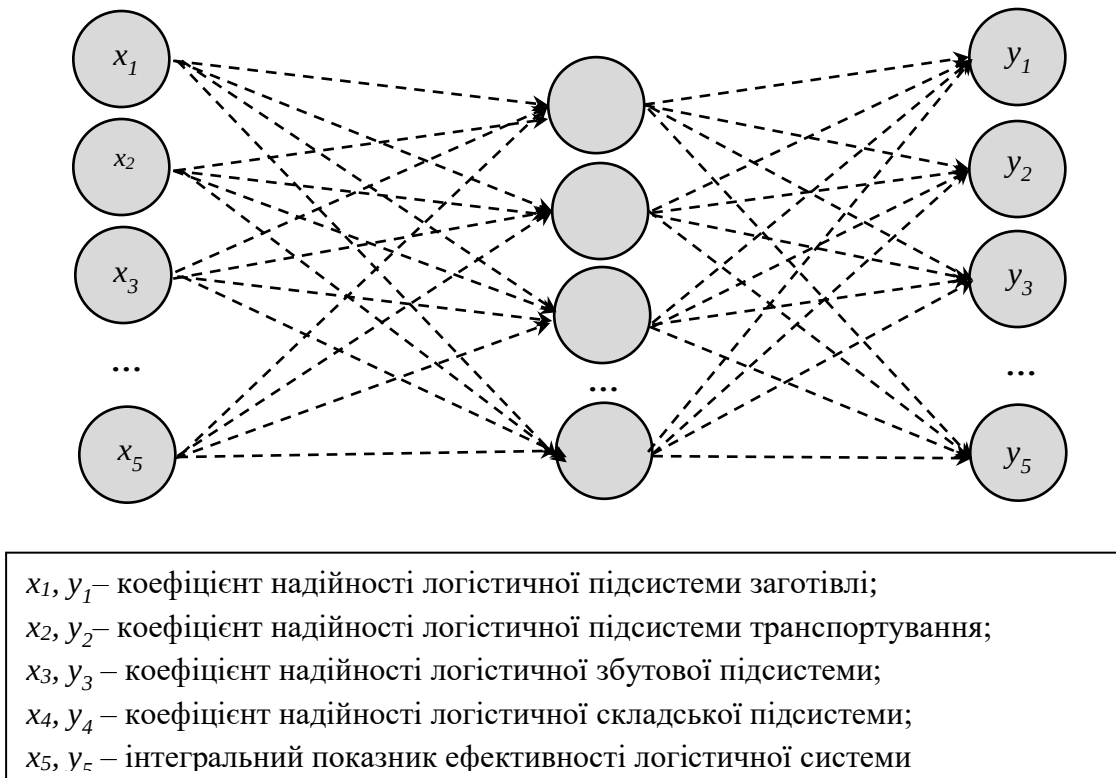


Рисунок 3.5 – Схема нейронної мережі задля прогнозування показників надійності логістичної системи аграрного підприємства

Джерело: побудовано автором

Після отримання результатів обчислень, проведених нейронною мережею, ми перейшли до їх ретельного аналізу та верифікації. Цей етап передбачав детальне зіставлення отриманих вихідних параметрів з тими, що були задані на початку моделювання. Як було встановлено в розділі 3.1 нашого дослідження, ключовою метою впровадження інтегрованої логістичної системи є досягнення максимальної ефективності за рахунок мінімізації сукупних витрат на всіх етапах логістичного ланцюга, починаючи від закупівель і закінчуючи дистрибуцією готової продукції. Застосувавши методику штучних нейронних мереж, ми отримали прогнозні значення ключових показників ефективності логістики. Ці прогнози надалі будуть використані для моделювання різних сценаріїв розвитку логістичної системи досліджуваного підприємства з метою забезпечення його конкурентних переваг на ринку (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Прогнозні показники конкурентоспроможності логістичних підсистем ПП «Надь»

Показники	2025 р.	2026 р.	2027 р.
Коефіцієнт надійності логістичної підсистеми заготівлі	1,79	1,96	2,04
Коефіцієнт надійності логістичної підсистеми транспортування	1,31	1,71	1,83
Коефіцієнт надійності логістичної збутової підсистеми	0,98	1,15	1,26
Коефіцієнт надійності логістичної складської підсистеми	2,60	3,03	3,12
Комплексний показник надійності логістичної системи	1,12	1,17	1,18
Інтегральний показник ефективності логістичної системи	1,06		

Джерело: розраховано автором

Дані таблиці 3.1 свідчать, що на 2025 рік прогнозні показники конкурентоспроможності логістичних підсистем досліджуваного підприємства повинні вийти на рівень 2021 року, так як в 2022 році спостерігалось достатньо значне їх скорочення через різке зменшення величини прибутку. На наступні прогнозні роки зберігатиметься тенденція зростання прогнозних показників, при цьому інтегральні показники в стратегічному періоді залишатимуться майже стабільними, а збільшення спостерігатиметься тільки до рівня 1,06 (тобто +0,01 до фактичного року).

Використання методики штучних нейронних мереж при моделюванні сценаріїв розвитку подій для забезпечення конкурентних переваг логістичної системи підприємства дозволяє не лише спрогнозувати основні логістичні показники діяльності ПП «Надь» на майбутні періоди, а й аналізувати вплив зміни кожного з них на зміни інтегральних показників конкурентоспроможності логістичної системи. Результати даного аналізу є основою задля моделювання оптимістичного, реалістичного та песимістичного сценарію.

На рисунку 3.6 наочно представлено процес моделювання різних сценаріїв, спрямованих на посилення конкурентних позицій логістичної системи підприємства. Застосування інноваційного методу штучних нейронних мереж дозволяє більш точно прогнозувати результати різних управлінських рішень та оптимізувати функціонування окремих підсистем логістики з урахуванням довгострокових перспектив розвитку бізнесу.

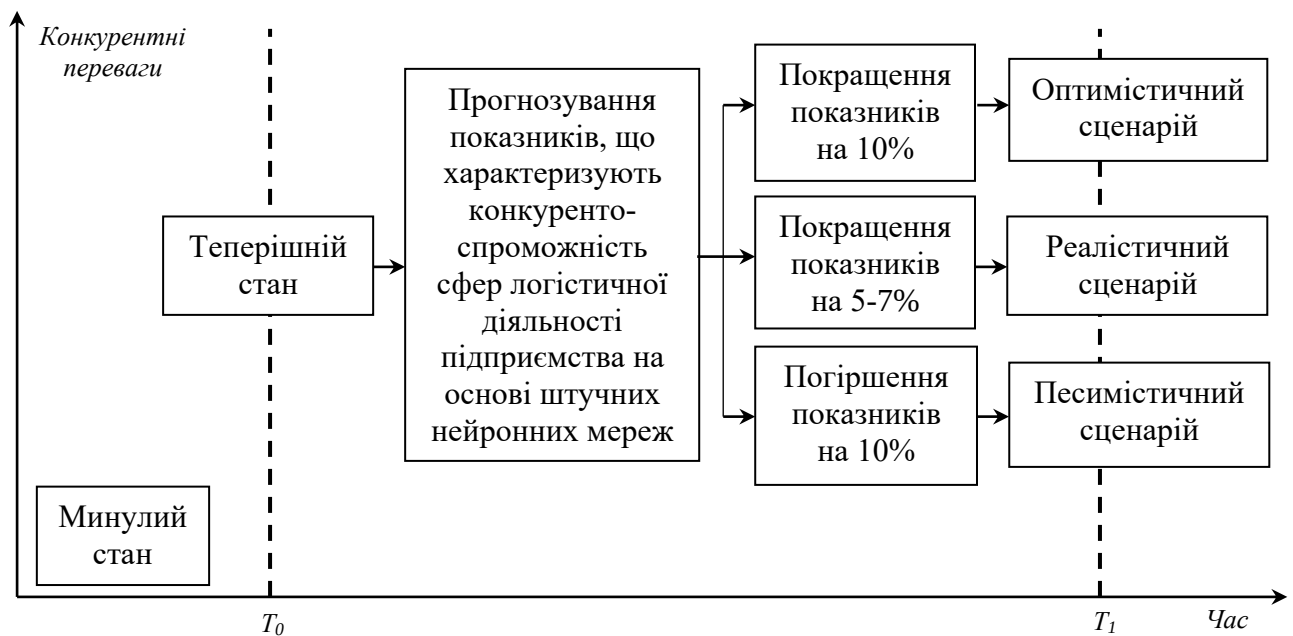


Рисунок 3.6 – Схема процесу моделювання сценаріїв розвитку подій щодо забезпечення конкурентоспроможності господарства на перспективу
Джерело: розраховано автором за [1]

Ключовими підходами до прогнозування майбутніх подій та розробки стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності логістичних систем підприємств у довгостроковій перспективі, є методи моделювання різноманітних сценаріїв розвитку [9, с. 53]:

- песимістичний сценарій – прогнозування майбутніх подій шляхом екстраполяції наявних тенденцій. Цей підхід акцентує увагу на прямому перенесенні сучасних трендів у майбутнє;
- оптимістичний сценарій – прогнозування розвитку ситуації з визначеним набором управлінських заходів, спрямованих на реалізацію

інтересів зацікавлених сторін;

– реалістичний сценарій – система заходів для досягнення потрібних змін фактичної ситуації.

Застосування сценарного підходу надає можливість динамічно коригувати управлінські рішення, постійно оцінюючи кінцеві результати та обираючи найбільш оптимальні шляхи досягнення поставлених цілей. З огляду на значний вплив прибутку та витрат на стабільність логістичних систем аграрного підприємства, особливої актуальності набуває використання сценарного аналізу для прогнозування валових прибутків за умови змін чистого доходу та собівартості реалізованої продукції (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Прогнозні значення обсягу чистого доходу і собівартості від реалізованої продукції для розробки сценаріїв розвитку подій щодо забезпечення конкурентоспроможності логістичної системи господарства

Показники	Реалістичний сценарій	Песимістичний сценарій	Оптимістичний сценарій
	<i>Підвищення показників на 5-7%</i>	<i>Зниження показників на 10%</i>	<i>Підвищення показників на 10%</i>
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	50840 (Ч1)	45030 (Ч2)	53260 (Ч3)
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	40438 (С1)	45546 (С2)	39580 (С3)

Джерело: розраховано автором

Аналіз показників розвитку подій щодо забезпечення конкурентоспроможності логістичної системи господарства проведено за допомогою диспетчера сценаріїв Excel. Результати математичного моделювання можливих сценаріїв розвитку подій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності логістичної системи господарства, детально представлені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Моделювання сценаріїв розвитку подій щодо забезпечення конкурентоспроможності логістичної системи господарства

Назва сценарію	Композиція прогнозів	Валовий прибуток, тис. грн	Частка ймовірності, од.	Зважений валовий прибуток, тис. грн
Оптимістичний	ЧЗ-С2	7714	0,01	77,14
Позитивний 1	ЧЗ-С1	12822	0,05	641,1
Позитивний 2	Ч1-С2	5294	0,07	370,58
Позитивний 3	ЧЗ-С3	13680	0,17	2325,6
Вірогідний	Ч1-С1	10402	0,40	4160,8
Негативний 1	Ч2-С2	-516	0,17	-87,72
Негативний 2	Ч1-С3	11260	0,07	788,2
Негативний 3	Ч2-С1	4592	0,05	229,6
Песимістичний	Ч2-С3	5450	0,01	54,5
Усього				8559,8

В залежності від типу сценарію розвитку подій для ПП «Надь» – присутній лише один негативний сценарій із ймовірністю збитковості, а прогноз ймовірності одержання обсягу валового прибутку господарства у більшості варіантів, зважені значення котрого будуть коливатися в межах від 54,5 до 4160,8 тис. грн., а крайня межа і буде максимальною сумою при ймовірності 0,4, що відповідатиме вірогідному сценарію розвитку подій по забезпеченню конкурентних переваг логістичної системи господарства.

Таким чином, з огляду на розроблені прогнозні сценарії, логістичне стратегічне планування конкурентоспроможності підприємства набуває особливої актуальності. Воно повинно враховувати такі суттєві чинники, як динаміка інфляції та цін на продукцію аграрного підприємства, темпи зростання обсягів продажу та витрат, а також постійну зміну асортименту сільськогосподарської продукції. Крім того, логістичне стратегічне планування має компенсувати певні недоліки, характерні для сучасного стану господарювання. Зокрема, це стосується недостатньої розробки теоретичних і методологічних основ логістичного стратегічного планування в аграрному

секторі. Також слід зазначити недостатню здатність логістичної системи оперативно реагувати на зміни як на макро-, так і на мікрорівні. Ця проблема пов'язана з недостатньою кваліфікацією керівників та персоналу в сфері логістики, а також з відсутністю ефективної координації та інтеграції діяльності всіх підрозділів підприємства.

3.3 Заходи підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства на основі прийняття логістичних управлінських рішень

Кожен елемент оцінки конкурентоспроможності логістичної системи аграрного підприємства, деталізований у пункті 3.2, може бути додатково розбитий на окремі показники, що стосуються різних сфер логістичної діяльності. Ці показники, взяті разом, дають повну картину загальної логістичної системи підприємства. Унікальність запропонованого підходу полягає в тому, що фахівці аграрних підприємств мають можливість доповнити кожен сферу додатковими показниками, які, на їхню думку, є важливими для оцінки конкурентоспроможності. При визначенні складових конкурентоспроможності, виробничий процес можна представити як сукупність показників, що характеризують безпосередньо виробництво сільськогосподарської продукції (матеріальні потоки), фінансовий стан підприємства (фінансові потоки), використання персоналу (кадрові потоки), а також інноваційну діяльність. Таким чином, усі логістичні потоки повинні бути об'єднані в єдину систему управління логістикою аграрного підприємства.

На рис. 3.7 візуалізовано механізм підвищення конкурентоспроможності логістичної системи аграрних підприємств.

Ми переконані, що впровадження ефективного логістичного управління в аграрних підприємствах є ключовим фактором забезпечення досягнення конкурентних переваг їхньої діяльності. Завдяки оптимізації логістичних процесів, підприємства можуть суттєво збільшити свою конкурентоспроможність, за умови дотримання визначених вимог:

- ефективність логістичного управління безпосередньо залежить від його тісної інтеграції зі стратегічними цілями підприємства.

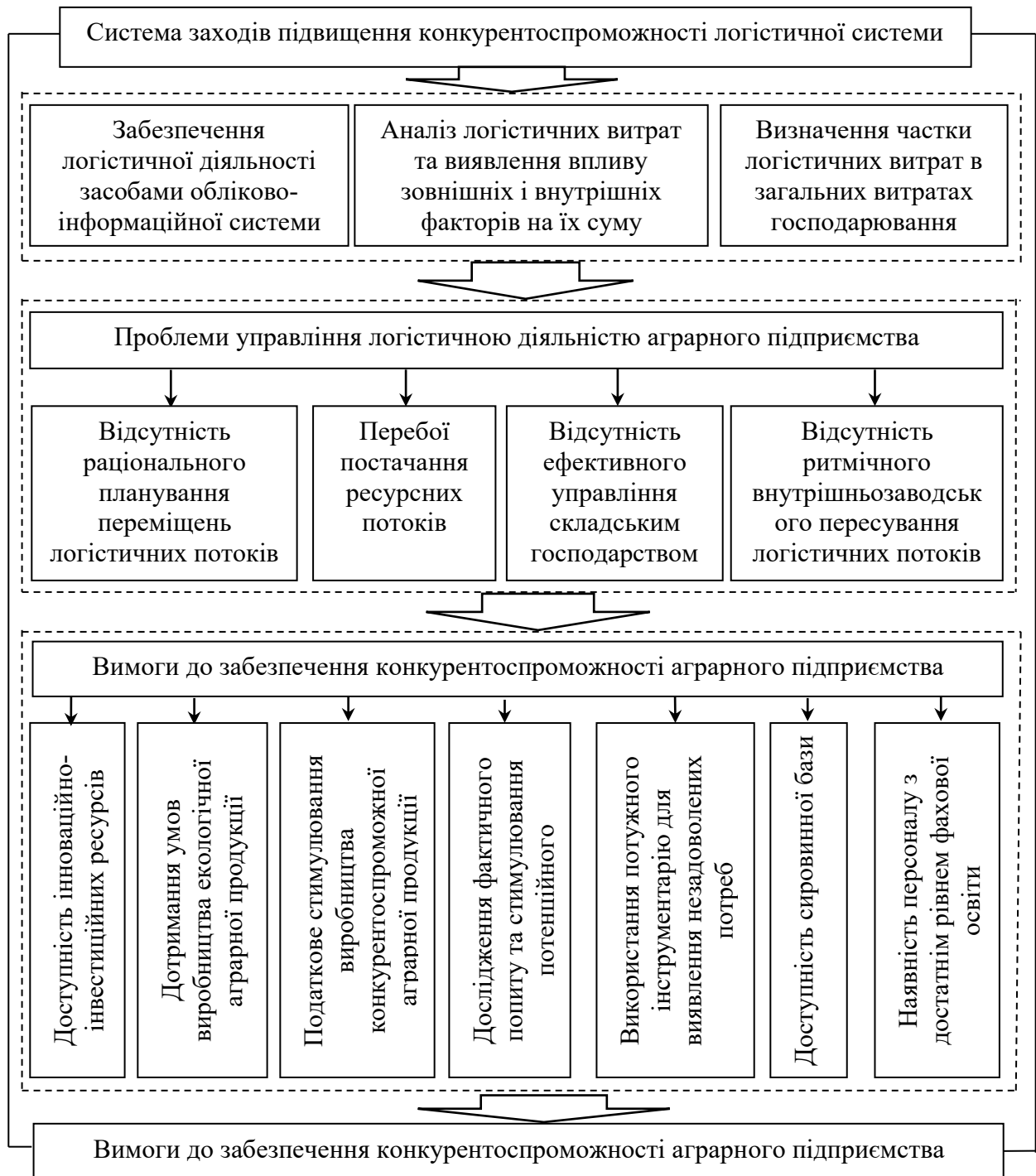


Рисунок 3.7 – Механізм підвищення конкурентоспроможності логістичної системи аграрного підприємства

Джерело: побудовано автором

- Лише за умови узгодження всіх логістичних операцій зі загальним

планом розвитку компанії можна очікувати значного зростання прибутковості;

- створення міцних партнерських відносин між сільськогосподарськими виробниками та зовнішніми/внутрішніми суб'єктами господарювання з метою спільної розробки та реалізації ефективних стратегій, які дозволять підвищити конкурентоспроможність аграрного бізнесу на ринку.

- тісний зв'язок між ефективним управлінням персоналом та успішним функціонуванням логістичної системи є незаперечним. Оптимізація руху кадрів є невід'ємною частиною загального механізму управління логістичними потоками. Саме завдяки злагодженій роботі персоналу забезпечується безперебійна діяльність усіх ланок логістичного ланцюга;

- створення міцних партнерських відносин між аграрними підприємствами та зовнішніми/внутрішніми учасниками ринку з метою розробки ефективних конкурентних стратегій;

- оптимізація руху персоналу є ключовим фактором успішного управління всіма логістичними процесами. Ефективні кадрові потоки забезпечують своєчасне виконання завдань, мінімізують простой та помилки, а також сприяють безперебійній роботі логістичної системи в цілому.

Логістичні інструменти, що застосовуються на аграрному ринку, відіграють вирішальну роль у формуванні та ефективній роботі ланцюгів постачання. Від планування та оптимізації маршрутів транспортування до управління запасами та складськими операціями – кожен елемент логістики має прямий вплив на кінцеву вартість продукції та її конкурентоспроможність. Зростання ролі посередників на ринку свідчить про необхідність вдосконалення логістичних процесів та пошуку нових інструментів для забезпечення безперебійного постачання сільськогосподарської продукції від виробника до споживача.

З метою підвищення конкурентоспроможності логістичної системи підприємства, необхідно вдосконалити транспортну підсистему. Одним із ключових напрямів цього процесу є зниження транспортних витрат шляхом оптимізації витрат. Для ефективного управління транспортною підсистемою

рекомендується впровадити сучасну комп'ютерну програму, спеціалізовану на логістиці. Однак, враховуючи відсутність функції відстеження транспортних засобів у дорозі в даній програмі, пропонується додатково інвестувати в програмний продукт компанії «Глонасс».

Система «Глонасс» забезпечує детальний контроль руху транспортних засобів за допомогою спеціального обладнання, що встановлюється на вантажівки. Серед переваг цього рішення можна виділити:

- Моніторинг використання палива (заправка, злив);
- Високу якість та надійність обладнання;
- Довгий термін експлуатації;
- Попереднє тестування та налаштування кожного комплекту обладнання.

Впровадження системи «Глонасс» дозволить підприємству завжди мати актуальну інформацію про місцезнаходження кожного транспортного засобу, що сприятиме підвищенню ефективності логістичних операцій [29, с. 453].

Окрім перелічених вище заходів, ми бачимо додаткові можливості для суттєвого зниження витрат на логістику шляхом:

- 1) ведення переговорів з метою досягнення знижки на закупівлю ресурсів у постачальників;
- 2) пряма та зворотна інтеграція як інструменти для досягнення максимального контролю над загальними витратами;
- 3) оптимізація взаємодії підприємства з партнерами по ланцюгу поставок шляхом вдосконалення координації дій. Зокрема, це передбачає забезпечення своєчасної доставки продукції, що дозволить мінімізувати витрати на управління запасами, знизити обсяги зберігання та складських операцій, а також оптимізувати процеси розподілу товарів;
- 4) збалансування витрат у логістичному ланцюгу: шляхом компенсації підвищення витрат в одних сегментах за рахунок їх зниження в інших;
- 5) впровадження інноваційних підходів в організації роботи з персоналом з метою збільшення ефективності кадрових процесів;
- 6) оптимізація використання ресурсів підприємства та вдосконалення

управління факторами, що безпосередньо впливають на величину загальних витрат. Це передбачає детальний аналіз існуючих процесів, виявлення неефективних ділянок та впровадження заходів, спрямованих на мінімізацію витрат при збереженні необхідного рівня якості продукції або послуг.

Отже, підвищення конкурентоспроможності підприємства в більшості випадків напряду залежить від логістичного управління підприємством. Менеджменту господарства доцільно проводити прості вище запропоновані заходи, та відслідковувати позицію та нововведення конкурентів. Оскільки логістична система достатньо складна за своєю суттю і залежить від великої кількості зовнішніх і внутрішніх факторів, урахування їх динамічності вимагає вирішення питання оптимізації логістичної системи, котра представляє собою процеси виявлення екстремальної поведінки системи, які оцінюють як найкращі варіанти із безлічі можливих.

Під час оптимізації логістичної системи ми проводимо глибокий аналіз, щоб визначити, яка саме її характеристика дозволить нам випередити конкурентів і успішно виконати всі поставлені логістичні завдання:

1. Логістичне управління запасами. Задля даної логістичної функції характерний комплекс наступних завдань оптимізації:

- аналіз обсягів виконання замовлень;
- відбір технічних засобів і технологічних процесів прийому та оброблення замовлень;
- організування та використання електронного документообігу на всіх етапах проходження замовлень;
- оптимізація виміру рівня якості сервісу в логістичній системі;
- оптимізація обсягу і характеру трансакційних затрат;
- оптимізація рівня післяпродажного сервісу, що пов'язаний з виконанням замовлень.

2. Управління заготівлею передбачає комплексні завдання, спрямовані на оптимізацію всіх етапів логістичного процесу. Основне питання, яке завжди постає перед менеджерами, – це вибір між власним виробництвом необхідних

ресурсів (зробити) та їх придбанням у сторонніх постачальників (купити). Далі необхідно визначити найбільш ефективні форми постачання, вибрати надійних партнерів, а також точно розрахувати потреби підприємства в матеріальних ресурсах та встановити норми їх витрачання. Важливим аспектом є мінімізація втрат продукції на всіх етапах заготівлі. Це досягається шляхом оптимізації логістичних операцій, вибудовування ефективних логістичних ланцюгів та вибору оптимальних стратегій закупівлі. Зокрема, особливу увагу приділяють доставці продукції від постачальника великими партіями для максимального використання вантажопідйомності транспорту та зниження транспортних витрат. Крім того, важливим завданням є управління запасами готової продукції з метою уникнення як дефіциту, так і надлишків.

3. Управління логістикою в сфері виробництва. Оскільки виробництво є ключовим елементом всього аграрного виробничого процесу, оптимізація у цій сфері є пріоритетною. Це включає оптимізацію запасів ресурсів і готової продукції, удосконалення виробничого циклу та логістичних складських систем господарства, вибір ефективних режимів роботи транспортно-складських комплексів, зниження операційних логістичних витрат у процесі виробництва сільськогосподарської продукції. Також важливим є розв'язання питань щодо побічної продукції та її ефективне використання в інших галузях аграрного сектору.

4. Фізичний розподіл. Особливо важливо зосередитися на оптимізації цієї частини виробничого процесу, оскільки вона є завершальною ланкою у системі розподілу: управління каналами збуту та розподільчою мережею; визначення оптимального місця для розташування регіонального розподільчого центру; оптимізація кількості логістичних посередників та їхнього рівня професійної підготовки; організація процесів складування та зберігання аграрної продукції; вибір систем моніторингу та комп'ютерної підтримки для прийняття логістичних рішень у сфері фізичного розподілу; планування, контроль і регулювання запасів готової продукції та управління матеріальними потоками; визначення типів вантажопідйомності транспорту в логістичних підсистемах;

зниження логістичних витрат та ризиків у процесах транспортування і зберігання.

5. У підсистемі транспортування оптимізації потребують: вибір методів перевезення аграрної продукції, типів транспорту та транспортних засобів; відбір перевізників і логістичних партнерів; оптимізація структури транспортного парку; планування маршрутів перевезення; визначення параметрів і методів оцінки транспортного сервісу; диспетчеризація процесу транспортування; прогнозування собівартості перевезення та встановлення тарифів; прогнозування потреб у матеріальних ресурсах для підтримки експлуатації транспорту й інфраструктури; розподіл прибутків, ризиків і відповідальності між учасниками перевезення; планування програм технічного обслуговування і ремонту транспорту; прогнозування інвестицій у логістичну підсистему; впровадження електронного документообігу; оптимізація ризиків при транспортуванні матеріальних потоків, визначення умов постачання; вибір систем супроводу і моніторингу місця перебування транспорту й вантажів; вибір систем інформаційно-комп'ютерної підтримки процесу транспортування.

6. Різноманітність у збільшенні логістичних витрат і обсягів реалізації сільськогосподарської продукції дає можливість приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації. Зокрема, це стосується вибору методів управління якістю логістичного обслуговування, розробки комплексної моделі для оцінки його якості в логістичній системі, вибору логістичних технологій і процедур для забезпечення належного рівня сервісу, а також визначення показників якості логістичного обслуговування та оцінки його параметрів.

7. Правильна організація технологічних процесів у логістичній підсистемі складування дозволяє за допомогою оптимізаційних процесів створити ефективні підсистеми підтримки для прийняття управлінських рішень у таких питаннях: вибір типів, кількості та потужності складських приміщень і систем складування; організація логістичних процесів на складах; вибір логістичного посередника для складування, визначення характеру логістичних послуг під час зберігання та методу оцінки їхньої якості; впровадження складських

інформаційних і комп'ютерних систем; забезпечення складу підйомно-транспортним і технологічним обладнанням; обґрунтування витрат на логістичні операції в складуванні [3, с. 127].

Отже, основні напрями підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства включають створення єдиного, ефективного логістичного ланцюга, який об'єднує всі оптимізаційні завдання. Це охоплює нормування запасів готової продукції та оборотних коштів, вкладених у ці запаси; організацію контролю за заготівельною діяльністю; управління якістю як ключовим елементом стратегічного логістичного управління витратами, що має виступати наскрізною функцією, охоплюючи весь логістичний ланцюг від постачальників до споживачів; раціоналізацію транспортних зв'язків у стратегічному напрямі для зниження загальних витрат на виробництво і транспортування сільськогосподарської продукції; підвищення рівня логістичного сервісу, зокрема шляхом розширення асортименту аграрної продукції; а також використання сучасних систем управління складуванням ресурсів і готової продукції.

ВИСНОВКИ

Результатом дослідження є вирішення науково-прикладного завдання щодо удосконалення логістичного управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. Це дало змогу зробити такі висновки:

1. Встановлено, що концепція управління конкурентоспроможністю підприємств впливає на всі аспекти формування його конкурентних переваг. Тому необхідні зміни в логістичному управлінні мають вплив на фінансові результати діяльності підприємства і здійснюють свій внесок в забезпечення їхньої конкурентоспроможності. Як основна підсистема загальної системи управління підприємством, логістичне управління конкурентоспроможністю підприємств має спрямовуватися на досягнення стратегічної і тактичних цілей його розвитку. Визначено, що оцінювання конкурентоспроможності логістичної системи доцільно здійснювати за блоками збалансованих показників, які зазначено у запропонованих блоках моделі їх розвитку і зведено до цільових показників ефективності логістичного ланцюга, ключових операційних показників ефективності функціонування логістичної системи та показників ефективності управління логістичними потоками на підприємстві. Кожен ключовий операційний показник має критерії, що є показниками результативності роботи окремих логістичних підсистем підприємства.

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

наслідок, чистий прибуток скоротився в 16 раз, причиною чого стало значне перевищення темпів зростання сукупних витрат над темпами скорочення чистого прибутку і призвело до скорочення сукупної рентабельності по господарству на 17,4 п. в.

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

4. При визначенні складових конкурентоспроможності, процес виробництва був представлений сукупністю показників, які характеризують безпосередньо виготовлення продукції (матеріальний потік), фінансовий стан (фінансовий потік), використання персоналу (кадровий потік) й інноваційну складову, тобто всі логістичні потоки інтегруються в логістичній системі підприємства. Запропонована методика передбачає визначення коефіцієнтів зростання кожного показника логістичної діяльності, на підставі чого розраховується середній коефіцієнт зростання конкурентоспроможності кожної сфери. Інтерпретація моделі: оцінювати конкурентоспроможність логістичної системи можна як у цілому, так і за складовими: якщо показник має значення більше одиниці, конкурентоспроможність логістичної системи збільшилася протягом аналізованого періоду, якщо дорівнює одиниці – залишилася на рівні попереднього значення, якщо менше одиниці – зменшилася.

5. Розроблено концепцію і модель організації інтегрованої логістичної системи аграрного підприємства, шляхом виділення логістичних потоків в

якості об'єктів логістичного управління, з метою визначення основних траєкторій їх руху, побудови систем взаємозв'язків між ними та зменшення часу поставок і розміру транспортних затрат через моделювання сценаріїв розвитку подій і їх впливу на управління логістичними процесами та отримання синергетичного ефекту.

6. На основі штучних нейронних мереж було отримано прогностні значення показників конкурентоспроможності підсистем логістичної системи аграрного підприємства, що застосовуватимуться у процесі моделювання основі використання сценаріїв розвитку при забезпеченні конкурентних переваг господарства. В залежності від типу сценарію розвитку подій для ПП «Надь» – присутній лише один негативний сценарій із ймовірністю збитковості, а прогноз ймовірності одержання обсягу валового прибутку господарства у більшості варіантів, зважені значення котрого будуть коливатися в межах від 54,5 до 4160,8 тис. грн., а крайня межа і буде максимальною сумою при ймовірності 0,4, що відповідатиме вірогідному сценарію розвитку подій по забезпеченню конкурентних переваг логістичної системи господарства.

7. Проведений аналіз логістичної діяльності підприємства виявив основні заходи підвищення його конкурентоспроможності на основі прийняття логістичних управлінських рішень, які ґрунтуються на створенні єдиного, ефективного логістичного ланцюга, який об'єднує всі оптимізаційні завдання. Це охоплює нормування запасів готової продукції та оборотних коштів, вкладених у ці запаси; організацію контролю за заготівельною діяльністю; управління якістю як ключовим елементом стратегічного логістичного управління витратами, що має виступати наскрізною функцією, охоплюючи весь логістичний ланцюг від постачальників до споживачів; раціоналізацію транспортних зв'язків у стратегічному напрямі для зниження загальних витрат на виробництво і транспортування сільськогосподарської продукції; підвищення рівня логістичного сервісу, зокрема шляхом розширення асортименту аграрної продукції; а також використання сучасних систем управління складуванням ресурсів і готової продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

20. Костюченко Л. В. Методологія стратегічного аналізу логістичної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. №5. С. 58-71.
21. Кузьмін О. Економічна ефективність використання основних засобів підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2020. №20(9). С. 240-245.
22. Кузьмін О. Є., Телішевська О. Б. Типологія витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств. *Бізнес Інформ*. 2019. №3. С. 231-236.
23. Ларіна Р.Р., Череп О.Г., Ілаєва А.О.. Моделі і методи логістичного управління суб'єктами господарювання й економікою регіону: монографія. Херсон: ВД «АРІАЛ», 2020. 234 с.
24. Макаренко Н. О. Логістична інтеграція як засіб забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 61. С.56-60.
25. Макаренко Н.О., Гуменний М.О., Івченко А.В. Технології менеджменту у формуванні конкурентних переваг логістичних систем аграрних підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. №6. С. 58-66.
26. Макаренко Н.О., Гуцал Т.І., Білогубець О.В. Інтегроване логістичне управління ланцюгами поставок в процесі збуту готової продукції підприємств аграрної сфери. *Ефективна економіка*. 2024. №2. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3083/3119> (дата звернення: 18.09.2024).
27. Маковоз О.В., Уткіна Ю.М. Логістичне забезпечення конкурентостійкості підприємств. *Управління соціально-економічними системами в умовах неоіндустріалізації та глобалізації (людина, технології, економіка)*. 2021. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/12714/1/%> (дата звернення: 27.05.2024).
28. Малярець Л.М., Матвієнко-Біляєва Г.Л. Формалізація задач контролінгу логістичної діяльності підприємства: монографія. Харків: ХНЕУ, 2019. 227 с.
29. Матвій І.Є. Роль логістичної інфраструктури та аутсорсингу у забезпеченні ефективної діяльності підприємства. *Вісник національного*

університету «Львівська політехніка». 2024. № 580. С. 450-457.

30. Мащак Н.М., Зеленюк В.Р. Оптимізація складської діяльності підприємства на засадах логістики. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. С. 125-131.

31. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Логістичний менеджмент: навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.

32. Міщук І. П., Гадада В. Г., Марій О. Т. Інституційне забезпечення логістичної діяльності підприємств. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2023. №53. С. 102-108.

33. Нестеренко Р.В. Методичні аспекти забезпечення логістичної діяльності підприємств як напрям їх ефективного функціонування та розвитку. *Бізнес-Інформ*. 2019. №2. С. 266-270.

34. Панченко В. А., Панченко О. П. Оптимізація логістичних бізнес-процесів в умовах антикризового управління підприємством. *Проблеми сучасних трансформацій. Сер. Економіка та управління*. 2024. №1. URL: https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_11_2024 (дата звернення: 13.04.2024).

35. Сковчиляс С. М. Управлінські технології виявлення логістичних витрат підприємства. *Економіка, фінанси, право*. 2021. Вип. 7(1). С. 42-46.

36. Тарасюк Г., Рудківський О., Погайдак О. Ключові показники ефективності та оцінка логістичної стратегії підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 2. С. 223-231.

37. Чайка О. О. Оптимізаційно-потоковий підхід до логістичного управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. *Маркетинг та конкурентоспроможність соціально-економічних систем в умовах сталого розвитку*: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. 17-18 квітня 2024 р. Суми: Сумський національний аграрний університет, 2024. С. 383-385.

38. Чайка О. Управлінські технології у формуванні конкурентних переваг логістичної системи аграрного підприємства. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека,*

інновації, лідерство: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. 27 вересня 2024 р. Полтава: Полтавський державний аграрний університет, 2024. С. 179-182.

39. Черниш С.С. Організаційно-методичні аспекти аналізу рентабельності. *Всеукраїнський науково-виробн. журнал*. 2019. № 7. С. 51-57.

40. Чернописька Н.В. Методичні підходи до оцінювання логістичної діяльності підприємства. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2021. №608. С. 265-271.

41. 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.

42. Шишкін В. О., Бахметова Я. Ю. Перспективи використання логістичної стратегії як умова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 14. С. 296-300.

43. 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 – Різні трактування поняття «логістична система»

Автор	Визначення поняття «логістична система»	Характеристика визначення
Васелевський М., Білик І., Дейнега О., Крикавський Є., Якимишин Л. [5]	Логістична система становить систему управління господарською або іншою структурою в сфері суспільної корисної діяльності, яка дозволяє вчасно вирішити усю сукупність взаємозалежності тактичних та стратегічного завдань, які забезпечують оптимізацію інтегрованого потокового процесу, що відображається в даних структурах, за визначеними критеріями (дохід, прибуток, витрати, якість обслуговування, конкурентоспроможність)	Визначення включає детальний і повний опис сутності і складових поняття «логістична система», однак не повною мірою дається перелік потоків, які оптимізує система (матеріальні, фінансові, інформаційні)
Дикань В.Л., Панчишин Я.М. [12]	Логістична система – це складна організаційно завершена економічна система, яка охоплює елементи-ланки, взаємопов'язані в єдиному процесі управління матеріальними і супутніми їм інформаційними потоками, причому завдання функціонування цих ланок об'єднані внутрішніми цілями організації бізнесу і (або) зовнішніми цілями	Це визначення досить повно описує сутність поняття, але автори не приділяють значної уваги визначенню впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства
Костюк Г. В., Гурич Ю. А., Вейнбергер В. В. [19]	Логістична система – це адаптивна система зі зворотним зв'язком, яка виконує ті або інші логістичні функції та складається з декількох підсистем із розвиненими зв'язками в зовнішньому середовищі	Це визначення недостатньо відрізняє логістичну систему від будь-якої іншої системи, сутність поняття зводиться до складання та виконання логістичної функції
Макаренко Н.О., Гуменний М.О., Івченко А.В. [25]	Логістична система є сукупністю взаємозалежних і взаємодіючих учасників економічних потоків, об'єднаних єдністю цілей і економічних інтересів	Властивості логістичної системи включають синергізм, тобто орієнтацію на максимізацію суспільного ефекту, а не індивідуальних ефектів учасників системи

Джерело: узагальнено автором за [5; 12; 19; 25]

Додаток Б

Таблиця Б. 1 – Ключові операційні показники конкурентоспроможності логістичної системи підприємства

№ п/п	Показник	Методика розрахунку
1	Коефіцієнт надійності логістичної системи сфери постачання	$I_S = \Pi_B / \Sigma LB_S$ Π_B – чистий прибуток підприємств; LB_S – сума логістичних затрат сфери постачання.
2	Коефіцієнт надійності логістичної системи сфери виробництва	$I_P = \Pi_B / \Sigma LB_P$ Π_B – чистий прибуток підприємств; LB_P – сума логістичних затрат сфери виробництва.
3	Коефіцієнт надійності логістичної системи сфери транспортування	$I_C = \Pi_B / \Sigma LB_C$ Π_B – чистий прибуток підприємств; LB_C – сума логістичних затрат сфери транспортування.
4	Коефіцієнт надійності логістичної системи сфери збуту	$I_W = \Pi_B / \Sigma LB_W$ Π_B – чистий прибуток підприємства; LB_W – сума логістичних затрат сфери складування.
5	Коефіцієнт надійності логістичної системи сфери складування	$I_M = \Pi_B / \Sigma LB_M$ Π_B – чистий прибуток підприємства; LB_M – сума логістичних затрат сфери збуту.
6	Комплексний показник надійності (ефективності) логістичної системи	$R_{LSE} = \sqrt[5]{I_S \times I_P \times I_C \times I_W \times I_M}$ $I_S \times I_P \times I_C \times I_W \times I_M$ – коефіцієнти надійності логістичних систем за сферами
7	Інтегральний показник надійності (ефективності) логістичної системи	$R_{LS} = \sqrt[n]{R_{LS1} \times R_{LS2} \times \dots \times R_{LSn}}$ R_{LS} – комплексний показник надійності (ефективності) логістичної системи; $R_{LS1}, \dots, R_{LSn}$ – показник надійності по кожному з обраних звітних періодів.

Джерело: узагальнено автором за [2]

ДОДАТОК В

СТРУКТУРИЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ВИТРАТ ЗА ВИДАМИ В РОЗРІЗІ
НАПРЯМІВ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «НАДЬ»

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				

Додаток Г

Таблиця Г.1 – Методика розрахунку інтегрованого показника конкурентоспроможності логістичної системи аграрного підприємства

№ з/п	Показник	Позна-чення	Формула коефіцієнт а	Складові формул
1	2	3	4	5
	Інтегрований показник конкурентоспроможності	$I_{клс}$	$I_{клс} = \sqrt[3]{K_n \times K_e \times K_z}$	
1.	Коефіцієнт конкурентоспроможності сфери постачання	K_n	$K_n = \sqrt[5]{I_{овз} \times I_{окз} \times I_я \times I_{вкд} \times I_{рвкд}}$	
1.1	Індекс зростання коефіцієнта оборотності виробничих запасів	$I_{овз}$	$K_{овз} = \frac{Д_p}{З_{вз}}$	Д _р – дохід від реалізації продукції, тис. грн; З _{вз} – залишки виробничих запасів, тис. грн; КЗ – сума кредиторської заборгованості, тис. грн; Q – загальна кількість виконаних договорів постачання, од.; Q _{дя} – кількість договорів, що повністю відповідають умовам якості ресурсів, од.; Q _{ду} – кількість укладених договорів постачання, од.; Q _{лп} – кількість запланованих до виконання договорів у визначений проміжок часу, од.; Q _{нд} – кількість недовиконаних договорів у визначений проміжок часу, од.;
1.2	Індекс зростання коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості	$I_{окз}$	$K_{окз} = \frac{Д_p}{КЗ}$	
1.3	Індекс зростання коефіцієнта якості сировини й матеріалів	$I_я$	$K_я = \frac{Q_{дя}}{Q}$	
1.4	Індекс зростання коефіцієнта виконання контрактних договорів	$I_{вкд}$	$K_{вкд} = \frac{Q}{Q_{ду}}$	
1.5	Індекс зростання коефіцієнта ритмічності виконання контрактних договорів	$I_{рвкд}$	$K_{рвкд} = \frac{Q_{лп} - Q_{нд}}{Q}$	
2.	Коефіцієнт конкурентоспроможності сфери виробництва	K_e	$K_e = \sqrt[7]{I_{ф} \times I_{м} \times I_{а} \times I_{ра} \times I_{рвк} \times I_{пп} \times I_{кз}}$	
2.1	Індекс зростання коефіцієнта фондівдачі необоротних активів	$I_{ф}$	$K_{ф} = \frac{Д_p}{НА}$	НА – сума необоротних активів, тис. грн; МВ – сума матеріальних витрат, тис. грн; ВК – сума власного капіталу, тис. грн; А – сума активу, тис. грн; ЧП – чистий прибуток, тис. грн; Д – дивіденди, сплачені акціонерам, тис. грн;
2.2	Індекс зростання коефіцієнта матеріалівдачі	$I_{м}$	$K_{м} = \frac{Д_p}{МВ}$	
2.3	Індекс зростання коефіцієнта автономії	$I_{а}$	$K_{а} = \frac{ВК}{А}$	
2.4	Індекс зростання коефіцієнта рентабельності активів	$I_{ра}$	$K_{ра} = \frac{ЧП}{А}$	

Продовження табл. Г.1

1	2	3	4	5
2.5	Індекс зростання коефіцієнта рентабельності власного капіталу	$I_{pвк}$	$K_{pa} = \frac{ЧП}{ВК}$	q – середньооблікова чисельність працівників, осіб; qп – загальна потреба в персоналі, осіб.
2.6	Індекс зростання коефіцієнта продуктивності праці працівників	I_{nn}	$K_{nn} = \frac{Д_p}{q}$	
2.7	Індекс зростання коефіцієнта кадрового забезпечення	$I_{кз}$	$K_{кз} = \frac{q}{q_n}$	
3.	Коефіцієнт конкурентоспроможності сфери збуту	$K_з$	$K_n = \sqrt[5]{I_{овз} \times I_{окз} \times I_{я} \times I_{вкд} \times I_{pвкд}}$	
3.1	Індекс зростання коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості	$I_{одз}$	$K_{одз} = \frac{Д_p}{ДЗ}$	ДЗ – дебіторська заборгованість, тис. грн; Згп – залишки готової продукції, тис. грн; Зт – залишки товарів, тис. грн; П – прибуток від реалізації, тис. грн; ВП – валовий прибуток, тис. грн; АВ – адміністративні витрати, тис. грн; Взб – витрати на збут, тис. грн; С – собівартість реалізованої продукції, тис. грн
3.2	Індекс зростання коефіцієнта запасовіддачі готової продукції	$I_{зпн}$	$K_{зпн} = \frac{Д_p}{З_{зн} + З_m}$	
3.3	Індекс зростання коефіцієнта рентабельності продажу	I_{pz}	$K_{pz} = \frac{П}{Д_p}$ $K_{pz} = \frac{ВП - АВ - B_{зб}}{Д_p}$	
3.4	Індекс зростання коефіцієнта рентабельності продукції	I_{pn}	$K_{pn} = \frac{П}{C}$ $K_{pn} = \frac{ВП - АВ - B_{зб}}{C}$	
3.5	Індекс зростання коефіцієнта ефективності збуту	I_{ez}	$K_{ez} = \frac{Д_p}{B_{зб}}$	

Джерело: узагальнено автором за [36]

Додаток Д

ПРИНЦИПАЛЬНІ ВІДМІННОСТІ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ПРИ ФОРМУВАННІ ЕФЕКТИВНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ

Відмінності системного підходу при формуванні ефективної логістичної системи	
→	Є складною динамічною, ієрархічною та стохастичною системою, яка складається з багатьох взаємодіючих та взаємопов'язаних елементів, ланок та підсистем зі своїми багаторівневими ієрархічними структурами
→	Ланки (елементи) системи характеризуються відносною стабільністю цільового та функціонального призначення, залежать від того, які засоби та стратегії досягнення цілей приймаються її окремими ланками
→	Кожна логістична система унікальна у розумінні наявності визначеної системи факторів, зв'язків та процесів, значна кількість яких є стохастичними або якісними, що спричиняє високий ступінь невизначеності у поведінці логістичної системи
→	Представляє собою синергію матеріальних, інформаційних та фінансових потоків, які створюють адаптивну систему, яка включає об'єкт та суб'єкт логістичного управління
→	При синтезі системи повинна використовуватися інтегральна парадигма логістики, яка реалізує загальну стратегічну, тактичну або оперативну мету бізнесу при оптимальному використанні в системі ресурсів та погодженості локальних критеріїв функціональних ланок логістичної системи з глобальною метою оптимізації.
→	Найважливішими системними характеристиками є надійність, стійкість та адаптивність, направлені на підтримку рівноваги системи в умовах невизначеності.
→	Управління логістичною системою не може бути повністю формалізовано, що спонукає до побудови комплексу формалізованих та неформалізованих процедур
→	При формуванні логістичної системи повинен бути реалізований принцип відсутності конфліктів між цілями окремих підсистем та цілями всієї системи
→	Інформаційно-комп'ютерна підтримка повинна охоплювати якомога більшу кількість процесів управління та об'єктів логістичної системи для забезпечення інформаційної інтеграції

Джерело: побудовано автором