

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра маркетингу та логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Другий (магістерський) рівень вищої освіти

на тему: **Розробка логістичної стратегії підприємства**

Виконала:

Білоцерківська Вікторія Віталіївна
здобувачка вищої освіти
спеціальності 075 «Маркетинг»

Керівник:

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

Рецензент:

Дорофєєв Олександр Вікторович
доктор економічних наук, професор
професор кафедри публічного управління та
адміністрування
Полтавський державний аграрний університет

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет
Кафедра

Економіки і менеджменту
Маркетингу та логістики

Спеціальність

другий (магістерський) рівень вищої освіти
075 «Маркетинг»

Затверджую:

Зав. кафедри

Наталія МАКАРЕНКО

« ____ » _____ 202 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧЦІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Білоцерківській Вікторії Віталіївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Розробка логістичної стратегії підприємства»

2. База практичного дослідження:

ТОВ «АГРОПАРТНЕРИ» Роменського району Сумської області

керівник роботи Макаренко Наталія Олексіївна, д. е. н., професор
1

Затверджена наказом по університету
від

«14» листопада 2023 р. №3486-
н

«18» листопада 2024 р.
№3415/ос

зі змінами від

3. Строк подання студентом закінченої роботи 20 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 торговельних
підприємств, монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково -
практичних конференціях з питань розробки логістичних стратегій аграрних
підприємств

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

узагальнити теоретичні основи формування логістичних стратегій підприємств; надати
організаційно-економічну характеристику ТОВ «АГРОПАРТНЕРИ» Роменського
району Сумської області; оцінити логістичну діяльність досліджуваного підприємства;
проаналізувати стан стратегічного логістичного управління на підприємстві; визначити
перспективні напрями розвитку підприємства за умови розроблення логістичної
стратегії; розробити програму заходів з впровадження логістичної стратегії на
аграрному підприємстві; провести оцінку економічної ефективності запропонованих
заходів щодо розробки логістичної стратегії підприємства.

6. Дата видачі завдання:

18 жовтня 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	жовтень 2023 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	листопад 2023 – січень 2024 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 06 грудня 2024 р.	виконано
9.	Рецензування кваліфікаційної роботи	07-10 грудня 2024 р.	виконано
10.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	15 грудня 2024 р.	виконано
11.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедру, деканат	20 грудня 2024 р.	виконано
12.	Захист кваліфікаційної роботи	25 грудня 2024 р.	

Здобувачка _____ Вікторія БІЛОЦЕРКІВСЬКА

Керівник роботи _____ Наталія МАКАРЕНКО

Перевірку на автентичність проведено. _____ Надія БАРАНІК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту _____ Світлана ЛУКАШ

АНОТАЦІЯ

Білоцерківська В.В. Розробка логістичної стратегії підприємства.

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

В кваліфікаційній роботі узагальнено теоретичні основи формування логістичних стратегій підприємств; надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «АГРОПАРТНЕРИ» Роменського району Сумської області; оцінено логістичну діяльність досліджуваного підприємства; проаналізовано стан стратегічного логістичного управління на підприємстві; визначено перспективні напрями розвитку підприємства за умови розроблення логістичної стратегії; розроблено програму заходів з впровадження логістичної стратегії на аграрному підприємстві; проведено оцінку економічної ефективності запропонованих заходів щодо розробки логістичної стратегії підприємства.

Виявлено та враховано особливості стратегічного логістичного управління на підприємстві на основі об'єктивного аналітичного процесу. Структура логістичного управління діяльністю досліджуваного господарства включає постачальників, галузь виробництва та споживачів легких металевих пакувань. Інфраструктурними складовими при цьому виступають управління запасами, складуванням і транспортуванням та всі елементи мають тісний взаємозв'язок. Проведена оцінка ефективності логістичної системи, яка дозволила визначити рівень надійності логістичної системи досліджуваного підприємства через сформований комплексний показник кожної із підсистем логістичної системи, і, як наслідок, розрахований інтегральний показник ефективності логістичної діяльності, який засвідчує досить високу ефективність розвитку логістичної системи агровиробника.

Було запропоновано структурований підхід до розробки індивідуальної стратегії управління логістичними процесами на основі оптимізації логістичних бізнес-процесів, що дозволить підприємству досягти конкурентної переваги на ринку. Запропонована логістична стратегія не обмежується тільки двома основними напрямками (з орієнтацією на витрати та рівень обслуговування). Застосування логістичної стратегії, орієнтованої на продуктивність, дає змогу врахувати як необхідність зменшення логістичних витрат, так і забезпечення необхідного рівня обслуговування, створюючи широкий вибір потенційним та наявним споживачам господарства. Для ефективного реалізації даної логістичної стратегії було запропоновано використання системи показників на основі BSC, що дає змогу систематизовано та комплексно оцінити стан реалізації логістичної стратегії підприємства за чотирма складовими. Логістична стратегія, орієнтована на продуктивність, має власні специфічні стратегічні цілі, яким відповідають специфічні показники оцінки реалізації логістичної стратегії підприємства.

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

SUMMARY

Bilotserkivska V.V. Development of the logistics strategy of the enterprise.

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

The qualification work summarizes the theoretical foundations of the formation of logistics strategies of enterprises; provides an organizational and economic characteristic of LLC «AGROPARTNERY» of the Romensky district of the Sumy region; evaluates the logistics activities of the studied enterprise; analyzes the state of strategic logistics management at the enterprise; identifies promising directions for the development of the enterprise subject to the development of a logistics strategy; develops a program of measures for the implementation of a logistics strategy at an agricultural enterprise; assesses the economic efficiency of the proposed measures for the development of the enterprise's logistics strategy.

The features of strategic logistics management at the enterprise were identified and taken into account on the basis of an objective analytical process. The structure of logistics management of the activities of the studied farm includes suppliers, the production industry and consumers of light metal packaging. The infrastructure components in this case are inventory management, warehousing and transportation, and all elements are closely interconnected. An assessment of the effectiveness of the logistics system was carried out, which allowed determining the level of reliability of the logistics system of the studied enterprise through the formed complex indicator of each of the subsystems of the logistics system, and, as a result, an integral indicator of the effectiveness of logistics activities was calculated, which indicates a fairly high efficiency of the development of the agricultural producer's logistics system.

A structured approach to developing an individual logistics process management strategy based on optimizing logistics business processes was proposed, which will allow the enterprise to achieve a competitive advantage in the market. The proposed logistics strategy is not limited to only two main areas (cost-oriented and service level). The use of a productivity-oriented logistics strategy makes it possible to take into account both the need to reduce logistics costs and ensure the required level of service, creating a wide choice for potential and existing consumers of the economy. For the effective implementation of this logistics strategy, the use of a BSC-based indicator system was proposed, which allows for a systematic and comprehensive assessment of the state of implementation of the enterprise's logistics strategy according to four components. A productivity-oriented logistics strategy has its own specific strategic goals, which correspond to specific indicators for assessing the implementation of the enterprise's logistics strategy.

Keywords: logistics strategy, strategic management, logistics process, logistics system, efficiency, agricultural enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 Теоретичні основи формування логістичних стратегій аграрних підприємств	9
РОЗДІЛ 2 Дослідження логістичної діяльності ТОВ «АГРОПАРТНЕРИ-2009» Роменського району Сумської області	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика господарства	20
2.2 Оцінка логістичної діяльності підприємства	26
2.3 Аналіз стану стратегічного логістичного управління на підприємстві	33
РОЗДІЛ 3 Формування логістичної стратегії аграрного підприємства	48
3.1 Перспективні напрями розвитку підприємства за умови розроблення логістичної стратегії	48
3.2 Розроблення програми заходів з впровадження логістичної стратегії на аграрному підприємстві	56
3.3 Оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів щодо розробки логістичної стратегії підприємства	63
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ	80

ВСТУП

Актуальність теми. В Україні сьогоднішні жорсткі реалії функціонування аграрних підприємств вирізняються військовим станом, нестабільністю ринку та неухильними безперервними змінами на ньому, а також досить значним рівнем ризиковості суб'єктів господарювання щодо ведення агробізнесу в умовах війни. За такого становища досягнення результативності діяльності і реалізації відповідних цілей та завдань підприємств забезпечується, в тому числі використанням стратегічного логістичного управління. Логістичною стратегією при цьому доцільно вважати «головний напрям та комплексну програму дій і рішень, спрямованих на управління та раціональне використання матеріальних, інформаційних та фінансових потоків відповідно до довгострокових цілей і бізнес-стратегії підприємства. Значна кількість чинників зумовлює та актуалізує проблему вибору логістичної стратегії, оскільки під час її розробки увага переважно надається одному чи декільком таким факторам, а інші не враховуються у достатньому обсязі. Цей факт перешкоджає побудові якісної та доцільної у кожному окремому випадку логістичної стратегії. Тому наразі постає завдання з розробки ефективних логістичних стратегій для аграрних підприємств.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є вивчення логістичної діяльності підприємства та формування логістичної стратегії аграрного підприємства.

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

- узагальнити теоретичні основи формування логістичних стратегій аграрних підприємств;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «АГРОПАРТНЕРИ-2009» Роменського району Сумської області;
- оцінити логістичну діяльність досліджуваного підприємства;

- проаналізувати стан стратегічного логістичного управління на підприємстві;
- визначити перспективні напрями розвитку підприємства за умови розроблення логістичної стратегії;
- розробити програму заходів з впровадження логістичної стратегії на аграрному підприємстві;
- провести оцінку економічної ефективності запропонованих заходів щодо розробки логістичної стратегії підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування логістичної стратегії для ТОВ «АГРОПАРТНЕРИ-2009» Роменського району Сумської області.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти розробки логістичної стратегії аграрного підприємства.

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

Інформаційною базою при виконанні дослідження є положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і закордонних спеціалістів в галузі стратегічного управління логістичною діяльністю на підприємствах. Інформаційну базу склали офіційні матеріали внутрішнього користування,

що надані ТОВ «АГРОПАРТНЕРИ-2009» Роменського району Сумської області, збірки наукових праць вчених-економістів, ресурси Інтернет, власні результати досліджень автора.

Елементами наукової новизни одержаних результатів роботи є моделювання рішень щодо вибору логістичних стратегій залежно від стану підприємства за ключовими параметрами, орієнтованих на забезпечення його конкурентних переваг через оптимізацію за відповідними критеріями на основі попереднього аналізу; моделювання логістичної стратегії, орієнтованої на продуктивність з метою дослідження її впливу на сформовану альтернативну стратегію підприємства та призводить до отримання синергетичного ефекту.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці теоретико-практичних аспектів формування логістичної стратегії підприємства та посилення її впливу на забезпечення ефективності господарювання аграрного підприємства. Результати дослідження в частині моделювання логістичної стратегії введено в практику ТОВ «АГРОПАРТНЕРИ-2009» Роменського району Сумської області, що сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності. Пропозиції щодо організаційно-інформаційного забезпечення реалізації логістичної стратегії аграрного підприємства прийнято до уваги з подальшою їх реалізацією.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на: II Міжнародній науково-практичній конференції «Маркетинг та конкурентоспроможність соціально-економічних систем в умовах сталого розвитку» (17-18 квітня 2024 року, Сумський національний аграрний університет, м. Суми) та Міжнародній науково-практичній конференції «Вектори розвитку науки, освіти і суспільства в умовах глобалізації» (28 травня 2024 року, м. Ізмаїл).

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

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із

вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 45 найменувань. Основний текст викладений на 68 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 23 таблиці, 10 рисунків, 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ СТРАТЕГІЙ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасному світі, де глобалізація та інформаційні технології диктують свої умови, підприємства стикаються з необхідністю постійної адаптації. Щоб залишатися конкурентоспроможними, вони повинні бути гнучкими та швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Особливо це стосується політичних та економічних факторів, які можуть суттєво впливати на бізнес. Для досягнення успіху в таких умовах, підприємствам необхідно переглянути свої підходи до управління. Зокрема, важливо перейти на нові моделі планування та управління бізнес-процесами, які базуються на принципах логістики. Це дозволить оптимізувати всі етапи виробництва та постачання продукції, від закупівлі сировини до доставки продукції споживачам. Крім того, для ефективної реалізації корпоративних стратегій, будь то маркетингових чи виробничих, необхідна чітко розроблена стратегія управління логістичною діяльністю. Вона повинна включати в себе визначення цілей, розробку планів, контроль виконання та постійну оптимізацію логістичних процесів [5, с. 42].

Концепція логістики є підґрунтям необхідності виявляти індивідуальну потребу споживача та відповідати на неї, спрямовувати існуючі ресурси на повне задоволення даної потреби. Основою ідея є те, що найбільший успіх можуть досягати ті підприємства, усі продуктивні дії котрих в сукупності виправдовують очікування споживача [35, с. 198].

Сучасний агробізнес все більше усвідомлює, що ефективне функціонування неможливе без чіткої та продуманої логістичної стратегії. Цей інструмент не лише дозволяє оптимізувати внутрішні процеси, але й виводить підприємство на новий рівень конкурентоспроможності. Завдяки впровадженню інноваційних підходів до управління та детальному

моделюванню логістичних потоків, підприємства отримують можливість досягти максимальної ефективності. Розробка логістичної стратегії є першим і найважливішим кроком на шляху до реалізації загальної бізнес-стратегії. Вона дозволяє чітко визначити цілі, розподілити ресурси та мінімізувати витрати, що в кінцевому рахунку призводить до збільшення прибутків та зміцнення позицій на ринку [24, с. 130].

Стратегічне управління логістикою на підприємстві є фундаментальним процесом, який визначає чіткі цілі та шляхи розвитку логістичної функції. Воно встановлює критерії оцінки ефективності логістичних бізнес-процесів та забезпечує їхню інтеграцію з загальною стратегією аграрного підприємства. Завдяки такому підходу суб'єкт господарювання може сформувати комплексний портфель функціональних стратегій, які будуть взаємопов'язані та спрямовані на досягнення спільних цілей. Логістична стратегія, як одна з ключових функціональних стратегій, відображає конкретні кроки щодо реалізації загальної бізнес-стратегії за допомогою широкого спектру логістичних інструментів та методів [1, с. 59].

Логістична стратегія є фундаментальним планом розвитку логістичних процесів на підприємстві. Вона визначає конкретні форми та інструменти, за допомогою яких будуть здійснюватися логістичні операції. Ключовим аспектом є забезпечення тісної співпраці між різними функціональними підрозділами підприємства та зовнішніми партнерами. Ця стратегія, як невід'ємна частина загальної стратегії підприємства (поряд з виробничою, фінансовою та маркетинговою), спрямована на досягнення оптимального балансу між різними цілями: зниження рівня запасів, скорочення часу доставки, підвищення якості обслуговування покупців та мінімізація загальних витрат на логістику [26].

Логістична стратегія не існує окремо від інших функціональних стратегій підприємства. Вона тісно пов'язана з конкурентними стратегіями, оскільки саме логістика забезпечує ефективну реалізацію обраних конкурентних переваг. Тому, логістична стратегія повинна не просто

підтримувати загальну стратегію аграрного підприємства, а й активно сприяти його розвитку.

Різні розуміння науковців та дефініція поняття «логістична стратегія» наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Різні визначення логістичних стратегій

Автор	Визначення
Водолажська Т.О.	Визначена як «стратегія довгострокового планування (на рівні підприємств або районів) забезпечення капітальних вкладень в транспортну мережу, складське господарство та інші складові інфраструктури; налагодження тривалих господарських зв'язків, використання методики розрахунку під час логістичних операцій та інших елементів господарського механізму на перспективу»
Нікітенко К. С.	Трактує як «стратегію економічної (підприємницької) структури, а саме узагальнену модель дій, що необхідні для досягнення основних (довгострокових) цілей через координацію та розподіл ресурсів структури підприємства»
П'ятницька Г.Т., Шевчун М.Б.	Включає всі довготермінові рішення в поєднанні із логістичною діяльністю, складається із всіх стратегічних рішень та планів щодо управління ланцюгами поставок, «формується зв'язок між більш абстрактними стратегіями вищого рівня і детально проаналізованими операціями, які виконуються в ланцюгах поставок
Рудківський О.А.	Подібна до інших функціональних стратегій та взаємопов'язана з конкурентними стратегіями

Джерело: узагальнено автором на основі [5, 28, 31, 40]

Аналізуючи різноманітні наукові праці, ми бачимо, що логістичну стратегію можна розглядати як ключовий інструмент, за допомогою якого підприємства втілюють свої загальні бізнес-цілі. Ця стратегія є рушійною силою для досягнення максимальної прибутковості. На нашу думку, логістичну стратегію можна визначити як комплексну систему дій, управлінських рішень та методів, спрямованих на ефективне керування усіма аспектами діяльності аграрного підприємства. Це включає в себе оптимізацію потоків матеріальних ресурсів, готової продукції, інформації та фінансів [2, с. 44].

Логістичні стратегії ґрунтуються на глибокому розумінні та вмілому використанні ключових компетенцій в галузі логістики. Саме ці стратегії

надають аграрним підприємствам змогу забезпечувати своїх покупців більш якісною продукцією порівняно з конкурентами, одночасно оптимізуючи всі пов'язані з цим витрати. Для здійснення комплексного аналізу та розробки ефективних логістичних стратегій необхідне впровадження єдиної інформаційної системи, яка об'єднає в собі всі ключові аспекти логістики, що раніше функціонували ізольовано. Такий інтегрований підхід дозволить досягти максимальної ефективності та гнучкості в управлінні логістичними потоками логістичну стратегію [44, с. 298].

Загальні форми та умови досягнення рівня логістичного управління не дозволяють сформулювати типи логістичних стратегій, хоча вони класифікуються залежно від вирішення ключових логістичних завдань. Серед них: стратегії інтеграції функцій і процесів; стратегії консолідації (транспортування і складування); стратегії мінімізації або усунення запасів; стратегії скорочення циклів; стратегії диференціації обслуговування; стратегії співпраці між постачальниками та споживачами; стратегії логістичного аутсорсингу; стратегії впровадження логістичних інновацій [41, с. 499].

На думку Плекана У.М. «Логістична стратегія підприємства – це комплексний підхід, спрямований на оптимізацію використання всіх доступних ресурсів, включаючи матеріальні, інформаційні, фінансові, енергетичні, кадрові та інші. Ця стратегія визначає довгострокову перспективу розвитку логістичних процесів, формуючи чіткий напрямок їх руху. Вона передбачає вибір оптимальних форм і засобів реалізації логістичних операцій на всіх рівнях підприємства, а також забезпечує ефективну координацію та інтеграцію з іншими функціональними підрозділами і зовнішніми партнерами. Розробка логістичної стратегії здійснюється вищим керівництвом організації з урахуванням загальних цілей підприємства та вимог ринку» [34, с. 376].

Для розробки логістичної стратегії існують такі види мотивації суб'єктів господарювання [15, с. 66]:

- усвідомлений вибір передбачає етапи від ретельно спланованих процесів до сукупності поточних епізодичних рішень;
- у залежності від цілей, тобто від максимізації прибутку до формування іншого пріоритетного напрямку діяльності.

Основними та найпоширенішими логістичними стратегіями є: підвищення рівня логістичного сервісу, збільшення доходів і прибутку, зменшення витрат і інвестицій у логістичну мережу, забезпечення конкурентних переваг підприємств, а також використання аутсорсингу в управлінні логістикою (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Характеристика основних логістичних стратегій підприємств аграрної сфери

Назва стратегії	Характеристика
Максимізація і підвищення рівня логістичного сервісу	Ефективний рівень обслуговування покупців до- і після здійснення купівлі-продажу. Дотримання стандартів якості реалізації продукції
Максимізація доходів і прибутків	Оптимізація управління логістичною діяльністю, спрямованої на розширення ринків збуту
Мінімізація витрат та інвестицій у логістичну мережу	Оптимізація процесів управління транспортною і складською логістикою Скорочення загальних операційних витрат підприємства Забезпечення підвищення ефективності управління логістичною діяльністю підприємства Мінімізація складських витрат через застосування прямих доставок. Оптимізація логістичної інфраструктури Підвищення ефективності управління логістичними каналами
Забезпечення конкурентних переваг підприємства	Підвищення рівня якості логістичного обслуговування
Аутсорсинг в управлінні логістичною діяльністю	Вибір оптимальної кількості учасників логістичних каналів. Оптимізація структури управління логістичною системою підприємства

Джерело: сформовано автором за [43]

Обираючи стратегію мінімізації загальних логістичних витрат, аграрні підприємства часто ставлять під сумнів якість обслуговування покупців. Зростаючі вимоги споживачів до рівня сервісу призводять до збільшення витрат на його забезпечення, створюючи дилему: як зменшити витрати, не втративши при цьому покупців? Тому підприємствам необхідно визначити

мінімально допустимий рівень якості обслуговування, який задовольнить споживачів і не призведе до значних фінансових втрат. У такому разі стратегія перетворюється на пошук оптимального співвідношення між якістю сервісу та загальними витратами на логістику.

З іншого боку, стратегія підвищення якості логістичного обслуговування передбачає впровадження новітніх технологій, що вимагає значних інвестицій. Це означає, що логістичні витрати можуть стати стримуючим фактором для реалізації всіх можливостей цієї стратегії. Аграрним підприємствам необхідно зважити всі «за» і «проти» кожної з цих стратегій, щоб обрати оптимальний шлях розвитку.

Глибокий аналіз проведених досліджень чітко вказує на те, що логістика на більшості аграрних підприємств функціонує як хаотична система, без чіткої структури та єдиного підходу. Застосування логістичних інструментів носить фрагментарний характер, що призводить до низької ефективності. Цей стан справ має свої об'єктивні причини, серед яких ключовою є недостатнє розуміння керівництвом важливості логістики для забезпечення конкурентних переваг на аграрному ринку. Аби обрати оптимальну логістичну стратегію, необхідно детально проаналізувати вплив різних факторів на її ефективність.

Одним з ключових показників ефективності логістичної стратегії є рівень прибутковості підприємства за попередні періоди. Використання таких факторів є основою для побудови складних економіко-математичних моделей, які дозволяють точно оцінити вплив різних чинників на результативність логістичних процесів на підприємстві [16, с.62]:

- 1) показник логістичних активів та затрат підприємства;
- 2) показник рівня розвитку логістичного ланцюга;
- 3) показник адаптивності і гнучкості логістичної системи і логістичного ланцюга підприємства.

Вибір логістичної стратегії аграрним підприємством – це комплексний процес, що визначається взаємодією кількох ключових факторів. З одного

боку, це внутрішні орієнтири підприємства, такі як прагнення до мінімізації витрат, забезпечення високої якості продукції, дотримання строгих часових рамок доставки та ефективне використання наявних логістичних активів. З іншого боку, зовнішнє середовище диктує свої умови, визначаючи рівень ризику, який підприємство готове прийняти. Цей рівень може варіюватися від високого, коли підприємство оперує в нестабільних умовах ринку та стикається з непередбачуваними факторами, до низького, коли ринки стабільні, а логістичні процеси добре відпрацьовані [3, с. 390].

Матрицю вибору аграрними підприємствами логістичної стратегії «ключові фактори успіху – рівень логістичного ризику» наведено в рисунку 1.1.

Ключові фактори успіху	логістичні витрати	Стратегія вибіркової оптимізації витрат	Стратегія оптимізації витрат	Стратегія мінімізації витрат
	якість	Стратегія вибіркового обслуговування	Стратегія обмеженого обслуговування	Стратегія максимального обслуговування
	час	Стратегія вибіркової мінімізації витрат часу	Стратегія оптимізації витрат часу	Стратегія комплексної оптимізації витрат часу
	логістичні активи	Стратегія вибіркового інвестування	Стратегія обмеженого інвестування	Стратегія обширного інвестування
		Високий	Середній	Низький
		Рівень логістичного ризику		

Рисунок 1.1 – Матриця вибору логістичної стратегії «ключові фактори успіху – рівень логістичного ризику»

Джерело: побудовано автором

Логістика в сучасному аграрному секторі трансформується з короткострокових тактик на стратегічне партнерство. Замість миттєвих результатів, аграрні підприємства прагнуть побудувати стабільні, довготривалі відносини зі всіма учасниками логістичного ланцюга. Цей

перехід від реактивного до проактивного підходу не лише знижує ризики, але й стимулює розвиток інтегрованих логістичних систем. Перехід до стратегічного управління логістикою означає перехід від реагування на окремі події до системного планування та управління всіма аспектами логістичного процесу. Такий підхід забезпечує більшу передбачуваність, ефективність та стійкість до зовнішніх збурень. Впровадження довгострокової логістичної стратегії дозволяє аграрним підприємствам зміцнювати свою позицію на ринку, вибудовувати довіру з партнерами та споживачами, а також створювати конкурентні переваги, засновані на якості продукції, надійності поставок та ефективному управлінні ресурсами [39, с. 482].

У сучасних умовах ринку логістика стала невід'ємною частиною стратегічного планування підприємств. Для аграрних підприємств розробка та впровадження ефективної логістичної стратегії є ключовим фактором досягнення конкурентної переваги. Оптимізація потоків і процесів за допомогою логістики дозволяє реалізувати амбітні стратегічні цілі підприємств. Однак, незважаючи на значний прогрес, теорія і практика стратегічного логістичного управління потребують подальшого розвитку. Зокрема, необхідні нові наукові методи, які дозволять створювати більш ефективні логістичні стратегії для підприємств [32].

Застосування конкурентних стратегій відкриває шлях для практичної реалізації логістичних принципів у повсякденній діяльності сучасних підприємств, перетворюючи їх на ефективні логістичні системи. Інтегруючи логістику в процес визначення стратегічних цілей підприємства виходять на новий рівень розвитку, спрямований на посилення їхньої конкурентоспроможності. Для розробки успішних конкурентних стратегій у сфері логістики необхідно спиратися на фундаментальні основи, які вимагають ретельного аналізу внутрішньої структури підприємства, змісту його діяльності та поставлених цілей [21, с. 10].

Основоположні компоненти, на які варто поділити логістичну

стратегію, це [6, с. 174]:

1) стратегії, як компас, визначають напрямок руху будь-якого підприємства. Вони формуються з чітко визначених цілей та засад, які слугують основою для прийняття рішень. Логістичні стратегії, в свою чергу, є невід'ємною частиною цього компаса, забезпечуючи безперебійну роботу всіх процесів і підтримуючи загальний стратегічний курс підприємства;

2) всі логістичні операції повинні безпосередньо бути пов'язаними з стратегічним плануванням підприємств;

3) при формуванні стратегій підприємств необхідно враховувати можливість переорієнтації виробничих процесів для забезпечення максимального завантаження наявних потужностей відповідно до потреб і вимог ринку. Заходи, спрямовані на максимальне використання виробничих потужностей, дозволяють збільшити обсяги виробництва, розширити асортимент продукції, підвищити її конкурентоспроможність і зменшити умовно-постійні витрати на одиницю продукції.

Аналізуючи зміст та призначення логістичної стратегії, можна зазначити, що її головна мета полягає в комплексному оцінюванні логістичного потенціалу підприємства. Ця оцінка є фундаментальною для забезпечення стабільної та ефективної його діяльності, а також для успішної конкуренції на ринку. Логістичний потенціал виступає потужним інструментом для підвищення організаційно-економічної стабільності підприємства, сприяючи реалізації його стратегічної місії. В умовах жорсткої конкуренції саме логістичний потенціал дозволяє підприємству досягти своїх цілей та зайняти лідируючі позиції на ринку [27, с.268].

Логістична стратегія є фундаментом для комплексного підходу до прийняття рішень на всіх рівнях управління підприємством. Вона об'єднує різноманітні функції та процеси, забезпечуючи їх узгоджену роботу. При цьому, логістична стратегія може суттєво відрізнятися залежно від специфіки галузі та особливостей конкретного підприємства. Наприклад, для аграрних підприємств логістична стратегія має свої особливості, обумовлені

сезонністю виробництва, географічними факторами та іншими специфічними умовами. Рівень впровадження логістичних підходів, методичні основи розробки стратегії, а також конкретні цілі підприємства визначають напрямки її розвитку та впровадження [38, с. 129].

Рисунок 1.2 наочно демонструє багатогранний процес формування та впровадження стратегії управління логістичною діяльністю аграрних підприємств.

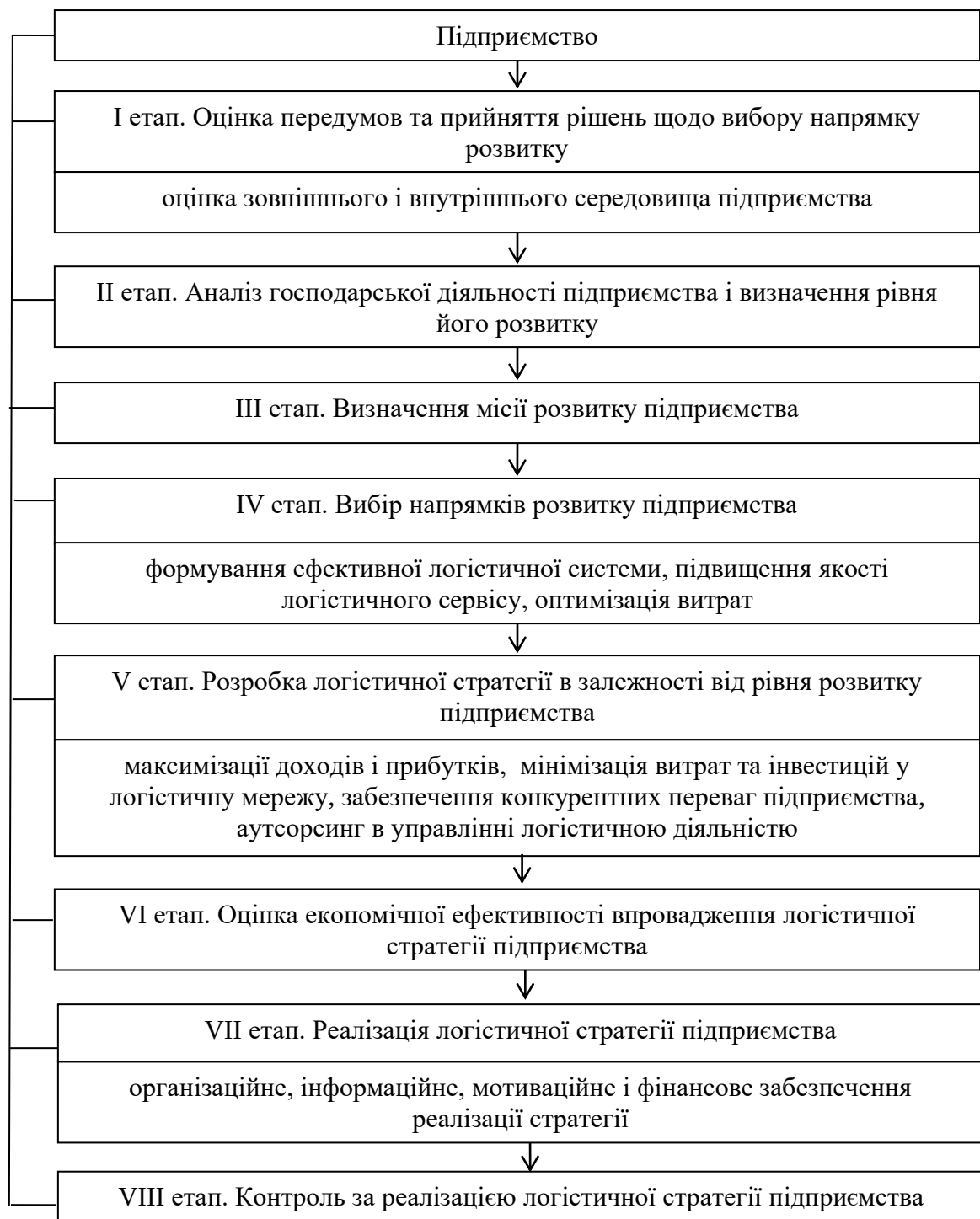


Рисунок 1.2 – Етапи формування і реалізації логістичної стратегії

Джерело: побудовано автором за [31]

Цей процес охоплює весь цикл від початкового етапу оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на розвиток підприємства, до заключного етапу моніторингу та контролю за ефективністю реалізації обраної стратегії на практиці. Тобто, мова йде про комплексне управління логістичними операціями, починаючи від планування і закінчуючи оцінкою результатів.

Впровадження логістичних стратегій має значний вплив на діяльність підприємства. Зокрема, такі стратегії є рушійною силою для формування унікальних конкурентних переваг, які відрізняють підприємство від конкурентів. Оптимізація логістичних процесів та створення раціональних організаційних структур дозволяють суттєво знизити витрати, особливо в логістичній сфері [11, с. 209].

Для успішної реалізації загальної стратегії підприємства необхідно розробити детальні програми інвестування, а логістична стратегія має бути інструментом, який забезпечить не лише розвиток сучасних аграрних підприємств, а й реалізацію їх унікальних переваг на ринку. Ця стратегія має бути спрямована на максимізацію доходів та прибутків, покращення якості логістичного обслуговування та оптимізацію витрат на утримання логістичних мереж. Реалізація логістичної стратегії дозволить значно підвищити конкурентоспроможність підприємства та ефективність його діяльності в цілому, що, в свою чергу, приверне додаткові інвестиції. Для досягнення цих цілей необхідно розробити комплексні конкурентні стратегії управління логістикою [19, с. 36].

Таким чином, проведений аналіз теорії логістичних стратегій у контексті розвитку аграрних підприємств однозначно вказує на необхідність розробки індивідуальних стратегій управління логістичними процесами. Ці стратегії повинні базуватися на фундаментальних логістичних концепціях,

таких як максимізація рівня обслуговування, збільшення прибутків, мінімізація витрат, забезпечення конкурентних переваг та логістичний аутсорсинг. Вибір оптимальної стратегії є складним процесом, що вимагає зваженого підходу до балансування таких протилежних цілей, як зниження витрат і збільшення доходів. Крім того, важливо враховувати особливості логістичної системи підприємства, наявні ресурси і загальну бізнес-стратегію. Ефективність обраної логістичної стратегії можна оцінити за динамікою зростання доходів, та ступенем задоволення потреб споживачів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРОПАРТНЕРИ-2009» РОМЕНСЬКОГО РАЙОНУ СУМСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1 Організаційно-економічна характеристика господарства

Товариство з обмеженою відповідальністю «АГРОПАРТНЕРИ-2009» створене згідно протоколу установчих зборів засновників від 24 грудня 2009 року. Центральна садиба знаходиться за адресою: Сумська область Роменський район, смт. Липова Долина, вул. Полтавська, буд. 17. Підприємство функціонує на основі колективної власності, що визначає його організаційну структуру. Вищим органом управління є збори акціонерів, які визначають загальний напрямок діяльності. Безпосереднє керівництво підприємством здійснюють керівник та головний бухгалтер, що несуть персональну відповідальність за ведення обліку та звітності.

ТОВ «АГРОПАРТНЕРИ-2009» – акціонерне товариство, яке займається сільськогосподарською діяльністю. Головна мета господарства – отримання прибутку та досягнення позитивних фінансових результатів. Підприємство має право самостійно визначати свою організаційну структуру та формувати штат працівників відповідно до своїх потреб та вимог чинного законодавства.

Організаційна структура підприємства є його «основою», що формується через взаємозв'язок і склад внутрішніх підрозділів. Господарство складається з двох взаємопов'язаних структурних підрозділів: тракторно-рілочної бригади та свиноферми. Ефективне функціонування підприємства забезпечується системою управління, яка об'єднує всі структурні ланки в єдине ціле.

Спеціалізація передбачає зосередження основної діяльності на

виробництві одного або декількох видів сільськогосподарської продукції в межах окремого підприємства чи його галузей, що є важливою умовою для постійного підвищення ефективності його роботи. Спеціалізація підприємства полягає у зосередженні виробничих можливостей, таких як обладнання та персонал, на певних сферах діяльності та виробництві конкретних видів продукції [13].

Для оцінки рівня спеціалізації підприємства проводиться аналіз структури його товарної продукції, деталі якого наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка та структура чистого доходу від реалізації сільськогосподарської продукції підприємства за 2021-2023 рр.

Види продукції	2021 р.		2022 р.		2023 р.		В середньому за 3 роки	
	виручка тис. грн.	питома вага, %	виручка тис. грн.	питома вага, %	виручка тис. грн.	питома вага, %	виручка тис. грн.	питома вага, %
Зернові та зернобобові	35892	41,51	36986	41,35	53001	36,1	41960	39,0
в т.ч. пшениця	13918	16,09	4227	4,73	10372	7,06	9506	8,8
кукурудза на зерно	21974	25,41	32759	36,62	42630	29,04	32454	30,2
Соняшник	14666	16,96	15226	17,02	40745	27,75	23546	21,9
Всього по рослинництву	86450	99,97	89198	99,72	146748	99,95	107465	99,9
Жива вага свиней	25	0,03	248	0,28	70	0,05	114	0,01
Всього по тваринництву	25	0,03	248	0,28	70	0,05	114	0,01
Всього по господарству	86475	100,0	89446	100,0	146818	100,0	107579	100,0

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

Розрахунки таблиці показують, що за досліджуваний період найбільшу частку – 30,2% займає вирощування кукурудзи, дещо менша частка припадає на соняшник (21,9%). Це свідчить, що господарство спеціалізується на вирощуванні кукурудзи та соняшнику. Аналіз даних за період з 2021 по 2023 роки показує, що спеціалізація на основних продуктах (кукурудза та соняшник) поглиблюється, що обумовлено їх високою рентабельністю.

Водночас за досліджуваний період зменшилися доходи від реалізації свиней на живу вагу. Незважаючи на те, що цей вид продукції є відносно високозатратним для господарства, він користується попитом на місцевому аграрному ринку, а галузь тваринництва отримує активну державну підтримку на обласному рівні.

Співвідношення між рослинництвом і тваринництвом є раціональним, оскільки тваринництво постачає добрива для рослинництва, а рослинництво забезпечує кормову базу для тваринництва, сприяючи його розвитку. Щодо загальної виручки від реалізації сільськогосподарської продукції підприємства, то за аналізований період цей показник зріс на 69,8%, що вказує на покращення економічного становища. Це пов'язано з тим, що темпи збільшення обсягу реалізації продукції перевищили темпи зростання цін, що є позитивним аспектом для розширення виробництва.

Структура сільськогосподарських угідь відображає співвідношення різних типів земель, які використовуються в сільському господарстві. Найбільшу частку займає рілля, оскільки саме на ній зосереджено основне виробництво продукції рослинницької галузі, однак безконтрольне розширення орних земель може мати негативні наслідки для довкілля, такі як ерозія ґрунтів і зниження їхньої родючості, тому необхідно дотримуватися балансу між потребами сільського господарства та збереженням природних ресурсів [45, с. 10289] (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Склад та структура землекористування ТОВ «АГРОПАРТНЕРИ-2009» в 2021-2023 рр.

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	695	100,0	813	100,0	1120	100,0	425
в т.ч. рілля	531	76,4	630	77,5	880	78,6	349
сінокоси та пасовища	164	23,6	183	22,5	240	21,4	76

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

З даних таблиці можна зробити висновок, що загальна площа земель підприємства у 2021–2023 роках збільшилася на 425 га. При цьому виділено три типи угідь – рілля, сінокоси та пасовища, і аналіз структури земельного фонду показує інтенсивне використання ресурсів, оскільки рілля займає 78,6% загальної площі сільськогосподарських угідь. Сінокоси та пасовища становлять 21,4%, що свідчить про підтримку підприємством тваринництва та виробництво власних кормів.

Трудові ресурси – це сукупність людей, які мають потенціал для праці, тобто володіють необхідними фізичними і розумовими здібностями. Однак, лише за умови активної участі у виробництві, коли ці здібності застосовуються на практиці, трудові ресурси перетворюються на робочу силу, яка створює матеріальні блага. Коли праця людей не використовується раціонально, це веде до зниження їхньої кваліфікації та мотивації, що негативно впливає на результати роботи [14] (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка середньорічної чисельності робітників та ефективності використання робочої сили господарства за 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р., %
Середньорічна чисельність працівників, осіб	41	41	47	114,6
Відпрацьовано 1 робітником днів, в середньому по господарству	271	268	270	99,6
Вартість товарної продукції в на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	2109,1	2181,6	3123,8	148,1
Фонд оплати праці, тис. грн	3784,3	3915,5	4648,3	122,8
Середньорічна заробітна плата 1 працівника, тис. грн	92,3	95,5	98,9	107,2

Джерело: розраховано автором за ф.1 ПВ «Звіт з праці», ф.2 «Звіт про фінансові результати»

Дані таблиці 2.3 свідчать, що протягом 2021-2023 років на підприємстві відбулося незначне зростання кількості працівників – на 6 осіб, або 14,6%. При цьому спостерігалось невелике зниження кількості відпрацьованих днів на одного працівника, що свідчить про деяке зниження інтенсивності

використання робочої сили, але це не вплинуло на продуктивність праці: вартість товарної продукції на одного середньорічного працівника у 2023 році порівняно з 2021 роком зросла на 48,1%. Також зріс фонд оплати праці на 22,8% і заробітна плата одного працівника на 7,2%, хоча ці показники частково залежали від підвищення мінімальної заробітної плати в країні. Загалом можна зробити висновок, що ефективність використання робочої сили на підприємстві підвищилася за досліджуваний період. Деяке зниження продуктивності праці не призвело до суттєвих змін в організації виробництва, хоча матеріальна мотивація працівників і підвищення ефективності використання робочої сили мали місце.

Ключовим фактором розвитку будь-якого підприємства є забезпеченість його основними виробничими фондами. Їх кількість та ефективність використання в досліджуваному господарстві представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Забезпеченість фондами та ефективність їх використання в ТОВ «АГРОПАРТНЕРИ-2009» за 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р., %
Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	27539	37950	39300	142,7
Фондозабезпеченість, тис.грн.	39,6	46,7	35,1	88,6
Фондоозброєність, тис.грн.	671,7	925,6	836,2	124,5
Фондовіддача, грн.	3,14	2,36	3,74	119,1
Фондомісткість, грн.	0,32	0,42	0,27	84,4
Вартість товарної продукції на 1 робітника, тис.грн.	2109,1	2181,6	3123,8	148,1

Джерело: розраховано автором за ф. 1 «Баланс», ф. 2 «Звіт про фінансові результати»

На основі аналізу розрахункових даних можна зазначити, що за досліджуваний період показник фондозабезпеченості на 100 га сільськогосподарських угідь знизився на 11,4%. Це свідчить про зменшення вартості матеріально-технічної бази підприємства, зокрема про скорочення темпів оновлення виробничих потужностей порівняно з розширенням площі

угідь. Водночас показник фондоозброєності зріс на 24,5%, оскільки темпи збільшення вартості основних виробничих фондів підприємства випереджали темпи зростання чисельності працівників. Рівень фондівіддачі підвищився на 25,5%, тоді як зворотний показник – фондомісткість – знизився на 19,1%. Така динаміка є позитивною, оскільки свідчить про підвищення ефективності використання основних фондів і зниження витрат на виробництво 1 грн. продукції.

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

Таблиця 2.5 – Основні економічні показники діяльності ТОВ «АГРОПАРТНЕРИ-2009» в 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р.,	
				+, -	%
Дохід від реалізації продукції, всього, тис. грн.	51164,2	56279,8	97773,0	46608,8	191,1
в т. ч. - на 100га с.-г. угідь, тис. грн.	7361,8	6922,5	8729,7	1367,9	118,5
- на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	1247,9	1372,7	2080,3	832,4	166,7
Чистий прибуток, всього, тис. грн.	10945,1	15685,5	19683,8	8738,7	179,8
в т. ч. - на 100га с.-г. угідь, тис. грн.	1574,8	1929,3	1757,5	182,7	111,6
- на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	267,0	382,6	418,8	151,8	156,8
Рівень сукупної рентабельності, %	0,27	0,3	0,22	-0,05	-

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

Аналіз динаміки основних економічних показників господарської діяльності досліджуваного підприємства за 2021-2023 роки показав, що показники товарної продукції мають позитивну тенденцію як на 100 га сільськогосподарських угідь, так і на одного середньорічного працівника. Всі показники демонструють зростання, оскільки виручка від реалізації щорічно збільшувалася, що зумовлено як зростанням обсягів проданої продукції, так і підвищенням реалізаційних цін, які зростали швидше, ніж площа

сільськогосподарських угідь протягом усього періоду дослідження. Крім того, збільшення кількості працівників сприяло підвищенню продуктивності праці, що свідчить про ефективніше використання землі та робочої сили.

Господарство продемонструвало значне зростання чистого прибутку у 2023 році порівняно з попереднім роком – на 79,8%. Це вказує на ефективність виробничо-господарської діяльності. Прибуток на гектар сільськогосподарських угідь склав 1757,5 тис. грн, а на одного працівника – 418,8 тис. грн, що свідчить про високу продуктивність. Таких результатів вдалося досягти завдяки перевищенню доходів над витратами. Збільшення загального доходу на 91,1% позитивно вплинуло на рівень рентабельності, який зріс на 0,03 відсоткових пунктів. Отже, підприємство демонструє позитивну тенденцію до постійного покращення своїх економічних показників, що особливо складно на сьогодні, в умовах військового стану в аграрному секторі. Завдяки ефективному виробництву продукції та стабільним високим прибуткам, підприємство успішно конкурує на регіональному агропродовольчому ринку.

2.2 Оцінка логістичної діяльності підприємства

Глибокі дослідження в сфері логістики однозначно довели, що основним завданням будь-якого підприємства, яке прагне до успіху, є досягнення максимальної фінансової вигоди за умови мінімізації всіх логістичних витрат. Саме логістична система покликана забезпечити безперебійну взаємодію всіх підрозділів підприємства, взявши на себе відповідальність за ефективність усіх логістичних процесів. Професійне управління логістичною системою відкриває широкі можливості для оптимізації витрат: зниження загальних логістичних витрат на 12-25%, скорочення транспортних витрат на 7-20%, суттєве зменшення витрат на навантажувально-розвантажувальні роботи на 15-30% та, як наслідок, прискорення оборотності матеріальних ресурсів на 20-40% [18, с. 24].

Надійність є фундаментальним фактором, який визначає ефективність логістичної системи ТОВ «АГРОПАРТНЕРИ-2009». Для досягнення високого рівня надійності необхідне вміле управління процесами планування на всіх рівнях системи, з урахуванням конкретних умов її функціонування.

Оцінка надійності логістичної системи підприємства повинна охоплювати всі її складові елементи з метою виявлення ключових показників, що характеризують як ефективність, так і надійність системи в цілому. Процес оцінки ефективності та надійності логістичної діяльності досліджуваного господарства включає в себе кілька послідовних етапів [3, с. 391]:

- 1) формування системи показників для оцінки ефективності логістичної діяльності;
- 2) формування бази даних за сукупністю показників, обраних для дослідження;
- 3) оцінка надійності роботи підприємства та його логістичної системи;
- 4) розрахунок інтегрального показника надійності логістичної системи.

На першому етапі оцінки ми зосередимося на виборі та обґрунтуванні комплексу показників, які найкраще відображатимуть результати діяльності підприємства. Серед них ключовим є чистий прибуток, оскільки він синтезує всі доходи та витрати. Сума витрат, зокрема логістичних, безпосередньо впливає на величину прибутку. Аналізуючи динаміку зміни прибутку та співвідношення логістичних витрат до нього, ми зможемо оцінити загальну ефективність роботи підприємства та надійність його логістичної системи. Детальний аналіз впливу кожної складової логістичної системи на зміну прибутку дозволить визначити їхню відносну вагомість. Отримані дані стануть основою для розробки ефективної моделі управління логістичними ризиками підприємства.

Аграрні підприємства виділяють значну частину своїх витрат на логістику, яка може становити від 5 до 45% від загального обсягу витрат. Ця частка є динамічною і піддається впливу як зовнішніх, так і внутрішніх

факторів. Таблиця 2.6 описує основні чинники, які можуть призводити до змін у величині логістичних витрат підприємства.

Таблиця 2.6 – Фактори впливу на зміну величини логістичних затрат аграрного підприємства

Фактори	Середовище		Елемент логістичної системи				
	ЗС	ВС	S	P	C	W	M
Ускладнення ланцюгів постачання		+	+				
Зміни в системі замовлень		+	+				
Зміни вимог споживача	+	+		+		+	
Зміни цін на паливе	+				+		
Зміна структури логістичного персоналу		+	+	+	+	+	+
Зміна планів виробництва		+		+			
Інші незаплановані затрати	+	+	+	+	+	+	+

Джерело: складено автором на основі [14]

Примітка: ЗС, ВС – зовнішнє і внутрішнє середовище відповідно; S – постачання, P – виробництво, C – транспортування, W – збут, M – складування.

На сьогоднішній день не існує єдиної, всеосяжної методики, яка б давала змогу з абсолютною точністю виділити логістичні витрати. Хоча дослідники в галузі логістики досягли значних успіхів у цьому напрямку, визначивши приблизну частку таких витрат у загальній структурі витрат аграрних підприємств (див. табл. 2.7), проблема окремого виділення у фінансовій звітності логістичних витрат залишається актуальною.

Таблиця 2.7 – Типова структура логістичних витрат в аграрних підприємствах

Статті логістичних витрат	Частка у виручці від реалізації, %	Елемент логістичної системи
Витрати на закупівлю	0,15	П
Виробничі логістичні витрати	0,30	В
Витрати на збут	0,20	З
Складські витрати	3,00	С
Витрати на транспортування	1,00	Т
Витрати на управління матеріальними потоками	0,25	П, В
Витрати на логістичне адміністрування	0,20	П, В, Т, З, С
Витрати на сервіс	0,30	З
Всього	5,40	-

Джерело: [18]

Примітка: П – постачання; В – виробництво; Т – транспортування; З – збут; С – складування

Другий етап оцінки ефективності логістичної діяльності полягає у формуванні комплексної бази даних, яка містить ключові показники ефективності. Ця база створюється на підставі детального аналізу фінансової звітності підприємства, зокрема «Балансу» та «Звіту про фінансові результати». Для оцінки надійності функціонування логістичної системи застосовується спеціальна методика, що передбачає глибоке дослідження структури логістичних витрат у взаємозв'язку з отриманим прибутком. При цьому логістичні витрати виокремлюються та деталізуються на основі аналізу таких статей звітності, як операційні витрати, адміністративні витрати та витрати на збут. Такий підхід дозволяє отримати точні та об'єктивні дані про ефективність логістичних процесів на підприємстві [42].

Таблиця 2.8 – Динаміка обсягу і частки логістичних витрат в загальних витратах ТОВ «АГРОПАРТНЕРИ-2009» за 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023р. до 2021 р.	
	тис.грн	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	величин и витрат, %	струк- тури
Операційні витрати, тис.грн.	32763,9	79,5	37318,5	71,7	60765,8	69,2	185,5	28001,9
Логістичні витрати в складі операційних витрат	1245,0	3,8	1865,9	5,0	3706,7	6,1	297,7	2461,7
Адміністративні витрати, тис.грн.	1547,2	3,8	1574,7	3,0	2571,2	2,9	166,2	1024
Логістичні витрати в складі адміністративних витрат	74,3	4,8	121,3	7,7	203,1	7,9	273,4	128,8
Витрати на збут, тис.грн	6919,9	16,8	13160,0	25,3	24440,3	27,8	353,2	17520,4
Логістичні витрати в складі витрат на збут	4553,3	65,8	6053,6	46,0	11902,4	48,7	261,4	7349,1
Разом сукупні витрати	41231,0	100,0	52053,2	100, 0	87777,3	100,0	212,9	46546,3
Разом логістичні витрати	5872,6	14,2	8040,8	15,4	15812,2	18,0	269,3	9939,6

Джерело: розраховано автором на основі даних ф.2 «Звіт про фінансові результати»

Аналіз фінансової звітності ТОВ «АГРОПАРТНЕРИ-2009» за 2021-2023 роки свідчить про те, що адміністративні витрати та витрати на збут традиційно відображаються в окремому розділі звіту про фінансові результати. Водночас, загальновиробничі витрати, як правило, інтегровані в структуру інших операційних витрат. Дані таблиці 2.8 дозволяють простежити динаміку всіх зазначених витрат та оцінити питому вагу логістичних витрат у їх складі за досліджуваний період.

Аналіз структури витрат підприємства в 2023 році виявив, що найбільшу частку у загальному обсязі логістичних витрат становлять витрати, пов'язані зі збутом продукції. Ця категорія витрат складає 48,7% від загальних збутових витрат підприємства, що на 17,1 відсоткових пунктів менше, ніж у 2021 році. Найменшу питому вагу логістичні витрати мають в операційних витратах, де вони складають лише 6,1% у 2023 році. Однак, порівняно з 2021 роком, спостерігається зростання цього показника на 2,3 відсоткових пункти. Що стосується адміністративних витрат, то частка логістичних витрат у їх складі становить 7,9%, що на 3,1 відсоткових пунктів більше ніж у 2021 році.

Щоб деталізувати структуру цих витрат за різними напрямками логістичної діяльності, компанія застосовує власну систему управлінського обліку. Результати такого аналізу наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Структуризація логістичних витрат за видами в розрізі напрямів логістичної діяльності ТОВ «АГРОПАРТНЕРИ-2009»

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				

З огляду на результати запропонованої класифікації, доцільно систематизувати логістичні витрати за складовими елементами логістичної системи досліджуваного підприємства. Такий підхід дозволить детально проаналізувати витрати на закупівлю сировини, зберігання продукції, транспортування, а також на інші логістичні операції, що безпосередньо впливають на ефективність діяльності господарства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Динаміка структури логістичних витрат в мережах елементів логістичної системи ТОВ «АГРОПАРТНЕРИ-2009»

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023р. до 2021 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	величини витрат, %	струк- тури
1. Система постачання	751,7	12,8	1182,0	14,7	2103,0	13,3	279,8	1351,3
2. Система виробництва	387,6	6,6	587,0	7,3	932,9	5,9	240,7	545,3
3. Система транспортування	1638,5	27,9	2050,4	25,5	4538,1	28,7	277,0	2899,6
4. Система збуту	2037,8	34,7	3047,5	37,9	5676,6	35,9	278,6	3638,8
5. Система складування	1057,1	18,0	1174,0	14,6	2561,6	16,2	242,3	1504,5
Разом	5872,6	100,0	8040,8	100,0	15812,2	100,0	269,3	9939,6

Джерело: розраховано автором

Дослідження логістичних витрат підприємства виявило, що найбільшу частку в їх структурі складають витрати, пов'язані з транспортуванням та збутом продукції. У 2023 році витрати на логістику збуту досягли значного рівня – 5676,6 тис. грн., демонструючи зростання на 178,6% порівняно з 2021 роком. Аналогічна тенденція спостерігається і у сфері транспортування: витрати на логістику транспортування у 2023 році склали 4538,1 тис. грн., що на 177% більше, ніж у 2021 році. Натомість, технологічна система виробництва виявилася найменш витратною складовою логістичних процесів, займаючи лише 5,9% у структурі загальних логістичних витрат підприємства.

На третьому етапі оцінки ефективності логістичної діяльності

підприємства здійснюється деталізований аналіз кожної складової логістичної системи. Для кожної ланки обчислюється спеціальний інтегральний показник, який характеризує її надійність. Цей показник розраховується як співвідношення чистого прибутку підприємства до сукупних витрат на логістику в межах конкретного напрямку діяльності. Отримані інтегральні показники надійності для всіх ланок логістичної системи множаться між собою, що дозволяє отримати загальний комплексний показник ефективності логістичної діяльності підприємства. Завершальний етап оцінки передбачає узагальнення результатів та формування єдиного інтегрального показника, який відображає загальну ефективність логістичної системи [23, с.169].

Проведемо детальний аналіз розрахованих показників, розглянувши їх значення для кожного окремого компонента логістичної системи. Крім того, синтезуємо отримані дані, щоб отримати комплексний показник, який дозволить оцінити загальну ефективність логістичної діяльності підприємства в цілому (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Показники оцінювання ефективності логістичної діяльності ТОВ «АГРОПАРТНЕРИ-2009» в 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023р. до 2021 р.	
				+, -	%
1	2	3	4	5	6
Чистий прибуток, тис.грн.	10945,1	15685,5	19683,8	8738,7	179,8
Логістичні витрати системи постачання	751,7	1182,0	2103,0	1351,3	279,8
Логістичні витрати системи виробництва	387,6	587,0	932,9	545,3	240,7
Логістичні витрати системи транспортування	1638,5	2050,4	4538,1	2899,6	277,0
Логістичні витрати системи збуту	2037,8	3047,5	5676,6	3638,8	278,6
Логістичні витрати системи складування	1057,1	1174,0	2561,6	1504,5	242,3
Коефіцієнт надійності логістичної системи постачання	14,6	13,2	9,4	-5,2	-
Коефіцієнт надійності логістичної системи виробництва	28,2	26,7	21,1	-7,1	-

Продовження табл.2.11

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт надійності логістичної системи транспортування	6,7	7,7	4,3	-2,3	-
Коефіцієнт надійності логістичної системи збуту	5,4	5,2	3,5	-1,9	-
Коефіцієнт надійності логістичної системи складування	10,4	13,4	7,7	-2,7	-
Комплексний показник надійності логістичної системи	1,45	1,46	1,37	-0,08	-
Інтегральний показник ефективності логістичної діяльності	1,14			-	-

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

Можна зазначити, що досліджуване підприємство характеризується досить високими значеннями показників надійності логістичної системи. Значення комплексного показника ефективності логістичної системи мало найвище значення у 2022 році – 1,46. У 2023 році відбулося уповільнення розвитку логістичної системи, що засвідчує зростання логістичних витрат попри зростання прибутковості логістичної діяльності, а значення зазначеного комплексного показника за досліджуваний період знизилося до рівня 1,37. Інтегральний показник ефективності логістичної діяльності ТОВ «АГРОПАРТНЕРИ-2009» мав значення більше одиниці – 1,14, що засвідчує ефективність розвитку логістичної системи підприємства.

2.3 Аналіз стану стратегічного логістичного управління на підприємстві

Ключовою метою ефективного стратегічного логістичного управління в аграрному підприємстві є забезпечення злагодженої роботи всіх ланок логістичного ланцюга. Це досягається шляхом ретельного планування та контролю фізичних потоків матеріальних ресурсів на всіх етапах їх руху – від надходження сировини до доставки готової продукції споживачам. Оптимізація цих потоків передбачає постійний аналіз та коригування

логістичних маршрутів з метою мінімізації витрат та підвищення ефективності. Важливим аспектом є своєчасне виявлення будь-яких відхилень від запланованих траєкторій руху матеріальних ресурсів. Систематичний моніторинг дозволяє визначити величину таких відхилень та своєчасно вжити необхідних заходів для усунення проблемних ситуацій. При цьому забезпечується безперебійна робота логістичної системи підприємства та мінімізуються ризики виникнення критичних ситуацій, які можуть негативно вплинути на результати діяльності всього господарства [12, с.121].

Ефективність роботи ТОВ «АГРОПАРТНЕРИ-2009», безпосередньо пов'язана з налагодженою системою логістичного управління. Ця система охоплює весь цикл руху товарів, починаючи від закупівлі сировини та матеріалів і закінчуючи доставкою готової продукції споживачу. Щоб оцінити, наскільки успішно господарство справляється з цими завданнями, необхідно детально проаналізувати його організаційну структуру, яка візуально представлена на рисунку 2.1.

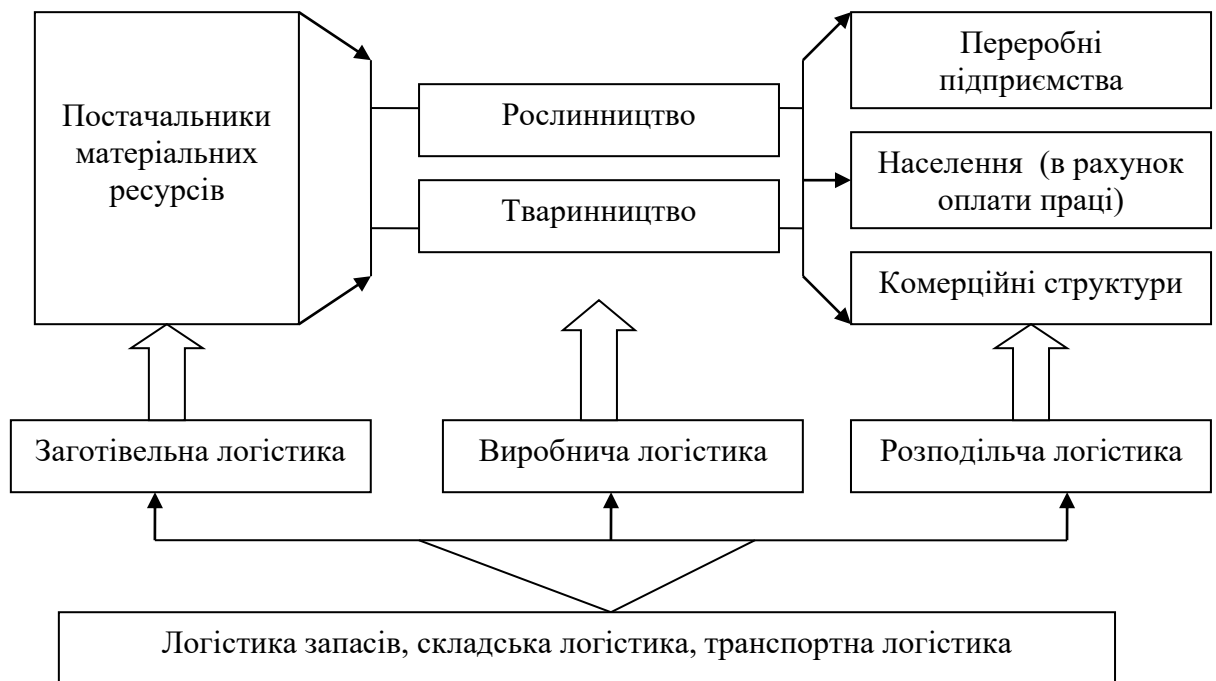


Рисунок 2.1 – Структура логістичного управління діяльністю
ТОВ «АГРОПАРТНЕРИ-2009»

Джерело: побудовано автором

Структура логістичного управління діяльністю досліджуваного підприємства охоплює постачальників, виробничий сектор та споживачів аграрної продукції. Інфраструктурними елементами цієї системи є управління запасами, складуванням і транспортуванням. Усі компоненти тісно взаємопов'язані. У господарстві матеріальний потік проходить через усі елементи логістичної системи: ресурси від постачальників доставляються до виробництва, а готова продукція транспортується до споживачів.

На сьогодні накопичено значний досвід у вирішенні конкретних практичних завдань, що виникають у процесі логістичного управління підприємством, однак вони мають переважно фрагментарний характер, тобто рішення ухвалюються лише щодо окремих логістичних завдань. Перед тим як переходити до детального розв'язання, необхідно визначити комплекс завдань, спрямованих на забезпечення системного логістичного управління діяльністю. Це означає, що слід сформувати набір оптимізаційних завдань, побудований на основі критеріїв оптимізації цільової функції кожного виду логістики та загальної цільової функції логістичного управління діяльністю підприємства [7, с.129].

Для того, щоб всебічно оцінити ефективність логістичного управління на підприємстві, необхідно провести детальний аналіз кожного з його складових процесів. Зокрема, особливу увагу слід приділити чіткому визначенню цілей та завдань, що стоять перед такими ключовими напрямками логістичної діяльності, як закупівлі, транспорт, складське господарство, виробництво, дистрибуція та управління інформаційними потоками.

На самому початку логістичного ланцюга будь-якого підприємства лежить інформаційна логістика. Її фундаментальним інструментом є глибокий аналіз внутрішніх даних. Вся сукупність інформаційних потоків, що проходять на підприємстві – від внутрішніх взаємодій між підрозділами до зовнішніх контактів з постачальниками та покупцями – формує єдину логістичну інформаційну систему. Основним інструментом для забезпечення

інформаційної підтримки на досліджуваному підприємстві виступає програмний комплекс «1С:Підприємство». Завдяки цьому інструменту вирішуються різноманітні завдання логістичного управління, такі як: контроль за рухом матеріальних потоків, обробка великих обсягів текстової інформації, оперативне отримання необхідних довідок та забезпечення ефективної роботи технічних засобів. Структура інформаційних систем на підприємстві має чіткий поділ на три основні групи: планові, диспозитивні та виконавчі. Такий поділ дозволяє оптимізувати управління логістичними процесами на всіх етапах (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Загальна схема інформаційної складової логістичної системи ТОВ «АГРОПАРТНЕРИ-2009»

Вид звітності	Вид інформаційної системи	Рівень керівництва	Розв'язувані завдання
Річний звіт	Планова	Керівництво	Вироблення стратегії і тактики, доведення цілей
Щотижневий місячний, квартальний звіти	Диспозитивна	Середній менеджмент	Визначення способу дій доведення правил, інструкцій, завдань
Щоденний звіт	Виконавча	Безпосередні виконавці	Виконання інструкцій обробка й угруповання первинної інформації

Джерело: узагальнено автором

Ключовим етапом логістичного процесу є закупівельна логістика. Вона передбачає комплекс заходів, спрямованих на ефективне управління потоками ресурсів – від пошуку надійних партнерів на ринку закупівель до організації зберігання сировини та матеріалів на власних складах. ТОВ «АГРОПАРТНЕРИ-2009» має чітко визначені логістичні процедури, що стосуються управління закупівлями. Детальний опис цих процедур наведено в додатку Б до дослідження. Для об'єктивної оцінки ефективності взаємодії з постачальниками підприємства рекомендується застосувати метод ABC-аналізу. Цей метод дозволить виявити найбільш важливих постачальників для компанії та сформулювати стратегію взаємодії з ними (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – ABC- аналіз постачальників ТОВ «АГРОПАРТНЕРИ-2009» за 2023 р.

Постачальники	Обіг, тис. грн.	Частка у загальному обігу, %	Група
ТОВ «Техноторг-Дон» (с.-г. техніка, запчастини)	11156,1	26,8	А 71,9%
ТОВ «Надія Трейд» (ПММ)	9615,9	23,1	
ТОВ «Техноторг»(с.-г. техніка)	9158,0	22,0	
ТОВ «УкрАгроКом» (добрива, засоби захисту рослин)	6493,8	15,6	В 22,6%
ТОВ «Інбел» (комбікорм)	1706,7	4,1	
АТ «Сумиобленерго» (електроенергія)	1207,2	2,9	
ДП «Лебединський агролісгосп» (лісоматеріали)	999,1	2,4	С 5,5%
ТОВ « Елідон - Тех»(запчастини)	374,6	0,9	
ПП «O.L.KAR- Агро-Зоо-Вет-Сервіс»(ветпрепарати)	291,4	0,7	
ПрАТ «Укрзооветпромпостач» (ветпрепарати)	291,4	0,7	
ТОВ «Нафтопродукт»(ПММ)	249,8	0,6	
ТОВ «Автосервіс»	83,3	0,2	
Сума	41627,2	100,0	

Джерело: розраховано автором на основі первинної інформації договірною відділу

Результати проведеного ABC-аналізу однозначно вказують на домінуючу роль трьох постачальників у забезпеченні підприємства: ТОВ «Техноторг-Дон», ТОВ «Надія Трейд» та ТОВ «Техноторг». Ці компанії, віднесені до групи А, забезпечують 71,9% загального обсягу поставок, що робить їх стратегічними партнерами підприємства. Асортимент поставок цих компаній охоплює критично важливі для виробничого процесу ресурси, такі як сільськогосподарська техніка, запчастини та паливо-мастильні матеріали.

До групи В віднесено постачальників, які забезпечують сукупний обіг у розмірі 22,6% і мають меншу важливість для співпраці. Це постачальники засобів захисту рослин, добрив, ветеринарних препаратів, лісоматеріалів, газу та інших товарів. У свою чергу, до групи С включено постачальників із найменшою питомою вагою (5,5%) у структурі поставок, що підкреслює їхню найнижчу значимість для співпраці. Цей аналіз дозволяє дійти висновку

про доцільність пріоритетної роботи з певними постачальниками для підприємства. Зокрема, у разі потреби скорочення витрат на заходи, пов'язані із закупівельною логістикою, слід зосередитися на групі А-постачальників, оскільки активніша взаємодія з цією групою може вплинути як на загальний обіг підприємства, так і на якість його готової продукції.

При виборі постачальника підприємство в першу чергу орієнтується на власні дані (Додаток В), формуючи таким чином довіру до певного кола партнерів. Ці довгострокові відносини дозволяють спростити процедури укладання договорів та здійснення попередніх оплат. Однак, при появі нового постачальника, господарство здійснює додаткові перевірки, спрямовані на забезпечення максимальної безпеки своїх фінансових та інших інтересів. Такий підхід свідчить про обережний та зважений підхід керівництва до вибору постачальників.

Транспортна логістика є третьою ключовою складовою логістичної діяльності. Вивчення наукових джерел свідчить, що основна увага у цій галузі приділяється розв'язанню завдань, пов'язаних з визначенням і оптимізацією каналів постачання ресурсів та розподілу готової продукції в межах певної логістичної системи. Це включає вибір видів і типів транспортних засобів, оптимізацію транспортних процесів у змішаних перевезеннях, планування раціональних маршрутів доставки, забезпечення технологічної узгодженості транспортно-складських операцій та координацію транспортно-виробничої діяльності [52, с.77].

Автопарк товариства «АГРОПАРТНЕРИ-2009» налічує 6 спеціалізованих транспортних засобів, які забезпечують основний обсяг перевезень готової рослинницької продукції. Щодо продукції тваринництва, то її транспортування здійснюється безпосередньо замовниками, а вивіз готової продукції з підприємства організований централізовано.

Логістика складування – це стратегічно важлива складова логістичної діяльності, яка безпосередньо впливає на ефективність роботи підприємства. Четверта за значимістю в загальній системі логістики, вона забезпечує

оптимальний рух матеріальних потоків. На підприємстві функціонує мережа з чотирьох складів, де зберігаються різні види ресурсів та готової продукції. Якість складських процесів є визначальною для успішної діяльності підприємства. Для забезпечення ефективного функціонування складів необхідно дотримуватися таких вимог: точне та своєчасне приймання товарів, раціональне розміщення запасів на складах з метою оптимізації використання складських площ та забезпечення належних умов зберігання, а також своєчасна організація доставки матеріальних потоків на склади [30].

Добре структурована система управління рухом матеріальних запасів є ключем до ефективного функціонування підприємства. Для всебічного аналізу матеріальних цінностей необхідно детально вивчити їхню структуру, зокрема, згрупувати запаси за їхнім функціональним призначенням у виробничому процесі. Пропонується провести аналіз структури матеріальних запасів за трирічний період (2021-2023 роки) ТОВ «АГРОПАРТНЕРИ-2009». Цей аналіз дозволить не тільки визначити співвідношення окремих елементів структури, але й виявити динаміку змін у часі, що є важливим для оцінки ефективності управління запасами та виявлення потенційних проблемних зон (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Вартість і структура запасів ТОВ «АГРОПАРТНЕРИ-2009» в 2021-2023 рр.

Найменування запасів	Наявність запасів, тис. грн.			Структура запасів, %		
	2021 р.	2022р.	2023 р.	2021 р.	2022р.	2023 р.
Виробничі запаси	5034	26484	38585	17,7	58,0	53,7
Незавершене виробництво	1617	1000	2195	5,7	2,2	3,1
Готова продукція	16080	10676	21682	56,7	23,4	30,2
Поточні біологічні активи	5647	7533	9450	19,9	16,5	13,1
Всього	28378	45693	71912	100,0	100,0	100,0

Джерело: розраховано автором на основі даних ф.1 «Баланс»

Глибокий аналіз структури матеріальних запасів досліджуваного господарства за період 2021-2023 років виявив чітку домінантність готової

продукції та поточних біологічних активів, які складали близько 50% та 40% від загального обсягу запасів відповідно. Паралельно з цим було зафіксовано тенденцію до скорочення незавершеного виробництва.

Мета оптимізації запасів в аграрному господарстві – забезпечити безперебійність виробництва та задовольнити потреби споживачів при мінімальних витратах на зберігання. Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі завдання: визначити оптимальний обсяг запасів, обрати ефективну систему управління запасами з урахуванням специфіки аграрного виробництва та впровадити систему контролю за станом запасів.

Для досягнення ефективного управління запасами на підприємстві необхідно здійснити комплексний аналіз, що передбачає застосування методики ABC-XYZ. Цей підхід дозволить не лише визначити оптимальний розмір замовлення за моделлю EOQ, а й розподілити зусилля з контролю над запасами таким чином, щоб забезпечити безперебійність виробничого процесу та мінімізувати витрати. ABC-аналіз дозволяє класифікувати запаси на три категорії за рівнем їх важливості та впливу на загальну вартість запасів. Так, до групи А належать найбільш цінні запаси, що становлять близько 20% загального обсягу, але при цьому забезпечують 80% загальної вартості. Ці запаси потребують постійного моніторингу та контролю, оскільки будь-які збої в їх постачанні можуть призвести до значних фінансових втрат. Група В включає запаси середньої важливості, що складають близько 30% загального обсягу та забезпечують 15% загальної вартості. Для цих запасів достатньо здійснювати періодичний контроль, оскільки їх вплив на загальну вартість є меншим, ніж для запасів групи А. Група С об'єднує найбільш численні запаси, що складають близько 50% загального обсягу, але при цьому забезпечують лише 5% загальної вартості. Ці запаси мають найнижчий пріоритет і потребують найменшої уваги з боку менеджменту [33, с. 119].

Ми вважаємо, що для оптимального управління запасами аграрного підприємства необхідно застосовувати диференційований підхід, розділяючи

аналіз на ресурси та готову продукцію. Проведений попередній аналіз запасів ТОВ «АГРОПАРТНЕРИ-2009» показав, що частка готової продукції в загальному обсязі запасів є незначною (всього 1-2%). Отже, основні зусилля в управлінні запасами слід зосередити на виробничих ресурсах. Для наочності в таблиці 2.15 представлено результати групування виробничих запасів підприємства за методом ABC-аналізу.

Таблиця 2.15 – Групування виробничих запасів господарства методом ABC-аналізу за 2023 рік

Види запасів	Вартість запасів, тис. грн.	Питома вага кожного виду запасів в загальному обсязі, %	Кумулятивний обіг, %	Група
Мінеральні добрива	9723,4	25,2	25,2	А (83,3%)
Нафтопродукти	8025,7	20,8	46,0	
Засоби захисту рослин	7832,8	20,3	66,3	
Насіння для посіву	6559,5	17,0	83,3	
Комбікорми	2508	6,5	89,8	В (12%)
Корми власного виробництва	2122,2	5,5	95,3	
Газ природний	964,6	2,5	97,8	С (4,7%)
Інструменти та господарський інвентар	771,7	2,0	99,8	
Тара та тарні матеріали	77,2	0,2	100,0	
Всього	38585	100,0	-	

Джерело: розраховано автором за даними ф. 50с.-г. «Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств»

Аналіз даних таблиці 2.15 свідчить про домінуючу роль групи А у структурі запасів, яка складає 83,3% їхньої загальної вартості. До цієї групи входять стратегічно важливі ресурси для сільського господарства: мінеральні добрива, нафтопродукти, засоби захисту рослин та насіння. Група В, що включає запаси для тваринництва, такі як комбікорми та корми власного виробництва, займає 12% у загальній структурі вартості запасів. Найменшу

частку – 4,7% – становлять запаси групи С, до якої відносяться енергоносії (природний газ), інструменти, господарський інвентар та тара.

Ключовою концепцією XYZ-аналізу є класифікація об'єктів вивчення за подібністю їхніх характеристик. Об'єднання цього підходу з ABC-аналізом дозволяє створити більш цілісну картину, відображену в інтегрованій матриці (рис. 2.2).

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

Рисунок 2.2 – Інтегрована матриця ABC- і XYZ-аналізу для виробничих запасів досліджуваного аграрного підприємства

Джерело: побудовано автором

Ця матриця демонструє, як різні групи об'єктів, що відрізняються за рівнем стабільності попиту (XYZ), впливають на загальний обсяг продажів або інші важливі показники (ABC). Такий комплексний аналіз надає більш глибоке розуміння структури досліджуваної сукупності та дозволяє розробити ефективніші стратегії управління. Асортиментні групи, що за результатами аналізу віднесені до групи X, включають мінеральні добрива, нафтопродукти та засоби захисту рослин. Для цих товарів характерний стабільний попит з боку аграрного виробництва, а мінливість замовлень є досить випадковою. До групи Y увійшли чотири асортиментні групи: насіння для посіву, комбікорми, корми власного виробництва, а також інструменти й господарський інвентар. Замовлення на ці товари демонструють певні споживчі тенденції, зокрема сезонність. Наприклад, корми, що зберігаються як запаси, в основному використовуються в тваринництві в осінньо-зимовий період, на відміну від весняно-літнього сезону, коли тварини пасуться на

природних угіддях. До групи Z віднесено природний газ і тару та тарні матеріали. Обсяг замовлень на ці товари не піддається регулюванню, оскільки їх використання в аграрному виробництві має стохастичний, тобто непостійний, характер, а сталість попиту є надзвичайно випадковою.

Наявність групи CZ (тара та тарні матеріали) в номенклатурі запасів має бути предметом обговорення з відділом постачання та збуту. Це необхідно для оцінки можливості використання альтернативних пакувальних засобів або навіть виключення таких матеріалів із використання на підприємстві. У разі, якщо це одиничне та економічно не вигідне замовлення, доцільно виключити його з класифікаційної номенклатури як нетипове. Відсутність асортиментних позицій у групі CX вказує на орієнтацію агробізнесу ТОВ «АГРОПАРТНЕРИ-2009» на співпрацю з новими постачальниками. Позиція, що увійшла до групи CY (інструменти та господарський інвентар), демонструє зростання попиту з боку аграрного виробництва, що може згодом призвести до її переміщення у групу BY.

Для асортиментних позицій групи B (комбікорми та корми власного виробництва) доцільно впровадити систему з періодичним поповненням запасів до встановленого рівня. Група B може виконувати роль перехідної між групами A і C або навпаки, тому потребує детального аналізу. Загалом, застосування інструментів ABC- і XYZ-класифікації акцентує увагу на важливості логістичного управління запасами для забезпечення ефективної діяльності аграрного підприємства.

Для кожної групи ABC-класифікації підходи до управління запасами будуть відрізнятися (див. рис. 2.3).

Згідно з рисунком 2.3, основний акцент в управлінні запасами слід зосередити на групі A, оскільки ця категорія виробничих запасів має найвищу вартість. Це обумовлює необхідність постійного контролю за їхнім станом і максимально точного планування обсягів використання.

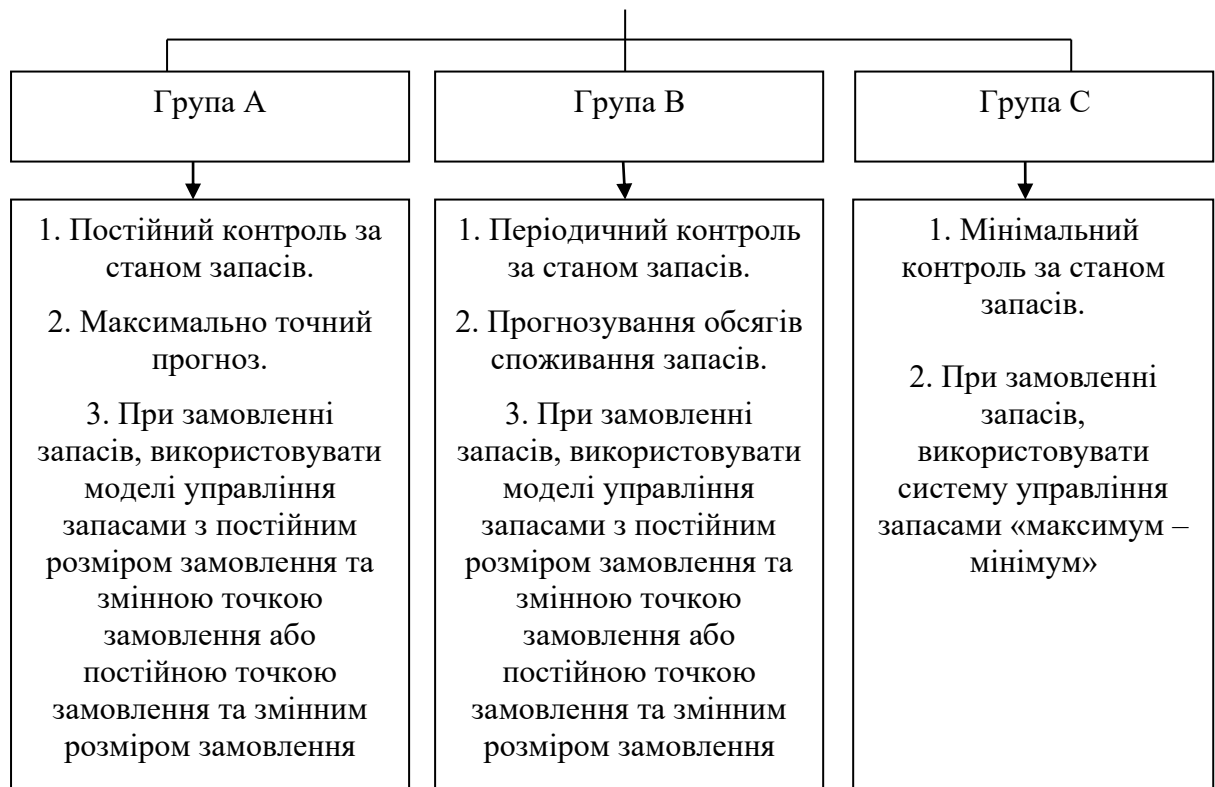


Рисунок 2.3 – Рекомендовані підходи до управління виробничими запасами в ТОВ «АГРОПАРТНЕРИ-2009» на основі класифікаційних груп ABC-аналізу

Джерело: побудовано автором

При організації замовлення таких запасів доцільно застосовувати модель із фіксованим розміром замовлення та змінною точкою замовлення. Запаси групи В потребують періодичного моніторингу стану та прогнозування обсягів споживання. У цьому випадку оптимальним є використання моделі із фіксованою точкою замовлення та змінним розміром замовлення. Запаси групи С, що мають низьку вартість, потребують мінімального контролю, що реалізується через систему управління запасами «мінімум – максимум».

П'ятою складовою логістичної діяльності аграрного підприємства виступає розподільча логістика, що має основне значення в управлінні матеріальними потоками. Завданнями розподільчої логістики є: уміле позиціонування аграрної продукції щодо конкурентів; пошуку споживачів,

встановлення цін та вибору каналів реалізації продукції [10, с.62].

Динаміка продажів продукції ТОВ «Агропартнери-2009» за різними каналами розподілу детально представлена в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Динаміка збуту продукції господарства по основних каналах реалізації в 2021-2023 рр.

Канали збуту	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Структурні зрушення, п.в.
	сума, тис.грн	питома вага, %	сума, тис.грн	питом а вага, %	сума, тис.грн	питома вага, %	
Пшениця							
Комерційні структури	9882	71,0	3158	74,7	7738	74,6	3,6
Переробні підприємства	3521	25,3	938	22,2	2199	21,2	-4,1
Пайовикам в рахунок орендної плати	515	3,7	131	3,1	436	4,2	0,5
Загальний обсяг реалізації	13918	100,0	4227	100,0	10372	100,0	-
Соняшник							
Переробні підприємства	176	1,2	2	0,01	407	1,0	-0,2
Комерційні структури	14490	98,8	15224	99,99	40338	99,0	0,2
Загальний обсяг реалізації	14666	100,0	15226	100,0	40745	100,0	-
Кукурудза на зерно							
Комерційні структури	20546	93,5	31154	95,1	39347	92,3	-1,2
Переробні підприємства	1428	6,5	1605	4,9	3283	7,7	1,2
Загальний обсяг реалізації	21974	100,0	32759	100,0	42630	100,0	-
М'ясо свиней							
Комерційні структури	15	58,3	135	54,4	44	62,5	4,2
Переробні підприємства	10	41,7	113	45,6	26	37,5	-4,4
Загальний обсяг реалізації	25	100,0	248	100,0	70	100,0	-

Джерело: розраховано автором за даними ф. 21-заг «Звіт про реалізацію продукції сільського господарства»

Проведене дослідження обсягів реалізації продукції в різних галузях підприємства виявило, що найбільш значними показниками характеризується

сегмент рослинництва, зокрема, реалізація кукурудзи на зерно. За підсумками 2023 року загальний попит на кукурудзу в грошовому вираженні склав значну суму – 42 630 тис. грн. Аналіз каналів збуту цієї сільськогосподарської культури демонструє, що основними покупцями кукурудзи виступають приватні підприємці, які представляють комерційні структури. Їхня частка на ринку становить 92,3%. Решта 7,7% продукції постачається на переробні підприємства. Таким чином, можна констатувати, що кукурудза є однією з найважливіших культур в асортименті продукції підприємства, а приватні підприємці є ключовими гравцями на ринку її збуту.

Канали розподілу соняшнику в минулому році демонстрували високу концентрацію на посередницьких структурах. Аж 99,9% продукції було реалізовано через приватних підприємців, які виступали в ролі агропосередників. Лише незначна частка, що дорівнювала 0,01% від загального обсягу продажу, була реалізована безпосередньо кінцевим споживачам через власні продажі виробників. Що стосується зерна пшениці, то структура каналів розподілу в 2023 році виявилася більш диверсифікованою. Найбільшу частку, а саме 74,6%, зайняли комерційні структури, які здійснювали оптові закупівлі зерна для подальшої перепродажі. Значно меншу частку, але все ж таки суттєву – 21,2% – склали продажі зерна пшениці на переробні підприємства, де воно використовувалося як сировина для виробництва борошна та інших продуктів харчування. Решта продукції була реалізована пайовикам в рахунок орендної плати, що є характерною рисою для аграрних підприємств.

У 2023 році підприємство реалізувало свиней на загальну суму 7 тис. грн. Основними каналами збуту живої ваги свиней стали власна торгова мережа, яка включала виїзну торгівлю, та прямі поставки на переробні підприємства. Такий підхід до реалізації продукції дозволив підприємству безпосередньо взаємодіяти як з кінцевим споживачем, так і з промисловими партнерами. Структура продажів була наступною: 62,5%

продукції було реалізовано через власні торгові точки, а решта 37,5% – через прямі контракти з переробними підприємствами. Цей баланс каналів збуту свідчить про диверсифікацію ринків збуту підприємства та його здатність адаптуватися до потреб різних категорій споживачів.

Отже, аналіз напрямів логістичного управління діяльністю досліджуваного підприємства ґрунтується на вирішенні ключових завдань кожного виду логістики, які формують матеріальну складову процесу – елементи логістичної системи. Контроль логістичних процесів на підприємстві спрямований на забезпечення стабільності та відповідності цих процесів оптимальним параметрам матеріальних потоків, що є основою для нормального функціонування підприємства. Це підкреслює необхідність регулярного моніторингу ефективності логістичних процесів і логістики загалом як важливого елемента логістичної системи. Така система включає сукупність суб'єктів логістичної діяльності, задіяних об'єктів, виконуваних потокових процесів, а також правові, організаційно-управлінські й методичні засади їх взаємодії.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Перспективні напрями розвитку підприємства за умови розроблення логістичної стратегії

Історично склалося так, що логістична концепція управління аграрними підприємствами скоординувалася в цілісну систему, головним завданням якої є підвищення загальної ефективності діяльності будь-якого підприємства. Це досягається шляхом оптимального управління всіма матеріальними потоками, що функціонують в підприємстві. Однак, потенціал управління потоковими процесами значно ширший за простого управління матеріальними ресурсами. Його слід розглядати як потужний інструмент для розробки всеосяжних логістичних стратегій, які б стали основою для щоденної операційної діяльності підприємства аграрного сектору [8, с. 40].

Сьогодні спостерігається стрімкий ріст зацікавленості в комплексних методах управління логістичними потоками в аграрному секторі. Цей тренд зумовлений, перш за все, успіхом багатьох логістичних проєктів та посиленням конкуренції на ринку сільськогосподарської продукції. Аби забезпечити стабільний рівень прибутковості, необхідно зменшувати витрати, і саме тут логістичні інструменти виявляються найбільш ефективними. Сучасні системи управління потоковими процесами характеризуються впровадженням нових критеріїв оцінки ефективності логістичного менеджменту та елементів інтегрованої логістики, що представляє собою якісно новий підхід до управління матеріальними потоками [27, с.268].

Ефективність управління потоковими процесами в аграрному бізнесі напряму залежить від складності самих цих процесів. Чим складніші

завдання постають перед підприємством, тим вищі вимоги до системи управління. Паралельно з цим, зовнішнє середовище аграрного виробництва стає все більш мінливим, непередбачуваним та багатограним. Такі умови диктують необхідність постійної адаптації та гнучкості системи управління потоковими процесами, щоб забезпечити стійкість бізнесу. Враховуючи ці фактори, сучасні аграрні підприємства все частіше відходять від точкового управління окремими логістичними операціями і переходять до комплексного управління всіма логістичними бізнес-процесами [1, с.59].

Управління потоковими процесами в аграрному секторі нерозривно пов'язане з наявністю та ефективним використанням ресурсів, розвиненою інфраструктурою та оптимізацією матеріальних потоків, що є характерними ознаками будь-якого логістичного процесу. Саме поняття потокового процесу лежить в основі розуміння логістичних операцій. Враховуючи різноманітність аграрних підприємств та специфіку галузі, більшість процесів, що відбуваються в господарствах, можна класифікувати як типові логістичні операції, що підтверджується науковими дослідженнями [23, с. 181].

У контексті господарської діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «АГРОПАРТНЕРИ-2009» усі економічні процеси доцільно класифікувати на дві категорії: поточкові та не поточкові. Під не поточковими процесами ми розуміємо дискретні події або миттєві зміни, що відбуваються в економічному середовищі підприємства. Поточкові процеси, навпаки, характеризуються тривалістю в часі, оскільки їх існування пов'язане з рухом матеріальних ресурсів та інших факторів виробництва [2, с. 45].

Логістична концепція передбачає комплексне бачення управління потоками, де всі елементи системи функціонують не ізольовано, а взаємопов'язано, підпорядковуючись єдиній стратегії. Ця стратегія спрямована не на оптимізацію окремих складових, а на загальну ефективність всієї логістичної системи. Такий системний підхід призводить до синергетичного ефекту, коли загальний результат перевищує суму

окремих результатів. Мета застосування цього підходу – підвищення ефективності підприємства шляхом оптимального управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Цей принцип лежить в основі більшості європейських систем управління потоками, і його ефективність неодноразово доведена міжнародною практикою [9, с.141].

Глибокий аналіз різних підходів до управління потоковими процесами в логістиці демонструє, що фундаментом ефективного управління є стійка система збору, структурування та аналізу всебічної інформації про рух матеріальних, інформаційних та фінансових потоків. Така система слугує надійною основою для розробки точних прогнозів, детальних планів та подальшого систематичного моніторингу та контролю за динамікою цих потоків в аграрних підприємствах. Процес обробки зібраної інформації є багатограним та включає в себе комплекс заходів, спрямованих на детальне вивчення отриманих даних. Зокрема, проводиться ретельна ідентифікація, систематизація та класифікація всіх складових потоків. Отримані дані порівнюються з заздалегідь визначеними плановими показниками ефективності логістичних систем. Результати такого порівняння дозволяють виявити будь-які відхилення від запланованих показників та провести їх детальний аналіз. Метою такого аналізу є розробка та впровадження заходів, спрямованих на оптимізацію всіх складових потокових процесів в аграрних підприємствах, що дозволить суттєво підвищити їхню ефективність та конкурентоспроможність.

Системи управління потоковими процесами, за своєю сутністю, є складними конструкціями, які складаються з окремих, чітко визначених компонентів. Кожен такий компонент, або ланка логістичної системи, представляє собою самостійну економічну одиницю, що виконує специфічні функції в рамках загального логістичного процесу. Ці ланки не підлягають подальшому дробленню на менші складові в контексті поставлених аналітичних завдань, оскільки вони вже є найменшими одиницями, які дозволяють розглядати логістичну систему як цілісне утворення. Кожна

ланка логістичної системи має свою власну мету, яку вона реалізує за допомогою комплексу логістичних операцій [15, с.67].

Ефективне управління потоковими процесами досягається за рахунок тісної взаємодії всіх складових логістичної системи. Кожен підрозділ, як окремий учасник операційної діяльності підприємства, відіграє важливу роль у цьому процесі. Інтеграція зусиль усіх структурних одиниць, їх злагоджена співпраця та наявність необхідних ресурсів і компетенцій є запорукою успішного функціонування системи управління потоковими процесами. Відсутність будь-якої з цих складових може призвести до зниження загальної ефективності та порушення безперервності бізнес-процесів.

Значна частина науковців наголошує на тому, що систематичний підхід до управління логістичними процесами на підприємствах та свідомий вибір логістичної стратегії є вирішальним фактором для визначення місця логістики серед пріоритетів вітчизняного аграрного сектору. У зв'язку з цим виникає необхідність переорієнтації управління потоковими процесами з повсякденних логістичних операцій на стратегічне планування. Це передбачає розробку детального плану дій, спрямованого на досягнення довгострокових цілей аграрного підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності [32].

Ключовими аспектами успішного управління потоковими процесами є формування чітких стратегій та визначення необхідних ресурсів. Саме ці елементи забезпечують практичну реалізацію розроблених планів. Дотепер вітчизняні дослідження переважно зосереджувалися на окремих функціях логістики, таких як вибір транспорту, організація складів, маршрутизація та управління запасами. При цьому стратегічний підхід, спрямований на інтеграцію всіх логістичних процесів та аналіз їх взаємодії, залишався менш дослідженим. Розробка стратегії логістичного управління підприємством являє собою структурований процес довгострокового планування, спрямований на досягнення загальних цілей компанії.

Сформульована логістична концепція слугує своєрідним декодуванням

стратегічної мети підприємства на конкретні, оперативні завдання. Ці завдання стосуються оптимізації витрат, вибору надійних постачальників, забезпечення гнучкості технологічних процесів та підвищення якості обслуговування клієнтів. Для реалізації таких завдань розробляються окремі проекти, що взаємопов'язані та спрямовані на досягнення загальної стратегічної мети. Сукупність цих проектів утворює детальний план впровадження логістичної концепції на підприємстві (див. рис. 3.1).

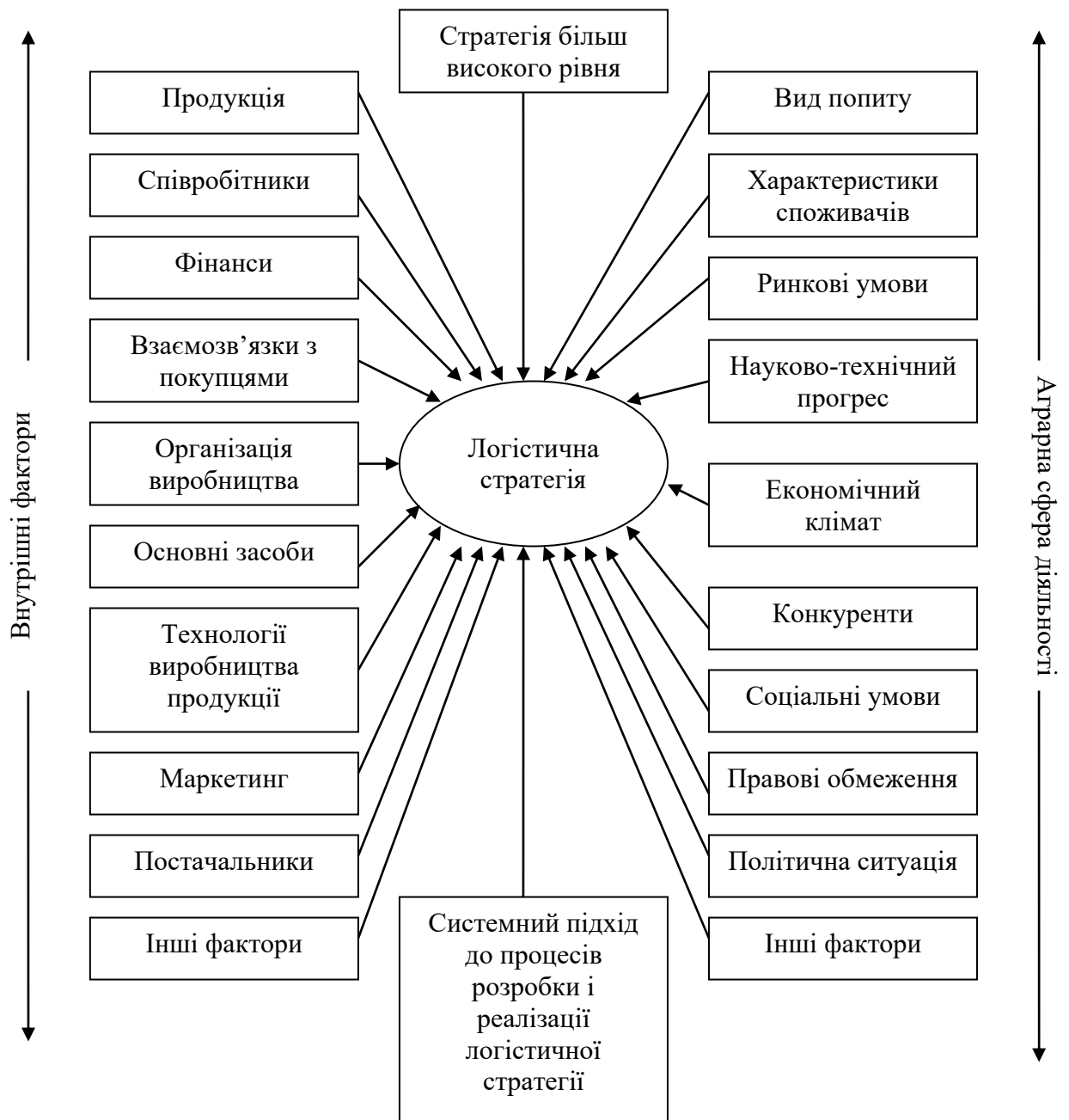


Рисунок 3.1 – Фактори, що враховуються при розробці логістичної стратегії

аграрного підприємства

Джерело: побудовано автором

Розробка стратегії логістичного управління підприємством передбачає комплексний аналіз і вивчення функціонування потокових процесів у господарстві з метою оцінки його потенціалу для розвитку. Вибір логістичної стратегії підприємства базується на заходах, спрямованих на оптимізацію витрат, підвищення якості наданих послуг та врахування ситуаційного аналізу, що дозволяє обрати найбільш ефективний варіант. Реалізація стратегії охоплює комплекс заходів щодо управління потоковими процесами, включаючи планування й облік матеріальних і фінансових ресурсів, удосконалення інформаційної підтримки логістики та організаційної структури.

Оцінюючи ефективність управління потоками на підприємстві, не можна ігнорувати вплив зовнішнього середовища. Саме воно часто визначає якість управлінських рішень. Крім того, кожне підприємство має унікальний набір компетенцій, який дозволяє йому виділятися серед конкурентів. Агробізнес, зі своїми специфічними умовами, є яскравим прикладом такої індивідуальності. Аналізуючи поточний стан підприємства та його стратегічні цілі, ми бачимо, що логістична стратегія є тим інструментом, який дозволяє планомірно переходити від сьогодення до бажаного майбутнього.

Стратегія управління потоковими процесами має бути узгоджена з цілями підприємства, оскільки вона спрямована на досягнення загальної мети – максимізацію ефективності логістичної діяльності. Основні стратегічні цілі управління потоковими процесами, інтегровані в систему цілей підприємства, можуть виявлятися у [41, с. 499]:

- відповідальності за досягнення взаємодії логістичної стратегії із корпоративною;

- вдосконаленні організації товароруху матеріальних потоків;
- надходженні потрібної інформації і сучасній технології її обробки;
- ефективному управлінні трудовими ресурсами;
- налагодженні тісного взаємозв'язку з іншим підприємством в напрямку вироблення стратегії;
- обліку прибутку від логістичної діяльності через систему фінансових показників;
- визначенні оптимального рівня якості логістичного обслуговування задля підвищення рентабельності;
- ретельну розробку логістичних операцій.

Вітчизняний експерт з логістики Перебийніс В.І. довів, що досягнення підприємством поставлених логістичних цілей гарантує не лише високу якість виконання всіх операцій, а й формування ефективного логістичного сервісу за мінімальних витрат. Такий підхід не лише оптимізує витрати, але й сприяє значному зростанню прибутку в обраній сфері діяльності [33, с. 103].

Ефективна стратегія логістичного управління підприємством передбачає поетапне формування та безперервний моніторинг усіх логістичних функцій. Кожна функція повинна мати чітко визначений рівень відповідальності, що дозволить забезпечити синхронну роботу всіх ланок логістичного ланцюга. Такий підхід гарантує досягнення корпоративних цілей, які закладені в основу стратегії логістичного управління. Регулярний контроль та аналіз отриманих результатів, а також своєчасне коригування стратегічних цілей є невід'ємною частиною успішної реалізації стратегії, оскільки дозволяють постійно оптимізувати управління потоковими процесами.

Формування стратегій управління логістичною діяльністю – це складний процес, що вимагає комплексного підходу. Основою для розробки таких стратегій є глибоке розуміння особливостей конкретного підприємства, його місця на ринку та взаємодії з оточенням. При цьому важливо враховувати загальні цілі компанії, оскільки логістика є невід'ємною

частиною її діяльності. Ефективні логістичні стратегії передбачають збалансований підхід до управління на всіх рівнях організації, від стратегічного планування до операційного контролю. Вони мають забезпечувати безперебійне функціонування логістичних систем, адаптуючись до змін зовнішнього середовища. Крім того, логістика повинна підтримувати динамічний розвиток підприємства, сприяючи його зростанню та конкурентоспроможності. Ключові елементи логістичних стратегій, тісно пов'язані з загальнокорпоративними цілями, виступають рушійною силою досягнення високої продуктивності та ефективності. Взаємодія цих елементів дозволяє узгодити управлінські рішення на всіх рівнях, оптимізувати ресурси та раціоналізувати всі бізнес-процеси [31].

Зважаючи на ключову роль логістичного управління в успішному функціонуванні підприємств в сучасних умовах, особливої уваги заслуговують теоретичні основи стратегій, які керують логістичними процесами. Візуальне представлення цих засад на рисунку 3.2 наочно демонструє їхню значимість.



Рисунок 3.2 – Концептуальні засади формування логістичної стратегії аграрного підприємства

Джерело: побудовано автором

Логістичний підхід до управління матеріальними потоками радикально відрізняється від традиційного тим, що об'єднує всі різноманітні матеріальні потоки в єдину систему управління. Ця інтеграція досягається за допомогою комплексного використання технічних, технологічних, економічних та методологічних інструментів. Такий підхід дозволяє оптимізувати всі ланки логістичного ланцюга, забезпечуючи ефективне управління матеріальними потоками від постачальника до кінцевого споживача.

3.2 Розроблення програми заходів з впровадження логістичної стратегії на аграрному підприємстві

Сьогоднішній агробізнес функціонує в умовах підвищеної невизначеності та постійних змін, що суттєво ускладнює процес стратегічного планування. Відсутність чіткої та узгодженої взаємодії між усіма функціональними стратегіями підприємства, такими як виробництво, маркетинг та логістика, негативно впливає на його здатність конкурувати на ринку. Адже саме інтеграція цих стратегій дозволяє створити синергетичний ефект та забезпечити підприємству стійку конкурентну перевагу. Важливим аспектом є правильний вибір логістичної стратегії, оскільки саме вона визначає ефективність процесу доставки продукції кінцевому споживачу та, відповідно, рівень задоволеності клієнтів.

Для ТОВ «АГРОПАРТНЕРИ-2009» рекомендуємо зосередити стратегічне управління на логістичній стратегії, орієнтованій на оптимізацію витрат, поєднаній із підходами, спрямованими на якісне обслуговування. Такий підхід дозволить впровадити логістичну стратегію за концепціями інноваційності, мінімізації логістичних витрат, якості логістичного обслуговування для підвищення конкурентоспроможності господарства на аграрному ринку (див. рис. 3.3).

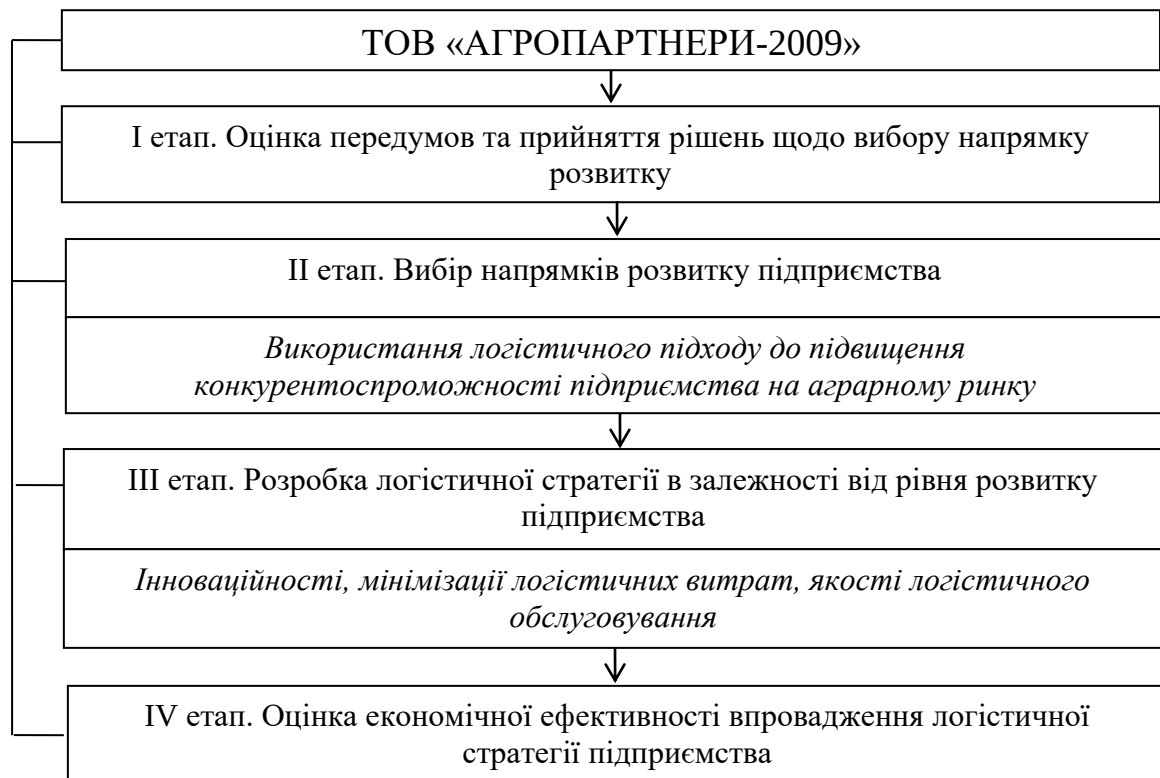


Рисунок 3.3 – Процес формування логістичної стратегії через забезпечення конкурентних переваг підприємства

Джерело: побудовано автором

Серце будь-якої успішної логістичної стратегії – це ретельно продумана оптимізація ключових показників ефективності (КРІ). Саме ці показники визначають основний вектор розвитку логістичних процесів підприємства, вказуючи на те, в якому напрямку слід зосередити зусилля для досягнення стратегічних цілей. Вибір оптимального набору КРІ – це результат глибокого аналізу та досліджень, які враховують специфіку бізнесу, особливості ринку та досвід інших компаній у сфері розробки та впровадження логістичних стратегій:

1) Логістична стратегія підприємства виступає як детально розроблений план дій, який охоплює всі аспекти управління матеріальними, інформаційними та фінансовими ресурсами компанії. Цей план спрямований на оптимізацію всіх логістичних процесів, від закупівлі сировини до доставки готової продукції кінцевому споживачу. Логістична стратегія

визначає конкретні цілі, завдання, ресурси та терміни їх реалізації, що дозволяє забезпечити ефективну координацію всіх функціональних підрозділів підприємства та досягти поставлених бізнес-цілей у довгостроковій перспективі [24, с. 129];

2) Ми пропонуємо інноваційний підхід до класифікації логістичних стратегій підприємств, який відрізняється високим рівнем деталізації. Дана класифікація чітко виокремлює як фундаментальні, так і додаткові критерії, що дозволяють точно ідентифікувати різноманітні стратегії. Завдяки такому всебічному аналізу ми здатні розробити персоналізовану модель логістичної стратегії, котра ідеально відповідає специфічним цілям, умовам та потенціалу досліджуваного господарства.

Глибоке дослідження логістичних стратегій для різних суб'єктів аграрного ринку однозначно показало, що їх класифікація тісно пов'язана з загальним стратегічним напрямком, який підприємство обирає для своєї діяльності. Найбільш переконливим є поділ логістичних стратегій на три фундаментальні групи, що прямо відображають ключові шляхи досягнення конкурентної переваги на ринку. Ці групи включають в себе стратегії, спрямовані на значне зниження витрат виробництва та реалізації продукції, стратегії, що фокусуються на підвищенні якості товарів або послуг, та стратегії, які ґрунтуються на постійному впровадженні інноваційних рішень.

Пропонуємо для ТОВ «АГРОПАРТНЕРИ-2009» логістичні стратегії поділити на три основні типи: спрямовані на мінімізацію загальних логістичних витрат, на покращення якості логістичного сервісу, а також інноваційні стратегії, що передбачають впровадження нових підходів та технологій. Важливо зазначити, що на практиці підприємства рідко обмежуються лише однією стратегією. Найчастіше спостерігається їхнє поєднання, де акцент робиться на певній стратегічній орієнтації відповідно до конкретних цілей та умов діяльності.

Здійснивши глибокий аналіз попередніх досліджень та ретельно вивчивши актуальні ринкові тенденції, ми пропонуємо інноваційну модель

вибору логістичних стратегій, яка базується на комплексному підході та враховує широкий спектр ключових параметрів:

- логістичні витрати, що окреслюють фінансове забезпечення стратегії;
- показник ефективності логістичного процесу, що визначається рівнем задоволеності споживачів;
- використання сучасних технологій та інструментів для оптимізації логістичних операцій та підвищення їх ефективності (рис. 3.4).

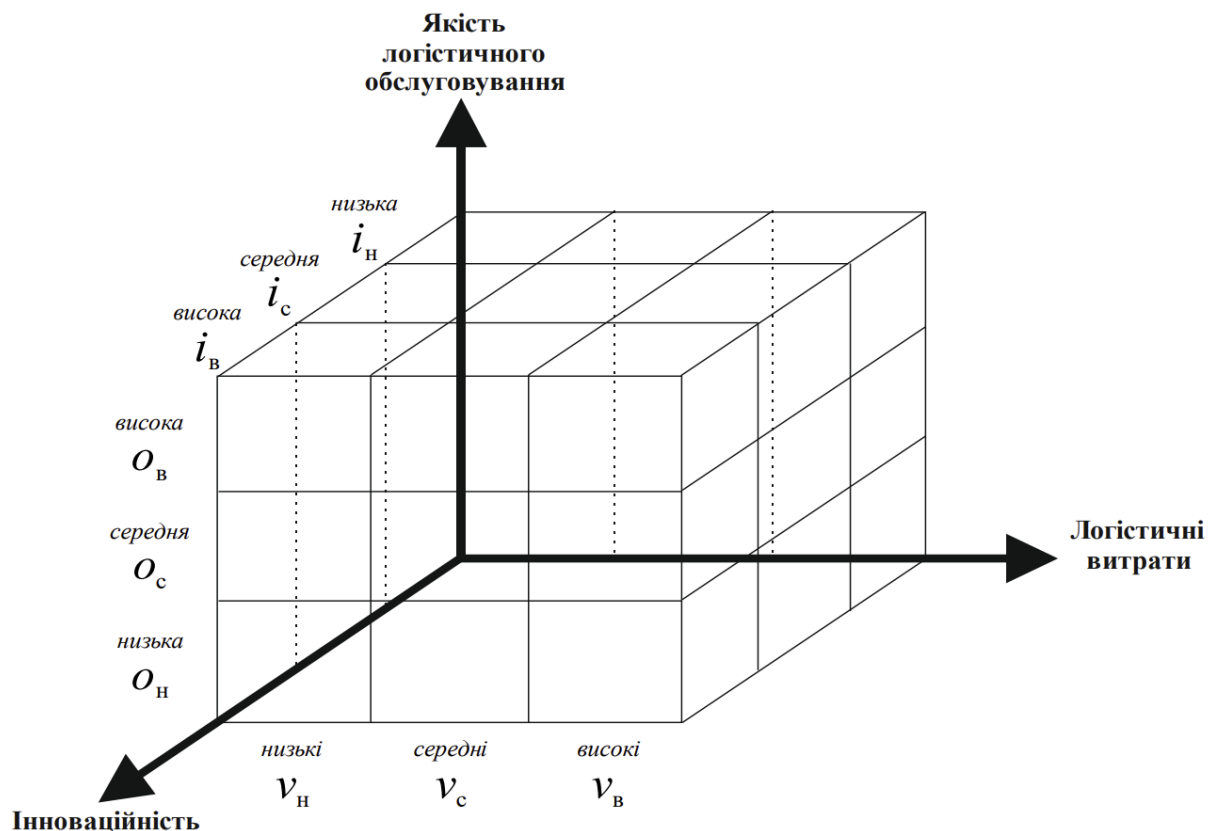


Рисунок 3.4 – Модель вибору оптимальних логістичних стратегій досліджуваного підприємства

Джерело: побудовано автором

Згідно з розробленою моделлю, вибір оптимальної логістичної стратегії безпосередньо залежить від поточного стану підприємства, а саме:

- 1) який встановлено розмір планових логістичних витрат (низький – v_H , середній – v_C , високий – v_B);

2) який рівень якості логістичного обслуговування (низький – он, середній – ос, високий – ов);

3) який ступінь інноваційності (низький – ін, середній – іс, високий – ів).

Вимоги до кожного параметра встановлюються керівництвом підприємства на індивідуальній основі, враховуючи специфіку діяльності. Рівень вимог (високий, середній, низький) визначається залежно від таких факторів, як масштаби бізнесу, спеціалізація, позиції на ринку, фінансові показники, чисельність персоналу та його професійний рівень.

Проаналізувавши всі можливі поєднання вказаних критеріїв, ми виявили 27 альтернативних логістичних стратегій. Їх детальна характеристика представлена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Варіанти логістичних стратегій залежно від стану підприємства за ключовими параметрами

№ з/п	Ключові параметри моделі вибору логістичних стратегій			Оптимальна логістична стратегія	
	Логістичні витрати (v)	Якість логістичного обслуговування (o)	Інноваційність (І)		
1	2	3	4	5	6
1	низькі	низька	низька	VnOnIn	стратегії логістичного аутсорсингу
2	низькі	середня	низька	VnOcIn	стратегії логістичного аутсорсингу або підвищення якості обслуговування
3	низькі	висока	низька	VnOvIn	стратегія логістичних інновацій або посилення конкурентних переваг підприємства
4	середні	низька	низька	VcOnIn	стратегії мінімізації загальних логістичних витрат
5	середні	середня	низька	VcOcIn	стратегія логістичних інновацій або підвищення якості обслуговування
6	середні	висока	низька	VcOvIn	стратегія логістичних інновацій
7	високі	низька	низька	VvOnIn	стратегії мінімізації логістичних витрат
8	високі	середня	низька	VvOcIn	стратегії мінімізації загальних логістичних витрат або логістичних інновацій
9	високі	висока	низька	VvOvIn	стратегія логістичних інновацій
10	низькі	низька	середня	VnOnIs	стратегія підвищення якості обслуговування або логістичного аутсорсингу
11	низькі	середня	середня	VnOcIs	стратегія посилення конкурентних переваг

					підприємства або підвищення якості обслуговування
12	низькі	висока	середня	VnOvIc	стратегії посилення конкурентних переваг підприємства

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5	6
13	середні	низька	середня	VcOnIc	стратегії мінімізації загальних логістичних витрат
14	середні	середня	середня	VcOcIc	стратегії мінімізації загальних логістичних витрат або логістичного аутсорсингу
15	середні	висока	середня	VcOvIc	стратегія логістичних інновацій
16	високі	низька	середня	VvOnIc	стратегії мінімізації загальних логістичних витрат
17	високі	середня	середня	VvOcIc	стратегія підвищення якості обслуговування або мінімізації загальних логістичних витрат
18	високі	висока	середня	VvOvIc	стратегії мінімізації загальних логістичних витрат або посилення конкурентних переваг підприємства
19	низькі	низька	висока	VnOnIv	стратегія підвищення якості обслуговування або логістичного аутсорсингу
20	низькі	середня	висока	VnOcIv	стратегія підвищення якості обслуговування
21	низькі	висока	висока	VnOvIv	стратегії посилення конкурентних переваг підприємства
22	середні	низька	висока	VcOnIv	стратегія підвищення якості обслуговування або мінімізації загальних логістичних витрат
23	середні	середня	висока	VcOcIv	стратегія підвищення якості обслуговування
24	середні	висока	висока	VcOvIv	стратегії посилення конкурентних переваг підприємства
25	високі	низька	висока	VvOnIv	стратегії мінімізації загальних логістичних витрат або підвищення якості обслуговування
26	високі	середня	висока	VvOcIv	стратегії мінімізації загальних логістичних витрат
27	високі	висока	висока	VvOvIv	стратегія логістичних інновацій

Джерело: узагальнено і сформовано автором

Пропонуємо два типових сценарії впровадження логістичної стратегії в досліджуваному господарстві:

У ситуації 1 (VnOnIn), коли всі ключові логістичні показники підприємства демонструють найнижчі значення (обсяг планових витрат, якість обслуговування, рівень інноваційності), оптимальним рішенням є

делегування логістичних функцій стороннім компаніям (логістичний аутсорсинг). Це дозволить підприємству зосередитися на своїх основних компетенціях, а фахівці з логістики забезпечать більш ефективне управління матеріальними потоками.

У ситуації 7 (VvOnIn), коли витрати на логістику високі, а якість обслуговування та інноваційність залишають бажати кращого, доцільно обрати стратегію мінімізації загальних логістичних витрат. Це може передбачати оптимізацію транспортних маршрутів, перегляд умов співпраці з постачальниками, впровадження нових технологій тощо.

Ця модель відрізняється від традиційних підходів тим, що включає не лише стандартні логістичні витрати та якість обслуговування, а й такий критичний фактор, як ступінь інноваційності. Цей параметр відображає гнучкість підприємства у відповіді на ринкові зміни та впровадженні нових технологій. Залежно від рівня кожного з цих параметрів – низького, середнього чи високого – модель пропонує відповідні логістичні стратегії.

Логістична політика підприємства має будуватися на двох фундаментальних стратегіях, кожна з яких має власний унікальний вектор розвитку:

1. логістична стратегія, орієнтована на витрати;
2. логістична стратегія, орієнтована на обслуговування.

Перша стратегія господарства базується на ідеї безперервного вдосконалення логістичних операцій. Її головна мета – мінімізувати всі можливі витрати, пов'язані з доставкою продукції. Водночас, господарство гарантує покупцям базовий рівень сервісу, достатній для задоволення їхніх основних потреб. Такий підхід дозволяє встановити більш привабливі ціни на сільськогосподарську продукцію, посилюючи конкурентні позиції ТОВ «АГРОПАРТНЕРИ-2009» на ринку. Ефективність цієї стратегії оцінюється за двома ключовими показниками: постійним зниженням логістичних витрат та збереженням або підвищенням рівня сервісу порівняно з конкурентами.

Така стратегія орієнтована на досягнення гармонійного поєднання

високого рівня логістичного обслуговування та економічної ефективності. Господарство буде надавати покупцям саме той рівень сервісу, який вони очікують і за який готові платити, одночасно оптимізуючи всі логістичні процеси з метою мінімізації витрат. Таким чином, здійснюється забезпечення задоволення потреб покупців без шкоди для фінансових показників господарства.

Формуючи логістичну стратегію, керівництво підприємства часто опиняється перед складним вибором: обрати один із кардинально різних підходів або спробувати поєднати їх елементи. Для того, щоб виділитися серед конкурентів, підприємства часто обирають шлях диференціації своєї логістичної стратегії. Однак, існує й інший варіант – розробка гібридної стратегії, яка дозволяє поєднати найкращі аспекти різних підходів з урахуванням унікальних особливостей агробізнесу. Такий індивідуальний підхід дає змогу знайти оптимальне рішення, яке максимально відповідає загальній стратегії товариства та потребам його покупців.

Проведення оптимізації логістичних процесів у ТОВ «АГРОПАРТНЕРИ-2009» засвідчило, що найефективнішою стратегією для підприємства є комплексне впровадження інноваційних логістичних рішень, спрямованих на суттєве зниження витрат. Крім того, господарство планує посилювати свої конкурентні позиції на ринку шляхом делегування частини логістичних функцій стороннім організаціям. Усі ці заходи об'єднані спільною метою – максимальне підвищення ефективності роботи логістичної системи підприємства.

Проведений аналіз чітко демонструє, що сільськогосподарське підприємство має значний потенціал для розвитку. Зокрема, впровадження логістичного підходу, адаптованого до специфіки аграрного сектору, відкриває нові можливості для оптимізації діяльності. Запропонована методика стратегічного управління матеріальними потоками передбачає активну взаємодію з партнерами по інтегрованому логістичному ланцюгу, що сприяє ефективному просуванню сільськогосподарської продукції на ринок.

3.3 Оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів щодо розробки логістичної стратегії підприємства

Відповідно до логістичної стратегії, зазначеної в пункті 3.2, пріоритетним завданням ТОВ «АГРОПАРТНЕРИ-2009» є суттєве підвищення ефективності логістичних операцій. Господарство прагне досягти ідеального співвідношення між якістю логістичного обслуговування покупців та сумою витрат на логістику. Мета – максимально оптимізувати роботу всієї логістичної системи, а також кожного окремого її елемента. Ключовим показником ефективності слугує логістична продуктивність, що обчислюється як відношення результатів логістичної діяльності до загальних витрат на логістику.

Переваги логістичної стратегії, орієнтованої на продуктивність:

- системна робота над постійним удосконаленням процесів, збільшенням обсягів виробництва та впровадженням інновацій, що вже довели свою ефективність;
- створення персоналізованих рішень, що відповідають унікальним вимогам кожного покупця сільськогосподарської продукції;
- розвиток інноваційної системи логістики, здатної швидко адаптуватися до змін ринку;
- розвиток персоналу та менеджменту тощо.

Логістична стратегія, орієнтована на продуктивність, може супроводжуватися такими недоліками, як:

- відсутність можливості забезпечити максимально ефективну логістику;
- неможливість мінімізувати логістичні витрати;
- потреба в капіталовкладеннях для підвищення рівня гнучкості та пов'язаних компетенцій.

Для досягнення максимальної ефективності логістичної стратегії

необхідно створити спеціальний набір метричних показників. Ці показники послужать інструментом для постійного моніторингу та оцінки прогресу виконання стратегічних завдань на кожному етапі логістичного процесу. Для забезпечення зручності використання та максимальної точності даних, систему таких показників рекомендується інтегрувати в єдину інформаційну систему підприємства. Такий підхід дозволить об'єднати всі логістичні процеси в єдиний інформаційний простір і забезпечить оперативний доступ до актуальних даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Для комплексної оцінки ефективності логістичної системи ми застосували перевірену часом методологію збалансованих показників, розроблену Нортоном та Капланом [9, с. 140]. Цей підхід дозволяє вийти за рамки традиційного фінансового аналізу та отримати більш всебічне уявлення про роботу логістичних підсистем. Ми детально досліджуємо взаємозв'язки між різноманітними показниками, що характеризують продуктивність логістики, та зовнішніми і внутрішніми факторами, які на них впливають. Такий комплексний підхід дає змогу господарству:

- проводити всебічний і систематичний аналіз усіх складових логістичних операцій господарства, здійснюючи постійний моніторинг та прогнозування їх розвитку на тривалу перспективу;
- оптимізувати управління фінансовими та логістичними активами товариства з метою досягнення найвищих показників ефективності в усіх бізнес-процесах;
- шляхом оперативного аналізу логістичних ситуацій та впровадження точних, виважених рішень є прагнення досягти найвищої продуктивності використання всіх доступних ресурсів, що дозволить своєчасно реагувати на будь-які зміни та виклики в логістичному ланцюгу;
- забезпечити безперервну реалізацію логістичної стратегії підприємства, здійснюючи оперативне коригування її напрямків.

За допомогою BSC можна отримати повну картину ефективності логістики, оцінюючи результати роботи на всіх рівнях господарювання.

Система збалансованих показників (BSC) є потужним інструментом, який дозволяє керівникам отримати всебічне уявлення про стан логістичних операцій та бізнесу в цілому [20, с. 92]. Завдяки BSC, менеджмент має змогу оцінити ефективність роботи підприємства з різних перспектив, включаючи фінансові результати, взаємодію з покупцями, внутрішні процеси та потенціал для зростання. Цей інструмент допомагає виявити як сильні сторони, так і слабкі місця в діяльності агровиробника, сприяючи прийняттю обґрунтованих управлінських рішень:

- 1) систематична оцінка фінансових потоків у логістичних операціях, спрямована на визначення ефективності використання коштів на всіх етапах руху товарів від постачальника до споживача. Такий контроль дозволяє виявити нераціональні витрати, оптимізувати бюджет і підвищити загальну ефективність логістичної системи підприємства;
- 2) компонент, який дозволяє оцінювати результати логістичної стратегії за допомогою метрик, пов'язаних з обслуговуванням покупців;
- 3) «внутрішні процеси» (допомагають зрозуміти, чи дотримується господарство свого логістичного плану, аналізуючи показники, які характеризують логістичну систему);
- 4) складова розвитку та навчання (дозволяє оцінити, наскільки успішно реалізується логістична стратегія, аналізуючи зміни в логістичній системі підприємства).

Система збалансованих показників (BSC) пропонує всебічний інструментарій для оцінки ефективності логістичних операцій. Завдяки BSC підприємство отримує можливість не тільки кількісно виміряти результати, але й виявити вузькі місця та потенційні напрямки для вдосконалення. Регулярний моніторинг досягнення встановлених цілей та завдань, який забезпечує BSC, є незамінним для українського агробізнесу, що прагне до сталого розвитку. Наукові дослідження підтверджують, що впровадження BSC в логістику аграрних підприємств може суттєво підвищити їхню конкурентоспроможність та адаптивність до мінливих ринкових умов [9,

с.141].

Система збалансованих показників (BSC) слугує потужним інструментом для розробки ефективної логістичної стратегії. Вона передбачає створення комплексної системи взаємозалежних стратегічних цілей, для кожної з яких визначаються чіткі та вимірювані показники ефективності. Такий підхід дозволяє досліджуваному підприємству не лише сформулювати свої стратегічні завдання, але й забезпечити систематичний моніторинг їхнього виконання (рис.3.5).



Рисунок 3.5 – Стратегічні цілі ТОВ «АГРОПАРТНЕРИ-2009» відповідно до логістичної стратегії, орієнтованої на продуктивність

Успішна логістична стратегія нерозривно пов'язана з підвищенням прибутковості господарства. Ця амбітна мета досягається шляхом реалізації

двох взаємопов'язаних завдань: збільшення обсягів продажів та оптимізації логістичних витрат. Саме гармонійне поєднання цих двох складових є запорукою фінансового благополуччя агробізнесу. Незважаючи на те, що загальна фінансова мета є універсальною для всіх підприємств, саме деталізація стратегічних цілей визначає унікальність і ефективність логістичної стратегії ТОВ «АГРОПАРТНЕРИ-2009».

Фінансовій складовій логістичної стратегії відповідає група показників, які відображають рівень досягнення стратегічних цілей (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Показники оцінки фінансової складової логістичної стратегії підприємства, орієнтованої на продуктивність

№	Стратегічна мета	Показники	2023 р.	проект 2025 р.	Зміни проекту до 2023 р.
1.	Зростання прибутковості підприємства	Рентабельність активів – ROA	0,16	0,25	+0,09
		чистий операційний прибуток після вирахування податків – NOPAT, тис. грн.	19684	20000	+316
2.	Зростання обсягів продажу продукції	Оборотність активів	0,80	0,86	+0,06
3.	Оптимізація логістичних витрат	Логістичні витрати, тис. грн.	15812	16000	+188
		питомі логістичні витрати	18,0	18,4	+0,4

Джерело: узагальнено і розраховано автором

Клієнтоорієнтована складова логістичної стратегії, спрямованої на підвищення продуктивності, включає такі стратегічні цілі: забезпечення продукції з оптимальним співвідношенням «ціна – якість», надання найбільш затребуваних і необхідних послуг, формування асортименту, який відповідає структурі потреб і є економічно ефективним, а також оптимізація зворотних потоків (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Показники оцінки клієнтської складової логістичної стратегії підприємства, орієнтованої на продуктивність

№	Стратегічна мета	Показники	2023 р.	проект 2025 р.	Зміни проекту до 2023 р.
---	------------------	-----------	---------	----------------	--------------------------

1.	Пропозиція продукції, («ціна – якість»)	Рівень задоволеності клієнтів, %	91,2	92,8	+1,6
2.	Надання найнеобхідніших та затребуваних послуг	Співвідношення вартості послуг та обсягів продажу	0,7	0,6	-0,1
3.	Формування оптимального асортименту за структурою потреб та рентабельністю	Рентабельність продажу продукції	37,9	44,7	+6,8
		Прибуток від продажу продукції, тис. грн	37007	39525	+2518
4.	Оптимізація зворотних потоків	Витрати на зворотні потоки до обсягів продажу	0,04	0,03	-0,01

Джерело: узагальнено і розраховано автором

Для досягнення високої продуктивності логістичної системи підприємство має зосередитися на комплексних внутрішніх заходах. Зокрема, необхідно побудувати надійну систему постачання, де якість продукції буде оптимально збалансована з їхньою вартістю. Крім того, важливо створити ефективну систему обслуговування покупців, яка забезпечить швидку та якісну реакцію на їхні запити. Для постійного вдосконалення процесів слід впровадити або розвинути систему управління продуктивністю, що дозволить ідентифікувати та усунути вузькі місця. Скорочення частки непродуктивних операцій також є важливим завданням, оскільки воно сприяє оптимізації ресурсів і підвищенню ефективності. Для об'єктивної оцінки результатів діяльності необхідно впровадити систему збалансованих показників (BSC) та ключових показників ефективності (KPI). Стратегічне логістичне управління дозволить інтегрувати логістичні процеси в загальну стратегію підприємства та забезпечити їхню узгодженість. Освоєння нових технологій та обладнання дозволить підвищити продуктивність та гнучкість логістичних операцій. Нарешті, формування системи розподілу, яка базується на співвідношенні витрат і результатів забезпечить оптимальне використання ресурсів і мінімізацію витрат (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Показники оцінки внутрішньої складової логістичної стратегії підприємства, орієнтованої на продуктивність

№	Стратегічна мета	Показники	2023 р.	проект 2025 р.	Зміни проекту до 2023 р.
1	2	3	4	5	6
1.	Побудова системи постачання за принципом «ціна – якість»	Співвідношення рівня якості та вартості сировини	91,7	92,5	+0,8
2.	Розвиток системи обслуговування покупців	Співвідношення обсягу прибутку та витрат на обслуговування	0,22	0,28	+0,36
3.	Впровадження або розвиток системи управління продуктивністю	Співвідношення прибутку та витрат підприємства	1,11	1,23	+0,06
		Співвідношення обсягів продажу та витрат підприємства	1,29	1,41	+0,12

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5	6
4.	Скорочення частки непродуктивних операцій	Частка непродуктивних операцій підприємства	6,7	5,9	-0,8
		Частка витрат на непродуктивні операції	8,9	8,4	-0,5
5.	Впровадження BSC та KPI	Рівень досягнення стратегічних цілей.	88,2	90,0	1,8
6.	Впровадження логістичної стратегії	Рівень досягнення стратегічних цілей логістики	94,6	95,0	+0,4
7.	Освоєння нових технологій та обладнання	Рентабельність інвестицій у нововведення	74,2	80,0	5,8
8.	Система розподілу («витрати – результати»)	Співвідношення обсягів реалізації та витрат розподілу	1,0	7,4	3,4

Джерело: узагальнено і розраховано автором

Стратегічні цілі компоненту навчання та розвитку персоналу в логістичній стратегії підприємства, орієнтованій на підвищення продуктивності, охоплюють впровадження системи мотивації на основі продуктивності, покращення результативності операційної діяльності персоналу, формування організаційної культури, спрямованої на адаптацію до змін, а також заохочення співробітників до розробки та впровадження інновацій (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Показники оцінки складової навчання та росту персоналу логістичної стратегії підприємства, орієнтованої на продуктивність

№	Стратегічна мета	Показники	2023 р.	проект 2025 р.	Зміни проектних значень до 2023
1	2	3	4	5	6
1.	Впровадження системи стимулювання за продуктивність	Співвідношення ФЗП до продуктивності працівника	1,5	2,7	+1,2
2.	Підвищення продуктивності роботи персоналу за операціями	Продуктивність роботи персоналу, тис. грн	3123,8	3403,7	+279,9

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4	5	6
3.	Формування організаційної культури, спрямованої на зміни	Фактичний час реалізації змін по відношенню до планового, роки	1,5	1,3	+0,2
4.	Стимулювання персоналу до розробки нововведень	Число нововведень на одного працівника, од.	2,5	3,0	+0,5

Джерело: узагальнено і розраховано автором

Запропонована система показників логістичної стратегії, спрямованої на продуктивність, не є остаточною і може бути адаптована відповідно до специфіки досліджуваного підприємства ТОВ «АГРОПАРТНЕРИ-2009». Ця система забезпечить значне поліпшення інформаційного забезпечення для прийняття та ефективної реалізації логістичної стратегії підприємства, що в кінцевому підсумку сприятиме покращенню його результатів на ринку, підвищенню конкурентоспроможності та інших аспектів діяльності. Використання такої системи є обов'язковою умовою для сучасного логістичного менеджменту, орієнтованого на розвиток аграрного підприємства на ринку сільськогосподарської продукції.

ВИСНОВКИ

Результатом дослідження є вирішення науково-прикладного завдання щодо розробки логістичної стратегії аграрного підприємства. Це дало змогу зробити такі висновки:

1. Встановлено, що логістичні стратегії є невід'ємною складовою успіху сучасних аграрних підприємств. Вони слугують потужним інструментом для досягнення стратегічних цілей, забезпечуючи підприємствам конкурентну перевагу на динамічному ринку. Тісно взаємодіючи з іншими функціональними стратегіями, стратегії логістики охоплюють весь ланцюжок створення вартості – від закупівель до продажу готової продукції. Ефективна реалізація стратегій логістики призводить до значного зниження загальних витрат, одночасно підвищуючи рівень обслуговування покупців. Завдяки оптимізації логістичних процесів зростає ефективність як логістичної функції, так і діяльності підприємства в цілому, що створює міцний фундамент для подальшого розвитку і зростання. Доведено, що у процесі реалізації визначеної логістичної стратегії необхідно здійснювати моніторинг та аналіз досягнутих результатів і, за необхідності, коригувати стратегічні цілі та вдосконалювати управління логістичними процесами.

2. Оцінюючи основні економічні показники діяльності підприємства, було виявлено, що 2023 рік був найефективнішим за всіма показниками, тоді як у 2022 році фінансові показники погіршилися, що пов'язано з введенням військового стану в країні через повномасштабне вторгнення росії. Загалом вартість товарної продукції підприємства в цілому за останні три роки з року в рік зростала, що вплинуло на стабільність показників ефективності в цій категорії. Аналогічна ситуація з основним показником ефективності – чистим прибутком. Ці показники також мають тенденцію до поступового стрімкого зростання, що пов'язане з налагодженням збуту продукції підприємства. Як наслідок, у 2023 році господарство отримало найвищий прибуток, який

збільшився на 80% порівняно з 2021 роком, хоча із-за перевищення темпів зростання витрат над темпами збільшення прибутку рівень сукупної рентабельності з кожним роком скорочувався і за досліджуваний період скоротився на 0,05 п.в.

3. Проведена оцінка ефективності логістичної системи дозволила визначити рівень надійності логістичної системи досліджуваного підприємства через сформований комплексний показник кожної із підсистем логістичної системи, результати розрахунку якого мали досить високе значення показників надійності логістичної системи в 2021-2022 роках, а в 2023 році даний показник дещо знизився через перевищення темпів зростання логістичних витрат над темпами зростання прибутку. Значення комплексного показника ефективності логістичної системи мало найвище значення у 2022 році – 1,46. У 2023 році відбулося уповільнення розвитку логістичної системи, що засвідчує зростання логістичних витрат попри зростання прибутковості логістичної діяльності, а значення зазначеного комплексного показника за досліджуваний період знизилося до рівня 1,37. Інтегральний показник ефективності логістичної діяльності ТОВ «АГРОПАРТНЕРИ-2009» мав значення більше одиниці – 1,14, що засвідчує ефективність розвитку логістичної системи підприємства.

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

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

5. Дослідження доводить, що виробнику аграрної продукції потрібно адаптувати свою діяльність до нових вимог логістики, зосередившись на оптимізації логістичного ланцюга та створенні додаткової вартості для покупців, про що свідчить розроблена модель організації інтегрованої логістичної системи в сільськогосподарському виробництві. Було запропоновано структурований підхід до розробки індивідуальної логістичної стратегії на основі оптимізації логістичних бізнес-процесів, що дозволить підприємству досягти конкурентної переваги на ринку.

6. Згідно з розробленою моделлю, вибір оптимальної логістичної стратегії безпосередньо залежить від поточного стану підприємства, а саме: який встановлено розмір планових логістичних витрат; який рівень якості логістичного обслуговування; який ступінь інноваційності. Залежно від рівня кожного з цих параметрів – низького, середнього або високого – модель пропонує різні логістичні стратегії. Для ТОВ «АГРОПАРТНЕРИ-2009» було запропоновано до впровадження дві паралельно діючі стратегії, що відрізняються своїми основними напрямками з орієнтацією на витрати і на обслуговування. Оптимізація логістичних процесів виявила, що найбільш вигідною для підприємства є комплексна логістична стратегія, яка включає: впровадження нових логістичних рішень, зниження витрат на логістику, посилення конкурентних переваг господарства на ринку та передачу частини логістичних функцій на аутсорсинг.

7. Доведено, що запропонована логістична стратегія, орієнтована на продуктивність не обмежується тільки витратами, а дає змогу врахувати як необхідність зменшення логістичних витрат, так і забезпечення необхідного рівня сервісу, створюючи широкий вибір потенційним та наявним споживачам. Для ефективного реалізації даної логістичної стратегії було

запропоновано використання системи показників на основі BSC, що дає змогу систематизовано оцінити стан реалізації логістичної стратегії підприємства за чотирма складовими. Запропонована логістична стратегія, має власні специфічні стратегічні цілі, яким відповідають показники оцінки реалізації логістичної стратегії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альошкіна Л. П. Інноваційна логістична стратегія як інструмент оптимізації бізнес-процесів підприємств. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер.: Економіка*. 2019. № 2. С. 57- 61.
2. Білоцерківська В.В. Маркетингова товарна політика і стратегія у практичній діяльності. *Вектори розвитку науки, освіти і суспільства в умовах глобалізації*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Ізмаїл, 28 травня 2024р.). Ізмаїл: Центр фінансово-економічних наукових досліджень, 2024. С. 43-46.
3. Білоцерківська В.В. Формування логістичної стратегії підприємства у сучасних умовах господарювання. *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. 389-391.
4. Величко О. П. Сутність раціоналістичної і забезпечувальної логістики та їх зв'язок з менеджментом. *Вісник НУ «Львівська політехніка».* Сер. *Логістика*. 2020. № 735. С. 26-33.
5. Водолажська Т.О. Логістична стратегія підприємства : сутність поняття. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. № 37. С. 41-60.
6. Водолажська Т.О. Моделювання логістичних стратегій підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. №40. С. 170-183.
7. Гаврильченко О. Аналіз управління логістичними ланцюгами постачань в контексті стратегічного розвитку бізнес-процесів. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. №4. С. 128-132.
8. Ганжуренко І.В. Адаптивність маркетингово-логістичних систем суб'єктів аграрного бізнесу. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 3. С. 38-46.
9. Гудзь П.В., Остапенко Т.І. Аналіз зарубіжного досвіду застосування системного управління логістичною діяльністю. *Бізнес-інформ*. 2020. №4. С. 139-

142.

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

11. 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.

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

13. Кавецький В., Ратушняк О. Сучасні системи управління плануванням та організацією виробництва. *Ефективна економіка*. 2021. №12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/96.pdf (дата звернення: 24.02.2024).

14. Кобзєва К.В. Розробка аналітичного інструментарію управління логістичними затратами підприємства. URL: <http://manved.at.ua/publ/rozrobka> (дата звернення: 11.03.2024 р.)

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

16. Костюченко Л. В. Методологія стратегічного аналізу логістичної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. №5. С. 58-71.

17. Криворучко О.М., Овчаренко А.Г. Розробка стратегій якості логістичного обслуговування споживачів. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. № 38. С. 61-76.

18. Кулакова С., Калембет А., Подкопова Д. Особливості формування логістичних витрат підприємств в умовах воєнного стану. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2023. № 1(8). С. 22-29.

19. Лищенко М.О., Макаренко Н.О. Теоретичні основи маркетингової концепції управління та формування стратегії розвитку підприємства в умовах сталості. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. №1(5).

Т.8. С. 33-40.

20. Лісова Н.О., Свірська Г.С. Стратегічна карта BSC: теорія і практика. *Вісник ХНУ. Сер. Економічні науки*. 2019. № 4. Т.2. С. 90-94.

21. Ложачевська О. М., Орлова-Курилова О. В., Макаренко Н. О., Рубежанська В. О. Моделювання адаптивного управління інноваційними підприємствами в умовах трансформації логістичних та маркетингових стратегій взаємодії держави та бізнесу, діджиталізації та сталого розвитку. *Економіка та держава*. 2021. № 11. С. 9-13.

22. Макаренко Н. О. Методологічні проблеми та принципи формування конкурентних стратегій управління логістичною діяльністю підприємств в аграрній сфері. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2021. Вип. 2(119). С.32-36.

23. Макаренко Н.О. Логістичний менеджмент: навч. посіб. Одеса: ВД «Гельветика», 2023. 206 с.

24. Макаренко Н.О., Мироненко О.О. Логістичні стратегії аграрних підприємств: принципи формування і реалізації. *Інфраструктура ринку*. 2019. №28. С.128-134.

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

26. Навіщо потрібна логістична стратегія. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/navishcho-potribna-lohistichna-stratehija-2470107.html> (дата звернення: 17.12.2023).

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

28. Нікітенко К. С. Стратегічне планування у процесі логістичного постачання. *Економічний простір*. 2020. Вип. 161. С. 59-62.

29. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 30.03.2024 р.)

30. Оцінка ефективності складської логістики підприємств. URL: <https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/article/view/284> (дата звернення: 07.09.2024).

31. П'ятницька Г.Т., Шевчун М.Б. Логістичні стратегії: різновиди, методи вибору, інноваційні зміни за умов сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. URL: <file:///C:/Users/PC/Downloads/2411-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-2325-1-10-20230601.pdf> (дата звернення: 13.04.2024).

32. 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).

33. Перебийніс В. І., Дроботя Я. А. Логістичне управління запасами на підприємствах: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2019. 279 с.

34. Плекан У. М. Оптимізація вибору логістичної стратегії підприємства. *Підприємництво в аграрній сфері: глобальні виклики та ефективний менеджмент*: матеріали І Міжнародної наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 12-13 лютого 2020 р.). Запоріжжя: ЗНУ, 2020. С. 376-377.

35. Поканевич Ю.В. Управління як складна багатовимірна категорія. *Вісник ЖДТУ. Сер. Економіка, управління та адміністрування*. 2019. Вип. 1(47) С. 198-200.

36. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» Затверджено наказом Міністерства фінансів України від 31.12.1999 № 318 / Офіційний веб-сайт Міністерства фінансів України. URL: http://195.78.68.18/minfin/control/uk/publish/article?art_id=340510&cat_id (дата звернення: 07.05.2024 р.)

37. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» Затверджено наказом Міністерства фінансів України від 20.10.1999 № 246 / Офіційний веб-сайт Міністерства фінансів України –

URL:http://195.78.68.18/minfin/control/uk/publish/article?art_id=340510&cat_id=293533 (дата звернення: 08.06.2024 р.)

38. Радченко О. П. Проблеми та перспективи функціонування національних логістичних систем на ринках аграрної продукції. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. №2(51).Т.21. С. 126-136.

39. Рижова В. Оптимізація логістичних процесів в інтегрованих підприємствах аграрного виробництва. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 3. С. 480-485.

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

41. Ставничий І. В. Логістичні стратегії в умовах безпековості: *Perspectives of Contemporary Science: theory and practice*: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. 22-24 липня 2024 р. Львів: Науково-видавничий центр «Sci-conf.com.ua», 2023. С. 498-501.

42. Удосконалення логістичної діяльності на підприємстві. URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/82.pdf> (дата звернення: 19.01.2024).

43. 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.

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

45. 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

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ СТРАТЕГІЙ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ



Джерело: сформовано автором за [5]

ДОДАТОК Б

АНАЛІЗ ПОСТАЧАЛЬНИКІВ ТОВ «АГРОПАРТНЕРИ-2009»

№ п/п	Постачальник	Місце знаходження
1	ТОВ «Сумигаз»	м. Суми, вул. О.Береста,21
2	ТОВ «Нафтопродукт»	м. Ромни, Бульвар свободи,2
3	ТОВ «Техноторг-Дон»	м. Миколаїв просп. Героїв Сталінграду, 113
4	Філія «Роменський район електричних мереж» АТ «Сумиобленерго»	м. Суми вул. Тараса Шевченка, 70
5	ТОВ «Ерідон Тех»	Києво - Святошинський р-н с. Петропавліська Борщагівка вул. Кришталева, 5
6	ТОВ «Укragроком»	м. Київ, вул. Бориспільська, 7
7	ТОВ «Техноторг»	м. Миколаїв просп. Героїв Сталінграду, 113
8	ПП «Торг-Агро-Люкс»	м. Одеса, вул. Середня,15 оф.7
9	ТОВ Торговий дім «Авіас»	м. Дніпро пров. Джинчарадзе, буд 4 сек.1
10	ТОВ «Укравтозапчастина»	м. Київ, вул. 1-го травня, 1 а
11	ДП «Лебединський агролісгосп»,	м. Лебедин вул. Залізнична, 42
12	ТОВ «Надія Трейд»,	Полтавська обл. Машівський р-н с. Селещина вул. Кірова, 90А
13.	ПП «O.L.KAR- Агро-Зоо-Вет-Сервіс»	м. Шаргород Вінницька обл. вул. Леніна, 272 В

Джерело: сформовано автором за первинною інформацією договірною відділу

ДОДАТОК В

ТИПОВІ ЛОГІСТИЧНІ АКТИВНОСТІ В УПРАВЛІННІ ЗАКУПІВЛЯМИ В ГОСПОДАРСТВІ

Найменування	Коротка характеристика
Ідентифікація і переоцінка потреб	Менеджмент закупівель починається з визначення тих постачальницьких трансакцій, які встановлюються між планово-фінансовим відділом і конкретними споживачами матеріальних ресурсів (підрозділами) господарства.
Визначення типів закупівель	На підприємстві існують три основних типи організації закупівель матеріальних ресурсів залежно від тривалості та складності: сталі закупівлі, модифіковані закупівлі (у яких змінюється або постачальник, або параметри закуповуваних матеріальних ресурсів), нові закупівлі.
Аналіз поведінки ринку	Знання й аналіз ринку постачальників допомагають керівництву підприємства визначити кількість можливих постачальників, позицію на ринку, професіоналізм та інші фактори, що дозволяють правильно організувати закупівлі.
Ідентифікація всіх можливих постачальників	Включає визначення всіх можливих постачальників певного виду матеріальних ресурсів, які можуть задовольнити вимоги агровиробництва. Важливим моментом є включення у цей список тих постачальників, послугами яких товаровиробник раніше не користувався.
Попередня оцінка всіх можливих джерел	Попередня оцінка можливих джерел закуповуваних матеріальних ресурсів полягає у порівнянні пропонованої постачальниками якості матеріальних ресурсів і сервісу з необхідними господарству.
Остаточна оцінка і вибір постачальника	Після зменшення кількості можливих постачальників на етапі попереднього відбору ті, що залишилися постачальники оцінюються з погляду найкращого задоволення потреб господарства в матеріальних ресурсах конкретного виду.
Доставка матеріальних ресурсів і супутній сервіс	Включає ряд логістичних активностей, пов'язаних з матеріальних реалізацією процесу постачань конкретних матеріальних ресурсів від постачальника агровиробнику: оформлення договірних відносин, передача прав власності на матеріальні ресурси, процедури замовлень, транспортування, зберігання, складування.
Контроль і оцінка виконання закупівель	Після завершення процесу доставки на підприємстві організовують вхідний контроль якості матеріальних ресурсів. Ефективність управління закупівлями оцінюється завдяки безупинному контролю і аудиту виконання умов договорів за термінами, цінами, параметрами постачань, якістю матеріальних ресурсів та сервісу.

Джерело: сформовано автором за первинною інформацією договірної відділу