МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА
(УНУС)

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«___»_____2024 р.
Завідувач кафедри, к.е.н., доцент
_____ Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА МАГІСТРА

«ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ»

Виконав: студент ІІ курсу 21м-л групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
(освітня програма «Логістика»)
БЄЛЯЄВ Дмитро Олександрович

Керівник: к. е. н., доцент
МОВЧАНЮК Анастасія

Умань – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП……

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ……..

1.1. Сутність логістичної системи, її основні елементи та властивості ……

1.2. Види та особливості стратегій розвитку логістичних систем підприємства……..

1.3. Методологічні підходи до оцінки ефективності функціонування стратегії розвитку логістичної системи підприємства…..……

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ……

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» Вінницької області……...

2.2. Аналіз зовнішнього середовища та визначення впливу зовнішніх факторів на логістичну діяльність ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» Вінницької області……

2.3. Оцінка поточного стану логістичної системи та організації логістичного менеджменту ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» Вінницької області …….....

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» Вінницької області……

3.1. Напрями стратегічного планування та розвитку логістичної системи в ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» Вінницької області…..…….

3.2. Розробка рекомендацій щодо впровадження логістично-маркетингової стратегії в ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» Вінницької області……

3.3. Оцінка ефективності запропонованих змін та прогнозування результатів стратегічного розвитку логістичної системи ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» Вінницької області ……...…

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……..

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……...

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний аграрний сектор України стоїть перед численними викликами, які обумовлені глобалізацією ринку, змінами клімату, зростаючою конкуренцією, а також необхідністю адаптації до умов воєнного стану та післявоєнної відбудови. В цих умовах особливої актуальності набуває питання ефективного управління логістичною системою аграрних підприємств. Стабільність та надійність постачання продукції, скорочення витрат на транспортування та зберігання, а також оптимізація складських запасів є критично важливими для збереження конкурентних позицій та забезпечення продовольчої безпеки країни.

Логістична система аграрного підприємства відіграє вирішальну роль у досягненні стратегічних цілей та підтримці стабільного функціонування виробничо-збутових процесів. Ефективне планування і розвиток цієї системи дозволяє зменшити витрати, підвищити якість обслуговування клієнтів, а також знизити ризики, пов’язані з нестабільністю ринку та змінними умовами постачання. Важливість формування стратегії розвитку логістичної системи аграрного підприємства полягає також у здатності адаптуватися до сучасних вимог сталого розвитку, зокрема впровадження екологічних технологій та раціонального використання ресурсів.

Актуальність теми дослідження обумовлена як внутрішніми потребами аграрних підприємств, так і зовнішніми факторами, такими як зростання вимог до якості та безпеки аграрної продукції, стрімкий розвиток інформаційних технологій, глобальні економічні зрушення та підвищення рівня конкуренції. На сьогодні українські аграрні підприємства, які мають потенціал інтеграції у світову економіку, повинні не лише оптимізувати свою логістичну систему, але й формувати стратегічні плани, що дозволять їм функціонувати ефективно та стійко у мінливих умовах ринку.

Саме тому, питання формування стратегії розвитку логістичної системи аграрного підприємства набуло особливої важливості та стало основою для вибору теми дослідження. Розуміння та вирішення проблем, пов'язаних з логістичними процесами, дозволить аграрним підприємствам більш ефективно відповідати на виклики сучасного ринку та забезпечувати свою конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. У цьому контексті проведення подальших досліджень є необхідним для розробки практичних рекомендацій, які сприятимуть адаптації логістичної системи до сучасних умов, підвищенню її ефективності та стійкості, а також забезпеченню стабільності функціонування аграрного сектору в цілому.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської дипломної роботи є узагальнення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку логістичної системи аграрного підприємства.

Для реалізації мети дослідження передбачено виконання таких *завдань*:

- дослідити теоретичні аспекти логістичної системи підприємства та підходи до формування стратегії її розвитку;

- проаналізувати стан та ефективність логістичного менеджменту на прикладі ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ»;

- визначити вплив зовнішніх факторів на логістичну діяльність підприємства;

- розробити рекомендації щодо вдосконалення стратегії розвитку логістичної системи підприємства;

- оцінити потенційні результати запропонованих змін для підвищення ефективності логістичної системи ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ».

Об'єкт дослідження – процес організації формування стратегії розвитку логістичної системи в аграрному підприємстві ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ».

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти формування стратегії розвитку логістичної системи на прикладі ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ».

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження стали праці вітчизняних та зарубіжних експертів у галузі стратегічного управління, логістики та менеджменту. У процесі роботи були використані такі методи дослідження: логічного узагальнення та дедукції, аналізу та синтезу, а також системний підхід. Для проведення стратегічного та прогностичного аналізу застосовано методології PEST- і SWOT-аналізу, а також методи порівняння та прогнозування.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти, спеціалізована література, матеріали фахових періодичних видань, статистичні та фінансові дані ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ», а також результати власних досліджень і проведеного аналізу.

Практична значимість проведеного дослідження полягає в тому, що результати можуть бути безпосередньо використані для вдосконалення логістичної системи аграрного підприємства ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ». Запропоновані стратегії розвитку та рекомендації щодо оптимізації логістичних процесів сприятимуть підвищенню ефективності логістичного менеджменту, зниженню витрат, покращенню управління складськими запасами та транспортними потоками, що, в свою чергу, забезпечить підвищення конкурентоспроможності підприємства та його стійкість у мінливих умовах ринку.

У процесі написання кваліфікаційної магістерської дипломної роботи результати наукових досліджень були представлені на XIV Всеукраїнській науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи» та опубліковані у вигляді тез доповіді на тему «Управління логістичними бізнес-процесами в аграрних підприємствах».

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність логістичної системи, її основні елементи та властивості

У сучасних умовах ведення бізнесу, де конкуренція невпинно зростає, питання формування ефективної логістичної системи стає надзвичайно важливим для підприємств. Швидка зміна споживчих потреб, стрімкий розвиток технологій та вдосконалення логістичних підходів вимагають постійної оптимізації та адаптації логістичних систем. Методи створення таких систем є основою для ефективного вирішення завдань у сферах постачання, виробництва та розподілу продукції, що допомагає підприємствам здобувати конкурентні переваги та краще задовольняти потреби клієнтів.

Наукова література пропонує різні визначення терміна «логістика», що пояснюється багатогранністю логістичної діяльності та її впливом на різні аспекти бізнесу, які по-різному відображають суть цього поняття. Загалом логістика може бути описана як процес, що охоплює планування та організацію ефективного транспортування й зберігання товарів від точки відправлення до пункту призначення. Її основна мета полягає в забезпеченні своєчасного та економічно обґрунтованого задоволення клієнтських потреб.

З огляду на широке застосування логістики у різних сферах діяльності підприємств, наукова література пропонує різні підходи до трактування цього поняття, що вказує на наявність дискусій у науковій спільноті щодо змісту та значення логістичної системи підприємства.

Логістична система — це комплекс взаємопов’язаних елементів, що забезпечують ефективний рух матеріальних, інформаційних та фінансових потоків на різних етапах виробництва і збуту продукції. Головною її метою є оптимізація витрат, максимізація ефективності, забезпечення безперервності

постачання та раціональне використання ресурсів. Основні елементи логістичної системи включають постачання, виробництво, складське господарство, транспорт, розподіл та інформаційні потоки, що разом формують комплексний механізм управління потоками.

Розглянемо найбільш поширені визначення поняття «логістичної системи» запропоновані науковцями та фахівцями у сфері логістики, які подано у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Сутність поняття «логістична система» у наукових джерелах

Автор	Визначення
Алькема В.Г. [2, с.56]	Організаційно-управлінський механізм координації, який дає змогу досягти ефекту завдяки чіткій злагодженості у діях спеціалістів різноманітних служб, що беруть участь в управлінні матеріальним потоком
Банько В.Г. [7, с.16]	Спеціально організована інтеграція логістичних елементів (ланок) у межах певної економічної системи для оптимізації процесів трансформації матеріального потоку
Кальченко А.Г. [24, с. 23]	Адаптивна система із зворотними зв'язками, яка виконує ті чи інші логістичні функції (операції), складається із підсистем і має розвинуті внутрішньосистемні зв'язки та зв'язки із зовнішнім середовищем
Колодізєва Т.О. [32, с.35]	Складна система, що складається із сукупності елементів, так званих ланок логістичної системи, між якими встановлені певні функціональні зв'язки і відношення
Перебійніс В.І. [55, с.120]	Адаптована (самоналагоджувана та самоорганізована) система з оберненим зв'язком, що виконує логістичні функції та логістичні операції і складається, зазвичай, із декількох систем та має розвинуті зв'язки із зовнішнім середовищем
Смирнов І.Г. [65, с.115]	Логістична система - це складна організаційно завершена (структурована) економічна система, що складається з взаємозалежних у єдиному процесі управління матеріальними і супутніми їм потоками елементів - ланок, сукупність яких, межі і задачі функціонування об'єднані внутрішніми цілями організації бізнесу і (або) зовнішніми цілями

Провівши аналіз різних тлумачень терміну «логістична система» та її типів, можемо зробити висновок, що логістична система може функціонувати на мікро- і макрорівнях. Основними її характеристиками, як і у будь-якої іншої системи, є сумісність елементів, наявність взаємозв’язків, а також гнучкість і адаптивність.

В сучасних умовах виділяють два рівні логістичних систем: макрологістику, яка охоплює глобальне управління матеріальними й

інформаційними потоками, і мікрологістику, що зосереджена на локальних завданнях на рівні підприємства (рис.1.1).

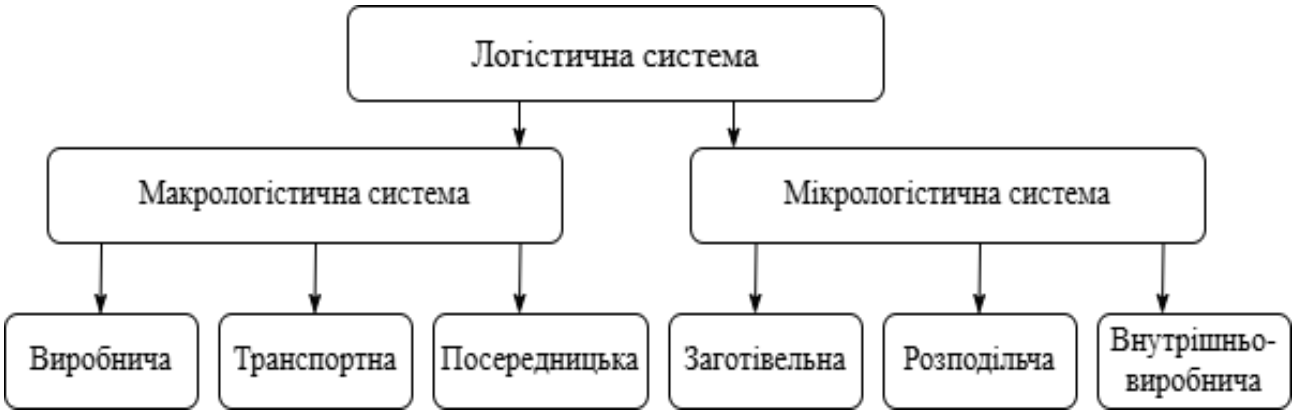


Рис. 1.1. Види логістичних систем підприємства

Макрологістична система включає міжгалузеві процеси, тобто об'єднує логістичні потоки між різними підприємствами, транспортом, посередниками для складування і зберігання. До цього рівня відносяться процеси виробництва, транспортування і надання різних видів послуг.

Мікрологістична система — це внутрішньовиробнича логістика, що забезпечує ефективне функціонування підприємства. Тут розрізняють логістику як економічний процес, як функцію управління та як наукову дисципліну. Мікрологістика ділиться на три основні напрями: заготівельна логістика, що охоплює процес закупівлі товарів; внутрішньо-виробнича логістика; розподільча логістика, яка спеціалізується на реалізації продукції.

Кожен вид логістики передбачає наявність інформаційного потоку, який включає дані про матеріальний потік, їх обробку та систематизацію. Якщо у логістичній системі об’єднуються функції постачання, виробництва, збуту, транспортування та ринку, таку систему можна назвати макрологістичною.

Таким чином, сфери мікрологістики охоплюють наступні функції: виробництво, управління запасами, транспортування, пакування, складування, маркетинг та споживання. В межах мікрологістичних систем підприємства інтегруються процеси планування, виробництва, збуту, а також контролю за матеріальним потоком.

Систему уявлень щодо конкретного явища чи процесу називають концепцією. З цього випливає, що концепція логістики представляє систему поглядів на раціоналізацію господарської діяльності через оптимізацію поставок і виробничих процесів. Концептуальний підхід до розвитку логістики підкреслює, що її функції є невід'ємною підсистемою загальнофірмової стратегії. Це означає, що логістичні системи варто створювати й управляти ними, орієнтуючись на загальну мету – максимізацію ефективності діяльності всього підприємства.

Логістичні системи мають всі характеристики економічних систем, зокрема (рис.1.2.):

- складність – велика кількість елементів, складні взаємозв'язки, багатофункціональність та невизначеність у їхній взаємодії;

- ієрархічність – підпорядкованість елементів нижчого рівня елементам вищого рівня;

- цілісність – здатність виконувати загальну цільову функцію лише як єдина система;

- структурованість – наявність чітко визначеної організаційної структури;

- рухливість – змінність параметрів під впливом зовнішніх чинників і рішень учасників логістичного процесу;

- унікальність та непередбачуваність – можливість змін у поведінці системи за конкретних умов;

- адаптивність – здатність змінювати структуру та обирати варіанти поведінки відповідно до нових цілей та умов зовнішнього середовища.

Межі логістичної системи підприємства визначаються циклом обігу виробничих ресурсів: від закупівлі матеріалів до їх зберігання, перетворення у процесі виробництва в готову продукцію, яка згодом зберігається на складі й постачається споживачам в обмін на фінансові ресурси, що знову потрапляють у систему.

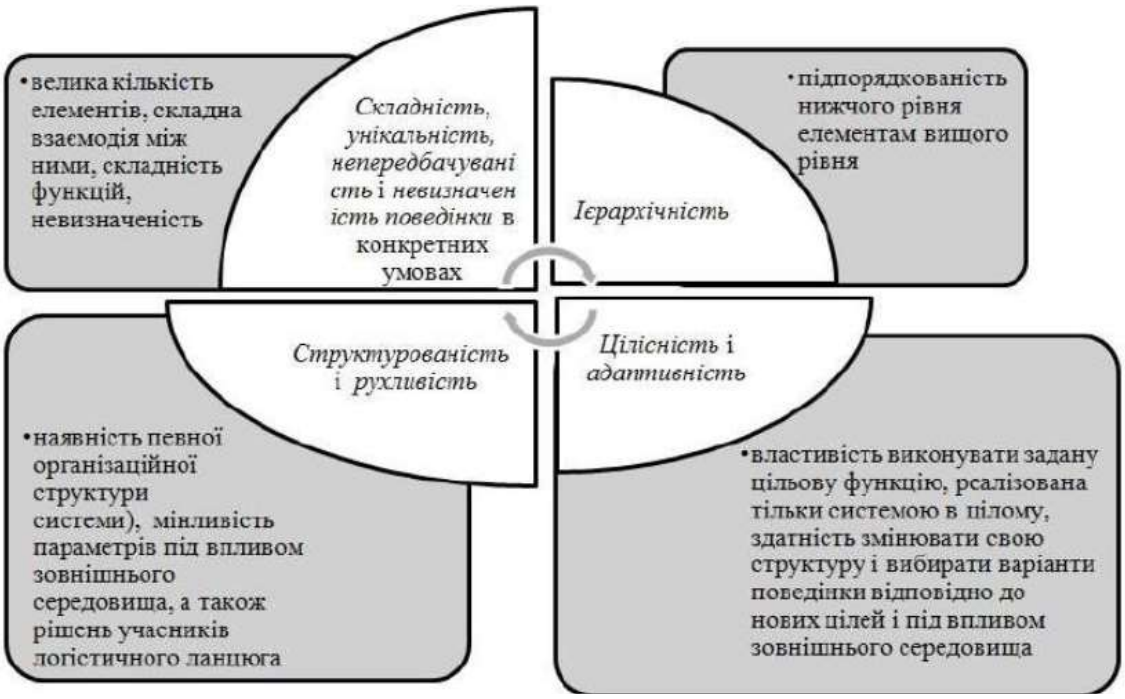


Рис. 1.2. Властивості логістичних систем підприємства

Ефективна логістична система підприємства вибудовується за наступними етапами:

- постановка мети створення логістичної системи;

- визначення елементів і структури системи;

- налагодження функціонування та взаємодії із зовнішнім середовищем;

- оцінка результатів функціонування системи та їх відповідність поставленій меті.

Основною метою логістичної системи є забезпечення наявності необхідних товарів у заданий час, у потрібному місці та в необхідній кількості для споживача з оптимальними витратами.

У сфері економіки логістичні системи діють на різних рівнях, будучи організаційними механізмами управління матеріальними та іншими потоками. Вони можуть включати як самостійні підприємства, так і окремі підрозділи, що виконують логістичні функції. Отже, логістична система — це стійка сукупність пов’язаних між собою елементів (підрозділів, постачальників, клієнтів, логістичних посередників), об'єднаних загальним управлінням для досягнення спільної бізнес-стратегії.

Сукупність елементів логістичної системи, з'єднаних функціональними зв'язками, утворює логістичну мережу. Таким чином, логістичну систему на рівні окремого підприємства можна розглядати як комплекс логістичної мережі та управлінської системи, сформованої для реалізації логістичної стратегії.

Для детального розгляду логістичної системи необхідно аналізувати її структуру, яка складається з окремих елементів і зв'язків, що забезпечують єдність системи та її зв'язок із зовнішнім та внутрішнім середовищем (рис.1.3).

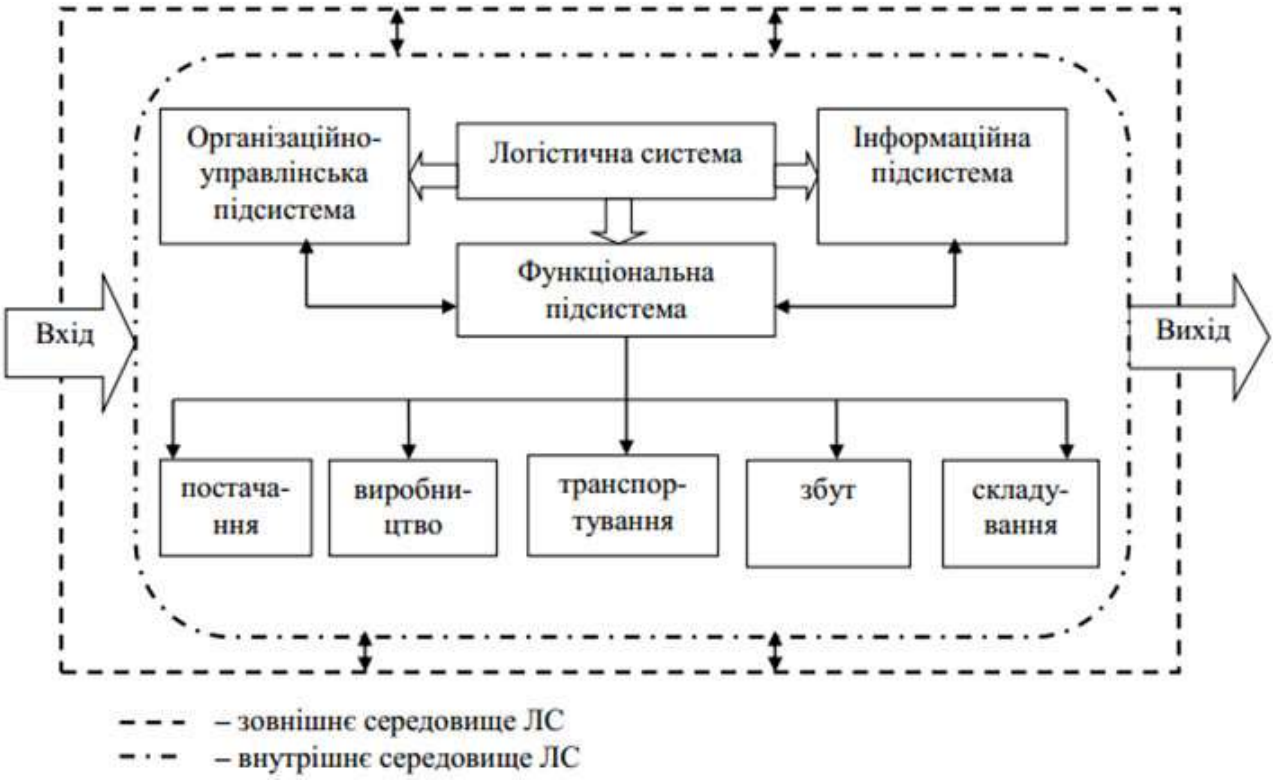


Рис. 1.3. Логістична система підприємства у розрізі її основних складових

Логістична підсистема – це сукупність елементів системи, виділена за організаційною структурою для ефективного управління логістичними процесами на підприємстві або у певній сфері діяльності.

Ланка логістичної системи представляє собою економічний або функціональний об'єкт, який виконує логістичну функцію та здійснює логістичні операції для досягнення своєї мети. Ланки логістичної системи

підприємства поділяють на внутрішні (внутрішні підрозділи) та зовнішні (постачальники, торгові партнери, транспортні компанії, банки, страхові організації).

Мінімальною та неподільною частиною в рамках завдання з адміністрування логістичної системи є елемент логістичної підсистеми. Сукупність цих елементів формує логістичний ланцюг, який об'єднує суб'єкти господарювання та внутрішні підрозділи, через які проходить логістичний потік. Логістичні ланцюги, в свою чергу, утворюють логістичну мережу. Детальна структура логістичної системи включає наступні компоненти: інфраструктуру логістичних процесів; логістичні потоки; логістичні ланцюги; управління логістикою; правове, інформаційне, кадрове забезпечення тощо.

Логістичний менеджмент на підприємстві являє собою управлінсько-організаційний механізм, що координує дії фахівців різних підрозділів, задіяних в управлінні логістичними потоками. Структурні підрозділи підприємства формують його внутрішню логістичну мережу, що управляється відділом логістики, який об'єднує всі процеси в єдину логістичну систему підприємства.

Логістичну систему можна також уявити як ієрархічну структуру: перший рівень — підсистеми та модулі, другий — логістичні технології, третій — бізнес-процеси, далі — логістичні функції, і на найнижчому рівні — логістичні операції (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Ієрархія логістичної системи підприємства

Побудова логістичної системи є безперервним процесом, що потребує регулярного вдосконалення та адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Такий підхід забезпечує збереження конкурентних переваг і стабільний розвиток підприємства.

Під час формування логістичної системи підприємства важливо дотримуватися кількох основних принципів, які впливають на її ефективність і результативність:

- Принцип інтеграції: спрямований на досягнення узгодженої роботи всіх підрозділів і функціональних напрямів підприємства, що забезпечує єдність у керуванні, координації дій і оптимізації процесів усієї логістичної системи. Завдяки інтеграції зменшуються дублювання функцій, витрати на час і ресурси, що в результаті підвищує якість обслуговування клієнтів. Запровадження спільних стандартів, процедур і систем управління на різних рівнях підприємства допомагає створити цілісну та адаптивну логістичну систему, здатну гнучко реагувати на ринкові вимоги та зберігати конкурентоспроможність.

- Принцип гнучкості: забезпечує швидку адаптацію логістичної системи до змін зовнішніх і внутрішніх умов. Гнучкість передбачає впровадження адаптивних стратегій, які дозволяють логістичній системі оперативно реагувати на змінний попит, умови постачання, технологічні нововведення чи регуляторні вимоги. Це може включати різноманітні транспортні засоби, складські рішення, стратегії управління запасами та варіанти умов постачання, що оптимізує процеси та забезпечує швидку реакцію на зміни у бізнес-середовищі.

- Принцип оптимізації: орієнтований на ефективне використання ресурсів і процесів для досягнення найкращих показників. Оптимізація передбачає постійний аналіз і вдосконалення всіх складових логістичної системи, таких як ланцюг постачання, складська інфраструктура, транспортні зв'язки та інформаційні потоки. Це включає скорочення витрат, поліпшення якості обслуговування, зменшення часу доставки та підвищення загальної

продуктивності. Принцип оптимізації спонукає до пошуку нових шляхів для поліпшення логістичних процесів і стратегій, що підтримують конкурентні переваги підприємства.

- Принцип інновацій: передбачає активне впровадження інноваційних технологій, які підвищують ефективність і конкурентоспроможність підприємства. Це може охоплювати автоматизацію складських процесів, використання інтернету речей для моніторингу товарів, оптимізацію маршрутів доставки тощо. Інновації дозволяють підприємству швидко реагувати на змінні вимоги ринку, зберігаючи конкурентні переваги.

- Принцип якості: зосереджує увагу на підтримці високих стандартів на всіх етапах логістичних процесів. Це включає контроль якості товарів і процесів – від надходження сировини до доставки готової продукції споживачеві. Високий рівень якості сприяє задоволенню потреб клієнтів, зміцненню довіри споживачів і покращенню позицій підприємства на ринку.

- Принцип постійного вдосконалення: передбачає постійний аналіз і поліпшення логістичних процесів задля підвищення їхньої ефективності. Цей підхід ґрунтується на виявленні проблем, впровадженні нових технологій та оптимізації співпраці з партнерами, що сприяє підвищенню адаптивності та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Таким чином, успішне формування логістичної системи підприємства передбачає не тільки послідовність етапів – від аналізу до впровадження змін – але й дотримання основних принципів. Принципи інтеграції, гнучкості, інновацій, якості та безперервного вдосконалення відіграють ключову роль у забезпеченні оптимальної ефективності, задоволення потреб клієнтів і зміцненні конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Отже, логістична система являє собою сукупність взаємозалежних процесів і структур, що забезпечують ефективне переміщення матеріальних, інформаційних, фінансових та сервісних потоків від постачальників до кінцевих споживачів. Її основними складовими є управління запасами, зберігання, транспортні мережі, інформаційні технології та координація між

учасниками логістичного ланцюга. Завдяки таким властивостям, як гнучкість, адаптивність, цілісність і інтеграція, логістична система здатна оперативно відповідати на зміни ринку. Це, в поєднанні з дотриманням основних принципів логістики — таких як системність, ефективність, своєчасність та оптимізація ресурсів — дозволяє підприємству досягати стратегічних цілей та максимально задовольняти потреби клієнтів.

1.2. Види та особливості стратегій розвитку логістичних систем підприємства

Сучасні умови ведення бізнесу, його нестабільність економічної ситуації та інші фактори, що впливають на функціонування логістичної системи підприємства, створюють необхідність її адаптації до мінливих умов. Це, у свою чергу, зумовлює потребу підприємства у розробці відповідних стратегій для досягнення поставлених цілей. Однією з таких стратегій є логістична стратегія розвитку підприємства.

Логістична стратегія підприємства включає рішення, прийоми і плани, пов’язані з управлінням, що дозволяють реалізувати загальну стратегію підприємства. Розглянемо підходи до визначення поняття «логістична стратегія»:

1. Логістична стратегія – це довгостроковий напрямок розвитку логістики, що охоплює форми та засоби її реалізації на рівні підприємства, а також міжфункціональну та міжорганізаційну координацію та інтеграцію, визначену керівництвом згідно з корпоративними цілями.

2. Логістична стратегія представлена як стратегія довгострокового планування, що передбачає інвестиції у транспортну мережу, складську інфраструктуру та інші елементи, а також формування довготривалих господарських зв'язків, методик обліку логістичних операцій та інших складових на перспективу.

3. Логістична стратегія описується як узагальнена модель дій для досягнення ключових цілей підприємства шляхом координації та раціонального розподілу ресурсів з опорою на логістичні підходи.

4. Логістична стратегія включає стратегічні рішення, прийоми, плани та культуру, що спрямовані на управління логістичною системою або ланцюгом постачання.

5. Логістична стратегія є стратегією довгострокового планування на рівні підприємства, спрямованою на розміщення капітальних інвестицій у транспортну мережу, складське господарство та інші інфраструктурні елементи, створення стійких економічних зв'язків і вдосконалення механізмів розрахунку за логістичні операції з перспективним поглядом.

Отже, узагальнюючи представлені підходи, логістичну стратегію розвитку підприємства можна визначити як постановку довгострокових цілей логістичної системи, спрямовану на оптимізацію потоків (матеріальних, фінансових, кадрових, інформаційних, сервісних) та забезпечення збалансованої взаємодії всіх компонентів логістичної системи.

Логістична стратегія включає наступні ключові компоненти, зокрема:

1. Якість. Підприємства прагнуть підвищувати якість продукції або від початку закуповувати високоякісну сировину, що знижує витрати на виробництво та внутрішній контроль якості. Покупці можуть отримувати інформацію про результати сертифікаційних випробувань, проведених технічним відділом.

2. Управління запасами. Здійснюється моніторинг і контроль запасів сировини, матеріалів і готової продукції з урахуванням партнерських угод з ключовими постачальниками.

3. Логістичні технології постачання. Відбувається інтеграція інформаційних потоків на всіх етапах постачання – від виробника до кінцевого споживача.

4. Інноваційні технічні рішення та обладнання. Використання новітніх технологій і технічних рішень підвищує ефективність логістичних процесів.

5. Закупівля ресурсів та продукції. Важливою складовою є планування закупівлі матеріальних ресурсів і готової продукції.

Логістичні стратегії можна представити у вигляді загальної схеми (рис. 1.5).

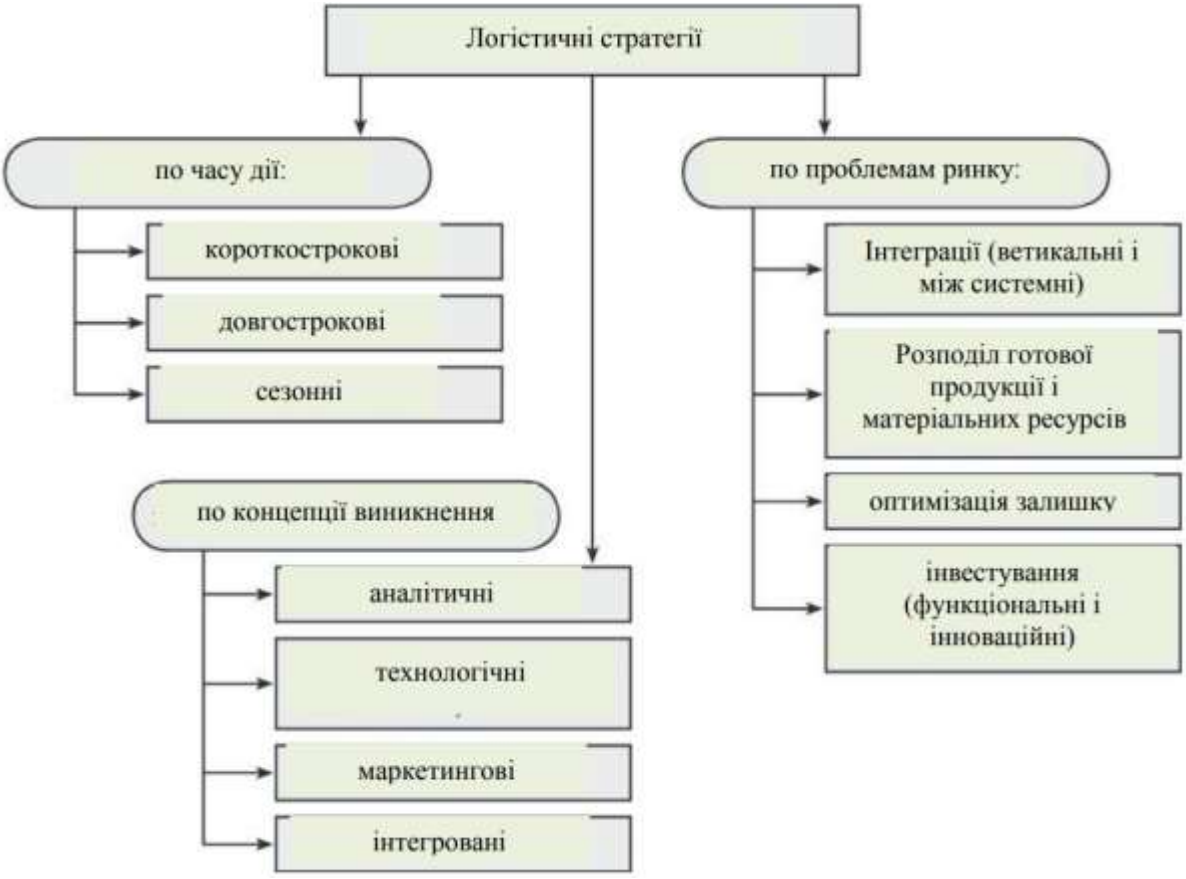


Рис. 1.5. Класифікація логістичних стратегій

На сьогодні питання логістичної стратегії набуває все більшого значення, оскільки її ефективне впровадження дозволяє компаніям здобути нові конкурентні переваги на ринку.

Досвід провідних світових компаній показує, що успіх логістичної стратегії залежить від її інтеграції з загальною стратегією підприємства, поліпшення управління потоками, застосування сучасних інформаційних технологій, ефективного управління персоналом (особливо логістичним) і чіткої організації логістичних процесів.

Враховуючи різноманітність логістичної діяльності, існує широкий вибір логістичних стратегій, серед яких основними є:

- стратегія мінімізації загальних логістичних витрат;
- стратегія підвищення рівня логістичного сервісу;
- стратегія скорочення інвестицій у логістичну інфраструктуру;
- логістичний аутсорсинг;
- динамічна логістична стратегія (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Види логістичних стратегій розвитку підприємства та шляхи їх реалізації

Стратегія	Шляхи реалізації
Логістична стратегія мінімізації загальних логістичних витрат	Скорочення витрат на виконання логістичних функцій Оптимізація запасів в логістичній системі Вибір оптимальних варіантів «складування – транспортування» Оптимізація рішень у логістичних функціях за критерієм мінімуму логістичних витрат 5PL-підхід тощо
Логістична стратегія підвищення якості логістичного сервісу	Поліпшення якості логістичного сервісу Поліпшення якості виконання логістичних операцій та функцій (транспортування, складування, вантажопереробки, пакування тощо) Підтримка передпродажного та післяпродажного логістичного сервісу Використання логістичних технологій підтримки життєвого циклу готової продукції Створення системи управління якістю логістичного сервісу Сертифікація системи управління якістю на підприємстві відповідно до національних та міжнародних стандартів Бенчмаркінг та т. п.
Логістична стратегія мінімізації інвестицій в логістичну інфраструктуру	Оптимізація конфігурації логістичної мережі Використання логістичної технології «точно вчасно» Оптимізація місця розташування об'єктів логістичної інфраструктури та ін.
Логістичний аутсорсинг	Рішення питання «виробляти чи купувати» Зосередження підприємства на ключових сферах компетенції Пошук і залучення логістичних посередників Оптимізація вибору джерел зовнішніх ресурсів
Динамічна логістична стратегія	Швидке реагування на зовнішні умови Відстеження запитів споживачів і оперативне реагування на них Здатність коригувати логістичні характеристики з урахуванням запитів окремих споживачів Фокусування на споживачах Гнучка і оперативна реакція на зміну запитів Здійснення післяпродажної перевірки тощо

Крім зазначених у таблиці 1.2 логістичних стратегій, у наукових джерелах також розглядають:

- стратегію диференціації, що націлена на створення унікальної цінності;

- стратегію, орієнтовану на часові показники, що забезпечує швидку доставку;

- екологічну стратегію, яка підтримує використання упаковки, що легко переробляється, та вторинне використання матеріалів;

- стратегію підвищення продуктивності, яка фокусується на ефективному використанні ресурсів;

- стратегію з доданою вартістю, що передбачає додавання найбільшої цінності до кінцевого продукту;

- стратегію диверсифікації або спеціалізації, що пропонує широкий спектр послуг чи продукції;

- стратегію фокусування, орієнтовану на задоволення потреб конкретного сегмента;

- стратегію зростання, що базується на розширенні ринкових позицій та географічних зон обслуговування.

Варто зазначити, що на практиці підприємства не завжди обирають одну конкретну логістичну стратегію, а часто комбінують декілька для досягнення оптимального результату.

Оптимізація процесів розподілу товарів і зменшення витрат, пов'язаних із переміщенням продукції, послуг, фінансів і даних, досягається за допомогою логістичних інструментів та методів, а також правильного вибору типу логістичної стратегії. Важливо, щоб обрана стратегія логістики узгоджувалась із корпоративними цілями та стратегічними пріоритетами організації (рис. 1.6). Така узгодженість сприяє гармонійному розвитку логістичної системи в контексті загального стратегічного напрямку організації. Логістика стає не просто інструментом підтримки бізнес-діяльності, а ключовим елементом, що посилює конкурентні позиції підприємства, оптимізує внутрішні процеси та підвищує задоволеність клієнтів через швидке, якісне та точне виконання їх замовлень.

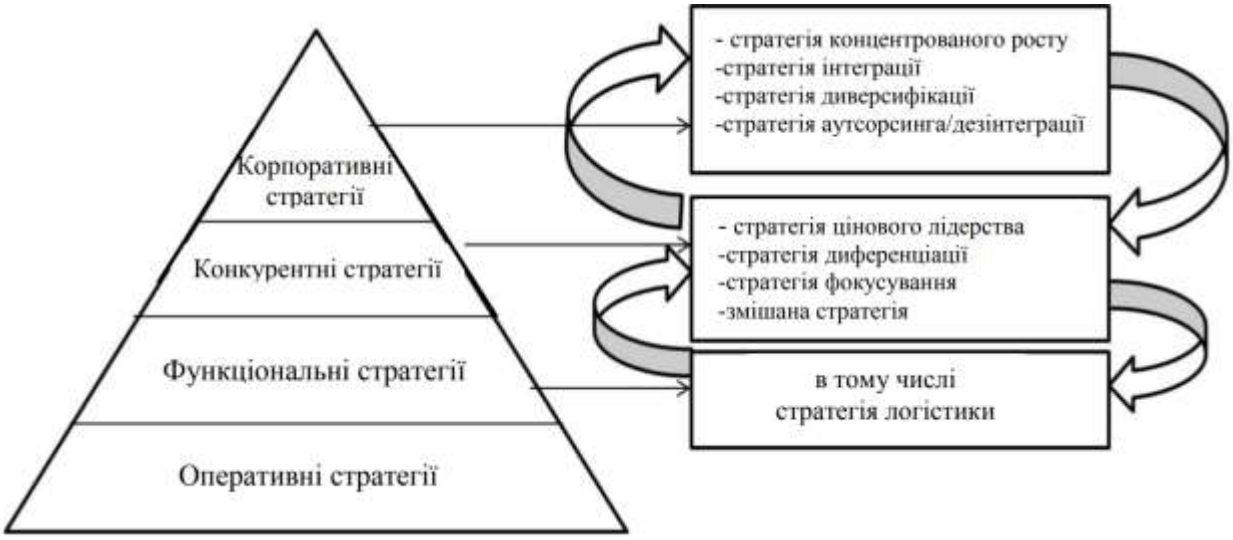


Рис. 1.6. Рівні формування стратегій підприємства

У сучасних умовах розвитку бізнесу, стратегічне управління логістикою відіграє важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Різні види стратегій розвитку логістичних систем, такі як динамічна, партнерська, а також стратегії, орієнтовані на інновації, екологічність або швидкість обслуговування, забезпечують підприємствам різні переваги залежно від їхніх потреб і цілей. Вибір конкретної стратегії залежить від ринкових умов і корпоративних пріоритетів підприємства, таких як якість обслуговування, витрати на логістичні процеси, гнучкість і здатність до швидкої адаптації. Досягнення оптимальної продуктивності логістичної системи можливе за умови комплексного підходу, що включає інтеграцію інформаційних потоків, використання новітніх технологій та налагодження ефективного партнерства з учасниками логістичного ланцюга.

Таким чином, обрана стратегія логістики повинна відповідати стратегічним цілям компанії, сприяти зниженню витрат та підвищенню ефективності процесів, а також забезпечувати можливість адаптації до змін у ринковому середовищі. Лише за таких умов логістична система підприємства здатна стати інструментом не лише операційної підтримки, а й джерелом стратегічних конкурентних переваг.

1.3. Методологічні підходи до оцінки ефективності функціонування стратегії розвитку логістичної системи підприємства

Розширене використання логістики в господарській діяльності підприємств є відповіддю на зростаючі вимоги щодо зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності, зокрема на міжнародних ринках. Ефективна логістична система дозволяє підприємствам оптимізувати процеси зберігання, транспортування, управління запасами та забезпечення безперервного обміну інформацією, що мінімізує втрати й витрати на кожному етапі ланцюга постачання. Впровадження сучасних логістичних інструментів та технологій, таких як автоматизація процесів, цифрові системи управління запасами, оптимізація маршрутів доставки, не лише знижує витрати, а й покращує якість обслуговування клієнтів, збільшуючи задоволеність споживачів і лояльність до бренду.

Попри ці очевидні переваги, конкурентоспроможність українських підприємств, особливо на міжнародній арені, залишається низькою. Це пояснюється не лише технологічною відсталістю або низькою якістю продукції, але й менш ефективною системою управління ресурсами, витратами та матеріальними й фінансовими потоками. Часто бракує стратегічного бачення щодо оптимізації логістики, а також необхідних інвестицій для оновлення логістичної інфраструктури. Усе це обмежує можливості компаній швидко адаптуватися до нових ринкових умов та збільшити свою частку ринку.

Інтенсивна конкуренція стимулює вітчизняні підприємства шукати нові інструменти та підходи для підвищення конкурентоспроможності. Багато компаній нині переглядають свої логістичні підходи, які раніше не розглядалися як джерело стратегічної переваги. Завдяки правильній логістичній стратегії, спрямованій на підвищення ефективності та адаптивності, підприємства можуть скоротити витрати, прискорити обіг

товарів і послуг, підвищити якість доставки та зменшити час обслуговування замовлень.

Важливим аспектом підвищення ефективності є також здатність підприємств оцінювати результативність логістичних рішень. Це завдання включає аналіз витрат на логістичні операції, швидкість доставки, точність виконання замовлень, рівень задоволеності клієнтів та інші показники. Постійний моніторинг та вдосконалення логістичної системи дають змогу компаніям краще реагувати на зовнішні виклики, підвищувати якість обслуговування та знижувати операційні витрати, що створює важливі переваги для досягнення стабільного розвитку та успіху на ринку.

Проаналізуємо основні наукові праці, присвячені дослідженню логістичних систем підприємств. Одні науковці розглядали специфіку побудови й організації логістичних систем на різних рівнях інтеграції, включаючи теоретичні аспекти створення і функціонування таких систем та функціональний розподіл логістичних завдань. Водночас, їхні дослідження не охоплюють моделей функціонування логістичних систем та не розглядають внутрішні й зовнішні зв'язки, які формуються на різних етапах життєвого циклу логістичних систем.

Інший підхід зосереджується на стратегічних концепціях управління підприємствами, де логістичні системи розглядаються на макрорівні, включаючи взаємодію між виробниками, посередниками та споживачами. Такий аналіз включає ідеї стратегічного маркетингу, але не містить інтегрованої моделі взаємодії логістичних концепцій для посилення конкурентних переваг підприємства.

Окремі дослідники акцентують увагу на інтегрованих ланцюгах поставок, аналізуючи можливі варіанти руху матеріальних ресурсів. Проте їхні дослідження не враховують вплив внутрішньовиробничих та екологічних факторів, які формують потоки товарно-матеріальних цінностей. Існують також праці, що визначають ефективність логістичної діяльності як сукупний ефект від використання логістичних процесів. Сюди входить скорочення

запасів, раціональне використання площ, пришвидшення оборотності та зменшення витрат на транспорт і вантажопереробку. У результаті ефективна логістика дозволяє доставити продукцію у потрібний час, місце та кількості з мінімальними витратами.

Інші наукові трактування розглядають ефективність логістичної діяльності як забезпечення мінімальних витрат на всіх етапах: від постачання й управління товарними запасами до виробництва, збуту й обслуговування. Ефективність оцінюється системою показників, що характеризують якість функціонування логістичної системи за умови мінімальних логістичних витрат.

Огляд наукових джерел дає можливість систематизувати ключові методи підвищення ефективності логістичних процесів підприємства з урахуванням різних напрямів логістики (табл. 1.3).

Аналіз методів підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства свідчить, що універсальними інструментами, які можна застосувати майже в усіх логістичних сферах (як-от управління запасами, транспортування, складування, упаковка, закупівля, розподіл та вантажопереробка), є ABC- і XYZ-аналізи, мотивація персоналу та автоматизація процесів. Зокрема, ABC-аналіз дозволяє виділити пріоритетні ресурси, фокусуючи увагу на їх оптимальному розподілі, а XYZ-аналіз сприяє прогнозуванню та управлінню запасами залежно від стабільності попиту. Методи мотивації персоналу забезпечують високий рівень залученості співробітників, що позитивно позначається на ефективності процесів. Окрім цього, автоматизація є невід'ємною складовою сучасної логістики, оскільки спрощує та прискорює операції, знижуючи витрати й мінімізуючи помилки. Застосування зазначених методів у комплексі створює єдиний ефективний механізм, що дозволяє мобілізувати внутрішні резерви кожної функціональної ланки логістичної системи. Це відбувається шляхом моніторингу системи показників і оперативного реагування на відхилення, які можуть виникнути в будь-якій підсистемі логістики. Комплексний підхід

дозволяє підвищити загальну продуктивність логістичної діяльності підприємства, оперативно коригуючи стратегію й використовуючи всі наявні можливості для зниження витрат та покращення якості обслуговування.

Таблиця 1.3

Систематизація методів підвищення ефективності логістичної діяльності

Метод	Опис	Галузі застосування у логістиці
1	2	3
Автоматизація логістичної діяльності	Використання інформаційних систем дозволяє здійснювати збирання, зберігання, обробку, виведення та розповсюдження інформації для зниження трудомісткості процесів використання інформаційних ресурсів, підвищення надійності та оперативності роботи з ними в ряді логістичних процесів.	В управлінні запасами, складуванні, вантажопереробці, закупівлі, розподілі
Консолідація вантажів	Включення двох або більш дрібних партій від одного або кількох постачальників до загальної великої партії	Транспортування, розподіл
Використання методу мінімізації витрат	Узгодженість поставок для скорочення термінів зберігання надлишкових запасів	Транспортування, закупівля, управління запасами
ABC-аналіз	Розподіл запасів сировини та матеріалів на три категорії за ступенем важливості залежно від їхньої питомої вартості, швидкості доставки чи інших критеріїв. Використання ABC-аналізу знижує вплив суб'єктивного фактора, коли необхідно ухвалити рішення про організацію постачання по окремих групах	В управлінні запасами, транспортуванні, складуванні, упаковці, закупівлі, розподіл
XYZ – аналіз	Класифікація номенклатури за середнім статистичним відхиленням значення від середньої швидкості витрати товару зі складу до середньої швидкості доставки товару	В управлінні запасами, транспортуванні, складуванні, упаковці, закупівлі, розподіл
Метод Парето	20% зусиль дають 80% результату, інші 80% зусиль реалізують лише 20%. Таким чином, можна зрозуміти, що, обравши оптимальні ресурси, які дають найбільший ефект, можна досягти високих результатів малими витратами. Водночас наступні зусилля будуть непотрібними та неефективними. Застосовується, як правило, разом з методами ABC та XYZ-аналізу	В управлінні запасами, транспортуванні, складуванні, упаковці, закупівлі, розподілі
Крос-докінг	Пряме постачання безпосередньо від постачальника або від виробника, минаючи складську логістику	Транспортування, закупівля, розподіл
Планування потреб у матеріалах (MRP)	Використовується за залежного попиту. Розраховуються потреби у всіх видах матеріалів, сировини, комплектуючих, деталей, необхідних для виробництва кожного продукту з основного графіка у необхідному обсязі, та подачі відповідних замовлень на постачання. На цій підставі визначається час подачі замовлення, виходячи з тривалості поставок і часу, до якого вони повинні поступити та інших факторів.	Управління запасами, закупівля, розподіл
Вплив через персонал підприємства	Формування гуртків якості на підприємстві, розробка системи мотивації співробітників та залучення їх до вдосконалення логістичної діяльності	В управлінні запасами, транспортуванні, складуванні, упаковці, вантажопереробці, закупівлі, розподілі
Прогнозування	Імовірне уявлення про появу подій у майбутньому, засноване на спостереженнях та теоретичних положеннях; обґрунтоване судження про ймовірність настання однієї чи кількох подій або можливі стани процесу; судження про майбутній період часу.	Управління запасами, закупівля

Оцінка ефективності стратегії розвитку логістичної системи підприємства ґрунтується на комплексі методологічних підходів, які дозволяють визначити відповідність обраної стратегії загальним цілям підприємства, її здатність оптимізувати витрати та забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів. Зокрема, методологічні підходи включають економічні, операційні, функціональні та інтеграційні методи оцінки.

Економічний підхід базується на аналізі витрат і прибутків від логістичної діяльності, зокрема через методи розрахунку витрат, пов’язаних із транспортуванням, зберіганням та управлінням запасами. Він дозволяє порівняти витрати з досягнутими вигодами та оцінити, наскільки обрана стратегія сприяє фінансовій стабільності підприємства. Важливою частиною цього підходу є також розрахунок економії від впровадження різноманітних логістичних технологій та оптимізаційних рішень.

Операційний підхід орієнтований на аналіз конкретних логістичних процесів та показників, таких як швидкість обігу запасів, час доставки, точність виконання замовлень тощо. Цей підхід дозволяє визначити ефективність кожної складової логістичної системи й допомагає виявити потенційні проблеми у виконанні логістичних операцій. За допомогою операційного підходу можливо оцінити, наскільки обрана стратегія покращує продуктивність та надійність логістичних процесів.

Функціональний підхід дозволяє аналізувати ефективність кожної логістичної функції окремо (наприклад, транспортування, зберігання, пакування) і розглядати їх взаємозв'язок у межах логістичної системи. Цей підхід сприяє виявленню можливостей для поліпшення роботи окремих функцій та оптимізації взаємодії між ними. Він є важливим для оцінки ефективності внутрішніх і зовнішніх логістичних зв’язків, а також для забезпечення інтеграції процесів на всіх етапах постачання.

Інтеграційний підхід фокусується на оцінці взаємодії логістичних функцій з іншими підрозділами підприємства і з партнерами по ланцюгу постачання. Цей підхід підкреслює важливість інтеграції інформаційних

потоків і координації дій, що сприяє ефективному функціонуванню всієї логістичної системи. Він дозволяє оцінити, наскільки обрана стратегія сприяє посиленню співпраці з постачальниками та підвищує прозорість і адаптивність логістичних процесів.

Застосування цих підходів у комплексі забезпечує можливість глибокого аналізу і дозволяє обрати найефективніші шляхи для реалізації стратегії розвитку логістичної системи підприємства. Важливим елементом є поєднання кількісних і якісних методів оцінки для забезпечення максимальної точності результатів та врахування специфіки кожного підприємства. Оцінка ефективності стратегій розвитку логістичної системи таким чином дозволяє підприємству оперативно реагувати на ринкові зміни та підтримувати конкурентоспроможність, підвищуючи якість обслуговування клієнтів і оптимізуючи внутрішні процеси на підприємстві.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ СТАНУ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» Вінницької області

Товариство з обмеженою відповідальністю «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» засноване в січня 2017 року та зареєстроване в селищі Браїлів Жмеринського району Вінницької області. Господарство має у використанні в межах 10 тис. га сільськогосподарських угідь, які обробляє у Жмеринському районі Вінницької області та Уманському районі Черкаської області. Центральний адміністративний офіс підприємства розміщується в м. Вінниця, загальне керівництво здійснює директор – Кривонос Сергій Павлович, який є уповноваженою особою власника господарства – ТНА КОРПОРЕЙТ СОЛЮШНЗ ЛЛС (кінцевий бенефіціарний власник – Піацца Ніколас Ентоні). ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» має два виробничі підрозділи в селищі Браїлів Жмеринського району та в селі Рижавка Уманського району.

Земельні ресурси використовувані ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» Жмеринського та Уманського районів розташовані в помірно-континентальній кліматичній зоні, Правобережної Лісостепової зони України. Території зазначених районів належать до першого помірно-теплого, вологого агрокліматичного району, який характеризується помірно м’якою зимою та теплим літом. Максимальна температура повітря в літні місяці може сягати +38 °С, зимою температура коливаються в межах - 5 - +6°С, хоча можливе короткотривале пониження температури до -20 -15 °С. Середня річна сума позитивних температур повітря понад 10 ° становить 2300-2600°. Середньо річна сума опадів становить в межах 470 – 590 мм.

За ґрунтовими характеристиками землі Жмеринського району в основному відносяться до сіро лісових опідзолених та сіро лісові суглинкові.

Землі використовувані ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» в Уманському районі за ґрунтовими характеристиками відносяться до ґрунтів темно-сірі опідзолені чорноземи, сіро опідзолені суглинкові. В загальному природно-кліматичні умови сприятливі для розвитку сільськогосподарського виробництва.

Земельні угіддя у використанні ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» представлені в таблиці 2.1. За досліджуваний період значних зрушень в розмірі земельних угідь не відбулося, загальна площа сільськогосподарських угідь товариства в 2023 році складала 10054 га.

Таблиця 2.1

Динаміка сільськогосподарських земель використовуваних ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» за 2019-2023 роки

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023р до 2019 р., %
Сільськогосподарські угіддя, всього, га	10081	10062	10157	10088	10054	99,7
в т.ч. рілля, га	10051	10032	10051	10042	10025	99,7
Коефіцієнт розораності землі	0,997	0,997	0,990	0,995	0,997	100
Навантаження угідь на одного працівника, га	88,4	92,3	94,93	91,71	93,9	106,3
- ріллі, га	88,2	91,0	93,9	91,3	93,7	106,3

Наявні кваліфікованих трудові ресурси є важливим чинником у організації роботи будь якого підприємства, а в сільському господарстві особливо, адже виробничі процеси пов’язані із природними та біологічними активами. Від проведення вчасно агротехнічних заходів залежить рівень урожайності вирощуваних сільськогосподарських культур, від належного догляду сільськогосподарських тварин залежить їх продуктивність.

Розглянемо рівень використання трудових ресурсів в ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» (табл. 2.2). та охарактеризуємо їх.

Таблиця 2.2

Аналіз використання трудових ресурсів в ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» за 2019-2023 рік

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023р до 2019 р., %
Чисельність працівників, осіб	114	109	107	110	107	93,9
Відпрацьовано людино – днів в середньому 1 працівником	276	253	286	257	298	107,9
Коефіцієнт використання запасу робочого часу	0,90	0,83	0,94	0,84	0,98	107,9
Відпрацьовано людино-годин на 1 людино-день	7,4	7,6	7,6	7,9	8,1	109,5
Продуктивність праці в розрахунку:						
- на 1 люд/год, грн	209,1	309,0	270,7	412,6	395,3	189,1
- на 1 люд/день, грн	1547,1	248,4	2847,3	3259,8	3202,0	207,0
- на 1 працівника, тис грн	427,0	594,2	805,7	837,8	954,2	223,5

Характеризуючи рівень використання трудових ресурсів ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» за досліджуваний період 2019-2023 років відзначаємо, що істотних змін в кількості працюючих в підприємстві не відбулося, рівень скорочення чисельності працівників склав лише 6,1%, що пов’язано із скороченням галузі тваринництва. Коефіцієнт використання робочого фонду часу збільшився на 7,97 %, що свідчить про доцільне використання робочої сили. Продуктивність праці на підприємстві в розрахунку на одного працівника зросла в 2,2 рази.

Результативність управління виробничою програмою, ефективність діяльності господарства залежить від стану його матеріально-технічної бази, рівня забезпеченості основними та оборотними фондами.

Аналіз забезпеченості та ефективності використання основних засобів ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники	роки					2023р до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	+,-	%
Фондовіддача, грн	347,2	427,9	520,4	477,9	422,7	75,5	121,7
Фондоємність, грн.	28,8	23,4	19,2	20,9	23,7	-5,1	82,2
Окупність основних засобів, років	3,36	2,66	0,85	0,68	0,97	-2,39	28,8
Отримано на 100 грн основних засобів, грн							
- валового доходу	351,7	374,7	357,1	332,6	330,6	-21,1	94,0
- прибутку	29,8	37,6	11,1	10,6	10,7	-19,1	35,9
Рівень рентабельності, %	9,3	11,2	49,4	39,1	45,1	35,8	х
Норма прибутку, %	15,0	13,7	38,2	56,0	41,5	26,5	х

Аналізуючи дані таблиці 2.3. відзначаємо, що в період з 2019 по 2021 рік в ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» фіксувався ріст фондовіддачі, тобто виробництво валової продукції збільшувалось, що свідчило про ефективність використання основних засобів при виробництві продукції. Періоди 2022 -2023 років демонструють зменшення виробництва валової продукції порівняно до 2021 року. Однією із основних причин зменшення даного показника стала повномасштабна воєнна агресія росії проти України у лютому 2022 року. Фактично 2022 рік був кризовим для аграріїв, так як із-за втрати логістичних каналів реалізації продукції, ціни на сільськогосподарську продукцію урожаю 2021 року, яку аграрії планували реалізувати в період весняно-польових робіт 2022 року, зазнали різкого зниження.

Визначимо напрямок спеціалізації досліджуваного підприємства, згідно структуру товарної продукції, що виробляється в ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ».

Спеціалізація сільського підприємства визначається за рівнем питомої ваги вартості товарної в структурі отриманого доходу від її реалізації.

Рівень спеціалізації підприємства оцінюють по коефіцієнту спеціалізації:

$$Kc = \frac{100}{\sum Ym(2n-1)} \quad (2.1)$$

де Уm - питома вага окремих галузей в товарній продукції підприємства, %

n – порядковий номер окремих галузей по питомій вазі кожного виду продукції в ранжируваному ряді по зниженню питомої ваги

Аналіз наведених даних в таблиці 2.4 засвідчує, що основною галуззю сільськогосподарського ви рибництва ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» є галузь рослинництва, в якій виробляється до 85% валової сільськогосподарської продукції господарства. Протягом 2019 – 2023 року частка виробництва продукції галузі тваринництва щорічно зменшувалась і в 2023 році порівняно із 2019 року скоротилась на 2,2 в.п.

За рівнем галузевої спеціалізації в ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» основними напрямами виробництва є вирощування зернових культур та соняшника. За 2023 рік частка даних культур в загальній структурі товарної продукції складає однаковий відсоток в межах 32%. При цьому, слід відзначити, що частка виробництва зернових за 2023 рік порівняно із 2019 роком зменшилась на 13,9 в.п., а частка соняшника збільшилась на 1,7 в.п.

В галузі тваринництва, з 2020 року господарство сконцентрувало свою діяльність на свинарстві, а скотарство із-за потреби великих капіталовкладень, з 2019 року було призупинено, а поголів’я ВРХ реалізовано.

Таблиця 2.4

Динаміка структури товарної продукції ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» за 2019-2023 роки

Види продукції по галузях	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%
Рослинництво, всього	42069	85,3	46859	82,7	49087	82,9	52147	81,3	67580	84,6
Зернові	22861	46,4	11370	20,1	22574	38,2	21071	32,9	25961	32,5
Соняшник	15213	30,9	19014	33,5	17328	29,3	19475	30,4	26008	32,6
Ріпак	3958	8,0	16464	29,0	9045	15,3	11457	17,9	11699	14,7
Інша продукція рослинництва	37	0,1	11	0,02	140	0,2	144	0,29	3913	4,9
Тваринництво, всього	7188	14,6	9596	16,9	8957	15,1	11596	18,1	9902	12,4
ВРХ	37	0,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0
Свині	6861	13,9	8777	15,5	7914	13,4	10777	16,8	8944	11,2
Інша продукція тваринництва	290	0,6	819	1,4	1043	1,8	819	1,3	958	1,2
Реалізація іншої продукція	46	0,1	242	0,4	1103	1,9	384	0,6	1413	1,8
Всього	49303	100	56697	100	59147	100	64127	100	79854	100

Проведений аналіз організаційно-економічної характеристики ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» відзначаємо, що підприємство має стійке фінансове становище і має значний виробничий потенціал щодо подальшого розвитку. Господарство у використанні має достатньо великий земельний банк, який протягом досліджуваного періоду 2019-2023 років не демонструє зниження, що свідчить про стійкі орендні відносини між власниками земельних ділянок, які надали свої земельні наділи (паї) в оренду ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОАПРОДУКТ» (орендна плата за орендовані земельні паї складає 14% від НГО). Також ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» має

достатньо високий рівень забезпеченості трудовими та матеріально-технічними ресурсами, що позитивно відзначається на виконанні запланованих виробничих процесів.

2.2. Аналіз зовнішнього середовища та визначення впливу зовнішніх факторів на логістичну діяльність ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» Вінницької області

Одна із найважливіших задач розвитку підприємства є налагодження ефективного виробництва, яке забезпечувало б випуск запланованих обсягів конкурентоспроможної продукції.

За рахунок поширених методів дослідження PEST- і SWOT-аналіз можна провести аналіз стійкості підприємства до зовнішніх факторів впливу на його розвиток та функціонування.

ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» за обсягами виробництва сільськогосподарської продукції відноситься до агропідприємств, які самі здатні формувати цінову політику на власну продукцію. Виробляючи досить великі партії продукції, господарство самостійно є дистриб'ютором у реалізації власної продукції на аграрному ринку. Тому, за рахунок проведення PEST-аналізу проаналізовано фактори впливу на продаж продукції і прибуток ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ».

Аналізуючи представлені фактори в таблиці 2.6 відмітимо, що підвищення податків, значний рівень інфляції, пониження національної грошової одиниці у співвідношення до іноземної валюти, що має вплив на реалізаційну ціну сільськогосподарської продукції, призводить до зниження прибутковості підприємства. Монополізація агрохолденгів певних сегментів (зерновий, олійний) аграрного ринку (внутрішнього та зовнішнього) не сприяє підприємству розширенню його діяльності та можливостям стати повноцінним учасником таких сегментів ринку. Поглиблюють кризовий стан

в сільськогосподарському виробництві і воєнні дії в країні спричиненні військовою агресією росії проти України в лютому 2022 року. Війна спричинила міграційні процеси населення, мобілізацію, що відзначається на дефіциті кваліфікованих трудових ресурсів. Порушено традиційні логістичні системи, що призвело до пошуку альтернатив, а отже збільшенню виробничо-транспортних витрат підприємства.

Таблиця 2.6

PEST-аналіз діяльності ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ»

Політичні		Економічні	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
1.Податкова політика (тарифи і пільги)	0,35	1.Рівень інфляції і процентні ставки	0,33
2.Бюрократизація і рівень корупції	0,27	2.Курси основних валют	0,33
3.Кількісні та якісні обмеження на імпорт, торговельна політика	0,16	3.Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни	0,22
4.Імовірність розвитку військових дій в країні	0,16	4.Темпи зростання економіки	0,2
5.Стійкість політичної влади та існуючого порядку	0,11	5.Рівень розвитку банківської сфери	0,12
Всього	1,05	Всього	1,2
Соціально-культурні		Технологічні	
1.Рівень міграції та міграційні настрої	0,23	1.Доступ до новітніх технологій	0,17
2.Ставлення до імпортних товарів і послуг	0,17	2.Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі	0,1
3.Темпи зростання населення	0,11	3.Законодавство в області технологічного оснащення галузі	0,1
Всього	0,51	Всього	0,37

На наступному етапі проведемо SWOT-аналіз, за рахунок якого оцінено сильні, слабкі сторони, можливості та загрози ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ».

Аналіз внутрішнього середовища організації передбачає управлінське дослідження її функціональних зон для виявлення як сильних, так і слабких

сторін. Щоб отримати цілісне уявлення про становище підприємства, важливо також оцінити зовнішні фактори, які позитивно впливають на його діяльність (можливості), а також ті, що створюють потенційні загрози для розвитку підприємства.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ»

Потенційні внутрішні сильні сторони (S)	Потенційні внутрішні слабкості (W)
1.Високий рівень довіри орендодавців земельних ділянок, що дозволив сформувати достатньо великий земельний банк використовуваних сільськогосподарських угідь	1.Неспроможність доставити продукцію в інші області України
2.Високий контроль якості продукції	2.Залежність від постачальників
3.Зростання оборотних коштів	3.Високий рівень плати за оренду землі
4.Конкурентоспроможна цінова політика	4.Відсутність податкових пільг
5.Налагоджена збутова мережа	5.Збої в постачанні матеріально-технічних ресурсів
6.Молодий і перспективний колектив.	6.Додаткові транспортні витрати.
7.Хороша репутація у клієнтів.	7.Недостатньо високий прибуток.
Потенційні зовнішні сприятливі можливості (O)	Потенційні зовнішні погрози (T)
1.Підтримання системи на високому технічному рівні для забезпечення її високої надійності і конкуренто-спроможності	1. Несприятлива економічна ситуація в державі
2.Налагодження роботи з постачальниками інших регіонів	2.Низька рентабельність
3. Стійкий попит на продукцію	3.Зростаючий конкурентний тиск.
4. Можливості виробництва випуску продукції з доданою вартістю	4. Скачки курсів валют

Метою ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» є вихід на зовнішні аграрні ринки та перспективним розвиток виробництва продукції з доданою вартістю (переробка зерна на борошно).

На третьому етапі проведемо аналіз конкурентних сил по Портеру за допомогою таблиць, привласнюючи кожному параметру бал, що відображає низьку, середню або високу ступінь загрози для підприємства. Для оцінки рівня загроз було заповнено таблицю за силами Портера. Узагальнені висновки наведені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз сил за Портером для ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ»

Параметри	Значення	Описання	Напрям робіт
1.Ризик входу потенційних конкурентів	Середній рівень погрози	Середній ризик входу нових конкурентів.	Проводити постійний моніторинг появи нових компаній. Підвищувати рівень якості продукції та виробництво обсягів продукції для можливостей виходу на зовнішні ринка.
2.Суперництво між існуючими підприємствами-продавцями	Середній рівень погрози	Ринок компанії є висококонкурентним і перспективним.	Проводити постійний моніторинг пропозицій та попиту ринку. Знижувати виробничі витрати не знижуючи якість продукції, що знизить вплив цінової конкуренції на продажі.
3.Можливість покупців «торгуватися»	Середній рівень погрози	Портфель клієнтів володіє середніми ризиками	Диверсифікувати портфель клієнтів.
4.Можливість постачальників «торгуватися»	Низький рівень погрози	Стабільність з боку постачальників.	Проведення переговорів про зниження цін на матеріально-технічні засоби із постійними постачальниками

На четвертому етапі проведемо аналіз соняшнику, як однієї із високо конкурентної продукції сільськогосподарського виробництва,

використовуючи метод експертних оцінок для порівняння таких параметрів як якість продукції, задоволення специфічних потреб клієнта, цінова політика, діяльність у регіонах, рекламна активність та достатні фінансові ресурси. Потенційними конкурентами на ринку є ТОВ «Поділля Зоря» та ТОВ «Агровіт» (табл. 2.9). Розподіл ринкових часток між конкурентами розподілився наступним чином: перше місце займає ТОВ «Поділля Зоря» – 38% від загальної ваги. На цьому підприємстві найкраще розвинута маркетингова активність, відповідно розгалужена діяльність у регіонах.

Друге місце за результатами аналізу посіло досліджуване підприємство – ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ», яке характеризується доволі таки високою якістю продукції. Необхідно розширювати ринок збуту, завдяки рекламній політиці підприємства та його продукту.

Найслабкішими місцями виявились цінова політика та діяльність у регіонах.

Таблиця 2.9

Оцінка конкурентоспроможності продукції методом експертних оцінок

№	Параметри	Вага	Оцінка конкурентоспроможності		
			ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ»	ТОВ «ПОДІЛЛЯ ЗОРЯ	ТОВ «АГРОВІТ»
1	Якість продукції	0,15	9*0,15=1,35	9*0,15=1,35	8*0,15=1,2
2	Задоволення специфічних потреб клієнта	0,1	8*0,1=0,8	9*0,1=0,9	7*0,1=0,7
3	Цінова політика	0,2	8*0,2=1,6	9*0,2=1,8	7*0,2=1,4
4	Діяльність у регіонах	0,15	7*0,15=1,05	10*0,15=1,5	7*0,15=1,05
5	Рекламна активність	0,15	8*0,15=1,2	10*0,15=1,5	8*0,15=1,2
6	Достатні фінансові ресурси	0,25	8*0,25=2	10*0,25=2,5	8*0,25=2
	Сума	1	8	9,55	7,55

Отже, на підставі проведеного розрахунку та аналізу можемо зробити висновки, що подальші дії мають бути направлені на розвиток та збільшення

частки ринку зернових та олійних культур за допомогою розробленої стратегії для ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ». Вкладення, інтенсифікація зусиль на просування даних видів продукції, пошук нових каналів реалізації можуть перетворити дане підприємство в конкурентоспроможного дистриб'ютора продажу власної продукції. Беручі до уваги характеристики цих видів сільськогосподарської продукції, які є сировинною базою продовольчого забезпечення не лише для внутрішніх потреб країни, а і є експортно-орієнтованою продукцією, тому саме цей напрямок є перспективним для розвитку агробізнесу ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ».

2.3. Оцінка поточного стану логістичної системи та організації логістичного менеджменту ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» Вінницької області

Аналіз поточного стану логістичної системи та організації логістичного менеджменту є важливим завданням для забезпечення стабільності та ефективності роботи підприємства. Оцінка логістичної системи дозволяє виявити, наскільки оптимально побудовані процеси постачання, виробництва та збуту, а також визначити напрями для їхнього вдосконалення. Такий підхід сприятиме підвищенню продуктивності, оптимізації ресурсів і зниженню витрат, що в кінцевому підсумку забезпечить конкурентні переваги на ринку й підвищить рівень задоволеності споживачів.

Розглянемо специфіку логістичного менеджменту в ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ». При аналізі логістичного управління цього господарства відмічено, що загальний виробничий процес розділений на окремі логістичні функції, що дозволяє швидше вирішувати поточні завдання, оперативно реагувати на зміни вимог замовника, а також покращувати контроль за виробничими процесами.

Логістичне планування в ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» спрямоване на забезпечення виробництва видів сільськогосподарської продукції та її обсягів, які запитуванні на аграрному ринку. Відповідно до принципів інтеграції та синергізму, логістичний план включає детальну інформацію про параметри співпраці з урахуванням ризиків постачання та збуту між функціональними підрозділами, такими як виробничо-ресурсне забезпечення, транспортно-логістичний, технологічний та збутовий ланцюги.

Процес планування складається з кількох основних етапів: аналіз кон'юнктури ринку на аграрну продукцію, визначення потреби підприємства в матеріально-технічних ресурсах, розробка плану виробничих процесів, маркетингові заходи по реалізації готової продукції, оцінка постачальників виробничих ресурсів та каналів реалізації власної продукції.

Переваги впровадження концепції «точно в термін» на ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» включають:

- оптимізацію виробничих запасів на всіх етапах логістичного циклу;
- раціоналізацію використання складських приміщень;
- підвищення рентабельності та продуктивності логістичної системи;
- дотримання встановлених термінів виконання замовлень за форвардними контрактами.

Однак логістична система підприємства має й певні недоліки, серед яких:

- неповне забезпечення виробництва матеріально-технічними ресурсами, що призводить до збоїв у логістичних процесах;
- недотримання строків поставок як сировини, так і готової продукції;
- недостатній рівень інформаційної підтримки логістичних операцій.

Схематично, на рисунку 2.4, представлено ключові елементи системи управління логістичними процесами ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ».



Рис. 2.4. Елементи управління логістичними процесами ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГПРОПРОДУКТ»

Система логістичного менеджменту на підприємстві ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГПРОПРОДУКТ» має виступати інтегрованим механізмом у загальній структурі управління, який охоплює всі аспекти логістичного керівництва та всебічно впливає на ефективність виробничих процесів. Завданнями цього механізму є: оцінка та моніторинг зовнішніх факторів, формування оптимальної структури логістичної системи, визначення загальних та конкретних цілей підприємства, створення ефективної організаційної структури, оцінка поточних стратегій підприємства та аналіз методів, що забезпечують виконання намічених планів.

Ефективність логістичного менеджменту в ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГПРОПРОДУКТ» обмежується наявністю «вузьких місць», які перешкоджають досягненню вищої ефективності в рамках існуючої логістичної системи. Для сільськогосподарського підприємства це означає фактори, що заважають збільшенню прибутку. Для вирішення цієї проблеми доцільно впровадити систему аудиту та контролю, яка б забезпечувала ефективний моніторинг руху та використання сировини, матеріалів і іншої продукції, що надходить на виробництво, а також готової продукції, що реалізується споживачам.

Враховуючи вище викладене, вбачаємо за доцільне звернути увагу на врегулювання деяких аспектів в управлінні логістичною системою ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ»:

1. інтеграція управління логістикою ресурсного забезпечення в загальну стратегію управління підприємством, логістика повинна бути невід'ємною частиною стратегічного управління, сприяючи досягненню довгострокових цілей підприємства та забезпеченню стабільного розвитку;

2. оптимізація джерел постачання ресурсів з урахуванням їх варіативності та коливань у процесі використання, це передбачає гнучкість у виборі постачальників та адаптацію до змін на ринку виробничих ресурсів, що дозволить мінімізувати витрати виробництва та ризики від коливань цін на необхідні для виробництва ресурси;

3. використання сучасних логістичних підходів для управління всіма елементами ресурсного забезпечення –це включає в себе інтегроване планування і координацію між різними функціональними підрозділами підприємства, забезпечуючи ефективне використання ресурсів на всіх етапах їх постачання, зберігання та використання;

4. розробка та впровадження оптимальної системи управління ресурсами - створення системи, що дозволяє ефективно управляти потоками матеріальних і фінансових ресурсів, а також моніторити їх використання для досягнення максимальних результатів;

5. застосування мотиваційних заходів для працівників, відповідальних за управління та використання ресурсів - це сприятиме підвищенню ефективності праці та зацікавленості персоналу у досягненні кращих результатів у ресурсному забезпеченні;

6. запровадження у виробничих підрозділах електронної системи обліку всіх ресурсів з встановленням чітких критеріїв їх використання - впровадження цифрових технологій для автоматизації процесів обліку та контролю за використанням ресурсів забезпечить прозорість і зменшить людський фактор у процесах управління;

7. удосконалення політики взаємодії з покупцями через підсистему управління дебіторською заборгованістю - покращення співпраці з клієнтами дозволить не лише оптимізувати грошові потоки, а й знизити ризики невиконання зобов'язань по оплаті;

8. вдосконалення системи ресурсозбереження -це включає розробку та впровадження методів економії ресурсів на всіх етапах їх використання, що дозволить значно зменшити витрати і підвищити ефективність виробничих процесів;

9. проведення аналізу постачальників ресурсів та укладання довгострокових контрактів з постачальниками на постачання сировини та матеріалів - вибір надійних партнерів для постачання дозволить забезпечити стабільність та якість ресурсів, а довгострокові угоди створять взаємовигідні умови для обох сторін.

Таким чином, удосконалення цих напрямків сприятиме підвищенню ефективності логістичного менеджменту, зниженню витрат і покращенню результатів діяльності підприємства в цілому.

Основними проблемами, з якими стикається ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГПРОПРОДУКТ» є суттєва нестабільність цін на ключові ресурси для виробництва, зокрема паливо-мастильні матеріали, засоби захисту рослин, мінеральні добрива, насіннєвий матеріал. В останні роки діяльність підприємства значно ускладнена впливом природних факторів (весняно-літня посуха – недостатня кількість опадів), а також невідповідністю встановлених цін на сільськогосподарську продукцію та продукцію промислових підприємств.

Для покращення ситуації підприємство намагається впроваджувати нову технологію – систему нульового обробітку ґрунту (NO-TiLL), що дозволяє більш ефективно використовувати ґрунтовий запас вологи. Однак рівень впровадження даної технології залишається досить низьким, оскільки це потребує значних капіталовкладень у оновлення технічних засобів для обробітку грунту. Вибір технологій для впровадження здійснюється з

урахуванням фінансових можливостей господарства, їх прибутковості. Це дозволяє зберігати баланс між інноваціями та фінансовою стабільністю підприємства, що є важливим для його довгострокового розвитку.

Після проведеного дослідження рівня господарювання ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» було виявлено ряд недоліків у системі збуту та розподілу продукції. Однак варто зазначити, що оцінка логістичної діяльності, яка повинна передбачати врахування підприємства як єдиної, інтегрованої системи, не може зводитись лише до аналізу ефективності збутової діяльності. Логістика включає в себе набагато ширший спектр процесів, які мають бути оптимізовані для досягнення високої ефективності на всіх етапах: від постачання сировини до реалізації кінцевого продукту.

Удосконалення логістичних процесів у агропродовольчому ланцюзі постачання може здійснюватися через кілька ключових напрямків: зменшення загальних витрат, зниження рівня втрат, покращення умов зберігання та транспортування, а також вдосконалення процесу реалізації продукції. Важливою складовою цього є постійне покращення управлінських рішень, яке неможливе без оцінки їх економічної ефективності. Для оцінки ефективності оптимізації логістичної системи розподілу продукції на ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» необхідно визначити такі ключові показники, як рівень зменшення витрат, зміна рентабельності, а також ефективність інвестицій.

Керівники підприємства повинні перейти від управління виключно за показниками собівартості та фінансових результатів до більш комплексного підходу, що включає в себе оцінку ефективності усіх аспектів діяльності як об'єкта управління. Це дозволить приймати більш обґрунтовані рішення, що сприятимуть досягненню довгострокових стратегічних цілей підприємства.

Водночас, існують певні обмеження, або «вузькі місця», які значною мірою перешкоджають досягненню вищої ефективності в логістичній системі ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ». Ці фактори заважають підприємству оптимізувати процеси таким чином, щоб вони призводили до значного

збільшення прибутку. Розв'язання проблем на цих етапах є необхідним кроком для покращення фінансових результатів та загальної ефективності роботи підприємства.

Під час аналізу логістичного менеджменту на ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» було виявлено кілька значних проблем, які перешкоджають оптимальному функціонуванню логістичної системи. Серед основних «вузьких місць» можна виокремити:

- нераціональна організація робочих процесів серед менеджменту підприємства, що полягає у невірному розподілі обов'язків та делегуванні повноважень - це призводить до недотримання термінів і процесів, необхідних для ефективної роботи. Наприклад, затримка з замовленням палива спричинила зупинку виробничого процесу (оранки ґрунту), що не тільки порушило технологічний процес, а й призвело до перевитрат пального та нераціонального використання робочого часу тракториста. Такий підхід до організації робочих процесів ускладнює ефективне управління і збільшує витрати;

- витрати на транспортне обслуговування займають значну частину в структурі логістичних витрат підприємства, що свідчить про потребу в оптимізації транспортування та пов'язаних із ним процесів. Високі транспортні витрати знижують рентабельність і зменшують загальну ефективність логістичної діяльності.

Для досягнення ефективного логістичного менеджменту на ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» необхідно розробити комплексну стратегію, яка чітко визначатиме ключові логістичні напрямки діяльності. В ході реалізації цієї стратегії повинно бути передбачено усунення всіх виявлених «вузьких місць», що значно підвищить ефективність роботи підприємства. Вибір логістичної стратегії має базуватись на чітко сформульованих місії та цілях логістичної діяльності підприємства, що забезпечить його стабільне та стратегічно орієнтоване функціонування.

В результаті оцінки поточного стану логістичної системи та організації логістичного менеджменту ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» було виявлено як позитивні аспекти, так і низку проблем, що потребують вдосконалення.

Для покращення ситуації ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» необхідно впровадити ряд заходів, серед яких – модернізація інформаційних систем для автоматизації процесів управління логістикою, вдосконалення структури управління логістичними операціями, розробка гнучкої системи прогнозування потреб та адаптація до змін на ринку. Впровадження таких змін дозволить знизити витрати, покращити якість обслуговування клієнтів та підвищити загальну ефективність логістичних процесів підприємства.

РОЗДІЛ 3.
ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1. Напрями стратегічного планування та розвитку логістичної системи в ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» Вінницької області

Планування виробництва є основою для забезпечення сталого функціонування виробничих процесів підприємства, його розвитку. Одним із напрямів, за рахунок якого здійснюється придбання матеріально-технічних ресурсів, реалізація продукції, тощо є система логістичного управління підприємством, тому від стратегічного планування діяльності логістичного менеджменту в значній мірі залежить ефективне виконання ключових функцій підприємства. Стратегічне планування складається з низки методичних прийомів, процедур і завдань, послідовне виконання яких дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення. Дотримання принципу системності етапів — від стратегічного до оперативного планування — дозволяє поетапно знижувати невизначеність, пов'язану з зовнішнім середовищем, та враховувати внутрішній стан підприємства як бізнес-системи і його окремих підрозділів. Ігнорування будь-якого елемента цієї системи може призвести до:

- зниження точності планування та ефективності прийнятих рішень;
- підвищення ризиків під час прийняття управлінських рішень.

Стратегічне планування в логістичному управлінні спрямоване на організаційне передбачення та координацію, розподіл ресурсів між різними напрямами логістичної діяльності для адаптації до очікуваних змін зовнішнього середовища. Його мета — уточнення цілей та завдань логістичної діяльності на основі глибокого аналізу зовнішніх чинників і можливостей адаптації підприємства.

Основні завдання стратегічного планування логістики включають:

- вибір напрямків розвитку або реорганізації логістичної системи підприємства;

- техніко-економічне обґрунтування доцільності проектів розвитку логістичної системи;

- розподіл ресурсів між перспективними, поточними й оперативними складовими логістики;

- визначення джерел фінансування, розрахунок очікуваних фінансових результатів, таких як обсяг продажів, прибуток, доходи;

- встановлення кваліфікаційних вимог до персоналу для реалізації проектів розвитку логістичної системи.

Недостатнє формулювання цілей та завдань стратегічного планування і брак готовності управлінських органів до прийняття обґрунтованих рішень можуть стати серйозною перешкодою для реалізації стратегічного потенціалу підприємства і раціонального використання його ресурсів. Відтак, кваліфікований менеджер-логіст повинен вільно володіти основами планування та застосовувати їх під час ухвалення управлінських рішень.

Стратегічне планування в логістиці суттєво відрізняється від інших видів планування, таких як оперативне, тактичне чи перспективне, що застосовуються в управлінні потоковими процесами. Ця відмінність полягає не стільки у рівні деталізації, цілях чи горизонті планування, скільки в основному напрямі, на якому зосереджене планування. Воно включає комплекс дій і рішень, прийнятих керівництвом для розробки специфічних логістичних стратегій, що допомагають підприємству досягти своїх довгострокових цілей.

До особливих ознак стратегічного планування логістичної діяльності на підприємстві належать:

1. Мотивація до активного і креативного розвитку персоналу логістичної служби, зокрема шляхом встановлення довготривалих взаємовигідних відносин з постачальниками, клієнтами та кінцевими

споживачами. Це сприяє підвищенню рівня задоволеності споживачів та створює підґрунтя для конкурентних переваг підприємства.

2. Оперативне реагування управлінських структур підприємства на зміни зовнішніх умов і інші непередбачувані ситуації, забезпечуючи при цьому гнучкість функціонування на конкурентному ринку завдяки прийняттю своєчасних управлінських рішень.

Головне завдання логістичної служби полягає у вирішенні поточних питань, що стосуються довгострокового планування як загальної виробничо-господарської діяльності підприємства, так і логістичної діяльності зокрема. В процесі стратегічного планування керівник логістичної служби має відповісти на ключові питання: чи відповідає виробнича та логістична політика підприємства сучасним ринковим вимогам; наскільки ефективними є його комерційні ідеї, цілі та логістичні стратегії; які ризики та можливості існують для розвитку логістичної стратегії?

Поглиблений аналіз ресурсів ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» дозволяє визначити сильні і слабкі сторони в процесах закупівлі матеріалів, виробництва продукції та надання послуг. Такий аналіз допомагає виділити процеси, що створюють споживчу цінність. При встановленні завдань стратегічного планування логістики та розробці відповідної стратегічної програми керівництво та логістична служба мають чітко розуміти власні можливості й прагнення. У системі логістичного менеджменту стратегічне планування конкретизується через щорічні плани логістики, над створенням яких працює й персонал логістичної служби. На рисунку 3.1 схематично наведена запропонована до застосування в ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» модель логістичної системи.

Систему логістичного управління варто переглядати кожні 5-7 років, охоплюючи всі основні компоненти, такі як організація виробництва та збуту продукції, структура логістичного управління, система мотивації персоналу тощо. Це обумовлено постійними якісними змінами в персоналі логістичної служби, потребою усунути суперечності в загальній системі управління

підприємством та необхідністю адаптації логістики до розвитку ринкових відносин.



Рис. 3.1. Загальна схема планування логістичної діяльності в ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ»

Стратегічне планування логістики реалізується через:

- розподіл ресурсів;
- адаптацію до зовнішніх умов;
- внутрішню координацію та передбачення на стратегічному рівні.

Це планування передбачає вибір найкращої конфігурації логістичної системи з доступних альтернатив, враховуючи специфіку замовлень клієнтів (терміни, ціни, обсяги, виробничі технології, сервіс тощо) та поточні можливості підприємства (виробничі потужності, витрати тощо). Варто пам’ятати, що стратегічне планування логістики не є абсолютною гарантією успіху на ринку, адже має свої обмеження:

1. Стратегічне планування логістики не передбачає майбутніх рішень, а лише задає загальний напрям розвитку на основі певних припущень.

2. Стратегічне планування не є детальним «проектом майбутнього». Зміни в ринкових умовах, вподобаннях споживачів, появі та зникненні конкурентів, а також нові технології й фінансові умови значно впливають на бізнес-середовище, роблячи цей процес динамічним і чутливим до змін.

3. Стратегічне планування логістики не здатне вирішити критичні ситуації, що загрожують стабільності підприємства, та не є засобом виходу з кризи. Застосовувати стратегічне планування можна лише за умов ринкової стабільності підприємства.

4. Стратегічне планування не охоплює всіх критичних факторів, що впливають на логістичну діяльність, а зосереджене на ключових питаннях, важливих для підприємства в цілому.

Стратегічний план логістики зосереджується на ключових аспектах, зводячи деталі до мінімуму, що підвищує ефективність функціонування системи логістичного управління. Загальний процес розробки стратегічного плану логістики зображено на рисунку 3.2.

1. Визначення цілей. Етап, на якому формується концепція логістики підприємства і основний напрямок її розвитку. Ефективне управління можливе за наявності таких даних, як: цільові вимоги до об’єкта логістики (або сукупності об’єктів, якщо система має багатофункціональний характер), характеристики об’єкта управління і можливі напрями його розвитку, а також правила відбору оптимальних варіантів для досягнення логістичних цілей.

2. Аналіз зовнішнього середовища. Постановка конкретного завдання в логістичному управлінні визначає зв'язок процесу управління з зовнішнім середовищем. Зовнішні фактори впливають на цілі як для об'єкта логістики, так і для системи логістичного управління загалом, а також визначають правила вибору варіантів для досягнення цілей.

3. Розробка логістичної стратегії. Під час цього етапу враховуються інноваційні логістичні технології, які можуть вплинути на зовнішнє середовище.

4. Реалізація та корекція логістичного плану. На даному етапі створюється програма, що містить конкретні дії для впровадження логістичної стратегії. Вона включає плани матеріально-технічного забезпечення, виробництва, збуту і обслуговування продукції.

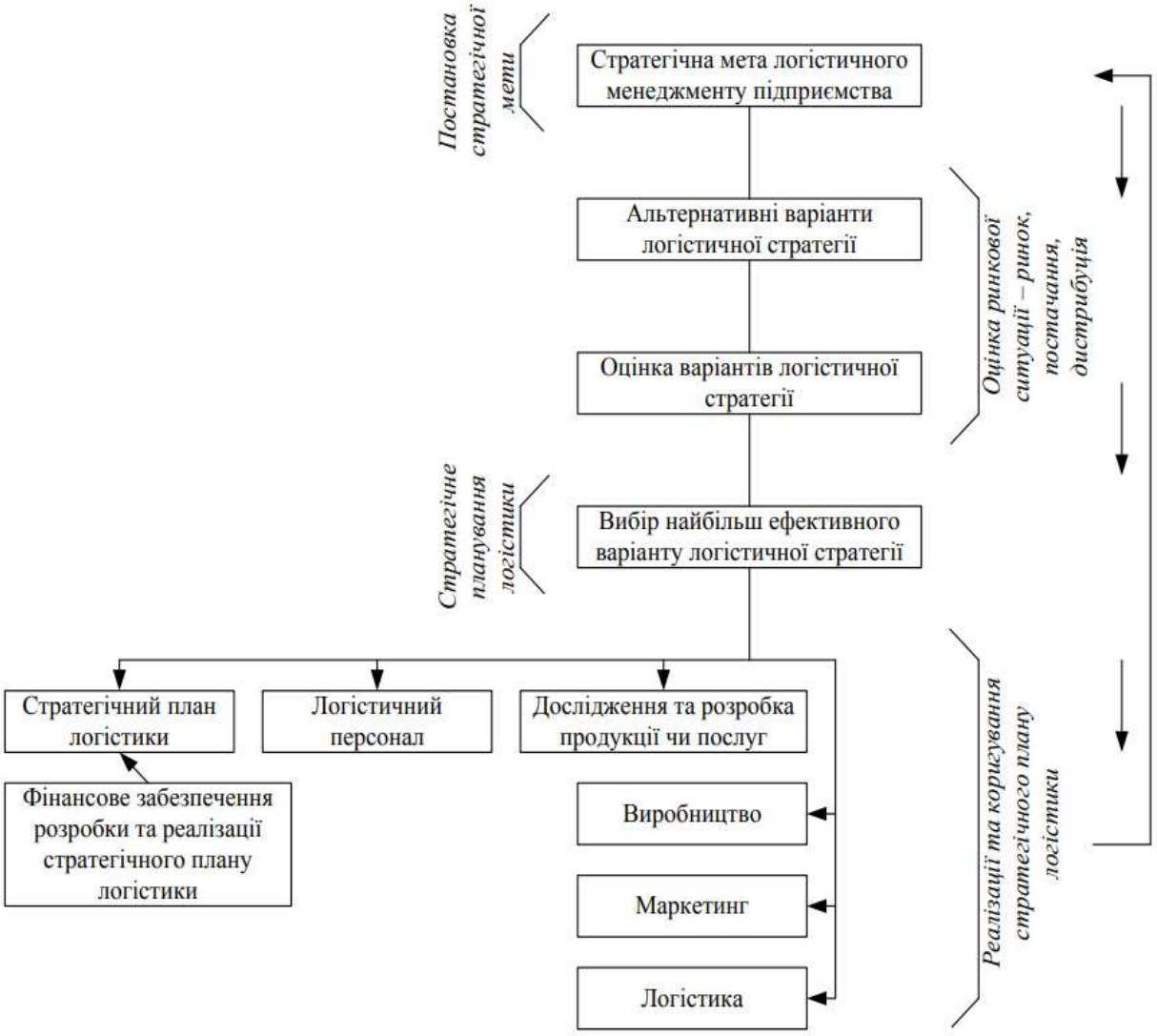


Рис. 3.2. Схема стратегічного планування логістики та розвитку логістичної системи в ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ»

ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» запропоновано здійснювати розробку стратегічного планування логістики із врахуванням семи базових етапів (табл. 3.1).

Основою стратегічного плану логістики є аналіз перспектив розвитку логістичної системи з врахуванням зовнішніх факторів. Ключовим елементом цього аналізу є комплексне дослідження зовнішнього середовища підприємства з акцентом на довгострокову конкурентоспроможність. Результати аналізу допомагають визначити стратегічні цілі логістики і розробити заходи для їх реалізації з порівнянням можливих альтернативних стратегій.

Таблиця 3.1

Базові етапи стратегічного планування логістичної діяльності на підприємстві

Етап	Завдання, що вирішуються
1 Формування логістичної стратеги підприємства	- довгострокова стратегічна орієнтація підприємства - встановлення основних конкурентів - визначення нових підходів до надання логістичних послуг - встановлення привабливості пропозицій логістичних послуг
2 Ситуаційний аналіз	- визначення можливостей логістичного менеджменту підприємства - встановлення логістичних ситуацій - вирішення логістичних завдань
3 Обґрунтування стратегічних цілей логістичного управління	- визначення конкретних стратегічних цілей - встановлення кількісних показників логістичної діяльності (дохід, прибуток, витрати тощо) - встановлення якісних показників логістичної діяльності (якість обслуговування споживачів, рівень інноваційності логістичних технологій, діловий імідж підприємства тощо)
4 Розробка стратегічного плану логістичного управління	- визначення механізмів формування й розвитку логістичної стратегії, встановлення зв'язків з іншими функціональними стратегіями підприємства і загальною стратегією у цілому - визначення механізму формування й розвитку стратегічного партнерства підприємства з учасниками ланцюгу поставок (постачальниками, дистриб'юторами та кінцевими споживачами)
5 Удосконалення організаційно-управлінського механізму	- формування кадрового потенціалу, який відповідає за функціонування системи логістичного управління - удосконалення діяльності служби логістики -

формування і розвитку системи логістичного управління	підвищення ефективності системи мотивацій логістичного персоналу
6 Розробка поточних планів для реалізації логістичної стратегії	- конкретні заходи з реалізації логістичної стратегії. - розробка сітьового графіка
7 Контроль результатів стратегічного планування логістики	- встановлення контролю за виконанням стратегічного плану - введення кореляційних показників за необхідності коригування стратегічного плану

Отже, стратегічне планування логістичної системи ґрунтується на чітко визначених програмних засадах, сформульованих керівництвом підприємства для визначення напрямків розвитку, допоміжних цілей, завдань та стратегії. Підприємство створює офіційні програмні заяви, що відповідають на такі запитання: яка роль підприємства на конкурентному ринку як учасника економічних відносин; хто є його постачальниками, бізнес-партнерами, клієнтами та кінцевими споживачами; що є цінністю для споживачів; як буде відбуватися реорганізація управління бізнес-процесами, включаючи логістичні процеси? Грамотно сформульовані програмні засади логістичної орієнтації дають працівникам можливість відчути свою роль у вдосконаленні логістичної системи, надають їм ціль та підкреслюють їхню значущість.

Під час розробки програмного декларування стратегії логістики керівництво прагне, щоб програма була оптимальною — не надто вузькою і не надто широкою. Найчастіше керівники використовують розширений підхід до формулювання стратегії логістики, що відкриває нові можливості для підприємства, але може нести ризики в разі необґрунтованих рішень. Програма логістики деталізується у вигляді допоміжних цілей і завдань для кожного рівня управління, причому кожен менеджер отримує конкретні завдання, за виконання яких він несе відповідальність.

3.2. Розробка рекомендацій щодо впровадження логістично-маркетингової стратегії в ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» Вінницької області

В сучасних умовах розвитку аграрного сектору ефективне управління ресурсами та раціональна організація логістичних і маркетингових процесів є критичними факторами для досягнення конкурентних переваг. Аграрні підприємства, що працюють у динамічному середовищі зі зростаючими вимогами ринку, стикаються з необхідністю оперативного постачання продукції, оптимізації витрат, а також підвищення якості обслуговування клієнтів. У цьому контексті впровадження логістично-маркетингової стратегії набуває особливої актуальності, адже дозволяє не лише ефективно координувати потоки продукції, але й сприяє кращому задоволенню потреб споживачів. Така стратегія, заснована на інтеграції логістики та маркетингу, створює умови для формування гнучкої, адаптованої до змін ринку системи, яка підвищує результативність аграрного підприємства в умовах сучасної конкуренції.

До основних факторів, що обумовлюють необхідність інтеграції логістики та маркетингу, належать: зростання диверсифікації ринку, посилення конкуренції, інтеграція економічних процесів і прийняття управлінських рішень, а також розвиток інноваційних технологій. Концепція маркетингово-логістичного управління ґрунтується на трьох ключових елементах: задоволенні потреб клієнтів, інтегрованій маркетингово-логістичній діяльності та отриманні прибутку (рис. 3.3).

Головна мета інтегрованого управління всіма видами логістичної діяльності полягає у досягненні належного рівня задоволення споживачів за мінімальних витрат. Логістично-маркетинговий підхід являє собою синтез двох концепцій, де логістика спрямована на ефективне управління потоками, а маркетинг орієнтований на задоволення потреб ринку. Разом ці концепції

формують ринкову стратегію компанії, примножуючи ефекти кожної складової для досягнення конкурентної переваги.

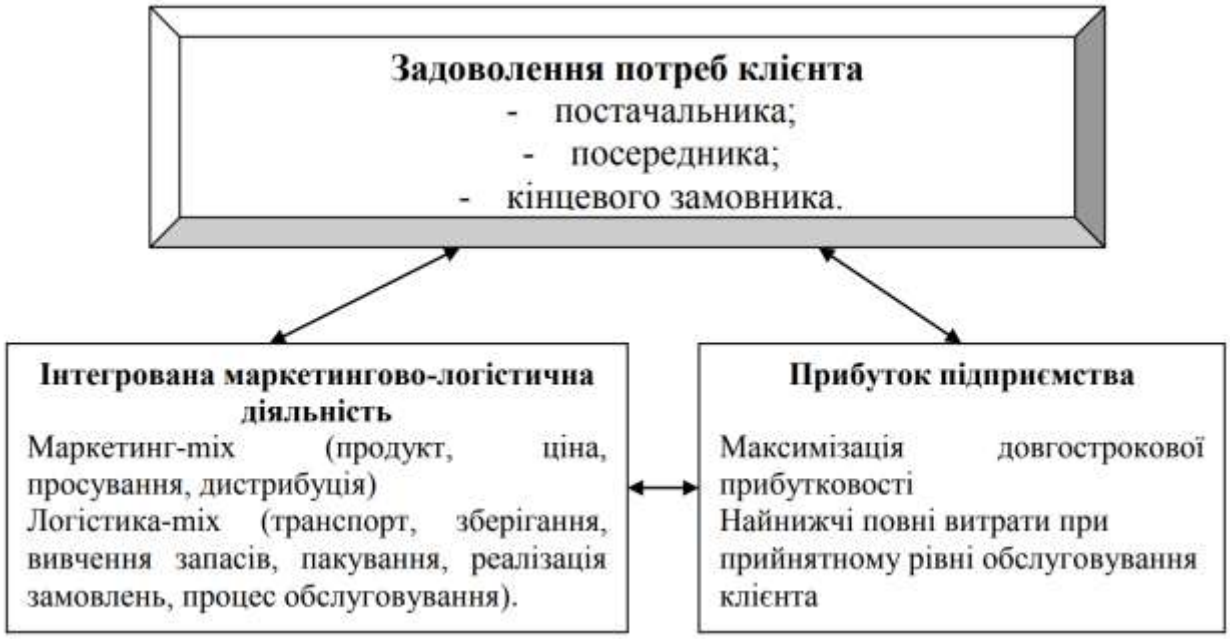


Рис. 3.3. Концепція маркетингово-логістичного управління в ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ»

Ефективність логістично-маркетингового управління часто описується формулами «4С» (потреби клієнтів, витрати для клієнта, комунікація, зручність) і «7R» (правильний продукт, інформація, кількість, якість, час, місце, ціна). Результати та перспективи інтеграції маркетингових і логістичних підходів у конкурентній стратегії залежать від аналізу витрат і впливу на ринок, що є базою для забезпечення стабільного конкурентного положення компанії. Така інтеграція відкриває можливості для створення різноманітних стратегічно-конкурентних варіантів. Відомі приклади стратегій конкуренції, таких як лідерство у витратах, диференціація логістичних ефектів і концентрація, надають основні напрямки для їх адаптації в умовах конкретного ринку.

Використання зазначених стратегій сприяє досягненню конкурентних переваг підприємства завдяки впровадженню інноваційних продуктів, технологічного лідерства, підвищенню якості товарів, розширенню сервісного обслуговування, зниженню витрат та оптимізації експлуатаційних

витрат. Комбінації цих стратегічно-конкурентних елементів можуть варіюватися залежно від цільових ринків чи їх окремих сегментів.

Раціональний вибір стратегії конкуренції базується на комплексній оцінці маркетингових і логістичних систем підприємства. Ключові процеси в цій галузі включають аналіз ринку, визначення споживчих потреб, розробку та розвиток продуктів, формулювання ринкових стратегій, оптимізацію взаємодії з клієнтами, ефективність витрат у взаємовідносинах клієнт-підприємство та оцінку якості сервісу для клієнта. Ці процеси, за своєю природою, є динамічними та впливають на організаційну структуру управління компанією, зосереджуючи увагу як на потокових, так і на ринкових аспектах.

Логістично-маркетингове управління можна розглядати як детермінант модернізації системи управління і трансформації підприємства, а також як інструмент для підвищення конкурентоспроможності та довгострокового успіху. Синергія маркетингових та логістичних зусиль зосереджена на ринку, де маркетинг сприяє конструктивній комунікації із споживачами, тоді як логістика додає свою цінність, забезпечуючи ефективність та оптимальну якість обслуговування з мінімізацією операційних витрат. Це забезпечує злагоджену взаємодію у сфері дистрибуції, де поєднуються товарні та інформаційні потоки, що вимагають координації та комплексного підходу завдяки логістичній підтримці.

Іншою важливою сферою співпраці є прогнозування продажів. З точки зору маркетингу, дані про прогнозовані обсяги продажів дозволяють своєчасно коригувати маркетингову стратегію та тактичні заходи. З логістичної точки зору, прогнози збуту забезпечують планування оптимальних товарних потоків, управління рівнем запасів та контроль логістичних витрат. Проте основним напрямом співпраці залишається обслуговування клієнтів, що є надзвичайно важливим у сучасних умовах глобалізації та підвищених вимог споживачів. Високий рівень обслуговування сприяє збільшенню продажів, зміцненню конкурентних

позицій підприємства на ринку та встановленню міцних партнерських відносин у дистрибуційній мережі. Сьогодні обслуговування клієнтів є основою не лише для досягнення конкурентної переваги, але й для покращення взаємодії в дистрибуційному каналі, незалежно від обраної стратегії, будь-то орієнтація на низькі ціни або диференціацію продукції.

Основними етапами розробки логістично-маркетингової стратегії для ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» повинні стати:

- прогнозування ринкової ситуації;
- розробка перспективних планів з організації збутової діяльності підприємства;
- складання бюджету витрат на збутову діяльність;
- визначення нормативного рівня витрат на збут;
- обґрунтування вибору відповідних каналів збуту;
- планування загального процесу збуту продукції;
- формування інформаційного забезпечення для збутової діяльності;
- статистичний аналіз продажів (рис. 3.4).

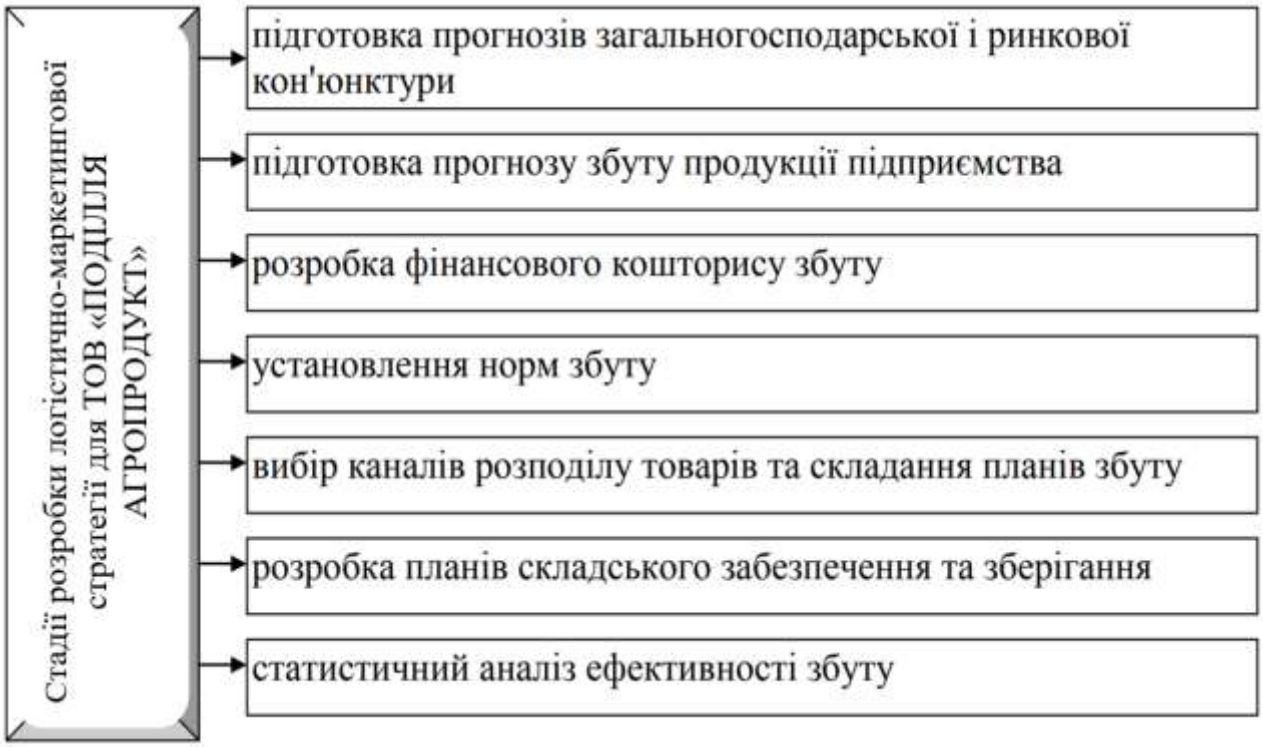


Рис. 3.4. Основні стадії розробки логістично-марктеингової стратегії для ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ»

Розробка логістично-маркетингової стратегії для ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» є важливою для:

- збільшення валового доходу шляхом розширення обсягів реалізації;

- формування та підтримання позитивного ставлення клієнтів до продукції підприємства;

- впровадження інноваційних видів продукції;

- комплексного використання різноманітних методів просування.

Під час розробки стратегії керівництво сільськогосподарського підприємства ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ», яке займається реалізацією зернових та олійних культур, має ухвалити низку важливих рішень. Зокрема, необхідно:

- визначити рівень інтенсивності стимулювання продажів;

- провести сегментування цільових груп для створення програми стимулювання;

- встановити часові рамки реалізації програми стимулювання;

- скласти графік заходів для кожної цільової групи;

- розробити бюджет витрат на реалізацію запланованих заходів;

- провести тестування програми стимулювання збуту;

- після завершення заходів виконати ретроспективний аналіз та оцінити її ефективність.

Для ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» рекомендується поєднання декількох методів просування продукції, зокрема реклами та стимулювання збуту, що забезпечить максимальний ефект. Важливо пам’ятати, що:

- ефект від реалізації заходів щодо стимулювання продукції буде максимальним за умов правильно визначених цілей і врахування етапу життєвого циклу товару;

- програма стимулювання збуту має бути обмеженою в часі, при цьому короткострокові програми часто є результативнішими.

Стратегія стимулювання логістично-збутової діяльності ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» сприятиме:

- підвищенню зацікавленості до продукції підприємства та зростанню кількості постійних оптових клієнтів;

- залученню нових оптових та роздрібних клієнтів до співпраці;

- зростанню обсягів продажу в довгостроковій перспективі.

Наступний крок у стратегії розвитку — впровадження механізму формування перспективного товарного асортименту, що дозволить уникнути негативних процесів, які можуть виникати через недооцінку цього аспекту діяльності. Послідовність дій для формування перспективного асортименту в ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» включає:

- визначення системи обмежень щодо товарного асортименту підприємства;

- проведення АВС-аналізу продуктового портфеля;

- розрахунок рейтингових оцінок для кожного виду продукції та загального рейтингу, за результатами якого кожному продукту присвоюється відповідна позиція;

- аналіз отриманого набору номенклатурних позицій як можливого перспективного асортименту.

Основними інформаційними джерелами для формування асортименту є: 1. Виробнича програма — містить дані про трудомісткість продукції (нормо/години та гривні/години), фонд заробітної плати та інші витрати, пов'язані з виробництвом. Вона охоплює:

- опис асортименту та номенклатури товарів підприємства;

- трудовитрати для кожного виду продукції в кількісному вираженні (нормо/години) та вартісному (грн/години);

- обсяги виробництва за рік, квартал, місяць;

- витрати на оплату праці, премії та надбавки.

2. Облікова картка калькуляції замовлень — включає дані про собівартість продукції за кожним замовленням.

На основі вказаних характеристик продукції здійснюється ранжування за показниками, такими як:

- обсяг реалізованої продукції;
- витрати праці на одиницю продукції (нормо/години);
- чистий прибуток від реалізації кожного виду продукції.

Для визначення рейтингової оцінки показники множаться для кожного виду продукції, і на основі результатів створюється ранжований ряд відповідно до отриманого рейтингу. Результати подаються у вигляді рейтингової таблиці, що дозволяє визначити пріоритети виробництва. Рекомендується збільшувати обсяги випуску продукції з високими рейтинговими показниками, а також працювати над підвищенням рентабельності та зниженням собівартості «неперспективної» продукції.

Реструктуризація товарного асортименту повинна враховувати зовнішні фактори для визначення позицій, що не відповідають заданим вимогам. У своїй діяльності підприємство має чітко встановлювати стратегічні цілі, орієнтуючись на потреби споживачів, продавців і посередників, беручи до уваги можливі побічні фактори.

Впровадження логістично-маркетингової стратегії в ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» є важливим кроком для підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства на ринку рослинницької продукції. Завдяки сегментованому підходу до цільових груп, розробці програми стимулювання продажів, оптимізації асортименту та ретельному аналізу результатів, компанія може досягти зростання обсягів продажу, розширити клієнтську базу та збільшити прибутковість. Запропонована стратегія сприятиме поліпшенню взаємодії з партнерами, оптимізації логістичних процесів та ефективнішому використанню ресурсів, що є ключовими факторами для успішного розвитку підприємства.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих змін та прогнозування результатів стратегічного розвитку логістичної системи ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» Вінницької області

В умовах трансформації ринкової економіки України ефективність роботи підприємств різних розмірів, галузей та форм власності значною мірою визначається ефективністю їх збутових систем. Проте, досвід управління підприємствами в Україні показав, що збут не завжди розглядається як ключовий аспект діяльності. Це зумовлено тим, що більшість підприємств продовжують орієнтуватися на виробництво, а не на маркетинг, а при виборі клієнтів часто акцент робиться на мінімізацію витрат збуту, а не на максимальне задоволення потреб споживачів.

На рисунку 3.5 представлено дерево цілей формування логістично-маркетингової стратегії ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ», яке побудоване з урахуванням загальної стратегічної мети підприємства.

У складі генеральної мети збутової політики визначено дві ключові цілі першого рівня: «збільшення обсягу збуту та частки ринку» і «забезпечення стабільної економічної позиції підприємства». Додатково окреслено три цілі другого рівня: задоволення споживчого попиту, отримання переваг над конкурентами та збереження частки ринку. Кожна з цих цілей є важливою для збутової діяльності підприємства та конкретизується відповідними завданнями й напрямами дій, доповненими контролем за результатами реалізації збутової стратегії.

Оскільки обрана політика має на меті забезпечення ефективної збутової діяльності підприємства, запропоновано перелік показників, які дозволяють оперативно оцінити ефективність основних збутових операцій, як комерційних, так і технологічних, що включають товарорух, транспортування, складування та підготовку продукції до відвантаження покупцю.

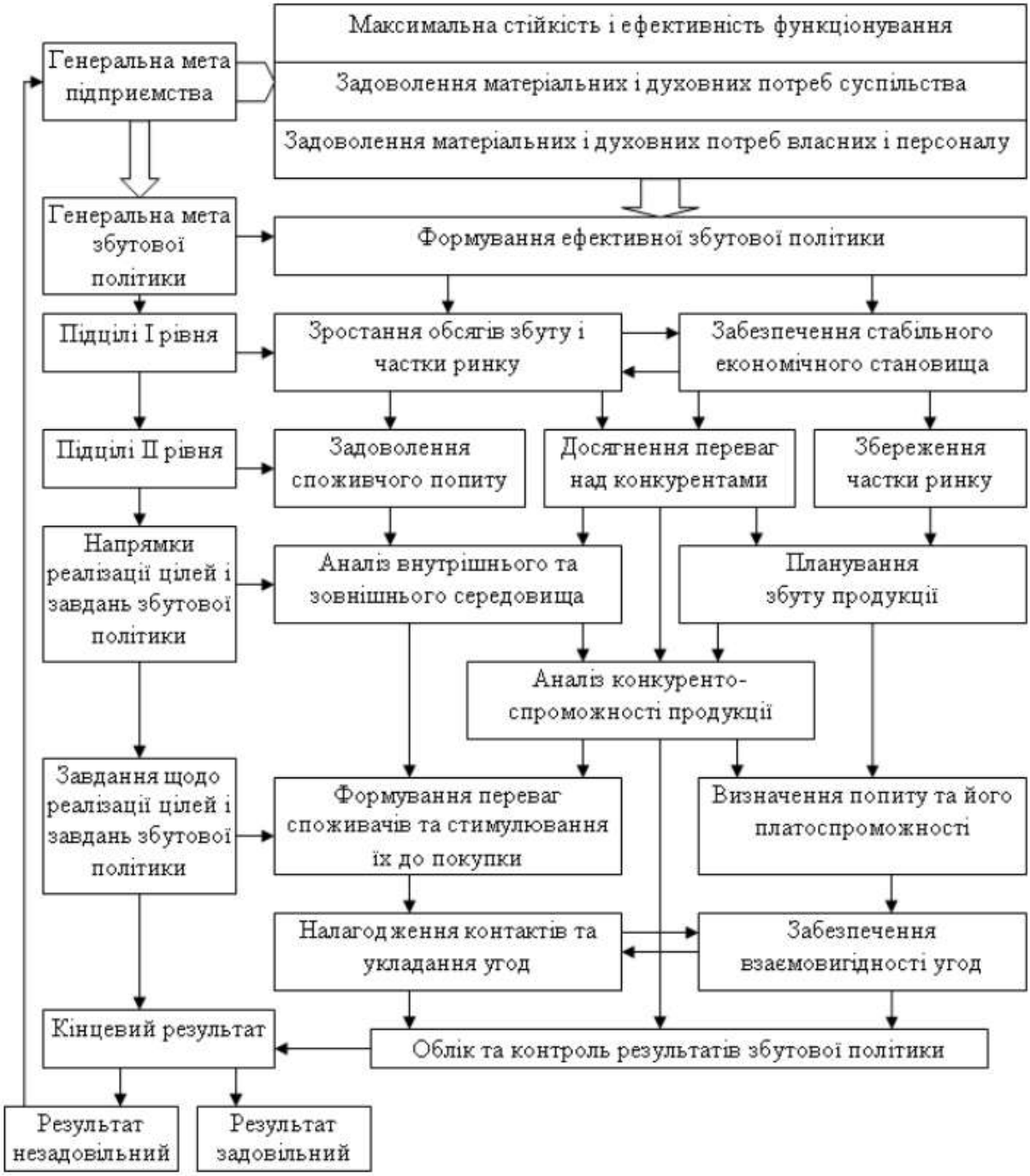


Рис. 3.5. Дерево цілей і завдань з формування логістично-маркетингової стратегії ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ»

Доцільними показниками є, зокрема, питома вага чистого і валового прибутку, частка збутових витрат у загальних витратах підприємства, а також їхня частка у чистому прибутку. Важливо зазначити, що на ефективність збутової діяльності впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори, що вимагає комплексного підходу до її аналізу.

В аграрних підприємствах Вінницької області спостерігається значна варіативність цін на сільськогосподарську продукцію. Розглянемо класифікацію підприємств області за середніми цінами реалізації продукції сільського господарства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Групування сільськогосподарських підприємств Вінницької області за середніми цінами реалізованої продукції сільського господарства

	Пшениця				Кукурудза			
	кількість підприємств		кількість реалізованої продукції		кількість підприємств		кількість реалізованої продукції	
	Од.	%	тис.т	%	Од.	%	тис.т	%
Підприємства всього, з них	6812	100,0	16506,4	100,0	4729	100,0	15484,0	100,0
до 1 500,0	42	0,6	14,7	0,1	49	1,1	7,4	0,0
1 500,1 - 2 000,0	107	1,6	41,1	0,2	94	2,0	32,5	0,2
2 000,1 - 2 500,0	324	4,8	455,5	2,8	247	5,2	151,4	1,0
2 500,1 - 3 000,0	1451	21,3	2055,7	12,5	729	15,4	786,7	5,1
3 000,1 - 3 500,0	3967	58,2	9755,0	59,1	2545	53,8	8369,3	54,0
3 500,1 - 4 000,0	822	12,1	3996,9	24,2	852	18,0	5087,0	32,9
4 000,1 - 10 000	96	1,4	182,0	1,1	181	3,8	1020,4	6,6
більше 10 000,0	3	0,0	5,5	0,0	32	0,7	29,3	0,2

Продовження таблиці 3.2

	Ячмінь				Жито			
	кількість підприємств		кількість реалізованої продукції		кількість підприємств		кількість реалізованої продукції	
	Од.	%	тис.т	%	Од.	%	тис.т	%
до 1 500,0								
1 500,1 - 2 000,0	58	1,2	8,5	0,2	11	2,1	0,1	0,1
2 000,1 - 2 500,0	143	2,9	36,8	1,0	21	4,0	0,9	0,8
2 500,1 - 3 000,0	495	9,9	215,4	5,9	53	10,0	5,1	4,5
3 000,1 - 3 500,0	2479	49,9	1484,4	40,3	274	51,9	73,9	64,9
3 500,1 - 4 000,0	1596	32,1	1729,6	46,9	134	25,4	29,7	26,1
4 000,1 - 10 000	133	2,7	181,0	4,9	15	2,8	1,4	1,2
більше 10 000,0	65	1,3	29,2	0,8	20	3,8	2,8	2,4

Ціни на сільськогосподарську продукцію значно різняться серед підприємств області. Наприклад, ціна за 1 тонну пшениці може коливається від 200 грн/т до 1000 грн/т. Різниця у цінах обумовлена такими факторами, як час реалізації, канали збуту, якість продукції та інші чинники.

Аналіз таблиці свідчить, що підприємства мають потенціал для підвищення реалізаційних цін. Оптимальні строки продажу дозволяють отримати додатковий прибуток, хоча це й потребує додаткових витрат на зберігання продукції. Підвищення якості продукції також сприяє зростанню ціни, але при цьому виникають додаткові витрати, пов’язані з підвищенням її якості. Дослідження показує, що аграрні підприємства орієнтуються на взаємозв'язок категорій «якість-ціна» та «сезонність-ціна» для стабільного отримання прибутку протягом року.

Для максимізації прибутків і посилення конкурентних переваг рекомендується використовувати комплекс коригуючих коефіцієнтів, які враховують сезонність продажу, якість, зберігання та доробку продукції. Застосування цих коефіцієнтів допоможе приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо термінів і умов реалізації продукції рослинництва, забезпечуючи вигідніші ціни в оптимальні строки, з урахуванням витрат на зберігання та доопрацювання.

Рівень конкуренції на ринку сільськогосподарських товарів постійно зростає. Останніми роками чітко окреслився розподіл регіонів України за видами сільськогосподарської продукції, найбільш придатними до ефективного використання їхніх природно-кліматичних та економічних переваг. Це, своєю чергою, впливає на діапазон цін у процесі реалізації агропродукції. Для підприємств малого бізнесу доцільно застосовувати диференціацію цін, засновану на взаємозв’язку «якість-ціна», що може бути ефективним стратегічним підходом.

На рисунку 3.6 зображено матрицю, яка ілюструє підхід до диференціації цін та вибору відповідної стратегії.

Ціна

висока	Стратегія «ціна оригінальної продукції»	Стратегія «високої ціни»	Стратегія «високої цінової відповідності»
середня	Стратегія «завищеної ціни»	Стратегія «золотої середини»	Стратегія «перемоги над конкурентами»
низька	Стратегія «низької цінової відповідності»	Стратегія «цінових переваг»	Стратегія «виходу на ринок»
	низька	середня	висока

Якість

Рис. 3.6. Матриця стратегічної диференціації цін для ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ»

Аналіз цінової політики в системі маркетингу сільськогосподарських підприємств показав, що встановлення цін на продукцію відбувається під впливом сезонних коливань. Сезонність впливає як на виробництво, так і на збут продукції, тому планування виробничої програми та розробку цінових стратегій доцільно здійснювати з урахуванням цього фактору. Зазвичай, під час сезону виробництва ціни на продукцію є найнижчими, а з часом після збору врожаю ціни поступово зростають. Врахування сезонності при формуванні цінової стратегії сприяє стабільному прибутку підприємства.

Сільськогосподарським підприємствам рекомендовано визначати стратегію збуту та цінову політику відповідно до сезонності та термінів збору врожаю (рис. 3.7).

Пора року

	низька	середня	висока
зима	Стратегія «швидкого збуту»	Стратегія «ринкового рівня цін»	Стратегія «висока цінова відповідність»
осінь	Стратегія «швидкого збуту»	Стратегія «ринкового рівня цін»	Стратегія «цінової переваги»
весна	Стратегія «швидкого збуту»	Стратегія «золотої середини»	Стратегія «цінової переваги»
літо	Стратегія «миттєвого збуту»	Стратегія «оптимального каналу збуту»	Стратегія «завоювання ринку»

Якість

Рис. 3.7. Вибір цінових стратегій ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» з урахуванням фактора сезонності

При застосуванні методу «порівняльних цін» за коефіцієнт 1,0 береться базова ціна на продукцію «з поля», що дозволяє відстежувати зростання цін щомісяця (табл. 3.3). Для приведення цін до порівнянного рівня пропонується використовувати систему цінових коефіцієнтів: підвищувальні (коефіцієнт сезонного продажу, коефіцієнт якості) та понижувальні (коефіцієнт зберігання, коефіцієнт доробки продукції). Використання цих коефіцієнтів забезпечить прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо строків і умов збуту продукції, сприяючи отриманню максимального прибутку завдяки вищим цінам в оптимальні періоди продажу та врахуванню витрат на зберігання і доопрацювання продукції.

Таблиця 3.3

Розрахунок підвищуючого коефіцієнту сезонного продажу в 2023 році, (ціни без ПДВ)

Період	Зернові (пшениця, ячмінь)		Соняшник	
	грн/т.	коефіцієнт	грн/т.	коефіцієнт
липень	4472	1,000	х	х
серпень	4490	1,004	х	х
вересень	4629	1,035	х	х
жовтень	4624	1,034	10320	1,000
листопад	4637	1,037	10743	1,041
грудень	4825	1,079	10980	1,064
січень	5152	1,152	11218	1,087
лютий	5192	1,161	11558	1,120
березень	5286	1,182	11672	1,131
квітень	5349	1,196	11672	1,131
травень	5349	1,196	11641	1,128

Наведені дані таблиці 3.3 засвідчують, найвигідніше реалізовувати сільськогосподарську продукцію починаючи з січня місяця наступного за роком збору урожаю. Дана ситуація пояснюється тим фактом, що в період жнивної компаній пропозиція на продукцію значно більша, тому покупці нівелюють ціновою політикою і пропонують заниженні ціни знаючи, що ринок насичений пропозиціями аграріїв і яких недостатньо обігових коштів, відсутня належна кількість складських приміщень для зберігання поточного урожаю, тощо.

При цьому щомісячний понижуючий коефіцієнт зберігання становить в середньому 0,995 (табл. 3.4)

Таблиця 3.4

Рівень понижуючого коефіцієнту зберігання зернових в 2023 році

липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень	січень	лютий	березень	квітень	травень

1-й місяць	2-й місяць	3-й місяць	4-й місяць	5-й місяць	6-й місяць	7-й місяць	8-й місяць	9-й місяць	10-й місяць	11-й місяць
1,000	0,990	0,980	0,970	0,961	0,951	0,941	0,932	0,923	0,914	0,904

Побудуємо графік динаміки даних показників (рис. 3.8)

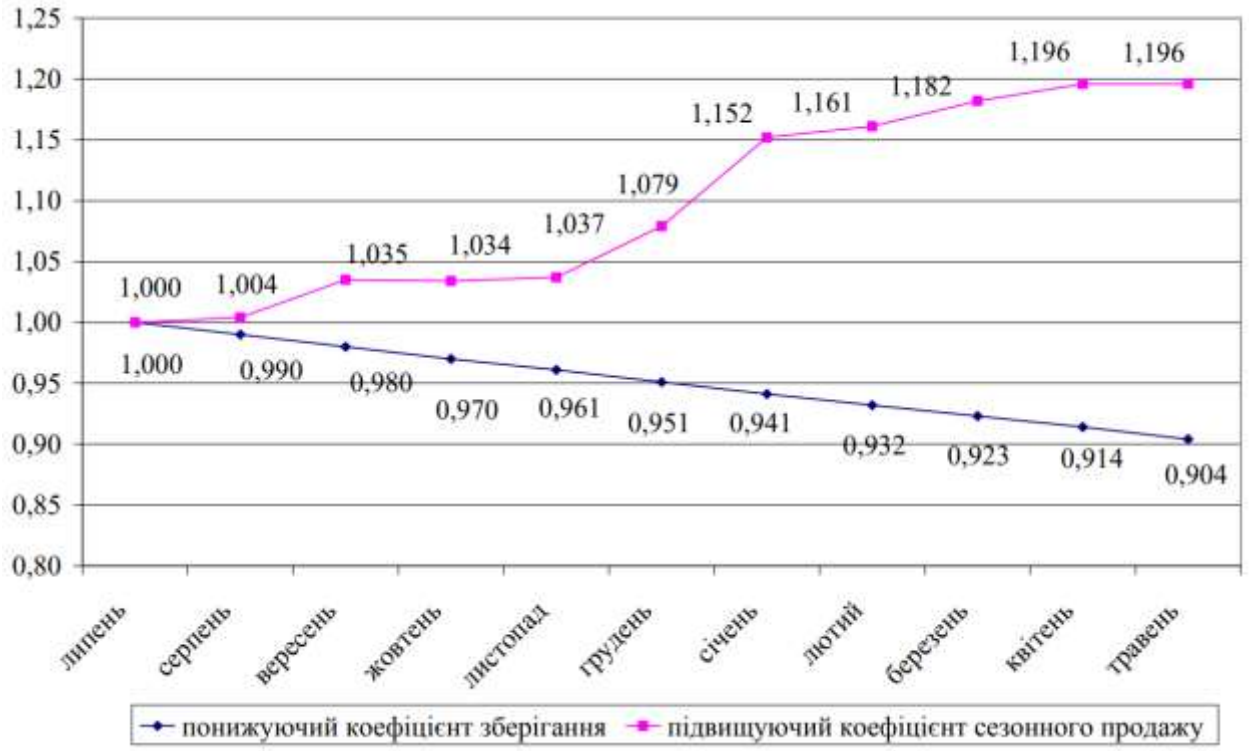


Рис. 3.8. Рівень корегуючих коефіцієнтів ціни сільськогосподарської продукції за категорією «сезонність-ціна»

Запропоновані методичні рекомендації щодо формування ціни реалізації сільськогосподарської продукції були апробовані на досліджуваному підприємстві ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ». У 2019 році його валовий дохід від реалізації зерна пшениці становив 11 370 тис. грн, при цьому вся продукція реалізовувалася «з поля», тобто в сезон із найнижчими цінами, без додаткової доробки. Виробнича собівартість пшениці становила 9 863 тис. грн, що забезпечило прибуток у розмірі 1 507 тис. грн та рівень рентабельності 15,27%. Умовний валовий дохід підприємства при реалізації продукції з оплатою за послуги зберігання продукції з урахуванням коефіцієнтів наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунковий рівень валового доходу від реалізації пшениці за категорією «сезонність-ціна» в ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ»

Період	Понижуючий коефіцієнт зберігання	Підвищуючий коефіцієнт сезонного продажу	Умовний рівень валового доходу, тис. грн.	Умовний прибуток, тис. грн.	Рівень рентабельності, %
липень	1,000	1,000	11370	1507	15,28
серпень	0,990	1,004	11301,3	1438,33	14,58
вересень	0,980	1,035	11532,6	1669,59	16,93
жовтень	0,970	1,034	11403,9	1540,88	15,62
листопад	0,961	1,037	11330,9	1467,85	14,88
грудень	0,951	1,079	11667,1	1804,09	18,29
січень	0,941	1,152	12325,4	2462,44	24,97
лютий	0,932	1,161	12302,9	2439,93	24,74
березень	0,923	1,182	12404,5	2541,51	25,77
квітень	0,914	1,196	12429,0	2566,05	26,02
травень	0,904	1,196	12293,1	2430,06	24,64

Проведені розрахунки, засновані на даних звітності ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» та запропонованих методичних рекомендаціях, показали, що максимальний прибуток від реалізації пшениці буде досягнуто у квітні, коли темпи зростання ціни реалізації значно перевищать приріст витрат на зберігання продукції. Запропоновані заходи дозволять збільшити прибуток до 1 375,0 тис. грн та забезпечити рівень рентабельності на рівні 48,65% (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Розрахунковий рівень валового доходу від реалізації пшениці за категорією «сезонність-ціна» в ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ», (тис грн)

Показники	Факт 2023 рік	Прогноз на 2025 рік	Приріст показників	
			абсолютний	відносний
Валовий дохід	3844	4202	356	109,3
Собівартість реалізованої продукції	3037	2826	-211	93,1
Прибуток від реалізації	807	1375	568	170,4
Рентабельність, %	26,6	48,7	22,1 в.п.	

Отже, для обґрунтування збутової діяльності, спрямованої на підвищення прибутковості ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ», важливим аспектом є застосування цінової диференціації, що дозволяє підприємству здобути конкурентні переваги на ринку сільськогосподарських товарів. Визначальним чинником ефективності збутової діяльності є сезонність, від якої залежать обсяги реалізації продукції, її вартість, вибір асортименту та методи просування на ринку.

Симбіоз логістичної та маркетингової стратегій у діяльності ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» є вагомим фактором зміцнення його позицій у конкурентному середовищі. Це передбачає врахування маркетингових аспектів у процесі розробки логістичної стратегії, зокрема, у частині каналів і строків реалізації продукції. Основними етапами створення логістично-маркетингової стратегії для підприємства мають бути: аналіз ринкової кон'юнктури, прогнозування обсягів збуту, складання бюджету збутової діяльності, нормування витрат на збут, вибір оптимальних каналів розподілу, формування інформаційної бази та оцінка результатів. Це сприятиме зростанню обсягів реалізації у короткостроковій перспективі, підтриманню лояльності споживачів, успішному виходу нових продуктів на ринок та посиленню інших інструментів стимулювання збуту.

Прийняття зважених управлінських рішень щодо строків та умов реалізації продукції рослинництва можливе завдяки використанню коригувальних коефіцієнтів, що знижують або підвищують ціну, зокрема, коефіцієнтів сезонності, якості, витрат на зберігання та доробку продукції. Це дозволяє підприємству приймати обґрунтовані рішення, спрямовані на реалізацію продукції у періоди найвищих цін з урахуванням додаткових витрат. Диференціація цін завдяки розробленим коефіцієнтам забезпечить ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» ринкові переваги та сприятиме максимізації прибутку.

Аналіз звітних даних ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» і застосування запропонованих методичних рекомендацій підтвердили, що максимальний прибуток від реалізації пшениці досягається у квітні, коли темпи зростання ціни суттєво перевищують зростання витрат на зберігання продукції. Це дозволяє підприємству збільшити прибуток на 568,0 тис. грн та підвищити рівень рентабельності на 22,1%. Отже, впровадження запропонованих змін у збутовій і логістичній стратегії ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» забезпечує перспективи для покращення фінансових результатів і формування стратегічних конкурентних переваг. Використання прогнозування дозволяє підприємству досягати стабільного прибутку та ефективно планувати подальший розвиток логістичної системи.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Логістичний менеджмент підприємств аграрного сектору в системі управління підприємством відіграє значну роль. Значення логістичного менеджменту зумовлене актуальністю управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками для забезпечення ефективної діяльності підприємства.

У дипломній роботі проведено дослідження теоретичних основ формування стратегії логістичного менеджменту в сільськогосподарських підприємствах, розкрито сутність та підходи реалізації логістичної системи управління в підприємстві та на прикладі досліджуваного ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» проаналізовано ефективність функціонування логістичної системи в сільськогосподарському виробництві, обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення системи логістичного управління та їх плив на загально виробничі процеси в агровиробництві.

За результатами проведеного дослідження отримано наступні висновки:

1. Визначено, що логістика – це науково-практичний напрям господарювання виробничого підприємства, сутність якого визначається забезпеченням логістичних систем усіма необхідними ресурсами (матеріальними, фінансовими, інформаційними) при дотриманні оптимального рівня витрат при забезпеченні переміщення потоків вказаних ресурсів в межах визначених систем. Логістичний менеджмент визначено, як складову системи менеджменту підприємства, дія якої спрямована на оптимізацію матеріальних, фінансових та інформаційних потокових процесів з метою забезпечення сталого ефективного розвитку підприємства та підвищення його конкурентоздатності на ринку.

2. Впровадження системи логістичного менеджменту в діяльності аграрного підприємства розширює його можливості для реалізації низку заходів, спрямованих на підвищення ефективності: оптимізація виробничих потужностей в умовах нестабільного виробництва та коливань у постачанні

матеріалів, сировини й готової продукції; розробка оптимальної організаційної структури; визначення дієвих шляхів для створення транспортних коридорів. Основними показниками, що характеризують ефективність логістичної системи, є балансовий прибуток, загальні витрати на виробництво та логістику, рівень якості продукції та обслуговування, тривалість логістичних операцій, час виконання замовлень і продуктивність.

3. Дослідження щодо організації логістичного менеджменту проведені в дипломні роботі проводились за матеріалами ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ», яке здійснює виробничу діяльність у Жмеринському районі Вінницької області та Уманському районі Черкаської області, маючи в обробітку 10 тис га орних земель. Основними сільськогосподарськими культурами, що вирощуються на підприємстві є соняшник, ріпак та зернові культури, а також в господарстві займаються вирощуванням свиней. Діяльність досліджуваного підприємства є прибутковою, і тому ми можемо стверджувати, що підприємство має стійке фінансове становище незважаючи на виклики спричинені війною в Україні.

4. Досліджені недоліки логістичного забезпечення ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» та доведена необхідність впровадження системи управління логістичною системою, яка повинна формувати відповідну організаційну структуру управління. Розробка організаційної структури досліджуваного підприємства з урахуванням логістичної складової повинна проводитися на основі алгоритму формування організаційної структури сільськогосподарського підприємства. Після чого проектується організаційна структура управління логістичною системою шляхом автоматизації сільськогосподарського виробництва. Реалізація вищевикладених заходів дозволить управлінському персоналу та службі логістики проводити більш ефективну роботу, знизити витрати та покращити контроль.

5. Нині на підприємстві особливо гостро відчувають проблему відсутності ефективних каналів реалізації. Переважна більшість виробничих зв’язків господарств не є стабільною. Вирішенню даної проблеми можливе

шляхом налагодження на підприємствах ефективної маркетингової роботи, яка б передбачала збір інформації про покупців та постачальників, вивчення ринкових цін на сільськогосподарську продукцію.

6. Доведено перевагу одночасного використання логістичної та маркетингової стратегії в діяльності підприємства у конкурентній боротьбі є незаперечним фактом. Зокрема, встановлено необхідність використання маркетингової стратегії при розробці логістичної стратегії. Основними стадіями розробки логістично-маркетингової для ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» повинні стати: прогнозування ринкової кон'юнктури, планування обсягів збуту; розробка бюджету збутової діяльності, нормування витрат на збут, обґрунтування каналів розподілу, формування інформаційного забезпечення збутової діяльності, аналітичне обробка результатів збутової діяльності.

7. Запропоновано ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» логістично-маркетингову стратегію, яка базується на визначенні термінів і умов реалізації продукції рослинництва, що забезпечується вищими цінами продажу у кращі терміни реалізації з урахуванням додаткових витрат на зберігання та доробку продукції. Ефективність даної стратегії визначена через встановлення коефіцієнтів, орієнтованих на підвищення ціни (коефіцієнти сезонності продажу та якості продукції) або її зниження (коефіцієнти зберігання та доробки продукції). Диференціація цін за допомогою розроблених коефіцієнтів дасть змогу отримати конкурентні переваги на аграрному ринку та сприятиме максимізації прибутків сільськогосподарським підприємством. Проведені розрахунки, за даними звітності досліджуваного підприємства та запропонованого методичного інструментарію підтвердили, що максимального значення прибуток від реалізації пшениці досягне з січня місяці, коли темпи приросту ціни реалізації значно перевищать приріст витрат на зберігання продукції в ТОВ«ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» , що дозволить збільшити прибуток на 568,0 тис. грн. та отримати приріст рівня рентабельності на 22,07 в.п

Таким чином, дослідження логістичного менеджменту ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРОПРОДУКТ» підтверджує його важливість для оптимізації матеріальних, інформаційних та фінансових потоків, що сприятиме підвищенню ефективності та конкурентоздатності підприємства. Аналіз показав необхідність удосконалення логістичної системи шляхом впровадження організаційної структури управління, автоматизації виробничих процесів і посилення маркетингової діяльності для стабілізації каналів збуту. Запропонована логістично-маркетингова стратегія, орієнтована на сезонність цін і оптимальні умови реалізації продукції, дозволяє збільшити прибутковість і рівень рентабельності. Впровадження зазначених рекомендацій забезпечить ефективний розвиток підприємства, зниження витрат і досягнення конкурентних переваг на аграрному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М., Ільченко Т., Кравець О. Місце логістичного менеджменту в системі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2023. № 53. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-40

2. Бестужева С.В., Огієнко С.О. Теоретичні аспекти формування логістичної системи в умовах глобалізації. Economy theoretical and practical methods of science development. URL: http://repository.hneu.edu.ua/ bitstream/123456789.pdf

3. Бестужева С.В., Бодак Д.В. Методичні аспекти удосконалення логістичної системи підприємства - суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. Сучасне управління організаціями: концепції, цифрові трансформації, моделі інноваційного розвитку: збірник тез доповідей І Міжнародної науковопрактичної конференції/ Харків : ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2022. С. 41-43.

4. Біла С.О. Стратегічний менеджмент підприємства та його вплив на ефективність діяльності. Вісник економічної науки України. 2021. №5. С. 46–57. URL: https://econ-science.ua/article/view/2301

5. Биба В.В., Пінчук В.О. Управління розробленням логістичної стратегії як складової загальної стратегії розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2023. №10. URL : https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/ view/2327

6. Боняр С., Коврига О. Особливості операпивного рівня реалізації процесу планування логістичної стратегії на підприємстві. Наукові інновації та передові технології. 2024. №6 (34).

7. Боярчук А.М. Логістичні стратегії аграрних підприємств: сучасний стан та перспективи. Економіка АПК. 2021. № 12. С. 32–44.

8. Бутов А. М. Перспективи використання логістичних стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Економічний аналіз. 2023. Том 14. № 2. С.124-131. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/ 15198.

9. Василевський М., Білик І., Дейнега О. Економіка логістичних систем: монографія. Львів. Національний університет «Львівська політехніка», 2018. 637 с.

10. Власюк П.П., Тимченко М.О. Оцінка результативності стратегічного планування в контексті підвищення ефективності підприємств. Бізнес Інформ. 2023. №3. С. 101–109. URL: https://business-inform.ua/article/view/2483

11. Гевко В. Особливості формування логістичної стратегії підприємств мережевих структур як чинник зміцнення організаційної культури. Галицький економічний вісник. Економіка та управління підприємством. 2020. № 1(62). С. 110-117.

12. Гнатюк О.І. Логістика постачання аграрної продукції: проблеми та рішення. Логістика: науково-практичний журнал. 2021. № 8. С. 57–73.

13. Гриценко І.В. Логістичний менеджмент: сучасні тенденції та стратегії. Логістика. 2022. №15. С.75-89.

14. Демченко В.М., Петренко Н.Л. Стратегічне управління та його вплив на результативність підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2021. №7. С. 36–47. URL: https://enterprise-management.ua/article/view/2437

15. Дмитренко О.П. Логістика постачання аграрної продукції. Логістика: науково-практичний журнал. 2021. №8. С. 57-73.

16. Дмитренко В.С. Вплив логістики на стійкість аграрних підприємств. Агроекономіка і логістика. 2022. №7. С. 92-108.

17. Дубовик Н.П., Андрєєв І.Г. Логістичні стратегії для агропромислових підприємств: проблеми та перспективи. Економіка та управління АПК. 2022. №7. URL: https://economics-apk.ua/article/view/2390

18. Захарченко А.І. Роль стратегічного управління в підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Вісник економічної науки України. 2022. №8. С. 73–84. URL: https://econ-science.ua/article/view/2380

19. Іваненко С.М. Стратегічний розвиток логістики на підприємствах:

теорія та практика. Київ: Видавництво «Наука і освіта», 2018. 312 с.

20. Коваль А.В. Логістичний підхід до управління аграрними підприємствами. Економічні стратегії. 2021. №6. С. 18-31.

21. Ковтун О.В. Логістика аграрних підприємств: методи і стратегії. Одеса: Видавництво «Астропринт», 2020. 288 с.

22. Ковтун О.В. Управління логістикою у аграрних підприємствах: новітні підходи. Вісник аграрної науки. 2021. №10. С. 45-60.

23. Козаченко В.Л. Логістичні ланцюги постачання в аграрних підприємствах. Вісник аграрної науки України. 2021. №8. С. 45-60.

24. Короткий Ю.В. Логістична стратегія як засіб формування логістичного потенціалу. Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. Серія Економіка, 2018. № 4. С. 106- 115. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2018_20_ 4_25.

25. Кравченко М.О. Моделювання логістичних процесів в аграрному секторі. Логістичний менеджмент. 2023. №5. С. 78-95.

26. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії. Львів : Інтелект-Захід, 2004. 414 с.

27. Кушнір В.Я. Стратегічний розвиток логістики в агробізнесі. Вісник аграрної науки України. 2020. № 3. С. 33–50.

28. Левченко П.П. Стратегії розвитку логістичних систем у сільському господарстві. Логістика та економіка. 2020. №7. С. 29-45.

29. Литвиненко О.А. Логістичні системи в аграрному секторі: аналіз і перспективи. Економічні дослідження аграрних підприємств. 2022. №9. С. 74-90.

30. Литвиненко О.А. Оптимізація управління логістичними процесами в аграрному секторі. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2022. № 3 (52). С. 360–384.

31. Лихолат С.М., Нев'ядомський Р.І. Теоретичні аспекти управління логістичною діяльністю підприємства. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія Економічна. 2022. № 35. С. 4–9.

32. Ліпич Л. Критерії вибору конкурентних логістичних стратегій

підприємства. Економічний форум. № 1(3), С. 153-161. URL: https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-20

33. Мартиненко В.В. Транспортна логістика в аграрному секторі: сучасні виклики. Логістика та управління ланцюгами постачання. 2022. №9. С. 102-119.

34. Марущак М.І., Ткаченко В.В. Логістичне управління і конкурентоспроможність аграрних підприємств. Логістика. 2021. №3. URL: https://logistics-journal.ua/article/view/2278

35. Мельник В.М. Логістичні системи аграрних підприємств: аналіз і перспективи. Агроекономіка. 2021. №10. С. 45-62.

36. Мельникова А.В. Логістика у сільському господарстві: теорія і практика. Економічні стратегії. 2023. № 2. С. 50–65.

37. Михайлов А.П., Орлов К.Ю. Формування логістичних стратегій в умовах глобалізації аграрного бізнесу. Логістичні системи України. 2022. №11. URL: https://logistics-systems.ua/articles/globalization-logistics

38. Нікітін К.О. Підходи до оцінки стратегічної ефективності підприємств у ринкових умовах. Вісник Національного технічного університету України. 2022. №13. С. 42–55. URL: https://ntu-kpi.ua/article/view/2701

39. Нікіфорова Т.І. Інновації у логістичних процесах аграрного бізнесу. Економічні науки. 2021. № 9. С. 18–31.

40. Олійник С.М. Стратегії розвитку логістичних систем у сільському господарстві. Логістика та економіка. 2020. № 7. С. 29–45.

41. Олійник М.В., Соколов П.М. Стратегічне управління ефективністю підприємства в умовах змінного середовища. Економіка України. 2021. №5. С. 61–73. URL: https://economy-ukraine.ua/article/view/2320

42. Павленко Ю.П. Управління логістичними ланцюгами у сільському господарстві. Вісник аграрної науки. 2021. №10. С. 45-60.

43. Пальчик І.М. Формування логістичної стратегії підприємства у сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2018. №11. С. 128 –

136.

44. Пархоменко Т.А. Роль логістики у підвищенні конкурентоспроможності аграрних підприємств. Вісник аграрної науки. 2023. №9. С. 123-137.

45. Петрів О.О. Логістика в агробізнесі: практичні підходи. Вісник аграрної науки. 2021. № 10. С. 45–60.

46. Петренко І.О., Сидоренко Н.М. Роль логістики в забезпеченні ефективності аграрних підприємств. Логістика: проблеми та рішення. 2022. №8. URL: https://logistics-solutions.ua/articles/role-logistics-agriculture

47. Пилипенко А.А. Логістичний потенціал підприємства : обмеження, методика оцінювання та організація управління. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 21. С. 60-64.

48. Прокопенко Л.С. Логістика у забезпеченні ефективності аграрних підприємств. Логістика та управління постачанням. 2020. №12. С. 58-75.

49. Романенко І.С. Логістика у сільському господарстві: перспективи та виклики. Економічний огляд. 2023. №4. С. 83-101.

50. Романюк К.П. Логістика у забезпеченні стійкості аграрного виробництва. Агроекономічні дослідження. 2021. № 5. С. 43–59.

51. Роговенко І.В. Логістичні системи у сільськогосподарському виробництві. Економіка і логістика. 2021. №8. С. 47-63.

52. Сидоренко Н.М. Управління логістикою в аграрному секторі. Київ: Видавничий дім «Київська книга», 2022. 329 с.

53. Сидоренко О.Б. Логістичні стратегії: інноваційні підходи в аграрному секторі. Логістичні системи України. 2022. №11. С. 78-93.

54. Сидорчук В.Л., Кравченко С.О. Логістичні процеси в аграрному бізнесі: стратегії та рішення. Вісник аграрної науки України. 2021. №10. URL: https://agro-science.ua/article/view/2374

55. Соколенко Н.М. Ефективність логістичних систем у сільському господарстві. Агроекономіка. 2022. №12. С. 55-69.

56. Ткаченко В.І. Роль логістики у підвищенні

конкурентоспроможності аграрних підприємств. Вісник аграрної науки. 2023. № 9. С. 123–137.

57. Тимченко О.С. Логістика у сільському господарстві: практичні підходи. Київ: Видавництво «Кондор», 2020. 279 с.

58. Тюріна Н.М., Гой І.В., Бабій І.В. Логістика : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2015. 392 с.

59. Федорченко І.О. Логістичні стратегії в аграрному секторі. Логістика і управління ланцюгами постачання. 2023. №5. С. 33-51.

60. Федченко О.М. Логістика у забезпеченні ефективності аграрних підприємств. Агроекономіка. 2022. № 6. С. 64–81.

61. Чорнобривець С.І. Логістичні інновації в аграрному бізнесі. Логістичні системи України. 2023. № 2. С. 43–59.

62. Чорток Ю.В., Євдокімов А.О., Родимченко А.О. Логістичні стратегії та логістичні процеси на торговельних підприємствах. Сталий розвиток економіки: Всеукраїнський науково-виробничий журнал ПВНЗ «Університет економіки і підприємництва» ПП «Інститут економіки і технологій підприємництва». 2020. Вип. 1 (11). С. 246-249.

63. Харчук С. А. Розробка логістичної стратегії у системі управління підприємством. URL: https://www.sworld.com.ua/simpge3/32.pdf

64. Цимбалістова О.А., Харченко М.В., Черніхова О.С. Удосконалення функціонування логістичних підприємств з урахуванням дії військового стану в Україні. Академічні візії. № 14/2022. URL: https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/78e4cd96-b14a-4952-9c64-bd05463b8151/content

65. Шишкін В.О., Бахметова Я.Ю. Перспективи використання логістичної стратегії як умова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Modern Economics. 2019. № 14. С. 296-300. URL: https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-46.

66. Шестаков М.В. Стратегічне планування як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. Вісник Київського національного

економічного університету. 2021. №4. С. 11–23. URL: https://knteu.ua/article/view/2409

67. Яковенко П.С. Стратегічні підходи до розвитку логістики у сільському господарстві. Вісник аграрної науки України. 2020. №3. С. 33-50.

68. Ярошенко М.А. Управління логістичними ланцюгами у сільському господарстві. Економіка та менеджмент аграрних підприємств. 2020. №10. С. 29-44.