

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Бакалавр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
20 травня 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Забезпечення логістичної діяльності аграрного підприємства»

виконала здобувач вищої освіти заочної форми навчання

Ростовська Катерина Миколаївна

Керівник кваліфікаційної роботи

Віталій СОБЧИШИН

Полтава – 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	7
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	18
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	18
2.2. Діагностика системи управління логістичною діяльністю підприємства	24
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	31
ВИСНОВКИ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	44
ДОДАТКИ	48

ВСТУП

Актуальність теми. Логістика важлива для кожного суб'єкта господарювання, яка завжди була центральною та невід'ємною частиною всієї господарської діяльності. Загалом логістику можна охарактеризувати як процес контролю, реалізації та планування економічно ефективних потоків при збереженні сировини, внутрішніх виробничих запасів, готової продукції та відповідних операцій для задоволення встановлених вимог, чим і пояснюється обрана тема.

Різні аспекти дослідження управління логістичною діяльністю підприємства є предметом інтересу таких вчених, як: І. Вініченко, О. Гірна, С. Васильєв, А. Кальченко, І. Корженко, Є. Крикавський, Л. Помазан, В. Россоха та багато інших.

Зв'язок роботи з науковими темами. Дане дослідження виконане згідно плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (2022-2027 рр.).

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо управління логістичною діяльністю аграрного підприємства. Залежно від поставлених цілей дослідження передбачається виконання таких завдань:

- визначення сутності категорій «логістика», «логістична діяльність підприємства» тощо;
- аналіз сучасного стану управління логістичною діяльністю досліджуваного підприємства;
- обґрунтування низки рекомендацій щодо удосконалення логістичної діяльності на перспективу.

Об'єктом дослідження є процеси управління логістичною діяльністю аграрного підприємства.

Предмет дослідження – науково-методичні й практичні аспекти управління логістичною діяльністю в аграрному підприємстві.

Методи дослідження. Методологічною основою проведеного дослідження є діалектичний метод, який з'ясовує зв'язок явищ і фактів у безперервному розвитку. При вирішенні завдань даної кваліфікаційної роботи були використані такі методи та прийоми: монографічний, абстрактно-логічний, графічний, економіко-статистичний методи тощо.

Інформаційною базою виступили: закони України, укази Президента України, постанови і рішення Кабінету Міністрів України, дослідження вітчизняних і зарубіжних учених, періодичні видання, річні звіти, баланс та статистична звітність основних економічних показників окремого господарства.

Практичне значення одержаних результатів. Практична значущість дослідження визначається можливістю використання розроблених положень, висновків і рекомендацій для впровадження ефективних пропозицій удосконалення управління логістичною діяльністю аграрного підприємства. Запропоновані розробки та практичні рекомендації можуть бути використані аграрними підприємствами.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою роботи оприлюднені у формі доповідей.

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: «Особливості стратегії логістичної діяльності підприємства агропродовольчої сфери за сучасних умов», «Стратегічне управління комерційною діяльністю підприємства агропродовольчої сфери» у збірниках науково-практичних конференцій, 2024 р.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота виконана на 43 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 35 найменувань. Робота містить 9 таблиць, 4 рисунки та 10 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні суб'єкти господарювання прагнуть підвищити ефективність шляхом вдосконалення своїх логістичних систем. Система управління підприємством включає всі служби, взаємодії та процеси, необхідні для ефективного функціонування існуючої організації підсистеми.

Процес управління організацією, можна сказати, нескінченний. Він спрямований на реалізацію основної мети або кількох цілей, поставлених організацією. Для успішної організації координаційної діяльності необхідні спеціальні органи, які реалізують функції управління.

Науковці так характеризують процес управління: «Управління означає вести організацію до її цілей, витягаючи максимальні можливості з усіх доступних ресурсів» [9, с. 191; 12, с. 34; 32, с. 24].

Логістичну діяльність можна вважати складовою логістичної системи, тому аналіз необхідний, оскільки спочатку визначають сутність понять, що складають зміст, таких як логістика, логістична діяльність, логістична операція, логістична функція [14, с. 121].

Логістика – це сукупність різних видів діяльності, спрямованих на отримання необхідної кількості продукції в певний час і в заданому місці з найменшими витратами [22, с. 220]. Об'єднавши в єдину систему процеси виробництва, обслуговування, збуту, транспортування, розподілу, матеріально-технічного та інформаційного забезпечення, можна підвищити ефективність як всієї системи, так і кожного окремого напрямку.

Логістична діяльність є важливою частиною управління ланцюгом поставок. Охоплює планування, впровадження та контроль ефективності прямого та зворотного потоку зберігання продуктів і послуг, включаючи відповідну інформацію, для задоволення потреб клієнтів [28, с. 77].

У додатку Б продемонстровано, як логістичні процеси використовуються в рамках функції логістики.

Створення функції логістики пов'язане з функціонуванням різних структурних логістичних підрозділів підприємства, основним призначенням яких є контроль діяльності з управління запасами, транспортуванням, заготівлею, складуванням, обробкою вантажів, митним оформленням вантажів, пакуванням тощо [34, с. 320].

Використання сучасних технологій, таких як інформація та комунікація, програмне забезпечення та інформаційні системи, має значний вплив на логістичну діяльність організацій. Використання сучасних технологій в підприємстві забезпечує такі переваги, як оптимізація фінансових, інформаційних і матеріальних потоків, зниження логістичних витрат, підвищення якості роботи з клієнтами, скорочення часу на прийняття управлінських рішень, підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Результатом логістичної діяльності є покращення взаємовідносин між споживачами, виробниками та постачальниками, тому основними напрямками є [24, с. 68]:

- поліпшення відносин з постачальниками для покращення параметрів вхідних потоків ресурсів;

- покращення завдань, результатів і дій між різними відділами для покращення внутрішнього потоку;

- підтримка контактів зі споживачами та надавати їм товари та послуги, необхідні для задоволення їхніх потреб [1, с. 8].

Відтак, логістику можна використовувати в самих різних сферах життя людини. Крім того, ця наука знаходиться на стадії активного розвитку, а значить, багато аспектів постійно доповнюються і уточнюються. Цим пояснюється різне тлумачення терміну «логістична діяльність».

У додатку В підсумовуються висновки щодо сутності поняття «логістична діяльність підприємства».

Спираючись на твердження різних авторів, можна розглядати логістичну діяльність підприємства з точки зору реалізації процесу, основою якого є консенсус [8, с. 11]:

постачання матеріалів, сировини та напівфабрикатів згідно з оперативним планом постачання;

діяльність згідно з планом фізичного розподілу під час виробництва;

господарська діяльність через маркетингове планування в процесі реалізації готової продукції, послуг, прогнозування попиту, обробки замовлень споживачів, транспортно-складської роботи.

Більшість дослідників розглядають поняття логістичної діяльності за допомогою логістичних функцій, які можна поділити на логістичні операції та логістичні процеси.

Послідовне виконання логістичних завдань, організоване певним чином у часі, називається логістичним процесом. До переліку логістичних процесів належать процеси, безпосередньо пов'язані зі зміною часових, просторових, формальних і властивих параметрів логістичних потоків [11, с. 210]. Це може бути, наприклад, управління складськими операціями, розрахунок графіків перевезень, створення господарських зв'язків з постачання товарів, доставка сировини від постачальників, здійснення транспортних і всіх супутніх операцій, здійснення поставок тощо.

Логістичні процеси можна розділити на дві основні підсистеми [29]:

1. Інформаційне забезпечення – включає завдання, пов'язані з різними розрахунками, збором і обробкою інформації, нарадами, прийняттям управлінських рішень, укладенням договорів, переговорами з учасниками логістичного процесу тощо.

2. Матеріали – можуть включати такі завдання, як складування, пакування, сортування, пакування, транспортування товарів, складання транспортних партій, а також будівництво та демонтаж транспортних одиниць. З початком фази руху матеріальних вантажів паралельно починають відбуватися роботи матеріальної та інформаційної підсистем.

Оскільки матеріальні процеси зберігання, транспортування товарів завжди тісно пов'язані з обробкою інформації [12, с. 89].

На цьому етапі дві підсистеми взаємодіють одна з одною і можуть сприяти або перешкоджати реалізації логістичного процесу. Так, зволікання з оформленням документів може затягнути процес зберігання та транспортування товару. Як наслідок, неправильно заповнені або несвоєчасні партії можуть призвести до затримок у підготовці фінансових або юридичних документів.

Після завершення транспортування та фізичного розподілу вантажу починається етап контролю та аналізу. Цей етап характеризується лише виконанням операцій інформаційної підсистеми: збором і аналізом даних про поведінку споживачів і потенційних конкурентів, поточний рівень ринкових цін, підготовка звітів і пропозицій [17, с. 20].

Важливою частиною логістичного процесу є логістичні операції. Здійснюється тільки одним технічним засобом або на одному робочому місці і включає комплекс дій, основною метою яких є перетворення логістичних потоків.

Якщо виконуються операції з обробки вантажів, то до цих процесів можуть додаватися розвантаження, навантаження та складання, планування маршруту, отримання замовлень, оплата товарів або складання контрактів, інформаційні чи фінансові потоки тощо [2, с. 92].

Як правило, тільки великі корпорації організовують логістичні системи всередині своїх компаній, і більшість передає цю функцію стороннім логістичним компаніям.

Логістичні функції – це сукупність логістичних операцій, у результаті яких реалізуються конкретні завдання логістичної системи, такі як управління запасами, складування, транспортування, управління замовленнями [33, с. 2].

Транспортування і зберігання є двома основними функціями логістики [15, с. 112]. Управління транспортуванням зосереджено на плануванні, оптимізації та виконанні використання транспортних засобів для переміщення

товарів між складами, роздрібними магазинами та клієнтами. Транспорт є мультимодальним і може включати морський, повітряний, залізничний та автомобільний транспорт.

На рис. 1.1 розглянемо схему процесів основної діяльності підприємства, яка засвідчує складність і нерозривність взаємозв'язку учасників логістичної діяльності.

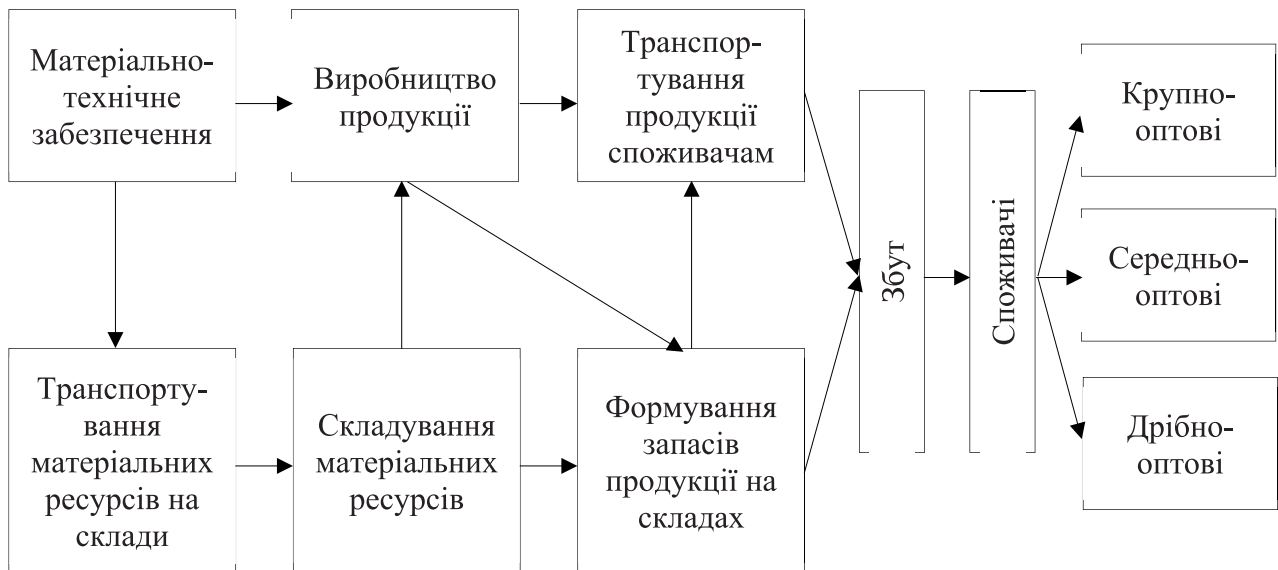


Рис. 1.1. Послідовність процесів логістичної діяльності в підприємстві [13, с. 19]

Природно, що логістика – це складний процес, який включає в себе планування та оптимізацію маршрутів і вантажів, управління замовленнями, аудит вантажів і оплату. Його також можна поширити на процес контролю руху транспортних засобів через логістичні ланцюги за межами виробничих підприємств, складів і об'єктів розподілу [27, с. 15].

Логістичну систему можна охарактеризувати як відносно стабільну комбінацію (споживачів, постачальників, функціональних (структурних) відділів підприємства, логістичних посередників), інтегрованих і взаємопов'язаних в єдиний логістичний процес, який виконує роль управління для реалізації бізнес-стратегії підприємства [30, с. 65].

Головні завдання логістики та можливі напрямки їх досягнення представлені у додатку Д. У свою чергу, логістичні системи можна представити у вигляді таких функціональних сфер:

1. Логістика закупівель. Мова йде про забезпечення бізнесу необхідними матеріалами та сировиною. Межі діяльності визначаються умовами договору, укладеного з постачальником, і можливостями, які є у підприємства, необхідними для виконання послуги, що надається. Метою цього виду логістики є вивчення постачальників і контроль за виконанням укладених з ними договорів [21, с. 187].

2. Виробнича логістика. Межі її функцій обмежені одним підприємством. У цій сфері, як правило, відсутні товарно-грошові відносини між учасниками логістичного процесу, а система управління підприємством задає межі його діяльності.

3. Логістика розподілу. Включає завдання, які можуть вирішувати як виробничі підприємства, так і ті, що займаються торговельно-посередницькою діяльністю. Важливо зазначити, що лише структура влади (зовнішні суб'єкти) може управляти процесами та вирішувати проблеми.

4. Логістика управління запасами. Головна мета – забезпечити споживачів необхідними ресурсами. Вона охоплює контроль рівня запасів, розмір гарантійних надбавок, розрахунок розмірів замовлень і визначення інтервалів виконання замовлень [28, с. 77].

5. Транспортна логістика. Загальне транспортне навантаження можна розділити на дві групи:

роботи, які можуть бути виконані з використанням транспорту спеціалізованої компанії;

роботи, які можуть виконуватися власними транспортними засобами нетранспортного підприємства.

Виробники, постачальники, дистриб'ютори та роздрібні торговці повинні вдосконалювати свої логістичні процеси, щоб задовольнити попит на більш швидку та зручну доставку різноманітних товарів [19, с. 119]. Крім того,

процеси та системи повинні бути краще інтегровані, щоб покращити видимість ланцюга поставок.

Система управління транспортуванням (TMS) є частиною системи управління ланцюгом поставок (SCM). До 2010 року управління транспортуванням виконувалося вручну, наприклад, доставляли продукти безпосередньо на виробничу лінію або доставляли продукти для формування рівня запасів. Тепер ці процеси автоматизовані [10, с. 98]. Система дозволяє відслідковувати групові дані про транспортні, розвантажувальні операції та митні витрати, що виконуються різними видами транспорту, відстежуючи умови транспортування.

Інформаційна логістика. Від того, наскільки раціонально реалізована організація інформаційних потоків, залежить ефективність використання наявних ресурсів. Діяльність інформаційної логістики поширюється всередині компаній і за їх межі. Вона забезпечує обмін інформацією між різними учасниками процесу, які можуть бути віддаленими один від одного. У цьому випадку можливість обміну інформацією залежить від використання інформаційних технологій і мікропроцесорної техніки [18, с. 9].

Важливо пам'ятати, що ці типи логістичних систем не можна використовувати окремо одна від одної. Використання однієї системи неминуче вимагає використання іншої. Ці закономірності формуються тим, що межі використання системи розмиваються і зони перетинаються, що забезпечує ефективне функціонування логістичної системи.

Тому логістичні системи поєднують виробництво, постачання, зберігання та продаж готової продукції в один процес. Основними функціями логістики в підприємстві є забезпечення необхідними матеріальними ресурсами всіх виробничих потреб підприємства, збір ринкових даних і прогнозування попиту на продукцію [3, с. 110].

Якщо ефективність виробництва і збуту знаходиться на належному рівні, питання оперативного планування слід розглядати як частину логістичної діяльності компанії, тобто скорочення запасів.

Зрозуміло, що цей процес не втратить своєї важливості, оскільки точна та своєчасна організація логістичної діяльності потребуватиме використання нових засобів та автоматизації.

Логістична діяльність – це єдина сфера діяльності підприємства, яка об'єднує всі системи і ланки, пов'язані з потоком товарів від виробника до споживача на всіх етапах. Отже, потік – це комплекс об'єктів, які необхідно сприймати як єдине ціле [34, с. 327]. Його необхідно розглядати через регулярні проміжки часу та вимірювати в абсолютних одиницях протягом певного періоду часу.

Потік є основним елементом логістичної діяльності підприємства, оскільки саме поява матеріальних і фінансових потоків викликає появу логістичної діяльності в таких сферах, як транспорт, виробнича логістика тощо.

Компанії, які мають логістичні послуги в рамках своїх організацій, повинні оцінювати ефективність своєї логістичної діяльності [10, с. 97]. Від того, наскільки ефективно буде реалізовано управління логістикою, залежить її майбутній розвиток і конкурентоспроможність.

Визначення ефективності логістики є одним із ключових завдань у формуванні стратегії. Основним критерієм ефективності логістичної системи є максимізація прибутку на одиницю логістичних витрат відповідно до необхідної якості обслуговування, що також означає повне виконання договірних зобов'язань.

Отже, для оцінки ефективності логістичної системи необхідно створити систему показників, яка допомагає аналізувати якість функціонування логістичної системи за заданим рівнем логістичних витрат. При цьому система показників відображає рівень повноти та якості вирішення завдань і реалізації поставленого, матеріально-технічної системи [20, с. 102].

Процес оцінки ефективності логістичної діяльності має бути спрямований на вирішення чотирьох ключових завдань [13, с. 19]:

1. Контроль логістичних операцій.
2. Контроль процесу виконання транспортно-логістичних послуг.

3. Здійснення ефективного управління на основі виявлених тенденцій.
4. Планування стратегічних та тактичних дій щодо вдосконалення логістичних процесів.

Оцінка ефективності логістичної діяльності здійснюється за певними поведінковими алгоритмами, одним із яких є налагодження системи оцінювання ефективності логістичної діяльності. Алгоритм оцінки ефективності логістичної діяльності підприємства наведено на рис. 1.2.

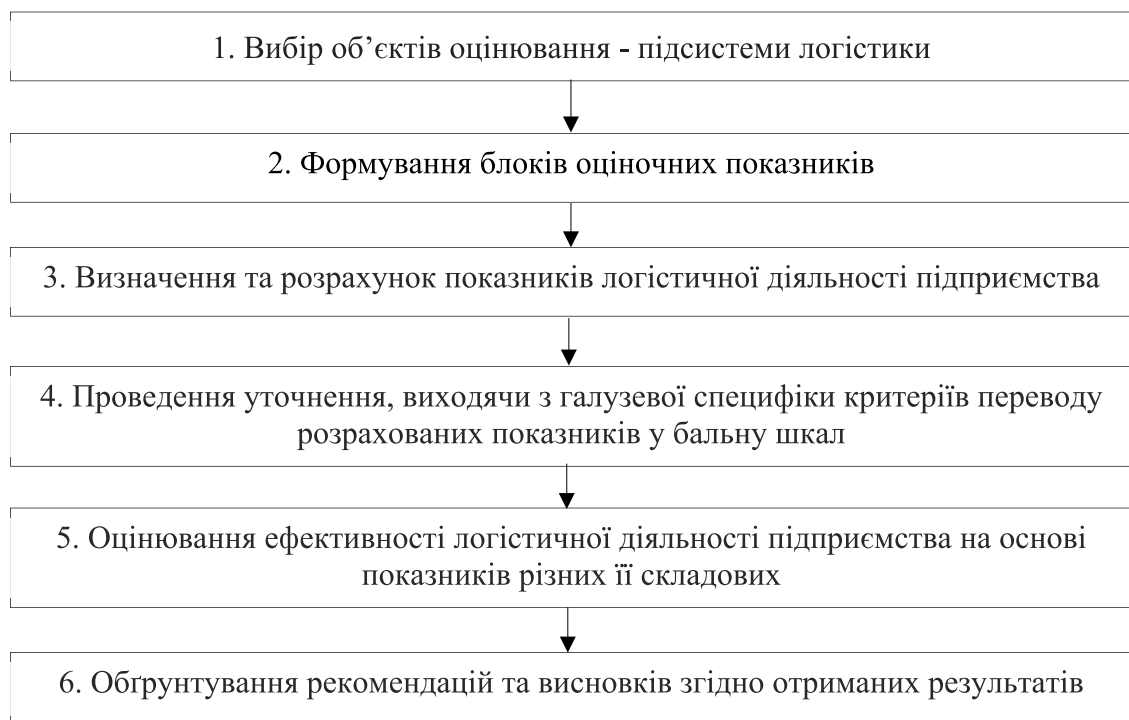


Рис. 1.2. Етапи алгоритму оцінювання ефективності логістичної діяльності підприємства [6, с. 94]

Створення системи оцінки ефективності логістичної діяльності має здійснюватися за такими принципами [23, с. 94]:

- комплексність (вимагає повного врахування різних аспектів логістичної діяльності);
- чіткість (максимально використовує графіку);
- зрозумілість (не допускається подвійне тлумачення отриманих результатів);
- прикладний характер (отримані результати можуть бути використані

при формуванні пропозицій щодо покращення становища господарства);

- надійність (вхідні дані мають бути загальнодоступними, а розрахунки та значення показників мають бути загальноприйнятими та зрозумілими);

- універсальність (система оцінювання має бути застосовна до широкого кола підприємств, але враховувати специфіку діяльності підприємства).

Основними цілями логістики є забезпечення відділів необхідною сировиною і розміщення виготовленої продукції в місцях зберігання. Слабкий зв'язок між логістикою і виробництвом під час реалізації готової продукції може призвести до збільшення товарних запасів і небажаного навантаження на всі ланки підприємства. Не дивно, що ефективність логістичної системи визначається рівнем якості функціонування логістичної системи відносно наведених загальних логістичних витрат [16, с. 465].

Для оцінки ефективності логістичних систем використовуються два підходи [4]:

- функціональний (розподіл корпоративної логістики на об'єкти функціонального управління);

- інтеграція (всі логістичні процеси розглядаються в рамках одного процесу і головною метою є задоволення споживачів).

Удосконалення організаційного забезпечення впливає на ефективність логістичної діяльності господарюючого суб'єкту, оскільки це комплекс організаційних дій з управління інформаційними, фінансовими та матеріальними потоками.

Сьогодні всі бізнес-середовища нестабільні, невизначені, неоднозначні та швидко змінюються. З постійним викликом автоматизації ключових транспортних процесів для ефективної доставки, системи управління транспортуванням забезпечують гнучке, масштабоване та стандартизоване управління транспортними процесами по всьому ланцюгу поставок [35, с. 248].

Для правильного планування маршруту потрібен відповідний досвід і певні теоретичні знання. Фахівці з логістики повинні орієнтуватися на типи та

категорії маршрутів, основні чинники, які можуть впливати на кінцеву вартість перевезення та параметри ефективності транспортної логістики.

У процесі реалізації готової продукції підприємству доводиться вирішувати низку питань, пов'язаних з доставкою: вибір відповідного виду транспорту, рішення щодо організації транспортування та який вид транспорту використовувати. Щоб вибрати розумний транспортний засіб, необхідно враховувати характеристики вантажу та тип транспортного засобу.

Серед основних принципів транспортної логістики можна виділити принцип забезпечення ефективності [31, с. 32].

Жодне виробниче підприємство не може обійтися без транспортної логістики. Це пов'язано з функцією, яку він виконує відповідно до рис. 1.3.

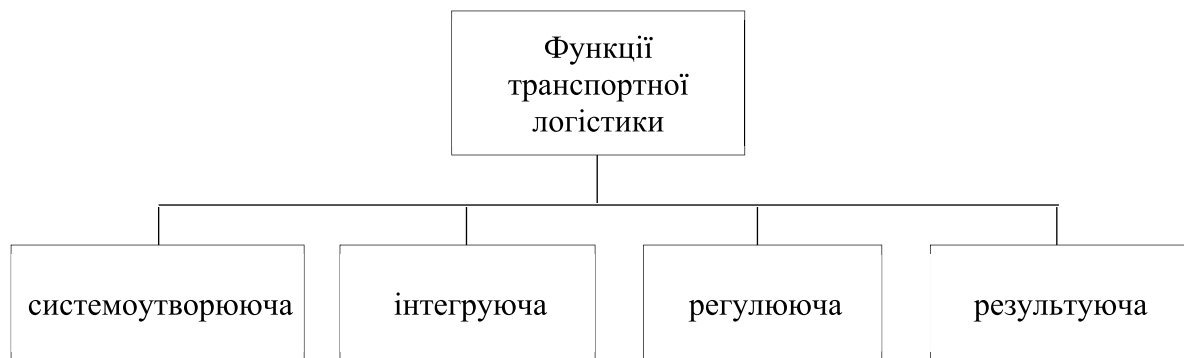


Рис. 1.3. Функції транспортної логістики [3, с. 111]

Враховуючи постійну проблему автоматизації ключових транспортних процесів для ефективної доставки, системи управління транспортуванням забезпечують гнучке, масштабоване та стандартизоване управління транспортними процесами по всьому ланцюжку поставок.

Таким чином, однією з основних цілей логістики є отримання необхідної кількості продукції з найменшими витратами в певний момент часу. У досягненні поставлених цілей значною мірою допомагає використання інформаційно-комунікаційних технологій, програмного забезпечення. Результатом успішної логістичної діяльності є стабільні відносини між виробниками, постачальниками та споживачами аграрної продукції.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Проаналізовано умови діяльності підприємства, яке займається виробництвом і реалізацією продукції рослинництва, наданням сільськогосподарських послуг. Територія даного підприємства є рівнинною. Ґрунт представлений сірим чорноземом, що є придатним для вирощування сільськогосподарських культур.

Розглянемо основні напрямки діяльності досліджуваного підприємства відповідно до його статуту. Зокрема:

- виробництво, переробка та реалізація сільськогосподарської продукції;
- формувати необхідні умови для навчання, підвищення кваліфікації, проходження технічної та виробничої практики відповідно до навчального плану та сільськогосподарського виробництва з урахуванням досягнень науково-технічного розвитку;
- надання послуг, пов'язаних із сільським господарством та іншою пов'язаною діяльністю як учасникам ферм, так і іншим;
- відкриття та діяльність магазинів, оптова та роздрібна торгівля продукцією власного виробництва та товарами виробничо-господарського призначення, ремонт автомобілів та сільськогосподарської техніки та ін.
- інші види діяльності, що не порушують чинне законодавство України.

Одноосібним виконавчим органом є директор підприємства, який здійснює поточне керівництво господарством з усіх питань, крім тих, що віднесені до виключної компетенції загальних зборів засновників (власників). Директор призначається (обирається) загальними зборами засновників

(власників) сільськогосподарської організації строком на п'ять років і може за рішенням зборів продовжити свої повноваження на новий строк. Директор несе відповідальність перед загальними зборами засновників (власників) підприємства та організовують їх виконання своїх рішень.

Контроль за діяльністю директора господарства здійснює ревізійна комісія, голова та члени якої становлять шість осіб і призначаються загальними зборами засновників (власників) на певний строк (зазвичай, на п'ять років). Ревізійна комісія складає висновки за річним звітом і балансом. Без висновку ревізійної комісії вище керівництво не має повноважень затверджувати баланс агроформування.

Прибуток підприємства формується за рахунок покриття матеріальних і прирівняних до них витрат, витрат на оплату праці, доходів від господарської діяльності.

Чистий прибуток, отриманий після зазначених розрахунків, повністю знаходиться в розпорядженні підприємства. Напрямом використання визначається засновником (власником). Не менше 10,0 % чистого прибутку агроформування розподіляється між засновниками (власниками) пропорційно їх частці в статутному капіталі, а решта може бути спрямована на розвиток.

Підприємство має дворівневу організаційну структуру, спілкування та взаємодія між колективом і господарством відбувається безпосередньо через керівництво господарства. Виробничими підрозділами є тракторні бригади та автотранспорт, ремонтні майстерні, тік тощо (додаток Е).

Організаційна структура господарства визначає структуру його управління (два рівні, що відображають порядок підпорядкованості органів управління знизу до верху). Система управління підприємством є лінійно-функціональною.

Склад угідь характеризується процентними співвідношеннями і структурами, які свідчать про динаміку змін. Розглянемо динаміку земельних ресурсів підприємства за досліджуваний період (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка складу земельних ресурсів підприємства, 2021–2023 рр.

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., %
	2021	2022	2023	
Загальна земельна площа, га	5690,0	5690,0	5700,0	100,2
Всього сільськогосподарських угідь, га	5668,0	5668,0	5670,0	100,0
з них: рілля	5609,0	5609,0	5620,0	100,2
питома вага, %	99,0	99,0,0	99,1	100,2
пасовища	59,0	59,0	50,0	84,7
питома вага, %	1,0	1,0	0,9	84,7
Рівень інтенсивності використання ріллі, %	98,6	98,6	98,6	100,0

Розрахунки даних табл. 2.1 показують, що площа сільськогосподарських угідь, що використовує підприємство, збільшилась у 2023 р. у порівнянні з 2021 р. на 2,0 га, що обумовлено зростанням площі ріллі до 5620,0 га і пов'язано із збільшенням орендованих земельних угідь. При цьому, площа пасовищ зменшилась на 9,0 га або 15,3 % відповідно.

Відповідно рівень інтенсивності використання ріллі у середньому за три роки складає 98,6 %. За 2021-2023 рр. посівна площа товарних сільськогосподарських культур збільшилась на 12,0 га і становить 5620,0 га або 99,1 % площі ріллі.

За сучасних умов ефективність використання трудових ресурсів аграрного підприємства є ключовим чинником, що впливає на його конкурентоспроможність і якість аграрної продукції, сприяє покращенню економічної діяльності, зниженню витрат на оплату праці та збільшенню доходів у довгостроковій перспективі.

Серед важливих компонентів організаційно-економічної характеристики господарства є аналіз його середньорічної чисельності працівників. Застосування персоналу у підприємстві відповідає його цілям, одночасно, не зачіпає інтереси особистості та забезпечує дотримання законодавства про працю (табл. 2.2).

Динаміка структури кадрового складу підприємства, 2021-2023 рр.

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., (+,-)
	2021	2022	2023	
Загальна кількість працівників (кадри), осіб	188	195	184	-4
у т. ч. до загальної кількості працівників, %	100	100	100	0
Управлінські кадри (керівники) – всього, осіб	32	37	35	+3
до загальної кількості працівників, %	17,0	19,0	19,0	+2,0
Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	156	158	149	-7
до загальної кількості працівників, %	83,0	81,0	81,0	-2,0
у т. ч.: в рослинництві	156	158	149	-7
Питома вага працівників, що проживають в сільській території, %	99,5	99,5	100,0	+0,5

Результати розрахунків даних табл. 2.2 демонструють, що за досліджуваній період середньооблікова чисельність працівників господарства зменшилася на 4 особи (2,1 %).

При цьому, середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві зменшилася на 7 осіб (4,5 %) і становить 149 осіб. Одночасно, за 2021-2023 рр. чисельність управлінських кадрів зросла на 3 особи, і питома вага керівників до загальної кількості за цей же період зросла з 17,0 % у 2021 р. до 19,0 % у 2023 р. У середньому питома вага працівників, що проживають у сільській місцевості складає 99,7 % відповідно.

Розглянемо виробничий напрямок досліджуваного підприємства (додаток Ж).

Аналіз даних додатку Ж показує, що провідне місце у товарній продукції сільського господарства досліджуваного підприємства займає продукція рослинництва 75,3 %. Серед рослинництва основними культурами є вирощування кукурудзи на зерно, соняшнику та сої.

У структурі товарної продукції у середньому за 2021–2023 рр. перше місце займає виробництво кукурудзи на зерно (36,9 %), друге – насіння соняшнику (19,5 %), третє – сої (8,8 %). Таким чином, господарство має зерново-технічний напрям з розвинутим наданням послуг в сільському

господарстві. Коефіцієнт спеціалізації становить 0,274, що свідчить про середній рівень спеціалізації.

За інших рівних умов чим більший прибуток отримує суб'єкт господарювання, тим більший грошовий дохід отримується від продажу продукту, і навпаки.

Для аналізу виробничо-фінансової діяльності досліджуваного підприємства розглянемо табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка результативності виробничо-комерційної діяльності
підприємства, 2021–2023 рр.**

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., %
	2021	2022	2023	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	333663,0	171697,0	277734,0	83,2
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн	+79397,0	+52629,0	+64134,0	80,8
Рівень рентабельності виробництва підприємства, %	42,0	47,4	43,3	x
Коефіцієнт фінансової автономії (концентрації власного капіталу)	0,910	0,899	0,924	x
Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності)	8,775	8,299	10,965	x

Розрахунки даних, наведених у табл. 2.3 можна зазначити, що за досліджуваний період зниження чистого доходу від реалізації складає 16,8 %, у тому числі за рахунок зниження чистого прибутку на 19,2 %.

За 2021–2023 рр. чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства знизився і становить 277734,0 тис. грн у 2023 р., чистий прибуток знизився до 64134,0 тис. грн, що обумовлено збільшенням собівартості реалізованої продукції, адміністративних витрат, інших операційних витрат, а також зростанням інших операційних доходів.

Відповідно рівень рентабельності господарської діяльності підприємства зріс на 1,3 в.п. і дорівнює 43,3 % у 2023 р., що свідчить про зростання ефективності діяльності підприємства. Підприємство є фінансово незалежним та відносно стійким, про що свідчить коефіцієнт фінансової

автономії (0,924) та загальний коефіцієнт ліквідності (10,965) у 2023 р., що значно перевищує нормативне значення. Разом з тим, їх тенденція до зростання у 2021-2023 рр. має позитивний характер.

Безумовно, досліджуване господарство вкладає кошти у виробництво і реалізацію найперспективніших з його погляду видів продукції, якщо воно припиняє фінансування, то це означає, що господарство не виявило перспектив щодо отримання у перспективі належної норми прибутку, що може стати свідченням зниження рівня конкурентоспроможності аграрної продукції.

Таким чином, основна мета менеджменту логістичної діяльності досліджуваного господарства полягає у реалізації й координації негайних економічних переваг, посередництво учасників бізнес-процесів за рахунок максимально ефективного використання наявних ресурсів.

Зрозуміло, що оцінка структури логістичних витрат здійснюється шляхом їх виділення за відповідними статтями витрат: операційні витрати, адміністративні витрати, витрати на збут агрогосподарства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка витрат обсягу та структури логістичних витрат
підприємства, 2021-2023 рр.**

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	(+, -)	%
Адміністративні витрати	19658,0	19793,0	19534,0	-124,0	99,4
Питома вага логістичних витрат у складі адміністративних витрат, %	25,4	39,0	43,6	+18,3	172,0
Витрати на збуту	24042,0	13080,0	11164,0	-12878,0	46,4
Питома вага логістичних витрат у складі витрат на збут, %	31,0	25,8	24,9	-6,1	80,4
Інші операційні витрати	33790,0	17916,0	14065,0	-19725,0	41,6
Питома вага логістичних витрат у складі інших операційних витрат, %	43,6	35,3	31,4	-12,2	72,1
Разом витрат	77490,0	50789,0	44763,0	-32727,0	57,8

За допомогою даних табл. 2.4 наведено динаміку зазначених статей витрат та частку логістичних витрат в їх складі за 2021 – 2023 рр.

агроформуванні. Аналіз даних показав, що найбільшу частку логістичні витрати складають у витратах на збут агропідприємства. Відповідно, середні значення питомої ваги логістичних витрат в адміністративних витратах склали 36,0 %, у витратах на збут – 27,2 %, інших операційних витрат – 36,8 % відповідно. Тоді як, найменшу питому вагу логістичні витрати посідають в витратах на збут, зокрема, протягом 2021-2023 рр. їх частка знижується (-6,1 %).

За сучасних динамічних умов, роль логістичної діяльності у досліджуваному агроформуванні полягає в управлінні, плануванні, контролі всіх потоків не лише в межах самого підприємства, але й за його межами.

Очевидно, що логістика сільськогосподарського підприємства охоплює всі елементи, пов'язані з постачанням виробничого процесу сировиною, допоміжними та експлуатаційними матеріалами та транспортуванням готової продукції до складів збуту.

2.2. Діагностика системи управління логістичною діяльністю підприємства

Логістика в сільськогосподарському виробництві передбачає управління товарними та інформаційними потоками по всьому виробничому ланцюжку (постачання та пакування сировини, переробка продукції, зберігання, транспортування та розподіл). Реалізація цілей логістичної діяльності передбачає «доступність», тобто вирівнювання та синхронізацію попиту та пропозиції споживачів сільськогосподарської продукції та послуг за найменших витрат.

Воєнний стан, соціально-економічна нестабільність та наслідки коронавірусу ускладнили ведення бізнесу та процеси управління в агросекторі. Логістична діяльність досліджуваного агроформування є складовою управління ланцюгом поставок, яка забезпечує:

інформацію між точкою виробництва (або точкою виробництва) і точкою споживання для задоволення споживчого попиту;

планування, реалізацію та контроль ефективний прямий і зворотний потік продуктів, товарів, послуг і зберігання.

Формування логістичних процесів з точки зору ефективної логістики поставок і фінансових умов стає все більш актуальним для суб'єкта господарювання. Відповідно, господарство значно скорочує витрати на транспортування, найбільший фактор витрат у логістиці, та ефективніше використовує наявні ресурси.

Своєчасна поставка продукції господарством безпосередньо впливає не тільки на фінансову стабільність, але й на отримання прибутку, підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, ефективність виробництва та управління, а також корпоративний імідж.

Проте необхідно акцентувати увагу на недостатній рівень поінформованості керівництва сільськогосподарського підприємства про логістичну діяльність, важливість удосконалення логістичних послуг, низьку мотивацію та психологічні бар'єри при переході на нові вимоги. Весь колектив повинен брати участь у формуванні стандартів, де процес формування якості праці є невід'ємною частиною загальної виробничої культури.

Нині функції відділу логістики виконують дирекція, відділ матеріально-технічного забезпечення, планово-економічний відділ агроформування, серед яких варто визначити:

- управління складськими запасами;
- контролювання своєчасної доставки продукції споживачам відповідно до замовлень та укладених договорів;
- підтримання оптимального рівня оплати витрат на транспортні послуги та послуги доставки;
- своєчасно реєстрування та оформлення документів продажу;
- впровадження заходів щодо зменшення браку та товарообороту на складах;

- підготувати маршрути доставки;
- опис замовлень, поставок і залишків нереалізованої продукції;
- вживання заходів для забезпечення розумного використання транспортного та складського обладнання;
- управління запасами, оцінка динаміки продажів;
- вживання заходів для зменшення витрат на склад, складських операцій і витрат на ресурси;
- оптимальне управління плануванням запасів для продажів;
- контроль якості та термінів придатності;
- розподіл бюджету відділу логістики.

В цілому головні спеціалісти даного суб'єкта господарювання дозволяють спрямувати зусилля на оптимізацію кількості запасів сировини та готової продукції, необхідних для ефективного функціонування підприємства.

За результатами матеріально-технічної діяльності начальник відділу матеріально-технічного забезпечення підзвітний директору. Директор, у свою чергу, підзвітний генеральному директору. Ці обов'язки характеризуються дублюванням і надлишковими функціями лінійного управління, які уповільнюють роботу.

Здійснимо оцінку інформаційного забезпечення логістичних процесів досліджуваного підприємства (табл. 2.5).

Експертами з оцінки логістичних процесів інформаційного забезпечення є працівники відділу агрогосподарства, що оцінювали критерії ефективності за системою балів, де:

- 1 бал – не використовується;
- 2 бали – частково використовується;
- 3 бали – використовується.

Тож загальний бал – 15 балів (з максимальних 24 балів). Тобто варто відзначити середній рівень інформаційного забезпечення логістики господарюючого суб'єкту. Відповідно, таких показників, як інформаційний зв'язок з іншими формуваннями, ступінь безпеки технічних засобів,

необхідних для здійснення логістичного процесу, і забезпечення комерційної конфіденційності інформації про логістичний процес недостатньо.

Таблиця 2.5

**Оцінка логістичних процесів інформаційного забезпечення
підприємства, 2021-2023 рр.**

Критерії оцінки	Бали		
	1	2	3
Повнота підтримки інформації щодо процесу логістики			+
Ступінь оснащеності комп'ютерною технікою логістичних процесів господарства			+
Рівень кваліфікації та професійна підготовка працівників збору й обробки інформації про логістичні процеси		+	
Контроль директора за процесами збору, оцінки й обробки інформації щодо здійснення логістичних процесів		+	
Забезпечення комерційної таємниці інформації щодо логістичних процесів		+	
Ступінь використання логістичного аналізу та методів планування	+		
Ступінь оснащеності технічними засобами при здійсненні логістичних процесів	+		
Наявність інформаційних зв'язків з іншими підприємствами	+		
Всього	15		

Зрозуміло, що для покращення інформаційного забезпечення та найвищого рівня логістичних процесів усі критерії мають бути виконані на найвищому рівні.

Функціональний цикл логістики сільськогосподарського виробництва складається з трьох основних етапів:

1. Процес закупівельної логістики або «вхідна логістика», цей етап передбачає закупівлю сировини та матеріалів у зовнішніх постачальників. Функціональний цикл включає прогнозування, планування попиту; закупівля, вибір джерела, переговори, замовлення, транспортування, отримання, перевірка, зберігання сировини тощо.

2. Логістика виробничого процесу. Основним завданням є планування та управління виробництвом. Цілями є максимізація використання обладнання, економія ресурсів, підвищення продуктивності продукції та контроль якості.

3. Логістичний процес розподілу. Він включає всі складські та транспортні операції підприємства, а також відповідну інформацію, контроль і моніторинг. Мета логістичної дистрибуції - визначити своєчасність, точність, необхідну кількість, знайти найкращі умови між окремими службами доставки, щоб товари могли бути швидко доставлені покупцям.

Серед загальних переваг систем управління логістичними процесами сільськогосподарського виробництва визначимо:

- наявність єдиного методичного підходу до концепції матеріально-технічного забезпечення підприємства;
- спрямування господарства на інноваційні логістичні концепції;
- чіткість стратегічних цілей суб'єкта господарювання, планів, лінійних підрозділів тощо.

Дослідимо показники, які характеризують продуктивність праці працівників за досліджуваний період (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка продуктивності праці працівників відділу матеріально-технічного забезпечення підприємства, що відповідають за логістичні задачі, 2021-2023 рр.

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., %
	2021	2022	2023	
Кількість відвантажень – розвантажень на 1 працівника	159	163	167	105,0
Кількість скомплектованих замовлень на 1 працівника	218	219	241	110,6
Кількість замовлень на 1 працівника	241	256	279	115,8

Отже, проаналізувавши дані наведеної табл. 2.6, з'ясовано, що показники свідчать про кількість комплексних дій працівників, зокрема, всі показники мають позитивну тенденцію до зростання: кількість операцій з відвантаження – розвантаження, в розрахунку на 1 робітника – збільшилася на 5,0 % або 8 операцій; кількість замовлень в розрахунку на 1 працівника зросли

на 15,8 % або 38 замовлень; кількість скомплектованих замовлень зросла на 10,6 % або 23 замовлень тощо.

Аналіз динаміки зміни продуктивності праці в підрозділі логістики в цілому показує позитивні тенденції: збільшення замовлень на продукцію, зростання продажів, зростання прибутковості господарства. На ринку це домінуючий показник. Оскільки за цим рівнем можна оцінити позицію агроформування на ринку, які стосунки та комунікації будуть складатися під час партнерства та ділових домовленостей. Дотримання умов доставки, підтримання базового рівня обслуговування, виявлення та усунення дефектів обслуговування тощо.

Проаналізуємо надійність логістичної системи підприємства, що досліджується (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка надійності логістичної системи підприємства, 2021-2023 рр.

Показники	Роки			2023 р. до 2021р., %
	2021	2022	2023	
Надійність поставок	88,3	89,1	90,1	102,0
Готовність до здійснення поставки	88,3	89,1	90,1	102,0
Якість поставок	0,11	0,12	0,15	136,4

Проаналізувавши дані табл. 2.7 щодо надійності логістичної системи, зауважимо, що надійність та готовність постачання мають однакові значення – їх зростання складає 2,0 % за 2021-2023 рр. Це є свідченням того, що кількість вчасно виконаних замовлень відповідає кількості замовлень реалізованих зі складу господарства. Після завершення виробництва аграрна продукція відправляється на склади згідно з накладною, тому вся продукція реалізується зі складу.

Рівень надійності поставок агрогосподарства високий та характеризує готовність виявити та усунути недоліки в обслуговуванні, а його зростання на до 1,8 % у 2023 р. є доказом вищесказаного.

Проаналізовані значення використовуються для прийняття відповідних рішень за досліджуваний період. Тому надійність співпраці з підприємством

вимагає від партнерів високої відповідальності. При впровадженні логістичних послуг як невід'ємної «складової» логістики важливо досягти високої економічної ефективності, що є головним принципом корпоративної діяльності. Реалізація цього принципу вимагає здійснення високого рівня логістичних послуг.

Таким чином, логістична діяльність в досліджуваному господарстві функціонує на задовільному рівні, але деякі напрямки логістичної діяльності потребують вдосконалення. Сьогодні логістична діяльність взагалі є досить важливим аспектом діяльності досліджуваного підприємства. Для ефективного функціонування підприємства необхідно дотримуватись певних правил, які забезпечують ефективну логістичну діяльність та діяльність підприємства в цілому.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Середовище, в якому працюють агропродовольчі компанії, є динамічним, тому агроформування повинні ефективно позиціонувати себе, відстежуючи фактори впливу, щоб якнайкраще узгоджувати свої кінцеві цілі та завдання та краще адаптуватися до мінливих умов.

Розглядаючи зміст і призначення логістичної стратегії, основною метою є формування логістичного потенціалу аграрного підприємства як основи для стабільного та ефективного розвитку його діяльності та конкурентоспроможності в ринковому середовищі. Зрештою, потенціал логістики підвищує організаційно-економічну стійкість досліджуваного підприємства та дає змогу реалізувати цільові функції бізнесу в рамках його місії, яка є стратегічним елементом в умовах зростання конкуренції.

Стратегія менеджменту логістичної діяльності має бути складовою стратегічного планування сільськогосподарського виробництва разом із фінансовими, виробничими та маркетинговими планами. Однак на практиці сучасні сільськогосподарські підприємства часто не розробляють стратегії управління логістикою. Це пояснюється тим, що менеджери не розуміють чіткого призначення логістики як інтегрованого інструменту управління для оптимізації матеріально-фінансових потоків агроформування та досягнення конкурентних переваг у динамічному бізнес-середовищі.

Іншими словами, логістичну стратегію доцільніше розглядати як спосіб систематизації логістичної роботи в рамках загального виробництва, вдосконалення логістичної складової господарської діяльності та зміцнення стратегічної позиції підприємства в цілому на основі сучасних логістичних концепцій. Інтегрована структура логістичної системи та всіх ланок логістичного ланцюга націлені на кінцевий результат, що дозволяє підприємствам отримати конкурентну перевагу в аграрному секторі.

Водночас об'єктивний аспект фокусує увагу на ключових питаннях, дає можливість для конструктивного аналізу, спрямовує бюджетні та адміністративні ресурси на пріоритетні напрями діяльності, досягає максимально можливих результатів і створює можливості для управління господарством.

Основними факторами, що визначають стратегію управління логістикою, є наступні.

- 1) цілі, завдання та принципи формування стратегії. Метою стратегії є підтримка загальної стратегії;
- 2) усі логістичні операції мають бути тісно пов'язані зі стратегічним планом підприємства;
- 3) при визначенні стратегії підприємства часто необхідно передбачити можливість переорієнтації виробництва з метою максимального навантаження на наявні потужності щодо потреб і вимог сучасного ринку.

За допомогою удосконалення логістичної діяльності досягаються шляхи повного використання можливостей підприємства для збільшення виробництва, розширення асортименту, підвищення конкурентоспроможності та зниження умовних і постійних витрат на одиницю продукції.

Необхідно впровадити такий метод логістики, який зможе чітко і швидко реагувати на ці запити споживачів і задовольняти їх з мінімальними витратами та запасами. Тому ефективність логістичної стратегії багато в чому залежить від певних факторів.

Враховуючи вищезазначене та стратегічно важливу роль логістики в забезпеченні розвитку підприємства, варто звернути особливу увагу на концептуальні основи стратегії логістичного менеджменту.

Концептуальні засади формування стратегії управління логістикою значною мірою визначаються врахуванням операційних характеристик логістичної галузі (додаток 3).

Однак, приймаючи рішення, керівництво господарства також повинне враховувати ключові вимоги загальної корпоративної стратегії, балансування

логістичної діяльності всіх менеджерів і те, як підтримувати динамічне функціонування логістичної системи.

Основними елементами стратегії управління логістикою є фундаментальні методи досягнення продуктивності та ефективності як складових загальної стратегії підприємства, а їх взаємозв'язок розглядається як засіб координації управлінських рішень щодо планування, оптимізації та раціоналізації та управлінського контролю, виробничо-господарської діяльності підприємства.

Серед ключових і найпоширеніших стратегій управління логістикою можна виділити: максимізацію та підвищення рівня логістичних послуг, максимізацію доходів і прибутків, мінімізацію витрат та інвестицій у логістичну мережу, забезпечення конкурентних переваг для господарства, аутсорсинг управління логістикою (додаток II).

Побудова стратегії управління логістикою на основі ключових компетенцій логістики характеризує здатність виробничосервісної системи обслуговувати споживачів на більш високому рівні порівняно з конкурентами та мінімізувати загальні витрати.

Фактичними результатами реалізації стратегії управління логістичною діяльністю в сільськогосподарському виробництві є:

логістична стратегія служить джерелом додаткової конкурентної переваги для господарства;

сформувати оптимальну логістичну систему і створити раціональну організаційну структуру.

зменшити витрати, особливо рівень логістики;

підвищити кваліфікаційний рівень співробітників;

створити інтегровану систему інформаційного забезпечення;

підвищення рівня адаптивності агроформування до змін логістичних умов зовнішнього середовища тощо.

Необхідно розглянути процес створення стратегії управління логістикою, від оцінки передумов для розвитку підприємства та вибору

напрямку розвитку до контролю реалізації логістичної стратегії (рис. 3.1).

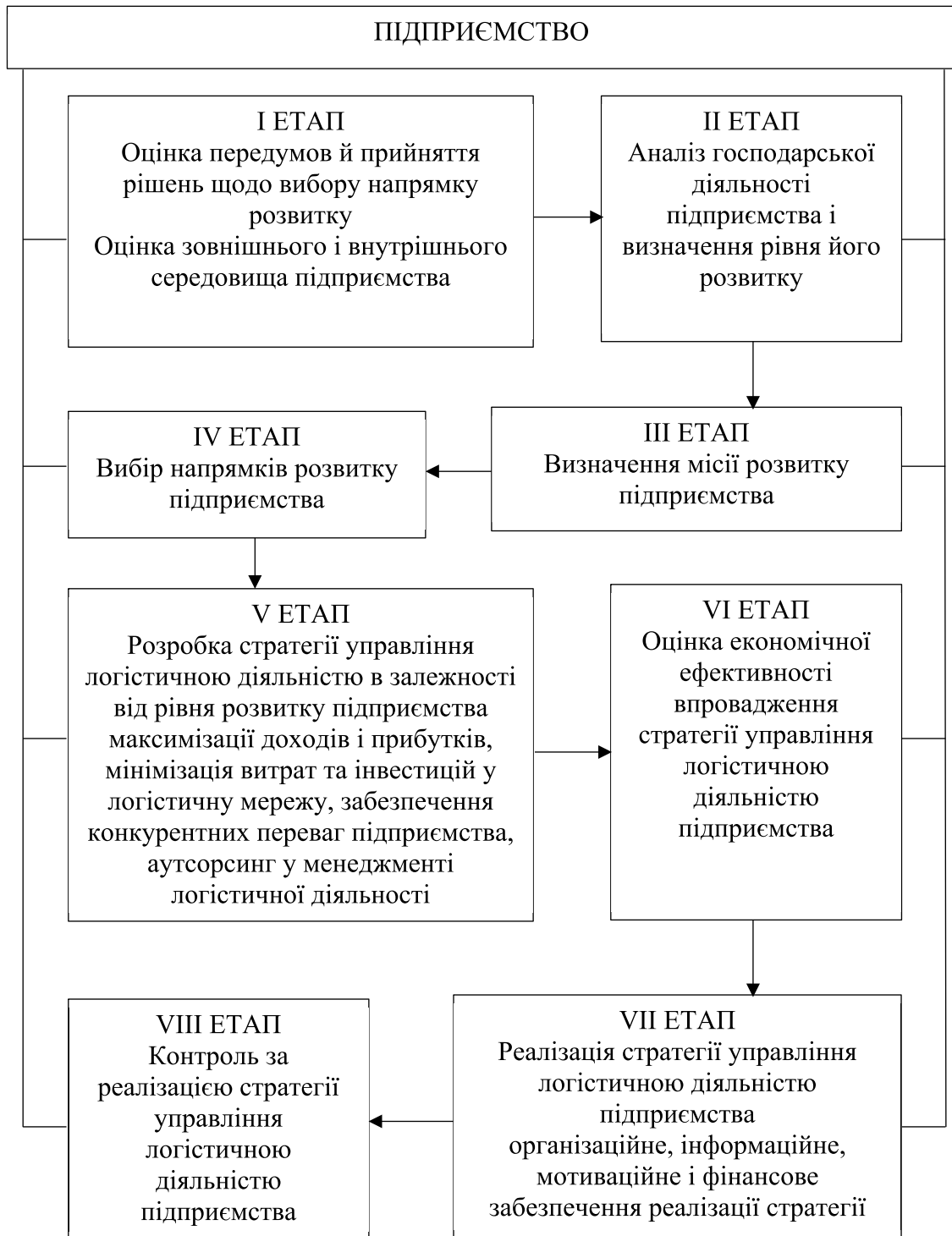


Рис. 3.1. Рекомендовані етапи формування і реалізації стратегії менеджменту логістичної діяльності підприємства, 2025-2029 рр.

Конструктивний аналіз основних положень стратегії логістичного менеджменту потребує інтеграційних можливостей інформаційних систем, здатних об'єднати основні аспекти основних напрямів логістичної діяльності, що досі функціонували автономно.

В умовах динамічного бізнес-середовища контроль за реалізацією стратегії управління логістикою агроформування повинен базуватися на узгодженні стратегії розвитку всіх складових логістичної системи.

Більшість організацій, які сьогодні працюють в агропродовольчому секторі, не мають чіткої та надійної стратегії управління логістичною діяльністю всього підприємства. Відтак, необхідно створити оптимальну логістичну стратегію розвитку конкретного господарства шляхом застосування відповідних стратегій залежно від рівня розвитку та логістичної привабливості.

Стратегія управління логістикою повинна включати такі інструменти забезпечення розвитку сучасного сільськогосподарського підприємства, реалізації стратегічних і конкурентних переваг: максимізація та покращення рівня логістичного обслуговування, мінімізація витрат та інвестицій у логістичні мережі, доходів та тощо. У разі реалізації це підвищить конкурентоспроможність сільськогосподарського виробництва та ефективність господарської діяльності, сприятиме залученню інвестицій. Досягнення цих цілей вимагає розробки конкурентоспроможної стратегії управління логістикою.

Проведений аналіз вказує на необхідність розробки стратегії управління логістикою на основі існуючих базових логістичних стратегій (наприклад, максимізація та покращення рівня логістичного обслуговування, забезпечення конкурентної переваги підприємства, максимізація доходу та прибутку, стратегія мінімізації).

Вибір стратегії управління логістичною діяльністю досліджуваного підприємства в динамічному бізнес-середовищі є складним процесом, який

збалансовує необхідність мінімізації витрат і максимізації прибутку на основі вдосконалення логістичних послуг. Конкурентна перевага також зростає.

У результаті вибір стратегічного напрямку залежить від типу логістичної системи, наявних матеріальних ресурсів і бізнес-стратегії самого підприємства. Ефективність вибору тієї чи іншої стратегії залежить від динаміки зростання доходів господарства, підвищення якості логістичних послуг та задоволення потреб споживачів. Тому сучасна концепція підприємницької діяльності вимагає активного впровадження принципів, методів і технологій управління логістичною діяльністю аграрного підприємства.

Зрозуміло, що метою удосконалення управління логістикою є сприяння загальній оптимізації діяльності підприємства.

За результатами аналізу доцільно внести пропозиції щодо вдосконалення логістичних послуг в дослідженому господарстві. Для цього були сформовані цілі щодо забезпечення цих заходів (додаток К).

Серед пріоритетів щодо покращення логістичного обслуговування агроформування слід відзначити: створення інформаційних брошур про продукцію; розробка переліку варіантів готових рішень в нестандартних кризових ситуаціях, організація служб оптимального розрахунку замовлення для покупців, розрахунок мінімальних запасів, умов виконання запасів, забезпечення оптимальних запасів найбільш популярних видів продукції. вдосконалення систем доставки продукції; покращена система замовлення; забезпечення системи відстеження виробленої продукції та ін.

Безсумнівно, розвиток Інтернету та розвиток програмних продуктів призводять до розробки нових методів відстеження відправлень і замовлення, що необхідно враховувати при управлінні сільськогосподарським виробництвом.

До планування логістичної діяльності необхідно підходити ретельно, щоб покращити організацію та підвищити гнучкість агроформування. Виконання цих кроків може пришвидшити процес доставки. Складська

логістика також потребує управління, а її ефективність, як відомо, впливає на логістику.

Щоб оптимізувати та спростити доставку «останньої милі», вітчизняні агропідприємства все частіше починають використовувати системи управління транспортуванням, або TMS.

Ці рішення будуть корисні підприємствам, які прагнуть покращити загальний процес доставки та підвищити ефективність. Логістичні оператори, вантажовідправники, перевізники та експедитори використовують TMS для розрахунку оптимальних маршрутів, які допомагають заощадити час, матеріальні та людські ресурси.

Господарюючі суб'єкти можуть придбати автономну систему керування транспортуванням, яку можна інтегрувати з існуючим хмарним або локальним програмним забезпеченням для планування ресурсів підприємства (ERP) і рішеннями SCM. Деякі рішення TMS мають можливості торгової документації, або доповнення TMS програмою Global Trade Management (GTM). Інші TMS, як правило, менш функціональні, доступні як модулі в пакетах ERP і SCM. TMS включає кілька рівнів оптимізації маршруту перевізника, щоб допомогти підприємствам вибрати оптимальний метод доставки та найкращого перевізника на основі вартості, ефективності та відстані.

Потужний TMS може забезпечити видимість кожного етапу ланцюжка поставок і, разом із можливостями глобального управління торгівлею, може надати інформацію про торгівлю та тарифи, а також потенційні затримки, які можуть виникнути через тарифи та інші правила торгівлі.

Впровадження системи TMS в досліджуваному підприємстві вимагає серйозної підготовки, оскільки її використання вплине на роботу практично всіх підрозділів. Як правило, ці рішення приймаються на найвищому рівні після ретельного аналізу. Найбільш впливовим фактором при виборі TMS є досвід колег. Їх приклади дозволяють перевірити ефективність тієї чи іншої системи і зробити об'єктивні висновки.

Завдання, які ставить перед собою господарство після впровадження системи управління транспортом:

1. Створення маршрутів, автоматичний розрахунок та планування.
2. GPS-відстеження руху транспортних засобів.
3. Можливість контролювати рух транспортних засобів – створення можливості швидкої зміни маршруту при необхідності.
4. Можливість інтеграції системи TMS і системи бухгалтерського обліку. Це дозволяє підприємству контролювати транспортні витрати, відстежувати паливо та формувати загальні витрати в одному місці.
5. Створення спеціальних KPI та загальну систему звітності для всіх локацій.
6. Зменшення транспортних витрат.

ANT-Logistics завоювала популярність на українському ринку переважно хмарними рішеннями. Отже, для взаємодії з системою потрібно лише сплачувати щомісячну абонентську плату та мати доступ до Інтернету та звичайний офісний ПК. Це звільняє підприємство від необхідності думати про обслуговування серверного обладнання, оновлення програмного забезпечення та залучення відповідних експертів. Тому використання хмарної TMS є набагато простішим, дешевшим і вигіднішим рішенням.

ANT-Logistics також надає безкоштовні консультаційні послуги з впровадження системи, тому цей процес не потребує додаткових витрат.

Використання ANT-Logistics забезпечує оптимізовану роботу транспортних засобів і зниження витрат на доставку:

- зменшення кількості транспортних засобів, їх оптимізація – 15,0 %;
- зменшений пробіг – 20,0 %;
- оптимізація обслуговування – 30,0 %;
- економія часу фахівців з логістики – 75,0 % [33].

Залежно від потреб агроформування, можна встановити цілі впровадження хмарної TMS ANT-Logistics. Це полягає в зниженні витрат на

транспортування вантажів і покращенні транспортної логістики для всього підприємства.

Основними завданнями впроваджуваної системи в досліджуваному господарстві є:

- 1) автоматизація побудови маршруту;
- 2) моніторинг об'єктів, що йдуть по заданому шляху;
- 3) автоматична генерація звітів;
- 4) швидкий та легкий доступ до маршрутів та інформації про дорожній рух.

На основі даної інформації щодо впровадження TMS потрібно визначитися із кількістю задіяних працівників (табл. 3.1). Серед них повинні бути люди як з підприємства, так і працівники підприємства розробника TMS, це потрібно для швидкого впровадження системи.

Таблиця 3.1

Рекомендовані учасники впровадження TMS ANT-Logistics в підприємстві, 2025 р.

Учасники	Кількість, осіб	Ймовірна заробітна плата, тис. грн / міс.
Менеджер з провадження TMS-системи в підприємстві	1	14,00
Консультант з використання TMS-системи	1	-
Експедитори	10	12,5
Водії	15	12,5
Всього витрат		326,5

Як бачимо з даних табл. 3.1, для впровадження TMS ANT-Logistics необхідно звести у штат одного менеджера, який буде контролювати процес впровадження, десять експедиторів, які будуть стежити за рухом водіїв по розрахованих маршрутах та 15 водіїв, які повинні опанувати роботу із запропонованим мобільним застосунком ANT-Logistics, для того, щоб мати доступ до складеного маршруту й слідувати йому.

Важливу роль відіграє консультант ANT-Logistics. Він повинен забезпечити зворотний зв'язок з менеджерами та логістичним персоналом,

щоб швидко освоїти функціональні можливості впроваджуваної системи. Витрати на створення системи управління транспортом можна розрахувати на основі даних про кількість учасників та їхню заробітну плату. Отже, загальна вартість для учасника становить 326,5 тис. грн на місяць. Ця сума складається із заробітної плати людей, які вже працюють в підприємстві, тому вона може не бути включена до загальної вартості впровадження проєкту.

Впровадження ANT-Logistics дозволяє досліджуваному підприємству значно скоротити витрати на транспортну логістику. Це пов'язано з тим, що автоматичне планування маршруту допомагає економити час персоналу логістики, оптимізує маршрути для скорочення пробігу доставки та часу виконання замовлень, а автоматичне звітування допомагає компаніям оцінювати ефективність використання. Це може бути вагомим аргументом для скорочень.

Для оцінки зручності та ефективності запропонованого проєкту були розраховані ключові показники. Отримані дані показали, що проєкт є прибутковим і рекомендованим до реалізації.

Далі розглянемо дані табл. 3.2 щодо ймовірного економічного ефекту від використання проєкту.

Таблиця 3.2

Прогнозований економічний ефект від застосування TMS ANT-Logistics в підприємстві, 2025 р.

Показники	Значення показника
Кількість автомобілів	-19,0 %
Пробіг автомобілів	-18,0 %
Кількість спожитого палива	-30,0 %
Кількість зекономлених коштів на місяць, тис. грн	33,77
Кількість зекономлених коштів на рік, тис грн	405,24

Таким чином, використовуючи систему управління транспортом ANT-Logistics досліджуване підприємство зможе скоротити кількість авто на 19,0 % та кількість спожитого палива на 30,0 %. Це не тільки позитивно відобразиться на рівні витрат, але і допоможе знизити рівень негативного впливу на

навколишнє середовище. Отож, аналізуючи отримані показники щодо впровадження проєкту, можна дійти до висновку, що підприємство буде економити приблизно 405,24 грн на рік, відповідно, дана пропозиція є доречною для упровадження.

Отож, за сучасних умов господарювання новітні логістичні технології дозволяють розширити клієнтську базу аграрного підприємства з впевненістю в швидкому, якісному та своєчасному обслуговуванні. Щоб логістична діяльність досліджуваного підприємства була ефективною, йому необхідно використовувати інформаційні системи, програмне забезпечення та різноманітні інформаційно-комунікаційні технології. В результаті використання таких рішень можна отримати необхідну кількість аграрної продукції в задані терміни і з мінімальними витратами.

ВИСНОВКИ

1. Доведено, що управління логістичною діяльністю аграрного підприємства допомагає підвищити продуктивність шляхом визначення дій, які допомагають зменшити витрати. Воно включає різноманітні процеси, які безперешкодно переміщують вантажі, сировину та готову продукцію від виробництва до кінцевих споживачів.

2. Розрахунки свідчать, що провідне місце у товарній продукції сільського господарства досліджуваного підприємства займає продукція рослинництва 75,3 % (основними культурами є вирощування кукурудзи на зерно, соняшнику та сої). Господарство має зерново-технічний напрям з розвинутим наданням послуг в сільському господарстві. Коефіцієнт спеціалізації становить 0,274, що свідчить про середній рівень спеціалізації.

3. Необхідно зазначити, що за досліджуваний період зниження чистого доходу від реалізації складає 16,8 %, у тому числі внаслідок зниження чистого прибутку на 19,2 %. За 2021–2023 рр. чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства знизився і становить 277734,0 тис. грн у 2023 р., чистий прибуток знизився до 64134,0 тис. грн, що обумовлено збільшенням собівартості реалізованої продукції, адміністративних витрат, інших операційних витрат, а також зростанням інших операційних доходів.

4. Рівень рентабельності господарської діяльності підприємства зріс на 1,3 в.п. і дорівнює 43,3 % у 2023 р., що свідчить про зростання ефективності діяльності підприємства.

5. Аналіз даних показав, що найбільшу частку логістичні витрати складають у витратах на збут агропідприємства. Відповідно, середні значення питомої ваги логістичних витрат в адміністративних витратах склали 36,0 %, у витратах на збут – 27,2 %, інших операційних витрат – 36,8 % відповідно. Тоді як, найменшу питому вагу логістичні витрати посідають в витратах на збут, зокрема, протягом 2021-2023 рр. їх частка знижується (-6,1 %).

6. Здійснено оцінку інформаційного забезпечення логістичних процесів досліджуваного підприємства. Так, загальний бал – 15 балів (з максимальних 24 балів). Тобто, варто відзначити середній рівень інформаційного забезпечення логістики господарюючого суб'єкту. Відповідно, таких показників, як інформаційний зв'язок з іншими формуваннями, ступінь безпеки технічних засобів, необхідних для здійснення логістичного процесу, і забезпечення комерційної конфіденційності інформації про логістичний процес недостатньо.

7. Доведена необхідність впровадження TMS ANT-Logistics, зокрема, для цього необхідно ввести у штат одного менеджера, який буде контролювати процес впровадження, десять експедиторів, які будуть стежити за рухом водіїв по маршрутам та п'ятнадцять водіїв, які повинні опанувати роботу із запропонованим мобільним застосунком ANT-Logistics, для того, щоб мати доступ до складеного маршруту й слідувати йому.

8. Загальна вартість витрат на створення системи управління транспортом становить 326,5 тис. грн на місяць. Ця сума складається із заробітної плати людей, які вже працюють в підприємстві, тому вона може не бути включена до загальної вартості впровадження проєкту.

9. Використовуючи ANT-Logistics, досліджуване підприємство зможе скоротити кількість авто на 19,0 % та кількість спожитого палива на 30,0 %. Це не тільки позитивно відобразиться на рівні витрат, але і допоможе знизити рівень негативного впливу на навколишнє середовище. Отож, аналізуючи отримані показники щодо впровадження проєкту, можна дійти до висновку, що підприємство буде економити приблизно 405,24 грн на рік, відповідно, дана пропозиція є доречною для упровадження.

10. Внесено пропозиції щодо вдосконалення логістичних послуг в дослідженому господарстві. Для цього були сформовані цілі щодо забезпечення цих заходів.