

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПРАВА**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,  
д.е.н., проф.**

\_\_\_\_\_ **Олександр ВЕЛИЧКО**  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
ЛОГІСТИКОЮ ВИРОБНИЧИХ ТА МАРКЕТИНГОВИХ СИСТЕМ  
ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

**Здобувач**

**Віталій ГОЛУБ**

**Науковий керівник,  
к.е.н., доцент**

**Ігор ПАЛЬЧИК**

**Дніпро – 2024**



## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: «12» вересня 2023 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання кваліфікаційної роботи	Вересень 2023 року	
2.	Збір первинного матеріалу	Жовтень - грудень 2023 року	
3.	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Січень - лютий 2024 року	
4.	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Березень - квітень 2024 року	
5.	Розрахунок та написання проектного розділу	Травень 2024 року	
6.	Написання висновків	Травень 2024 року	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Червень 2024 року	

Здобувач

\_\_\_\_\_ (підпис)

Віталій ГОЛУБ

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

Ігор ПАЛЬЧИК

(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність логістичного управління та його роль у стратегічному розвитку підприємства .....	8
1.2. Стратегічне управління процесом збуту продукції на підприємстві.....	18
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПОТОЧНОГО СТАНУ ВИРОБНИЧИХ ТА МАРКЕТИНГОВИХ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ ФГ «БЕРЕГІНЯ» .....	25
2.1. Діагностика ефективності логістичної системи підприємства .....	25
2.2. Аналіз результативності комерційної діяльності підприємства.....	36
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ ВИРОБНИЧИХ ТА МАРКЕТИНГОВИХ СИСТЕМ ПІДПРИЄМСТВА .....	44
3.1. Оптимізація логістичних процесів у виробничій системі підприємства ...	44
3.2. Прогнозування економічної ефективності впроваджених заходів .....	57
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ. ....	69

## ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та постійно зростаючої конкуренції, ефективне управління логістичними процесами стає одним з ключових чинників успіху підприємств. Логістика, яка охоплює весь ланцюг постачання – від виробництва до доставки продукції кінцевому споживачу, відіграє вирішальну роль у забезпеченні стабільного розвитку підприємств. Удосконалення стратегічного управління логістикою дозволяє не лише оптимізувати витрати, але й підвищити оперативну ефективність та гнучкість підприємства, що є особливо важливим у динамічному ринковому середовищі.

Стратегічне управління логістикою включає в себе планування, організацію, мотивацію та контроль за всіма процесами, пов'язаними з рухом матеріалів, напівфабрикатів та готової продукції. Важливим аспектом цього управління є інтеграція логістичних функцій з виробничими та маркетинговими системами підприємства, що дозволяє досягти синергетичного ефекту та підвищити конкурентоспроможність.

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю підвищення ефективності логістичних процесів, зниження витрат та забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів. Сучасні підприємства стикаються з численними викликами, такими як нестабільність економічних умов, зміни у споживчих потребах, посилення конкуренції та швидкий розвиток технологій. В цих умовах, логістичне управління має бути не лише ефективним, але й гнучким, здатним швидко адаптуватися до нових умов та викликів. Це вимагає розробки та впровадження стратегій, які дозволять оптимізувати логістичні процеси, інтегрувати логістичні функції з виробничими та маркетинговими системами, а також забезпечити конкурентні переваги.

У роботі розглянуті теоретичні аспекти логістики, методологічні підходи до стратегічного управління, а також проведено аналіз поточного стану логістичних систем підприємства. На основі цього аналізу будуть розроблені рекомендації щодо удосконалення управління логістикою, що дозволить

підвищити ефективність виробничих та маркетингових систем, знизити витрати та покращити якість обслуговування клієнтів.

Метою дослідження є розробка та обґрунтування стратегічних заходів для покращення управління логістичними процесами, інтеграції логістичних функцій з виробничими та маркетинговими системами підприємства з метою підвищення ефективності, зниження витрат і забезпечення конкурентних переваг.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

1. Проаналізувати теоретичні аспекти стратегічного управління логістикою та його роль у підвищенні ефективності підприємства.
2. Вивчити сучасні методологічні підходи до управління логістичними процесами та інтеграції логістичних функцій з виробничими та маркетинговими системами.
3. Провести аналіз поточного стану логістичних систем підприємства, виявити основні проблеми та недоліки.
4. Розробити рекомендації щодо удосконалення логістичного управління, впровадження інноваційних технологій та оптимізації логістичних процесів.
5. Оцінити ефективність запропонованих заходів та їх вплив на загальну ефективність підприємства.

Об'єктом дослідження є логістичні процеси підприємства, включаючи виробничі та маркетингові системи.

Предметом дослідження є стратегії управління логістикою, методи інтеграції логістичних функцій з виробничими та маркетинговими системами, інструменти та технології для підвищення ефективності логістичних процесів.

Дослідження кваліфікаційної роботи містять результати, одержані через застосування наступних методів: аналіз літературних джерел, що включає вивчення наукових публікацій, монографій, книг та статей, присвячених стратегічному управлінню логістикою; емпіричний аналіз, який охоплює збір та аналіз даних з підприємства, дослідження практичних аспектів логістичної

діяльності; порівняльний аналіз, що порівнює різні підходи до управління логістикою, визначає кращі практики та їх адаптацію до умов підприємства; системний аналіз, що розглядає логістичні процеси підприємства як єдину систему, виявляючи взаємозв'язки між різними її елементами; та моделювання, яке розробляє моделі оптимізації логістичних процесів і прогнозує результати впровадження запропонованих заходів.

Джерелами інформації для даного дослідження виступили відповідні документи, включаючи наукові публікації та статті, що містять дослідження з логістики, управління ланцюгами постачання, виробничого менеджменту та маркетингу, опубліковані в наукових журналах та матеріалах конференцій; монографії та книги, що охоплюють теоретичні та методологічні основи стратегічного управління логістикою; звіти та аналітичні матеріали, підготовлені консалтинговими компаніями та дослідницькими інститутами, які надають аналітичні огляди ринків логістичних послуг та дослідження тенденцій розвитку галузі; практичні кейси та приклади, що демонструють реальні приклади управління логістикою на провідних підприємствах та кейси з впровадження інноваційних логістичних рішень; інтернет-ресурси, включаючи статті, блоги, вебінари, веб-сайти професійних асоціацій та організацій, які надають ресурси для логістичних професіоналів; та внутрішні документи підприємств, такі як внутрішні звіти та документи, що відображають процеси планування, управління логістичними процесами, звіти про виконання стратегічних цілей.

Таким чином, дане дослідження спрямоване на розробку ефективних стратегій для удосконалення логістичного управління підприємством, що дозволить підвищити його конкурентоспроможність та ефективність діяльності в умовах сучасної економіки.

Результати дослідження кваліфікаційної роботи можуть бути корисними як для теоретичного обґрунтування, так і для практичного впровадження в діяльність підприємств, що прагнуть досягти високих стандартів логістичного

управління та забезпечити собі стабільний розвиток в умовах сучасної економіки.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність логістичного управління та його роль у стратегічному розвитку підприємства

В умовах сучасної ринкової економіки, що характеризується високою конкуренцією та швидкими змінами, логістичне управління набуває особливої значущості для стратегічного розвитку підприємств. Логістика відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування всіх виробничих і дистрибуційних процесів, починаючи від постачання сировини і матеріалів та закінчуючи доставкою готової продукції кінцевому споживачу. Від ефективності управління логістичними процесами залежить не лише оперативна діяльність підприємства, але й його здатність досягати довгострокових стратегічних цілей.

Логістичне управління включає в себе комплексну систему планування, організації, контролю та оптимізації всіх матеріальних, інформаційних та фінансових потоків, що проходять через підприємство. Взаємопов'язаність і взаємозалежність цих потоків вимагає інтегрованого підходу до їх управління, що дозволяє досягти синергії та максимізувати ефективність використання ресурсів.

Сутність логістичного управління полягає у створенні оптимальних умов для своєчасного забезпечення виробництва необхідними ресурсами, раціонального розподілу готової продукції та забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів. Це включає такі аспекти, як управління запасами, транспортна логістика, складська логістика, управління постачаннями та дистрибуцією, а також інформаційна підтримка логістичних процесів.

Впровадження ефективних логістичних стратегій є важливою складовою стратегічного управління підприємством. Логістика здатна не лише знижувати

витрати і підвищувати продуктивність, але й створювати додаткову цінність для клієнтів, забезпечуючи таким чином конкурентні переваги на ринку. В цьому контексті, логістичне управління виступає як стратегічний інструмент, який сприяє довгостроковому розвитку підприємства та зміцненню його позицій на ринку.

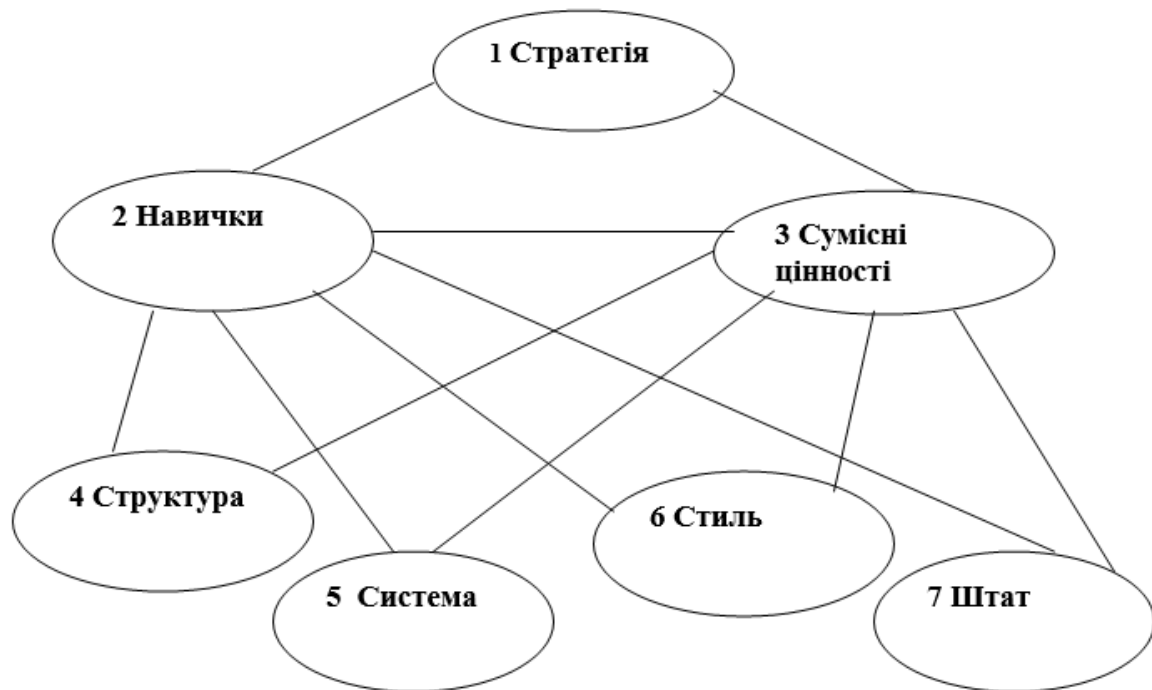
В умовах високої конкуренції підприємства не можуть обмежуватися лише реактивним підходом до змін у зовнішньому середовищі. Вони потребують системи управління, яка здатна ефективно прогнозувати, регулювати та адаптуватися до навколишнього середовища. Науково-технічний прогрес висуває додаткові вимоги до діяльності суб'єктів господарювання, роблячи її неможливою без розробки стратегій довгострокового розвитку.

Відсутність стратегічного мислення обмежує управлінців лише внутрішніми резервами економічного зростання, тоді як можливості зовнішнього середовища залишаються недооціненими. Отже, необхідність стратегічного управління зумовлена як об'єктивними економічними факторами, так і потребою підприємств в ефективному функціонуванні. Досвід успішних світових та вітчизняних підприємств демонструє, що наявність чітких стратегічних цілей є критично важливою для їхнього розвитку.

Стратегія підприємства, яка походить від грецького слова "strategos", означає детальний комплексний план, що дозволяє виконати місію підприємства та досягти його цілей, враховуючи наявні ресурси і зовнішні фактори. Це визначена програма дій, розроблена вищим керівництвом, яка спрямована на забезпечення ефективного функціонування організації. Вона окреслює основні цілі та шляхи їх досягнення, формуючи єдиний вектор руху для всіх структурних підрозділів підприємства.

Стратегічний розвиток підприємства характеризується якісними змінами, що перетворюють його з одного стану в інший, більш досконалий. Основною метою стратегічного управління є впровадження інновацій, що дозволяють організації ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Для досягнення успішної трансформації необхідно дотримуватися послідовності

змін, яка відображена у моделі Мак-Кінзі, також відомій як теорія «7S». Ця модель акцентує увагу на гармонізації семи ключових факторів, необхідних для реалізації стратегії розвитку.



**Рис. 1.1. Схематична модель матриці Мак-Кінзі**

До цих факторів належать:

1. Формування стратегії – визначення цілей підприємства та способів їх досягнення.
2. Навички – досвід і компетенції як організації в цілому, так і її окремих фахівців.
3. Сумісні цінності – організаційна культура, що впливає на характер і темпи перетворень.
4. Структура – перебудова організаційної структури для відповідності новим викликам.
5. Управлінські рішення – прийняття рішень, що забезпечують впровадження необхідних змін.
6. Стиль – методи, способи і поведінка керівників, які впливають на процес управління.
7. Штат – персонал підприємства, включаючи його структуру і кваліфікацію.

Менеджмент є невід'ємною складовою реалізації стратегії, і він охоплює сукупність послідовних, раціональних і взаємопов'язаних дій у процесі прийняття та реалізації управлінських рішень. Управління включає безперервне здійснення функцій планування, організації, мотивації, контролю та координації ресурсів.

Стратегічне управління також передбачає встановлення цілей підприємства та підтримання взаємовідносин з навколишнім середовищем, що дозволяють досягати поставлених завдань і відповідають внутрішнім можливостям підприємства. Це дозволяє забезпечити ефективну діяльність підприємства, сприяючи його довгостроковому розвитку та успіху в умовах конкурентного ринку.

На відміну від оперативного управління, яке зосереджене на перетворенні поточного потенціалу підприємства в прибуток, стратегічне управління спрямоване на розвиток майбутніх можливостей організації. Потенціал підприємства включає фінансові, людські, сировинні ресурси, інформацію, продукцію та послуги, які допомагають підприємству досягати своїх стратегічних цілей.

Стратегічне управління розглядає підприємство як відкриту систему, що постійно взаємодіє з зовнішнім середовищем, забезпечуючи його стабільність і виживання в умовах постійних змін. Для підтримки рівноваги підприємство повинно постійно моніторити стан свого оточення та відповідно адаптувати свої внутрішні елементи, такі як цілі, персонал, структури і технології, для досягнення поставлених завдань.

Добре продумана стратегія з мінімальними прорахунками у виконанні дозволяє підприємству повністю реалізувати свої потенційні можливості. Ці можливості можна класифікувати у декілька основних груп:

- Виробничі можливості – управління обсягом та номенклатурою випуску продукції, виробничими витратами, технікою та технологіями.
- Маркетингові можливості – організація продажів, просування бренду, дослідження ринку.

- Зв'язки з бізнес-оточенням – взаємодія з постачальниками, контрагентами, фінансовими агентами, органами державної влади.
- Управління продуктом – покращення та розширення функціональності наявних продуктів, створення нових продуктів для нових ринків.
- Управління внутрішньою організаційною структурою – вплив на склад, чисельність, взаємодію та принципи управління основними підрозділами підприємства.

Стратегічне управління включає послідовність взаємопов'язаних процесів, які логічно впливають один з одного: аналіз середовища підприємства, визначення місії та цілей, аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії, реалізація стратегії, а також оцінка і контроль за виконанням стратегії. Ці процеси допомагають підприємству адаптуватися до зовнішніх змін, зберігати конкурентоспроможність та досягати довгострокових успіхів.

У ринкових умовах важливо забезпечити оптимальний розвиток та підвищення ефективності як всієї економіки, так і окремих галузей підприємств. Це є основою для покращення благополуччя суспільства та зміцнення економічної потужності держави. Досягнення цих цілей можливе через впровадження логістичних систем різного рівня, оскільки логістика спрямована на оптимізацію та раціоналізацію матеріальних, фінансових та інформаційних потоків. Основна мета логістики – мінімізувати затрати ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових) і максимізувати прибуток та показники рентабельності. Особливо актуальним є застосування логістичного аналізу в агропромисловому комплексі (АПК), який зазнав значних труднощів внаслідок реформ і має низьку рентабельність.

Головним завданням АПК є підвищення ефективності виробництва продукції, що може бути досягнуто через використання логістичних методів. Ці методи включають організацію та впровадження прогресивних технологічних процесів, оптимізацію транспортних зв'язків між сільськогосподарськими підприємствами та переробними заводами, широке застосування електронно-

обчислювальної техніки (ЕОМ) та сучасних програмних розробок для системного аналізу, розробку схем інформаційних потоків всередині та між підприємствами, а також підготовку висококваліфікованих фахівців у галузі логістики.

Застосування логістичних методів при умові оснащення підприємств сучасними ЕОМ та їх максимальної інтеграції в організаційні та управлінські процеси може зробити сільське господарство більш ефективним і прогресивним. Аналізуючи потенціал певної сфери діяльності, важливо розрізняти ресурсний та виробничий потенціал. Ресурсний потенціал включає природні та матеріальні компоненти, які створюють умови для виробництва, тоді як виробничий потенціал визначає техніко-технологічні умови виготовлення товарів.

У виробничому процесі підприємства перетворюють вхідні ресурси (фактори виробництва) у вихідні продукти. Ці вхідні ресурси діляться на основні групи: праця, матеріальні ресурси та капітал. Виробничий процес охоплює взаємопов'язані дії людей, засобів праці та природних факторів, необхідних для виготовлення продукції. Ці процеси потребують відповідних витрат.

Виробничий потенціал – це соціально-економічна категорія, що включає ресурсний потенціал як статичний елемент, залучений у виробничий процес, сам виробничий процес як динамічний елемент і його кінцевий результат у вигляді матеріального продукту. У системному підході важливо враховувати, що кінцевим результатом є не лише продукт, але й вартість його виробництва, що визначає рівень соціально-економічної ефективності виробничого процесу.

Виробничий потенціал підприємства стає чинником виробництва, коли його ресурси об'єднані для забезпечення виробничого процесу. Фактори виробництва варіюються в залежності від типу виробничої діяльності та включають як матеріальні, так і людські ресурси. Ці фактори можуть функціонувати в різних галузях і регіонах, а їх взаємодія є об'єктивною основою суспільного поділу праці.

Чинники виробництва поділяються на речові (засоби виробництва) та особисті (безпосередні виробники, наділені здатністю до праці). Будь-який виробничий процес передбачає поєднання цих чинників. Для того, щоб привести всі чинники в рух, необхідно забезпечити відповідні кількісні співвідношення між засобами виробництва та чисельністю працівників. Цим займається технологія, яка визначає способи переробки різних видів ресурсів і отримання готової продукції.

Кількісна пропорційність між чинниками виробництва визначається техніко-технологічними параметрами. Незбалансованість ресурсів може призвести до неефективного використання певних компонентів, що не дозволяє їм проявити себе як продуктивні сили. Важливо також підтримувати якісну відповідність між чинниками виробництва.

Ресурсний та виробничий потенціали в аграрній сфері включають землю, трудові та фінансові ресурси, виробничі фонди, а також природні ресурси, такі як опади, інтенсивність світлових днів і активні температури. Взаємозв'язок між вхідними ресурсами і результативним виходом продукції описується виробничою функцією – економіко-математичним методом аналізу, який допомагає прогнозувати економіку та підвищувати ефективність виробництва.

Виробнича функція підприємства визначає максимальний обсяг випуску продукції за певного набору ресурсів та незмінної технології. Зміна технології змінює функціональну залежність між ресурсами і обсягами виробництва. Використання чинників виробництва є більш еластичним у довготерміновому періоді порівняно з короткотерміновим, що дозволяє краще адаптуватися до змінних умов виробничого середовища.

Виробнича функція визначає обсяг випуску продукції на основі конкретних комбінацій вхідних ресурсів. Зазвичай, для аналізу виробничого процесу використовуються такі основні ресурси як праця (L) та капітал (K). Проте для аграрного виробництва цей підхід вимагає розширення, оскільки земля (З) є ключовим ресурсом, без якого неможливе виробництво продукції

рослинництва. Таким чином, основна виробнича функція для сільського господарства включає землю, праця, капітал і має вигляд:

$$Y=f(K,L,Z) \quad (1.1)$$

Додатково, враховуючи підприємницьку ініціативу та ризик, які впливають на організацію виробничого процесу, виробнича функція включає підприємницьку здатність (В):

$$Y=f(K,L,Z,V) \quad (1.2)$$

Для повного врахування впливу на виробництво, доцільно включити екологічні ресурси (Е), що забезпечує більш комплексний підхід до аналізу виробничих процесів:

$$Y=f(K,L,Z,V,E) \quad (1.3)$$

Виробнича функція демонструє взаємозв'язок між обсягами використаних ресурсів та обсягом випуску продукції, враховуючи як довготерміновий, так і короткотерміновий періоди. У довготерміновому періоді всі ресурси можуть бути кількісно змінені, що впливає на масштаб виробництва. Віддача від масштабу може бути позитивною, спадною або постійною, залежно від того, як обсяг виробництва співвідноситься з обсягом використаних ресурсів.

Якщо обсяг виробництва зростає швидше, ніж обсяг використаних ресурсів, це свідчить про позитивну віддачу від масштабу, що означає наявність мультиплікативного ефекту. У випадку, коли виробництво зростає меншою мірою, ніж ресурси, це вказує на спадну віддачу. А коли обсяги ростуть однаковою мірою, ми маємо постійну віддачу від масштабу. Ці характеристики виробничої функції дозволяють оцінити ефективність використання ресурсів у виробничому процесі та оптимізувати управління ними.

В аграрному виробництві значення логістики особливо помітне через складну систему взаємодії між суб'єктами матеріального виробництва та зовнішньою інфраструктурою. Кожний учасник постачальницько-виробничо-збутового процесу потребує добре організованої логістичної операційної системи, яка забезпечує ефективне функціонування. Це особливо актуально для галузі сільського господарства, зокрема для рослинництва, де строки



проведення посіву, догляду та збору врожаю мають вирішальне значення. Обмеженість ресурсів також вимагає впровадження логістичного підходу для підвищення ефективності операційної діяльності сільськогосподарських підприємств.

Різні аспекти логістичного управління в системі "постачання-виробництво" розглядаються як іноземними, так і вітчизняними науковцями. В їхніх роботах висвітлюються загальні проблеми та можливості логістичного менеджменту. Однак застосування методів розподільчої логістики в управлінні ресурсним забезпеченням аграрних підприємств залишається недостатньо дослідженою проблемою. Особливості аграрної галузі, незначні обсяги виробництва багатьох господарств та відмінності в існуючих методиках створюють потребу в адаптації відомих знань до нових умов.

Земля, як головний засіб виробництва, відіграє ключову роль у сільському господарстві. Врахування строків та обсягів землекористування, багатогалузевий характер спеціалізації підприємств, різноманітність виробничих операцій та висока мобільність знарядь праці є важливими аспектами, що впливають на логістичне управління в аграрному секторі. Крім того, важливо враховувати можливість відтворення частини засобів виробництва в господарствах.

Підприємства, що виробляють продукцію для власного виробничого процесу, потребують певних сировинних та матеріальних ресурсів. Використання концепції логістики на заготівельному етапі вимагає зміни підходу до організації виробництва. У логістичній системі розрахунок потреби в закупівлі здійснюється у зворотному напрямку - від кінцевої продукції до вихідних сировинних матеріалів та напівфабрикатів. Це дозволяє повністю задовольнити потреби виробництва в матеріалах з максимально можливою економічною ефективністю, що є однією з ключових цілей логістичного процесу "постачання-виробництво".

Логістика відіграє критичну роль у формуванні конкурентних переваг підприємства в сучасному бізнес-середовищі. Вона змінює правила гри,

пропонуючи нові підходи до управління і стратегії, що спрямовані на максимальне задоволення потреб клієнтів. Комбінація послуг, якість обслуговування та рівень задоволення клієнтів значно впливають на кінцеву цінність продуктів і послуг, що поставляються. Це створює додаткову вартість і дає підприємству конкурентні переваги.

Маркетингові інструменти також відіграють важливу роль у формуванні логістичних стратегій, забезпечуючи глибше розуміння індивідуальних потреб споживачів. Інтеграція маркетингових та логістичних стратегій дозволяє підприємствам використовувати технології для покращення доступу до клієнтів і задоволення їхніх потреб, що є ключовим фактором у формуванні конкурентних переваг.

Інтернет-технології сприяють розвитку логістичних систем, скорочуючи цикл замовлень і знижуючи витрати на трансакції. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню ефективності інформаційного обміну і зростанню кількості виконаних завдань між контрагентами. Удосконалення логістичних мереж також сприяє зменшенню кількості контрагентів на ринку через укрупнення підприємств і посилення конкурентної боротьби. Вимоги до сервісу зростають, наприклад, системи поставки "точно своєчасно" стають більш поширеними, що дозволяє підприємствам краще конкурувати на ринку.

Формування логістичних стратегій базується на різних підходах, що залежать від цілей та рівня деталізації планування. Існують декілька типів стратегій:

Розвиток - орієнтація на прибутковість із низьким або відсутнім рівнем деталізації. Акцент робиться на вирішенні операційних питань залежно від поточної кон'юнктури для досягнення фінансових цілей.

Класичний - перспективне планування з акцентом на фінансові цілі, із середнім або високим рівнем деталізації.

Узгодження - адаптація діяльності до вимог ринку з вирішенням поточних питань, із низьким або відсутнім рівнем деталізації.

Системний - стратегічне планування на основі міжфункціональної та міжорганізаційної координації, з високим рівнем деталізації.

Вдосконалення управління логістикою стає стратегічним напрямом бізнесу та джерелом конкурентних переваг. Напрями формування конкурентних переваг залежать від якості, часу, витрат, надійності послуг, асортименту, термінів доставки, низьких цін та високої торговельної надбавки. Ефективне управління цими аспектами дозволяє підприємствам досягати успіху на ринку і забезпечувати стійкий розвиток у конкурентному середовищі.

## **1.2. Стратегічне управління процесом збуту продукції на підприємстві**

В сучасних умовах економічної невизначеності та конкурентного тиску на ринку, розподільча логістика відіграє ключову роль у забезпеченні збуту продукції. Однак, через структурні дисбаланси в економіці та зменшення внутрішнього попиту, збут продукції стає складнішим завданням для багатьох підприємств. Галузі, які орієнтовані на споживчий ринок, зазнають значного тиску через високі темпи падіння виробництва та інфляційні процеси, що негативно впливають на їхню конкурентоспроможність.

Основною причиною кризових явищ у збуті є невідповідність виробничого асортименту зі структурою споживчого попиту. Це призводить до того, що вітчизняні товаровиробники змушені зосереджуватися на виробництві товарів, які не завжди знаходять попит серед покупців. Внаслідок цього підприємства орієнтуються на збут того, що вони можуть виробити, замість того, щоб адаптуватися до потреб ринку і виробляти те, що користується попитом. Важливою причиною цього явища є технічна відсталість підприємств, яка обмежує їхні можливості щодо модернізації виробництва та освоєння нових видів продукції.

Значна частина вітчизняних товаровиробників тяжіє до збутової орієнтації через обмежені інвестиційні можливості та технологічну відсталість. Відсутність належної інфраструктури для пакування товарів, слабка маркетингова підтримка, а також економічна та політична нестабільність додатково ускладнюють процес адаптації до ринкових умов. Такі підприємства здебільшого зосереджуються на максимізації поточного прибутку, а не на довгостроковому стратегічному розвитку.

Серед ключових проблем, які ускладнюють процес збуту, можна виділити наступні:

1. Обмежені інвестиційні ресурси, які змушують товаровиробників концентруватися на виробництві обмеженого асортименту продукції.
2. Технологічна відсталість, яка не дозволяє виробляти широкий асортимент продукції.
3. Невідповідність упаковки товарів сучасним вимогам ринку, що знижує їх привабливість для споживачів.
4. Відсутність гнучкості у виробничих процесах, що обмежує можливості маркетингологів впливати на планування виробничих програм.
5. Обмежені можливості для застосування ринкових цінових механізмів та нецінових методів конкуренції.
6. Короткостроковий горизонт планування, обумовлений економічною та політичною нестабільністю.
7. Орієнтація на короткострокову максимізацію прибутку замість довгострокового стратегічного планування.

Таким чином, для подолання кризових явищ у збуті продукції необхідно звернути увагу на модернізацію виробничих процесів, впровадження сучасних технологій та розвиток маркетингових стратегій, які б відповідали вимогам ринку. Це дозволить вітчизняним товаровиробникам більш ефективно адаптуватися до змін у споживчому попиті та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Щоб глибше зрозуміти сутність збутової орієнтації товаровиробників, важливо розглянути основні складові збутової діяльності. Збутова діяльність охоплює процес організації товарного обміну готової продукції з метою отримання підприємницького прибутку. Готова продукція включає вироби, роботи і послуги, які завершені виробництвом на підприємстві і можуть бути запропоновані ринку. Основною метою збуту є максимізація прибутку, що є ключовою ціллю підприємства.

Цілі збуту можна розділити на три основні категорії: освоєння ринку, збереження ринку та вичерпання ринку. Освоєння ринку полягає у проникненні на нові ринки або сегменти ринку, збереження ринку – у підтримці і зміцненні позицій на вже зайнятих ринках, а вичерпання ринку передбачає максимальне використання можливостей ринку, що зменшуються.

Збутова діяльність включає кілька основних елементів, таких як системи збуту, форми збуту та шляхи збуту. Ці елементи можуть комбінуватися різними способами, в залежності від ринкових ситуацій, що дозволяє підприємству-товаровиробнику ефективно реалізовувати свої збутові цілі.

Системи збуту охоплюють організаційні структури та методи, за допомогою яких продукція передається від виробника до споживача. Вони можуть бути прямими, коли виробник безпосередньо взаємодіє з кінцевим споживачем, або непрямими, коли використовуються посередники.

Форми збуту включають різноманітні методи продажу продукції, такі як оптовий і роздрібний продаж, інтернет-продаж, франчайзинг та інші. Вибір форми збуту залежить від типу продукції, ринкових умов та цільової аудиторії.

Шляхи збуту – це конкретні маршрути, якими продукція рухається від виробника до кінцевого споживача. Вони можуть включати фізичні канали, такі як транспортні шляхи, склади та розподільчі центри, а також електронні канали, такі як онлайн-платформи.

Комбінація цих елементів формує структуру розподілу основних функцій збуту, яка може варіюватися в залежності від конкретної ринкової ситуації. Ефективне управління цією структурою є ключовим фактором успіху в

збутовій діяльності підприємства, оскільки дозволяє оптимізувати процес доставки продукції до споживача, зменшити витрати і підвищити рівень задоволеності клієнтів (рис.1.2).



**Рис. 1.2. Основні функції збуту**

Функції планування в логістиці включають розробку стратегічних і оперативних планів продажу, аналіз ринкових умов, формування асортименту продукції відповідно до замовлень споживачів, вибір каналів розподілу, планування рекламних кампаній і заходів зі стимулювання збуту, а також укладання кошторисів для оптимізації витрат на збут. Ці функції є основою ефективної збутової діяльності підприємства, забезпечуючи його конкурентоспроможність на ринку.

Організація збуту охоплює кілька ключових аспектів: управління складським і тарним господарством, організацію продажу та доставки продукції, надання допродажного та післяпродажного обслуговування, розробку та підтримку каналів товароруку і розподільчих мереж, проведення рекламних кампаній, підготовку та управління торговельним персоналом, а також координацію всіх підрозділів організації для досягнення цілей збуту.

Контроль та регулювання включають оцінку результатів діяльності, контроль за виконанням планів, оперативна координація збутової діяльності з

урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників, оцінку та стимулювання діяльності збутового апарату, а також статистичний, бухгалтерський і оперативний облік збутової діяльності. Ці заходи спрямовані на забезпечення ефективного керування збутовою діяльністю організації.

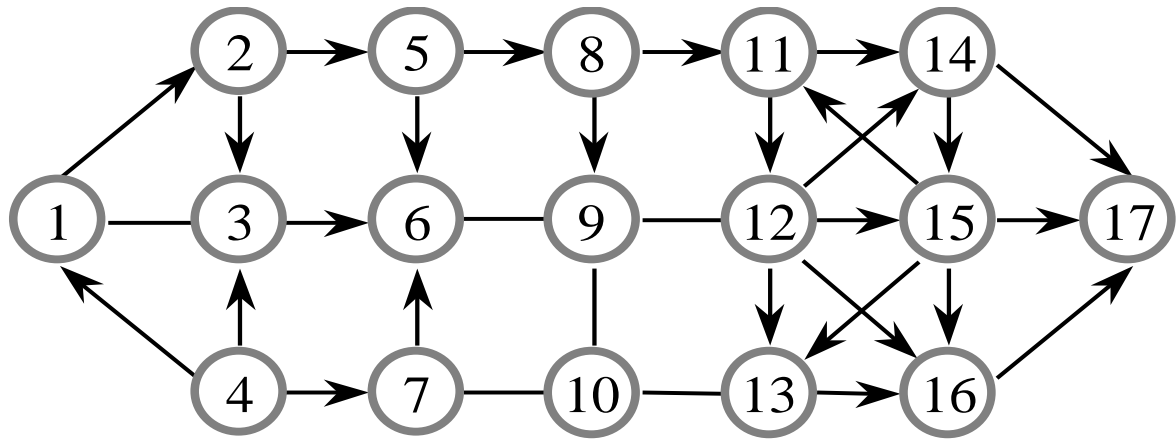
Особливості реалізації логістичних функцій залежать від таких факторів, як номенклатура і обсяги виробництва, кількість і розосередженість споживачів, чисельність та інтенсивність каналів розподілу, характер і форми організації каналів товароруку, а також імідж товаровиробника і його торговельної мережі. Збутова спрямованість підприємства передбачає організовану роботу всіх підрозділів та служб на основі логістичного моделювання.

Переваги логістичних принципів створення збутової системи порівняно з традиційними підходами включають орієнтацію на споживача, що забезпечує вищий рівень задоволення запитів споживачів. Успіхи логістики зв'язані з її застосуванням у високорозвиненій ринковій економіці, де товарність досягла найвищого рівня. Логістика дає змогу координації керування матеріальними та інформаційними потоками, забезпечуючи їх ритмічність та високі кінцеві результати діяльності всіх учасників товароруку.

Логістичний підхід до створення збутової системи відкриває нові можливості для товаровиробників, покупців і комерційних посередників. Для повного використання потенціалу логістики необхідно створити відповідні матеріально-речові, організаційно-економічні та інформаційно-технічні умови. Це дозволяє вирішувати стратегічні та оперативні завдання підприємства, максимізувати прибуток та задовольнити платоспроможний попит споживачів.

Ефективність логістичних операцій оцінюється через співвідношення корисного ефекту та витрат на здійснення операції. Форма отримання корисного ефекту обирається споживачами, які оцінюють якість, ціну, доступність та простоту використання товарів і послуг. Таким чином, логістика сприяє підвищенню ефективності виробництва та збуту, забезпечуючи конкурентні переваги підприємства на ринку.

Логістичне моделювання процесу збуту готової продукції ґрунтується на системотехнічному підході і цільовій орієнтації на кінцеві результати збутової діяльності. Цей процес можна представити як мережну модель, яка ілюструє всі основні етапи та потоки, що забезпечують ефективний збут.



**Рис. 1.3. Мережева логістична модель управління процесом збуту продукції**

Умовні позначення:

1. Аналіз споживчого попиту
2. Формування замовлень
3. Встановлення партнерських відносин зі споживачами
4. Інвестування в збутові дослідження
5. Підготовка виробничих потужностей до асортименту
6. Укладання контрактів на постачання
7. Встановлення тарифів на товари, послуги та роботи
8. Формування запасів готової продукції
9. Вибір мереж розподілу
10. Стимулювання збутової та дилерської мережі
11. Організація логістики та доставки продукції споживачам
12. Контроль виконання договірних умов
13. Фінансові операції з покупцями та посередниками
14. Надання послуг клієнтам
15. Оцінка результатів збутової діяльності
16. Фінансова підтримка збутових операцій



## 17. Задоволення попиту споживачів та отримання прибутку

У моделі розподільчої логістики виділяють три основні потоки: матеріальний, інформаційний та фінансовий. Матеріальний потік включає етапи, починаючи від вивчення купівельного попиту, формування портфеля замовлень, завантаження виробничих потужностей, створення запасів готової продукції, організації доставки і закінчуючи наданням послуг споживачам та задоволенням їхнього попиту. Інформаційний потік охоплює встановлення господарських зв'язків зі споживачами, вибір каналів розподілу, контроль за виконанням договірних зобов'язань, оцінку виконання планів збуту і задоволення попиту. Фінансовий потік пов'язаний з фінансуванням збутових досліджень, встановленням цін, стимулюванням збутовиків, розрахунками з покупцями і посередниками, а також фінансуванням збутових операцій.

Найпростіший логістичний ланцюжок, відомий як "прямий збут", включає лише товаровиробника і споживача. Цей ланцюжок є доцільним при великих обсягах споживання або виробництві продукції на замовлення. У випадку невеликих закупівель масового товару з'являється роздрібна ланка, яка взаємодіє з оптовими посередниками, такими як торговельно-закупівельні бази та оптові склади.

Така модель збуту дозволяє забезпечити ефективне функціонування логістичних операцій завдяки скоординованому управлінню матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, що забезпечує високу ефективність діяльності підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ПОТОЧНОГО СТАНУ ВИРОБНИЧИХ ТА МАРКЕТИНГОВИХ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ ФГ «БЕРЕГІНЯ»

#### 2.1. Діагностика ефективності логістичної системи підприємства

Фермерське господарство "Берегиня" розташоване у центральній частині Дніпропетровської області, в Кам'янському районі. Відстань до обласного центру становить 34 км, а до районного центру - 5 км. Агрокліматичні умови Кам'янського району свідчать про його характеристику як центрального помірно посушливого району з середньорічною кількістю опадів близько 430 мм. Глибина залягання ґрунтових вод варіює від 8 до 12 метрів і більше, а клімат регіону визначається як помірно-континентальний.

Ґрунтовий покрив орних земель господарства складається переважно з чорноземів звичайних, де вміст гумусу в поверхневому шарі становить приблизно 3-3,6%. Територія підприємства є рівнинною.

Фермерське господарство "Берегиня" належить до великих сільськогосподарських підприємств. Земля в цьому господарстві є основним засобом виробництва, який забезпечує основу виробничої діяльності та є найважливішою умовою існування людського суспільства. Всі земельні угіддя, що закріплені за господарством, складають його земельний фонд.

Центральне місце землі у виробничому процесі обумовлює її значення як головного ресурсу. З огляду на агрокліматичні умови, чорноземні ґрунти та рівнинну територію, господарство має потенціал для ефективного сільськогосподарського виробництва. Виробнича діяльність фермерського господарства ґрунтується на оптимальному використанні земельних ресурсів, що дозволяє забезпечувати стабільне функціонування та розвиток підприємства.

Протягом досліджуваного періоду 2021-2023 років загальна земельна площа фермерського господарства залишалася стабільною, становлячи 2477 га

у 2023 році. Структура сільськогосподарських угідь також не зазнала змін: рілля охоплює 2415 га (97,5% від загальної площі угідь), а пасовища — 61 га (2,48%). Коефіцієнт сільськогосподарського освоєння землі є максимальним - 1,0, а коефіцієнт розораності становить 0,98, що свідчить про високу інтенсивність використання земельних ресурсів і залишилося незмінним протягом 2021-2023 років.

Таблиця 2.1

**Тенденції та структура земельних ресурсів і забезпечення земельними угіддями**

Показники	2021р.		2022р.		2023р.		2023р. у % до 2021 р.
	га	%	га	%	га	%	
Загальна земельна площа, га	2477	-	2477	-	2477	-	100
в т.ч. сільськогосподарські угіддя	2477	100	2477	100	2477	100	100
із них: рілля	2415	97,5	2415	97,5	2415	97,5	100
пасовища	61	2,5	61	2,5	61	2,5	100
Коефіцієнт сільськогосподарського освоєння землі	1		1		1		100
Коефіцієнт розораності	0,98		0,98		0,98		100
Кількість робітників, чол.	21		18		13		61,9
Припадає на 1 працівника: сільськогосподарських угідь	105,3		122,9		170,2		161,6
ріллі	102,7		119,3		165,9		161,5

Землезабезпеченість господарства показує значне збільшення через зменшення кількості працівників. У 2021 році на одного середньорічного робітника припадало 105,3 га сільськогосподарських угідь та 102,7 га ріллі, тоді як у 2023 році ці показники зросли до 170,2 га та 165,9 га відповідно. Це свідчить про збільшення землезабезпеченості на 61,5% у порівнянні з 2021 роком.

Для глибшого розуміння ситуації в галузі рослинництва необхідно провести аналіз розмірів і структури посівних площ сільськогосподарських культур, а також їх врожайності. Ці дані надають можливість оцінити

ефективність використання земельних ресурсів та планувати подальші кроки для підвищення продуктивності господарства.

**Таблиця 2.2**

**Аналіз площ та структури посівів сільськогосподарських культур ФГ “Берегиня”**

Культура	2021р.		2022р.		2023р.		2023р. у % до 2021 р.
	Зібрана площа, га	%	Зібрана площа, га	%	Зібрана площа, га	%	
Озима пшениця	1116	65,4	896	43,8	1075	50,9	96,4
Ячмінь	309	18,1	569	27,8	358	17	115,9
Соняшник	168	9,9	375	18,3	515	24,4	306,7
Рапс	112	6,6	207	10,1	162	7,7	145
Загальна посівна площа	1705	100	2047	100	2111	100	123,9

Збільшення загальної площі посівів у ФГ "Берегиня" відбулося головним чином за рахунок значного збільшення площі посіву соняшника, яка зросла на 306,7% або на 347 га порівняно з 2021 роком. Зазначимо, що відбулося незначне зменшення площі посіву озимої пшениці на 3,6%. Відповідно, змінилися й структури посівних площ: якщо в 2021 році частка озимої пшениці становила 65,4%, то у 2023 році вона зменшилася до 50,9% від загальної площі посівів. Це зменшення пояснюється сприятливими умовами для вирощування соняшника.

Загальна посівна площа зросла на 123,9%, або на 406 га, що свідчить про розширення аграрного виробництва. Зокрема, площі під ячмінь збільшилися на 49,5 га, або на 115,9%, а площі під цукровими буряками зросли на 50 га, або на 145%. Ці зміни у структурі посівних площ свідчать про адаптацію господарства до ринкових умов і змін клімату, а також про ефективне використання ресурсів.

Врожайність є одним з найважливіших показників результативності землеробства і сільського господарства в цілому. Рівень врожайності відображає вплив економічних, агротехнічних і природних умов, а також якість

організаційно-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств та господарств.

**Таблиця 2.3**

**Аналіз урожайності сільськогосподарських культур ФГ “Берегиня”**

Культура	2021р.	2022р.	2023р.	2023р. у % до 2021р.
Озима пшениця	17,2	46,9	12,1	70,1
Ячмінь	27,4	25,5	13,2	48,2
Соняшник	16,8	15,1	18,1	108

Аналізуючи дані таблиці, можна помітити, що за період 2021-2023 років урожайність озимої пшениці в ФГ “Берегиня” зменшилася на 29,9%, що становить 5,1 ц/га. Це зниження свідчить про негативні зміни в умовах вирощування цієї культури або можливі проблеми в технологіях її обробітку.

Урожайність ячменю за останні три роки також зазнала значного зниження, зменшившись на 51,8% або на 14,2 ц/га. Це може свідчити про несприятливі агрокліматичні умови або про необхідність впровадження нових методів і технологій для підвищення ефективності виробництва цієї культури.

На відміну від озимої пшениці та ячменю, урожайність соняшнику показала позитивну динаміку, збільшившись на 8% порівняно з 2021 роком, що складає 1,3 ц/га. Це може свідчити про покращення агротехнічних заходів, сприятливі погодні умови або використання високопродуктивних сортів.

Отже, зниження урожайності озимої пшениці та ячменю потребує детального аналізу причин та розробки заходів для покращення ситуації.

**Таблиця 2.4**

**Наявність та використання трудових ресурсів**

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	2023 р. у % до 2021 р.
Середньорічна кількість працівників, чол.	22	19	24	109,5
Ними відпрацьовано - всього, тис. люд-год	43	41	46	107,2
Відпрацьовано одним середньорічним	2,1	2,2	2,2	100

працівником, тис. люд-год				
Річний запас робочого часу, тис. люд-год	40,42	27,64	42,98	106,2
Коефіцієнт використання робочого часу	0,95	0,71	0,96	98,6
Трудозабезпеченість	0,96	0,91	0,98	103,9

Аналіз трудових ресурсів в господарстві свідчить про збільшення чисельності середньорічної кількості працівників, що зросла на 9,5% у 2023 році порівняно з 2021 роком. Це зростання може бути наслідком ефективних заходів щодо заохочення працівників. Загальний відпрацьований час також збільшився на 7,2%, хоча час, відпрацьований одним середньорічним працівником, залишився стабільним. Збільшення чисельності працівників призвело до зростання річного запасу робочого часу на 6,2%. Організаційна структура господарства описана в додатку А.

Водночас, коефіцієнт використання робочого часу зменшився на 1,4%, що можна пов'язати зі зниженням продуктивності праці та виробітком понад норми. Трудозабезпеченість господарства у 2023 році становила 0,99 і збільшилася на 4,2%, що вказує на середній рівень використання найманих працівників.

Наступним важливим ресурсом для фермерських господарств є основні фонди, оборотні фонди та ефективність їх використання. Основні фонди – це матеріально-речові цінності, які використовуються протягом тривалого часу як знаряддя праці. Їх облік здійснюється як у натуральному, так і у вартісному вираженні. Вартісна оцінка дозволяє визначити загальний обсяг і структуру основних засобів.

Для аналізу основних фондів використовують такі показники, як фондомісткість, фондівіддача, фондоозброєність та фондооснащеність. Оборотні фонди, в свою чергу, є грошовим виразом предметів праці, які використовуються лише в одному виробничому циклі і повністю споживаються в процесі виробництва. Аналіз оборотних фондів передбачає розрахунок коефіцієнту оборотності та тривалості одного обороту оборотних фондів (табл. 2.5.).

Аналіз основних фондів ФГ "Берегиня" за період 2021-2023 років показує значне скорочення їх середньорічної вартості на 28,5%, що зумовлено списанням застарілих фондів з матеріально-технічної бази господарства. Однак, варто зазначити, що середньорічна вартість оборотних фондів зросла на 3,2%, що свідчить про збільшення їх використання у виробничому процесі.

Таблиця 2.5

**Наявність та ефективність використання основних та оборотних фондів**

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	2023р. у % до 2021 р.
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	572	532	409	71,5
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	984	1097	1015	103,2
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	1774	2302	1895	106,8
Вартість валової продукції у порівняльних цінах, тис. грн.	1498	1873	1986	132,6
Фондооснащеність, тис. грн. (на 100 га)	25,9	24,1	18,5	71,4
Фондоозброєність, тис. грн.	27,2	29,6	17,8	65,4
Фондовіддача, тис. грн.	2,6	3,5	4,9	188,5
Фондомісткість, тис. грн.	0,38	0,28	0,21	55,3
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	1,8	2,1	1,9	105,6
Тривалість одного обороту оборотних засобів, днів	202,8	173,8	192,2	94,8

Виручка від реалізації продукції зросла на 6,8%, а вартість валової продукції – на 32,6%, що вказує на розширене відтворення виробництва. Фондооснащеність господарства зменшилася на 28,6%, становивши 18,5 тис. грн на 1 га сільськогосподарських угідь. Це зменшення можна пояснити зменшенням вартості основних фондів.

Фондоозброєність, яка показує вартість основних виробничих фондів на одного працівника, зменшилася на 34,6% і склала 17,8 тис. грн у 2023 році. Це

зменшення відбулося внаслідок збільшення чисельності працівників і зменшення вартості основних фондів.

Фондовіддача у 2023 році становила 4,9 тис. грн, що на 88,5% більше порівняно з 2021 роком. Це свідчить про збільшення ефективності використання основних фондів: на кожну гривню вартості основних фондів припадає 4,9 тис. грн валової продукції. Фондомісткість, яка є оберненим показником до фондовіддачі, зменшилася на 44,7%, що також вказує на підвищення ефективності використання фондів.

Коефіцієнт обороту оборотних фондів зріс на 5,6% у порівнянні з 2021 роком, що пов'язано зі збільшенням виручки від реалізації продукції. Тривалість одного обороту оборотних засобів зменшилася на 10 днів, становивши 192 дні у 2023 році, що вказує на швидший оборот оборотних фондів.

У 2023 році на 1000 грн основних виробничих фондів припадало 2481,7 грн оборотних фондів, що на 44,3% більше порівняно з 2021 роком. Це показує збільшення відносної кількості оборотних фондів у структурі ресурсів підприємства.

ФГ "Берегиня" спеціалізується на рослинництві, яке є єдиною галуззю в господарстві. Спеціалізація дозволяє досягати більш високої продуктивності праці, збільшувати виробництво продукції та підвищувати її якість, що сприяє підвищенню прибутковості господарства.

**Таблиця 2.6**

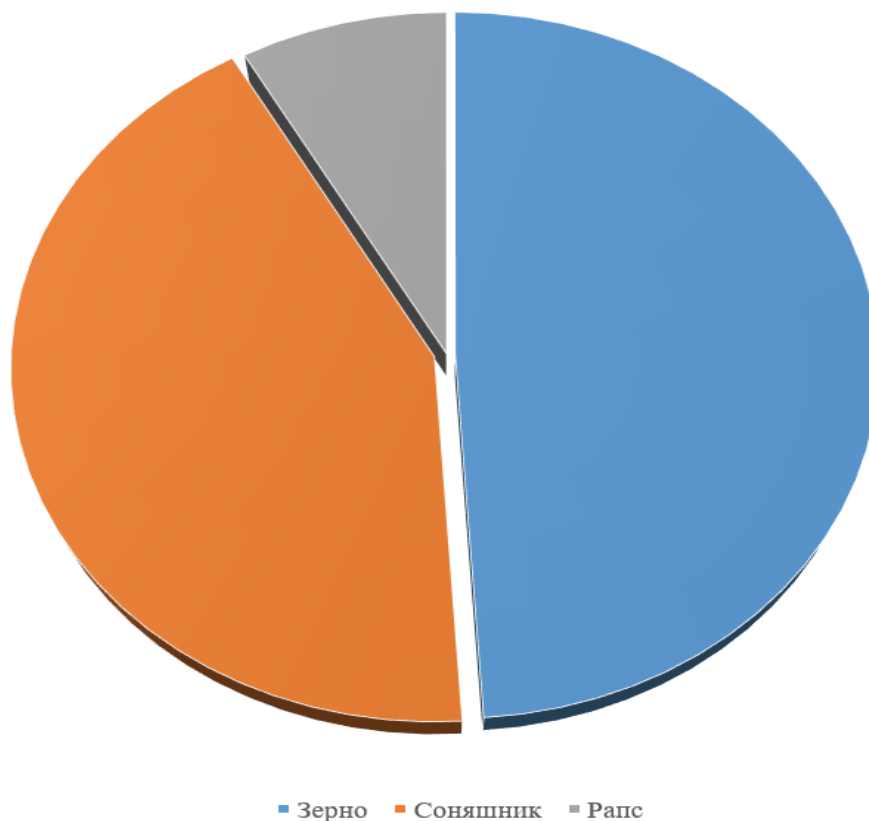
**Структура товарної продукції ФГ "Берегиня"**

Види продукції,	2021р.		2022р.		2023р.		2023р. у % до 2021 р.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Зерно	1102	62,1	1445	62,8	928	49	84,2
Соняшник	279	15,7	468	20,3	812	42,8	291
Рапс	393	22,2	389	16,9	155	8,2	39,4
Всього по господарству	1774	100	2302	100	1895	100	106,8



Аналіз даних показує, що зернові культури складають найбільшу частку в товарній продукції ФГ "Берегиня", вказуючи на зернову спеціалізацію господарства. У 2023 році частка зернових культур становила 49%, що лише трохи перевищує частку соняшника. Загальний обсяг товарної продукції зріс на 6,8% порівняно з 2021 роком.

Діаграма на рисунку демонструє структуру товарної продукції фермерського господарства "Берегиня" в 2023р. Вона показує розподіл трьох основних видів продукції: зерно, соняшник і ріпак.



**Рис. 2.1. Діаграма структура товарної продукції ФГ "Берегиня" в 2023р**

Найбільшу частку у структурі товарної продукції займає зерно (позначене синім кольором). Це свідчить про те, що вирощування зернових культур є основним напрямком діяльності господарства "Берегиня".

Друге місце за обсягом займає соняшник (позначений оранжевим кольором). Це вказує на те, що соняшник також є важливою культурою для підприємства і має значний внесок у загальну товарну продукцію.

Найменшу частку у структурі займає ріпак (позначений сірим кольором). Хоча ріпак має меншу частку порівняно з зерном та соняшником, його вирощування все ж залишається важливою частиною виробничої діяльності господарства.

ФГ "Берегиня" зосереджене переважно на вирощуванні зернових культур, що займає найбільшу частку у структурі товарної продукції. Це може бути пов'язано з високим попитом на зерно та його економічною вигідністю.

Поряд з зерновими, вирощування соняшнику також є важливим напрямком, що свідчить про диверсифікацію продукції. Це дозволяє господарству зменшити ризики, пов'язані з можливими неврожайми або змінами ринку.

Менша частка ріпаку: Незважаючи на меншу частку ріпаку, його вирощування також є частиною стратегії господарства. Це може бути зумовлено специфічними умовами вирощування або ринковою кон'юнктурою.

Для подальшого розвитку господарства "Берегиня" доцільно продовжувати аналізувати ринкові тенденції та адаптувати структуру товарної продукції відповідно до попиту. Можливе збільшення частки ріпаку або інших культур для забезпечення більшої стійкості до ринкових коливань та підвищення загальної рентабельності підприємства.

Для повного розуміння розвитку господарства необхідно розглянути показники виробничо-фінансової діяльності. Ці показники допомагають оцінити ефективність використання ресурсів, фінансову стійкість і прибутковість господарства, а також визначити напрямки для подальшого вдосконалення виробничих процесів та оптимізації витрат.

Такі показники включають обсяги виробництва і реалізації продукції, витрати на виробництво, доходи та прибутки, а також рентабельність підприємства. Аналіз цих показників дозволяє виявити сильні та слабкі сторони господарства, що є ключовим для розробки стратегій його подальшого розвитку і підвищення конкурентоспроможності на ринку.

У 2023 році на 100 га сільськогосподарських угідь ФГ "Берегиня" припадало 82 тис. грн основних виробничих фондів, що демонструє показник фондооснащеності. За період 2021-2023 рр. цей показник зріс на 17,1% завдяки зростанню вартості основних виробничих фондів. Крім того, 1,37 тис. грн виробничих витрат припадало на 100 га сільськогосподарських угідь, що свідчить про збільшення на 51%.

Середня урожайність зернових культур за досліджуваний період зросла на 16,1%, що відображає позитивну динаміку в ефективності аграрного виробництва.

Таблиця 2.7

### Основні показники виробничо-фінансової діяльності підприємства

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	2023 р у % до 2021 р.
Припадає на 100 га с-г угідь - основних виробничих фондів с- г призначення	70	73	82	117,1
- виробничих витрат	0,91	1,25	1,37	151
Середня урожайність зернових ц /га (без кукурудзи)	18	22	29	116,1
Економічна ефективність інтенсифікації Отримано на 100 га с- г угідь ,тис. грн.	97,5	99,2	112,4	115,3
- валової продукції	67,7	84,7	89,8	132,8
- товарної продукції	124,7	105,1	127,8	102,5
- прибуток	16,3	17	19,3	118,4
Отримано валової продукції, грн. на :				
-100 грн. основних виробничих фондів с-г призначення	967,7	1149,8	1394,7	144,1
-1 грн. виробничих витрат	0,74	0,67	0,56	75,7
- 1 середньорічного робітника	15166	10415	15377	101,4

Економічна ефективність господарства у 2023 році характеризується наступними показниками:

- 89,8 грн валової продукції на 100 га сільськогосподарських угідь, що на 32,8% більше, ніж у 2021 році.
- 127,8 грн товарної продукції на 100 га сільськогосподарських угідь, що відзначає зростання на 2,5%.
- 19,3 грн прибутку на 100 га сільськогосподарських угідь, що свідчить про збільшення на 18,4%.
- 1394,7 грн валової продукції на 100 грн основних виробничих фондів, що означає зростання на 44,1%.
- 0,56 грн валової продукції на 1 грн виробничих витрат, що свідчить про зменшення показника на 5,7%.

На одного середньорічного робітника припадає 15377 грн валової продукції, що на 1,4% більше, ніж у попередньому періоді. Основною причиною цього є збільшення обсягів виробництва валової продукції.

Для подальшого вдосконалення діяльності господарства необхідно оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, що дозволить визначити області для поліпшення та розробити відповідні стратегії розвитку (табл. 2.8).

**Таблиця 2.8**

**Характеристика сильних і слабких сторін ФГ “Берегиня”**

Аспекти зовнішнього середовища	Сильні сторони підприємства	Оцінка фактору за ступенем впливу(1-3)
Маркетинг	Наявність каналу збуту.	3
Технологія і організація виробництва	Застосування нових технологій обробітку ґрунту, використання елітного насіння.	3
Персонал	Підготовка нових кадрів. Персонал з досвідом роботи.	3
Фінанси	Середній рівень ефективності підприємства.	2
Організація управління	Керівник з досвідом управлінської роботи.	3
<b>Разом:</b>		<b>14</b>
Аспекти внутрішнього	Слабкі сторони підприємства	Оцінка фактору за ступенем

середовища		впливу (1-3)
Маркетинг	Відсутня робота з ринком.	2
Технологія і організація виробництва	Використання застарілого обладнання.	2
Персонал	Відсутність готовності працівників до змін.	2
Фінанси	Незбалансований фінансовий стан.	2
Організація управління	Середній рівень децентралізації управління.	2
<b>Разом:</b>		<b>10</b>

.Ще одним важливим заходом є заміна застарілого обладнання новим, що підвищить продуктивність та ефективність виробництва. Сучасні технології дозволяють знизити витрати на виробництво, покращити якість продукції та збільшити обсяги виробництва. Інвестиції в нове обладнання також сприятимуть зниженню впливу людського фактору на виробничі процеси, що зменшить ризики помилок і підвищить загальну надійність виробництва.

Крім того, розробка прогресивних інвестиційних програм для залучення зовнішнього капіталу є критично важливою для довгострокового розвитку підприємства. Інвестиційні програми мають бути спрямовані на модернізацію виробництва, впровадження нових технологій та розширення виробничих потужностей. Це дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку, збільшити його частку на внутрішньому і зовнішньому ринках та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Загалом, реалізація цих заходів сприятиме зміцненню позицій підприємства, підвищенню його рентабельності та створенню передумов для сталого розвитку в умовах конкурентного ринку.

## **2.2. Аналіз результативності комерційної діяльності підприємства**

Комерційна діяльність є ключовим компонентом загальної діяльності аграрних підприємств, що значно впливає на кінцеві результати як усього агропромислового комплексу, так і окремих підприємств. Для ефективного ведення агробізнесу необхідно враховувати специфіку агромаркетингу і обов'язково виконувати загальні функції за змістом і конкретні за об'єктом маркетингового впливу. До функцій за змістом маркетингового впливу належать аналіз, прогнозування, планування, організація, управління (координація і регулювання), облік і контроль, а також оцінка. Серед функцій за об'єктом маркетингового впливу виділяють дослідження ринків, вивчення споживача і його попиту, аналіз зовнішнього середовища маркетингу, здійснення товарної політики, ціноутворення і цінову політику, товаропросування і збут, обліково-фінансову діяльність, підтримання життєвого циклу товару та управління маркетингом.

На практиці і в теорії досить часто визначають не ефективність маркетингової діяльності загалом, а ефективність окремих елементів комплексу маркетингу або компонентів маркетингової діяльності, таких як реклама, збут, кадри, постановка. Комплексної оцінки ефективності маркетингу наразі не існує, хоча спроби її формування останнім часом були досить поширеними через вимоги сучасного ринку.

Для оцінки ефективності маркетингу використовують загальні та часткові показники. Однак, ця оцінка є складним процесом, оскільки важко кількісно визначити одержуваний ефект від активізації продажів і успішного виконання завдань відділу маркетингу саме за рахунок маркетингових заходів.

Забезпечення довгострокового успіху підприємства вимагає збалансованого набору фінансових і нефінансових орієнтирів, включаючи маркетингові. Маркетингові рішення тісно пов'язані з продажами, виробництвом продукції, необхідної споживачеві, тому показники рентабельності продажів, оборотності і фондоддачі мають безпосереднє відношення до маркетингу. Взаємозв'язок маркетингу з фінансовими результатами також проявляється у тому, що надмірно швидке нарощування

обсягів виробництва і збуту без контролю за фінансовим станом підприємства може поставити його на межу банкрутства так само швидко, як і випуск продукції, яка не знаходить попиту.

Логістичні рішення є комплексом заходів, що включають реорганізацію складу, впровадження систем управління запасами, навчання персоналу та інші складові. Ефективний підхід полягає в аналізі існуючих проблем і поточних процесів, визначенні цілей змін та розробці рішень для досягнення цих цілей. Виробничі підприємства часто ігнорують цей підхід, що призводить до розчарувань та втрат через неефективну експлуатацію.

Логістична система управління операціями орієнтована на управління запасами, оскільки основна мета логістики — зниження виробничих витрат. Запаси є одним з найважливіших активів виробничих підприємств, часто складаючи до 40% загального інвестованого капіталу. Ефективне управління запасами суттєво знижує собівартість продукції. Встановлення оптимального розміру замовлень запасів передбачає пошук комбінації, що забезпечує мінімальні витрати.

При формуванні запасів сировини і готової продукції підприємство несе два основні види витрат: витрати на збереження (складування) і витрати на обслуговування партій сировини та матеріалів. Витрати на збереження включають оренду складських приміщень, амортизацію, витрати на електроенергію, теплопостачання, санітарну обробку, охорону, адміністративні та інші витрати. Вони можуть виражатися у відсотках від вартості матеріалів або як фіксована сума на одиницю продукції.

Витрати на обслуговування виникають при перевірці якості і кількості партій, переміщенні запасів, оформленні документації тощо. Вартість обслуговування визначається як фіксована грошова сума незалежно від обсягу партії.

Оптимізація рівня запасів дозволяє мінімізувати витрати на їх формування. Для цього необхідно вирішити оптимізаційну задачу. Припустимо, що ФГ "Берегиня" на плановий 2023 рік потрібно 20 тонн дизпалива, середня

закупівельна ціна якого становить 5,15 тис. грн. Завдання полягає у визначенні оптимальної кількості партій даного ресурсу для мінімізації витрат. Витрати на зберігання складають 25% від вартості середньорічного обсягу запасів, а витрати на обслуговування — 2,5 тис. грн. за кожну партію.

Розраховані дані представлено в таблиці 2.9, яка містить оптимальні кількості партій і відповідні витрати, що дозволяють знизити загальні витрати на управління запасами.

Аналіз результатів показав, що мінімальні витрати на закупівлю і збереження дизпалива за рік становитимуть 35,86 тис. грн при закупівлі 7 партій обсягом 2,86 тони кожна. Ці результати ілюструють важливість визначення оптимальної кількості партій для мінімізації загальних витрат, які включають витрати на обслуговування та збереження.

**Таблиця 2.9**

**Визначення оптимальної кількості партій в обсязі закупівлі дизпалива**

Показник	Кількість партій									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Середній обсяг партій, т	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Середньорічний обсяг запасів, т	20	10	6,67	5	4	3,3	2,86	2,5	2,22	2
Вартість середньорічного обсягу запасів, тис.грн.	103	51,5	34,33	25,75	20,6	17,17	14,71	12,88	11,44	10,3
Витрати на збереження, тис.грн.	25,75	12,88	8,58	6,44	5,15	4,29	3,68	3,22	2,86	2,58
Витрати на обслуговування, тис. грн.	2,5	5	7,5	10	12,5	15	17,5	20	22,5	25
Загальні витрати, тис. грн.	131,25	69,38	50,42	42,19	38,25	36,46	35,89	36,09	36,81	37,88

Визначення оптимальної кількості партій закупівлі будь-якого ресурсу є важливим інструментом для досягнення мінімальних витрат на обслуговування і збереження, що, в свою чергу, впливає на загальну ефективність виробничих процесів і конкурентоспроможність підприємства.



Логістична система управління операціями в першу чергу передбачає управління запасами на підприємстві, так як головний метод логістики взагалі є зменшення виробничих витрат.

Запас є одним з високо вартісних активів більшості виробничих підприємств і складає до 40 % від загального інвестованого капіталу, тому ефективне управління запасами є значним резервом зниження собівартості продукції. Встановлення оптимального розміру замовлення запасів пов'язане з пошуком комбінації, що забезпечує мінімальні витрати.

При формуванні запасів сировини і готової продукції підприємство здійснює два основних види витрат:

- витрати на збереження (складування),
- витрати на обслуговування партій сировини та матеріалів, що закупаються.

Витрати на збереження або складування можуть включати витрати на оренду складського приміщення, амортизаційні витрати, на електроенергію, теплопостачання, санітарну обробку, охорону, адміністративні та інші види. Витрати на збереження часто виражаються у відсотках у вартості від матеріалів, або як точно скалькульована сума на одиницю продукції.

Витрати на обслуговування можуть виникати при перевірці партії на якість і кількість, переміщенні запасів на тимчасове збереження, оформленні первинної документації (рахунки-фактури, накладні, угоди). Вартість обслуговування визначається як фіксована грошова сума, незалежно від обсягу партії.

За допомогою аналітичного вирівнювання можна дослідити виробництво валової продукції, урожайності

**Таблиця 2.10**

**Аналітичні показники динаміки валової продукції отриманої на 100 га , тис. грн**

Роки	<i>Рівень ряду</i>	Абсолютні прирости	Темпи зростання	Темпи приросту	Абсолютне значення 1%
------	--------------------	--------------------	-----------------	----------------	-----------------------

		(зменшення), грн/ц		(зменшення), %		(зменшення), %		приросту (зменшення), грн/ц
		базис- ний	ланцю- говий	базис- ний	ланцю- говий	базис- ний	ланцю- говий	
2018	35,7	-	-	100,0	100,0	-	-	-
2019	42,9	7,2	7,2	120,2	120,2	20,2	20,2	0,4
2020	58,3	22,6	15,4	163,3	135,9	63,3	35,9	0,6
2021	67,7	32,0	9,4	189,6	116,1	89,6	16,1	0,7
2022	84,7	49,0	17,0	237,3	125,1	137,3	25,1	0,8
2023	89,8	54,1	5,1	251,5	106,0	151,5	6,0	0,9

Таблиця демонструє аналітичні показники динаміки валової продукції, отриманої на 100 гектарів за період 2018-2023 років, в тис. грн. Показники включають рівень рентабельності, абсолютні прирости, темпи зростання, темпи приросту та абсолютне значення приросту на 1%.

За даними таблиці можна зробити наступні висновки:

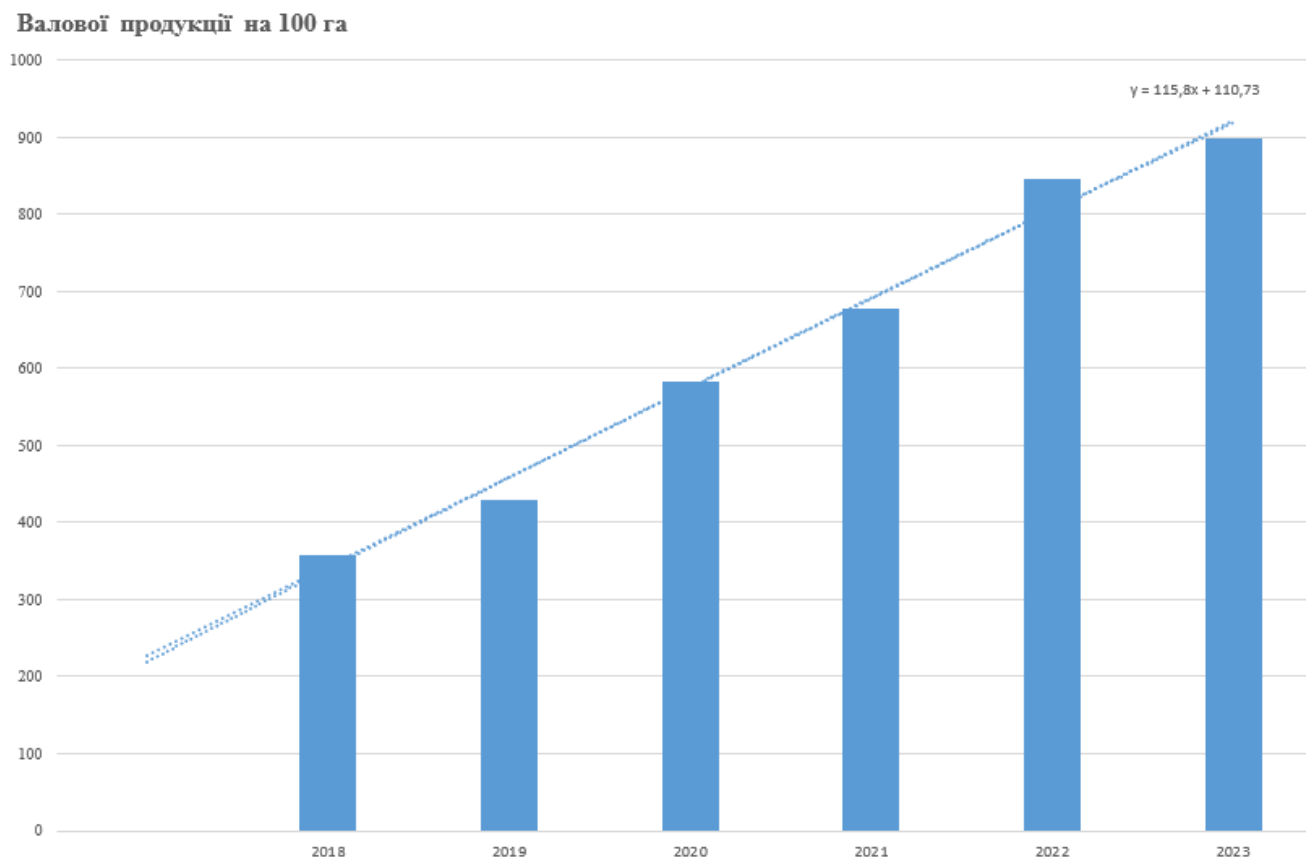
- що валова продукція за темпом приросту збільшилась на 37,3% у 2022 р, 2023р- 51,5%;
- абсолютне значення 1% приросту з кожним роком поступово збільшується на 0,2 та 0,1.
- встановлено, що валова продукція за темпом приросту збільшилась на 37,3% у 2022 році та 51,5% у 2023 році.
- визначено, що абсолютне значення 1% приросту з кожним роком поступово збільшується, досягнувши 1,6 грн/ц у 2023 році, що свідчить про підвищення економічної ефективності підприємства.
- розраховано, що рівень рентабельності за період з 2018 по 2023 рік зріс більше ніж вдвічі, що вказує на покращення фінансового стану підприємства.
- показники абсолютних приростів демонструють позитивну динаміку, зокрема найбільший приріст спостерігався у 2023 році (21,5 грн/ц).

– темпи зростання, як базисний, так і ланцюговий, свідчать про стійке покращення рентабельності підприємства протягом аналізованого періоду.

– дані темпів приросту показують постійне покращення рентабельності, з найбільшими значеннями у 2023 році.

– визначено, що стабільне підвищення економічної ефективності є результатом успішного впровадження стратегічних заходів щодо оптимізації виробничих та збутових процесів на підприємстві.

Доповнимо цей аналіз графічним, з використанням трендового аналізу (рис.2.2.)



**Рис. 2.2. Графічне зображення валової продукції, тренд**

Отже, за в результаті впровадження новітніх технологій, дотримання сівозмін та інших агротехнічних умов спостерігається поступове збільшення валової продукції з кожним роком, підтвердженням тому є динаміка валової продукції та тренд.

Графік демонструє динаміку валової продукції на 100 гектарів за період з 2018 по 2023 роки. На графіку спостерігається стійке зростання валової продукції, що підтверджується лінією тренду.

Валовий продукт на 100 гектарів стабільно зростає протягом аналізованого періоду. Починаючи з 2018 року, коли значення було найнижчим, до 2023 року, де спостерігається максимальне значення.

Лінія тренду  $y = 115,8x + 110,73$  демонструє, що на кожен рік зростання показника валової продукції в середньому становить 115,8 одиниць. Константа 110,73 вказує на початковий рівень валової продукції.

На основі аналізу графіку можна зробити висновок, що підприємство демонструє стабільне зростання валової продукції на 100 гектарів протягом періоду з 2018 по 2023 роки. Це свідчить про ефективне управління виробничими процесами та позитивну динаміку розвитку аграрного сектору підприємства. Подальше впровадження стратегічних заходів та оптимізація логістичних процесів можуть ще більше покращити результати та забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

Ці висновки вказують на ефективну діяльність підприємства та необхідність подальшого вдосконалення управлінських та виробничих процесів для підтримання позитивної динаміки.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ ВИРОБНИЧИХ ТА МАРКЕТИНГОВИХ СИСТЕМ ПІДПРИЄМСТВА

#### **3.1. Оптимізація логістичних процесів у виробничій системі підприємства**

Виробнича стратегія охоплює конкретні стратегічні ініціативи та підходи в управлінні центрами розподілу для вирішення оперативних завдань, які мають стратегічне значення. Для успішного досягнення цієї стратегії необхідно впроваджувати такі підходи: створення механізму мотивації працівників для підвищення ефективності їх функціональної діяльності, розробка організаційної культури на підприємстві під керівництвом вищого менеджменту, використання новітніх технологій для вирощування продукції сільськогосподарських культур, а також заміна застарілого обладнання на сучасне.

Для оптимізації виробничих процесів на підприємстві ФГ “Берегиня” важливо враховувати маркетингові аспекти, оскільки виробництво має бути орієнтоване на потреби споживачів. Визначення обсягів виробництва, які забезпечать задоволення потреб споживачів, є ключовим фактором для досягнення високих фінансових результатів. Це включає правильне планування збутових функцій, оскільки відхилення від запланованих робіт можуть мати негативні наслідки для підприємства.

Маркетингові дослідження, такі як інтервювання споживачів, ABC-аналіз та SWOT-аналіз, допоможуть створити стратегічні плани для виробничих процесів. Аналіз стану роботи з посередниками та кінцевими споживачами продукції є важливим етапом для визначення перспектив розвитку підприємства. Зокрема, для ФГ “Берегиня” доцільно провести аналіз роботи з оптовими покупцями, які в більшості випадків представлені посередниками.

ABC-аналіз допоможе визначити пріоритети та перспективи розвитку збутової діяльності.

Методика ABC-аналізу полягає у ранжуванні досліджуваних параметрів за ступенем їхнього впливу на загальний, сумарний обсяг значень цих параметрів. Параметри розділяються на три групи: А, В і С. Спочатку об'єктом аналізу виступає асортиментна група. Параметром аналізу буде обсяг товарної продукції у тисячах гривень. Об'єкти сортуються у порядку від найбільшого до найменшого значення параметру, визначається частка обсягу готової товарної продукції для кожної асортиментної групи від загального обсягу, і розраховується накопичувальний підсумок часток. Кожній асортиментній позиції привласнюється значення групи А, В або С.

Проведення таких маркетингових замірів дасть можливість підприємству точніше планувати свої виробничі процеси, враховуючи попит на продукцію. Це допоможе визначити, який обсяг продукції необхідно виробляти для забезпечення потреб споживачів, що у свою чергу дасть можливість забезпечити стабільний дохід і прибуток підприємства.

Аналіз показників економічної результативності реалізаційної діяльності дасть можливість виявити як сильні так і слабкі сторони в роботі з посередниками та кінцевими покупцями. Це сприятиме покращенню ефективності збутової діяльності та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

SWOT-аналіз, як інструмент стратегічного планування, допоможе виявити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози. Це дозволить підприємству більш раціонально використовувати свої ресурси і сприятиме прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Окрім цього, аналіз впливу реалізаційної діяльності на загальний прибуток підприємства є важливим елементом маркетингових досліджень. Це дозволяє визначити, які заходи можуть покращити фінансові результати та підвищити прибутковість підприємства.

У процесі проведення маркетингових досліджень важливо враховувати всі аспекти збутової діяльності, включаючи співпрацю з посередниками та кінцевими споживачами, а також аналіз результативності та впливу збуту на прибуток. Це дозволить підприємству не тільки покращити свої фінансові показники, а й забезпечити безперервний розвиток у довгостроковій перспективі.

Таким чином, для побудови стратегічних планів виробничого процесу на ФГ “Берегиня” необхідно провести ряд маркетингових замірів, зокрема опитування споживачів, АВС-аналіз та SWOT-аналіз. Це дозволить оптимізувати виробничі процеси, враховуючи потреби ринку, підвищити ефективність збутової діяльності та забезпечити безперервний розвиток господарства у майбутньому (табл.3.1).

Таблиця 3.1

## Аналіз продажів за методом АВС

№ п/ч	Група товарів	Обсяги продажів, тис. грн	Частка у загальному обсязі продажу, %	Накопичувальна частка, %	Дослідна Група
1	Товарна пшениця	4862,9	59,5	59,4	А
2	Соняшник на олію	1597,8	19,6	79,0	А
3	Кормовий ячмінь	1233,4	15,1	94,1	В
4	Насіння ріпаку	445,2	5,4	99,5	С
5	Гірчиця	38,5	0,5	100,00	С
Всього		8177,7	-	-	-

У рамках аналізу асортиментних позицій підприємства застосовано метод АВС, що дозволяє класифікувати товари за їхньою важливістю для загальної вартості продажів. Згідно з цією методикою, асортиментні позиції розподіляються на три категорії: А, В і С. Категорія А включає товари, що складають 75% від загальної вартості, категорія В – 20%, а категорія С – 5%. Такий підхід дозволяє ідентифікувати найбільш значущі товари, що

забезпечують основний обсяг продажів, і сконцентрувати зусилля на їх ефективному управлінні та просуванні. Наступний етап полягає у внесенні даних до таблиці, що дозволяє визначити приналежність кожної асортиментної позиції до відповідної групи. Це сприятиме оптимізації процесу планування та реалізації виробничих і збутових стратегій підприємства.

**Таблиця 3.2**

**Класифікація об'єктів за групами**

Категорія	А	В	С	Всього
Частка від загального обсягу продажу, %	75,0	20,0	5,0	1000
Загальний обсяг продажу, тис. грн	6460,2	1233,4	483,7	8177,7
Відсоток асортименту	41,1	19,9	39	100,0
Кількість груп асортименту	2	1	2	5

На основі проведеного АВС-аналізу було встановлено, що пшениця та соняшник, які входять до групи «А», є найбільш коштовними та продаваними асортиментними позиціями. Для них рекомендовано часто оцінювати прогнози, проводити циклічні підрахунки запасів і ретельно стежити за вимогами попиту та розмірами партій. Це допоможе забезпечити наявність товарів у достатній кількості та мінімізувати витрати на їхнє зберігання.

До групи «В» потрапив ячмінь, для якого рекомендовано застосовувати аналогічні міри, але з меншою частотою. Для асортиментних позицій категорії «С», таких як ріпак і гірчиця, важливо забезпечити їхню наявність, проводити просту фіксацію даних і збільшувати розміри замовлень та страховий запас. Підрахунок запасів у цій категорії може здійснюватися рідше і з більшими прийнятними допущеннями.

Для досягнення більшої точності в плануванні і управлінні запасами, фахівці рекомендують комбінувати метод АВС з XYZ-аналізом. XYZ-аналіз



дозволяє оцінити стабільність попиту на товари, що допоможе оптимізувати управління запасами і покращити прогнозування.

Об'єктом XYZ-аналізу обрано асортиментну групу товарів. Аналіз проводиться за обсягом товарної продукції, вимірної в тисячах гривень, протягом умовного року, поділеного на чотири періоди. Міра стабільності визначається за середнім відсотком відхилення фактичних обсягів від середніх. Цей підхід дозволяє ранжувати асортиментні групи за ступенем стабільності попиту, що сприятиме ефективному управлінню запасами.

Результати XYZ-аналізу допоможуть визначити, які товари належать до груп X, Y і Z. Група X включає товари з високою стабільністю попиту, група Y – з середньою стабільністю, а група Z – з низькою стабільністю. Таким чином, поєднання методів ABC і XYZ дозволяє підприємству більш ефективно управляти запасами, забезпечуючи достатню кількість товарів для задоволення попиту і мінімізуючи витрати на зберігання та обробку продукції.

**Таблиця 3.3**

**Новий розподіл асортиментних груп за категоріями X, Y, Z**

№з/п	1	2	3	4	5	
Асортиментна група	Пшениця	Соняшник	Ячмінь	Ріпак	Гірчиця	Разом
Товарна продукція, тис.грн.	4862,9	1597,8	1233,4	445,2	38,5	8177,7
Середній % відхилення	1,65	22,35	17,5	12,8	48,7	-
Група	X	Y	Y	X	Z	-

На основі проведених досліджень, асортиментні групи товарів були розподілені по групам X, Y та Z в залежності від стабільності та характеру продажів. До групи X увійшли такі культури, як пшениця та ріпак, які демонструють стабільний характер продажів з незначними коливаннями. Це вказує на те, що попит на ці продукти є стійким і не піддається значним змінам.

До групи Y потрапили соняшник і ячмінь, продажі яких мають певні сезонні коливання. Це означає, що попит на ці культури змінюється в

залежності від сезону, але загальні тенденції споживання залишаються передбачуваними.

Група Z включає гірчицю, обсяги продажів якої мають стохастичний характер і є дуже випадковими. Це свідчить про те, що попит на цей продукт важко прогнозувати, і він піддається значним коливанням.

Результати аналізу приналежності об'єктів до груп були зведені у таблицю, яка демонструє, що найменша кількість асортиментних груп потрапляє до групи X (25%), у той час як більшість груп належать до категорій Y та Z (37,5% кожна).

Наступним кроком було суміщення результатів ABC та XYZ аналізів для більш детального ранжування асортиментних груп. У результаті цього суміщення були визначені дев'ять груп об'єктів аналізу на основі двох критеріїв: ступеня впливу на кінцевий результат (ABC) та стабільності/прогностичності цього результату (XYZ). Зведення цих даних у спільну матрицю дозволяє більш точно і ефективно планувати виробничі і логістичні процеси.

Група	X	Y	Z
A	пшениця	соняшник	*
B	*	ячмінь	*
C	ріпак	*	гірчиця

**Рис. 3.1. Комплексна матриця ABC-XYZ аналізу асортиментних груп**

Результати проведеного ABC-XYZ аналізу дозволили визначити групи товарів, які підлягають прогнозуванню, та оптимізувати систему поповнення запасів для кожної групи. Товари категорій CX, CY, CZ плануються на рік з

щомісячною перевіркою наявності на складі. Товари категорій ВХ, ВУ, ВZ формуються на основі значень попереднього періоду. Для категорій АХ, АУ, АZ використовуються індивідуальні методи управління запасами.

Після проведеного аналізу було виявлено, що не всі клітинки матриці АВС-XYZ заповнені. У класичній АВС-класифікації присутність груп А, В і С обов'язкова, тоді як при класифікації XYZ можливе відсутність однієї або навіть двох груп. Традиційний бізнес, орієнтований на стабільні ринки, переважно матиме більшу частку групи Х, а групи У і Z можуть бути присутніми незначно або бути відсутніми зовсім. У разі виходу на нові ринки збуту, група Х може бути відсутня, а домінуватимуть групи У або Z, що і було виявлено в нашому випадку.

Наявність групи АХ, до якої входить пшениця, свідчить про стабільний і ефективний характер роботи. Група АУ, що включає соняшник, показує високий обсяг продажу, але з істотними коливаннями. Оптимальний рівень сервісу для цієї групи становить 99%, і потрібен страховий запас. Група СХ, представлена ріпаком, демонструє стабільний попит при незначних обсягах виробництва, що свідчить про орієнтацію бізнесу на нову продукцію або вихід на нові ринки. Група ВУ, куди входить ячмінь, має середню вартість і майже стабільний попит, для якої доцільно використовувати укрупнений метод нормування запасів. Група CZ, представлена гірчицею, потребує ґрунтового аналізу та обговорення з відповідальними особами з маркетингу, реклами, відділу продажів та технічного відділу.

Для асортиментних позицій групи В застосовується система із заданою періодичністю поповнення запасів до встановленого рівня. Група В може розглядатися як перехідна від А до С або від С до А, тому вона часто вимагає особливого аналізу. Асортиментні позиції групи В матриці АВС-XYZ вимагають розробки командного рішення для зростання ефективності цієї групи з метою переведення максимально можливої кількості позицій до групи А.

Проведення ABC-XYZ аналізу дозволило визначити найбільш пріоритетні та стабільні асортиментні групи товарів, що дало можливість зосередитися на найбільш впливових факторах у роботі компанії. Виявлено, що найбільш впливові фактори — це те, що краще продається, має мати менший запас, а те, що не підлягає прогнозуванню, не варто прогнозувати, за винятком групи AZ.

Загалом, інструмент ABC-XYZ класифікації підкреслює першорядне значення якості управління запасами для забезпечення ефективної діяльності підприємства в цілому. Правильне управління запасами дозволяє зменшити витрати, забезпечити своєчасну поставку продукції і підвищити рівень обслуговування клієнтів, що в підсумку сприяє збільшенню прибутковості підприємства.

Після проведення ABC-XYZ аналізу, наступним кроком є проведення SWOT-аналізу діяльності ФГ "Берегиня" з метою оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. SWOT-аналіз дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози, які впливають на його діяльність (табл.3.4, 3.5) .

**Таблиця 3.4**

**SWOT-аналіз (зовнішнє оточення)**

Фактори зовнішнього середовища	Оцінка в балах
1.Політичні фактори: - законодавча база; - робота президента; - робота уряду; - політична ситуація.	+2 +2 -3 -2
1. Економічні фактори : - якість продукції; - інфляція; - податкова система; - цінова політика; - якість послуг; - диспаритет цін; - науково-технічний прогрес.	+3 -3 -1 -3 +2 -2 +3

2. Соціальні фактори :	
- освіта;	+3
- безробіття;	-3
- медичне забезпечення;	-3
- рівень заробітних плат, пенсій.	-2
3. Екологічні фактори :	
- зелені насадження;	+2
- повітря;	-3
- водоймища;	-1
- утилізація сміття.	-3

Зовнішнє середовище підприємства охоплює ринкові умови, політичні, економічні та соціальні фактори. До можливостей, які відкриваються перед підприємством, можна віднести зростання попиту на органічну та екологічно чисту продукцію. Це може стати стимулом для розвитку нових напрямків діяльності та розширення асортименту продукції. Також можливості відкриваються внаслідок розвитку міжнародних ринків та можливостей експорту продукції.

Таблиця 3.5

### SWOT-аналіз (внутрішнє оточення)

Фактори внутрішнього середовища	Оцінка в балах
1. Виробництво:	
обсяги виробництва продукції рослинництва;	+3
забезпеченість сировиною;	+2
витрати на виробництво;	+1
забезпеченість основними і оборотними засобами;	-2
впровадження новітніх технологій.	-2
2. Фінанси :	
- кредитоспроможність;	+2
- прибутковість;	+3
- ліквідність;	+2
- рівень заробітних плат.	-3
3. Трудові ресурси :	
- плинність кадрів;	+3
- кваліфікація кадрів;	+2
- підвищення кваліфікації кадрів;	+1
- умови праці;	-2
- мотивація праці.	-2
4. Маркетинг :	
реклама;	-2
	-3

цінова політика; диспаритет цін; канали реалізації.	-3 -1
Управління : кваліфікація менеджерів; структура управління; стиль керівництва; організація реалізації управлінських рішень; застосування інформаційних систем і технологій.	+3 +2 +1 +2 +1

Внутрішнє середовище підприємства включає в себе його ресурси, структуру та процеси. До сильних сторін можна віднести наявність висококваліфікованих кадрів, що мають значний досвід у сільськогосподарському виробництві та переробці продукції. Крім того, підприємство володіє сучасною технікою та обладнанням, що дозволяє ефективно використовувати ресурси і забезпечувати високу якість продукції. Інша сильна сторона – стабільні партнерські відносини з постачальниками і споживачами продукції, що забезпечує надійність поставок і збуту.

До слабких сторін можна віднести недостатню автоматизацію деяких виробничих процесів, що може призводити до зниження продуктивності праці. Крім того, підприємство може стикатися з проблемами зберігання та логістики, що впливає на оперативність поставок і збереження якості продукції. Відсутність достатньої кількості коштів для інвестицій у розвиток нових технологій та модернізацію виробництва також може бути перешкодою для зростання.

Загрози для підприємства можуть включати нестабільність економічної ситуації, що може призвести до зниження купівельної спроможності споживачів. Крім того, кліматичні зміни можуть негативно впливати на врожайність сільськогосподарських культур. Конкуренція на ринку також є серйозною загрозою, особливо з боку великих агрохолдингів, що мають більше ресурсів для інвестицій та розвитку.

Проведений SWOT-аналіз дозволяє більш глибоко оцінити стан підприємства та розробити стратегічні заходи для його подальшого розвитку. Розуміння сильних сторін допоможе підприємству зміцнити свої позиції на

ринку, використовуючи наявні ресурси та компетенції. Виявлення слабких сторін дозволить спрямувати зусилля на їх усунення, що підвищить загальну ефективність діяльності.

Можливості, які відкриваються перед підприємством, можуть бути використані для диверсифікації виробництва та розширення ринків збуту. Це дозволить підприємству збільшити обсяги продажу та підвищити прибутковість. У той же час, необхідно враховувати загрози і розробити заходи для їх мінімізації. Наприклад, створення резервних фондів на випадок економічних коливань або інвестування у нові технології, що дозволять пристосуватися до кліматичних змін.

SWOT-аналіз є потужним інструментом стратегічного планування, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також оцінити зовнішні можливості і загрози. На основі проведеного аналізу, результати були відображені у матриці, що дозволяє систематизувати отримані дані і розробити відповідні стратегії для подальшого розвитку підприємства.

Внутрішнє середовище включає сильні і слабкі сторони підприємства. Серед сильних сторін було визначено 19 факторів, які сприяють ефективному функціонуванню підприємства. До них можна віднести високий рівень кваліфікації персоналу, наявність сучасного обладнання та технологій, а також стабільні партнерські відносини з постачальниками і споживачами. Ці фактори створюють міцну основу для зростання та розвитку підприємства.

Слабкі сторони, яких налічується 20, включають недоліки в управлінні, недостатню автоматизацію виробничих процесів, проблеми з логістикою та зберіганням продукції, а також обмежені фінансові ресурси для інвестування в нові технології. Ці недоліки можуть стати перешкодою для досягнення стратегічних цілей і вимагають негайної уваги для їх усунення.

Зовнішнє середовище включає можливості і загрози, що впливають на діяльність підприємства. Можливості, яких було визначено 15, включають зростання попиту на екологічно чисту продукцію, розширення ринків збуту, зокрема міжнародних, та розвиток нових напрямків діяльності. Використання

цих можливостей дозволить підприємству розширити свою діяльність і підвищити конкурентоспроможність.

Загрози, що налічують 29, включають економічну нестабільність, кліматичні зміни, посилення конкуренції та можливі зміни в законодавстві. Ці фактори можуть негативно вплинути на діяльність підприємства і потребують розробки стратегій для їх мінімізації.

Матриця SWOT-аналізу дозволяє оцінити взаємодію внутрішніх і зовнішніх факторів. Сильні сторони у поєднанні з можливостями ( $19 + 15 = 34$ ) дають підприємству 20% позитивного впливу, тоді як сильні сторони і загрози ( $19 + 29 = 48$ ) утворюють 30% впливу. Водночас слабкі сторони разом з можливостями ( $20 + 15 = 35$ ) створюють 21% впливу, а слабкі сторони і загрози ( $20 + 29 = 49$ ) утворюють 30% впливу. Загалом, сума всіх факторів становить 166 одиниць впливу, що відображає повну картину внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Для побудови ієрархії проблем використовувалися дані матриці. Зокрема, в першу чергу потребують вирішення слабкі сторони і загрози, що мають найбільший негативний вплив. Відповідно, стратегічні заходи повинні бути спрямовані на усунення цих недоліків і мінімізацію зовнішніх загроз.

**Таблиця 3.6**

**SWOT-аналіз діяльності ФГ “Берегиня”**

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>- обсяги виробництва продукції рослинництва;</li> <li>- забезпеченість сировиною;</li> <li>- витрати на виробництво;</li> <li>- кредитоспроможність;</li> <li>- прибутковість;</li> <li>- ліквідність</li> <li>- плинність кадрів;</li> <li>- кваліфікація кадрів;</li> <li>- підвищення кваліфікації кадрів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпеченість основними і оборотними засобами;</li> <li>- впровадження новітніх технологій.</li> <li>- рівень заробітних плат.</li> <li>- умови праці;</li> <li>- мотивація праці.</li> <li>- реклама;</li> <li>- цінова політика;</li> <li>- диспаритет цін;</li> <li>- канали реалізації.</li> </ul>
Можливості	Загрози



<ul style="list-style-type: none"> <li>- законодавча база;</li> <li>- робота президента;</li> <li>- науково-технічний прогрес;</li> <li>- якість послуг;</li> <li>- якість продукції;</li> <li>- освіта;</li> <li>- зелені насадження;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- робота уряду;</li> <li>- політична ситуація;</li> <li>- інфляція;</li> <li>- податкова система;</li> <li>- цінова політика;</li> <li>- диспаритет цін;</li> <li>- безробіття;</li> <li>- медичне забезпечення;</li> <li>- рівень заробітних плат, пенсій.</li> <li>- повітря;</li> <li>- водоймища;</li> <li>- утилізація сміття.</li> </ul>
---	---

Таким чином, SWOT-аналіз дозволяє систематизувати інформацію про підприємство і його середовище, визначити пріоритети у вирішенні проблем та розробити ефективні стратегії для підвищення конкурентоспроможності і стабільності діяльності підприємства.

**Таблиця 3.7**

**Функціональні стратегії розвитку ФГ “Берегиня”**

Виробництво	Ліквідація технологічного відставання, забезпечення оновлення основних засобів.
Маркетинг	Розширення ринків реалізації та асортименту продукції, переваги у сфері якості продукції.
Кадри	Збільшення заробітної плати, розробка мотиваційної політики.

На основі зведеної інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства та результати SWOT-аналізу, можна визначити ключові напрямки розвитку фермерського господарства "Берегиня". SWOT-аналіз виявив як сильні, так і слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози, що стоять перед ним. Виходячи з цього, було визначено три основні стратегії для розвитку:

1. Розробка системи мотивації персоналу: Для підвищення продуктивності та залучення кращих кадрів необхідно впровадити ефективну систему мотивації працівників. Це може включати як матеріальні стимули, такі

як премії та бонуси, так і нематеріальні, наприклад, можливості для професійного розвитку, навчання та підвищення кваліфікації. Також важливо враховувати індивідуальні потреби та мотиви кожного працівника, щоб створити систему, яка сприяє задоволенню їхніх професійних та особистих амбіцій.

2. Відновлення основних засобів: Оновлення та модернізація виробничих потужностей є критично важливими для підвищення ефективності та продуктивності господарства. Це включає заміну застарілого обладнання на сучасне, яке дозволяє зменшити витрати та підвищити якість продукції. Інвестиції в нові технології також допоможуть оптимізувати виробничі процеси, зменшити вплив на довкілля та підвищити загальну конкурентоспроможність підприємства.

3. Розширення ринків реалізації та асортименту продукції:

Для забезпечення стабільного зростання необхідно активно працювати над розширенням ринків збуту. Це може включати вихід на нові географічні ринки, розвиток нових каналів дистрибуції, а також розширення асортименту продукції. Введення нових продуктів, що відповідають сучасним тенденціям і запитам споживачів, допоможе залучити нових клієнтів та зміцнити позиції на існуючих ринках.

4. Функціональна стратегія, у свою чергу, є деталізацією загального плану розвитку господарства. Вона включає конкретні дії та підходи до управління окремими підрозділами та функціями бізнесу, такими як виробництво, маркетинг, фінанси, логістика тощо. Ця стратегія має на меті забезпечити синергію між різними функціональними напрямками, щоб досягти загальних цілей підприємства.

Розробка системи мотивації персоналу має включати аналіз поточних потреб та очікувань працівників, створення умов для професійного зростання та розвиток корпоративної культури. Відновлення основних засобів повинно здійснюватися на основі техніко-економічного обґрунтування та враховувати найсучасніші технологічні рішення. Розширення ринків реалізації та

асортименту продукції потребує глибокого маркетингового дослідження, щоб виявити нові можливості та адаптувати продукцію до потреб різних споживачів.

Таким чином, поєднання цих стратегій дозволить фермерському господарству "Берегиня" підвищити свою ефективність, зміцнити конкурентоспроможність та забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

### **3.2. Прогнозування економічної ефективності впроваджених заходів**

Вимірювання економічного ефекту від впровадження заходів, спрямованих на вдосконалення виробничих та збутових процесів, є важливим аспектом для будь-якого підприємства. Ефективність цих заходів найчастіше виражається у грошовому еквіваленті, який відображає економію всіх видів виробничих ресурсів протягом певного періоду. Це може бути як прибуток, що вимірювання економічно результативного ефекту від запровадження заходів, спрямованих на вдосконалення виробничих та збутових процесів, є важливим аспектом для будь-якого підприємства. Ефективність цих заходів найчастіше виражається у грошовому еквіваленті, який відображає економію всіх видів операційних ресурсів протягом певного періоду. Зокрема, це може бути як прибуток, що залишається після сплати податків, так і обсяг чистої продукції.

Економічний ефект включає також соціальні та екологічні складові, що можуть бути оцінені у вартісному вираженні і додатково підвищують загальний економічний ефект. Отже, загальний економічний ефект визначається як різниця між вартісною оцінкою корисних результатів інновації та затратами, пов'язаними з її розробкою та використанням.

Вирізняють загальновиробничий і структурно-розрахунковий економічний ефект. Структурно-розрахунковий ефект відображає величину корисного результату для виробника або споживача інновації у грошовому вираженні. Народногосподарський ефект враховує корисний результат з точки

зору економіки в комплексі. З деякими теоретичними умовними допущеннями, він може бути розглянутий як сума структурно-розрахункових ефектів виробника та споживача нової техніки. Залежно від етапу перебігу життєвого циклу інновацій, розраховують плановий (прогностичний) і фактичний економіко-результативний ефект.

Зміна структури продукції, що виготовляється може значно вплинути на фінансові результати підприємства. Для обліку змін питомої ваги кожного виробу в загальному обсязі реалізації продукції використовують спеціальні формули. Наприклад, при підставлянні значення обсягу реалізації продукції ( $R_b = 5256$  тис. грн.) у відповідну формулу, отримують додатковий прибуток у розмірі 1114,52 тис. грн., що в свою чергу свідчить про раціоналізовану структуру виготовленої товарної продукції.

Економічна результативність від запровадження конкретних організаційно-технічних заходів, розподілених за окремими етапами операційного процесу може проявлятися в різних формах. Важливо забезпечити порівнянність варіантів щодо поточних витрат та капітальних вкладень, враховуючи чинник часу.

**Таблиця 3.8**

**Економічна ефективність заходів по раціоналізації збуту як ключової діяльності ФГ “Берегиня”**

Показники	До запровадження організаційних змін (факт - 2023)	Після запровадження організаційних змін (план - 2025)	Відхилення плану від факту, +/-
Загальні показники діяльності підприємства			
Вартість товарної продукції, тис. грн.	90153,3	95410,1	5256,8
Витрати на виробництво реалізованої продукції, тис. грн.	70336,2	70336,2	-
Витрати на оптимізацію виробничо-збутової системи, тис. грн.	-	260,3	260,3

Додатковий прибуток від зміни структури продукції, тис. грн.	-	1114,5	1114,5
Чистий прибуток підприємства, тис. грн.	19817,1	25928,1	6111,0
Економічна ефективність від збутової діяльності			
Товарна продукція в розрахунку на 1 грн. виробничих витрат, грн.	1,4	1,7	0,3
на 1 га с.-г. угідь, тис. грн.	1,6	1,9	0,3
на 1 с.-г. працівника, тис. грн.	161,8	194,7	32,9
Рентабельність, %	30,5	41,8	11,3

Розрахунки економічної ефективності забезпеченої вдосконаленням реалізаційної діяльності демонструють, що диференціація земельних площ між різними агро-культурами через оптимізаційні моделі є ефективно-результативними заходами для покращення діяльності підприємства. Це дозволяє підприємству знизити витрати, оптимізувати використання ресурсів та підвищити рентабельність.

Таким чином, впровадження стратегічних заходів з вдосконалення логістичних та збутових процесів на підприємстві може суттєво підвищити його економічну ефективність, забезпечуючи стабільний прибуток та конкурентоспроможність на ринку.

Обчислення економічної ефективності покращення збутової діяльності показують, що диференціація посівних площ за певними сільськогосподарськими культурами через використання результатів оптимізаційної задачі є дієвими заходами для вдосконалення функціонування підприємства. Це дає змогу зменшити витрати, оптимізувати використання ресурсів і підвищити рентабельність.

Реалізація стратегічних заходів з удосконалення логістичних та збутових процесів на підприємстві може значно підвищити його економічну ефективність, забезпечуючи стабільний прибуток і конкурентоспроможність на ринку. Це підтверджується істотним зростанням загальних показників діяльності ФГ "Берегиня", зокрема збільшенням показника товарної продукції

на 784,80 тис. грн, а також додатковим прибутком у розмірі 1114,5 тис. грн, що свідчить про оптимальний з економічної точки зору перелік та обсяг виробленої продукції. Наведені показники сприятимуть підвищенню економічної ефективності виробничо-збутової діяльності господарства, показник рентабельності підвищиться на 11,3 в.п. Це дозволить підприємству успішно функціонувати на українському ринку, демонструючи позитивні фінансові результати та стабільний фінансовий стан.

Економічна результативність від впровадження визначених організаційно-технічних дій на певних етапах операційного процесу може проявлятися в різних формах. Важливо забезпечити порівнянність варіантів щодо операційних затрат та капітальних інвестицій, зокрема з точки зору перебігу часу.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті досліджень проведених в кваліфікаційній роботі можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що в умовах глобалізації та постійно зростаючої конкуренції ефективно управління логістичними процесами є ключовим чинником успіху підприємств. Логістика, яка охоплює весь ланцюг постачання від виробництва до доставки кінцевому споживачу, забезпечує стабільний розвиток підприємств. Вона дозволяє оптимізувати витрати, підвищити оперативну ефективність і гнучкість підприємства, що є особливо важливим у динамічному ринковому середовищі. Впровадження сучасних логістичних стратегій дозволяє підприємствам не лише економити ресурси, але й забезпечує конкурентні переваги на ринку.

2. Визначено, що показник фондооснащеності ФГ "Берегиня" у 2023 році становив 82 тис. грн на 100 га сільськогосподарських угідь, що демонструє зростання на 17,1% порівняно з періодом 2021-2023 рр. Це зростання відображає збільшення вартості основних виробничих фондів і покращення матеріально-технічної бази підприємства. Завдяки інвестиціям у модернізацію основних засобів, підприємство змогло підвищити продуктивність праці та ефективність виробничих процесів, що позитивно позначається на загальній конкурентоспроможності.

3. Встановлено, що виробничі витрати на 100 га сільськогосподарських угідь збільшилися на 51%, досягнувши 1,37 тис. грн. Це свідчить про зростання витрат на виробництво, що вимагає додаткових заходів з оптимізації витрат та підвищення ефективності використання ресурсів. Збільшення витрат може бути пов'язане з ростом цін на ресурси, необхідні для виробництва, а також з інвестиціями у нові технології та обладнання. Для підтримання рентабельності підприємству необхідно впроваджувати заходи щодо оптимізації витрат, зокрема за рахунок підвищення ефективності виробничих процесів та зменшення витрат.

4. Розраховано, що економічна ефективність господарства у 2023 році характеризується значним зростанням основних показників. Валовий прибуток на 100 га сільськогосподарських угідь збільшився на 32,8%, товарна продукція – на 2,5%, а прибуток – на 18,4%. Валовий прибуток на 100 грн основних виробничих фондів зріс на 44,1%, що вказує на покращення ефективності використання виробничих фондів. Це свідчить про позитивні зміни у діяльності підприємства, що дозволяє йому успішно конкурувати на ринку та забезпечувати стабільний розвиток.

5. Обчислено, що економічний ефект від оптимізації збутової діяльності демонструє, що диференціація посівних площ між різними культурами за допомогою оптимізаційних методів дозволяє знизити витрати, оптимізувати використання ресурсів і підвищити рентабельність. Це підтверджується зростанням показника товарної продукції на 784,80 тис. грн та додатковим прибутком у розмірі 102,35 тис. грн, що свідчить про раціональну структуру виробленої продукції. Оптимізація збутової діяльності дозволяє підприємству більш ефективно використовувати свої ресурси і забезпечує стабільний прибуток.

6. Встановлено, що реалізація стратегічних заходів з удосконалення логістичних та збутових процесів на підприємстві може значно підвищити його економічну ефективність, забезпечуючи стабільний прибуток і конкурентоспроможність на ринку. Це підтверджується істотним зростанням загальних показників діяльності ФГ "Берегиня", зокрема збільшенням показника товарної продукції на 784,80 тис. грн, а також додатковим прибутком у розмірі 102,35 тис. грн. Наведені показники сприятимуть підвищенню економічної ефективності виробничо-збутової діяльності господарства, показник рентабельності підвищиться на 11,8 в.п. Це дозволить підприємству успішно функціонувати на українському ринку, демонструючи позитивні фінансові результати та стабільний фінансовий стан.

7. Визначено, що економічна результативність від впровадження визначених організаційно-технічних дій на певних етапах операційного



процесу може проявлятися в різних формах. Важливо забезпечити порівнянність варіантів щодо операційних затрат та капітальних інвестицій, зокрема з точки зору перебігу часу.

8. Рекомендовано ФГ "Берегиня" зосередити свої зусилля на впровадженні комплексної стратегії удосконалення логістичних процесів та збутової діяльності. Зокрема, варто розглянути можливість впровадження сучасних інформаційних технологій для управління запасами та логістикою, розширення ринків збуту і диверсифікації асортименту продукції. Також доцільно інвестувати у підвищення кваліфікації персоналу, що дозволить оптимізувати виробничі процеси та зменшити витрати. Ці заходи сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємства, забезпечуючи стабільний розвиток та успішну діяльність на ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В.Г., Сумець О.М. Логістика. Теорія та практика. Навчальний посібник. – К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2008. – 272 с.
2. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: Підручник. – 2-е вид., доп. і перероб. / В.Г. Андрійчук. – К.: КНЕУ, 2004. – 624 с.
3. Антипенко Н.В., Турова Л.Л., Литвишко Л.О., Пальчик І.М. Організаційно-економічний механізм управління безпековим потенціалом інноваційно-орієнтованого підприємства в контексті забезпечення ефективності бізнес-процесів // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. 2023. № 2(261). С. 72–79. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7895628>
4. Банько В.Г. Логістика. Навчальний посібник (2-е вид., перероб.). К.: КНТ 2007. 332 с.
5. Баюра Д. Служба корпоративного секретаря як інститут удосконалення системи корпоративного управління публічних акціонерних підприємств [Текст] / Д. Баюра// Україна: аспекти праці, 2020. №1. С.27-31.
6. Беседіна Г.Є. Управління персоналом сільськогосподарських підприємств як системоутворюючий фактор [Текст] / Г.Є. Беседіна// Вісник Сумського національного аграрного університету . – Суми , 2017 . – Вип.4(35) . – С.51-53.
7. Белоусова О.С. Управління матеріальними потоками на підприємстві /О.С. Белоусова, Ю.С. Куранова, І.О. Обертун// Держава та регіони , 2019. №5 . С.104-108.
8. Біттер О.А. Управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах /О.А. Біттер, О.І. Малецька// Економіка АПК , 2020 . №3. С.68-72.
9. Бондаренко А.Є., Голуб В.О., Котяк В.В. Удосконалення стратегій управління операційними, логістичними та конкурентними аспектами для забезпечення ефективності виробництва та маркетингу підприємства. / А.Є. Бондаренко, В.О. Голуб, В.В. Котяк // Менеджмент ХХІ століття:

глобалізаційні виклики Матеріали 8-ї Міжнародної наук.-практ. конф.:Полтава, 16.05.2024: тези доповідей. Полтава, 2024. С.252-254.

10. Бурлака Н. І. Підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва у процесі реформування земельних відносин. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. № 1. С. 56-67.

11. Буцька О.В., Соколинська Д.О. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища як інструмент антикризового регулювання [Текст] / О.В. Буцька, Д.О. Соколинська// Економіка та держава , 2021 . – №7 . – С.56-58.

12. Варецька О. Сегментація персоналу: стратегічний вибір [Текст] / О. Варецька// Україна: аспекти праці , 2018 . – №8 . – С.36-43.

13. Вербицкая Н.О. Мотивация и стимулирование труда как основные методы управления [Текст]/Н.О. Вербицкая// Держава та регіони, 2021.–№1. – С.181-184.

14. Верна В.В. Формалізація, алгоритмізація та програмування створення конкурентоспроможної системи управління персоналом в підприємствах агробізнесу [Текст] / В.В. Верна// Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України . – Київ , 2018 . – Вип. 154 . – Ч.2 . – С.48-56.

15. Вініченко І.І. Сутність та теоретичні основи стилю управління [Текст] / І.І. Вініченко, К.М. Дідур // Агросвіт , 2019 . – №21 . – С.28-32.

16. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. Економіка АПК. 2018. № 12. С. 42-50.

17. Добровольська О.В. Формування методики факторного аналізу та показників фінансової стійкості в системі стратегічного управління підприємством [Текст] / О.В. Добровольська, О.С. Басовська// Агросвіт , 2019 . – №11 . – С.39-42.

18. Економіка підприємства: навчальний посібник для вищої школи. ред. Л.С. Шевченко, Юрид. акад. Укр. ім. Ярослава Мудрого. Харків: Право, 2012. 205 с.

19. Економіка логістичних систем: Монографія / М. Васелевський, І. Білик, О. Дейнега, Є. Крикавський, Л. Якимишин та ін.; За наук. ред. Є. Крикавського та С. Кубіва. Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2018. С.534–549.
20. Єлетенко О. В. Механізм управління логістичною системою підприємства. Вісн. нац. ун-ту «Львів. Політехніка». 2008. № 628. С. 494–498.
21. Жаворонкова Г.В. Управління організаційними змінами сучасних підприємств / Г.В. Жаворонкова, О.О. Дяченко // Наука й економіка. - 2010 р. №3. - С. 69-72
22. Жигало В.І., Баришевська І.В., Іванова А.С. Сутність виробничо-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств та її правове регулювання. Modern eсоNomics. 2018. № 11. С. 72-78.
23. Жук Ю. О. Система показників ефективності логістичного управління підприємствами готельного господарства / Ю. О. Жук // Економічний простір. - 2013. - № 71. - С. 162-172.
24. Забуранна Л.В. Еволюція парадигми управління підприємством [Текст] / Л.В. Забуранна// Економіка АПК , 2019 . – №9 . – С.133-138.
25. Кернасюк Юрій. Агробізнес під час війни: підсумки і перспективи. Агробізнес сьогодні. 2023. URL: <https://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/26077-ahrobiznes-pid-chas-viiny-pidsumky-i-perspektyvy.html> (дата звернення: 10.05.2024).
26. Кернасюк Ю.В. Антикризова стратегія розвитку агробізнесу. Агробізнес сьогодні. 2023. URL: <https://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/17293-antykryzova-stratehiia-rozvytku-ahrobiznesu.html> (дата звернення: 15.05.2023).
27. Клепікова О. А. Сучасні технології моделювання бізнес-процесів підприємства / О. А. Клепікова // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер. : Економічна. - 2014. - № 4. - С. 257-263
28. Ковальчук І.В. Економіка підприємства:навч.посіб. Київ:Знання, 2010. 697с.

29. Ковшова І. О. Оптимізація бізнес-процесів як засіб підвищення ефективності діяльності промислових підприємств / І. О. Ковшова // Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2016. № 1. С. 53-62
30. Командровська В. Є. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи вдосконалення [Електронний ресурс] / В. Є. Командровська, О. Ю. Морозенко. – Режим доступу: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/325/314> 4.
- Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління / О. М. Гончарова // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2013. – № 10 (151). – С. 78-82.
31. Комплексна система управління агробізнесом. Сайт. FieldBi/Agro Business Intelligence. URL: <https://fieldbi.io/> (дата звернення: 11.11.2023).
32. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи/ О.В. Корзаченко //Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2013. – Випуск 3. – С. 64 – 69
33. Костіна О. М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством / Економічний науково-практичний журнал «Економіка і суспільство». 2017. № 10. С. 287- 297.
34. Кучевська І.Ю., Марченко В.М. Збутова діяльність підприємства як аспект його виробничо-збутового потенціалу. Актуальні проблеми використання економічного потенціалу: держава, регіон, підприємство : Матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. конф. студентів і молодих учених (м. Бердянськ, 18-19 квітня 2019 р.). Київ: Талком, 2019. 243 с.
35. Лемеш І.О. Сутність логістичної системи та її функціональна значущість на підприємстві в системі прийняття управлінських рішень / І.О. Лемеш // Управління розвитком. - 2013. - №1 (141) . - 96-98.
36. Лотиш О. Управління логістичними витратами на підприємстві/ Економічний аналіз. 2015. № 2. С. 240–243.
37. Мандич О.В. Стратегії конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. Вип. 1 (07). Ч. 1. Запоріжжя: ЗДІА, 2017. С. 116–120.

38. Мармуль Л.О., Романюк І.А., Полегенько А.С. Конкурентоспроможність плодоовочевої продукції та маркетингові стратегії розвитку її ринку. Причорноморські економічні студії. Вип. 1. 2016. С. 95–98.
39. Маселко Т.Є. Проблеми управління транспортно–логістичними системами України та перспективи розвитку в контексті європейської інтеграції / Т.Є. Маселко, С.Г. Шевченко. Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnltu/17\\_2/301\\_Maselko\\_17\\_2.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/17_2/301_Maselko_17_2.pdf)
40. Мішеніна Н. В. Логістичний підхід в управлінні витратами виробничої системи підприємства: стратегічні орієнтири / Н.В. Мішеніна, Ю.О. Туренко // Вісник Сумського національного аграрного університету: серія "Економіка та менеджмент". - 2015. - №5 (64). - с.89-92.
41. Міщук І.П. Оцінювання ефективності системи логістики підприємства торгівлі / Mechanism of Economic Regulation. 2012. № 4. С. 102- 110.
42. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства / Т. С. Морщенок // Бізнес Інформ. – 2014. – № 11. – С. 295-302.
43. Пальчик І. М. Операційний менеджмент як основа формування конкурентоспроможності підприємства / І. М. Пальчик, М. О. Кужелєв, М. В. Желіховська // Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Т.7, №2. С. 246-252. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8013>
44. Пальчик, І. М. Логістичне управління ресурсами: вплив на зменшення витрат та підвищення продуктивності //Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2023. № 37. С. 225-229. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/805>
45. Христенко Л.М., Ткаченко М.В. Питання організації повоєнного відновлення й розвитку агробізнесу на територіях зі спеціальним режимом господарювання. Економічний вісник Донбасу. 2023. № 1 (71). С. 47 – 54. URL: <https://bitly.ws/32eij> (дата звернення: 21.10.2023).

46. Implementation of cloud computing in the digital accounting system of logistics companies / M. Ahmad Alnaimat et al. *Acta logistica*. 2024. Vol. 11, no. 1. P. 99–109. URL: <https://doi.org/10.22306/al.v11i1.461>

## **ДОДАТКИ**



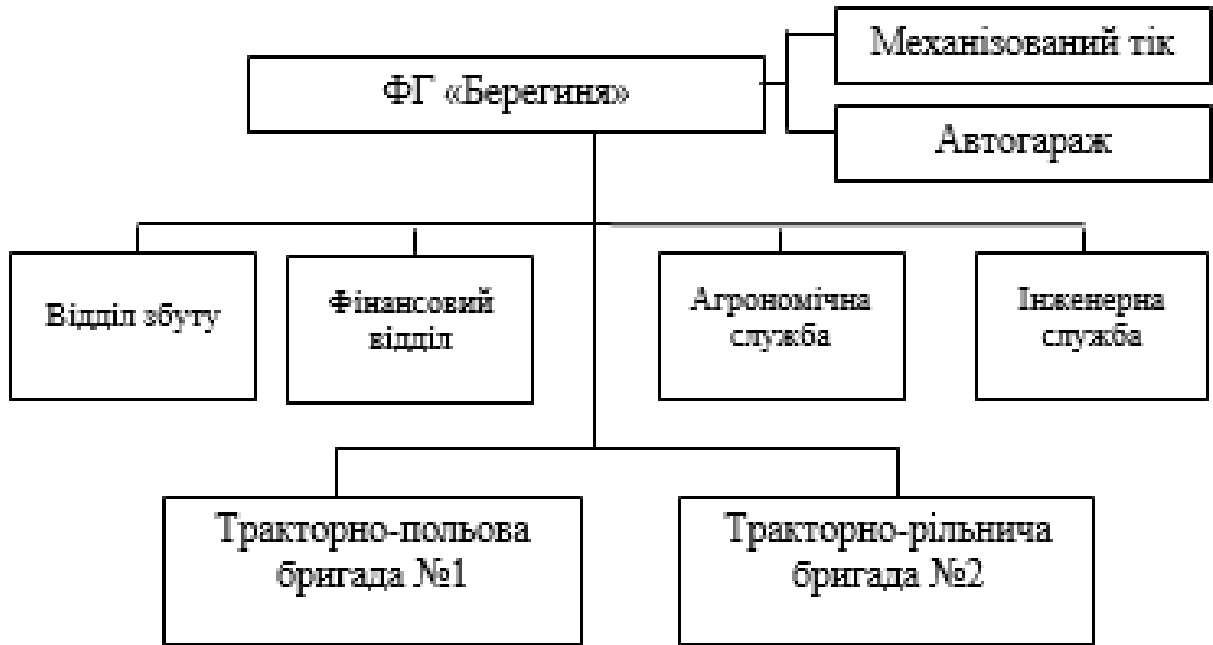


Схема організаційної структури ФГ «Берегиня» за 2023 рік