

**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 СТРАТЕГІЇ ЛОГІСТИЧНОГО
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

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

Здобувач

Даніель МЕЛЬНИК

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Ігор ПАЛЬЧИК

Дніпро – 2024

ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет: менеджменту і маркетингу
Кафедра: менеджменту і права
Освітня-професійна програма: «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітній ступінь: «Бакалавр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри: д.е.н., професор
Олександр Величко
 « » _____ 20 року

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи
МЕЛЬНИК ДАНІЕЛЬ ПАВЛІВНІ

1. Тема роботи «**Удосконалення стратегії логістичного управління підприємством**», керівник роботи **Пальчик Ігор Миколайович, к.е.н., доцент, затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «___» _____ 2024 р. № ____.**
2. **Термін подання студентом роботи – 3 червня 2024 року.**
3. **Вихідні дані до роботи:** річні звіти СТОВ «Акцент-агро» Кам'янського району, Дніпропетровської області за 2019 - 2023 роки, виробничо-фінансові плани, діючі схеми організаційної структури та структури управління, основні економічні показники фінансової і господарської діяльності, бухгалтерська документація, спеціальні літературні джерела.
4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).** 1. Теоретичні основи логістичного управління запасами підприємства 2. Сучасний стан логістичної системи управління запасами підприємства 3. Шляхи удосконалення системи логістичного управління запасами СТОВ «Акцент-агро» 4. Висновки та пропозиції.
5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
 1. Основні економічні показники виробничої діяльності підприємства (таблиці).
 2. Структура збуту товарної продукції.
 3. Середньооблікова склад та чисельність працівників.
 4. Склад основних виробничих фондів підприємства.
 5. Поточна організаційна та управлінська структура.
 6. Динаміка валової продукції та факторний аналіз її змін.
 7. Динаміка та структура затрат на виробництво продукції в СТОВ «Акцент-агро».

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)

Даніель МЕЛЬНИК
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Ігор ПАЛЬЧИК
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	9
1.1. Методи та підходи стратегічного управління в логістиці	9
1.2. Особливості сучасних тенденцій розвитку логістичних стратегій	17
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТОВ «АКЦЕНТ-АГРО»	24
2.1. Вивчення організаційного та економічного устрою товариства	24
2.2. Аналіз результативності логістичної діяльності товариства	33
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТОВ «АКЦЕНТ-АГРО»	44
3.1. Пропозиції з оптимізації використання логістичних технологій в СТОВ «Акцент-агро»	44
3.2. Економічний аналіз та обґрунтування ефективності запропонованих удосконалень логістичної діяльності	57
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ.	69

ВСТУП

Удосконалення стратегії логістичного управління підприємством в умовах сучасної економіки не може бути переоцінена. У світлі швидких змін, які зачіпають усі сфери бізнесу, зокрема аграрний сектор, виникає нагальна потреба в глибокому аналізі та вдосконаленні стратегій управління, зокрема в логістичній діяльності підприємств. Сучасний ринковий клімат, ускладнений впливом глобальних викликів, таких як нестабільність правового поля, військові конфлікти, дисбаланс відносин між різними секторами економіки, а також непередбачувані природні катаклізми, вимагає від підприємств гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змінених умов.

В контексті аграрних організацій, які зазнають прямого впливу зазначених чинників, особливо актуальним стає питання удосконалення стратегічного управління, зокрема в аспекті логістики. Логістичне управління, будучи ключовим компонентом ефективності бізнес-процесів, відіграє вирішальну роль у досягненні конкурентоспроможності, оптимізації витрат та підвищенні прибутковості підприємства. Утім, недосконалість існуючих моделей управління, викликана зміною зовнішнього середовища, змушує шукати нові підходи та рішення.

Адаптаційний стиль керування, який домінує в умовах кризи, може забезпечити лише короткострокові переваги, такі як швидке збільшення доходу. Проте, він не гарантує довготривалої стабільності та розвитку підприємства, оскільки не здатний врахувати всю складність та динаміку зовнішніх викликів. Це призводить до важливості розробки стратегічно орієнтованої моделі управління, яка б дозволяла не тільки ефективно реагувати на поточні зміни, а й прогнозувати майбутні тенденції, адаптуючись до них завчасно.

Розвиток і оптимізація системи логістичного управління має базуватися на комплексному підході, який включає в себе аналіз внутрішніх та зовнішніх процесів, вдосконалення інформаційних систем, оптимізацію ланцюгів

поставок та забезпечення високого рівня клієнтського сервісу. Важливою є також інтеграція сучасних технологій та цифровізація процесів, що відкриває нові можливості для зниження витрат та підвищення загальної продуктивності.

Удосконалення стратегії розвитку та оптимізація системи логістичного управління вимагають від підприємств не тільки володіння актуальними знаннями про стан ринку та основних гравців на ньому, але й здатності передбачати зміни, адаптуватись до них та ефективно використовувати ресурси. Такий підхід дозволяє не тільки виживати в умовах нестабільності, але й забезпечує стратегічну перевагу та сприяє сталому розвитку підприємства.

Актуальність теми цієї кваліфікаційної роботи обумовлена необхідністю розробки ефективних стратегічних рішень, спроможних забезпечити підприємствам адаптацію до швидкозмінних умов ринку, оптимізацію витрат і підвищення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Варто зазначити, що сучасні досягнення і невдачі підприємств у нашій країні, крім впливу воєнного стану, значною мірою залежать від рівня обізнаності керівництва в управлінській сфері. Для забезпечення ефективної операційної діяльності та стабільного фінансового стану організації необхідно впроваджувати сучасні управлінські концепції, серед яких особливе значення відводиться логістиці.

Логістичні підходи до управління бізнесом застосовуються у всіх напрямках діяльності підприємств, оскільки необхідно управляти всіма видами ресурсів і витрат. Як показує практика, ефективність логістичної системи виявилася досить високою, і вона ще не вичерпала свого потенціалу для подальшого розвитку. Застосування логістики як системи управління економічними потоками (матеріальними, інформаційними та ін.) дає змогу поліпшити процес на кожному з його етапів.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у вивченні сучасного стану логістичної системи управління підприємством і розробці стратегічних напрямів її удосконалення. Робота зосереджена на аналізі та оптимізації ключових логістичних процесів, включно із управлінням матеріальними та

інформаційними, забезпечувальними потоками, за для покращення ефективності та зменшення витрат в кожній ланці логістичного ланцюга.

Основними, найважливішими завданнями цієї кваліфікаційної роботи виступають:

- вивчення теоретичних основ стратегії логістичного управління підприємством, включаючи методи та підходи стратегічного планування в логістиці;

- аналіз особливостей сучасних тенденцій розвитку логістичних стратегій і їх придатності для застосування в конкретних умовах підприємства;

- діагностика сучасного стану логістичної системи управління на прикладі СТОВ "Акцент-агро", включаючи вивчення організаційного та економічного устрою товариства.

- аналіз результативності існуючої логістичної діяльності та ідентифікація проблемних зон у логістичних процесах підприємства.

- розробка та пропозиції щодо оптимізації використання логістичних технологій для поліпшення ефективності логістичного управління підприємством.

Об'єкт дослідження: логістичне управління взаємодіями між різними відділами і зовнішніми агентами в рамках стратегічних цілей підприємства. Основна увага приділяється дослідженню логістичних процесів управління запасами, їх розподілу та оптимізації в компанії СТОВ «Акцент-Агро».

Предмет дослідження: аналіз та розробка стратегій удосконалення логістичного управління підприємством. Це включає вивчення сучасних методів та підходів в логістиці, їх застосування на практиці для покращення ефективності логістичних операцій та стратегічне планування вдосконалення логістичної системи на прикладі СТОВ «Акцент-Агро».

Методологічна основа дослідження базується на комбінованому застосуванні різноманітних наукових методів, зокрема: абстрактно-логічний метод для систематизації та аналізу теоретичних даних з логістики та управління; монографічний підхід для детального аналізу практик логістичного

управління на конкретному підприємстві; економіко-статистичний аналіз для оцінки ефективності існуючих логістичних стратегій та процесів; методи проектування для розробки пропозицій щодо удосконалення логістичної системи; стратегічний та портфельний аналізи для ідентифікації оптимальних напрямків розвитку та алокації ресурсів.

Інформаційна база дослідження включає: первинні документи СТОВ "Акцент-агро", такі як внутрішні звіти, договори та угоди, які відображають логістичні процеси; річні звіти підприємства, які містять дані про ефективність різних аспектів бізнесу, включаючи логістику; наукова література, статті та дослідження, які стосуються логістичного управління та стратегічного планування;

Джерелами інформації у цьому дослідженні виступили відповідні документи, що регламентують діяльність товариства, а також бухгалтерська, економічна та статистична звітність та інші.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Методи та підходи стратегічного управління в логістиці

Досвід господарської діяльності зарубіжних і вітчизняних компаній показує, що популярним методом нарощування їхньої конкурентоздатності є логістична концепція керування. Особливої ваги вона набирає в кризові періоди, коли організаціям необхідно максимально зменшити всі затрати, особливо ті, що пов'язані з транспортуванням та зберіганням товарно-матеріальних запасів, виходячи з початкового джерела і закінчуючи кінцевим споживачем.

Сучасний бізнес стикається з проблемою раціонального керування ресурсами, включаючи витрати та збитки, що мають бути вирішені за допомогою методів зменшення витрат до мінімуму. Для цієї мети у процесі створення систем управління компанії активно застосовують прогресивні методи та технології, засновані на принципах логістики. Практика впровадження цих принципів та підходів є ключовою в логістичному середовищі функціонування підприємства.

Важливий внесок в теорії розробки та створення логістичної стратегії займались українські науковці - Р.Р. Ларіна, Є.В. Крикавський, Т.М. Скоробогатова, О.М. Тридід. та закордонні дослідники - Девід Дж. Клосс, Доналд Дж. Бауерсокс, Дуглас М. Ламберт, Джеймс Р. Сток.

Логістика є науковою дисципліною, що зосереджується на формуванні системи операційно-торгівельних взаємовідносин на різних рівнях: мікро, мезо та макро. Вона базується на принципах комбінування та раціоналізації матеріальних, грошових, супроводжувальних, кадрових та інших потоків, що дозволяє забезпечити максимізацію прибутку, зростання обсягу охоплення ринку та досягнення довготривалих, стратегічних конкурентних переваг [11].

Логістика виступає як ефективний науково-практичний інструмент, що дозволяє економічно самостійним ринковим структурам раціонально організувати потокові процеси. Це сприяє виявленню та реалізації потенційних можливостей в керуванні, що, в свою чергу, приводить до отримання додаткового фінансового зиску. Основними факторами, що забезпечують ці переваги, є виробничі та суспільно-корисні джерела.

Концепція логістики включає значні можливості для економії часу та раціоналізації затрат на реалізацію логістичних операцій. Зарубіжний досвід показує високу ефективність логістики у досягненні беззаперечного та тривалого конкурентного домінування. Дякуючи логістичним стратегіям, підприємства здатні забезпечити високий рівень сервісу для кінцевого споживача, пропонуючи додаткові цінності, такі як гнучкість у величині партій поставок, умовах оплати, а також термінах і місці виконання замовлень.

Серед ключових логістичних складових, що коригують показники конкурентоспроможності підприємства, варто виділити:

Зменшення часового інтервалу виконання логістичних операцій: мінімізація часових витрат на переміщення і обробку товарів забезпечує швидше реагування на запити ринку.

Підвищення якості послуг: поліпшення стандартів обслуговування клієнтів сприяє задоволенню їх потреб і формує лояльність.

Зниження логістичних витрат: оптимізація витрат на логістичні процеси дозволяє знизити загальні витрати підприємства, що підвищує його прибутковість і конкурентоспроможність.

Логістика не тільки сприяє підвищенню ефективності внутрішніх процесів підприємства, але й є ключовим елементом у забезпеченні його стійкості та конкурентних переваг на ринку.

Умови конкуренції на ринку, зростання споживчого попиту на харчові продукти, впровадження автоматизованих виробничих систем та комп'ютеризація процесів висувають високі вимоги до ефективного керування затратами в виробництві. Одним із важливих аспектів забезпечення ресурсами

підприємства є пошук шляхів зниження витрат на логістичні операції, включаючи постачання, складське зберігання, навантажувально-розвантажувальні операції, а також транспортне переміщення продукції. Оптимізація витрат на ці процеси може значно покращити конкурентну позицію підприємства.

Ефективність діяльності підприємства безпосередньо пов'язана з системою контролю операційних витрат. Зростання витрат потребує ретельного аналізу логістичних процесів для виявлення можливих джерел економії. Зменшення логістичних затрат є особливо актуальним у зв'язку з підвищенням цін на продукцію та обмеженням ринків збуту, що стримує зростання обсягів виробництва.

Проте, не всі підприємства приділяють достатньо уваги зниженню логістичних витрат, покладаючись на регулювання тарифів, податків та цін на сировину для підвищення прибутковості. Такий підхід може призвести до ослаблення позицій на ринку, оскільки прості програми скорочення витрат не завжди є ефективними.

Логістичні витрати зазвичай складають значну частку загальних витрат підприємства, становлячи від 5 до 35% від загального об'єму продаж. Вони поступаються тільки затратам на виробничу сировину або загальній собівартості проданої товарної продукції в загальногуртовому та прямому, роздрібному продажу. Дослідження структури логістичних затрат показує, що найбільш суттєву частину їх займають затрати на керування запасами (близько 20-40%), транспортні затрати (близько 15-35%) та адміністративні затрати (близько 9-14%).

Таким чином, оптимізація логістичних затрат є ключовим фактором у підвищенні ефективності та конкурентоспроможності підприємства, що забезпечує стабільне зростання та адаптацію до змін ринкових умов.

Логістична стратегія є важливим складовим елементом загальної, комплексної стратегії практичного розвитку і відповідає за встановлення довгострокових цілей та способів оптимізації логістичних процесів і наявних

ресурсів організації. Вона також безпосередньо взаємодіє з іншими діючими стратегіями в сферах операційної діяльності, маркетингового управління та фінансової системи, що потребує узгодженого вирішення багатьох завдань та прийняття оптимальних рішень у різних аспектах діяльності підприємства.

Аналіз найкращих, передових наукових практик дозволив виділити кілька важливих завдань, які мають задовольнити логістичної стратегії, серед яких ключові: прогнозне планування постачальницького ланцюга, вибір логістичних траєкторій, підвищення та поліпшення логістичного сервісу, формування системи управління запасами, раціоналізація логістичних затрат, підвищення конкурентного домінування підприємства, зменшення частки непродуктивних операцій, впровадження сучасних, новітніх технологій в галузі логістики, швидка адаптація до змін, раціоналізація складських процесів, обробка та реалізація замовлень, інтеграція окремих елементів у єдину систему, забезпечення високої якості клієнтського сервісу, тощо.

Логістика, розглянута у широкому сенсі, являє собою систему організації та контролю процесів потоків товарів та послуг, націлену на досягнення максимального співвідношення між якістю наданих послуг і витратами організації. Основна задача стратегічної логістики полягає в створенні та забезпеченні найбільш ефективної роботи системи управління матеріальними потоками компанії, оптимізуючи кожен процес у ланцюзі створення вартості.

Кожне підприємство має забезпечувати взаємозв'язок своїх внутрішніх процесів і підтримувати зв'язок з зовнішніми сторонами-системами (постачальники та клієнти) для обміну ресурсами та інформацією.

Основною умовою створення системи стратегічного керування бізнес-структур в контексті логістичного підходу є достатній для реагування на зовнішні виклики та внутрішні труднощі, процес тривалого планування, який знайшов своє відображення у класичному тлумаченні корпоративної стратегії. За словами науковців, стратегія має включати визначення головної довгострокової цілі та корпоративних завдань, як напрямків досягнення визначеної мети на основі обдуманого розподілу ресурсів. Водночас стратегія

може бути розглянута як комплекс правил ухвалення рішень, які керуватимуть роботою організації, дозволять обрати майбутній шлях зростання, визначити потенціал та ресурси організації, можливі перспективи та загрози зовнішнього середовища, оптимізувати тривалу норму доходу. Сучасні наукові теорії пропонують наукові моделі стратегічного прогнозування, що передбачає постійний перегляд та поліпшення розроблених концепцій організаційного розвитку, враховуючи вплив чинників зовнішнього середовища, заснований на суттєво формалізованому раціоналізаційно забезпеченому процесі ієрархічного прогнозування[46].

У сучасних умовах високої конкуренції та глобалізації ринку ефективно управління логістичною діяльністю підприємства набуває особливої важливості. Стратегічне планування в логістиці є ключовим елементом, що забезпечує оптимізацію ресурсів, зниження витрат та підвищення продуктивності. Успішне застосування стратегічного підходу до управління логістичними процесами дозволяє підприємствам не лише утримувати свої позиції на ринку, але й забезпечувати довгострокове зростання та розвиток.

Методи та підходи стратегічного планування в логістиці включають в себе значний перелік інструментів та технік, які сприяють аналізу, прогнозуванню та прийняттю обґрунтованих рішень. Серед них – ситуаційний аналіз, SWOT-аналіз, сценарне планування, бенчмаркінг, моделювання та інші. Використання цих методів дозволяє підприємствам ефективно управляти ланцюгами поставок, оптимізувати маршрути транспортування, зменшувати витрати на зберігання та покращувати обслуговування клієнтів[27].

Для координації та комплексного керівництва процесом формування логістичної стратегії організації, перш за все потрібно розуміти якою може бути, та якою користуються класифікацією відповідних стратегій. Так, до списку комплексних логістичних стратегій науковці часто відносять такі види стратегій: 1) «худа» стратегія логістики чи стратегія спрямована на облік затрат; 2) «мобільна» стратегія логістики чи стратегія спрямована на досягнення певного рівня сервісу; 3) стратегія логістики, спрямована на досягнення певної

продуктивності; 4) стратегія логістики, націлена на формування перспективних, стратегічних взаємин між постачальниками та клієнтами; 5) стратегія найменших сукупних логістичних затрат; 6) стратегія найвищої якості логістичного обслуговування; 7) стратегія найменших вкладень в логістичне забезпечення; 8) аутсорсингова стратегія. Це далеко не повний перелік існуючих в логістичній теорії стратегій. Зокрема, досить часто можна зустріти такі популярні види стратегії логістики як: логістична стратегія мінімальних затрат та вкладень в логістичну систему; стратегії найвищого рівня логістичного обслуговування; стратегія найбільших прибутків; стратегія покращення конкурентних позицій організації, тощо.

Базуючись на поділі стратегії логістики, розглянутих вище, можна сформулювати підсумковий висновок- існує значна кількість підходів до створення стратегії логістики організацій. В той же час, варто пам'ятати, що вибір стратегії логістики має бути обміркованим та узгодженим з зазначеними цілями і спроможностями певної організації, так як всі стратегії обов'язково мають свої сильні та слабкі сторони. При цьому, в практичній діяльності часто можливе використання різноманітних поєднань стратегій логістичного керування.

Організації, які вважають необов'язковим застосування процедури формування та виконання стратегії логістики, часто виступають вразливими перед дією параметрів зовнішнього та внутрішнього оточення. Окрім того вся логістична діяльність організації, в таких умовах, відбувається невпорядковано, спонтанно та не забезпечується скоординованим керівництвом.

Найчастіше відповідальність за питання створення стратегії логістики в організації покладається на вище керівництво та спеціалізовані структурні логістичні служби. Важливою складовою результативності такого процесу вважають взаємопогодження будь-якої стратегії логістики з комплексною стратегією функціонування організації, а також параметрами внутрішні системи та зовнішнього оточення організації їх існуючими чи перспективним можливостями і загрозами.

Процедура координації формування стратегії логістики організації вважається складною, що включає велику кількість різних етапів, а відтак вона повинна супроводжуватись постійним моніторингом та координуванням (рис. 1.1).

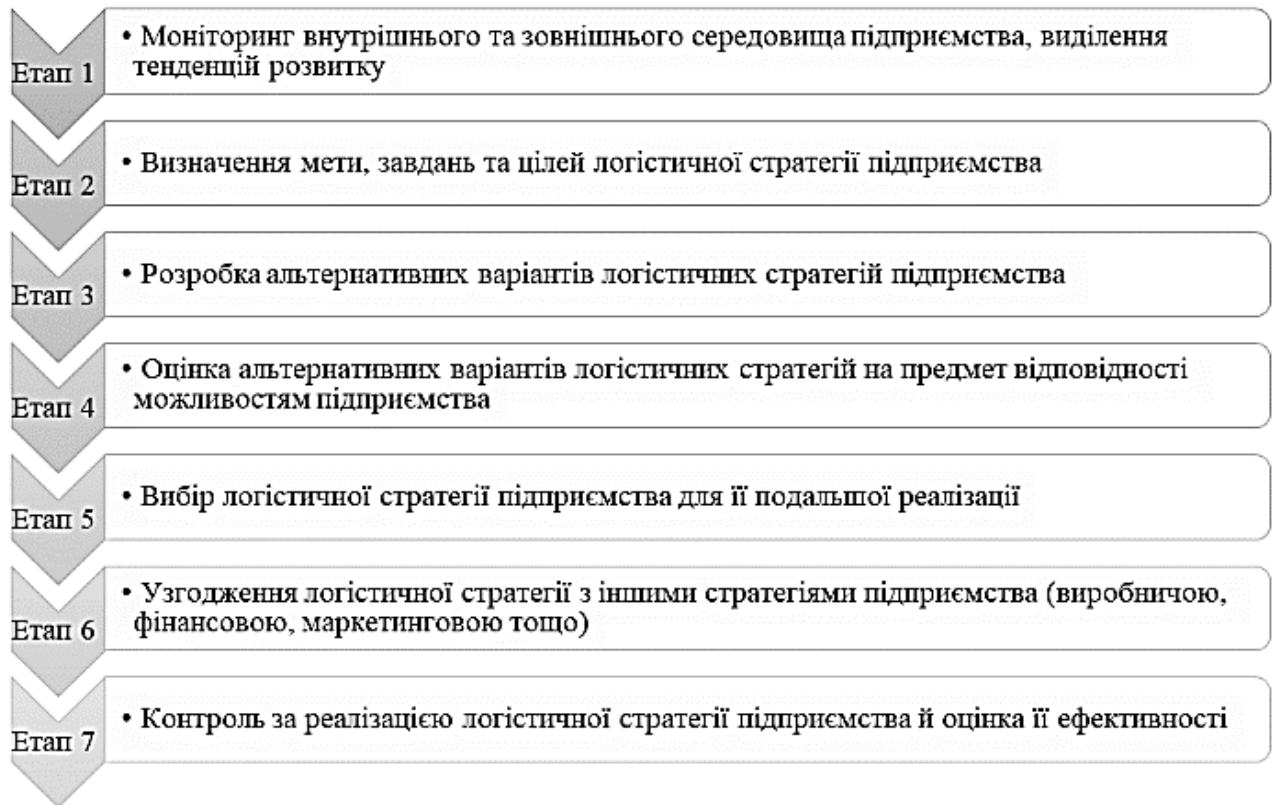


Рис.1.1. Схема процедури координації формування стратегії логістики в організації

Універсального методу керівництва формуванням стратегії логістики організації немає, так як такий процес є системним, комбінованим та своєрідним, бо включає всю специфіку виробничо -господарських функцій організації, її сфери, конкурентного оточення, а також багатьох інших суттєвих параметрів. Керівництво формуванням логістичної стратегії також може охоплювати різноманітні комплексні методи та методики, поміж яких важливе місце займають такі: PESTEL-аналіз, SWOT-аналіз, оцінка конкурентного домінування, стратегічне прогнозування, методи портфельного дослідження, створення моделей, раціоналізація та інше [24].

Вибір методичних підходів може змінюватись в залежності від планових завдань і цілі, що ставить для себе організація.

Ефективне управління розробкою логістичної стратегії господарством вимагає комплексного підходу, який включає систематичний науково-практичний аналіз, стратегічне прогнозування, інтеграцію ключових функцій, моніторинг і контроль дій, а також постійне вдосконалення бізнес-процесів. Важливо враховувати потреби і вимоги зацікавлених сторін, таких як контрагенти, власники, інвестори, урядові органи, громадські організації та співробітники, оскільки вони впливають на процес формулювання та реалізації стратегії.

Особливе значення мають власники та акціонери, оскільки ефективна логістична стратегія суттєво впливає на фінансові результати та стабільність підприємства. Вони повинні забезпечити внутрішню координацію і надати потрібні ресурси для вдалої реалізації стратегії. Крім того, уряд відіграє важливу роль через регулювання контрактно-збутових відносин, митні тарифи, податкову політику та стандарти якості.

Постійний розвиток логістичної стратегії є ключовим елементом в умовах сучасного динамічного середовища, яке зазнає впливу політичних і соціально-економічних змін. Підприємствам необхідно регулярно аналізувати зовнішнє середовище і вносити корективи до своєї стратегії, використовуючи інноваційні технології для автоматизації процесів і підвищення гнучкості.

Основними умовами для ефективного управління розробкою логістичної стратегії є чітке розуміння завдань, аналіз позасистемних і внутрішніх факторів, відповідність стратегії організаційному устрою підприємства, цифровізація найважливіших процесів і адаптивність. Масова цифровізація дозволяє автоматизувати збори, аналіз, обробку та інтерпретацію інформації, що сприяє підвищенню ефективності прийняття рішень та отриманню своєчасної інформації.

Сучасне програмне забезпечення на основі штучного інтелекту надає можливість прогнозувати зміни, пропонувати альтернативні варіанти рішень та оцінювати ймовірність ризиків. Таким чином, цифровізація значно покращує та

полегшує процеси управління розробкою логістичної стратегії, забезпечуючи підприємству високу адаптивність і ефективність у сучасних умовах.

1.2. Особливості сучасних тенденцій розвитку логістичних стратегій

Теорія логістики підкреслює необхідність комплексного і системного підходу до управління різноманітними потоками, такими як товарні, транспортні, фінансові та інформаційні. Ефективна логістична система має будуватися на засадах раціональності та працездатності, при цьому значну роль відіграє вибір методу ціноутворення. Правильне ціноутворення сприяє розширенню ринкових можливостей підприємства.

Стабільна ринкова позиція підприємства досягається завдяки своєчасному та адекватному реагуванню на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі. Застосування сучасних методів управління, зокрема логістичних стратегій, забезпечує стабільність підприємства та закріплює його позиції на ринку.

Досвід світового господарювання демонструє, що конкурентоспроможність сільськогосподарського виробництва значно зростає за рахунок впровадження логістичного управління. Це стосується і фермерських господарств, оскільки логістика є важливим елементом для підвищення конкурентоспроможності підприємств, особливо в умовах кризового періоду.

Сучасний логістичний менеджмент відрізняється від підходів, що використовувалися кілька років тому. Нині логістичні системи включають не лише фізичний рух товарів, але й управління, планування, виробництво, раціональне використання ресурсів, закупівлю, транспортування та зберігання продукції та послуг[34].

Логістичний менеджмент дозволяє підприємствам формувати стратегію, орієнтовану на ринкові потреби та вимоги. За умов постійної мінливості ринку, стабільний розвиток підприємства стає досить складним завданням. Головною

метою кожного підприємства є забезпечення результативності та максимального прибутку. У цьому контексті роль логістичної системи важко переоцінити, оскільки вона оптимізує управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками, що призводить до позитивних результатів діяльності.

Однією з ключових передумов ефективного стратегічного управління підприємствами є здатність адаптуватися до зовнішніх викликів і внутрішніх проблем через довгострокове планування. Відповідно до класичних визначень корпоративної стратегії, вона полягає у визначенні ключової довготермінової мети та пов'язаних з нею корпоративних цілей, які слугують напрямками досягнення цієї мети через раціональний розподіл ресурсів.

Стратегія може бути розглянута як комплекс правил для ухвалення рішень, які направляють діяльність організації, допомагаючи обрати перспективний шлях зростання, оцінити перспективи і ресурсні можливості організації, а також виклики і можливості оточуючого середовища. Це дозволяє раціоналізувати забезпечення перспективного, планового прибутку. Вчені пропонують модель стратегічного прогнозування, що передбачає безперервну переоцінку та оптимізацію організаційного розвитку з урахуванням факторів навколишнього середовища, базуючись на формалізованому ієрархічному процесі планування.

Аналіз різних підходів до визначення терміну «стратегія» дозволяє виділити її основні характеристики: вона є колективним вибором домінуючої альтернативи з ряду можливих, спрямована на досягнення корпоративних цілей, таких як виживання, ріст та розвиток підприємства. Стратегія має чіткий план впровадження, що включає розподіл ресурсів, обов'язків поміж виконавцями та визначення середньо- та довгострокових результатів, затверджених вищим керівництвом.

Стратегія може бути охарактеризована як система ухвалення управлінських рішень, що поєднані в довготерміновий (стратегічний) план дій. Цей план містить офіційні специфікації, вказівки, напрями, сфери, методи та

правила діяльності, спрямовані на досягнення стратегічних завдань організації. Вона слугує ефективним інструментом для довготривалого керівництва бізнес-структурою, орієнтованою на реалізацію мети корпоративного розвитку в умовах мінливого конкурентного середовища.

Стратегічне управління передбачає встановлення довготермінового напрямку функціонування організації, оцінку оточуючого середовища, постановку цілей і ухвалення управлінських рішень. Його метою є створення та підтримка конкурентних переваг, які здатні забезпечити дохід організації в результаті виконання прийнятої стратегії з огляду на найважливіші зовнішні і внутрішні фактори ринкового середовища.

Логістична система менеджменту як синергія двох наук утворюють комплекс елементів, що поєднують науковий та практичний підхід до управління поточними процесами. Це включає управління переміщенням і складським зберіганням сировини, деталей або напівфабрикатів чи товарної продукції виходячи від місця "витоку" сировини до кінцевого покупця (споживача).

Таким чином, система логістичного управління на сучасному підприємстві може бути розглянута як комплекс організаційних структур з функціонально акцентованими сферами діяльності, такими як фінанси, вкладення, операційна діяльність, логістика, впровадження інноваційних змін, кадри, об'єднаними стратегічними та тактичними цілями(табл.1.1)..

Таблиця 1.1

Оцінка чіткого та адаптивного постачання за характеристиками

<i>Характеристики порівняння</i>	<i>Структуроване постачання</i>	<i>Гнучке постачання</i>
Типові товари	Звичайні товари	Трендові товари
Стабільний попит	Змінний	
Варіативна мінливість продукту	Низька варіативність	Висока варіативність
Життєвий цикл товару	Довготривалий цикл	Короткотривалий цикл
Подразники (збудники) для споживача	Витрати	Доступність
Націнка	Невелика	Значна

Домінуючі витрати	Фізичні (прямі) витрати	Комерційні витрати
Дефіцит	Довготерміновий дефіцит	Мінливий
Закупівельна політика	Постачання матеріалів	Алокація ресурсів
Насиченість інформації	Високі вимоги до інформації	Необхідні вимоги до інформації
Система прогнозування	Алгоритмічна	Експертно-аналітична

Дослідження можливостей застосування концептуальних стратегій логістичного управління передбачає аналіз різних умов, за яких ці стратегії можуть поєднуватися для забезпечення високої конкурентоспроможності ланцюга постачання в динамічному ринковому середовищі. Варто розглянути основні відмінності між двома ключовими концепціями: адаптивністю та чіткістю, а також їх взаємодію.

Адаптивність та чіткість висувають суворі вимоги до високого рівня якісних параметрів продукції та мінімізації часу задоволення потреб споживачів, який включає період від подачі замовлення до доставки товару. Швидке виконання замовлень є критичним для адаптивності, оскільки попит на ринку є варіативним і важко передбачуваним. Довгі терміни доставки обмежують здатність підприємства швидко реагувати на динамічні зміни попиту, що знижує його конкурентоспроможність. Ефективне скорочення операційних циклів сприяє зменшенню виробничих витрат та підвищенню продуктивності.

Важливість чіткості полягає у скороченні зайвого часу доставки та усуненні непотрібних витрат. Різниця між чіткістю та адаптивністю полягає в акцентах на додаткову вартість для покупця: адаптивність орієнтується на високий рівень обслуговування та доступність продукції, тоді як чіткість спрямована на зниження витрат і забезпечення конкурентоспроможної ціни продажу. Зменшення загального часу циклу є необхідною умовою для досягнення безперебійного та злагодженого виробництва, але лише однією з умов для досягнення адаптивності постачальницьких операцій.

В умовах мінливого ринку модних товарів, де дефіцитність може призвести до серйозних втрат, політика закупівель змінюється з регулярного

розміщення замовлень на забезпечення товаром у короткі терміни. Це вимагає гнучкості та швидкого реагування, що є основою адаптивної стратегії.

Таким чином, інтеграція адаптивності та чіткості в логістичне управління дозволяє підприємствам ефективно реагувати на мінливість попиту, оптимізувати витрати та підтримувати високу конкурентоспроможність на ринку.

Існує кілька спільних елементів у концепціях чіткості та адаптивності, які, при правильному впровадженні, дозволяють обом підходам ефективно співіснувати навіть у вже існуючій структурі підприємства з незначними змінами персоналу. Комбінація цих концепцій може забезпечити доступний і економічно вигідний продукт для кінцевого споживача (Рис.1.2).

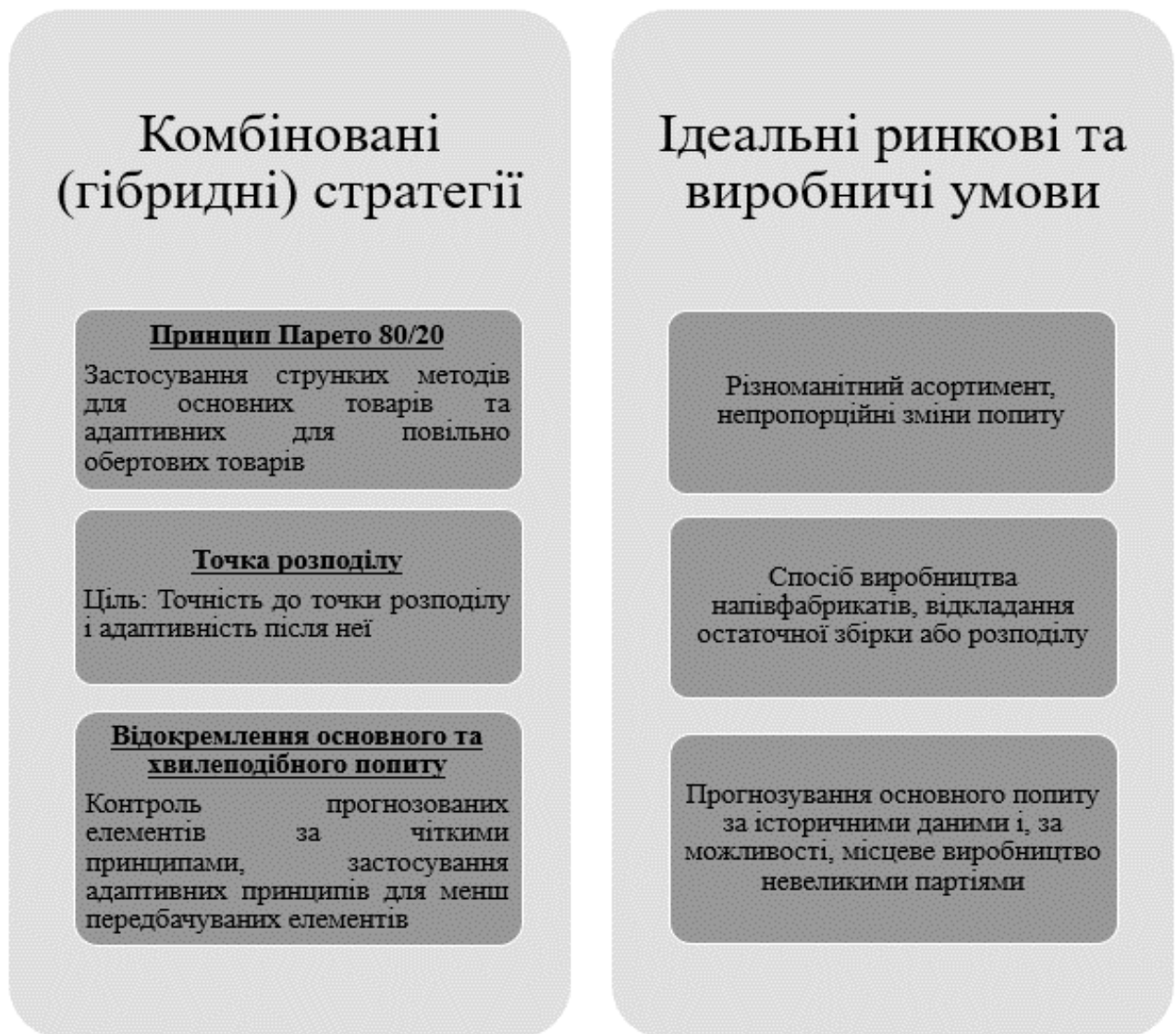


Рис. 1.2. Визначення стратегії постачального ланцюга

Гібридні стратегії, що поєднують адаптивність та чіткість, підтверджують необхідність спрямування зусиль на пошук оптимального балансу між цими підходами для формування інтегрованої логістичної стратегії. Це особливо важливо для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища, де логістичні переваги можуть суттєво вплинути на успіх [12].

Важливо розуміти, що ідеальної логістичної системи, яка підходила б усім підприємствам, не існує. Кожне підприємство має розробляти власну систему, орієнтовану на досягнення конкретних стратегічних цілей. У контексті реформування економіки України, використання логістики не повинно обмежуватися лише оптимізацією систем управління. Важливо також трансформувати підприємства у комплексні системи, що дозволить значно збільшити вигоду від раціональної організації управління потоковими процесами.

Оцінка потенціалу логістики є критично важливою для розробки механізмів використання існуючих інноваційних економічних принципів у практичній діяльності підприємств. Така оцінка допоможе виявити приховані можливості ефективного розвитку, покращити результативність логістичних процесів і досягти економічного ефекту, такого як зменшення затрат і часу у виробництві та обігу. Використання сучасних економічних інструментів на основі логістичних підходів дозволить підприємствам підвищити свою конкурентоздатність і стабільно розвиватися в умовах мінливого ринку.

Логістична стратегія підприємства спрямована на довгострокове управління та вдосконалення оперативної логістики. Сучасна концепція "виробництва, орієнтованого на покупця", яка поширена в країнах ЄС, акцентує увагу на гнучкості виробництва та зворотному взаємозв'язку між етапами товарообігу. Відповідно до цієї ідеології, підприємства повинні не лише адаптувати свою продукцію до потреб споживачів, але й підтримувати постійний зворотний зв'язок з ними, адаптуючи весь ланцюг постачання[41].

Основним результатом впровадження таких принципів є покращення якості обслуговування, скорочення часу виконання замовлень та дотримання узгодженого графіка поставок. Час поряд з ціною та якістю продукції є визначальним фактором успіху на сучасних ринках. Тривалість логістичного циклу, витрати на логістику, рівень технічного обслуговування та надійність поставок використовуються як критерії оцінки ефективності стратегій логістики

На вітчизняних підприємствах важливо впроваджувати практику оцінки потенціалу на основі логістичної стратегії, що охоплює весь процес трансформації від сировини до готового товару. Це дозволить виявити приховані можливості розвитку, поліпшити ефективність логістичних процесів та одержати конкурентні переваги шляхом зменшення витрат і скорочення часу у сферах постачання, операційного-виробництва, маркетингу та збуту.

Таким чином, розвиток сучасної загальної стратегії діяльності підприємства на основі логістичних принципів сприяє більш ефективному використанню економічних інструментів, підвищенню ефективності логістичних систем та досягненню економічних вигод. Це визначає подальші напрями досліджень у цій галузі, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємств.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТОВ «АКЦЕНТ-АГРО»

2.1. Вивчення організаційного та економічного устрою товариства

СТОВ «Акцент-агро», розташоване в Кам'янському районі Дніпропетровської області, спеціалізується на вирощуванні та реалізації аграрної продукції, зокрема зернових, олійних та олійно-технічних культур. Підприємство знаходиться в центральній частині регіону, за 20 км віддалене від обласного центру, міста Дніпро. Виробничі потужності підприємства розташовані на північній підзоні Степу України, на південно-східній частині Придніпровської височини, на висоті 130-140 метрів над рівнем моря.

Кліматичні умови регіону є помірно-континентальними з недостатнім і нестійким дощовим зволоженням. Середньорічний рівень температури повітря складає 8,7°C, а середньо-багаторічний сумарний обсяг опадів – 449 мм. Основний обсяг опадів випадає в теплий період (квітень-жовтень), але через зливовий характер дощів ефективність їх знижується. Висока температура повітря і низька відносна вологість у цьому періоді спричиняють значні втрати вологи через випаровування.

Останні роки відзначалися відхиленнями від середньорічних кліматичних показників: підвищеними температурами в теплі та прохолодні періоди, зменшенням кількості опадів, а також специфічним розподілом вологості. Особливо помітним є зниження атмосферного зволоження в теплий період року, особливо влітку та на початку осені. Такі зміни клімату, включаючи коливання кількості опадів, температури та відноснової вологості, мають значний вплив на агротехнічні дослідження та практику.

Річна сума активних температур понад 10°C у районі ведення господарської діяльності товариства складає 2900-3000°C, а безморозний період триває 165-170 діб, що створює сприятливі умови для вирощування

зернових озимих культур. Весняні та літні південно-східні вітри часто призводять до засухи через перенесення сухих мас повітря.

Ґрунтовий покрив підприємства переважно складається з малогумусних повнопрофільних чорноземів. Вміст гумусу в продуктивному орному шарі цих ґрунтів коливається від 3,0 до 4,7%, що є показником родючості та сприяє вирощуванню якісної продукції рослинництва і тваринництва.

СТОВ «Акцент-агро» займає вигідне економічне положення та має оптимальні ґрунтово-кліматичні умови, що сприяє успішній діяльності у сільськогосподарському виробництві.

СТОВ «Акцент-агро» забезпечено основними засобами в достатній мірі для здійснення виробничих процесів. Аналіз даних показує, що первісна оціночна вартість основних засобів у період з 2019 по 2023 роки загалом збільшувалась, за винятком 2020 року, коли вона зазнала значного скорочення. Зокрема, до 2023 року цей показник підвищився на 13,6% у порівнянні з 2019 роком (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз динаміки змін вартості основних виробничих засобів

Основні засоби і енергоресурси	Од. виміру	2019	2020	2021	2022	2023	Відхилення	
Вартість основних засобів:							+/-	%
- первісна вартість	тис. грн.	80154	67139	82560	83020	91052	10898	13,6
- залишкова вартість	тис. грн.	50677	29677	35689	33960	35744	-14933	-29,47
- знос, %	%	37	56	57	59	61	23,97	-
Вартість основних виробничих засобів, що відносяться до основної діяльності:								
- первісна вартість	тис. грн.	49221	23121	22935	23389	23158	-26063	-52,95
- залишкова вартість	тис. грн.	34996	14566	7254	6914	6421	-28575	-81,65
- знос, %	%	29	37	68	70	72	43,37	-

Залишкова оціночна вартість основних виробничих засобів за цей час зменшилася на 29,47%, що свідчить про суттєвий рівень зносу. Знос основних виробничих засобів збільшився на 23,97 в.п., що вказує на те, що, незважаючи на оновлення, значна частина основних засобів потребує заміни. Щодо основних засобів виробництва, які є ключовими для основної діяльності

підприємства, їх первісна вартість скоротилася на 52,95%, залишкова вартість зменшилася на 81,65%, а знос зріс на 43,37%.

Машино-тракторний парк також зазнав змін: кількість вантажних автомобілів зменшилася вдвічі, до 15 одиниць у 2023 році, а енергетична потужність скоротилася на 15,63%. Це свідчить про необхідність модернізації та оновлення парку техніки для підтримання ефективності виробничих процесів.

Склад та чисельність працівників СТОВ «Акцент-агро» охарактеризуємо за даними таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Середньооблікова чисельність працівників підприємства

Показники	Роки					Відхилення	
	2019	2020	2021	2022	2023	%	+,-
Середньооблікова чисельність працівників	260	248	257	251	262	100,8	+2
З них сільськогосподарські, чол.	229	217	229	226	237	103,5	+8
Доля сільськогосподарських працівників, %	88,1	87,5	89,1	90,0	90,5	-	+2,4
в рослинництві	120	113	115	111	124	103,3	+4
в тваринництві	109	104	114	115	113	103,7	+4
Апарат управління, чол.	31	31	28	25	25	80,6	-6
Доля апарату управління,%	11,9	12,5	10,9	10,0	9,5	-	-2,4
Постійні працівники	225	225	232	232	232	103,1	-3
Доля постійних працівників, %	86,5	90,7	90,3	92,4	88,6	-	+2,1
Сезонні працівники	35	23	25	19	30	85,7	+1
Доля сезонних працівників, %	13,5	9,3	9,7	7,6	11,4	-	-2,1

Аналізуючи дані про чисельність персоналу підприємства СТОВ «Акцент-агро», видно, що кількість працівників коливається від 248 до 262 осіб. Найбільша частка персоналу задіяна у сфері рослинництва, тоді як у тваринництві працює менше людей. Апарат

Аналізуючи дані про чисельність персоналу підприємства СТОВ «Акцент-агро», видно, що кількість працівників коливається від 248 до 262 осіб. Найбільша частка персоналу задіяна у сфері рослинництва, тоді як у тваринництві працює менше людей. Апарат управління підприємства складається з 25-31 працівника, що становить близько 11% від загальної чисельності персоналу. Середній відсоток постійних працівників складає 89,7%, тоді як сезонні працівники складають 10,3%. Схема організаційної структури та структури управління наведена в додатка А та Б.

Персонал підприємства складається з досвідчених спеціалістів та професіоналів своєї справи. Деякі працівники працюють на підприємстві вже багато років, що дозволяє їм набувати цінного досвіду. Особливо це стосується працівників офісу, які демонструють високий рівень професіоналізму та відповідально виконують свої обов'язки.

Водночас, серед працівників ферм та машино-тракторного парку переважають люди з середньою освітою. Їхня робота часто базується на практичному досвіді, без глибокого знання наукових підходів та сучасних методик. Це може бути недостатньо ефективним, оскільки досвід, хоч і важливий, потребує поєднання з професійними знаннями для досягнення кращих результатів.

Для підвищення ефективності роботи цих працівників доцільно організувати курси підвищення кваліфікації або надавати можливість заочного навчання. Це дозволить їм поєднувати свій практичний досвід з сучасними знаннями, що в кінцевому результаті сприятиме загальному підвищенню продуктивності підприємства та підвищенню якості виконання робіт.

Управління на підприємстві відзначається високим рівнем організації. Кожен працівник чітко усвідомлює свої обов'язки та завдання, а у разі виникнення питань завжди може звернутися до безпосередніх керівників, які надають необхідну допомогу та підтримку. Директор підприємства також

активно залучений у процес управління, вислуховує працівників, враховує їхні пропозиції та зауваження, демонструючи глибоке розуміння своєї справи.

Підприємство прагне дотримуватися запланованого курсу розвитку, однак інноваційні підходи не завжди знаходять підтримку серед працівників, що може стримувати прогресивні зміни та модернізацію усталеної діяльності. Для покращення цього аспекту слід звернути увагу на можливість впровадження нововведень, зокрема, розглянути варіанти співпраці з науково-дослідними установами, що дозволить підвищити рівень інноваційності та конкурентоспроможності підприємства.

Одним із ключових аспектів логістичної політики підприємства є формування ефективних каналів розподілу продукції. Вибір відповідного каналу розподілу має значний вплив на всю логістичну програму підприємства. Формування цих каналів передбачає укладення тривалих комерційних угод з учасниками ринку, які згодом важко змінити, навіть якщо вони виявляться помилковими. Конфлікти між учасниками каналів розподілу можуть негативно позначитися на результатах збутової діяльності підприємства, тому важливо ретельно підходити до їх вибору та управління.

Ефективність каналів розподілу можна оцінити за допомогою показників реалізації продукції підприємства, що відображаються в економічних показниках, наведених у таблиці 2.3. Ці показники дозволяють оцінити результативність обраних каналів та їх вплив на фінансові результати підприємства.

Аналізуючи дані з таблиці 2.3, можна зробити кілька важливих висновків щодо фінансових показників підприємства за останні роки. По-перше, спостерігається загальне зростання доходів підприємства з року в рік, що свідчить про його стабільний розвиток та ефективну діяльність на ринку. Однак, разом з цим зростанням доходів, відбувається і збільшення собівартості продукції, що негативно впливає на валовий прибуток, який постійно зменшується протягом кількох років.

Варто відзначити, що у 2023 році підприємству вдалося досягти значного зниження собівартості продукції. Це позитивно вплинуло на фінансові результати, адже завдяки цьому було досягнуто значного зростання як валового, так і чистого прибутку. Такий результат може бути наслідком оптимізації виробничих процесів або впровадження нових технологій, що дозволили знизити витрати на виробництво.

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності підприємства

Показники	Роки					Відхилення	
	2019	2020	2021	2022	2023	+,-	%
Товарна продукція, тис.грн	11289,0	11465,0	13748,0	17583,0	19171,0	7882,0	169,8
Валова продукція, тис.грн	11830,3	12169,7	15632,6	16321,4	14005,5	2175,2	118,4
Чистий дохід від реалізованої продукції, тис.грн	9408,0	9554,0	11457,0	14653,0	15976,0	6568,0	169,8
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	6626,0	6790,0	9056,0	13914,0	11697,0	5071,0	176,5
Валовий прибуток, тис.грн	2782,0	2764,0	2491,0	1739,0	4279,0	1497,0	153,8
Чистий прибуток, тис.грн	2663,0	2245,0	2477,0	1645,0	3419,0	756,0	128,4
Рентабельність продажу, %	40,2	33,1	27,3	11,8	29,2	-11,0	72,6
Рівень рентабельності, %	142,0	140,7	126,5	105,3	136,6	-5,4	96,2

Динаміка рівня рентабельності та рентабельності продажів на підприємстві за період з 2019 по 2023 роки також заслуговує на увагу. Протягом більшої частини цього періоду спостерігалася тенденція до зниження цих показників, що могло свідчити про певні проблеми у внутрішньому управлінні або зовнішніх умовах ринку. Однак, у 2023 році ситуація значно покращилася. Збільшення обсягу товарної продукції дозволило підприємству підвищити рівень рентабельності та рентабельність продажів.

СТОВ «Акцент-агро» здійснює сільськогосподарську діяльність, зосереджуючись на виробництві та реалізації продукції для забезпечення прибутку. Підвищення ефективності операційних процесів досягається через своєчасне виконання агротехнічних заходів, використання якісного насіння і добрив, а також впровадження нових продуктивних технологій.

Аналіз показників реалізації продукції підприємства за період з 2019 по 2023 роки демонструє значні зміни. Обсяг продажу зернових культур зріс на 56,78%, тоді як реалізація соняшнику знизилася на 10,95%. Підприємство припинило продаж картоплі, цукрових буряків та овочевих (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Продаж продукції рослинництва

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	Відхилення	
						+/-	%
Продаж продукції рослинництва, ц							
Зернові культури - всього	27779	44930	35445	30695	43553	15774	56,78
Соняшник	8423	7039	7383	5490	7501	-922	-10,95
Картопля	87	0	0	0	0	-87	-100
Цукрові буряки (гірчиця)	0	0	0	150	0	-	-
Овочі відкритого ґрунту	203	0	0	0	0	-203	-100
Плоди та ягоди	26	92	4	0	0	-26	-100
Продаж насіння високих репродукцій с.г. культур та садивного матеріалу (показники тих с.г. культур та рослин, за якими спеціалізується господарство), ц							
Зернові і зернобобові, всього	14756	4820	6404	10925	14618	-138	-0,94
в т.ч.: - озимі зернові	4189	3471	5855	6921	11500	7311	174,53
- ярі зернові	10125	1316	549	3876	3118	-7007	-69,20
- зернобобові	442	33	0	128	0	-442	-100
Олійні культури - всього	662	45	92	145	10	-652	-98,49
в т.ч.: соняшник	131	45	92	145	10	-121	-92,37
Насіння багаторічних трав	15	1	10	0	0	-15	-100
Насіння однорічних трав	178	108	55	221	0	-178	-100

Щодо насіння високих репродукцій сільськогосподарських культур, відбулося скорочення обсягу реалізації зернових і зернобобових культур на 0,94%. Цей показник включає зростання продажів озимих зернових в 1,74 рази та значне зниження реалізації ярих зернових на 69,2%. Підприємство також відмовилося від реалізації насіння зернобобових культур.

Обсяг реалізації олійних культур скоротився на 98,49%, зокрема соняшнику – на 92,37%. В останні роки підприємство припинило реалізацію насіння однорічних та багаторічних трав.

Ці дані свідчать про суттєві зміни в структурі реалізації продукції, що потребує подальшого вдосконалення операційної діяльності та адаптації до ринкових умов для підтримання та покращення фінансових показників підприємства.

СТОВ «Акцент-агро» здійснює сільськогосподарську діяльність, зосереджуючись на виробництві та реалізації продукції для забезпечення прибутку. Підвищення ефективності операційних процесів досягається через своєчасне виконання агротехнічних заходів, використання якісного насіння і добрив, а також впровадження нових продуктивних технологій.

Аналіз показників реалізації товарної продукції підприємства за період з 2019 по 2023 роки демонструє значні зміни. Обсяг продажу зернових культур зріс на 56,78%, тоді як реалізація соняшнику знизилася на 10,95%. Підприємство припинило продаж картоплі, цукрових буряків, овочів, плодів та ягід.

Щодо насіння високих репродукцій сільськогосподарських культур, відбулося скорочення обсягу збуту зернових і зернобобових культур на 0,94%. Цей показник включає зростання продажів озимих зернових в 1,74 рази та значне зниження реалізації ярих зернових на 69,2%. Підприємство також відмовилося від реалізації насіння зернобобових культур.

Обсяг реалізації олійних культур скоротився на 98,49%, зокрема соняшнику – на 92,37%. В останні роки підприємство припинило реалізацію насіння однорічних та багаторічних трав.

Ці дані свідчать про суттєві зміни в структурі реалізації продукції, що потребує подальшого вдосконалення операційної діяльності та адаптації до ринкових умов для підтримання та покращення фінансових показників підприємства (табл. 2.5).

Аналіз фінансових результатів від реалізації сільськогосподарської продукції та іншої операційної діяльності, наведений у таблиці 2.5, дозволяє оцінити ефективність господарської діяльності підприємства. Ці результати є свідченням ефективного управління виробничими процесами та якості продукції, що виробляється на підприємстві.

Таблиця 2.5

Реалізація сільськогосподарської продукції і фінансові результати

Реалізація с.-г. продукції і фінансові результати, тис. грн.	2019	2020	2021	2022	2023	Відхилення	
						+/-	%
Продукція рослинництва - всього (тис. грн.)							
- собівартість	3498	3924	5048	6303	10189	6691	191,3
- виручено	4643	4457	5718	6612	11410	6767	145,7
- фінансовий результат	1145	533,0	670	309	1221	76	6,6
- рівень рентабельності (+/-), %	32,7	13,6	13,3	4,9	12	-21	-
Продукція тваринництва - всього (тис. грн.)							
- собівартість	2054	1629,0	1953	1141	2714	660	32,1
- виручено	1032	1126,0	1313	1149	2803	1771	171,6
- фінансовий результат	-1022	-503	-640	8	89	1111	108,7
- рівень рентабельності (+/-), %	-49,8	-30,9	-32,8	0,7	3,3	53	-
Реалізація іншої продукції, робіт і послуг (тис. грн.)							
- собівартість	160	223	195	437	471	311	194,4
- виручено	148	223	195	289	285	137	92,6
- фінансовий результат	-12,0	0	0	-148	-186	-174	1450
- рівень рентабельності (+/-), %	-7,5	0	0	-33,9	-39,5	-32	-
Всього реалізовано продукції, робіт та послуг (тис. грн.)							
- собівартість	5712	5776	7196	7881,0	13374	7662	134,1
- виручено	5823	5806	7226	8050,0	14498	8675	149
- фінансовий результат	111	30	30	169,0	1124,0	1013	912,6
- рівень рентабельності (+/-), %	1,94	0,52	0,42	2,1	8,4	6	-

Загальна тенденція, що демонструє динаміку реалізації сільськогосподарської продукції та фінансові результати з 2019 по 2023 роки, показує суттєве зростання витрат на виробництво, що призвело до підвищення собівартості продукції. Водночас обсяги виручки від реалізації продукції також збільшилися. Проте рівень рентабельності рослинницької продукції знизився з 32,7% у 2019 році до -21% у 2023 році, що свідчить про збільшення витрат, які перевищують прибутки. Подібна ситуація спостерігається і в тваринництві, де рівень рентабельності впав з -11,03% у 2019 році до -32,8% у 2020 році та залишився негативним до 2023 року.

Загальний фінансовий результат показує тенденцію до зниження з 1 450 тис. грн. у 2019 році до 1 122,1 тис. грн. у 2023 році. Це свідчить про те, що, незважаючи на зростання виручки, збільшення собівартості продукції негативно впливає на фінансові результати підприємства.

СТОВ «Акцент-агро» займається сільськогосподарським виробництвом, яке має сезонний характер, що визначає різні періоди отримання продукції, зокрема ярих та озимих культур. Після збору урожаю оцінюється його якість, що формує сортовий та якісний асортимент продукції. Вироблена продукція реалізується частинами, щоб забезпечити вигідні умови продажу та максимізувати прибуток.

Підприємство славиться високою якістю продукції, що забезпечує їй високу конкурентоспроможність на ринку. Високий рівень якості досягається завдяки виведенню нових сортів, що потребує використання високоякісних матеріалів, точності у проведенні агротехнічних операцій та дотриманні технологічних процесів на найвищому рівні. Управління якістю та підтримання її на високому рівні є ключовими принципами діяльності підприємства, яким приділяється значна увага.

2.2. Аналіз результативності логістичної діяльності товариства

Процес виробництва є типовим для сільського господарства за тими напрямками, що здійснює СТОВ «Акцент-агро», але на нових формах та взаємовідносинах між власником товариства та власниками земельних паїв з працівниками по договору – найму.

На підприємстві СТОВ «Акцент-агро» активно застосовуються сучасні технологічні процеси та ефективно використовуються виробничі ресурси, що сприяє високій продуктивності у сфері сільськогосподарського виробництва та переробній промисловості. Основний ресурсний потенціал підприємства складають сільськогосподарські угіддя, кваліфіковані трудові ресурси, основні

та оборотні фонди, а також фінансові ресурси. Всі ці компоненти взаємопов'язані та впливають один на одного в процесі виробництва, утворюючи комплексну виробничу систему.

Для оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу доцільно використовувати методичний підхід, який передбачає аналіз основних показників у динаміці. Серед таких показників виділяють продуктивність праці, рівень фондівіддачі та землевіддачі, які наочно демонструють рівень господарювання та ефективність використання ресурсів.

Таблиці 2.6 та 2.7 містять детальні дані щодо виробництва, урожайності та приросту різних видів сільськогосподарської продукції, які підкреслюють ефективність діяльності підприємства.

Таблиця 2.6

Виробництво основних видів сільськогосподарської продукції, ц

Показники	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
Зернові та зернобобові – всього	148662	124111	121869	69506	167901
з них: пшениця	93214	91822	80295	57732	125766
гречка	651	-	-	-	-
кукурудза на зерно	25029	14075	15768	2852	9726
ячмінь	16680	14758	22856	8219	25474
горох	7078	1424	397	-	-
овес	4165	1258	1124	706	977
ріпак	-	-	-	-	7251
інші зернові	1845	774	1429	-	5958
Соняшник	25238	38443	54203	24185	39183
Овочі відкритого ґрунту	694	-	205	40	229
Кормові коренеплоди	8440	14408	16811	582	4018
Баштанні продовольчі	2500	1125	1050	1010	1300
Приріст ж.м.: - ВРХ	1129	1544	1082	1026	980
- свиней	1825	2557	3842	4081	3861

СТОВ «Акцент-агро» спеціалізується на вирощуванні продукції як рослинництва, так і тваринництва. Основними культурами, що вирощуються на підприємстві, є пшениця, соняшник, кукурудза та ячмінь. Додатково вирощуються такі культури як горох, овес, просо, гречка, овочі відкритого ґрунту та кормові коренеплоди. У сфері тваринництва підприємство займається вирощуванням великої рогатої худоби, свиней, а з цього року додано і овець. Вироблене молоко від корів використовується як для власних потреб підприємства, так і для продажу на ринку.

Оцінка ефективності використання ресурсів підприємства показує, що кваліфіковані кадри, наявність відповідного обладнання та правильне управління ресурсами забезпечують стабільне зростання обсягів виробництва.

Аналізуючи дані таблиці 2.6, можна зробити висновок, що основними культурами серед зернових та зернобобових у СТОВ «Акцент-агро» є пшениця, ячмінь та кукурудза. Також варто відзначити значний обсяг виробництва соняшнику. Щорічні зміни у виробництві цих культур можуть бути пов'язані з варіаціями площ посівів та урожайності. Дані таблиці 2.7 демонструють суттєві коливання урожайності культур з року в рік, що здебільшого обумовлено кліматичними умовами.

У порівнянні з 2019 роком, у 2023 році спостерігалось значне зростання урожайності вівса на 64,6%, проса на 79,1% та овочів на 24,0%. Менші, але також позитивні зміни спостерігалися у врожайності соняшника та ячменю, де збільшення склало 13% та 17% відповідно. Натомість урожайність пшениці зменшилася на 6%, хоча у порівнянні з 2020-2022 роками вона значно покращилася.

Стосовно тваринництва, показник надою молока суттєво зменшився майже на 35%, що вказує на певні проблеми або зміни в управлінні цим напрямком. Водночас інші показники тваринництва демонструють значний

приріст, збільшуючись більше ніж на 50%, що свідчить про позитивну динаміку в цьому секторі.

Загалом, результати свідчать про те, що СТОВ «Акцент-агро» здатне ефективно адаптуватися до змін у кліматичних умовах та підтримувати високу продуктивність. Постійний моніторинг та аналіз цих показників дозволяє підприємству коригувати свої стратегії і приймати вчасні рішення для забезпечення стабільного зростання та ефективності виробництва.

Таблиця 2.7

Урожайність культур на СТОВ «Акцент-агро», ц/га

Показники	Роки					Відхилення	
	2019	2020	2021	2022	2023	-,+	%
Зернові в т.ч.:	26,6	21,0	23,0	16,1	29,8	3,2	112,0
пшениця	42,4	35,3	36,0	25,5	40,0	-2,4	94,3
гречка	6,5	-	-	-	-	-	-
кукурудза	50,6	28,2	25,2	16,8	24,3	-26,3	48,0
ячмінь	25,0	18,9	26,2	17,5	29,4	4,4	117,6
горох	29,2	17,4	15,9	-	-	-	-
овес	19,8	16,8	16,8	9,0	32,6	12,8	164,6
просо	13,0	9,1	17,9	11,6	22,9	9,9	179,1
Соняшник	12,6	16,4	18,6	10,0	14,3	1,7	113,5
Овочі	30,8	-	41,0	28,0	38,2	7,4	124,0
Ріпак	-	-	-	-	12,1	-	-
Приріст продукції тваринництва, ц/гол							
ВРХ	1,15	1,72	1,16	1,21	1,83	0,68	159,1
Свині	1,31	1,48	2,04	1,86	2,06	0,75	157,3
Вівці	-	-	-	-	0,16	-	-

Використовуючи дані таблиці 2.7, вирівнюємо показники урожайності зернових та визначаємо прогнозований рівень даного показника на 2009 рік.

Необхідні розрахунки та обчислення заносимо до таблиці 2.8.

Розрахунок параметрів проводимо за рівнянням прямої:

$$y_t = a + vt \quad (2.6)$$

де: U_t – вирівняна урожайність зернових культур;

a – вирівняна урожайність зернових за рік, який передую початку досліджуваного року;

\bar{y} – середній щорічний приріст (зниження врожайності зернових культур);

t – порядковий номер року.

Таблиця 2.8

Вирівняна урожайність зернових в СТОВ «Акцент-агро»

Роки	Порядковий номер року (t)	Урожайність з 1 га, ц. (y)	Розрахункові величини		Вирівняна урожайність з 1 га Y_t	$(y_t - \bar{y})^2$	y^2
			t^2	ty			
2019	1	26,6	1	26,6	23,0	0,09	707,56
2020	2	21,0	4	42,0	23,15	0,02	441,00
2021	3	23,0	9	69,0	23,3	0	529,0
2022	4	16,1	16	64,4	23,45	0,02	259,21
2023	5	29,8	25	149,0	23,6	0,09	888,04
Разом	15	116,5	55	351,0	116,5	0,22	2824,81

Обчислимо параметри рівняння прямої лінії a і b в :

$$a = \frac{\sum t^2 \sum y - \sum t \sum ty}{n \sum t^2 - \sum t \sum t} = \frac{55 * 116,5 - 15 * 351,0}{5 * 55 - 15 * 15} = \frac{6407,5 - 5265,0}{275 - 225} = \frac{1142,5}{50} = 22,85 \quad (2.7)$$

$$b = \frac{n \sum ty - \sum t \sum y}{n \sum t^2 - \sum t \sum t} = \frac{5 * 351,0 - 15 * 116,5}{5 * 55 - 15 * 15} = \frac{1755,0 - 1747,5}{275 - 225} = \frac{7,5}{50} = 0,15 \quad (2.8)$$

Рівнянням між урожайністю і приростом має такий вигляд:

$$Y_t = 22,85 + 0,15t \quad (2.9)$$

Визначення урожайності на перспективу розраховують наступним чином:

$$\bar{y} = \frac{\sum y}{n} = \frac{116,5}{5} = 23,3 \quad (2.10)$$

Щоб більш чітко побачити результат розрахунків, необхідно застосувати графічний метод (рис.2.1).

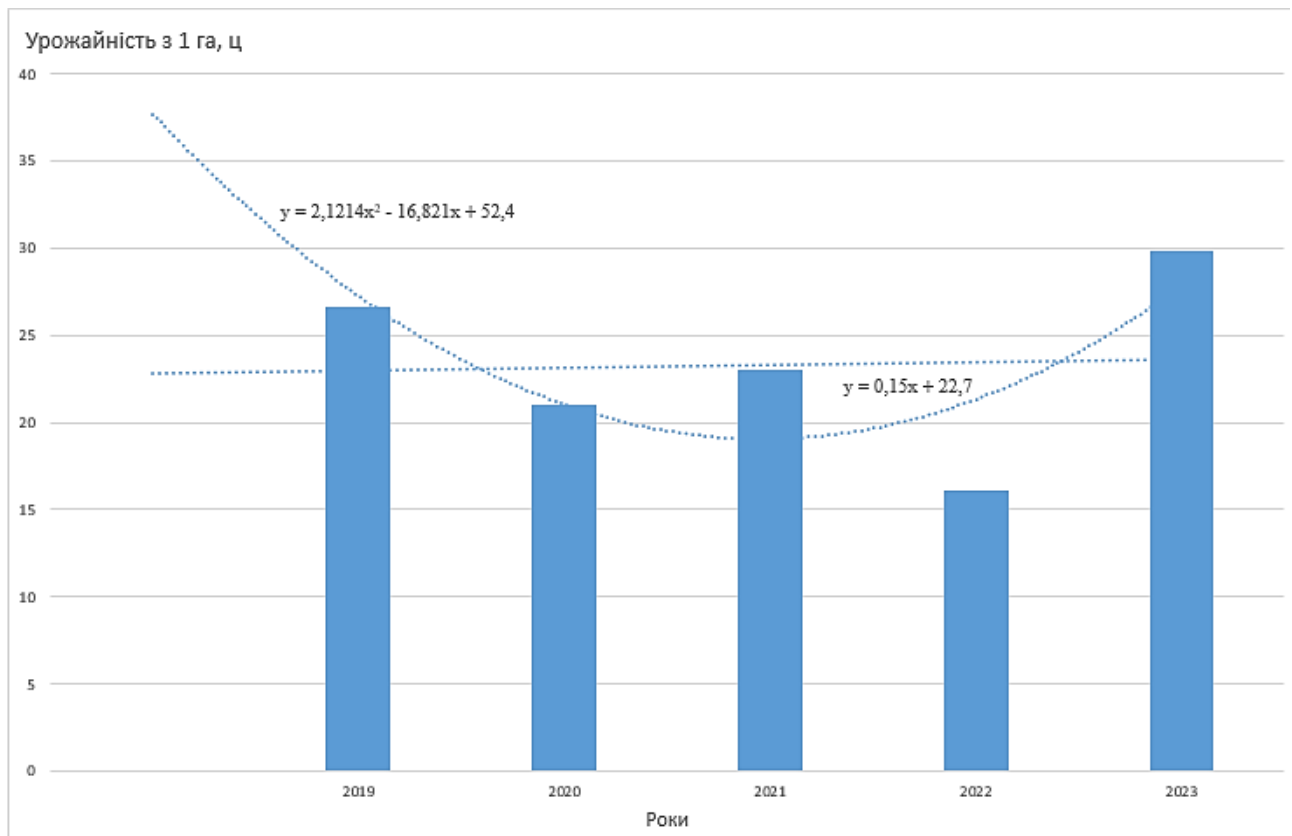


Рис. 2.1. Динаміка змін урожайності зернових культур

За рівнянням урожайності (2.9) на 2009 (порядковий номер - 6) рік показник урожайності зернових господарства становитиме:

$$U_t = 22,85 + 0,15 \cdot 6 = 23,75 \text{ ц/га}$$

Аналізуючи дані таблиці 2.8 та графік на рисунку 2.1, стає очевидним, що рівень урожайності змінювався по роках. Це відображається на графіку, де показано швидкі коливання у врожайності - зростання чергуються зі зниженнями. Така мінливість врожайності може бути пов'язана з різними факторами, включаючи погодні умови, стан ґрунту та агротехнічні заходи.

Один з ключових показників діяльності підприємства - це товарна продукція. Важливо постійно моніторити зміни у цьому показнику, щоб оцінити загальну ефективність підприємства. Для цього можна використовувати статистичні методи, зокрема, ряди динаміки, які дозволяють визначити темпи зростання і приросту, а також абсолютний приріст на 1%.

Ці методи надають можливість детально проаналізувати динаміку змін у врожайності та товарній продукції. Вони допомагають виявити тенденції,

визначити періоди стабільності або нестабільності, а також зробити прогнози на майбутнє. Такий підхід є необхідним для ефективного управління аграрним підприємством, оскільки дозволяє своєчасно реагувати на зміни і приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Таблиця 2.9

Ряди динаміки товарної продукції СТОВ «Акцент-агро»

Показники	Товарна продукція, тис.грн.	Абсолютний приріст, тис.грн.		Темп зростання		Темп приросту, %		Абсолютний приріст 1%, тис.грн.
		ланц.	базис	ланц.	базис	ланц.	базис	
2019	11289	-	-	-	-	-	-	-
2020	11465	176	176	1,02	1,02	2,0	2,0	112,9
2021	13748	2283	2459	1,20	1,22	20,0	22,0	114,6
2022	17583	3835	6294	1,28	1,56	28,0	56,0	137,5
2023	19171	1588	7882	1,09	1,70	9,0	70,0	175,8

Загальний аналіз показує, що варто зосередитися на підвищенні стабільності врожайності, шляхом впровадження сучасних агротехнологій та покращення умов вирощування культур. Також необхідно оптимізувати процеси виробництва, щоб максимізувати товарну продукцію підприємства. Постійний моніторинг та аналіз даних сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та економічної стійкості підприємства.

Аналізуючи дані таблиці 2.5, можна побудувати ряди динаміки товарної продукції СТОВ «Акцент-агро» (таблиця 2.9). Спостерігається суттєве зростання товарної продукції у 2023 році, де приріст становить 7882 тис. грн або 70% порівняно з 2019 роком. Відносно 2022 року товарна продукція збільшилася на 1588 тис. грн, що становить 9%.

Середній абсолютний приріст складає 1970,5 тис. грн, що свідчить про стабільне зростання показника товарної продукції. Середній темп зростання становить 1,143, тобто щорічно цей показник збільшується в середньому на 1970,5 тис. грн або на 14,3%. Кожен відсоток абсолютного приросту у 2023 році становив 175,8 тис. грн.

Ці дані свідчать про позитивну динаміку розвитку підприємства. Зростання показників товарної продукції з року в рік є свідченням ефективного управління та правильних стратегічних рішень. Такі результати також можуть бути наслідком впровадження сучасних технологій, оптимізації виробничих процесів та ефективного використання ресурсів.

Для обчислення теоретичного рівня фондоозброєності застосовуємо таку формулу:

$$YX = a + vx \quad (2.11)$$

Застосуємо методику кореляційного аналізу для визначення зв'язку між показниками фондоозброєності та продуктивності праці (таблиці 2.10).

Таблиця 2.10

Розрахунок кореляційної залежності продуктивності праці від рівня фондоозброєності в СТОВ «Акцент-агро»

Роки	Фондоозроєність на 1 працівника, грн. (X)	Продуктивність праці на 1 працівника, грн. (Y)	Розрахункові величини			Теоретичний рівень фондовіддачі, $Y_x = a + vx$
			XU	y ²	X ²	
2019	13,7	45,5	623,4	2070,3	187,7	49,4
2020	16,6	49,1	815,1	2410,8	275,6	50,9
2021	23,8	60,8	1447,0	3696,6	566,4	54,5
2022	30,1	65,0	1956,5	4225,0	906,0	57,7
2023	36,6	53,5	1958,1	2862,3	1339,6	61,1
Всього Σ	120,8	273,9	6800,1	15265,0	3275,3	-
Середнє зн.	24,2	54,8	1360,0	3053,0	655,1	-

Обчислимо параметри рівняння прямої лінії а і в :

$$a = \frac{\sum x^2 \sum y - \sum x \sum xy}{n \sum x^2 - \sum x \sum x} = \frac{3275,3 * 273,9 - 120,8 * 6800,1}{5 * 3275,3 - 120,8 * 120,8} = \frac{75652,6}{1783,9} = 42,4 \quad (2.12)$$

$$b = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{n \sum x^2 - \sum x \sum x} = \frac{5 * 6800,1 - 120,8 * 273,9}{5 * 3275,3 - 120,8 * 120,8} = \frac{913,4}{1783,9} = 0,51 \quad (2.13)$$

Рівнянням кореляційного зв'язку між фондоозброєністю та продуктивністю праці має такий вигляд:

$$y_x = 42,4 + 0,51x \quad (2.14)$$

Аналіз показників фондоозброєності та продуктивності праці у досліджуваній сукупності виявив важливу залежність між цими величинами. Зокрема, коефіцієнт регресії вказує, що збільшення фондоозброєності на одиницю призводить до зростання продуктивності праці на 0,49 тис. грн. Це свідчить про значний вплив інвестицій у фонди на ефективність трудових ресурсів.

Використовуючи модель регресії та підставляючи в неї значення змінної X , можна визначити теоретичний рівень продуктивності праці за кожен з п'яти років дослідження. Це дає змогу прогнозувати майбутні показники та планувати відповідні інвестиції для оптимізації виробничих процесів.

Ці дані можуть бути використані для подальшого планування та розвитку підприємства. Важливо забезпечити стабільне зростання фондоозброєності, оскільки це безпосередньо впливає на підвищення продуктивності праці. Оптимальне управління фондами та інвестиціями в сучасне обладнання й технології є ключем до збільшення ефективності роботи підприємства.

Подальший аналіз кореляційних зв'язків та регресійних моделей може сприяти більш глибокому розумінню впливу різних факторів на продуктивність праці. Це допоможе розробити ефективні стратегії розвитку, що враховують взаємозалежність між виробничими ресурсами та їх результативністю.

Для оцінки тісноти зв'язку між фондоозброєністю та продуктивністю праці, був обчислений коефіцієнт парної кореляції. Цей коефіцієнт дозволяє визначити ступінь взаємозв'язку між двома досліджуваними показниками. Високе значення коефіцієнта свідчить про сильний позитивний зв'язок, що підтверджує залежність продуктивності праці від рівня фондоозброєності.

$$r = \frac{\bar{x}\bar{y} - \bar{x} * \bar{y}}{\sqrt{(\bar{x}^2 - \bar{x}^2)(\bar{y}^2 - \bar{y}^2)}} = \frac{33,84}{58,91} = 0,574 \quad (2.15)$$

Виконаний аналіз показників продуктивності праці та фондоозброєності виявив середню залежність між цими величинами. Коефіцієнт кореляції, що

знаходиться в межах від 0,5 до 0,7, свідчить про значний, але не абсолютний зв'язок між ними. Це означає, що збільшення фондоозброєності має позитивний вплив на продуктивність праці, але не є єдиним фактором, що впливає на цей показник.

Для більш точного відображення отриманих результатів кореляційного аналізу було застосовано графічний метод. Побудований графік, на якому відображено залежність продуктивності праці від фондоозброєності, наочно демонструє цю залежність. На графіку можна побачити, як зміни у фондоозброєності корелюють з коливаннями у продуктивності праці (рис.2.2).

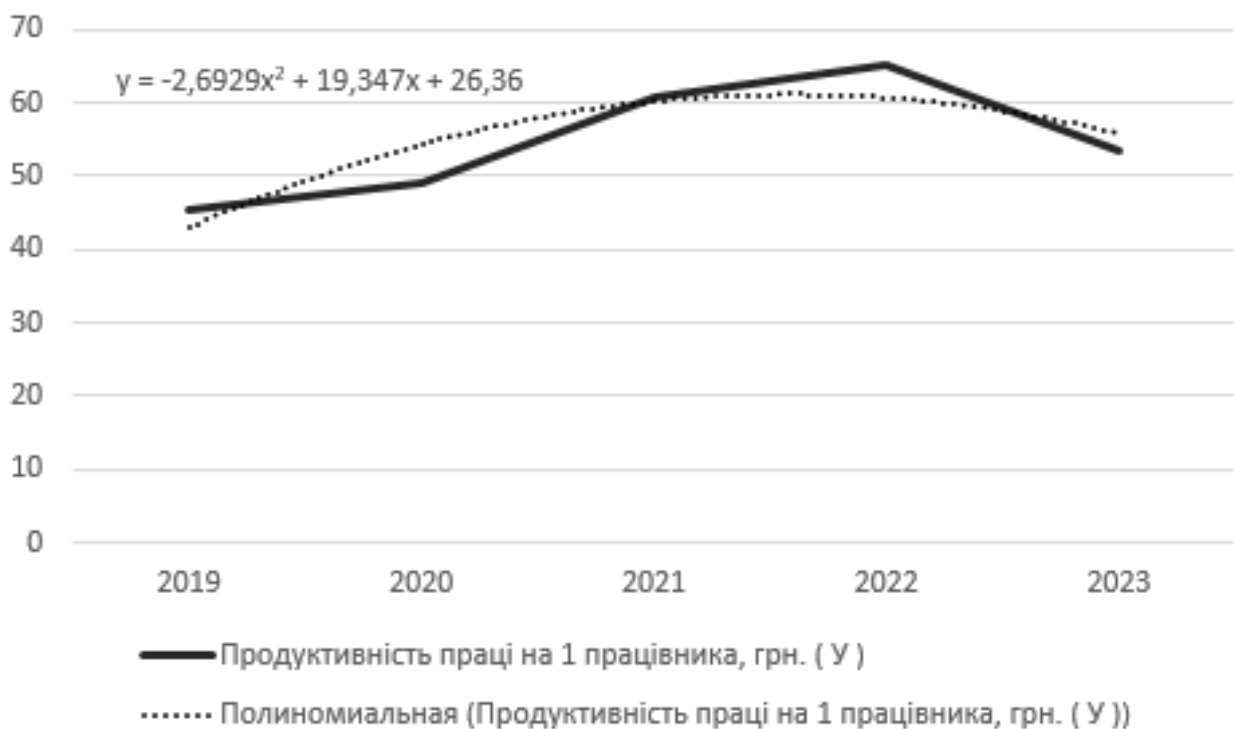


Рис.2.2. Вплив фондоозброєності на продуктивність праці

Коефіцієнт детермінації, який дорівнює 0,33, показує, що 33% змін у рівні продуктивності праці пояснюються змінами у фондоозброєності. Це вказує на те, що хоча фондоозброєність є важливим фактором, існують і інші чинники, що значно впливають на продуктивність праці.

Аналіз графіка дозволяє зробити висновок, що підвищення фондоозброєності сприяє зростанню продуктивності праці, хоча ці два показники не завжди змінюються прямо пропорційно. Відхилення, що спостерігаються на графіку, можуть бути обумовлені впливом інших факторів,

таких як технологічні нововведення, кваліфікація працівників, ефективність управління та інші.

Застосування статистичних методів, таких як кореляційний аналіз та графічне відображення, дозволяє не лише визначити ступінь впливу окремих факторів, але й наочно продемонструвати ці взаємозв'язки. Це сприяє більш обґрунтованому прийняттю управлінських рішень та плануванню подальшого розвитку підприємства.

Підсумовуючи, можна сказати, що аналіз фондоозброєності та продуктивності праці є важливим інструментом для оцінки ефективності використання ресурсів підприємства. Результати дослідження підкреслюють необхідність постійного інвестування у фондоозброєність для забезпечення стабільного зростання продуктивності праці, що є ключовим фактором успішного функціонування та розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТОВ «АКЦЕНТ-АГРО»

3.1. Пропозиції з оптимізації використання логістичних технологій в стратегічному управлінні СТОВ «Акцент-агро»

Ефективне управління логістичними процесами є ключовим елементом забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку сільськогосподарських підприємств. У сучасних умовах аграрного виробництва, коли ринкове середовище постійно змінюється і стає все більш конкурентним, важливо не лише підтримувати високу якість продукції, але й оптимізувати логістичні процеси, що дозволяє знижувати витрати і підвищувати оперативність діяльності.

Формування стратегії розвитку підприємства дозволяє визначити його поведінку на ринку, враховуючи зміни в зовнішньому середовищі. Це включає оцінку конкурентоспроможності, визначення стратегічних переваг, формулювання глобальних цілей та необхідних ресурсів для досягнення цих цілей. Для успішного впровадження стратегії слід дотримуватися певних принципів стратегічного управління: орієнтація на довгострокові цілі, врахування динамічності зовнішнього середовища, безперервність адаптації до змін та комплексність розробки стратегії, узгодженість рішень у різних сферах діяльності підприємства.

Стратегічне управління підприємством повинно включати декілька ключових компонентів. По-перше, необхідно усвідомити місію підприємства, яка формулює глобальну мету та визначає основний напрямок стратегічного розвитку. По-друге, слід оцінити стан зовнішнього середовища та його вплив на підприємство, а також встановити ефективні форми взаємодії із зовнішнім середовищем та внутрішніми зв'язками підприємства. Важливою є оцінка

сильних та слабких сторін діяльності підприємства, що дозволяє визначити його внутрішній потенціал та рівень конкурентоспроможності.

Для ефективного управління розвитком підприємства важливо обрати відповідну стратегічну модель, враховуючи стадію життєвого циклу підприємства. Це включає формування системи стратегічних цілей та конкретизацію цільових показників на різні періоди реалізації, а також розробку політики стратегічного управління у ключових напрямках діяльності підприємства. Прогнозування сценаріїв розвитку ринків, на яких функціонує підприємство, та розробка альтернативних стратегій розвитку є критично важливими для адаптації до змін зовнішнього середовища.

Одним з важливих аспектів стратегічного управління є аналіз зовнішнього середовища, який включає вивчення економічних, політичних, соціальних та технологічних факторів. Це дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни та коригувати свої стратегії. Внутрішнє середовище підприємства також потребує детального аналізу, включаючи оцінку ресурсів, управлінських структур, процесів та корпоративної культури.

Іншим ключовим елементом є розробка конкретних стратегічних планів та програм, які деталізують заходи для досягнення поставлених цілей. Це може включати інвестиційні проекти, заходи щодо підвищення ефективності виробництва, маркетингові стратегії та плани щодо розвитку персоналу. Важливо також встановити системи контролю та оцінки виконання стратегічних планів, що дозволяють вчасно виявляти відхилення та вносити необхідні корективи.

Ефективне стратегічне управління також передбачає активне використання сучасних інформаційних технологій та інструментів аналітики. Це допомагає підприємству збирати, аналізувати та використовувати великі обсяги даних для підтримки прийняття обґрунтованих рішень. Використання цифрових технологій може значно підвищити точність прогнозів та швидкість реагування на зміни в ринковому середовищі.

Залучення персоналу до процесу стратегічного планування є ще одним важливим аспектом. Мотивовані та кваліфіковані працівники можуть внести значний вклад у розробку та реалізацію стратегічних ініціатив. Важливо створювати умови для постійного навчання та професійного розвитку персоналу, що сприятиме підвищенню загальної ефективності підприємства.

З огляду на вищезазначене, стратегічне управління розвитком підприємства має бути системним і всебічним процесом, що враховує як зовнішні, так і внутрішні фактори впливу. Воно повинно базуватися на чітко сформульованих місії та цілях, адаптуватися до змінного середовища та бути підкріпленим сучасними технологіями та інструментами управління. Всі ці аспекти сприяють досягненню стійкого розвитку підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності на ринку.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства СТОВ «Акцент-агро» було запропоновано впровадження новітніх технологій у рослинництві, зокрема використання системи No-Till. Ця система базується на передових екологічних методах землеробства, що дозволяє зберегти родючість ґрунтів та зменшити витрати на обробку.

Для повного розуміння економічної ефективності від запровадження системи No-Till було виконано детальні розрахунки перспективного проекту. Проект передбачає вдосконалення існуючих виробничих процесів шляхом переходу від традиційної системи обробітку ґрунту до No-Till. Загальна вартість інвестицій у цей проект становить 375 тисяч гривень. Ці кошти будуть використані на придбання необхідного обладнання, включаючи оприскувач ОП-2000 вартістю 120 тисяч гривень, а також сівалки СЗ-5,4 і СТВТ-12, які коштують відповідно 90 тисяч та 165 тисяч гривень.

Сума, необхідна для інвестицій, буде виділена з бюджету підприємства. Для придбаного обладнання передбачено амортизацію в розмірі 20%, що дозволяє забезпечити його оновлення через п'ять років. Крім того, було враховано ставку дисконту 20% для точнішого оцінювання фінансових вигод проекту.

Запровадження системи No-Till дозволить значно знизити витрати на обробку ґрунту, зменшити ерозію ґрунтів та покращити їхню структуру. Використання таких технологій сприятиме зростанню врожайності та підвищенню екологічної стійкості господарства. Очікується, що впровадження даного проекту забезпечить підвищення рентабельності підприємства та зміцнення його стратегічних позицій на ринку.

Загальний економічний ефект від впровадження No-Till оцінюється через зменшення витрат на обробку ґрунту, зменшення використання палива та інших матеріалів, а також через підвищення врожайності. Це дозволить підприємству значно зменшити операційні витрати та підвищити загальний прибуток.

Система No-Till також має додаткові екологічні переваги, зокрема зменшення викидів вуглекислого газу та інших шкідливих речовин у атмосферу, що сприятиме загальному покращенню екологічного стану регіону. Таким чином, впровадження цієї системи має не лише економічний, але й екологічний ефект, що додатково зміцнює позиції підприємства у довгостроковій перспективі.

Нижче в таблиці 3.1 наведено розраховані показники ефективності проекту.

Таблиця 3.1

Визначення показників ефективності проекту

Показники	2025	2026	2027
Вигоди по проекту	14707527,9	14633988,1	14916415,8
Поточні витрати по проекту	5570751,44	6406364,16	7367318,78
Амортизація	75000	60000	48000
Коефіцієнт дисконтування	0,83	0,69	0,58
Чисті грошові потоки	9211776,46	8287623,94	7597097,02
Дисконтвані грошові потоки	7676480,38	5755294,40	4396468,18
Дисконтований грошовий потік з початку експлуатації проекту	7676480,38	13431774,79	17828242,97
Дисконтовані вигоди	12318773,25	10204158,4	8659962,85
Дисконтовані витрати	4642292,87	4448864	4263494,66

Вигоди по проекту були розраховано як сума добутків урожайності, площі та ціни (з урахуванням прогнозних тенденцій на ринку), відповідно по рокам і культурам (соняшник, кукурудза на зерно, озимої пшениці та ярого ячменю). Поточні витрати були розраховані як сума добутків урожайності, площі відповідно культурам та собівартості за урахуванням інфляції в 15%. Амортизацію було розраховано за методом використання залишковою вартості, амортизація складає 20%.

Нижче представлено розраховані показники-індикатори ефективності проекту для його користувачів:

1) чиста теперішня вартість проекту (NPV) – різниця між сумою дисконтованих грошових надходжень, які виникають при реалізації проекту, та сумою дисконтованих витрат, необхідних для здійснення усього проекту:

$$NPV = \sum_{t=1}^n B_t - C_t / (1 + i) = 17828,243 \text{ тис. грн.} \quad (3.1)$$

2) чиста теперішня вартість проекту модифікована (NPV_M) – різниця між КРУ та сумою інвестицій:

$$NPV_M = NPV - I = 17453,243 \text{ тис. грн.} \quad (3.2)$$

де I – сума інвестицій (при нерівномірному надходженні інвестицій по рокам необхідно провести дисконтування).

3) рентабельність інвестицій (PI) – визначає вигоду інвестора від участі в проекті:

$$PI = (NPV_M : I) * 100\% = 4654,20\% \quad (3.3)$$

Але це не є доцільним, оскільки в вигодах проекту зазначені доходи від реалізації продукції, а в інвестиціях лише частина придбаного устаткування, а грошовий вираз інших засобів виробництва не зазначається, отже доцільним є визначення рентабельності інвестицій за врахуванням вигод (економії витрат) від переходу від традиційної системи обробітку ґрунту до системи мінімального обробітку ґрунту:

$$PI = (\text{Соб. тр. техн.} - \text{Соб. мін. техн.}) / I * 100\% = 60,11\% \quad (3.4)$$

4) коефіцієнт вигоди/затрати (B/C) – сума дисконтованих вигод, поділена на суму дисконтованих затрат:

$$B/C = \frac{\sum B_t / (1+i)^t}{\sum C_t (1+i)^t} = 2,33 \quad (3.5)$$

Таке значення показника свідчить про високу привабливість проекту, бо зменшуючи витрати ми збільшуємо дохідність проекту.

Для впорядкування та структуривання виконання запланованого проекту наступним кроком є створення сіткового графіка для моделювання робіт. Технологічний процес вирощування кукурудзи на зерно було обрано для цієї мети. Сітковий графік дозволяє чітко організувати та планувати всі необхідні роботи, забезпечуючи оптимальний розподіл ресурсів і контроль над виконанням завдань.

Для реалізації сіткового моделювання було складено список робіт із відповідними кодами. Такий підхід допомагає чітко визначити послідовність і взаємозалежність робіт, що забезпечує більш точне планування і контроль за виконанням проекту. У таблиці 3.2 наведено перелік робіт, що включає всі етапи технологічного процесу вирощування кукурудзи на зерно, починаючи від підготовки ґрунту та посіву до збирання врожаю і обробки зерна.

Кожна робота має свій унікальний код, що спрощує ідентифікацію та управління процесом. Це дозволяє ефективно контролювати виконання робіт, виявляти і усувати затримки, а також забезпечувати своєчасне завершення всіх етапів проекту.

Запровадження сіткового моделювання дає змогу оптимізувати використання ресурсів і зменшити час виконання проекту. Завдяки цьому підходу можна більш ефективно планувати трудові та матеріальні ресурси, уникати простоїв і забезпечувати безперервний робочий процес.

Таким чином, використання сіткового графіка для планування робіт з вирощування кукурудзи на зерно забезпечує систематизацію та структуризацію всіх етапів проекту. Це сприяє підвищенню ефективності виконання робіт,

дозволяє контролювати прогрес проекту та забезпечує своєчасне досягнення поставлених цілей. Для проведення сіткового моделювання вибрано технологічний процес вирощування кукурудзи на зерно.

Нижче в таблиці 3.2 наведено список робіт та їх коди.

Таблиця 3.2

Список необхідних планових робіт та їх кодове позначення

Назва роботи	Код роботи	Попередня робота	Тривалість роботи
Підготовка гербіциду	А	-	1
Транспортування гербіциду	Б	А	1
Внесення гербіциду	В	Б	5
Протруєння насіння	Г	-	1
Підготовка добрив	Д	-	1
Навантаження насіння та добрив	Е	Г, Д	1
Сівба	Є	Е, В	6
Внесення добрив	Ж	Е, В	6
Очікування	З	Є, Ж	35
Підготовка гербіциду	И	Є, Ж	2
Транспортування гербіциду	І	И	2
Обприскування посівів	Ї	З, І	2
Очікування	Й	І	106
Збирання урожаю	К	Й	10
Транспортування урожаю	Л	Й	10
Підготовка до зберігання	М	К, Л	2

Критичний шлях: А – Б – В – (Є/Ж) – З – Ї – Й – (К/Л) – М = 168 днів.

Проведемо прямий аналіз графіку, який представлено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Прямий аналіз сіткового графіку

Код роботи	Ранній початок	Ранній кінець
А	1	1
Б	2	2
В	3	7
Г	1	1
Д	1	1
Е	2	2
Є	8	13
Ж	8	13
З	14	48
И	14	15

I	16	17
İ	49	50
Й	51	156
К	157	166
Л	157	166
М	167	168

Проведемо зворотній аналіз сіткового графіку в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Зворотній аналіз сіткового графіку (моделі)

Код роботи	Пізній початок	Пізній кінець
А	1	1
Б	2	2
В	3	7
Г	5	6
Д	5	6
Е	7	7
Є	8	13
Ж	8	13
З	14	48
И	45	46
I	47	48
İ	49	50
Й	51	156
К	157	166
Л	157	166
М	167	168

В таблиці 3.5 представлено визначені резерви сіткового графіку за обома способами.

Таблиця 3.5

Резерви сіткового графіку (моделі)

Код роботи	Спосіб I	Спосіб II
А	0	0
Б	0	0
В	0	0
Г	4	5
Д	4	5
Е	5	5
Є	0	0
Ж	0	0
З	0	0

И	31	31
I	31	31
İ	0	0
Й	0	0
К	0	0
Л	0	0
М	0	0

При аналізі критичного шляху проекту виявлено, що резерви відсутні, що підтверджує правильність прийнятого рішення. Це свідчить про те, що всі роботи критичного шляху повинні виконуватися вчасно, щоб уникнути затримок у завершенні проекту.

У таблиці 3.6 наведено характеристику різних організаційних структур, які застосовуються в управлінні проектами. Враховуючи завдання і вимоги проекту, доцільно використовувати проектну структуру управління. Цей тип організаційної структури надає менеджеру проекту високий рівень повноважень і можливість безпосереднього контролю за просуванням проекту.

Таблиця 3.6

Характеристика організаційних структур в управлінні проектами

Ознаки структури	Функціональна	Матрична			Проектна
		Слабка	Збалансована	Сильна	
Повноваження менеджера проекту	Не має повноважень	Обмежені	Низький або середній рівень	Середній або високий рівень	Високий рівень або повний контроль
Наявність ресурсів	Не має ресурсів	Обмежені	Низький або середній рівень	Середній або високий рівень	Високий рівень або повний контроль
Хто контролює бюджет проекту	Функціональний менеджер		Змішаний контроль	Менеджер проекту	
Роль менеджера проекту	Часткова зайнятість		Повна зайнятість		
Адміністративний персонал проекту	Часткова зайнятість		Повна зайнятість		

Підприємство, яке обирає проектну структуру управління, забезпечується всіма необхідними ресурсами для реалізації проекту і самостійно фінансує його. Повний контроль за бюджетом проекту здійснюється безпосередньо менеджером проекту.

Менеджер проекту відіграє ключову роль у проекті, здійснюючи контроль за виконанням робіт, координуючи дії команди і забезпечуючи досягнення поставлених цілей у встановлені терміни. Така структура управління сприяє підвищенню ефективності реалізації проекту, забезпечує прозорість процесів і зменшує ризики, пов'язані з виконанням завдань.

Використання проектної структури управління дозволяє підприємству максимально ефективно використовувати свої ресурси, швидко вирішувати проблеми, що виникають, і забезпечувати своєчасне досягнення результатів. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства і забезпечує успішне виконання проектів у сучасних умовах ринку.

У проекті беруть участь декілька ключових осіб та груп, зокрема замовник, інвестор, менеджер проекту та команда проекту. Замовником і інвестором виступає підприємство СТОВ «Акцент-агро», що свідчить про його зацікавленість у реалізації проекту та готовність вкладати власні ресурси.

Керівництво проектом здійснює директор СТОВ «Акцент-агро», який виконує функції менеджера проекту. Це забезпечує високу ступінь відповідальності та контролю за виконанням завдань. Менеджер проекту несе відповідальність за прийняті рішення, що гарантує чітке управління та координацію всіх робіт між учасниками проекту.

До команди проекту входять бухгалтер, агроном, бригадири та механізатори підприємства. Кожен з них виконує свої специфічні завдання, що дозволяє забезпечити ефективне виконання проекту на всіх його етапах. Бухгалтер займається фінансовими питаннями, агроном відповідає за агротехнічні аспекти, а бригадири та механізатори здійснюють безпосередню роботу в полі.

Проект використовує схему розширеного управління, де менеджер проекту відповідає за координацію та управління всіма етапами проекту. Це включає як стратегічні, так і тактичні рішення, що приймаються під час реалізації проекту. Всі ризики, пов'язані з проектом, також покладаються на

менеджера проекту, що підвищує відповідальність і контроль за виконанням робіт.

Загалом, така організація управління проектом забезпечить високу ефективність і відповідальність на всіх рівнях, що є критичним для успішної реалізації проекту. Вона сприяє злагодженій роботі команди та дозволяє оперативно реагувати на будь-які виклики та ризики, що можуть виникнути під час виконання проекту.

Для забезпечення ефективності реалізації проекту необхідно детально розрахувати бюджет та встановити параметри моніторингу операцій у запланованій системі дій операційної сфери. Це дозволить оптимізувати фінансові ресурси та забезпечити належний контроль за виконанням робіт.

У процесі планування бюджету визначаються всі необхідні витрати, що включають витрати на придбання матеріалів, оплату праці, амортизацію обладнання, адміністративні витрати та інші пов'язані з проектом видатки. В таблиці 3.7 детально відображені бюджетні показники, що включають розподіл витрат на основні статті операційної діяльності.

Таблиця 3.7

Витрати операційної діяльності, грн.

Показники	2025	2026	2027	Всього
Прямі матеріальні витрати	154633,60	177828,63	204502,93	536965,16
Прямі трудові витрати (оплата праці і соціальні відрахування)	190642,05	190642,05	190642,05	571926,16
Всі Прямі витрати	345275,65	368470,69	395144,98	1108891,32
Операційні витрати	275752,20	317115,03	364682,28	957549,50
в т.ч.:				
1) Адміністративні	97488,15	112111,37	128928,08	338527,60
2) Інші витрати	178264,05	205003,65	235754,20	619021,90
Амортизація	75000,00	60000,00	48000,00	183000,00
Всього витрат операційної діяльності	696027,84	745585,71	807827,26	2249440,82

Моніторинг операцій забезпечує контроль за виконанням планових

завдань та вчасне виявлення відхилень від запланованих показників. Це включає регулярний аналіз фактичних витрат у порівнянні з запланованими, оцінку ефективності використання ресурсів, контроль за виконанням встановлених термінів та якістю виконання робіт.

Структура витрат операційної діяльності представлена у вигляді розподілу на основні категорії, що дозволяє детально аналізувати кожну з них окремо. Це включає матеріальні витрати, оплату праці, амортизаційні витрати, адміністративні витрати та інші необхідні витрати. Такий підхід забезпечує прозорість витрат та сприяє ефективному управлінню фінансовими ресурсами.

Прямі трудові витрати склали витрати праці за нормативами на 1 га в перерахунку на площу відповідних посівних площ та соціальних відрахувань з витрат на оплату праці в розмірі 36%. Разом прямі матеріальні витрати складають суму прямих матеріальних витрат та прямих трудових витрат. Операційні витрати складають суму адміністративних та інших витрат. Амортизація складає 20% від придбаних основних засобів. Всього витрат операційної діяльності є сумою розділів «Разом прямих витрат», «Операційні витрати» та «Амортизація».

В таблиці 3.8 представлено структуру затрат операційної діяльності.

Таблиця 3.8

Структура затрат операційної діяльності

Статті	2025		2026		2027	
	грн.	%	грн.	%	грн.	%
Матеріальні витрати	154633,60	22,22	177828,63	23,85	204502,93	25,32
Зарплата та відрахування	190642,05	27,39	190642,05	25,57	190642,05	23,60
Адміністративні витрати	97488,15	14,01	112111,37	15,04	128928,08	15,96
Інші витрати операційної діяльності, в т.ч. на:	178264,05	25,61	205003,65	27,50	235754,20	29,18
1. витр. на зберг. осн. зас.	2785,38	0,40	3203,18	0,43	3683,66	0,46
2. плата за оренду зем. ділянок або часток (паїв)	175478,67	25,21	201800,47	27,07	232070,54	28,73
Амортизація	75000,00	10,78	60000,00	8,05	48000,00	5,94
Всього	696027,84	100,00	745585,71	100,00	807827,26	100,00

Як бачимо за структурою витрат всі статті витрат за структурою по рокам знижаються, але зростає вартість інших операційних витрат, через що інші статті витрат скорочуються в структурі.

В таблиці 3.9 представлено плановий баланс грошових надходжень і витрат по проекту.

Таблиця 3.9

Плановий баланс грошових надходжень і витрат по проекту

Статті доходів/витрат	2025	2026	2027	Усього
I. Кошти на початок проекту	375000,00	11185245,41	22634649,78	34194895,18
II. Надходження від операційної діяльності (виручка)	12256273,25	12194990,08	12430346,50	36881609,83
III. Разом наявні кошти (I+II)	12631273,25	23380235,49	35064996,28	71076505,01
IV. Витрати, в т.ч.				
4. По операційній діяльності	696027,84	745585,71	807827,26	2249440,82
5. По інвестиційній діяльності	375000,00	-	-	375000,00
5.1. Капітальні грошові витрати	375000,00	-	-	375000,00
V. Разом грошові виплати (4+5+6)	1446027,84	745585,71	807827,26	2999440,82
VI. Кошти на кінець року (III-V)	11185245,41	22634649,78	34257169,01	68077064,20
Грошовий потік по операційній діяльності	11560245,41	11449404,37	11622519,24	34632169,01
Грошовий потік по всіх видах діяльності	11560245,41	11449404,37	11622519,24	34632169,01

Таблиця 3.9 надає плановий баланс грошових надходжень та витрат по проекту за період 2025-2027 років. У таблиці наведено детальний розподіл доходів і витрат за кожен рік та підсумкові показники за весь період.

Кошти на початок проекту у 2025 році складають 375000 грн, і з кожним роком вони збільшуються до 11185245,41 грн у 2026 році та до 22634649,78 грн у 2027 році. Надходження від операційної діяльності (виручка) зростає від 12256273,25 грн у 2025 році до 12430346,50 грн у 2027 році, загалом складаючи 36881609,83 грн за три роки. Сукупні наявні кошти, включаючи початкові кошти та надходження від операційної діяльності, зростають з 12631273,25 грн у 2025 році до 35064996,28 грн у 2027 році.

Витрати розділені на операційну та інвестиційну діяльність. Операційні витрати починаються з 696027,84 грн у 2025 році та зростають до 807827,26 грн

у 2027 році, загалом складаючи 2249440,82 грн. Інвестиційні витрати включають капітальні грошові витрати, що фіксовані на рівні 375000,00 грн у 2025 році. Загальні грошові виплати складають 1446027,84 грн у 2025 році, зменшуються до 745585,71 грн у 2026 році і знову збільшуються до 807827,26 грн у 2027 році.

Залишки коштів на кінець кожного року зростають від 11185245,41 грн у 2025 році до 34257169,01 грн у 2027 році. Грошовий потік по операційній діяльності залишається стабільним з невеликим збільшенням від 11560245,41 грн у 2025 році до 11622519,24 грн у 2027 році. Грошовий потік по всіх видах діяльності має аналогічну тенденцію, забезпечуючи стабільність фінансового потоку.

Таким чином, протягом трьох років виручка за плановими розрахунками буде стабільно зростати, що свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства. Незважаючи на зростання операційних витрат, загальні грошові виплати контролюються, що сприяє зростанню залишків коштів. Стабільний грошовий потік по операційній діяльності та по всіх видах діяльності свідчить про ефективне управління фінансовими ресурсами. Значне зростання залишків коштів на кінець кожного року вказує на фінансову стабільність та ефективність проекту.

3.2. Економічний аналіз та обґрунтування ефективності запропонованих удосконалень логістичної діяльності

Ефективність фінансової діяльності підприємства суттєвою мірою залежить від обсягу збуту продукції, що безпосередньо впливає на прибуток. Оперативне управління запасами дозволяє підприємству задовольняти замовлення споживачів, створюючи мінімальні запаси товару, які максимізують чистий прибуток. Запаси є невід'ємною частиною діяльності не лише оптових компаній, виробничих підприємств, роздрібних торгових підприємств, але й

логістичних посередників, операторів, банків, страхових компаній та інших організацій. Усі ці підприємства мають запаси, які забезпечують основну і допоміжну діяльність.

Підприємства, що працюють у сфері виробництва товарів першої необхідності, завжди орієнтуються на первинні інтереси та вимоги покупця. Запаси готової продукції, що формуються на складах, потребують швидкого розподілу та доставки до споживача. Ці процеси забезпечує розподільна логістика, яка включає елементи маркетингу, транспортування і складування. Її основні функції включають отримання заявок на поставку, їх обробку, контроль товарних запасів, логістичний сервіс і доставку, а також раціональне відвантаження. Однак, при цьому виникає питання про втрати, оскільки розподільна діяльність охоплює значну частину логістичних операцій, включаючи упаковку, транспорт і зберігання. Завдяки злагодженій роботі відділів продажів, збуту і мерчандайзингу, підприємство може зменшити ці втрати. Для спрощення процесів розподілу і збуту використовуються електронні системи розрахунку, що чітко враховують ринкові процеси та сприяють розширенню асортименту товарів.

Продукція, випущена підприємством СТОВ «Акцент-агро», належить до класу продуктів харчування, тому особливу увагу слід приділяти умовам зберігання на складах. Для оптимального використання складських площ і отримання точних відомостей про обсяги товарів застосовується автоматизована система Logistic, яка підвищує швидкість процесу збору замовлень і точність робіт. Після виробничого процесу важливу роль відіграє транспортна логістика, яка займається доставкою продукції та пошуком оптимальних маршрутів, щоб забезпечити швидку і безпечну доставку з мінімальними витратами.

Логістична система підприємства включає різні підсистеми, кожна з яких має певні ризики, що потребують страхування та управління процесом руху товарів. Для вдосконалення логістичної системи було запропоновано впровадити спеціальний додаток до основного програмного забезпечення, що

допоможе зменшити час на поставку замовлень та розсортувати товар по замовленнях. Це дозволить знизити навантаження на водіїв, розширити автопарк підприємства та зменшити постійні витрати на роботу з посередниками.

Загалом, ефективне управління запасами, розподільна логістика, автоматизація складських процесів і оптимізація транспортної логістики є ключовими елементами, які сприяють підвищенню ефективності фінансової діяльності підприємства та забезпечують його конкурентоспроможність на ринку.



Рис. 3.1. Оцінка ризиків та методи страхування в логістичних процесах

Для визначення доцільності запровадження нових проектів варто порівняти витрати підприємства до і після реалізації заходів, спрямованих на

удосконалення транспортно-експедиторської діяльності. Поліпшення програмного забезпечення може значно підвищити ефективність процесу доставки товарів. Зокрема, експедитори зможуть швидко і точно визначати товари за замовленнями та завантажувати їх у транспортні засоби. Це дозволить скоротити час на розвантаження товарів у торгових підприємствах, оскільки ці операції будуть прописані в договорах і торгові підприємства зобов'язані забезпечувати якісний прийом товару без додаткових витрат.

Таким чином, завдяки економії часу, водіям та експедиторам не потрібно буде працювати понаднормово, що призведе до зниження витрат на оплату понаднормової праці. Це дозволить підприємству зекономити значні кошти, близько 8 мільйонів гривень на рік. Ця сума є суттєвою навіть для великого підприємства, адже її можна реінвестувати в розвиток технологій та вдосконалення існуючих систем забезпечення. Запровадження таких змін допоможе підприємству покращити свою фінансову ефективність та забезпечити стабільний розвиток у майбутньому (табл.3.10).

Таблиця 3.10

Економічна ефективність удосконалення стратегічних аспектів логістичного управління в СТОВ «Акцент-агро»

Показники	До оптимізації (факт - 2023)	Після оптимізації (план - 2025)	Відхилення плану від факту, +/-
Загальні показники діяльності підприємства			
Чисельність працівників, осіб	262	262	0
Обсяг товарної продукції, тис. грн.	86745,3	94658,2	7912,9
Витрати на виробництво реалізованої продукції, тис. грн.	39066,2	49687,3	10621,1
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	14199,2	22021,4	7822,2
Економічна ефективність від логістично-збутової діяльності			

Виробничих витрат в розрахунку на 1 га с.-г. угідь, тис. грн.	5,32	6,8	1,5
на 1 с.-г. працівника, тис. грн.	35,8	45,5	9,7
Товарна продукція в розрахунку на 1 грн. виробничих витрат, грн.	1,19	1,9	0,7
на 1 га с.-г. угідь, тис. грн.	11,82	12,9	1,1
на 1 с.-г. працівника, тис. грн.	79,5	86,8	7,3
Рентабельність, %	36,3	44,3	8,0

Економічна ефективність запровадження організаційно-технічних заходів на окремих етапах виробничого процесу може проявлятися у різних формах. Для оцінки цієї ефективності необхідно забезпечити порівняння варіантів поточних витрат та капітальних вкладень з урахуванням фактору часу. Проведені розрахунки економічної ефективності вдосконалення логістичної діяльності свідчать про значну результативність заходів, таких як оптимізація розподілу посівних площ між різними культурами та використання проектних технологій вирощування продукції рослинництва.

Проведені аналізи демонструють, що ці заходи сприятимуть покращенню діяльності підприємства. Загальні показники діяльності СТОВ «Акцент-агро» значно зростуть за рахунок удосконалень, запропонованих у кваліфікаційній роботі, навіть за умови незмінного використання ресурсного потенціалу. Це свідчить про значні можливості для підвищення ефективності виробничих процесів через грамотне планування та реалізацію заходів щодо вдосконалення збутової діяльності.

Так, показник товарної продукції збільшиться на 7912,9 тис. грн., при цьому виробничі витрати реалізованої продукції складуть 49687,3 з врахуванням витрат на оптимізацію та запровадження проектної технології потілл, таким чином, прибуток збільшиться на 7822,2 тис. грн. Наведені показники вплинуть на підвищення результативності збутової діяльності підприємства, рівень рентабельності зросте на 8,0 в.п.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На підставі одержаних результатів відповідно до проведених досліджень з стратегічного управління логістикою сільськогосподарського товариства з обмеженою діяльністю «Акцент-агро» ми дійшли до певних висновків:

1. Логістична діяльність є надзвичайно важливою складовою функціонування підприємства, потребуючи значних зусиль з боку керівництва для її ефективної організації. Впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій сприяє автоматизації економічних процесів, перетворюючи їх у ланку виконання завдань і залучаючи фахівців, здатних працювати з новітніми технологіями. Цифровізація дозволяє підвищити точність і швидкість виконання логістичних операцій, що є необхідним для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

2. За результатами дослідження, вартість основних виробничих фондів СТОВ «Акцент-агро» у 2023 році порівняно з 2021 роком зросла на 469827,6 тис. грн (182,84%). Це зумовлено швидким розширенням виробництва, земельних угідь та необхідністю додаткової техніки й устаткування. Підвищення фондооснащеності на 7,59 тис. грн (135,85%) та зростання фондоозброєності підтверджують високий рівень механізації виробничих процесів, але водночас збільшують ризики через зростання строку окупності основних фондів на 133,06%.

3. СТОВ «Акцент-агро» має висококваліфікований персонал, що складається з 1091 особи. Зростання кількості працівників на 547 осіб (100,55%) у 2023 році порівняно з 2019 роком пояснюється переорієнтацією на виробництво тваринницької продукції. Це призвело до збільшення обсягу відпрацьованого часу в тваринництві більше ніж утричі (на 244,3%). У рослинництві, навпаки, завдяки використанню сучасної техніки трудові витрати скоротилися. Чистий прибуток підприємства на кінець 2022 року становив 1065,4 тис. грн, а рівень рентабельності склав 23,15%.

4. Система збуту продукції підприємства є спрощеною, що впливає на транспортні витрати посередників і знижує конкурентоспроможність продукції. Оптимізація системи розподілу з урахуванням транспортних витрат може знизити ціни на продукцію та підвищити її попит на ринку. Розширення мережі дистрибуції та покращення логістичних процесів сприятиме збільшенню ефективності збуту продукції. На основі проведених досліджень, транспортні витрати посередників є значними, що збільшує кінцеву ціну продукції та знижує її конкурентоспроможність.

5. Використання економіко-математичного моделювання дозволяє підприємству отримати значний додатковий прибуток за рахунок оптимізації використання ресурсів. За рахунок оптимізації збутової діяльності та будівництва власного складу для зберігання продукції, підприємство може отримати додатковий прибуток у розмірі 191609,16 грн. Використання логістичного підходу до збутової діяльності та впровадження ефективних рішень щодо зберігання продукції сприятиме підвищенню рентабельності підприємства.

6. Враховуючи вищенаведені висновки та вказані недоліки в збутовій діяльності підприємства, пропонується кілька заходів для покращення логістичного управління стратегією збуту продукції. По-перше, рекомендується розробити детальну стратегію взаємодії з логістичними посередниками, яка враховуватиме їхні потреби та мотивації. По-друге, слід розглянути можливість розширення мережі дистрибуції та покращення логістичних процесів для зниження транспортних витрат і підвищення конкурентоспроможності продукції. По-третє, варто впровадити сучасні інформаційно-комунікаційні технології для автоматизації економічних процесів і підвищення точності виконання логістичних операцій. Це дозволить забезпечити стабільний розвиток підприємства, зниження витрат та підвищення прибутковості.

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. 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.

10. 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.
11. Варецька О. Сегментація персоналу: стратегічний вибір [Текст] / О. Варецька// Україна: аспекти праці , 2018 . – №8 . – С.36-43.
12. Вербицкая Н.О. Мотивация и стимулирование труда как основные методы управления [Текст]/Н.О. Вербицкая// Держава та регіони, 2021.–№1. – С.181-184.
13. 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.
14. Вініченко І.І. Сутність та теоретичні основи стилю управління [Текст] / І.І. Вініченко, К.М. Дідур // Агросвіт , 2019 . – №21 . – С.28-32.
15. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. Економіка АПК. 2018. № 12. С. 42-50.
16. 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.
17. Економіка підприємства: навчальний посібник для вищої школи. ред. Л.С. Шевченко, Юрид. акад. Укр. ім. Ярослава Мудрого. Харків: Право, 2012. 205 с.
18. Економіка логістичних систем: Монографія / М. Васелевський, І. Білик, О. Дейнега, Є. Крикавський, Л. Якимішин та ін.; За наук. ред. Є. Крикавського та С. Кубіва. Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2018. С.534–549.
19. Єлетенко О. В. Механізм управління логістичною системою підприємства. Вісн. нац. ун-ту «Львів. Політехніка». 2008. № 628. С. 494–498.

20. Жаворонкова Г.В. Управління організаційними змінами сучасних підприємств / Г.В. Жаворонкова, О.О. Дяченко // Наука й економіка. - 2010 р. №3. - С. 69-72
21. Жигало В.І., Баришевська І.В., Іванова А.С. Сутність виробничо-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств та її правове регулювання. *Modern economics*. 2018. № 11. С. 72-78.
22. Жук Ю. О. Система показників ефективності логістичного управління підприємствами готельного господарства / Ю. О. Жук // Економічний простір. - 2013. - № 71. - С. 162-172.
23. Забуранна Л.В. Еволюція парадигми управління підприємством [Текст] / Л.В. Забуранна// Економіка АПК, 2019. – №9. – С.133-138.
24. 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).
25. 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).
26. 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
27. Ковальчук І.В. Економіка підприємства:навч.посіб. Київ:Знання, 2010. 697с.
28. Ковшова І. О. Оптимізація бізнес-процесів як засіб підвищення ефективності діяльності промислових підприємств / І. О. Ковшова // Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2016. № 1. С. 53-62
29. 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.

30. Комплексна система управління агробізнесом. Сайт. FieldBi/Agro Business Intelligence. URL: <https://fieldbi.io/> (дата звернення: 11.11.2023).

31. 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

32. 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.

33. 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.

34. 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.

35. Лотиш О. Управління логістичними витратами на підприємстві/ Економічний аналіз. 2015. № 2. С. 240–243.

36. 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.

37. 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.

38. 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.nbuu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnlts/17_2/301_Maselko_17_2.pdf

39. 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.

40. Міщук І.П. Оцінювання ефективності системи логістики підприємства торгівлі / Mechanism of Economic Regulation. 2012. № 4. С. 102- 110.

41. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства / Т. С. Морщенок // Бізнес Інформ. – 2014. – № 11. – С. 295-302.

42. 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>

43. 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>

44. Пальчик І.М., Білоус В.В., Мельник Д.П.. Удосконалення стратегії та управління логістичною діяльністю підприємства. /І.М. Пальчик, В.В. Білоус, Д.П. Мельник//Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики Матеріали VIII Міжнародної наук.-практ. конф.: Полтава, 16.05.2024: тези доповідей. Полтава, 2024. С.24-26.

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/32ejj> (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

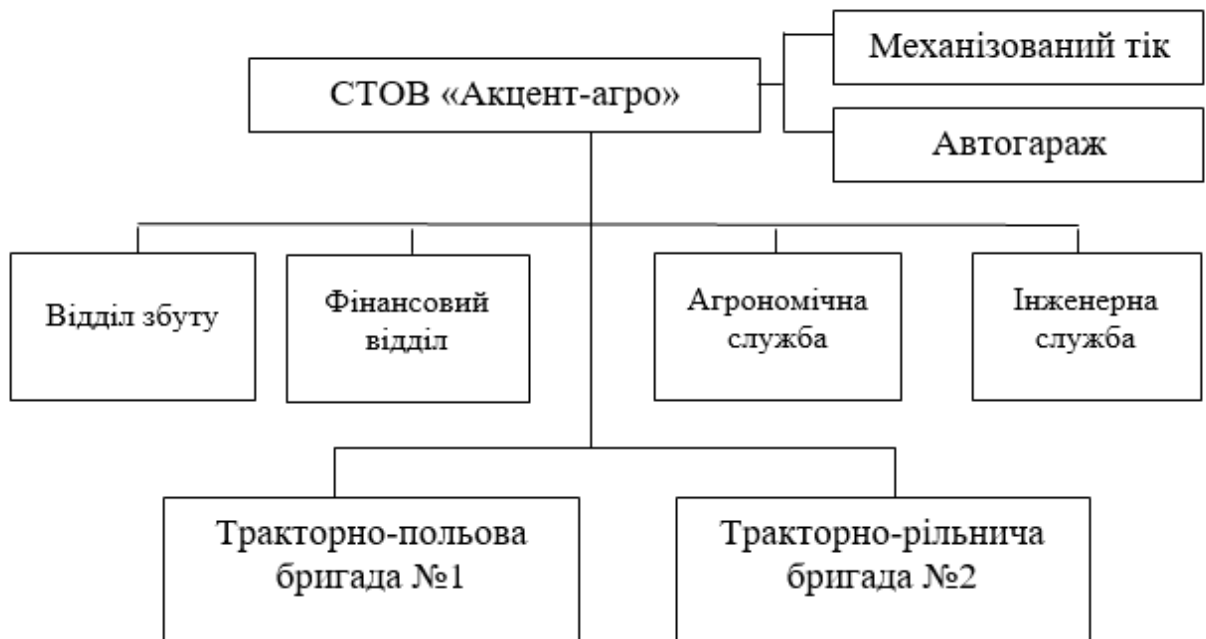


Схема організаційної структури СТОВ «Акцент-агро» за 2023 рік

Додаток Б

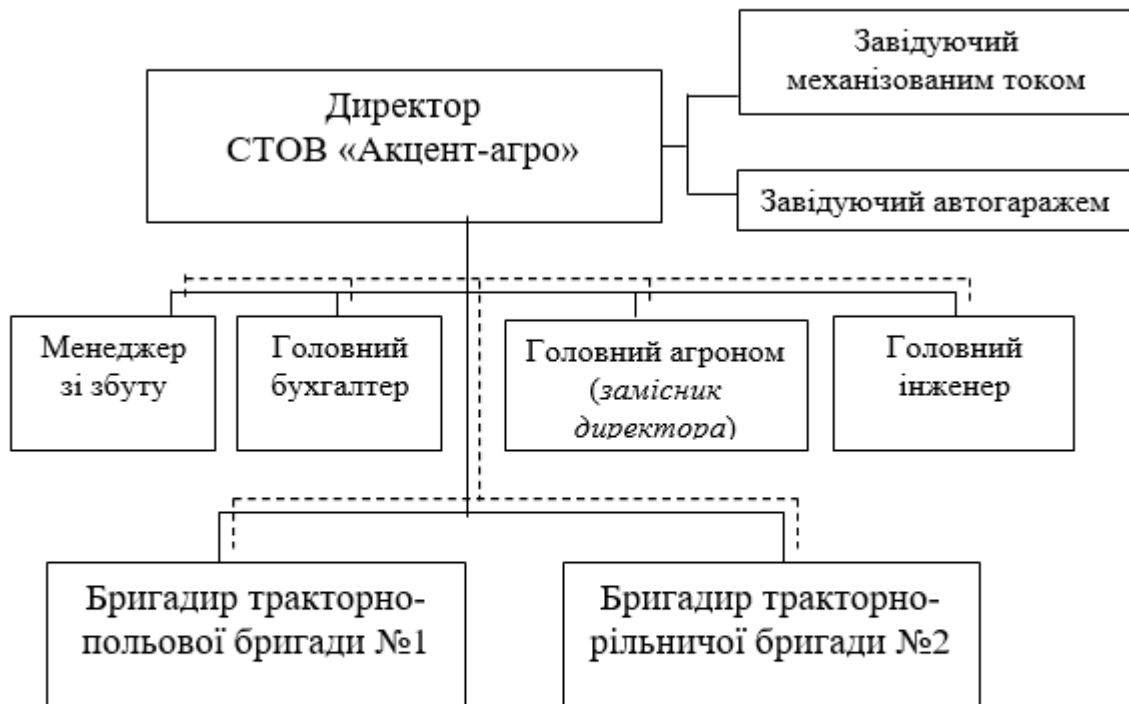


Схема структури управління СТОВ «Акцент-агро» за 2023 рік