

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ:  
Завідувач кафедри,  
д. е. н., професор  
\_\_\_\_\_ О.П. Величко  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.**

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

**на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за освітньо-професійною  
програмою «Менеджмент» зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА  
ПІДПРИЄМСТВІ**

**Здобувач**

**Гордієнко А.Є.**

**Науковий керівник,  
к.ю.н., доцент кафедри  
менеджменту і права**

**Коломоєць Ю.О.**



## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: «    » \_\_\_\_\_ 2019 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи	квітень 2020	
2.	Збір первинного матеріалу	серпень 2020	
3.	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	вересень 2020	
4.	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	жовтень 2020	
5.	Розрахунок та написання проектного розділу	грудень 2020	
6.	Написання висновків та пропозицій	січень 2021	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	лютий 2021	

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Гордієнко А.Є.  
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

Коломоєць Ю.О.  
(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення логістичного менеджменту на підприємстві»

Дипломна магістерська робота: 74 с., 8 рис., 16 табл., 75 літературних джерел.

**Об'єктом дослідження** є система логістичного менеджменту сільськогосподарського підприємства.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо логістичного менеджменту сільськогосподарського підприємства

**Метою дипломної роботи** магістра є узагальнення теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення логістичного менеджменту в діяльності сільськогосподарського підприємства.

**Методи дослідження** – діалектичний метод наукового пізнання, метод логічного узагальнення і метод синтезу; методи статистичного, економічного та системного аналізу; метод економіко-математичного моделювання; таблицні та графічні методи.

Досліджено теоретичні основи логістичного менеджменту на сільськогосподарському підприємстві; надана організаційно-економічна характеристика ПСП «Агрофірма Перше Травня»; досліджено процес логістичної діяльності підприємства; розроблено етапи формування логістично-маркетингової стратегії на підприємстві, яка базується на оптимальних строках реалізації; визначено оптимальні ціни на сировину і готову продукцію з урахуванням коливань курсу долару та індексів інфляції.

### КЛЮЧОВІ СЛОВА

ЛОГІСТИКА, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ, ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ, ЛОГІСТИЧНИЙ АУДИТ, КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЬ

### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

ЛОГИСТИКА, СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ, ЛОГИСТИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ВНЕШНЯЯ СРЕДА, ЛОГИСТИЧЕСКИЙ АУДИТ, КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ

### KEYWORDS

LOGISTICS, MANAGEMENT SYSTEM, LOGISTICS MANAGEMENT, EXTERNAL ENVIRONMENT, LOGISTICS AUDIT, CUSTOMER ORIENTATION

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ	8
1.1. Сутність та роль логістики в сільськогосподарському виробництві	8
1.2. Ключові аспекти логістичного менеджменту на виробничому підприємстві	12
1.3. Методичні аспекти визначення ефективності логістичного менеджменту підприємства	19
Висновки до першого розділу	26
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПСП «АГРОФІРМА ПЕРШЕ ТРАВНЯ»	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПСП «Агрофірма Перше Травня»	28
2.2. Оцінка логістичних аспектів менеджменту ПСП «АФ Перше Травня»	35
2.3. Аналіз зовнішнього середовища підприємства	41
Висновки до другого розділу	51
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПСП «АГРОФІРМА ПЕРШЕ ТРАВНЯ»	53
3.1. Впровадження логістичного аудиту в ПСП «АФ Перше Травня»	53
3.2. Розробка концепції логістичного менеджменту ПСП «АФ Перше Травня» на засадах клієнтоорієнтованості	63
Висновки до третього розділу	72
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	75

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Логістичний менеджмент підприємств аграрного сектору в системі управління підприємством відіграє значну роль. Значення логістичного менеджменту зумовлене актуальністю управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками для забезпечення ефективної діяльності. Актуальність теми дипломної роботи полягає у тому, що ключові аспекти логістичного менеджменту займають важливе місце в системі управління підприємством підтримуючи ефективність діяльності виробничого підприємства та забезпечують достатній рівень конкурентоздатності на галузевому ринку.

Проблеми логістичного менеджменту та його впливу на ефективність функціонування підприємств досліджували Барабанова Ю. Є., Городко М. В., Дейнека О.Г., Крикавський Є. В., Макаренко М. В., Михайлик Н. І., Пономаренко В.С., Поповиченко І.В., Седіков Д. В. , Сумець О. М. , Трифонова О. В. , Шифрин М.Б. та ін. Однак, доцільно визначити, що в літературних джерелах недостатньо вивченим залишаються питання ефективності організації управління логістичної системи і зокрема у сільськогосподарських та й інших підприємств, що і власне визначає мету даної дипломної роботи.

**Метою дипломної роботи** магістра є узагальнення теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення логістичного менеджменту в діяльності сільськогосподарського підприємства.

Для досягнення поставленої мети були поставлені і вирішені наступні завдання:

- досліджено сутність та роль логістики в сільськогосподарському виробництві;
- визначено ключові аспекти логістичного менеджменту виробничого підприємства;
- розкрито методичні аспекти визначення ефективності логістичного менеджменту підприємства;

- досліджено рівень господарювання ПСП «Агрофірма Перше Травня»;
- проведено аналіз організації логістичного менеджменту ПСП «АФ Перше Травня»;
- обґрунтовано рекомендації щодо впровадження логістичного аудиту в діяльність підприємства;
- розроблено концепцію логістичного менеджменту ПСП «АФ Перше Травня» на засадах клієнтоорієнтованості.

**Об'єктом дослідження** є система логістичного менеджменту сільськогосподарського підприємства.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо логістичного менеджменту сільськогосподарського підприємства.

**Методи дослідження.** Теоретичною основою дипломної роботи магістра є фундаментальні положення економічної науки, державного регулювання, маркетингу, сучасні концепції менеджменту. Для досягнення поставленої мети в роботі використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи: діалектичний метод наукового пізнання, метод логічного узагальнення і метод синтезу; методи статистичного, економічного та системного аналізу; метод рангів; візуальнографічні методи.

*Інформаційною базою дослідження* стали закони України і нормативноправові акти органів виконавчої влади України у сфері регулювання сільського господарства; наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених; дані Державної служби статистики України; матеріали спеціалізованих періодичних видань та Інтернет-ресурсів; дані фінансово-економічної звітності ПСП «АФ Перше Травня»; результати власних досліджень.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає у поглибленні існуючих теоретичних положень і розробленні науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення менеджменту забезпечувальною логістикою підприємства. Наукові результати дослідження, що розкривають особистий внесок автора у

розробку досліджуваної проблематики і характеризують наукову новизну роботи, полягають у тому, що

*вперше:*

– розроблено методику аудиту логістичного менеджменту з метою встановлення ймовірних логістичних ризиків та формування ефективної системи заходів щодо їх мінімізації та уникнення. Результати проведеного логістичного аудиту в ПСП «АФ Перше Травня» показали, що використання пропонованих заходів дасть змогу утримувати стан реалізації ризиків логістичного менеджменту в 10%-ій зоні нормального ризику, а їх уникнення та мінімізація забезпечить економічний ефект в сумі 1980 тис. грн. за рахунок зниження рівня непродуктивних логістичних витрат;

*удосконалено:*

– основні концепції логістичного обслуговування через виділення двох генеральних напрямків: досконалого обслуговування і повного задоволення.

**Практична значимість** полягає у тому, що результати дослідження створюють необхідне підґрунтя для подальшого та в розробці конкретних рекомендацій для ПСП «АФ Перше Травня».

**Апробація результатів дипломного дослідження.** Наукові положення основних результатів дослідження та їх практичне застосування обговорювалися на XI Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи» (м. Дніпро, 2020 р.).

**Структура та обсяг роботи.** Дипломна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дипломної роботи магістра становить 74 сторінки, робота містить 8 рисунків та 16 таблиць, список використаних джерел налічує 75 найменувань.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ

### 1.1. Сутність та роль логістики в сільськогосподарському виробництві

Логістика в системі управління сільськогосподарським підприємством є елементом управління технологічними операціями від початку постачання сировини до кінцевого виготовлення продукції, а також пов'язаної з цими операціями інформацією.

В зв'язку з викладеними положеннями логістика є науковим і практичним засобом в управлінні технологічними процесами, наприклад, конкретно коксохімічного виробництва для отримання якісного коксу з оптимальними техніко-економічними показниками.

Галузь економічної науки – логістика – набула широкого поширення в останні кілька десятиліть в економічно розвинених країнах. Вона широко застосовується у всіх галузях народного господарства, в тому числі в АПК, і, зокрема, в ресурсному забезпеченні. Розвиток цієї науки було зумовлено стрімким розвитком світової економіки, де відбувається рух матеріальних, інформаційних, фінансових і сервісних потоків, які вимагають чіткого, упорядкованого і науково обґрунтованого управління. Така наука, як логістика, і покликана впоратися з даними потоками з найбільшою точністю і найменшими витратами.

Існує безліч визначень логістики. Вони, з одного боку, схожі один на одного і, безсумнівно, розрізняються, але всі визначення доповнюють і уточнюють один одного. У науковій літературі останніх років під логістикою нерідко розуміють все, що раніше називалося економікою, організацією та управлінням матеріально-технічним постачанням.

Логістика – це форма оптимізації ринкових зв'язків між постачальниками і споживачами продукції, управління матеріальними інформаційними, сервісними та фінансовими потоками.

Деякі автори характеризують логістику як галузь економічної науки, яка здійснює дослідження оптимізації і регулювання процесів товаропросування в сфері обігу продукції і послуг в народному господарстві, включаючи їх інформаційні, транспортні та фінансові аспекти, як на мікро-, так і макрорівні, тобто як на окремих підприємствах і торгово-посередницьких структурах, так і в різних галузях економіки в цілому.

Дослідження визначень поняття «логістика» дозволяє виділити два принципових напрями. Перший пов'язано з функціональним підходом до руху товару тобто управління всіма фізичними операціями, які необхідно виконувати при доставці товарів від постачальника до споживача. Другий характеризується ширшим підходом «крім управління операціями руху товару він включає аналіз ринку постачальників і споживачів, координацію попиту і пропозиції на ринку товарів і послуг, а також гармонізацію інтересів учасників процесу руху товарів» [29].

В загальному вигляді логістика – це інтегрована система активного управління матеріальними потоками (МП) і виробництвом на основі застосування сучасних інформаційних технологій і оптимізаційних економічних рішень, яка розглядає в єдності технологію і матеріалопотоки між господарюючими суб'єктами і всередині них і спрямована на досягнення високих кінцевих результатів діяльності підприємств.

Мета логістичної діяльності досягається тоді, коли додержуються Ці сім правил, тобто коли потрібний товар високої якості, необхідної кількості, у найзручніший для замовника час буде доставлено у зазначене ним місце з мінімальними витратами.

У досягненні логістичних цілей провідну роль відіграє «розробка стратегії логістики в таких сферах, як проектування виробу, технологічних процесів,

проектування управління виробництвом, організацією та інформаційною системою» [54].

Проведений аналіз широкого кола визначень, як функціонального та широкого значення трактування дефініції «логістика», дав змогу виокремити найбільш вживані. Б. Анікін вважає, що логістика це «наука управління матеріальними потоками від первинного джерела до кінцевого споживача з мінімальними витратами, пов'язаними з рухом товарів і потоком інформації, що їх обслуговує» [2]. З погляду І. Бажина відносно дефініції логістика наступна «наука про поточкові процеси цілеспрямованої людської діяльності. Іншими словами, областю застосування логістики є діяльність людей, спрямована на досягнення певної цілі в будь-якій предметній області, яку можна представити у вигляді поточкових процесів» [3].

А. Гаджинський вважає логістика «міждисциплінарний науковий напрямок, безпосередньо пов'язаний з пошуком нових можливостей підвищення ефективності матеріальних потоків» [4]. Згідно визначення В. Сергеева це «інтегральний інструмент менеджменту, що сприяє досягненню стратегічних, тактичних або оперативних цілей організації бізнесу за рахунок ефективного з погляду зниження загальних витрат і задоволення вимог кінцевих споживачів щодо якості продукції і послуг у управлінні матеріальними і/або сервісними потоками, сукупними їм потоками інформації і фінансових коштів» [5]. І. Седікова визначає логістику як «практичну діяльність з цілепокладання, прогнозування, планування, організації і контролю процесів руху інтегрованих потоків у ринковій системі...» [6].

Деякі визначення логістики відображають як управлінський, так і економічний аспекти, також у визначеннях логістики підкреслюється її оперативно-фінансовий аспект.

Рада логістичного менеджменту США надала два визначення терміну логістика які є найбільш визнаним серед фахівців з логістики:

1. у редакції 1985 р. «логістика є процесом планування, управління і контролю ефективного (з точки зору зниження витрат) потоку запасів сировини,

матеріалів, незавершеного виробництва, готової продукції, послуг і супутньої інформації від місця виникнення цього потоку до місця його споживання...для цілей повного задоволення потреб споживачів»;

2. у редакції 1998 р. «логістика - це частина процесу в ланцюгах поставок, в ході якого планують, реалізують і контролюють ефективний і продуктивний потік товарів, їх запаси, сервіс і пов'язана інформація від точки їх зародження до точки поглинання (споживання) з метою задоволення вимог споживачів». [7]. У визначенні 1998 р. введено поняття ланцюг поставок та указано що логістика виступає частиною даного процесу. Характерним у визначеннях є акцентування на ефективність операцій у ході управління потоками.

Європейська логістична асоціація (European Logistics Association - ELA) сформулювала таке визначення «логістика - поняття, що охоплює організацію, планування, контроль і реалізацію переміщення товарів від їх проходження (створення, придбання) через виробництво і дистрибуцію до кінцевого споживача з метою задоволення вимог ринку за мінімальних витрат і мінімальних капіталовкладень» [8].

Узагальнюючи дефініції «логістика», надамо авторське бачення трактуванню поняття «логістика».

Логістика – це науково-практичний напрям господарювання виробничого підприємства, сутність якого визначається забезпеченням логістичних систем усіма необхідними ресурсами (матеріальними, фінансовими, інформаційними) при дотриманні оптимального рівня витрат при забезпеченні переміщення потоків вказаних ресурсів в межах визначених систем.

Виходячи з наведених визначень, сформулюємо основну задачу логістики. Вона полягає в пов'язанні організаційних, економічних, правових та інших інтересів суб'єктів, що беруть участь в процесі руху товару, а також в зниженні загальних витрат логістичних систем в процесі їх функціонування.

Якщо розглядати логістику за функціональною ознакою, то вона ділиться на окремі логістичні функції: перевантаження, складування, перевезення, виробничо-

технічні послуги тощо. За часовим фактором вона являє собою розподіл логістичних процесів в часі: постачання, виробництво, розподіл, споживання.

Виходячи з наведених визначень і понять логістики та специфічних особливостей ресурсного забезпечення АПК, можна зробити висновок, що логістика – це дуже цікава галузь економічної науки, недооцінювати яку ні в якому разі не можна.

Теорія логістики вимагає комплексного, системного підходу до управління товарними, транспортними, фінансовими та інформаційними потоками. Такі логістичні системи повинні будуватися на принципах раціональності і працездатності. На ефективність системи логістики значний вплив робить вибір методу ціноутворення. Правильно певні ціни на її послуги стають ефективним засобом розширення ринкового простору.

## **1.2. Ключові аспекти логістичного менеджменту на виробничому підприємстві**

Забезпечення стабільного положення на ринку можливе за умови своєчасного, оперативного та адекватного реагування на можливі зміни як внутрішнього так і зовнішнього середовища. Використання сучасних методів за інструментів управління забезпечить стабільність підприємства та дозволить закріпити позиції на галузевому ринку. Одним із таких методів є застосування логістичного підходу до управління виробничим підприємством.

Дослідження світового досвіду господарювання дає змогу визначити, що забезпечення необхідного рівня конкурентоздатності сільськогосподарського виробництва можливо досягти при застосування окремих елементів логістичного управління на підприємстві. Це твердження стосується і фермерських господарств, «адже логістика в будь-якому бізнесі, підприємстві є важливим складником механізму підтримання та підвищення конкурентоспроможності

підприємств, господарств, а в умовах кризового періоду може бути дієвим інструментом їх виживання на ринку» [42].

Українськими та зарубіжними авторами розглядаються різноманітні підходи щодо визначення терміну «логістичний менеджмент», однак сутність вказаного терміну пояснюється лише окремими із них.

Зокрема, український дослідник Крикавський Є.В. перший дає визначення категорії «логістичний менеджмент» і визначення його сутності дає як менеджменту у логістичних системах на засадах теорії логістики. Він «вбачає доцільність поєднання логістики та менеджменту як комплексної локалізованої системи управління матеріальними та інформаційними потоками» [20].

Окландер М.А. звертає увагу «на функціях, що мають забезпечити менеджмент логістики підприємства, а саме на: формуванні та розробці системи логістики відповідно до її концептуальних принципів і положень; розробці та реалізації стратегії логістики відповідно до ринкової стратегії підприємства; комплексному управлінні логістичною системою підприємства з метою раціоналізації поточних процесів; координації взаємопов'язаних функцій управління підприємством; вирішенні проблем специфіки та індивідуальності підприємства» [40].

Зарубіжні науковці в галузі логістики наводять різні визначення терміну «логістичний менеджмент». Зокрема автори Сток Д. та Ламберт Д. «підтримують визначення цього терміна, наданого Радою логістичного менеджменту, яке трактується як частина процесу у ланцюзі поставок, протягом якого планується, реалізується і контролюється ефективний і виробничий потік товарів, їх запаси, сервіс та інформація, що пов'язана з ними від джерела зародження до точки споживання з метою задоволення потреб споживача» [11].

В роботах Федькович І.В. значна увага приділяється дослідженню сутності логістичного менеджменту. Основними критеріями даного автор вважає «орієнтованість на оптимізацію параметрів життєдіяльності логістичної системи в цілому та окремих її ланок; ситуаційність логістичного управління; його гнучкість; безперервність; оперативність та економічна доцільність» [65].

Інші зарубіжні автори: Бауерсокс Д. та Клосс Д. поняття логістичного менеджменту визначають як «створення і налагодження таких систем управління потоками матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва і запасів готової продукції, які б служили опорою для ділової стратегії суб'єкта господарювання» [3]. Опрацювання ряду літературних джерел з проблематики визначення та характеристики терміну «логістичний менеджмент» дає змогу виділити наступні підходи до формулювання цього терміна (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Дослідження поняття «логістичний менеджмент»

Група науковців	Змістове наповнення поняття «логістичний менеджмент»
Є. Крикавський	Логістичний менеджмент – це система управління, яка базується на підґрунті теорії логістики, зокрема «на інтеграції логістики та менеджменту у форму «логістико-менеджменту» як комплексної локалізованої системи управління матеріальними та інформаційними потоками».
Д. Дж. Бауерокс, Д. Дж. Клосс	Сутність логістичного менеджменту полягає «у створенні й налагодженні таких систем управління потоками матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва й запасів готової продукції, які служили б опорою для ділової стратегії господарської одиниці».
В. Українцев	Логістичний менеджмент «являє собою синтез основних управлінських функцій, зокрема, планування, організації, контролю й регулювання поточкових процесів у господарських структурах для досягнення загальносистемних цілей з найменшими витратами».
В. Сергеев	Логістичний менеджмент «визначається синергією основних управлінських функцій (організації, планування, регулювання, координації, контролю, обліку та аналізу) при досягненні цілей мікрологістичної системи. Логістичний менеджмент – це визначена ієрархія управлінського персоналу».
Б. Анікін	Організація логістичного менеджменту розглядається як «три види діяльності – централізація, децентралізація і змішане управління».
Б. Уотерс	Логістичний менеджмент «відноситься лише до управління деякими ланцюгами постачань».
А. Долгов	Логістичний менеджмент – це «діяльність, направлена на здобуття прибутку шляхом створення і реалізації певної продукції або послуги».
Л. Белоусов	Логістичний менеджмент – «це визначення, прийняття й організації виконання управлінських рішень по логістичних операціях у логістичних системах комерційного посередництва».

На основі наведених визначень терміну «логістичний менеджмент», доцільно виокремити характерні ознаки, які йому притаманні. Отже, в основу поняття «логістичний менеджмент» доцільно віднести наступне:

- управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками;
- формування ключових функцій управління;
- орієнтація діяльності підприємства на отримання прибутку;
- керування загальним ланцюгом логістики;
- формулювання оперативних управлінських рішень.

Проаналізувавши існуючі підходи можемо сформулювати узагальнене визначення цього поняття: логістичне управління – це «підхід до організації діяльності підприємства, який базується на засадах та принципах логістики, характеризується системною комплексністю управління товарно-матеріальними, фінансовими та інформаційним потоками задля досягнення ефекту синергії з метою задоволення потреб підприємства та запитів споживачів з мінімальними витратами ресурсів та часу» [41].

Основною відмінністю логістичного підходу від традиційного до управління виробничим підприємством «полягає у виокремленні та складанні єдиної функції управління колись розрізненими матеріальними потоками: у технічній, технологічній, економічній і методологічній інтеграції окремих ланок матеріалопровідного ланцюга в єдину систему, що забезпечує ефективне управління наскрізними матеріальними потоками» [33]. Тобто, за традиційного підходу до управління об'єктом управління виступали індивідуальні матеріальні об'єкти чи суб'єкти, то використання логістичного підходу спрямовує дію менеджменту на потік (матеріальний, фінансовий чи інформаційний).

Ключовою ціллю логістичного менеджменту виступає «реалізація й узгодження економічних інтересів безпосередніх і опосередкованих учасників підприємницьких процесів через найефективніше використання ресурсів в існуючих на даний момент умовах господарювання» [26].

При значній кількості трактувань поняття «логістичний менеджмент», дослідники виокремлюють спільні характеристики, які притаманні усім його



напрямок. Ключовими серед них є: «удосконалення процесів фізичного переміщення ресурсів і готової продукції в усіх структурах, охоплених логістичним управлінням; гармонізація стратегічних, тактичних і оперативних логістичних цілей із загальними цілями і стратегіями підприємств або інших учасників логістичного ланцюга; спрямування інтегрованої діяльності учасників логістичного ланцюга на ефективне обслуговування клієнта» [56].

Ключові підходи до логістичного управління в сучасному сільськогосподарському підприємстві відрізняється від стилю керівництва, який використовували на підприємствах декілька років тому. В недавньому минулому «раніше логістична система описувала фізичний рух сировини і товарів, то тепер вона включає управління, планування, ефективне виробництво продукції, раціональне використання необхідних для цього ресурсів, передбачає також закупки продукції і послуг, транспортування та зберігання» [56].

В сучасних умовах господарювання логістичний менеджмент забезпечує підприємства можливістю формувати стратегію господарювання з орієнтацією на ринкові потреби, вимоги та зміни. При постійній мінливості вимог ринку утримувати стабільний розвиток підприємства достатньо складно. Оскільки в умовах ринкової економіки «головною метою кожного господарюючого підприємства є забезпечення ефективності та досягнення максимального прибутку, важко переоцінити роль логістичної системи, яка передбачає передусім оптимальне управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками, що в кінцевому результаті забезпечує позитивні результати діяльності» [29].

Виходячи із вказаного, «менеджмент і логістична система являє собою комплекс елементів, сутність яких полягає у вирішенні складної економічної задачі, а саме в поєднанні наукового та практичного управління потоковими процесами і зокрема управління рухом і зберіганням сировини, матеріалів, напівфабрикатів та готової продукції в господарському обігу від первинного джерела сировини до кінцевого споживача сільськогосподарської продукції» [14].

Рисунок 1.1 демонструє системну модель логістичного менеджменту з точки зору системного підходу.

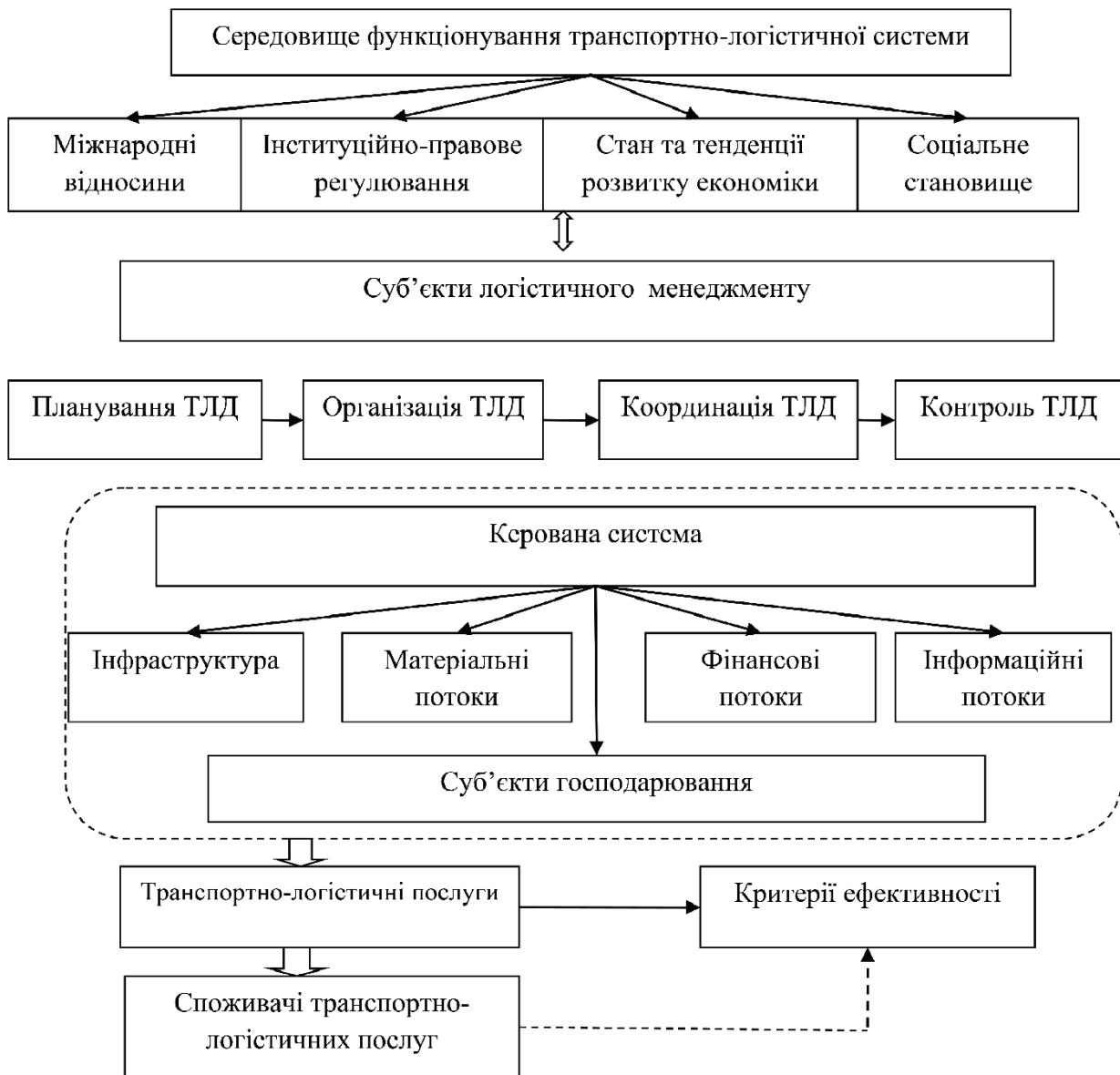


Рис. 1.1. Модель логістичного менеджменту з точки зору системного підходу

Систему управління на сучасному підприємстві можна представити як «композицію організаційної системи управління з функціонально-орієнтованими сферами діяльності (фінанси, інвестиції, виробництво, маркетинг, логістика, інновації, персонал тощо), об'єднаними стратегічними, тактичними й іншими цілями» [7].

Характерною ознакою логістичного менеджменту є те, що «він пов'язаний з усіма функціональними областями менеджменту (інвестиційного, інноваційного, інформаційного, виробничого, фінансового, кадрового) в процесах управління закупівлями матеріальних ресурсів, виробництвом і збутом готової продукції» [17]. Логістичний менеджмент в системі управління підприємством формує правову, соціальну та фінансово-економічну взаємодію між усіма ланками підприємства. При цьому виникають нові напрямки взаємодії та «вимоги до комунікаційного забезпечення господарських зв'язків, до ринку транспортних послуг, організації і функціонування складського господарства, розвитку транспортних служб в посередницьких організаціях і на підприємствах» [50].

Доцільним визначення є логістичного менеджменту, як «функціонально-зорієнтовану область менеджменту, інструментарій логістики в управлінні та оптимізації потокових процесів з метою досягнення максимальної конкурентоспроможності підприємства» [35]. З урахуванням галузевої особливості сільськогосподарських підприємств й узагальнення напрацювань як зарубіжних, так і вітчизняних учених логістичний менеджмент в аграрній сфері необхідно розуміти «як механізм забезпечення ефективної логістичної діяльності агропідприємства, що реалізується через інтегроване управління потоковими процесами з метою досягнення максимальної ефективності кожного елемента логістичної системи, забезпечення її економічної безпеки, у процесі функціонування та максимального задоволення вимог кінцевого споживача з мінімальними витратами та належним рівнем сервісу, що дасть змогу забезпечити пропорційний і збалансований розвиток комплексу аграрних та промислових галузей, їх інтеграцію, сформувати в регіонах таку структуру АПК, яка б забезпечила ефективне використання трудових та природних ресурсів кожного регіону; вирішити екологічні проблеми та завдання соціального розвитку регіонів; забезпечити належну якість сільськогосподарської продукції і продовольства; стимулювати збільшення обсягів виробництва та збуту продукції» [61].

### **1.3. Методичні аспекти визначення ефективності логістичного менеджменту підприємства**

Неодмінним складником процесу управління будь-якою економічною системою є оцінювання результатів її діяльності та ефективності, з якою вони були досягнуті.

Відповідно до положень стандарту ISO 9000:2007, «результативність» (англ. effectiveness) – це ступінь реалізації запланованих дій та досягнення запланованих результатів, а «ефективність» (англ. efficiency) – співвідношення між досягнутим результатом й використаними ресурсами. Деталізуючи сутність досліджуваних категорій, також доцільно подати трактування, яке є поширеним серед західних провідних учених та науковців, сформоване визнаною у світі неформальною міжнародною мережею вчених, які зосереджують свої дослідження на пошуку нових підходів до маркетингу, закупівель, технологічного розвитку та інтерактивного управління в B2B- і B2C-контексті – Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP Group): «ефективність» – це внутрішній стандарт продуктивності, який засвідчує як використовує компанія свої ресурси; «результативність» – зовнішній стандарт продуктивності, який відображає, наскільки добре організація задовольняє потреби різних груп і організацій, які займаються своєю діяльністю. Ці групи можуть включати в себе клієнтів, партнерів, постачальників і продавців [41].

Як влучно визначив відомий американський фахівець у сфері менеджменту Пітер Друкер, «результативність» означає «робити правильні речі», а «ефективність» – «робити речі правильно».

Водночас докладати зусиль одночасно в цих двох площинах, безумовно, є складнішим за зосередження на чомусь одному. Тому на практиці дуже часто компанії докладають усіх зусиль, щоб отримати максимальний ефект від використання своїх ресурсів, оскільки саме вони знаходяться під прямим їх контролем, нерідко при цьому нехтуючи поведінкою свого клієнта та його потребами. Характерним явищем такої ситуації є досягнення успіху підприємства

в боротьбі з тотальним усуненням марнотратств, досягненні максимального рівня використання потужностей та набагато нижчого рівня витрат порівняно з конкурентами протягом певного періоду часу, що супроводжується в подальшому не покращанням фінансових результатів, а погіршенням їх у результаті падіння попиту, зміни ринкової кон'юнктури чи впливу інших факторів, що не знаходяться під прямим контролем підприємства і щодо яких воно не приймало жодних превентивних заходів.

У цей же час зосередження виключно на результативності, хоч і нівелює проблему нехтування потреб споживачів, також не здатне гарантувати фірмі суттєвих переваг на ринку на довгу перспективу без наявності належної ефективності. Характерним явищем такої ситуації є, наприклад досягнення високої гнучкості у сфері поставок, високої якості продукту чи/та рівня сервісу, досягнуте за рахунок неоптимального для підприємства рівня витрат, що призводить до погіршення його фінансової стабільності, а в результаті – до неможливості утримувати попередньо задекларований рівень сервісу та якості.

Зазначене нашоюхує на висновок: лише збалансована, з погляду ефективності та результативності, логістична діяльність гарантує отримання тривалої конкурентної переваги компанії на ринку (рис. 1.2).

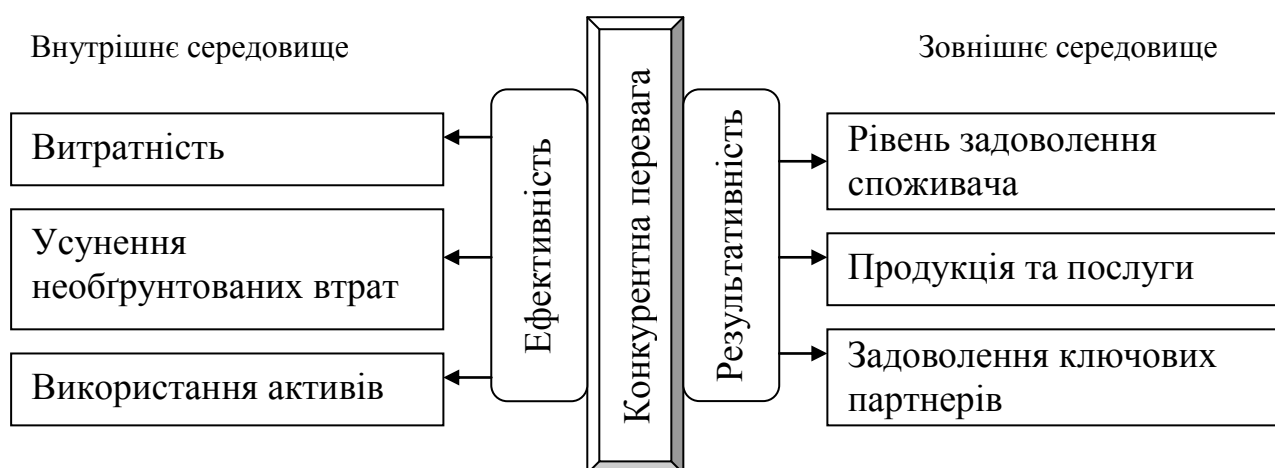


Рис. 1.2. Синергія поєднання результативного та ефективного управління

За класичним означенням, «логістична діяльність» – це діяльність зі здійснення системного вдосконалення потокових процесів підприємства з метою скорочення його витрат та підвищення рівня обслуговування споживачів. Характерною особливістю реалізації цієї діяльності на практиці є те, що вона пронизує всі процеси, пов'язані з переміщенням матеріальних, інформаційних та фінансових потоків, зачіпаючи тим самим і систему постачання, і виробництва, і збуту підприємства.

Незважаючи на обширну сферу впливу логістики в рамках підприємства, можна стверджувати про наявність двох критично важливих критеріїв, за якими уможлиблюється ідентифікація результатів прийнятих логістичних рішень та ефективність, з якою їх було досягнуто.

Перший критерій лежить у ділянці надання необхідного споживачеві рівня логістичного обслуговування та послуговує віддзеркаленням здатності фірми задовольняти наявні потреби ринку за наявної конкуренції. За даним критерієм уможлиблюється оцінка досягнення стратегічної мети логістики: спроможності постачати відповідний продукт, відповідної кількості, відповідної якості, у відповідне місце, у відповідний час, із відповідною інформацією, із відповідними витратами. Дотримання цього критерію у теперішній час має дуже важливе значення, адже з кожним роком вимогливість споживачів зростає, зростають їхні очікування, клієнти бажають мати виріб «на міру» еластичність щодо розміру партій, які вони замовляють, високу якість за низької ціни, більший вибір.

За таких умов досягнення високої результативності логістичної діяльності перебуває у прямій залежності від здатності фірми ефективно використовувати свої логістичні ресурси в ході реалізації визначеної стратегії на засадах насамперед системного підходу.

Таким чином, другим критерієм, за яким уможлиблюється результатів прийнятих логістичних рішень є ефективність, з якою їх було досягнуто. За даним критерієм уможлиблюється оцінювання спроможності фірми оптимально використовувати наявні ресурси (мінімізувати використання їх на одиницю корисного результату) і усунути втрати при досягненні необхідного результату.

Ефективність можна вимірювати в певний момент часу стосовно великої кількості тих аспектів, через які ця діяльність проявляється:

- час переміщення усіх видів запасів (матеріалів, напівфабрикатів, готової продукції);
- мінімізація їхнього рівня;
- забезпечення найнижчого, але акцептованого рівня логістичних витрат.

При цьому досягнення найвищої ефективності в якомусь одному місці може супроводжуватися виникненням абсолютно протилежного ефекту в іншому місці, адже забезпечення найвищої ефективності одночасно всіх процесів є скоріше ідеальною ситуацією, аніж реальною. Саме тому тут вирішальне значення має врахування системного підходу до прийняття логістичних рішень.

Як показує практика, у «високодинамічному та висококонкурентному середовищі, у якому реальністю є масовий та неперервний потік інформації через мережу Інтернет, глобальні відео- та телекомунікаційні системи, здобути конкурентну перевагу лише за критерієм ефективності та якості є вже недостатньо» [18]. Слід бути і ефективним, і гнучким. Тому вже тривалий час бізнес в економічно розвинених країнах практикує «поєднання двох концепцій: концепції ефективності, яка зорієнтовує підприємство на отримання максимальної вигоди від проваджуваної діяльності та елімінації зайвих витрат, та концепції еластичності, яка насамперед мотивує виробників до швидкого пристосування своєї діяльності до потреб центральної фігури ринку – споживача» [45].

Якщо раніше гнучкість і ефективність вважалися взаємовиключними, тепер, в умовах високої невизначеності бізнес-середовища, поєднання їх розглядається в якості основного джерела підвищення конкурентоспроможності.

В основі будь-якої системи оцінювання завжди є певна система показників. Як правило, йдеться про один, два, три ключових показники і набір другорядних.

Ключові показники зазвичай пов'язано з основними цілями створення й існування компанії. Як правило, її власники розраховують протягом певного часу повернути вкладені гроші і в подальшому отримувати прибуток. Саме прибуток (точніше, чистий прибуток) розглядається найчастіше як основний, ключовий

показник внутрішньої ефективності компанії та критерій успішності її менеджменту, перш за все вищого.

Водночас, на наш погляд, дуже вдалим орієнтиром для оцінювання ефективності будь-якої економічної діяльності є система ключових показників, визначена в рамках Теорії обмежень Еліяху Голдрата - ТОС (англ. Theory of Constraints), що базується на системному підході до управління бізнесом. Згідно з цією теорією, топ-менеджмент будь-якої компанії найперше цікавитиме значення та динаміка таких трьох ключових показників діяльності:

1. Прохід (англ. Throughput) – це показник швидкості генерації грошей бізнес-системою, різниця між входом у процес і виходом з нього (англ. Output). Іншими словами, це гроші, отримані підприємством у результаті продажу, за вирахуванням змінних прямих витрат на одиницю виробленої продукції (наприклад, сировини, матеріалів). Таким чином, прохід – це «свіжі» гроші, які вливаються в компанію, тобто з яких оплачуються інші операційні витрати. Можна розрізнити прохід стосовно продукту та прохід відносно діяльності всієї компанії як сумарний підсумок, що складається з проходів усіх окремо взятих продуктів.

2. Операційні витрати (англ. Operating expenses) – усі інші витрати, крім змінних. Тобто це всі гроші, які витрачає компанія, для того щоб перетворити наявні товарні запаси на «живі» гроші.

3. Запаси ТМЦ (англ. Inventory) – гроші, інвестовані в постачання тих матеріальних цінностей, які необхідні для створення готових продуктів (запаси сировини, незавершеного виробництва і готової продукції).

Відтак, використовуючи лише ці три ключових показники, ТОС пропонує здійснювати так званий Throughput accounting (дослівний переклад з англ. - оцінювання на підставі проходу), якого буде достатньо для побудови так званого «мосту узгодження» між результуючими показниками у вигляді чистого прибутку (ЧП), віддачі від інвестицій (ROI) і щоденною діяльністю керівників. Наступні формули демонструють цей «міст узгодження»:



Чистий прибуток (ЧП) = Прохід - Операційні витрати;

Віддача від інвестицій (ROI) = (Прохід - Операційні витрати) / Запаси ТМЦ

Таким чином, управлінське рішення в його логістичній системі досить легко піддається аналізу: якщо воно приводить до збільшення ROI і ЧП (за умови, що ROI дорівнює або більше заздалегідь встановленого показника), то його можна вважати вдалим.

Що ж стосується набору допоміжних показників, призначених для оцінювання якості та результативності логістичних рішень, то тут слід сказати, що, незважаючи на велику різноманітність показників, за якими уможлиблюється оцінювання ефективності логістичних процесів на практиці, універсального набору таких показників не існує. Водночас, на наш погляд, хорошим орієнтиром вибору тієї чи іншої системи показників, які в першу чергу слід моніторити та контролювати з погляду підтримання належного рівня ефективності логістичних процесів та задіяних у цих процесах ресурсів, може слугувати добре відома в логістиці референтна SCOR-модель, яка пропонує набір показників ефективності логістики за сферами впливу логістики, наведений в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Показники ефективності логістики за її сферами впливу

Сфери впливу	Показники ефективності за SCOR-моделлю
Планування	витрати на планування; витрати на фінансування запасів; коефіцієнт використання запасів
Постачання	витрати на придбання ресурсів; тривалість постачання; коефіцієнт використання сировини
Виробництво	кількість бракованої продукції й реєстрацій; тривалість виробництва; темп реалізації виробничих замовлень; якість продукції
Збут	показник реалізованих замовлень; витрати управління замовленнями; тривалість реалізації замовлення; кількість повернень

У цілому можна виокремити два головних підходи до оцінювання результативності та ефективності економічної діяльності:

перший – розрахунковий, засновується на розрахунку ключових показників діяльності, або так званих КРІ (англ. Keyperformanceindex);

другий – комунікативний, «засновується на опитуванні респондентів з подальшим формуванням як якісних, так і кількісних висновків» [2].

Використання розрахункового підходу дає змогу отримати максимум інформації внутрішнього характеру, аналіз якої перш за все доцільно використовувати як основний інструмент для експрес-діагностики внутрішньої ефективності логістичної діяльності фірми.

Використання цього підходу передбачає виконання трьох кроків:

1. Визначення та розрахунок ключових показників логістичної діяльності фірми.

2. Зіставлення виокремлених показників з певним «еталоном» або базою для порівняння. В якості бази для порівняння можуть виступати:

- абсолютні стандарти - найкращі результати, яких узагалі можна досягти. Наприклад, нульова кількість дефектів при комплексному управлінні якістю;
- цільові показники, що встановлюються менеджерами з урахуванням фактичних можливостей організації;
- минулі стандарти, які задають нижню межу необхідних змін;
- стандарти конкурентів.

3. Аналіз відхилень та прийняття рішень щодо їхнього подальшого коригування.

У такий спосіб досягається реалізація таких основних завдань оцінювання логістичної діяльності: моніторинг логістичних операцій, їх контроль, оперативне управління.

Для формування повнішої картини результатів логістичної діяльності поруч із відстеженням динаміки та відхилень ключових показників слід паралельно використовувати комунікативний підхід, що передбачає проведення крос-функціональних поштових досліджень (англ. crossfunctional mail surveys), а також

інтерв'ювання (англ. Case Study Interviews) основних клієнтів, членів галузевих організацій тощо. Це дасть змогу отримати актуальний зворотний зв'язок від клієнтів та дасть відповідь на питання - як оцінюються зусилля фірми зовнішнім середовищем.

Враховуючи обґрунтовану нами тезу про важливість підприємства бути одночасно і результативним, і ефективним, можна стверджувати, що виявлення «ідеального» або ж еталонного підприємства є дуже складним завданням. Водночас, якщо керуватися виключно критерієм результативності бізнесу, з погляду зовнішнього прояву генерованих ним ефектів - насамперед наявності все більшої чисельності лояльних клієнтів, усе більших частки ринку та обсягу чистого прибутку, досягнень у скороченні тривалостей поставок, наявності цінових переваг порівняно з конкурентами, інвестицій у розширення власних потужностей та ін., то можна навести низку підприємств – лідерів у конкретній галузі діяльності, які демонструють стабільно високі результати за великою кількістю загальнодоступних для розрахунку показників.

### **Висновки до першого розділу**

1. Логістику можна визначити, як науково-практичний напрям господарювання виробничого підприємства, сутність якого визначається забезпеченням логістичних систем усіма необхідними ресурсами (матеріальними, фінансовими, інформаційними) при дотриманні оптимального рівня витрат при забезпеченні переміщення потоків вказаних ресурсів в межах визначених систем.

2. На основі вивчення трактування категорії логістичний менеджмент встановлено, що це складова системи менеджменту підприємства, дія якої спрямована на оптимізацію матеріальних, фінансових та інформаційних потокових процесів з метою забезпечення сталого ефективного розвитку підприємства та підвищення його конкурентоздатності на ринку. Ефективність логістичного менеджменту проявляється через: час переміщення усіх видів

запасів (матеріалів, напівфабрикатів, готової продукції); мінімізація їхнього рівня; забезпечення найнижчого, але акцептованого рівня логістичних витрат.

3. Ефективність логістичного менеджменту характеризується за двома основними критеріями: ідентифікація результатів прийнятих логістичних рішень та ефективність, з якою їх було досягнуто. Перший критерій полягає у наданні необхідного споживачеві рівня логістичного обслуговування та послуговує відображенням здатності підприємства задовольняти наявні потреби ринку за наявної конкуренції. Другим критерієм, за яким уможлиблюється результатів прийнятих логістичних рішень є ефективність, з якою їх було досягнуто. За даним критерієм уможлиблюється оцінювання спроможності підприємства оптимально використовувати наявні ресурси (мінімізувати використання їх на одиницю корисного результату) і усувати втрати при досягненні необхідного результату.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПСП «АГРОФІРМА ПЕРШЕ ТРАВНЯ»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ПСП «Агрофірма Перше Травня»

Центральна садиба ПСП «АФ Перше Травня» знаходиться в с.м.т. Томаківка. На території підприємства розташовано ще 4 населених пункти: с. Гарбузовка, с. Катещино, с. Михайлівка, с. Новокатещино.

Підприємство було засновано в 1931 році як колгосп «Комунар». В 1950 році пройшло розширення підприємства: 20 колективних господарств (колгосп «Червоний степ», «Червоний партизан», «Перемога», «Пролетарій» і інші). З'єднались в сільгоспартель «Комунар». В 1964 році приєднався колгосп «18 Партз'їзд» і господарство одержало назву «Перше Травня». В 1976 році до господарства приєднався колгосп «Демітров». 25 Травня 1995 року рішенням загальних зборів колгосп «Перше Травня» реорганізоване в колективне сільськогосподарське підприємство (КСП) «Перше Травня». З 1 січня 2000 року КСП «Перше Травня» перетворилось на агрофірму.

Рельєф в зоні розташування підприємства – слабо хвильова рівнина. Грунт за своїм складом – чорнозем звичайний, вміст гумусу у верхньому шарі ґрунту 2,7%. На території підприємства знаходиться водойм з водним дзеркалом 5,9 га.

Земельні ресурси є основою матеріального і духовного виробництва. «Від характеру і рівня ефективності використання землі залежить розвиток продуктивних сил, масштаби виробництва і матеріальне благополуччя народу» [46].

Дані табл. 2.1. показують, що загальна земельна площа представлена землями сільськогосподарського призначення.

Таблиця 2.1

Динаміка складу, структури сільськогосподарських угідь та землезабезпеченість  
ПСП «АФ Перше Травня»

Показник	2015 р.		2016 р.		2017 р.		2018 р.		2019 р.		2019 р. у % до 2015 р.
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%	
Площа сільськогосподарських угідь, га	10081	100,00	10062	100,00	10157	100,00	10088	100,00	10054	100,00	99,73
із них: рілля, га	10081	100,00	10062	100,00	10157	100,00	10088	100,00	10054	100,00	99,73
Посівна площа, га	10051	99,70	10032	99,70	10051	98,96	10042	99,54	10025	99,71	99,74
Коефіцієнт розораності землі	0,997		0,997		0,990		0,995		0,997		100,01
Коефіцієнт використання ріллі	0,869		0,878		0,869		0,877		0,814		93,70
Припадає на одного працівника: сільськогосподарських угідь	88,43		92,31		94,93		91,71		93,96		106,26
ріллі	88,17		92,04		93,93		91,29		93,69		106,27

Проаналізувавши дані таблиці 2.1, ми бачимо, що площа сільськогосподарських угідь за період 2015-2019 рр. зменшилася на 0,27 % або на 27 га за рахунок зменшення кількості взятих в оренду земельних паїв. Так як земельні паї представлені розораними землями, то площа ріллі також зменшилася на 0,27 %. Площа сільськогосподарських угідь в ПСП «АФ Перше Травня» в 2019 році становила 10054 га, з яких 10025 було відведено під рілля. За останні п'ять років коефіцієнт розораності землі збільшився і досягнув рівня 0,997. Землезабезпеченість ПСП «АФ Перше Травня» в 2019 році в порівнянні з 2015 роком зросла – на 6,26 %. Така ситуація пояснюється зменшенням чисельності працівників.

Спеціалізація сільського підприємства – це переважний розвиток однієї або кількох галузей у виробництві товарної продукції в окремих підприємствах, районах, областях і регіонах. Розвиток цих галузей і виробництво відповідних продуктів визначають виробничий напрям сільського підприємства.

Структура товарної продукції визначається як процентне співвідношення вартості продукції окремих культур і галузей в загальній сумі вартості товарної

продукції по підприємству, яка приймається за 100 %. Місце культур і галузей в підприємстві визначається їх питомою вагою в структурі вартості товарної продукції. Для аналізу динаміки складу та структури товарної продукції ПСП «АФ Перше Травня» розглянемо дані табл. 2.2.

Рівень спеціалізації підприємства оцінюють по коефіцієнту спеціалізації:

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

де  $U_m$  – питома вага окремих галузей в товарній продукції підприємства, %;  
 $n$  – порядковий номер окремих галузей по питомій вазі кожного виду продукції в ранжируваному ряді по зниженню питомої ваги.

Таблиця 2.2

## Склад і структура товарної продукції ПСП «АФ Перше Травня»

Вид продукції і галузь	2015 р.		2016 р.		2017 р.		2018 р.		2019 р.		Зміна стр-ри 2019 р. проти 2015 р., в.п.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Рослинництво, всього	42069	85,33	46859	82,65	49087	82,99	52147	81,32	67580	84,63	-0,70
зернові	22861	46,37	11370	20,05	22574	38,17	21071	32,86	25961	32,51	-13,86
соняшник	15213	30,86	19014	33,54	17328	29,30	19475	30,37	26008	32,57	1,71
ріпак	3958	8,03	16464	29,04	9045	15,29	11457	17,87	11699	14,65	6,62
інша пр-ція рослинництва	37	0,08	11	0,02	140	0,24	144	0,22	3913	4,9	4,82
Тваринництво, всього	7188	14,58	9596	16,93	8957	15,14	11596	18,08	9902	12,4	-2,18
в т.ч. реалізація приросту ВРХ	37	0,08	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	-0,08
реалізація приросту свиней	6861	13,92	8777	15,48	7914	13,38	10777	16,81	8944	11,2	-2,72
молоко	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	0,00
інша пр-ція тваринництва	290	0,59	819	1,44	1043	1,76	819	1,28	958	1,2	0,61
Реалізація іншої продукції	46	0,09	242	0,43	1103	1,86	384	0,60	1413	1,77	1,68
Всього	49303	100,00	56697	100,00	59147	100,00	64127	100,00	79854	100	0,00

$$K_c = \frac{100}{\sum Y_m(2n-1)} = \frac{100}{32,57+32,51*3+14,65*5+11,2*7} = 0,355$$

Коефіцієнт спеціалізації господарства дорівнює 0,355. Це означає, що ПСП «АФ Перше Травня» має середній рівень спеціалізації виробництва зерна з розширеним виробництвом насіння соняшнику в 2019 році.

Рівень використання трудових ресурсів відображається в показниках продуктивності праці (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

## Наявність та використання трудових ресурсів в ПСП «АФ Перше Травня»

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 р. у % до 2015 р.
Чисельність працівників, чол.	114	109	107	110	107	93,86
Відпрацьовано людино-днів на 1 працівника	276	253	286	257	298	107,97
Коефіцієнт використання запасу робочого часу	0,90	0,83	0,94	0,84	0,98	107,97
Відпрацьовано людино-годин на 1 люд.-день	7,4	7,6	7,6	7,9	8,1	109,46
Продуктивність праці в розрахунку на:						
на 1 люд.-годину, грн.	209,06	309,00	370,69	412,63	395,31	189,09
на 1 люд.-день, грн.	1547,07	2348,42	2817,27	3259,77	3202,01	206,97
на 1 працівника, тис.грн.	426,99	594,15	805,74	837,76	954,20	223,47

Чисельність працівників в ПСП «АФ Перше Травня» зменшилася на 7 осіб, що становить 6,14 %. При цьому тривалість відпрацьованого робочого часу всього по підприємству зросла на 7,97 %, а тривалість робочого часу окремого працівника зросла на 9,46 %. Така тенденція зумовлена розвитком галузі тваринництва, а саме галузі свинарства. Збільшення тривалості робочого часу позитивно відобразилося на рівні використання трудових ресурсів. Так, годинна



та денна продуктивність праці в ПСП «АФ Перше Травня» зросла вдвічі, а річна – більше ніж у два рази. Підвищення продуктивності праці можливе за умови випереджаючого зменшення потрібної для виробництва кількості живої праці порівняно з кількістю уречевленої праці. Таким чином досягається економія всієї суми праці, яка відображається в зниженні собівартості продукції. Більш наочно рівень продуктивності праці в ПСП «АФ Перше Травня» представлено на рис. 2.1.

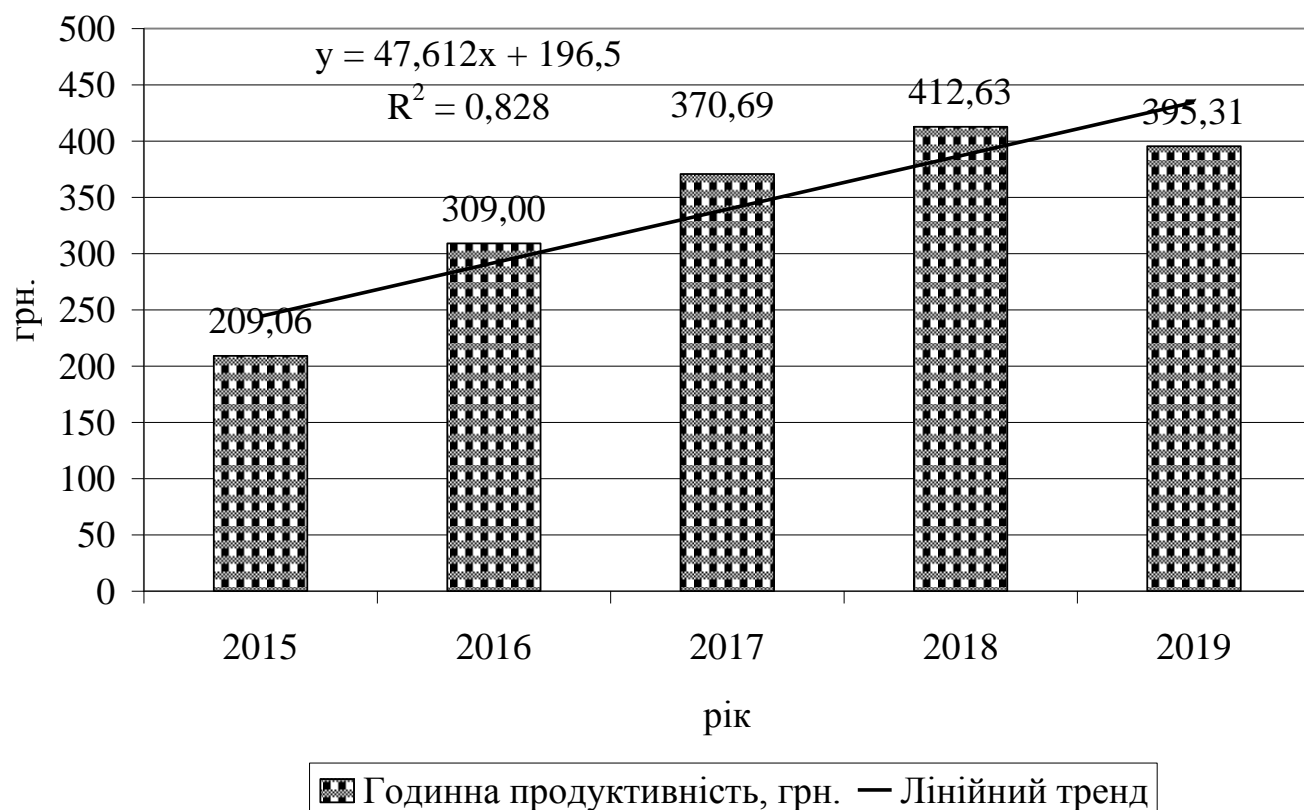


Рис. 2.1. Динаміка годинної продуктивності праці в ПСП «АФ Перше Травня»

Важливу роль у господарській діяльності підприємства відіграють основні виробничі засоби, які «є матеріально-технічною базою виробництва. Висока забезпеченість підприємства основними засобами та ефективне їх використання сприяють підвищенню продуктивності праці, кращому використанню оборотних засобів, збільшенню обсягу виробництва продукції і зниженню її собівартості» (табл. 2.4).

## Наявність та ефективність використання основних засобів

## ПСП «АФ Перше Травня»

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	2015 до 2019	
						+,-	%
Фондовіддача на 100 грн. основних засобів, грн./грн.	347,21	427,97	520,44	477,93	422,65	75,44	121,73
Фондоємність 100 грн. валової продукції, грн./грн.	28,80	23,37	19,21	20,92	23,66	-5,14	82,15
Окупність основних засобів, років	3,36	2,66	0,85	0,68	0,97	-2,38	29,00
Отримано на 100 грн. основних засобів, грн. :							
- валового доходу	351,67	374,67	357,05	332,57	330,56	-21,11	94,00
прибутку	29,79	37,57	118,07	146,88	102,72	72,93	344,79
Рівень рентабельності, %	9,26	11,15	49,41	79,10	45,08	35,83	X
Норма прибутку, %	15,03	13,67	38,23	56,02	41,47	26,44	x

На рис. 2.2 динаміку норми прибутку представлено більш наочно.

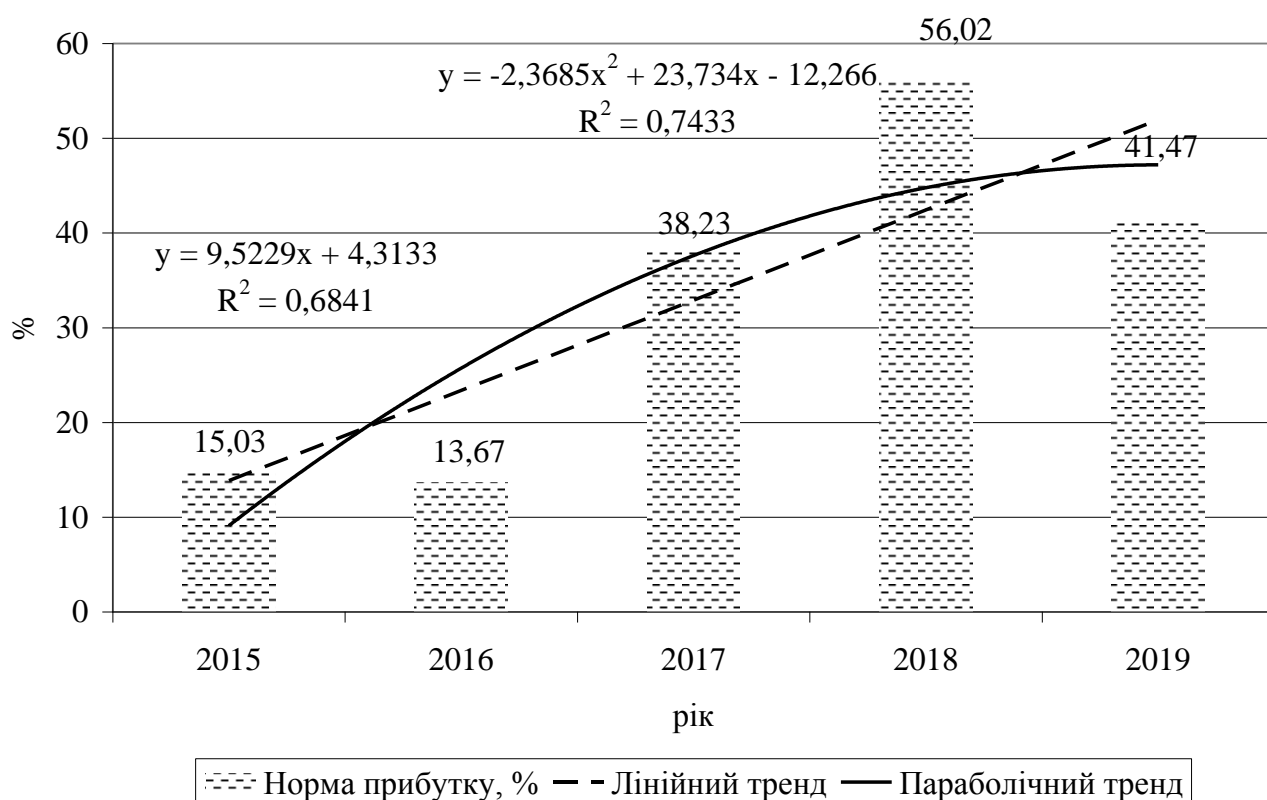


Рис. 2.2. Аналітичне вирівнювання норми прибутку в ПСП «АФ Перше Травня»

З табл. 2.4 видно, що в 2019 році в порівнянні з 2015 роком вартість основних засобів збільшилась на 53,69 % що призвело до зростання фондоозброєності в 2,5 рази. Оскільки темпи зростання вартості основних засобів випереджають темпи зростання площі сільськогосподарських угідь, то фондозабезпеченість за період 2015-2019 рр. зростає на 34,0 %. Аналізуючи таблицю 2.4 ми бачимо, що фондovіддача за останні 5 років збільшилась на 21,73%, а фондомісткість відповідно зменшилась на 17,85 %

Норма прибутку на підприємстві збільшилась на 26,44 відсоткових пунктів, що зумовлено зростанням прибутку. Відповідно параметрів лінійного тренду щорічний приріст норми прибутку становить 9,5 відсоткові пункти. Це зумовлено перевищенням приросту валової продукції та прибутку над зростанням вартості основних засобів.

Результативність показників діяльності представлена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

#### Основні економічні показники діяльності ПСП «АФ Перше Травня»

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	2019 р. у % до 2015 р.
Припадає на 100га сільськогосподарських угідь, тис. грн.:						
- основних виробничих засобів	139,07	150,39	163,09	191,14	240,27	172,77
- матеріальних витрат	447,64	506,97	389,76	354,94	547,45	122,30
Отримано на 100га сільськогосподарських угідь, тис. грн.:						
- валової продукції	482,86	643,63	848,82	913,50	1015,51	210,31
- прибутку	41,43	56,51	192,57	280,74	246,80	595,70
Фондовіддача на 100 грн. основних виробничих засобів, тис. грн.	347,21	427,97	520,44	477,93	422,65	121,73
Отримано валової продукції на 1 грн. Витрат, грн.	1,08	1,27	2,18	2,57	1,85	171,97
Продуктивність праці одного середньорічного робітника, тис. грн.	426,99	594,15	805,74	837,76	954,20	223,47
Рівень рентабельності, %	9,26	11,15	49,41	79,10	45,08	35,83в.п.

Позитивним фактором діяльності підприємства слід вважати зростання рівня рентабельності в 2019 році на 35,83 відсоткові пункти проти рівня 2015 року. Загалом діяльність досліджуваного підприємства є прибутковою протягом

усього періоду дослідження, і тому ми можемо стверджувати, що підприємство має стійке фінансове становище і може знайти джерела для розширення діяльності.

## **2.2. Оцінка логістичних аспектів менеджменту ПСП «АФ Перше Травня»**

Характерною ознакою діяльності ПСП «АФ Перше Травня» є повна виробнича та фінансова відповідальність виробника за результати своєї діяльності. ПСП «АФ Перше Травня» належить до крупнотоварних виробників продукції та займається вирощуванням зернових, олійних культур вирощуванням свиней.

Основними проблемами розвитку ПСП «АФ Перше Травня» є:

- відставання від сучасних тенденцій запровадження інноваційних технологій ведення сільського господарства;
- низько технологічне виробництво, тобто підприємство не має фінансових ресурсів для застосування інноваційних технологій в галузі рослинництва;
- відсутність дотацій від держави;
- відсутність держаного регулювання ринку сільськогосподарської продукції;
- незадовільний стан матеріально-технічної бази підприємства, та відсутність коштів для його покращення;
- кабальні умови для отримання короткострокових кредитів та овердафтів;
- бюрократичні перешкоди для розвитку підприємництва;
- відсутні або неефективні дорадчі служби в регіоні;
- застаріле обладнання та сільськогосподарська техніка, неповне забезпечення технічними засобами всіх виробничих процесів;
- нестача кваліфікованих спеціалістів та небажання молодих спеціалістів повертатися до господарства для працевлаштування;

- недосконала система збуту продукції.

Впровадження у виробництво нових технологій потребують радикального оновлення технічного забезпечення, чого у ПСП «АФ Перше Травня» не можуть дозволити, у зв'язку з високою ціною останніх. Кошти, які є в розпорядженні ПСП «АФ Перше Травня» дозволяють вести типовий процес виробництва без додаткового залучення елементів новітніх технологій. Тобто підприємство має замкнутий цикл проблем, відсутність коштів не дає змогу розвиватися, а відсутність розвитку стримує підвищення результативності роботи.

Поліпшити рівень забезпеченості фінансовими ресурсами ПСП «АФ Перше Травня» може за рахунок залучення банківського кредитування. Але умови надання банківських кредитів для ПСП «АФ Перше Травня» є малопривабливими. Зокрема, середня ставка річних за кредитами (гривневими) з урахуванням банківських сукупних послуг (страхування, банківське обслуговування та ін.) становить 30% річних, при цьому рівень рентабельності діяльності підприємства в 2019 році становив 27,10 %. Тобто використання кредитних коштів у діяльності ПСП «АФ Перше Травня» не є доцільним, так як отриманий прибуток від їх використання не покриє суму заборгованості за їх надання.

Більш прийнятими для сільськогосподарських товаровиробників є «державні програми виділення цільових коштів для придбання техніки, обладнання, будівництва виробничих та обслуговуючих об'єктів. Проте такі програми в останні роки не фінансуються, або виділених з бюджету коштів не достатньо для забезпечення потреб таких суб'єктів господарювання» [64].

Повноцінне ресурсне забезпечення сільськогосподарського виробництва не окупується вартістю валової продукції.

Найближчі перспективи розвитку ПСП «АФ Перше Травня» із впровадженням елементів логістичного менеджменту та кооперування із такими самими підприємствами. Необхідно активно розвивати цей напрямок. Зараз фінансова підтримка відсутня або скорочена до мінімуму. Тому тільки спільними зусиллями кілька сільськогосподарських підприємств можуть придбати сучасну

дорогу техніку, яка їм необхідна або організувати логістичний ланцюг поставок матеріальних ресурсів чи відвантаження продукції.

Сильні та слабкі сторони розвитку підприємництва в сільській місцевості, його можливості та загрози відображені в таблиці SWOT-аналізу (табл. 2.6), що дає підстави для прогнозування можливих сценаріїв розвитку подій у майбутньому.

Таблиця 2.6

## SWOT-аналіз розвитку ПСП «АФ Перше Травня»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p><i>Законодавство:</i> державне регулювання фермерської діяльності.</p> <p><i>Природні ресурси:</i> наявність якісних сільськогосподарських угідь; сприятливі природні умови.</p> <p><i>Трудові ресурси:</i> повна забезпеченість персоналом.</p> <p><i>Маркетинг:</i> постійний попит на зерно та насіння соняшнику.</p> <p><i>Дорожня інфраструктура:</i> невелика віддаленість від залізничної колії та дорожніх магістралей.</p>	<p><i>Фінансові ресурси:</i> високий банківський відсоток за користування кредитом, відсутність державної підтримки.</p> <p><i>Ринкова інфраструктура:</i> нерозвинений місцевий ринок с/г продукції; високий рівень логістичних витрат.</p> <p><i>Виробництво:</i> низький рівень механізації.</p> <p><i>Соціальна політика:</i> інтенсивні міграційні процеси сільських жителів до міст та за кордон.</p> <p><i>Маркетинг:</i> розміри підприємства не дають змогу формувати крупно товарні партії зерна та насіння соняшнику для торгівлі на біржі на постійній основі; відсутність логістичного забезпечення постачання продукції на внутрішньому ринку.</p>
Можливості	Ризики
<p><i>Кон'юнктура глобального ринку:</i> зростання попиту на екологічну (органічну) продукцію, розвиток ринку біопалива.</p> <p><i>Інновації:</i> поява нових інвесторів на сільськогосподарському ринку.</p> <p><i>Інвестиції:</i> зростання привабливості галузі через диверсифікацію виробництва.</p> <p><i>Освіта дорослих:</i> підвищення кваліфікації, робота з дорадчими службами.</p>	<p><i>Виробництво:</i> продукція підприємства не відповідає світовим та європейським стандартам.</p> <p><i>Інфраструктура:</i> відсутність інвестування в розвиток сільськогосподарської інфраструктури .</p> <p><i>Навколишнє середовище:</i> забруднення довкілля через недотримання сівозмін, застаріле обладнання та ін.</p> <p><i>Соціальний стан:</i> міграція населення.</p> <p><i>Цінова ситуація:</i> значні коливання валютного курсу, нестабільні ціни на світовому ринку.</p> <p><i>Економічні умови:</i> нестабільна національна валюта.</p> <p><i>Енергетика:</i> значні коливання цін на енергоносії.</p>

Ураховуючи результати проведеного SWOT-аналіз (табл. 2.6), а саме слабкі сторони нинішньої діяльності ПСП «АФ Перше Травня», для уникнення можливих ризиків у перспективі, створення сприятливих умов для розвитку аграрного підприємництва пропонуємо за основу взяти останній сценарій

розвитку подій, що найбільше відповідає інтересам сільського населення, суб'єктам малого підприємництва та державній політиці регіонального розвитку.

Важливим чинником, що забезпечує ефективність діяльності ПСП «АФ Перше Травня» є логістичні підходи до організації заготівельно-збутової діяльності. Логістична діяльність формує раціональний рух матеріально-технічних, інформаційних і фінансових потоків, що забезпечує отримання позитивного ефекту.

Діюча система управління закупівельною діяльністю, формування матеріально-ресурсного забезпечення та організація складського господарства в ПСП «АФ Перше Травня» не містить логістичного підходу до їх організації та не відповідає вимогам сьогодення.

Система логістичного менеджменту на ПСП «АФ Перше Травня» повинна зумовлювати «комплексне, систематизоване функціонування логістичних структур, які будуть відповідати конкретним функціям і цілям логістичного призначення відповідно до місця застосування та соціально-економічним і організаційно-технічним умовам їх формування, враховувати принципи та напрями логістичної інтенсифікації їх доцільного розвитку, а також дотримуватись оптимальних значень ефективності та раціональності функціонування логістичних систем діяльності, які сформовані в процесі проектування логістичної системи» [2].

При цьому вказані параметри із урахуванням галузевих особливостей сільського господарства, як би точно вони не були передбачені при плануванні логістичної системи, через певний час повинні бути скориговані. Це доречно, тому що система логістики, враховуючи зовнішні зміни середовища та внутрішню ситуацію підприємства, повинна бути мобільною до змін. Виходячи із цього, неефективні система менеджменту підприємства не повинна негативно відображатися на властивостях логістичної системи. Отже, на додаток до зазначеним вище вимогам до системи управління якістю, вона зобов'язана сприяти модернізації та інтенсифікації логістики шляхом поглиблення адаптаційних і якісних інформаційних потоків.

Для досягнення поглибленої адаптації та якісних інформаційних потоків система управління логістичною системою повинна формувати відповідну організаційну структуру управління. Така структура «повинна представляти доцільний набір управлінських підсистем та їх елементів, що знаходяться в необхідному горизонтальному та вертикальному ієрархічному зв'язку і володіти властивостями, що дозволяють забезпечувати логістичній системі економічну надійність» [2].

Виходячи із вищенаведеної інформації сформулюємо наступне: врахування логістичної складової при формуванні організаційної структури ПСП «АФ Перше Травня» оптимізує та полегшить систему менеджменту на підприємстві, допоможе визначити сфери відповідальності управлінського персоналу, вдосконалив систему планування та прогнозування. При цьому в подальшому логістичний підхід в системі управління сприятиме досягненню поставлених цілей підприємства з урахуванням змін зовнішнього середовища.

Внутрішній управлінський документообіг (накази, розпорядження, постанови) в ПСП «АФ Перше Травня» не впроваджений, деякі основні завдання не зафіксовані на папері, а знаходиться в голові власника або керуючого. Для групування основних цілей діяльності та підвищення ефективності управлінської діяльності необхідно систематизувати процеси управління адміністративним персоналом. Вдосконалення системи управління за вказаним напрямком гарантуватиме збереження важливої інформації та поліпшить систему ознайомлення персоналу зі своїми посадовими обов'язками. Також вказані заходи посилять впливовість дій керівника підприємства та забезпечить структурованість виконання роботи, що дозволить раціонально і ефективно використовувати робочий час, фінансові та інші види ресурсів.

Сільськогосподарські підприємства, як і всі інші підприємства, не можуть існувати без певної організаційної структури. Добре розроблена організаційна структура «забезпечує якісну організацію і чітку послідовність функціонування підприємства, що дозволяє: організувати роботу; збільшити ефективність; управляти персоналом; збільшити продуктивність, знизити витрати» [31].



Розробляти організаційну структуру логістичної системи в ПСП «АФ Перше Травня» доцільно за наступними етапами: визначаються спеціалісти, відповідальні за логістичну діяльність; здійснюється визначення основних напрямків діяльності; формується структура відділу із розподілом посадових обов'язків; проводиться оптимізація структури за необхідністю. Оптимізація організаційної структури проводиться лише за умови незадоволеності керівництва підприємства результатами її діяльності.

Пропонована організаційна структура управління логістичною системою ПСП «АФ Перше Травня» повинна функціонувати в одній площині із загальною організаційно-виробничою структурою фермерського господарства. Тобто, управлінські завдання, що стоять перед організаційною структурою управління логістичною системою повинні бути похідними від цілей, що стоять перед підприємством загалом та перед кожним його підрозділом.

В ПСП «АФ Перше Травня» спостерігається часткове впровадження логістичного менеджменту, наприклад обов'язки логіста виконують ті співробітники, яким необхідно використовувати логістичні методи управління. В умовах даного підприємства доцільно створити посаду логіста.

До сферу діяльності такого спеціалісту повинні входити: «постачання сировини та матеріалів, транспортування, складування, управління запасами, інформаційне забезпечення, обслуговування споживачів» [42]. Упровадження логістичної концепції у діяльність приведе до певної зміни організаційної структури підприємства, а саме до переорієнтації діяльності функціональних відділів, функціональних менеджерів у напрямку інтеграції зусиль. Метою цих зусиль, метою стратегічних рішень підприємства є зниження загальних витрат і підвищення рівня обслуговування клієнта завдяки: мінімізації змінних витрат, пов'язаних з переміщенням і складуванням товарів, скороченню циклу обігу капіталу, інвестованого в запаси, зростанню доходів від підвищення рівня обслуговування клієнта порівняно із менш інтенсивним зростанням логістичних витрат.

### 2.3. Аналіз зовнішнього середовища підприємства

Основна потреба у проведенні аналізу середовища зумовлена тим, що «господарства не завжди можуть вибрати ту чи іншу стратегію. Діяльність їхня обмежується законом, державною політикою, соціальним регулюванням. Не менш важливий вплив ми вважаємо мають ті складові, з якими підприємство перебуває у прямій взаємодії: конкуренти, постачальники, споживачі» [9]. Тут важливим моментом є те, що воно може істотно впливати на характер і зміст цієї взаємодії. Одними із важливих факторів, що впливають на вибір стратегії, є можливості сільськогосподарського підприємства та загрози зовнішнього середовища. Розробляючи стратегію, слід враховувати обидва компоненти. Саму стратегію необхідно будувати так, щоб реалізувалося як можна більше можливостей, особливо тих, що пов'язані зі стабільними конкурентними перевагами. Відповідно, стратегія «має бути спрямованою на захисну позицію сільськогосподарського підприємства від зовнішніх загроз нинішньому та майбутньому його станах» [31].

Відповідно, ми вважаємо, що аналіз середовища ПСП «АФ Перше Травня» включатиме такі етапи:

1. Аналіз зовнішнього середовища підприємства;
2. Аналіз безпосереднього оточення підприємства;
3. Аналіз внутрішнього середовища підприємства.

Будь-яка організація є відкритою системою і її розвиток залежить від зовнішнього середовища, що характеризується наступними економічними, політичними, соціально-демографічними, технічними факторами та факторами правового регулювання. Аналізуючи зовнішнє середовище, перш за все слід зазначити, що зараз, «як для країни в цілому, так і для сільського господарства зокрема, характерною є кризова ситуація» [7].

Складність ситуації, що склалася на сьогоднішній день, тісно пов'язано з проблемою сучасних ринкових відносин. Якщо для сільського господарства України характерним є тип ринку «чиста конкуренція», то переважна більшість

переробних підприємств, та підприємств, що забезпечують сільськогосподарське виробництво ресурсами, є монополістами. За таких умов аграрні товаровиробники не в змозі впливати на рівень цін. Відсутність конкуренції при придбанні сільськогосподарськими підприємствами ресурсів і при реалізації ними своєї продукції «зумовлює збитковість господарств, адже за такої ситуації ціни на ресурси є штучно завищеними, а на сільськогосподарську продукцію – заниженими» [16].

Проведений нами аналіз показує, що при переході народного господарства на ринкові засади державою не було вироблено відповідної фінансово-кредитної політики. Галузь була втягнута у ринкову стихію без відповідного плану, внаслідок чого фінансовий стан аграрного сектора рік у рік погіршувався.

Держава вдається до різного роду заходів по фінансовій стабілізації аграрного сектора – звільнення від оподаткування, надання різноманітних і часто непрямих позик, реструктуризація боргів. Проте вжиті заходи не дають належного ефекту. За таких умов «продовжують зростати неплатежі за одержані ресурси та затримки по оплаті праці. При цьому основна причина збільшення їх обсягів та несвоєчасної сплати – збитковість сільськогосподарського виробництва – не ліквідована» [52].

На нашу думку, одним з головних чинників, що впливають на погіршення фінансового стану сільськогосподарських товаровиробників є несприятливий інвестиційний клімат.

Важливою передумовою вирішення великомасштабних і багатоцільових завдань та проблем, подібних до тих, які в останні роки стоять перед сільським господарством, є їх всебічно відпрацьоване нормативно-правове, насамперед законодавче забезпечення. Надійне нормативно-правове забезпечення виробничої діяльності належить до тих найміцніших підвалин, на яких вона тримається і які являють собою, якщо не визначальні, то дуже близькі до цього чинники її ефективного здійснення. Недооцінка впливу нормативно-правового регулювання стає причиною не тільки соціально-економічних, а й політичних втрат з усіма негативними наслідками. Це повною мірою стосується сучасного етапу розвитку

сільського господарства з його надміру великими складностями. Глибока криза у ньому зумовлена сукупністю причин, зокрема «однією з найважливіших серед них - недосконалістю законодавчої бази аграрної політики в цілому і реформування аграрних відносин зокрема» [45].

Однією з визначальних причин проблем, які мають місце у реформуванні аграрних відносин, є їх неповне і недостатньо якісне правове забезпечення, фрагментарність окремих нормативно-правових актів, їх недостатня взаємна узгодженість. Законотворча робота у частині потреб сільського господарства «ще не набула системного характеру, а необхідні закони України і укази Президента приймаються і видаються або з поспіхом, або з великим запізненням» [45].

Ми вважаємо, що вагомий вплив на стан галузі має також соціально-демографічний чинник. Сьогодні можна спостерігати значний розрив у рівнях оплати праці у сільському господарстві та у інших галузях економіки. До того ж, як і у більшості галузей української економіки, вона виплачується несвоєчасно. Внаслідок цього, з одного боку, відбувається масовий відтік з аграрної сфери у комерційні структури найбільш кваліфікованої, підприємливої частини трудових ресурсів села, а з іншого боку – на селі йде масове наростання безробіття, занепадає соціальна сфера, закрито тисячі найнеобхідніших для села господарств та структур служби побуту, культури, дитячих дошкільних закладів. У сільській місцевості не належне автобусне сполучення, ненадійною є система електропостачання. У таких умовах неминучим постає подальше загострення демографічної ситуації. Прискорюється процес вимирання села, зростає середній вік сільських жителів, падає народжувальність.

У сільській місцевості області відбувається депопуляція населення взагалі. Характерними для сільськогосподарської галузі є також екологічні проблеми.

У землекористуванні регіону вже давно існують та поглиблюються негативні тенденції, небезпечні для якості ґрунтового покриву. Протягом багатьох десятиріч «екстенсивне використання земельних угідь, особливо ріллі, не компенсувалося рівнозначними заходами по відтворенню родючості ґрунтів» [53].

Отже, на основі поверхнево проведеного аналізу зовнішнього середовища можна зробити висновок про наявність у ньому значної кількості негативних факторів, що характеризуються високим рівнем впливу як на галузь сільського господарства в цілому, так і на кожне господарство зокрема.

Наступним етапом аналізу середовища є вивчення безпосереднього оточення ПСП «АФ Перше Травня». Даний регіон має сприятливі природно-кліматичні умови: рівнинний рельєф, родючі ґрунти, помірний клімат, що створюють необхідні передумови для розвитку сільськогосподарського виробництва – однієї з провідних галузей економіки області. Загалом, на сьогоднішній день для ПСП «АФ Перше Травня» є ті ж проблеми, що і для всієї галузі в цілому.

Слід зазначити, що в АПК Томаківського району створено потужний переробний підкомплекс. Проте за умов скорочення виробництва сільськогосподарської продукції переважна більшість переробних підприємств не працює на повну потужність. Відповідно, у регіоні існує попит на продукцію сільськогосподарських підприємств, особливо на м'ясо та молоко, але проблемою залишаються низькі закупівельні ціни.

Дещо менш налагодженою є мережа суб'єктів господарської діяльності по обслуговуванню сільськогосподарського виробництва. Щодо цін на матеріально-технічні ресурси, то вони, як і в цілому в країні, є досить високими [9].

Особливо важливим етапом у процесі аналізу середовища є виявлення сильних та слабких сторін підприємства, оскільки вони здебільшого визначають можливості успішного існування підприємства. Урахування сильних сторін є особливо важливим, оскільки «воно дає можливість максимально задіяти наявний досвід, дозволяє отримати максимальну перевагу в конкурентній боротьбі і є фундаментом для розробки стратегії» [24].

Для повного виявлення слабких та сильних сторін господарств нами пропонується зробити аналіз їх діяльності у різних сферах:

1. Виробництво. За сучасних умов для агропідприємств характерним є те, що виробництво м'ясної продукції, яке тривалий час було його провідним

напрямок спеціалізації, набуло збиткового характеру. Прибутковим на сьогодні є виробництво продукції рослинництва: пшениці, цукрового буряка, а також молока. При виробництві сільськогосподарської продукції підприємство, як правило, застосовує типові енергомісткі технології, відповідно, високою є собівартість продукції [21].

2. Реалізація. На сьогодні підприємства не мають налагодженої системи реалізації продукції, вихід на споживача носить переважно стихійний характер, кількість стабільних зв'язків є незначною, на підприємствах не здійснюється маркетингова робота, відсутній збір необхідної інформації про ринок, по закупівельні ціни, зокрема [53].

3. Фінанси. Попередньо проведений аналіз свідчить про достатній рівень фінансової стійкості підприємств, але проблемою залишається низький рівень миттєвої ліквідності, що пов'язано з дефіцитом грошових коштів.

4. Планування. Нині процес планування на підприємствах зводиться виключно до розробки річних планів. Система стратегічного планування у більшості відсутня.

5. Кадри. Позитивним моментом у роботі підприємств є забезпеченість їх спеціалістами, що мають високий професійно-кваліфікаційний рівень та значний досвід роботи у галузі сільського господарства, плинність персоналу є низькою, що свідчить про стабільність та згуртованість колективу. У то же час спостерігається деяка невідповідність керівного складу сучасним вимогам, що зумовлено відсутністю теоретичної підготовки та досвіду роботи в умовах ринкової економіки [47]. До того ж, кадрова політика підприємств не орієнтована на залучення нових фахівців.

Отже, до слабких сторін ПСП «АФ Перше Травня» можна віднести такі: відсутність чітких стратегічних напрямків діяльності; відсутність маркетингової роботи; недоліки в плануванні; наявність збиткових виробництв; висока собівартість продукції; дефіцит грошових коштів; відсутність постійних та ефективних каналів реалізації.

З метою встановлення взаємозв'язку між сильними і слабкими сторонами та можливостями і загрозами їх розміщено у вигляді матриці (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

## Розширена SWOT-матриця ПСП «АФ Перше Травня»

Внутрішнє середовище	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони(W)
	Вигідне розташування підприємства Наявність необхідних ресурсів (земля, техніка, фінансові ресурси) Висока продуктивність праці Стабільне фінансове становище Великий досвід на ринку	Зношеність основних засобів Комунікації, устаткування і приміщення фізично зношені Відсутність відділу маркетингу та низький рівень здійснення маркетингової діяльності Відсутність досліджень в області передових технологій
Зовнішнє середовище		
Можливості (O)	SO – стратегія	WO – стратегія
Розширення ринків збуту продукції Розширення напрямків діяльності Покращення техніки та технології Нарощування основного та оборотного капіталу Розширення асортименту продукції та поліпшення якості продукції Можливість росту обсягів виробництва і прибутку Проведення модернізації технологічного обладнання	Розширення ринків збуту продукції; Оптимізація виробничої структури Продаж або здача в оренду невикористовуваних територій та площ; Розширення сівозмін.	Залучення інвестицій для переоснащення виробництва новим обладнанням; Розробка нових маркетингових заходів щодо встановлення гнучкої цінової політики, створення системи збуту і розподілу
Загрози (T)	ST – стратегія	WT – стратегія
Наявність конкурентів на ринку, розширення ринку конкурентами Технологічне відставання Нестабільна політична та економічна ситуація в країні Непередбачуваність подальшого розвитку тваринницької галузі Високі податкові ставки Несприятливі погодні умови	Проведення гнучкої цінової політики, диференційованої залежно від замовника; пропозиція вигідних клієнтові умов оплати; Організація служби маркетингу на сучасному рівні, розробка нових рекламних кампаній, ретельне дослідження ринку	Вивчення та, можливо, використання кооперації в просуванні продукції; Оптимізація обсягів випуску продукції; скорочення кількості незавершеної або бракованої продукції

Сильними сторонами ПСП «АФ Перше Травня» слід вважати такі: зручне місцерозташування; сприятливі природно-кліматичні умови; забезпеченість

трудовими ресурсами; досвід виробництва продукції; наявність матеріальних ресурсів; висока фінансова незалежність; достатній рівень фінансової стійкості; відсутність довгострокової кредиторської заборгованості; стійке майнове становище; наявність попиту на продукцію.

Відповідно, перед ПСП «АФ Перше Травня» відкриваються наступні можливості: збільшення обсягів виробництва продукції за рахунок підвищення ефективності виробництва, скорочення витрат за рахунок економії та поліпшення їх обліку і контролю, розширення асортименту продукції за рахунок вирощування нових сільськогосподарських культур, вихід на нові сегменти ринку, збільшення обсягів реалізації за рахунок пошуку ефективних каналів, налагодження промислових виробництв, та загрози: підвищення цін на матеріали, втрата ринку м'ясної продукції, непередбачувані заходи з боку уряду.

Окрім врахування умов ринкового середовища стратегічне управління підприємством повинно відповідати економічній суті та завданням господарства. Відповідно розробка стратегічної програми вимагає визначення стратегічних цілей сільськогосподарських підприємств (табл. 2.8).

Розробка «дерева цілей» повинна підпорядковуватись генеральній меті господарства. Генеральною метою більшості сільськогосподарських підприємств є задоволення матеріальних і культурно-побутових потреб членів підприємства на основі «раціонального використання земельних ресурсів, інших природних ресурсів, виробничо-економічного потенціалу, впровадження нових прогресивних технологій, підвищення продуктивності праці, регулювання внутрігосподарських взаємовідносин» [14].

Якщо місія задає загальні орієнтири, напрямки функціонування підприємства, виражає зміст його існування, то конкретний кінцевий стан, до якого в кожний момент часу прагне господарство, фіксується у вигляді цілей. Цілі є вихідним моментом планування діяльності, вони лежать в основі побудови внутрішніх зв'язків, на цілях «грунтується система мотивування, цілі



представляють собою пункт відліку в процесі контролю та оцінки результатів роботи окремих працівників, підрозділів та підприємства в цілому» [51].

Таблиця 2.8

## «Дерево цілей» ПСП «АФ Перше Травня»

Цілі першого порядку	Цілі другого порядку
1. Формування нових механізмів виробництва господарствами	1.1. Трансформація виробництва
	1.2. Розвиток прибуткових видів діяльності
	1.3. Санування галузі тваринництва
	1.4. Збільшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції
	1.5. Налагодження ефективних шляхів збуту продукції
	1.6. Інші підходи до заохочення на працю
2. Удосконалення організаційного механізму господарювання	2.1. Забезпечення чіткого організаційного механізму господарювання
	2.2. Внутрішньогосподарське реформування з метою створення ініціативної команди
	2.3. Ефективний підхід до маркетингу
3. Ефективне використання земелі господарствами	3.1. Перегляд і оптимізація посівних площ та сівозмін
	3.2. Поліпшення якісних характеристик землі
	3.3. Можливе додаткове залучення орендованих земель інших господарств
4. Формування нової матеріально-технічної бази господарств	4.1. Максимальне забезпечення новою високопродуктивною сільськогосподарською технікою
	4.2. Технологічне переоснащення сільськогосподарського виробництва
5. Інноваційні підходи керівництва та інформаційне забезпечення	5.1. Розробка механізму освоєння і впровадження нових технологій
	5.2. Поєднання науки і виробництва
	5.3. Застосування комп'ютерних програм
6. Забезпечення господарств кваліфікованими кадрами	6.1. Збереження та ефективне використання трудових ресурсів
	6.2. Розробка програми підготовки і перепідготовки кадрів
7. Розвиток соціальної інфраструктури господарств	7.1. Створення сприятливих соціально-економічних умов життя і діяльності населення
	7.2. Максимальний розвиток соціальної інфраструктури
8. Захист навколишнього середовища	8.1. Розробка програми заходів з охорони навколишнього середовища і використання природних ресурсів
	8.2. Виробництво екологічно чистої продукції

Нині в ПСП «АФ Перше Травня» відсутня система чітко визначених стратегічних цілей. Враховуючи вищевизначену генеральну мету підприємства, напрямок його господарської діяльності та умови зовнішнього середовища доцільно запропонувати для нього наступний набір довгострокових цілей.

Доцільність застосування саме такої системи цілей обумовлена наступним:

1. Тривалий період господарства спеціалізувались на виробництві м'яса ВРХ та свиней, але у зв'язку із збитковістю цієї продукції протягом кількох останніх років її виробництво було скорочено. Нині основними видами продукції агропідприємств області в галузі рослинництва є соняшник та пшениця, в галузі тваринництва – молоко [3].

Безумовно, переорієнтація структури виробництва господарства на ринкові ціни та ринковий попит сприяла виживанню підприємств в умовах загальної кризи, однак в довгостроковій перспективі, на нашу думку, слід здійснювати оздоровлення галузі тваринництва оскільки:

- ПСП «АФ Перше Травня» мають тривалий досвід виробництва м'ясної продукції;
- в даній галузі зосереджена основна частина виробничих потужностей сільськогосподарських підприємств;
- тваринництво є джерелом надходження органічних добрив в галузь рослинництва;
- загальне скорочення виробництва м'яса сільськогосподарськими підприємствами може зумовити підвищення закупівельних цін на цей вид продукції в майбутньому.

До того ж збереження даного напрямку виробництва при одночасному розвитку інших прибуткових видів діяльності сприятиме диверсифікації виробництва, що є важливою передумовою успішного функціонування в умовах ринкової економіки [25].

2. Розширення ПСП «АФ Перше Травня» виробництва конкурентноспроможної продукції рослинництва з метою уникнення формування кризової ситуації є цілком виправданим кроком. Однак довготривале переважання в структурі посівних площ зернових, цукрових буряків зокрема може негативно позначитись на родючості ґрунтів та зумовити зниження економічного ефекту від виробництва цих видів продукції в майбутньому. За таких обставин підприємствам слід звернути особливу увагу на питання оптимізації посівних площ та сівозмін.

3. На сьогоднішній день ПСП «АФ Перше Травня» особливо гостро відчують проблему відсутності ефективних каналів реалізації. Переважна більшість виробничих зв'язків господарств не є стабільною. Крім того, господарські операції продовжують мати бартерний характер, що не забезпечує надходження в господарство грошових коштів. Вирішенню даної проблеми можливе шляхом налагодження на підприємствах ефективної маркетингової роботи, яка б передбачала збір інформації про покупців та постачальників, вивчення ринкових цін на сільськогосподарську продукцію.

Одночасно із забезпеченням орієнтації ПСП «АФ Перше Травня» на умови ринку, дана інформація сприяла б поліпшенню процесу планування та забезпечувала б більш точне прогнозування грошових потоків.

4. Важливим чинником, що впливає на розвиток ПСП «АФ Перше Травня» є забезпеченість його трудовими ресурсами. Сучасні умови вимагають від працівників не лише високого рівня кваліфікаційної підготовки, а й наявності таких рис як підприємливість та ініціативність. Тому перед керівниками сільськогосподарських підприємств постає завдання виховання колективу, формування добросовісного відношення працівників до своєї роботи, навчання працівників, тобто створення такої команди, кожен член якої розумів би, що «він потрібний і що від нього залежить результат діяльності сільськогосподарського підприємства. Не менш важливим моментом є також запровадження належної системи матеріального стимулювання» [28].

5. Важливою передумовою забезпечення стійких позицій на ринку та максимально можливої дохідності від господарської діяльності є удосконалення використовуваних техніки та технологій. Нині господарства застосовують, як правило, типові енергомісткі технології, що сприяє формуванню високої собівартості продукції. До того ж основна частина засобів праці господарств характеризується моральною застарілістю. Саме тому доцільними є здійснення інноваційної діяльності та модернізація матеріально-технічної бази господарств.

6. Беручи до уваги те, що розвиток сільськогосподарського підприємства повинен здійснюватись в умовах суспільної відповідності, господарству у

довгостроковій перспективі слід приділяти значну увагу питанням соціального розвитку та захисту навколишнього середовища.

Інструментарієм виконання вище визначених цілей є стратегія.

Оскільки ПСП «АФ Перше Травня» знаходиться в ситуації, яка потребує вирішення по різних напрямках, доцільно запропонувати для нього антикризову стратегію комбінованого характеру, яка б поєднувала в собі елементи захисної та наступальної стратегій. Суть такого управління полягає у посиленні економії, скороченні витрат, застосуванні активного маркетингу, пошуку і використанні резервів, поліпшенні управління, модернізації виробництва, зміну товарної політики.

На нашу думку, реалізація даної стратегії повинна передбачати здійснення ряду заходів у сфері виробництва, маркетингу, фінансів та кадрової політики. Відповідно, необхідним є розроблення наступних стратегій:

1. Стратегія виробничого менеджменту;
2. Маркетингова стратегія;
3. Фінансова стратегія;
4. Стратегія управління персоналом.

Наявність такої системи функціональних стратегій забезпечуватиме узгодженість різного роду заходів та керованість процесами виконання загальної стратегії.

### **Висновки до другого розділу**

1. Досліджено діяльність ПСП «АФ Перше Травня», та визначено, що дане підприємство є крупним сільськогосподарським підприємством Томаківського району Дніпропетровської області, загальна земельна площа якого представлена землями сільськогосподарського призначення. Основними сільськогосподарськими культурами, що вирощуються в ПСП «АФ Перше Травня» є соняшник, ріпак та зернові культури. Діяльність досліджуваного

підприємства є прибутковою, і тому ми можемо стверджувати, що підприємство має стійке фінансове становище.

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

3. Нині в ПСП «АФ Перше Травня» відсутня система чітко визначених стратегічних цілей. На сьогоднішній день ПСП «АФ Перше Травня» особливо гостро відчують проблему відсутності ефективних каналів реалізації. Переважна більшість виробничих зв'язків господарств не є стабільною. Крім того, господарські операції продовжують мати бартерний характер, що не забезпечує надходження в господарство грошових коштів. Вирішенню даної проблеми можливе шляхом налагодження на підприємствах ефективної маркетингової роботи, яка б передбачала збір інформації про покупців та постачальників, вивчення ринкових цін на сільськогосподарську продукцію.

## РОЗДІЛ 3

### ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПСП «АГРОФІРМА ПЕРШЕ ТРАВНЯ»

#### 3.1. Впровадження логістичного аудиту в ПСП «АФ Перше Травня»

Ключовим чинником підвищення ефективності матеріально-технічного забезпечення виробництва сільськогосподарського підприємства є використання інтелектуального інструментарію, застосування якого базується на результатах логістичного аудиту. На багатьох сільськогосподарських підприємствах за кордоном використовується система логістичного аудиту, розроблена за методологією американської фірми Logistics Field Audit(LFA), Inc. Система логістичного аудиту, побудована за методологією Logistics Field Audit(LFA) – «найбільш ефективний управлінський інструмент, широко використовуваний провідними світовими компаніями, – забезпечує істотне скорочення дистанції між одержанням об'єктивної оцінки логістичної функції компаній, розробкою рекомендацій і впровадженням інновацій, що досягається введенням логістів-аудиторів у практику реальних операцій» [20].

Логістичний аудит за технологією LFA проводиться за наступними напрямками дослідження:

1. Організаційна структура, мета та завдання діяльності;
2. Аналіз складу і структури товарної продукції. Напрямок спеціалізації;
3. Оцінка ресурсного забезпечення виробничого процесу;
4. Аналіз планування та прогнозування;
5. Аналіз витрат на логістичний менеджмент;
6. Оцінка забезпечення логістики інформаційними технологіями;
7. Аналіз логістичного менеджменту.

Кожний із представлених напрямків дослідження, в свою чергу має свою структуру проведення, відповідно до його мети. За результатами проведеного

аудиту складається звіт у такій формі, яка зручна для опрацювання керівництву підприємства.

Проведення логістичного аудиту ґрунтується на наступних принципах (рис. 3.1)



Рис 3.1 Ключові принципи логістичного аудиту пропоновані для впровадження в ПСП «АФ Перше Травня»

Охарактеризуємо наведені принципи.

Принцип логістичного аудиту № 1. «Чітка відповідність стратегії керування окремими потоками ключовим стратегіям підприємства».

При визначенні підприємством нових стратегій (маркетингова, збутова, кадрова, виробнича, спрямованості на споживачів та ін.) доцільно враховувати загальну мету та місію підприємства, його глобальну стратегію. Правильне визначення логістичних стратегій повинне містити інформацію щодо конкретних параметрів логістичної функції, що дасть змогу підприємству враховувати ефект від розробки стратегії. Кожний підрозділ підприємства повинен розробляти свою стратегію у відповідності до мети та завдань загальної стратегії підприємства. Сукупність стратегій підрозділів підприємства в сукупності і формує загальну стратегію.

Ключовим напрямком дослідження в логістичному аудиті за методологією LFA є оцінка ресурсного забезпечення виробничого процесу. При цьому, мається на увазі не визначення оптимального рівня запасів чи готової продукції. Даний

розділ логістичного аудиту досліджує рівень взаємодії та співпраці між керуванням закупівлями, запасами кормів та посівного матеріалу, матеріалів промислового призначення, залишками готової продукції та її збутом.

Доцільно відмітити, що «такий показник як глибина бачення запасів, є дуже важливим у системі планування. При максимальній глибині бачення компанія враховує не тільки запаси на власних складах і в дорозі, компанія може бачити динаміку реалізації та обсяг запасів продукції в дистриб'ютора, аж до роздрібною точки. Це дозволяє максимально ефективно створювати короткострокові плани поставок» [45]. При розробці загальної стратегії підприємства глибина формування ресурсного забезпечення є важливим фактором при розробці логістичного менеджменту товарних потоків та витрат на логістику.

Принцип логістичного аудиту № 2: «Оцінка та групування витрат на логістику».

Більшість сільськогосподарських підприємств, та ПСП «АФ Перше Травня» зокрема, не ведуть облік витрат на здійснення логістичної діяльності. Це відбувається через відсутність досвіду в аналізі витрат, нестачі робочого часу, відсутність інформації. Однак відсутність систематичного обліку та інформації за вказаним напрямком не дозволить провести аналіз доцільності та ефективності логістичної діяльності. Досягнення рівня оптимальних витрат – є одним із основних напрямків удосконалення логістичних процесів та підвищення ефективності логістичного менеджменту. Основними джерелами прихованих витрат при здійсненні логістичної діяльності є витрати транспортної мережі, складського господарства, витрати на інфраструктурне забезпечення логістики, інвентаризаційні втрати.

Доцільно відмітити, що одним із важливих аспектів в логістичній діяльності є рівень та структура оборотних активів підприємства. Логістичний менеджмент може вплинути на оборотний капітал наступним чином: «прискорення обороту товарів на складі, зменшення безпечного рівня стоків і загального рівня запасів, зменшення дебіторської заборгованості шляхом поліпшення обробки замовлень клієнтів і досягнення повноти інформації (напр., принцип "the perfect order") для



скорочення протиріч із клієнтами, підвищення задоволення клієнтів і прискорення оплати клієнтами рахунків, оптимізація циклічності, що впливає як на прискорення складського обороту, так і на прискорення обороту наявних коштів» [53]. Аналізуючи забезпечення логістики інформаційними технологіями в ПСП «АФ Перше Травня» в процесі логістичного аудиту за методикою LFA – доцільно враховувати, що із точки зору логістики завданням інформаційної системи є не лише облік товарно-матеріальних запасів, але й управління ресурсним забезпеченням та товарними потоками.

Принцип логістичного аудиту № 3: «Поточний моніторинг та підсумковий аналіз показників логістики».

Поточний та підсумковий аналіз показників логістики стають основними факторами безперервного поліпшення на шляху до зростання конкурентоздатності в галузі. «Коли вартість логістичної функції підрахована, для досягнення стратегічних цілей слід сформулювати конкретні принципово вимірювані параметри операційної діяльності, визначити методологію підрахунків і систему оцінок. Необхідно організувати безперервний моніторинг логістичної функції компанії» [21].

Логістичний аудит виробничого підприємства за методологією LFA розкриває джерела необґрунтованих логістичних витрат і розробляє заходи щодо оптимізації логістичної функції підприємства через підвищення функціональної ефективності, логістичного менеджменту виробничою системою підприємства, взаємодії всіх ланок ланцюга поставок та збуту. При цьому доцільно враховувати, що ефективність від проведення логістичного аудиту в ПСП «АФ Перше Травня» може бути досягнута лише за умови дотримання вказаних рекомендацій.

Проведений аналіз логістичного менеджменту в ПСП «АФ Перше Травня» свідчить, що ключовою проблемою розробки ефективної та дієвої логістичної системи виступає необхідність впровадження дієвих методик аудиту головних чинників впливу (логістичних ризиків) та формування ефективної системи заходів їх нейтралізації та усунення. Виходячи з цього, на основі результатів діяльності провідних аграрних підприємств щодо оцінки можливих ризиків розвитку

логістичної системи, вважаємо за необхідне запропонувати методику проведення аудиту та нейтралізації ризиків логістичного менеджменту в ПСП «АФ Перше Травня» Logistics Field Audit, яка містить наступні етапи:

1. Застосування показників можливості настання ризиків в системі логістичного менеджменту, а також їх впливу, як базових показників для подальших розрахунків.

2. Аналіз можливості реалізації ризиків логістичного менеджменту та впливу в залежності від ступеню реалізації ризику, що відображено у питомій вазі від прибутку, розподіл ризиків логістичної діяльності в залежності від масштабів.

3. Оцінка рівня можливих втрат в залежності від сценарію реалізації окремих ризиків.

4. Розробка пропозицій щодо мінімізації встановлених ризиків.

В ПСП «АФ Перше Травня» для забезпечення виробничого процесу використовують логістичну систему «точно у термін» (just-in-time), яка ще має назву «0 запасу». З одного боку, «це надає підприємству низку переваг, з іншого, робить його більш чутливим до логістичних ризиків, оскільки будь-які збої в роботі логістичного ланцюга можуть спричинити на певний час «замороження» виробничої діяльності та стати причиною значних матеріальних втрат» [8].

ПСП «АФ Перше Травня» є крупним сільськогосподарським підприємством Томаківського району Дніпропетровської області, тому на його діяльність значною мірою впливають особливості аграрної галузі. Специфіка формування запасів кормів, насіння, ПММ та транспортування, умов зберігання продукції на складаї, її сезонності в галузі рослинництва – все створює передумови для появи можливих ризиків логістичного менеджменту.

В залежності від галузевої специфіки підприємства, цілей оцінювання та інформаційного забезпечення використовують різні методики оцінювання ризиків логістичної діяльності. Проведемо оцінку ризиків логістичної системи ПСП «АФ Перше Травня» за вказаною методикою Logistics Field Audit. Важкість проведення оцінювання за даним підприємством зумовлена обмеженістю інформаційного забезпечення та відсутністю динаміки оцінки даних ризиків.

Результати аналізу ризиків логістичного менеджменту, які супроводжують діяльність ПСП «АФ Перше Травня» на прогнозний період було отримано за результатами експертних оцінок головних спеціалістів підприємства. Співробітникам підприємства було запропоновано дати оцінку можливості реалізації та вплив за 5-бальною шкалою. Отримані результати наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Ймовірність настання та вплив ризиків на логістичний менеджмент ПСП «АФ Перше Травня» за методикою Logistics Field Audit

Вид матеріалопотоків	Фактор ризику	Імовірність реалізації, балів	Вплив, балів
Вхідні логістичні потоки	Порушення термінів постачання	3,12	4,02
	Низька якість кормів, насіння, добрив	2,52	4,47
	Зростання цін на покупні запаси	3,06	3,80
	Непередбачувані торговельні обставини	2,40	3,60
Внутрішньовиробничі логістичні потоки	Порушення транспортної мережі	2,16	3,60
	Вихід обладнання зі строю	2,10	3,06
	Відсутність інформаційних технологій	2,10	3,18
Вихідні логістичні потоки	Форс-мажорні обставини	2,10	3,06
	Зміна попиту на продукцію підприємства	2,46	4,01
	Зростання природних втрат продукції	2,87	4,14
	Порушення термінів поставок	2,22	3,67
	Зниження ринкових цін на продукцію підприємства	1,98	3,48

Матеріали табл. 3.1 будуть використані для подальшої оцінки можливих ризиків логістичного менеджменту, тому доцільно представити результати розрахунків у вигляді десяткових дробів, які виражатимуть співвідношення між реалізованими ризиками та сукупністю подій. Для цього застосуємо дані з загальної методики Logistics Field Audit, де найбільше значення імовірності реалізації ризику складає 0,4. Відповідно проводимо аналогічний розрахунок: «максимальній бальній оцінці присвоюємо значення максимального ризику, між іншими факторами розподіляємо пропорційно» [12].

При визначенні впливу від настання ризику необхідно враховувати значну кількість факторів, оскільки вказаний ризик залежить від масштабів. Отже, в залежності від масштабів реалізації поділимо ризик «на зону нормального – 10 %, припустимого – 50 %, критичного – 75 % та катастрофічного ризику – 100 %. Відсоткова оцінка масштабу реалізації ризиків відображає якісну сторону ризику, тобто при реалізації 100 % досягається максимально можливий ступінь його реалізації» [12].

Проаналізуємо отримані результати, за опитуванням проведеним серед головних спеціалістів ПСП «АФ Перше Травня». Зокрема, для ризику проблем з якістю кормів, насіння, добрив можливість реалізації ризику складає 0,32 що вказує, що зі 100 можливих поставок по 32 імовірно реалізується вказаний ризик, тобто на підприємстві можливі проблеми із якістю вказаних ресурсів. Але при одній поставці ресурсів низька якість може бути у 10 % ресурсів, а в іншій майже всі запаси будуть низької якості, тобто будуть непридатними для використання. «Це співвідношення корегує введення градації за масштабом реалізації ризику» [25].

Значення показника впливу в балах із даних табл. 3.1 перерахували в частки шляхом їх співвідношення до максимального значення ризику (від 0 – при відсутності ризику до 5 – при максимальних наслідках ризику), або є найбільшої оцінки. Головною метою господарювання в ПСП «АФ Перше Травня» є отримання прибутку, тому основними показниками, які характеризують діяльність підприємства є прибуток та рівень рентабельності. Рівень розрахованих коефіцієнтів свідчить, яку долю від отриманого прибутку ПСП «АФ Перше Травня» може втратити в разі настання ризиків логістичного менеджменту. Також значення впливу змінюється відповідно до масштабу реалізації ризику, про що було розглянуто в попередньому аналізі.

В таблиці 3.2 наведено результати розрахунку відносних величин на основі абсолютних оцінок за матеріалами ПСП «АФ Перше Травня». Значення показнику ризику складатиме величину можливого прибутку ПСП «АФ Перше Травня», а інтегральний показник – характеризуватиме його інтенсивність.

Можлива оцінка впливу ризиків на логістичний менеджмент ПСП «АФ  
Перше Травня»

Вид матеріало-потоків	Фактор ризику	Вплив, балів	Імовірність	Вплив, залежно від масштабу реалізації ризику, частка від прибутку			
				10 %	50 %	75 %	100 %
Вхідні логістичні потоки	Порушення термінів постачання	4,02	0,40	7,98	39,90	59,84	79,79
	Низька якість кормів, насіння, добрив	4,47	0,32	8,87	44,35	66,53	88,70
	Зростання цін на покупні запаси	3,80	0,39	7,55	37,77	56,65	75,54
	Непередбачувані торговельні обставини	3,60	0,31	7,15	35,74	53,62	71,49
	Порушення транспортної мережі	3,60	0,28	7,15	35,74	53,62	71,49
Внутрішньо-виробничі логістичні потоки	Вихід обладнання зі строю	3,06	0,27	6,08	30,38	45,57	60,76
	Відсутність інформаційних технологій	3,18	0,27	6,32	31,59	47,39	63,19
	Форс-мажорні обставини	3,06	0,27	6,08	30,38	45,57	60,76
Вихідні логістичні потоки	Зміна попиту на продукцію підприємства	4,01	0,32	7,96	39,79	59,69	79,59
	Зростання природних втрат продукції	4,14	0,37	8,22	41,11	61,67	82,22
	Порушення термінів поставок	3,67	0,28	7,29	36,45	54,68	72,91
	Зниження ринкових цін на продукцію підприємства	3,48	0,25	6,91	34,53	51,79	69,06

Наступним етапом проведення логістичного аудиту буде зважування показників і грошова оцінка ризиків логістичного менеджменту ПСП «АФ Перше Травня». Для встановлення грошового значення показників використаємо обсяг чистого прибутку за 2020 рік, на який впливає можливість настання ризиків.

У табл. 3.3 наведено оцінку ризиків логістичного менеджменту для ПСП «АФ Перше Травня» в грошовому вираженні. Значення, наведені в табл. 3.3

отримані шляхом множення коефіцієнтів імовірності реалізації ризиків та коефіцієнтів впливу на результати господарської діяльності підприємства.

Таблиця 3.3

Аналіз ризиків логістичного менеджменту, які формують ефективність логістичної діяльності ПСП «АФ Перше Травня», тис. грн.

Вид матеріало-потоків	Фактор ризику	Вплив, залежно від масштабу реалізації ризику, частка від прибутку			
		Нормальний - 10 %	Припустимий - 50 %	Критичний - 75 %	Катастрофічний - 100 %
Вхідні логістичні потоки	Порушення термінів постачання	1980	9900	14849	19799
	Низька якість кормів, насіння, добрив	2201	11005	16508	22010
	Зростання цін на покупні запаси	1874	9372	14058	18744
	Непередбачувані торговельні обставини	1774	8869	13304	17739
	Порушення транспортної мережі	1774	8869	13304	17739
Внутрішньо виробничі логістичні потоки	Вихід обладнання зі строю	1508	7538	11307	15075
	Відсутність інформаційних технологій	1568	7839	11759	15678
	Форс-мажорні обставини	1508	7538	11307	15075
Вихідні логістичні потоки	Зміна попиту на продукцію підприємства	1975	9874	14812	19749
	Зростання природних втрат продукції	2040	10201	15302	20402
	Порушення термінів поставок	1809	9045	13568	18091
	Зниження ринкових цін на продукцію підприємства	1714	8568	12852	17136

Як видно із матеріалів табл. 3.3, у плановому періоді максимальна величина притаманна ризику виникнення порушення термінів постачання, також великий розмір ризику притаманний природнім втратам продукції, що спричинено залежністю підприємства від погодних умов, підвищенні цін на покупні запаси та виникненні проблем з якістю кормів, насіння, добрив. Саме ці ризики потребують концентрування уваги при розробці заходів з їх мінімізації на ПСП «АФ Перше Травня».

Ключовим елементом управління ризиками логістичного менеджменту ПСП «АФ Перше Травня» є заходи із мінімізації ризиків, які дозволяють підприємству зменшувати останні з метою уникнення можливих негативних наслідків від їх здійснення, а також уникнути можливих ризиків. Для управління ризиками логістичного менеджменту в ПСП «АФ Перше Травня» необхідно розробити заходи щодо їх мінімізації або уникнення (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Шляхи мінімізації ризиків логістичного менеджменту ПСП «АФ Перше Травня»

Вид матеріало-потоків	Фактор ризику	Заходи мінімізації
Вхідні логістичні потоки	Порушення термінів постачання	Штрафні санкції постачальникам при затримці, передбачені при укладанні договорів між сторонами за порушення умов контракту
	Низька якість кормів, насіння, добрив	Систематичний лабораторний контроль якості кормів, насіння, добрив, штрафи постачальникам при порушенні стандартів якості
	Зростання цін на покупні запаси	Фіксування закупівельних цін в умовах контракту в межах певних відсотків за період дії договору
	Непередбачувані торговельні обставини	Моніторинг ринку, формування резервів для подолання непередбачуваних обставин
	Порушення транспортної мережі	Документальне фіксування строків поставок та відповідальності за їх порушення
Внутрішньовиробничі логістичні потоки	Вихід обладнання зі строю	Систематичний технічний огляд обладнання, проведення поточних ремонтів, гарантійне обслуговування
	Відсутність інформаційних технологій	Формування програмного забезпечення логістичних процесів, підвищення кваліфікації персоналу з питань інформаційної обробки
	Форс-мажорні обставини	Формування резервів запасів для подолання непередбачуваних обставин
Вихідні логістичні потоки	Зміна попиту на продукцію підприємства	Формування оптимальних запасів продукції для покриття коливань
	Зростання природних втрат продукції	Страховання врожаю, оптимізація виробничої програми
	Порушення термінів поставок	Укладання угод із перевіреними компаніями, формування оптимальних запасів
	Зниження ринкових цін на продукцію підприємства	Моніторинг ринку, хеджування, прогнозування рівня цін

Впроваджуючи пропоновані заходи в ПСП «АФ Перше Травня», можна зменшити негативний вплив ризиків логістичного менеджменту на діяльність підприємства, а в деяких випадках уникнути їх.

Результати проведеного логістичного аудиту в ПСП «АФ Перше Травня» за методикою Logistics Field Audit показали, що використання пропонованих заходів дасть змогу утримувати стан реалізації ризиків логістичного менеджменту в 10%-ій зоні нормального ризику, а їх уникнення та мінімізація забезпечить економічний ефект в сумі 1980 тис. грн. за рахунок зниження рівня непродуктивних логістичних витрат. Ефективний логістичний менеджмент для ПСП «АФ Перше Травня» може бути суттєвим джерелом для утримання та підвищення конкурентних переваг підприємства на галузевому ринку.

### **3.2. Розробка концепції логістичного менеджменту ПСП «АФ Перше Травня» на засадах клієнтоорієнтованості**

У сучасних умовах господарювання система логістичного менеджменту на підприємстві не може виступати в ролі пасивного споживача. Для забезпечення ефективності функціонування в умовах постійної конкуренції на галузевому ринку, необхідно мати вплив на весь спектр процесу логістичного менеджменту, тобто проводити активну логістичну політику. Вказане зумовлює, по-перше, «забезпечення підприємств кваліфікованою робочою силою, по-друге, її подальший розвиток у рамках загального логістичного ланцюга, по-третє, його стабілізацію (закріплення)» [14].

Базисом формування логістичного менеджменту виробничого підприємства є загальна стратегія управління персоналом підприємства. Вона являє собою розроблення перспективних орієнтирів використання трудового потенціалу, його відновлення й удосконалення, розвитку та мотивації в сучасних умовах.

Це потребує конкретних змін на ринку логістичного менеджменту і його якісних змін на всіх рівнях управління виробничого підприємства. Для вирішення завдань, які стоять перед системою логістики, в ПСП «АФ Перше Травня» доцільно організувати логістичний підрозділ, функціями якого можуть бути:



1. Розвиток і формування системи. «Зміна технологій виробництва продукції, технології деяких функціональних сфер логістичної системи. Організаційна політика підприємства та умови ринку що вимагають перегляду існуючої системи логістики» [54]. Ця зміна технологій зумовлена із ситуацією на галузевому ринку, тому керівництво підприємства повинні проводити в певний період зміни і реорганізацію усієї логістичної системи.

2. Формування стратегії логістичної системи у відповідності до ринкової політики ПСП «АФ Перше Травня». Логістична система «функціонує у сфері продажу, транспорту, матеріальних запасів, кадрової та іншої політики. Ці моменти формують стратегію логістики» [54]. Керівник логістичного підрозділу несе відповідальність не лише за процес планування і підхід до формування логістики, але й за контроль і виконання стратегічних планів.

3. Координування взаємопов'язаних функцій. В організаційній структурі ПСП «АФ Перше Травня» майже всі управлінські функції взаємопов'язані з логістичною системою, тому відділ логістики має тісно співпрацювати з різними органами підприємства у сфері транспорту, контролю над запасами та складськими операціями, розміщення запасів, управління інформаційним потоком та інших функцій. Вони не тільки повинні співпрацювати, а й координувати взаємопов'язані функції управління з відділом логістики.

4. Врахування специфіки логістики для сільськогосподарського підприємства. Визначаючи систему логістики та формуючи її стратегію, необхідно враховувати галузеву специфіку ПСП «АФ Перше Травня». Зокрема, сільськогосподарські підприємства під час збору врожаю здійснюють транспортування основної маси вантажів, а взимку, навпаки, транспортні послуги на підприємстві не використовуються.

Управління системою логістики в ПСП «АФ Перше Травня» доцільно здійснювати децентралізовано на рівні відділів, відповідно управлінська відповідальність буде розділена на підприємстві. Управлінську відповідальність доцільно розподілити між різними організаційним підрозділами (рис. 3.2).

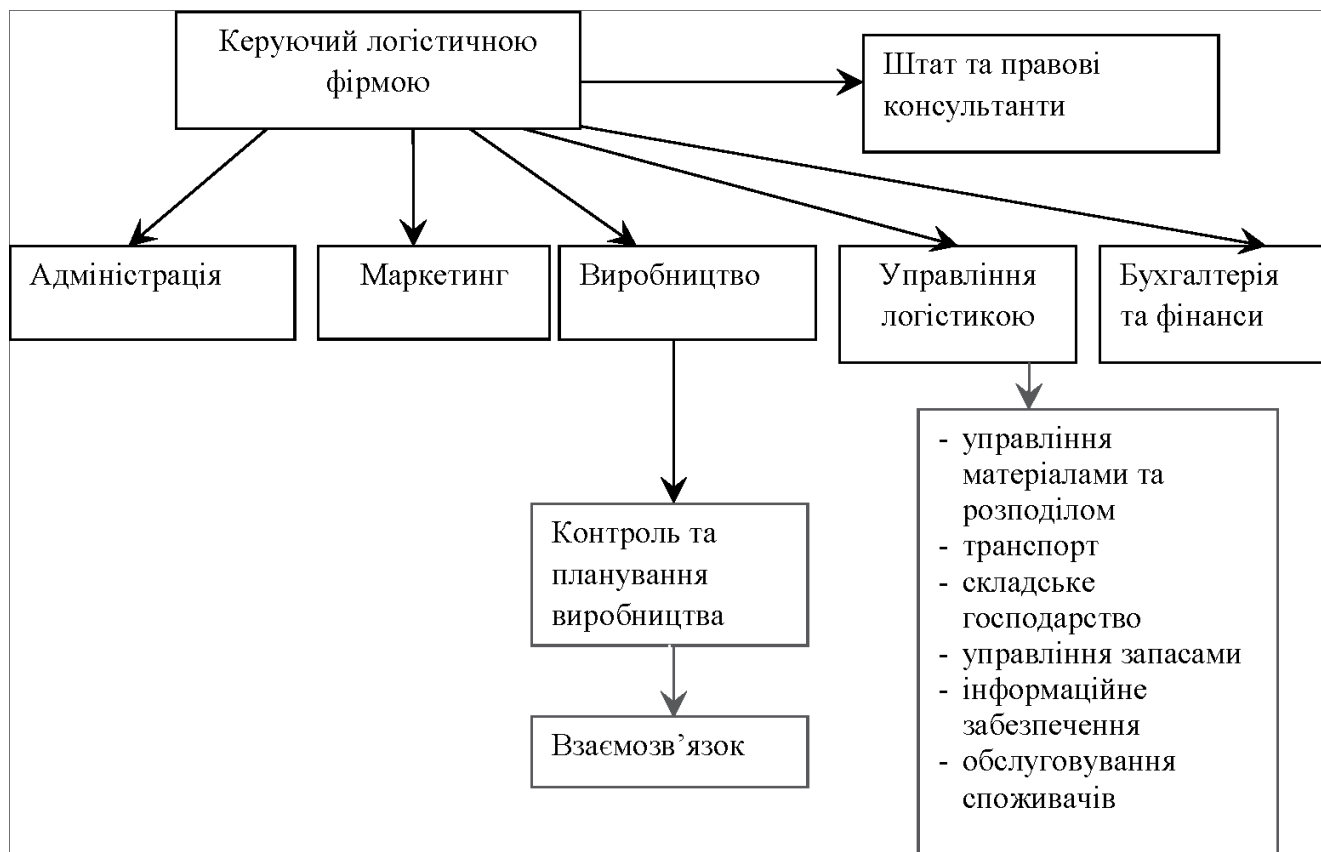


Рис. 3.2. Пропонована організаційна структура управління логістикою в ПСП «АФ Перше Травня»

Так як логістична система підприємства – це «організаційно-господарський механізм управління матеріальними та інформаційними потоками, вона має включати матеріальні засоби, що забезпечують рух товарів по логістичному ланцюгу» [43]. Основна мета логістичної системи підприємства – доставка вантажів у найкоротший термін часу за мінімальних витрат, оптимальне розміщення складських господарств. За цим принципом розробляють і здійснюють єдиний технологічний процес, тобто логістичний менеджмент.

Оскільки «логістика повною мірою працює на споживача, функції збуту реалізуються через додержання таких шести вимог: вантаж, якість, кількість, час, витрати, пункт призначення» [31]. Для виконання цих вимог логістичний менеджмент «оптимізує матеріальні потоки, здійснює комплекс заходів щодо раціоналізації та уніфікації вантажних одиниць. Однією з обов'язкових умов є врахування сукупності витрат по всьому логістичному ланцюгу з орієнтацією на

ринок, надання послуг на рівні сучасних вимог, тому неодмінною умовою якісної системи є здатність до адаптації» [2]. Високий рівень надійності та стійкості – «фундаментальні принципи її функціонування. За деякими принципами здійснюють вибір типу логістичної системи, визначають її міцність і технічне оснащення» [40].

У сфері логістичного менеджменту розглядається принцип, «згідно з яким стратегічне планування орієнтується на цілі підприємства. Особливий наголос також зроблено на творчість, яка, безумовно, неможлива без інновацій» [32]. Система логістичного менеджменту виробничого підприємства діє за принципом «безпосереднього реагування на щоденні коливання попиту, оскільки на цій стадії її розвитку на підприємстві оцінюється величиною частки витрат на транспортування та інші операції по розподілу продукції в загальній сумі прибутку від продажу» [32]. Відповідно до цього розроблення оптимальної моделі транспортування в ПСП «АФ Перше Травня» за принципами мінімального терміну доставки та оптимальних витрат є основним у практиці логістичного менеджменту підприємства. Робота логістичної системи оцінюється виходячи з порівняння кошторису витрат та реальних витрат.

Недоліком існуючої системи логістичного менеджменту ПСП «АФ Перше Травня» є те, що робота системи підприємства не оцінюється шляхом порівняння зі стандартом якості обслуговування. Дослідженням визначено, що включення до системи логістичного забезпечення спеціалізованих фірм зумовлене наступними причинами: «вказані фірми мають такий рівень досвіду роботи у сфері реалізації послуг, якого немає на виробничому підприємстві; виробниче підприємство прагне знизити свої накладні витрати і сконцентруватися на головних виробничих прибуткових функціях» [16].

Розвиток логістичних систем здійснюється у взаємозв'язку з еволюцією концепції логістики та її принципів, які формувалися в країнах із ринковою економікою протягом тривалого часу

Таким чином, «можна стверджувати, що принципова відмінність логістичного підходу від попереднього йому управління рухом матеріальних

ресурсів полягає у такому: якщо раніше об'єктом управління було певне скупчення окремих матеріальних об'єктів, то за логістичного підходу основним об'єктом став потік, тобто множина об'єктів, що сприймаються як єдине ціле» [16].

Потреба розвитку логістичної сфери є очевидною. Не тільки рівень витрат, але і якість пропонованих послуг (навіть базових) не відповідає поточним потребам логістичного менеджменту ПСП «АФ Перше Травня» та його стратегічним завданням. Формування логістичної складової в системі менеджменту підприємства сприяє поєднанню функціональних і забезпечувальних підсистем, інтеграції постачання, виробництва та збуту, прискоренню руху матеріальних потоків, зменшенню логістичних витрат. Тому розвиток системи логістичного обслуговування в ПСП «АФ Перше Травня» є одним із найважливіших завдань для підприємства.

Проблематика питань удосконалення діяльності логістичної сфери безпосередньо пов'язана із сучасними тенденціями, що характеризують діяльність досліджуваного підприємства. Серйозна увага у розвитку системи логістики ПСП «АФ Перше Травня», наразі, приділяється питанням клієнтоорієнтованості, зокрема, ведеться додаткова робота щодо відстеження змін потреб клієнтів, підвищенню якості послуг тощо.

Але, незважаючи на свою популярність, поняття клієнтоорієнтованості не має стійкого наукового визначення й чіткої методики інтеграції його принципів у практику управління логістичним підприємством.

У системі логістики під терміном «клієнт» розуміють власника вантажу та вантажовідправника [7]. Однак під час використання в логістиці ПСП «АФ Перше Травня» клієнтоорієнтованого підходу, на наш погляд, до клієнтів слід відносити отримувачів вантажу, підрозділи підприємства.

На нашу думку, перевагами клієнтоорієнтованого підходу в системі логістичного обслуговування є: «підвищення конкурентних переваг підприємства, дотримання балансу інтересів підприємства і задоволеності клієнтів його

послугами, підвищення керованості підприємством, зниження фінансово-економічних витрат тощо» [57].

Показники, що комплексно характеризують логістичний менеджмент ПСП «АФ Перше Травня» на засадах клієнто-орієнтованого підходу подано в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Характеристика параметральних показників у системі логістичного обслуговування на засадах клієнтоорієнтованості

Параметр	Фактор, що визначає показник логістичного обслуговування
Послуга	Тип, вид і набір послуг, надання гарантій, наявність додаткового сервісу, збереження вантажу, економічність доставки, швидкість доставки, зручність користування комплексом послуг
Ціна	Рівень тарифів експедитора, показник рентабельності, способи оплати, система пільг і бонусів, умови кредитування. Прибутковість маршруту, автомобіля, прибутковість за видами перевезень і т.п.
Просування	PR-заходи, реклама, стимулювання збуту, лояльність клієнтів
Збут	Шляхи реалізації та їх кількість, можливість онлайн замовлень
Кадри	Рівень кваліфікації, компетентність, мотивація, стимулювання праці, культура обслуговування
Ресурси	Імідж, фірмовий стиль, бренд, наявність власного рухомого складу, тип транспортних засобів, їх технічна готовність, ділові зв'язки і взаємини з перевізниками

Контроль указаних параметральних показників (табл. 3.5) «забезпечить підвищення рівня економічної діяльності під час використання клієнтоорієнтованого підходу в системі менеджменту логістичного підприємства» [54].

У таблиці 3.6 визначено показники, що характеризують результативність логістичної діяльності підприємства за рівнями управління і контролю.

Система показників результативності логістичної діяльності ПСП «АФ Перше Травня» (табл. 3.6) повинна бути багаторівневою. На рівнях операційної та виконавчої ланки «повинні застосовуватися контрольовані параметри, які

безпосередньо впливають на показники верхнього рівня і дають розуміння причин тих проблем, що виникли» [12].

Таблиця 3.6

Показники результативності логістичної діяльності підприємства за рівнями управління і контролю

Рівень	Показник
Вища ланка управління (директор, комерційний директор)	Прибуток за видами перевезень. Прибуток за напрямками перевезень
Операційна ланка (менеджер, офіс-менеджер)	Час простою в загальному часі роботи рухомого складу автопарку. Кількість вчасно виконаних заявок. Рівень лояльності клієнтів
Виконавча ланка (диспетчер, експедитор, водій, вантажник)	Прибутковість автомобіля, прибутковість маршруту (замовлення), відсоток транспортного завантаження, коефіцієнт технічної готовності, аварійність в дорозі, термін доставки вантажу. Прибутковість ремонтного обладнання (години роботи) та ін.

До типових проблем у роботі операційної та виконавчої ланок логістичного менеджменту ПСП «АФ Перше Травня» слід віднести:

- достатньо високий рівень надбавки до вартості послуги: супровід експедитора, вантажні роботи та ін.
- порушення платіжної дисципліни між замовниками послуг;
- низький рівень інформаційного забезпечення взаємозв'язку між клієнтами;
- низький рівень взаємодії між підрозділами підприємства, відсутність загальної стратегії;
- низький рівень організації складського господарства;
- застарілий транспорт, відсутність спеціального транспорту для перевезення зерна, насіння;
- високий рівень сезонності галузі;
- Відсутність контролю за станом техніки, часті поломки.

Управління якістю є «пріоритетним напрямком в системі менеджменту логістичного підприємства, що базується на принципах клієнтоорієнтованості» [57].

Цикл управління якістю в системі логістичного обслуговування повинен бути замкненим містити в собі усі кроки, що призведуть до задоволення клієнтської потреби (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Циклічна схема управління якістю в системі логістичного менеджменту в ПСП «АФ Перше Травня» на принципах клієнтоорієнтованості

З огляду на результати проведеного дослідження нами сформульовано основні напрями розвитку системи логістичного обслуговування на засадах клієнтоорієнтованості. На рисунку 3.4 подано цілі, методи і засоби їх досягнення.



Рис. 3.4. Схема реалізації клієнтоорієнтованого підходу під час формування заходів розвитку системи логістики в ПСП «АФ Перше Травня»

До заходів щодо поліпшення контрольованих параметрів можна віднести: «контроль якості доставки вантажів, внесення до договору на надання логістичних послуг пункту про обов'язкове страхування вантажу перевізником під час надання йому бонусів на послугу, що підвищить лояльність клієнтів, і може підвищити ефективність діяльності за рахунок збільшення обсягів виконаних послуг» [43].

Серед факторів, що впливають на підвищення результативності та ефективності діяльності ПСП «АФ Перше Травня», може бути розглянуто процес оновлення/модернізації парку транспортних засобів; поліпшення системи закупівель ремонтних матеріалів, що підвищить рівень технічної готовності автопарку, знизить вірогідність простоїв, пов'язаних з поломками, поліпшить якість послуг, згенерує приріст об'ємних показників та прибутковості. Окрім того, можуть бути використані й сучасні управлінські технології, наприклад,



реінжиніринг логістичних бізнес-процесів. Також ПСП «АФ Перше Травня» може бути розроблена система встановлення бонусів основним клієнтам у вигляді знижки, що залежить від обсягів закупівель.

### **Висновки до третього розділу**

1. Доведено, що ключовим заходом розробки ефективного логістичного менеджменту в ПСП «АФ Перше Травня» необхідно вважати доцільність впровадження дієвих методик аудиту логістичного менеджменту з метою встановлення ймовірних логістичних ризиків та формування ефективної системи заходів щодо їх мінімізації та уникнення. Результати проведеного логістичного аудиту в ПСП «АФ Перше Травня» за методикою Logistics Field Audit показали, що використання пропонованих заходів дасть змогу утримувати стан реалізації ризиків логістичного менеджменту в 10%-ій зоні нормального ризику, а їх уникнення та мінімізація забезпечить економічний ефект в сумі 1980 тис. грн. за рахунок зниження рівня непродуктивних логістичних витрат.

2. Основними передумовами формування системи логістичного менеджменту можна вважати: підвищення ринкової конкуренції, зростання рівня інтеграції бізнес-одиниць, зміна відносин між виробником і споживачами, які виступають його партнерами. Визначено, що для забезпечення ефективності логістичного менеджменту доцільно дотримуватися однієї із концепцій логістичного обслуговування виробничого процесу: гарантоване повне задоволення клієнта або досконалий рівень надання послуги із логістичного забезпечення.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Визначено, що логістика – це науково-практичний напрям господарювання виробничого підприємства, сутність якого визначається забезпеченням логістичних систем усіма необхідними ресурсами (матеріальними, фінансовими, інформаційними) при дотриманні оптимального рівня витрат при забезпеченні переміщення потоків вказаних ресурсів в межах визначених систем. Логістичний менеджмент визначено, як складову системи менеджменту підприємства, дія якої спрямована на оптимізацію матеріальних, фінансових та інформаційних поточкових процесів з метою забезпечення сталого ефективного розвитку підприємства та підвищення його конкурентоздатності на ринку. Ефективність логістичного менеджменту проявляється через: час переміщення усіх видів запасів (матеріалів, напівфабрикатів, готової продукції); мінімізація їхнього рівня; забезпечення найнижчого, але акцептованого рівня логістичних витрат.

2. Досліджено діяльність ПСП «АФ Перше Травня», та визначено, що дане підприємство є крупним сільськогосподарським підприємством Томаківського району Дніпропетровської області, загальна земельна площа якого представлена землями сільськогосподарського призначення. Основними сільськогосподарськими культурами, що вирощуються на підприємстві є соняшник, ріпак та зернові культури. Діяльність досліджуваного підприємства є прибутковою, і тому ми можемо стверджувати, що підприємство має стійке фінансове становище.

3. Досліджені недоліки логістичного забезпечення ПСП «АФ Перше Травня» та доведена необхідність впровадження системи управління логістичною системою, яка повинна формувати відповідну організаційну структуру управління. Розробка організаційної структури досліджуваного підприємства з урахуванням логістичної складової повинна проводитися на основі алгоритму формування організаційної структури сільськогосподарського підприємства. Після чого проектується організаційна структура управління логістичною

системою шляхом автоматизації сільськогосподарського виробництва. Реалізація вищевикладених заходів дозволить управлінському персоналу та службі логістики проводити більш ефективну роботу, знизити витрати та покращити контроль.

4. Нині на підприємстві відсутня система чітко визначених стратегічних цілей. На сьогоднішній день в сільськогосподарському підприємстві особливо гостро відчувають проблему відсутності ефективних каналів реалізації. Переважна більшість виробничих зв'язків господарств не є стабільною. Крім того, господарські операції продовжують мати бартерний характер, що не забезпечує надходження в господарство грошових коштів. Вирішенню даної проблеми можливе шляхом налагодження на підприємствах ефективної маркетингової роботи, яка б передбачала збір інформації про покупців та постачальників, вивчення ринкових цін на сільськогосподарську продукцію.

5. Доведено, що ключовим заходом розробки ефективного логістичного менеджменту в ПСП «АФ Перше Травня» необхідно вважати доцільність впровадження дієвих методик аудиту логістичного менеджменту з метою встановлення ймовірних логістичних ризиків та формування ефективної системи заходів щодо їх мінімізації та уникнення. Результати проведеного логістичного аудиту за методикою Logistics Field Audit показали, що використання пропонованих заходів дасть змогу утримувати стан реалізації ризиків логістичного менеджменту в 10%-ій зоні нормального ризику, а їх уникнення та мінімізація забезпечить економічний ефект в сумі 1980 тис. грн.

6. Ключовими передумовами формування ефективної системи логістичного менеджменту можна вважати: підвищення конкуренції на галузевому ринку, підвищення інтеграції підприємства та його підрозділів, зміна взаємовідносин між партнерами по бізнесу. Визначено, що для забезпечення ефективності логістичного менеджменту доцільно дотримуватися однієї із концепцій логістичного обслуговування виробничого процесу: гарантоване повне задоволення клієнта або досконалий рівень надання послуги із логістичного забезпечення.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрусь О. І. Проблема забезпечення ефективності управління логістичними процесами підприємств легкої промисловості / О. І. Андрусь, Н. С. Беляєва // Формування ринкових відносин в Україні : Збірник наукових праць. - 2019. - № 5. - С. 51-59
2. Антошкіна Л.І. Логістика : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни / Л. І. Антошкіна, В. І. Амелькін. - Донецьк : Юго-Восток, 2009. - 300 с.
3. Барабанова Ю. Є. Організаційно-економічна модель трансформації логістичного менеджменту України / Ю. Є. Барабанова // Економіка та держава. - 2020. - № 5. - С. 208-212.
4. Битов В. П. Логістичний менеджмент в діяльності агропромислових підприємств [Електронний ресурс] / В. П. Битов // Економічний форум. - 2018. - № 2. - С. 208-214. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2018\\_2\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2018_2_32)
5. Болдирєва Л.М. Європейський досвід впровадження смарт-технологій в управлінні логістичними процесами / Л. М. Болдирєва, В. В. Гришко // Економіка та держава : міжнародний науково-практичний журнал. - 2020. - № 4. - Р39-43
6. Бондаренко В.М. Формування взаємозв'язків маркетингу та логістики в підприємницької діяльності / В. М. Бондаренко // Логістика: проблемы и решения : международный научно-практический журнал. - 2019. - № 5. - С. 38-44
7. Величко О.П. Логістика в системі менеджменту підприємств аграрного сектору економіки : монографія / О. П. Величко. - Дн-ськ : Акцент ПП, 2015. - 525 с.
8. Вініченко І.І. Логістичний підхід в управлінні сільськогосподарськими підприємствами / І. І. Вініченко, М. В. Городко // Інвестиції: Практика та досвід : Аналіз. Прогнози. Коментар. - 2016. - № 24. - С. 11-15
9. Гоменюк М.О. Розвиток системи логістичного обслуговування на засадах клієнтоорієнтованості / М. О. Гоменюк // Економіка та держава : міжнародний науково-практичний журнал. - 2020. - № 4. - С. 182-186

- 10.Гордієнко А. Механізм управління трудовими ресурсами // Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи : матеріали XI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 29-30 жовтня 2020 р. : В 2 т. – Том 2. – Дніпро : Видавничо-поліграфічний центр «Гарант СВ», 2020. –С.120-122
- 11.Городко М. В. Передумови та закономірності використання логістичного менеджменту [Електронний ресурс] / М. В. Городко // Економіка та держава. - 2017. - № 8. - С. 80-83. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2017\\_8\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2017_8_21)
- 12.Гринчак Н.А. Статистичні аспекти обчислення та застосування індексу ефективності логістики / Н. А. Гринчак // Економіка та держава : міжнародний науково-практичний журнал. - 2020. - № 3. - С. 138-143
- 13.Дейнека О.Г. Удосконалення логістичного менеджменту в умовах економічних перетворень [Електронний ресурс] / О. Г. Дейнека, В. В. Волобуєв, Л. Канна // Інфраструктура ринку. - 2019. - Вип. 33. - С. 166-170. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr\\_2019\\_33\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2019_33_26)
- 14.Дмуховські Р. Поняття логістичних кластерів та ефективності економічних підприємств / Р. Дмуховські // Журнал європейської економіки : науковий журнал. - 2019. - № 3. - С. 296-306.
- 15.Дудар Т.Г. Основи логістики : навчальний посібник для вищої школи / Т. Г. Дудар, Р. В. Волошин. - К. : Центр учбової літератури, 2012. - 176 с.
- 16.Зборовська О.М. Системне управління потоковими процесами промислового підприємства на підставі логістичного підходу : монографія / О. М. Зборовська ; Дніпроп. ун-т ім. А. Нобеля. - Дн-ск : Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2011. - 312 с
- 17.Іванова М.І. Наукові засади управління логістичними системами на промислових підприємствах : монографія / М. І. Іванова ; Клас. приват. ун-т. - Дніпро : Грані, 2017. - 428 с.

- 18.Ковалик О.А. Характеристика транспортно-логістичного забезпечення діяльності підприємств України / О. А. Ковалик, О. А. Велева // Економіка. Фінанси. Право : інформаційно-аналітичний журнал. - 2020. - № 6. - С. 22-24
- 19.Комерційна логістика: аспекти теорії та практики : монографія / Л. А. Гончар [та ін.]. - Дн-ск : ДУЕП, 2010. - 188 с.
- 20.Крикавський Є. В. Ефективність логістики: дефеніції понять та підходи до оцінювання / Є. В. Крикавський, О. А. Похильченко // Логістика: проблеми и решения : международный научно-практический журнал. - 2019. - № 6. - С. 20-25
- 21.Крикавський Є.В. Логістичні системи : навчальний посібник для вищої школи / Є. В. Крикавський, Н. В. Чернописька. - Львів : Львівська політехніка, 2009. - 264 с.
- 22.Кустріч Л. О. Логістичні інновації як основа управління підприємством / Л. О. Кустріч // Економіка та держава : міжнародний науково-практичний журнал. - 2020. - № 2. - С. 10-14
- 23.Ларина Р.Р. Логістика в управленні організаційно-економічними системами. Монографія / Р. Р. Ларина, В. А. Пилюшенко, В. Н. Амитан. - Донецк: Изд. ВИК, 2003. - 239 с.
- 24.Левкович А. Теоретичні основи бюджетування витрат логістичної діяльності виробничого підприємства / А. Левкович // Бухгалтерський облік і аудит : науково-практичний журнал. - 2017. - № 10/11. - С. 47-56.
- 25.Логістика : учебник / Б. А. Аникин, В. В. Дибская, И. Н. Омельченко, В. И. Сергеев. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Инфра-М, 2002. - 368 с.
- 26.Логістика: теорія та практика: навч. посібник / В. М. Кислий [и др.]. - К. : Центр учбової літератури, 2010. - 360 с.
- 27.Логістика: теорія, ситуації, практичні завдання. Частина 1. Логістика як інструмент ринкової економіки, навчальний посібник / О. Сумець, О. Білоцерківський, І. Голофаєва. - М.: Miskdruk, 2010. - 212 с

28. Логістична діяльність підприємства: інновації та інтернет-маркетинг : навч. посібник / В. Ю. Божанова [та ін.] ; Придніпр. держ. акад. буд-ва та архітектури. - Дніпро : ДВНЗ ПДАБА, 2017. - 279 с.
29. Мадяр Р. О. Контроль логістичної діяльності на підприємствах в умовах глобалізації / Р. О. Мадяр // Економіка та держава : міжнародний науково-практичний журнал. - 2018. - № 12. - С. 31-34.
30. Макаренко М. В. Особливості управління логістичними системами підприємств [Електронний ресурс] / М. В. Макаренко, Н. М. Потапова // Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки. - 2018. - Вип. 36. - С. 73-80. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU\\_ek\\_2018\\_36\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2018_36_12)
31. Маковоз О. В. Шляхи удосконалення управління логістичним забезпеченням підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Маковоз, А. С. Зайцева // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2019. - № 66. - С. 86-93. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2019\\_66\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2019_66_13)
32. Михайлик Н. І. Пріоритетні об'єкти логістичного менеджменту [Електронний ресурс] / Н. І. Михайлик // Молодий вчений. - 2018. - № 3(2). - С. 676-679. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2018\\_3\(2\)\\_\\_64](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_3(2)__64)
33. Михайловська О. В. Операційний менеджмент: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни / О. В. Михайловська. - К. : Кондор, 2008. - 550 с.
34. Молнар О. С. Методологія визначення логістичної ефективності / О. С. Молнар, Є. С. Палійчук, Ю. І. Ковтюк // Інвестиції: Практика та досвід : Аналіз. Прогнози. Коментар. - 2017. - № 19. - С. 34-37
35. Мосійчук Н. О. Сучасний стан розвитку сільськогосподарської кооперації в Україні [Електронний ресурс] / Н. О. Мосійчук // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. - 2018. - Вип. 284. - С. 24-33. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau\\_econ\\_2018\\_284\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_econ_2018_284_5)

36. Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л. М. Варави ; Криворізь. нац. ун-т. - Кр. Ріг : ФОР Чернявський Д. О., 2015. - 417 с.
37. Нехланова А. М. Стратегический менеджмент в АПК: учебное пособие для студентов вузов / А. М. Нехланова, М. Б. Туманова ; Ассоц. «Агрообразование». - М. : КолосС, 2012. - 311, [1] с.
38. Нікішина О. В. Інклюзивний підхід до формування логістичних ланцюгів аграрного ринку України / О. В. Нікішина // Економіка АПК : міжнародний науково-виробничий журнал . - 2020. - № 1. - С. 46-56 :
39. Нікішина О. В. Інституційні основи формування сільськогосподарських кооперативів та їх роль у розвитку аграрної економіки / О. В. Нікішина, Н.О. Бібікова // Економічні інновації : зб. наук. праць. - Одеса, 2018. - Вип. 66. - С. 136-148.
40. Окландер М. А. Контуры экономической логистики / М. А. Окландер. – Киев: Наук. думка, 2000. – 174 с.
41. Омеляненко Т. В. Операційний менеджмент: навчально-методичний посібник / Т.В. Омеляненко, Н.В. Задорожна. - К. : КНЕУ, 2005. - 235 с.
42. Операційний менеджмент: навч. посібник / Олійник І.А., Пасічник В.Г., Романчиков В.І. та ін. - К. : Центр навчальної літератури, 2006. - 160 с
43. Організація та проектування логістичних систем : підручник / за ред.: М. П. Денисенка, П. Р. Левковця, Л. І. Михайлової. - К. : Центр учбової літератури, 2010. - 336 с.
44. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства: інформаційно-аналітичні матеріали [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://minagro.gov.ua/ministry?nid=15750>
45. Писаренко С. В. Стратегічне управління розвитком потенціалу аграрного підприємства в умовах адаптаційних змін [Електронний ресурс] / С.В. Писаренко, М. В. Іванько, М. О. Грицаєнко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та



- світове господарство. - 2019. - Вип. 27(2). - С. 29-34. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2019\\_27\(2\)\\_\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_27(2)__7)
46. Пономаренко В.С. Логістичний менеджмент: [підручник] / В.С. Пономаренко, К.М. Таньков, Т.І. Лепейко ; за ред. д-ра екон. наук проф. В.С. Пономаренка. - Х. : ІНЖЕК, 2010. - 482 с.
47. Пономарьова Ю.В. Логістика. - К.: Центр навч. літ-ри, 2003. - 192 с.
48. Поповиченко І. В. Роль логістичного менеджменту як засобу підвищення ділової активності підприємств у кризових економічних умовах [Електронний ресурс] / І. В. Поповиченко // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. - 2014. - № 5. - С. 98-102. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2014\\_5\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2014_5_19)
49. Поповиченко І.В. Підвищення ефективності діяльності будівельного підприємства на основі вдосконалення логістичного менеджменту : монографія / Поповиченко І. В. - Дн-ськ : ПДАБА, 2012. - 301 с.
50. Савенко І. І. Логістичний менеджмент, як інструмент оптимізації логістичних витрат [Електронний ресурс] / І. І. Савенко, Д. В. Седіков // Економіка харчової промисловості. - 2020. - Т. 12, Вип. 3. - С. 42-50. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp\\_2020\\_12\\_3\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2020_12_3_6)
51. Сапотницька Н. Я. Некласичний виробничий аутсорсинг як рушійна сила розвитку логістичного менеджменту підприємства і трансферу технологій [Електронний ресурс] / Н. Я. Сапотницька // Бізнес-навігатор. - 2018. - Вип. 1-1. - С. 176-180. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2018\\_1-1\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2018_1-1_39)
52. Саркисов С.В. Управление логистикой. - М.: Акад. нар. хоз-ва, Ин-т бизнеса и делового администрирования, 2001. - 416 с.
53. Седіков Д. В. Управління логістичними ланцюгами підприємств [Електронний ресурс] / Д. В. Седіков // Економіка харчової промисловості. - 2019. - Т. 11, Вип. 3. - С. 59-65. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp\\_2019\\_11\\_3\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2019_11_3_8)
54. Скіцько В. І. Синергія цифрових технологій в логістичних системах / В. І. Скіцько // Інвестиції: Практика та досвід : Аналіз. Прогнози. Коментар. - 2018. - № 16. - С. 18-2

55. Сумець О. М. Генеза логістики: розуміння вченими та практиками / О. М. Сумець // Логистика: проблемы и решения : международный научно-практический журнал. - 2017. - № 3. - С. 27-35
56. Сумець О. М. Змістовний аналіз дефініції «Логістична діяльність» / Олександр Михайлович Сумець // Сталый розвиток економіки. – 2013. – № 4. – С. 292.
57. Сумець О. М. Сучасні підходи до визначення ефективності логістичної діяльності підприємства та її оцінювання / О. М. Сумець // Логистика: проблемы и решения : международный научно-практический журнал. - 2019. - № 6. - С. 32-42
58. Сумець О.М. Профільні логістичні стратегії забезпечення конкурентного потенціалу підприємств аграрного сектору економіки / О. М. Сумець // Актуальні проблеми економіки : Науковий економічний журнал. - 2017. - № 3. - С. 123-132
59. Сумець О.М. Розвиток парадигми логістики у спектрі її еволюції / О. М. Сумець // Логистика: проблемы и решения: международный научно-практический журнал. - 2020. - № 5. - С. 34-37
60. Томпсон А.А. Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / Пер. с англ. 12 - е изд. - М.: Вильямс, 2006. - 928 с.
61. Торосян Г. А. Сільськогосподарська обслуговуюча кооперація як стратегічний напрям у контексті соціально-економічного розвитку сільських територій [Електронний ресурс] / Г. А. Торосян // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. - 2016. - Вип. 19. - С. 45-48. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_eim\\_2016\\_19\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2016_19_11)
62. Трифонова О. В. Формування оптимальних логістичних систем у процесі стратегічного управління стійким розвитком підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Трифонова, О. Ю. Кравець // Економічний простір. - 2019. - № 142. - С. 217-227. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2019\\_142\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2019_142_20)

- 63.Трушкіна Н. В. Науково-методичні та прикладні засади вдосконалення управління логістичною діяльністю підприємств / Н.В. Трушкіна, Н.С. Ринкевич // Інфраструктура ринку. - 2019. - Вип. 34. - С. 219-227.
- 64.Тюріна Н.М. Логістика : навч. посібник / Н. М. Тюріна, І. В. Гой, І. В. Бабій. - К. : Центр учбової літератури, 2018. - 391 с.
- 65.Федькович І. В. Удосконалення логістичної діяльності на підприємстві / І. В. Федькович // Економіка та держава : міжнародний науково-практичний журнал. - 2018. - № 1. - С. 111-113 :
- 66.Халатур С. М. Сучасна практика формування стратегії економічного розвитку сільського господарства / С. М. Халатур // Бізнес Інформ. - 2017. - № 6. - С. 138-142.
- 67.Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: учебник / В. Л. Харченко. - м. : Моск. финансово-промышленная академия, 2012. - 384 с.
- 68.Харченко Т. М. Удосконалення стратегії сталого розвитку в системі стратегічного менеджменту підприємства [Електронний ресурс] / Т.М. Харченко // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент. - 2019. - Вип. 2. - С. 62-66. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna\\_ekon\\_2019\\_2\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna_ekon_2019_2_13)
- 69.Ходова Я.О. Комплексна система збутового логістичного менеджменту на промисловому підприємстві / Я. Ходова // Молодий вчений : науковий журнал. - 2019. - № 5. - С. 251-254
- 70.Хромов О.П. Логістика: навч. посібник / О. П. Хромов. - Харків : БУРУН КНИГА, 2012. - 224 с.
- 71.Худавердієва В.А. Сучасний стан та перспективи розвитку фермерських господарств в Україні / В. А. Худавердієва, В.В. Мерчанський // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. - 2018. - № 4. - С. 316-325.
- 72.Чимош К.С. Аналіз сучасних світових та вітчизняних тенденцій розвитку транспортної логістики в аграрному секторі економіки / К. С. Чимош // Економіка та держава : міжнародний науково-практичний журнал. - 2020. - № 9. - С. 112-114

- 73.Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент: учебное пособие для вузов / М.Б. Шифрин. - М. ; СПб. : Питер, 2010. - 240 с.
- 74.Юркевич Ю. М. Фермерське господарство як об'єднання фізичних осіб із метою реалізації підприємницьких інтересів у сфері здійснення професійної діяльності [Електронний ресурс] / Ю. М. Юркевич // Актуальні проблеми держави і права. - 2016. - Вип. 77. - С. 209-214. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdp\\_2016\\_77\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdp_2016_77_31)
- 75.Якименко О. В. Формування стратегічних цілей підприємства на основі системи управління логістичними витратами [Електронний ресурс] / О.В. Якименко // Бізнес Інформ. - 2019. - № 6. - С. 182-187.