

**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: ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ В АГРОБІЗНЕСІ**

**Здобувач**

**Нашко В.В.**

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

**Коломоєць Ю.О.**

**Дніпро – 2021**



## 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)

Нашко В.В.  
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

Коломоєць Ю.О.  
(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Тема: «Формування логістичної стратегії в агробізнесі»

Дипломна магістерська робота: 70 с., 10, рис., 15 табл., 1 додаток, 79 літературних джерел.

**Об'єкт дослідження** – процес стратегічного управління в ПСП «АФ Перше Травня».

**Предмет дослідження** – теоретичні, методологічні та організаційно-економічні аспекти удосконалення стратегічного управління логістичною діяльністю.

**Метою дипломної роботи** магістра є дослідження теоретико-методичних засад і розробка практичних підходів щодо формування стратегічного управління логістичною діяльністю підприємства.

**Методи дослідження** – абстрагування (при визначенні сутності категорій «логістична стратегія» та «ефективність логістичної діяльності»); системного підходу (при побудові логістичної стратегії досліджуваного підприємства); прогнозування (для визначення прогнозного рівня обсягів та цін реалізації продукції підприємства) та інші.

Досліджено теоретичні основи формування логістичної стратегії на сільськогосподарському підприємстві; надана організаційно-економічна характеристика ПСП «Агрофірма Перше Травня»; досліджено процес логістичної діяльності підприємства; розроблено логістично-маркетингова стратегія підприємства з урахуванням диференціації цін в залежності від сезонності та якості продукції з урахуванням розширення асортименту виробленої продукції; визначено оптимальні ціни на сировину і готову продукцію з урахуванням коливань курсу долару та індексів інфляції.

### КЛЮЧОВІ СЛОВА

ЛОГІСТИКА, СТРАТЕГІЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА, ЛОГІСТИЧНО-ЗБУТОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, ІНДЕКС ІНФЛЯЦІЇ, ОПТИМАЛЬНІ ЦІНИ, СКЛАДСЬКЕ ЗБЕРІГАННЯ, ЛОГІСТИЧНО-МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ

### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

ЛОГИСТИКА, СТРАТЕГИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ, ЛОГИСТИКО-СБЫТОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ИНДЕКС ИНФЛЯЦИИ, ОПТИМАЛЬНЫЕ ЦЕНЫ, СКЛАДСКОЕ ХРАНЕНИЕ, ЛОГИСТИКО-МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ

### KEYWORDS

LOGISTICS, AGRICULTURE OF AGRICULTURAL ENTERPRISE, LOGISTICS AND SALES ACTIVITIES, INFLATION INDEX, OPTIMAL LIKE PRICES, WAREHOUSE STORAGE, LOGISTICS AND MARKETING STRATEGY

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ В ПІДПРИЄМСТВАХ АГРАРНОГО СЕКТОРУ	8
1.1. Сутність та роль логістики в забезпеченні ефективності роботи підприємства	8
1.2. Теоретичні засади стратегічного управління в сільськогосподарських підприємствах	12
1.3. Методичні аспекти ефективності логістичної діяльності виробничих підприємств	20
Висновки до першого розділу	28
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПСП «АГРОФІРМА ПЕРШЕ ТРАВНЯ»	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПСП «Агрофірма Перше Травня»	30
2.2. Аналіз та оцінка зовнішнього середовища підприємства	36
2.3. Оцінка організації логістичного менеджменту ПСП «АФ Перше Травня»	41
Висновки до другого розділу	47
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПСП «АФ ПЕРШЕ ТРАВНЯ»	49
3.1. Обґрунтування доцільності використання логістично-маркетингової стратегії в ПСП «АФ Перше Травня»	49
3.2. Визначення ефективності стратегічної діяльності підприємства	56
Висновки до третього розділу	66
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	70
ДОДАТОК	80

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Ефективне управління сільськогосподарським підприємством в умовах економіко-політичної кризи та нестабільного суспільного розвитку вимагає впровадження стратегічного управління. Використання стратегічного управління роль сучасного менеджменту виробничого підприємства, орієнтуючи його на стратегічні цілі, що забезпечує ефективну діяльність. При цьому система логістики на підприємстві являє собою комплекс елементів, сутність яких полягає у вирішенні складної економічної задачі, а саме в поєднанні наукового та практичного управління «потокowymi 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» [43].

В дослідження присвячених оцінці ефективності логістики на підприємстві вагомий внесок зробили такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як Д. Бауерсокс, Д. Клосс, А.М. Гаджинський, Б. А. Анікін, Е. Ворнер, Р. Ербе, Д. Кісінг. Прикладним проблемам логістики, в тому числі глобальної, присвячено праці В.Л. Диканя, Є.В. Крикавського, О. М. Сумця, Кальченко А.Г., Кривещенко В.В. та ін.

Концептуальний зміст механізму організаційно-економічного забезпечення логістичної системи і поетапна реалізація рекомендацій по його створенню розглядається багатьма вченими. Проте напрями та засоби впливу механізму на процес функціонування логістичної стратегії, визначення її розвитку та механізму організаційно-економічного забезпечення логістичної системи, засновані на використанні програмно-цільового і структурно-функціонального методів розкриті не повно. Саме це зумовило рішення автора викласти своє бачення проблеми дослідження логістичної стратегії на підприємстві та запропонувати деякі шляхи покращення логістичних процесів виробничого підприємства.

**Метою дипломної роботи** є дослідження теоретико-методичних засад і розробка практичних підходів щодо формування стратегічного управління логістичною діяльністю підприємства.

Для досягнення мети визначено такі основні завдання:

- досліджено теоретичні основи формування логістичної стратегії підприємства;
- проаналізовано господарську діяльність та здійснено оцінку логістичної діяльності ПСП «АФ Перше Травня»;
- обґрунтовано напрямки удосконалення стратегічного управління логістичною діяльністю ПСП «АФ Перше Травня».

**Об'єкт дослідження** – процес стратегічного управління в ПСП «АФ Перше Травня».

**Предмет дослідження** – теоретичні, методологічні та організаційно-економічні аспекти удосконалення стратегічного управління логістичною діяльністю.

**Методи дослідження.** При проведенні наукових досліджень, залежно від поставлених завдань було використано наступні наукові методи: абстрагування (при визначенні сутності категорій «логістична стратегія» та «ефективність логістичної діяльності»); системного підходу (при побудові логістичної стратегії досліджуваного підприємства); прогнозування (для визначення прогнозного рівня обсягів та цін реалізації продукції підприємства) та інші.

*Інформаційна база роботи.* Теоретичною й методологічною базою дослідження стали діалектичний метод пізнання, економічні закони і категорії, нормативно-правові та методичні документи, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених із загальної економічної теорії, проблем формування та розвитку системи управління збутовою діяльністю підприємств в ринкових умовах господарювання; матеріали статистичної звітності ПСП «Агрофірма Перше Травня».

**Наукова новизна магістерської роботи** полягає у тому, що автором удосконалено теоретичні та організаційно-економічні аспекти логістичної стратегії підприємства, зокрема розроблена логістично-маркетингова стратегія підприємства диференціації цін в залежності від сезонності та якості продукції з урахуванням розширення асортименту виробленої продукції.

**Практична значимість** полягає у тому, що результати дослідження створюють необхідне підґрунтя для подальшого системного вивчення проблеми удосконалення логістичної діяльності сільськогосподарських підприємств підприємств та в розробці конкретних рекомендацій для ПСП «Агрофірма Перше Травня».

**Апробація результатів 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 складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. Структура роботи відбиває логіку дослідження та особливості характеру розробки наукової проблеми. Основний зміст дипломної роботи викладено на 70 сторінках. Дипломна робота містить 15 таблиць та 10 рисунків. Список використаних джерел включає 79 найменувань.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ В ПІДПРИЄМСТВАХ АГРАРНОГО СЕКТОРУ

#### 1.1. Сутність та роль логістики в забезпеченні ефективності роботи підприємства

Соціально-політична криза, яка склалася в Україні зумовлює необхідність застосування ефективних методів управління з метою «мінімізації витрат на всіх стадіях, починаючи з постачання матеріальних запасів, виробництва продукції та її реалізації» [45]. Одним із дієвих механізмів, який забезпечить зниження витрат, є застосування логістичних методів у системі менеджменту сільськогосподарських підприємств. Логістичні методи дадуть змогу не лише скоротити витрати, «а також оптимізувати наявні етапи не тільки виробничого процесу, а й усього наявного ланцюга постачань» [30]. Науковці, які досліджують проблематику логістичних методів на виробничих підприємствах вважають, що тлумачення даного показника має важливе значення оскільки «подальшому впливати на процес організації логістичної діяльності і розподіл повноважень між відділами, пов'язаними в єдиний ланцюг постачань» [43].

Дослідник Багрій К. Л. висловлює думку, що в діяльності виробничого підприємства доцільним є використання передових, інноваційних, сучасних – при цьому простих та наочних – методів логістики, які дозволять фахівцям розробити дієві управлінські рішення на підставі «обґрунтованих теоретичних підходів із використанням методологічного апарату до процесу логістики та врахуванням наявної специфіки певних об'єктивних умов перебігу економічних процесів» [4].

Значна кількість трактувань категорії логістика зумовлено рядом чинників, до яких доцільно віднести:

- в порівнянні з іншими економічними категоріями, термін «логістика» відносно недавно почав використовуватися в аграрній галузі;
- «походженням парадигм у площині логістики, зокрема стосовно покращення ринкових векторів розвитку технологій у цілому» [42];
- значною кількістю ліній дослідження даного показника
- сукупною дією декількох дисциплін, серед яких ключове місце займають економіка, інженерно-технічні науки, «присутністю в категоріальному апараті логістики значної кількості визначень, які походять із розбіжних сфер знань»;
- різноманітними трактуваннями та широким колом визначень категорії логістики.

Невизначеність у трактування ключових домінантів логістики на виробничих підприємствах аграрної сфери зумовлені в основному дисбалансом як національної так і галузевої економіки. Низький рівень ефективності використання логістичних методів на сільськогосподарських підприємствах зумовлений дією об'єктивних і суб'єктивних чинників. До суб'єктивних чинників доцільно віднести наступні: «низька професійна підготовка фахівців-логістів і опір управлінців щодо зміни наявних шаблонів роботи на фоні загальної низької управлінської та правової культури» [42]. Серед об'єктивних чинників доцільно відмітити незначний рівень методологічних засад застосування логістики в діяльності сільськогосподарського підприємства, розмиті границі використання логістики на підприємствах, нестабільна нормативно-правова база діяльності підприємств, та грабіжницька система оподаткування виробничих підприємств, незадовільний рівень інтегрованості галузей народного господарства.

Науковець Зеленко О. вважає, що для трактування терміну логістика достатньо виокремити чотири основні підходи, сутність яких полягає у наступному:

- визначення «логістики» як науки в цілому;

- як обґрунтованого та практичного підходу до управління потоками підприємства, до яких відносять матеріальний, фінансовий та інформаційний потоки;

- як системи управління і координування напрямків матеріально-технічного постачання, оптимізації виробничих процесів, складування та розміщення продукції, руху реалізованої продукції до покупця.

Автор Леонтович С.П., при цьому, вважає доцільним виділити три підходи до визначення категорії «логістика»: як «управлінська наука; як сфера управлінської діяльності; як система керування» [32].

Ряд вітчизняних науковців стверджують, що основними аспектами, через які доцільно дати визначення терміну «логістика» є управління підприємством, економічні аспекти його діяльності та фінансові результати діяльності. Розглянемо кожний із вказаних аспектів. Відповідно до аспекту управління підприємством «логістика з'єднує процеси планування, прогнозування, обліку та контролю руху товарно-матеріальних цінностей з мінімізацією витрат на інформаційне забезпечення і транспортування» [43]. Економічні аспекти функціонування виробничого підприємства дають змогу трактувати, що в логістиці поєднуються декілька напрямків діяльності «спрямованих на отримання з необхідної кількості продукції за певний час і в певному місці з найменшими витратами, де є певна потреба в цій послугі» [19]. Фінансові результати діяльності характеризують доцільність та окупність використання логістичних методів.

Відповідно до вказаного можна дати визначення логістичного управління, сутність якого полягає у формуванні оптимальної та раціональної системи менеджменту, дія якої спрямована на «забезпечення бажаного рівня обслуговування з мінімальними витратами» [52].

Відповідно категорію «логістичний менеджмент» доцільно визначити як «процес адміністрування логістичної системи, тобто виконання основних управлінських функцій для досягнення цілей логістичної системи» [3].

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.

На наш погляд, більш чітко і коротке визначення логістики наступне: Логістика – це «наука про ефективну взаємодію продуктивних сил суспільства шляхом системної організації та оптимізації матеріалопотоків, товаропотоків і супроводжуваних їх потоків інформації».

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.

Основоположним принципом логістики проголошується пріоритет споживача. Основу функціонування логістики складають логістичні ланцюги і системи.

Чітке і послідовне виконання технологій в певних сегментах виробничо-транспортної мережі з метою досягнення найвищої суспільної ефективності при здійсненні виробничих і торгових (ринкових) процесів називають логістичним ланцюгом. Ці процеси пов'язані з транспортними, складськими і вантажно-розвантажувальними операціями при обслуговуванні матеріальних потоків.

Відповідно, логістична система – це сукупність взаємодіючих в даному просторі логістичних ланцюгів.

Під час побудови сучасних мікрологістичних систем велике значення має визначення місця логістичного менеджменту в загальній структурі управління підприємством і визначення сфер взаємодії з іншими сферами менеджменту.

## **1.2. Теоретичні засади стратегічного управління в сільськогосподарських підприємствах**

Розробка альтернативних стратегій на сільськогосподарських підприємствах ґрунтується на наступних засадах:

- формулювання мети, завдання та загальної філософії;
- дроблення загальної мети на окремі функціональні завдання до яких віднесено «постачання, внутрішні бізнес-процеси, кадри, збут, споживачі» [9];
- визначення методологічної бази для проведення оцінки розробленої логістичної стратегії;
- наявність шляхів для зміни та корегування стратегії відповідно до змін умов господарювання.

Класичний підхід до визначення сутності стратегічного аналізу дає змогу сформулювати наступне визначення – це сукупність заходів, які направлені на визначення певних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що дає змогу визначити стратегію поведінки підприємства на ринку та розробити заходи щодо оперативного реагування підприємства на зміни в оточуючому середовищі.

Визначимо перелік ключових та найбільш дієвих інструментів стратегічного аналізу:

- інструменти для формулювання ключової мети та визначення генеральної місії підприємства (аналіз узгодження цілей та дерево цілей);
- інструменти для визначення стратегічного потенціалу підприємства (графік Портера, визначення життєвих циклів організації, товарів, технологій);
- інструменти для визначення стратегічного клімату підприємства (оцінка зовнішнього середовища - PEST-аналіз; Матриця загроз та можливостей; Аналіз «поля сил»);
- інструменти для оцінки конкурентних переваг (матриця БКГ, SWOT-аналіз, матриця Ансоффа та Матриця МакКінсі).

Більшість вказаних інструментів адаптовані під оцінку сільськогосподарського підприємства, але деякі з них використовувати недоцільно. Розглянемо та інструменти стратегічного аналізу, які доцільно використовувати в подальшому дослідженні.

Побудова дерева цілей підприємства «має на меті деталізацію цілей при використанні його у прямому порядку – що відповідає аналізу як загальнонауковому методу» [10]. Використання вказаного інструменту дозволяє досягти взаємоузгодженості визначених цілей підприємства між собою. Даний інструмент є універсальним і доцільним для застосування в стратегічному аналізі сільськогосподарських підприємств.

PEST-аналіз є універсальним та актуальним інструментом стратегічного аналізу, який доцільно використовувати для сільськогосподарського підприємства. Крім детального аналізу навколишнього середовища, вказаний інструмент « дозволяє вичерпно розглянути можливості та загрози для майбутнього складання матриці SWOT» [24].

Модель п'яти конкурентних сил Портера – це обов'язковий до застосування інструмент при аналізі будь-якого підприємства з будь-якої галузі, адже одними з продуктів аналізу є виявлені загрози з боку

вертикально інтегрованих елементів, з боку непрямих конкурентів та споживачів, чого не пропонує жоден з інших інструментів стратегічного аналізу. Модель Портера є одним із ключових інструментів для стратегічного аналізу підприємства-виробника сільськогосподарської продукції, адже ця галузь характеризується високим рівнем розгалуженості структури споживання продукту – цьому бізнесу властиве складне сегментування, що вбирає в себе як кінцевих споживачів, так і покупців промислових масштабів.

Особливістю методу SWOT-аналіз є те, що результатом його проведення є не визначення конкретної стратегії, яка доцільна для застосування на підприємстві, а «цілий пакет засобів реалізації конкурентних переваг, укріплення конкурентного потенціалу, протекції слабких місць та їх трансформації у сильні сторони, напрямків диверсифікації» [9].

Доцільно дотримуватися наступної черговості проведення стратегічного аналізу підприємства, який дає змогу:

- використати системність при проведенні стратегічного аналізу.
- уникнути втрат цінних причинно-наслідкових зв'язків та залежностей між процесами всередині організації та зовні, які можуть зумовити прийняття неефективних рішень.
- оптимізувати час проведення аналізу та уникнути зайвих втрат часу при виборі інструментів.

Доцільно визначити, що дотримання черговості проведення стратегічного аналізу підприємства принципово лише при розміщенні блоків інструментів, «у той час, як всередині блоку послідовність може змінюватися, адже інформація там переважає однорідна» [51]. З урахуванням специфіки сільськогосподарського виробництва, та спираючись на теоретичні дослідження та характеристики інструментів стратегічного аналізу, побудуємо схему його проведення на виробничому підприємстві галузі (рис. 1.1).

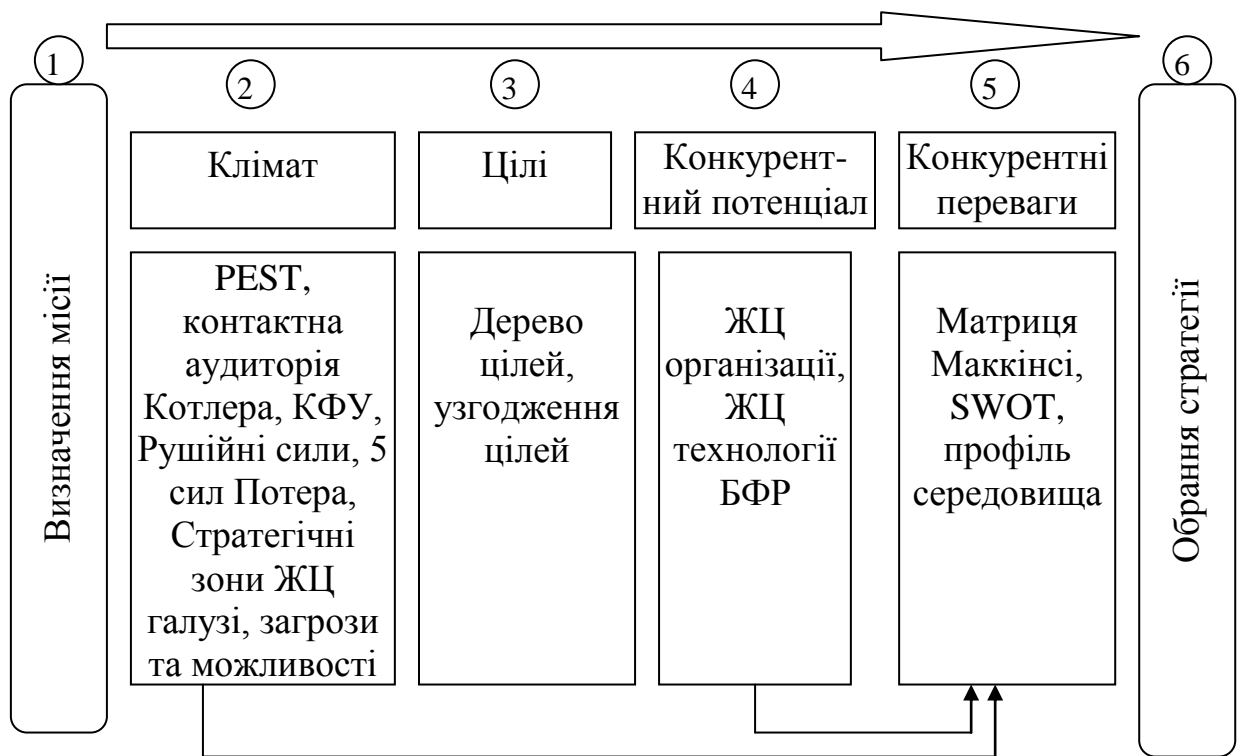


Рис. 1.1. Послідовність використання інструментів стратегічного аналізу для сільськогосподарських підприємств

Першим етапом стратегічного аналізу для сільськогосподарських підприємств є визначення місії організації. Наступним кроком є проведення аналізу зовнішнього середовища виробничого підприємства, що дасть змогу «подальшому дивитися на характеристики ресурсів наявних у організації як на сильні чи слабкі сторони підприємства, а також коректно визначити цілі організації» [51].

Наступний етап проведення аналізу дасть змогу сформулювати інформаційне забезпечення про зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства. На наведеній схемі інформаційні потоки між інструментами аналізу представлені стрілками внизу схеми. Проведене дослідження навколишнього середовища підприємства дає змогу визначити цілі підприємства, а за результатами аналізу внутрішнього середовища – сформулювати конкурентні переваги та визначити стратегію розвитку.



Вибір оптимального числа інструментів при проведенні стратегічного аналізу дозволяє уникнути витрат часу, сформувати оптимальну інформаційну базу без лишньої інформації, уникнути прийняття нерациональних управлінських рішень, «дотриматися системного підходу у проведенні дослідження, зберегти усі можливі смислові ланцюги, причинно-наслідкові зв'язки задля підвищення ефективності аналізу» [63]. Відмова від використання деяких загальноживаних інструментів доцільна, якщо інформація, що має лежати у основі аналізу є недостовірною, сумнівною, суб'єктивною; у разі, коли інформація на виході певного інструмента вважається непридатною.

Одним із методів розробки різних варіантів стратегії розвитку підприємства є портфельний аналіз, що ґрунтується на формуванні портфельних стратегій – безлічі альтернативних варіантів розвитку підприємства. Безліч варіантів використовується в разі, «якщо реалізація обраної стратегії виявиться нерациональною» [40]. Якщо зміняться умови розвитку, то необхідно вибрати іншу стратегію, адекватну сформованій ситуації.

Становлення і розвиток концепції стратегічного управління сприяли формуванню і визнанню одного з основних інструментів цієї системи – стратегічного аналізу.

У процесі стратегічного аналізу відбувається накопичення стратегічної інформації, яка використовується для прогнозування й оцінки тенденцій зовнішніх чинників, стратегічного потенціалу підприємства та конкурентоспроможності. Послідовне виконання стратегічного аналізу дає змогу сформулювати стратегічні альтернативи, оцінити їх і вибрати таку стратегію, яка найбільшою мірою буде відповідати довгостроковим інтересам підприємства.

Опрацювання літературних джерел з теми дослідження дозволило зробити такі висновки.

Стратегічний аналіз є дослідженням стану підприємства та включає в себе аналіз зовнішнього оточення і внутрішнього потенціалу. Основне завдання стратегічного аналізу полягає в оцінці ключових впливів на сьогодення і майбутнє становище підприємства.

Стратегічний аналіз є аналітичною основою всіх інших функцій процесу стратегічного управління. Інтеграція результатів стратегічного аналізу відбувається на стадії стратегічного планування, тобто в рамках цієї функції стратегічного управління відбувається трансформація інформації, отриманої в ході стратегічного аналізу, в стратегічний план, що зі свого боку передбачає одночасне і взаємозалежне протікання процесів стратегічного аналізу і стратегічного планування.

За результатами проведення стратегічного аналізу формується загальна стратегія управління виробничим підприємством. Формування системи стратегічного менеджменту на підприємстві полягає у наступному:

- встановлення цілей підприємства, у відповідності до реального стану справ на підприємстві;
- гарантована відповідність обраної стратегії до окремих цілей підприємства;
- розробка аналітичного інструментарію для стратегічного менеджменту підприємства та формування стратегії;
- систематичний та оперативний аналіз стану підприємства;
- проведення планування та прогнозування діяльності підприємства та можливих змін зовнішнього середовища.

Стратегічний аналіз є результативним інструментом безперервного та систематичного моніторингу за ходом добримання господарської діяльності підприємства обраній стратегії і визначення можливих змін у стратегії, у відповідності до можливих змін навколишнього середовища.

При проведенні стратегічного аналізу доцільно акцентувати увагу на обґрунтованості взаємодії та спільного функціонування між макро- та мікросередовищем підприємства. При цьому необхідно забезпечити логічний

ланцюжок переходу від аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища до обробки сукупності альтернативних стратегій та вибору найбільш оптимальної із них. Описаний процес демонструє схема на рис. 1.2.

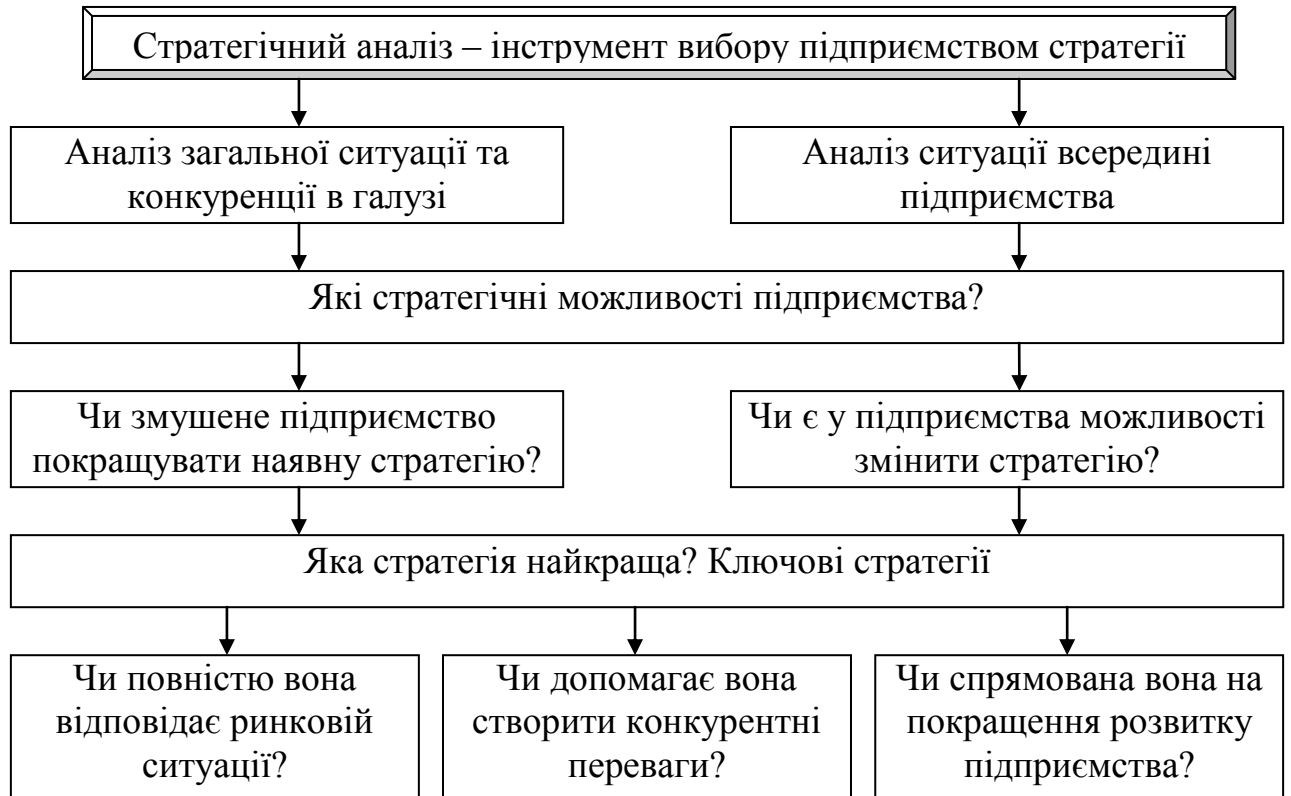


Рис. 1.2. Схема використання інструментів стратегічного аналізу при обранні підприємством стратегії розвитку

Процес стратегічного управління є безперервним та нескінченим, що зумовлено мінливістю як навколишнього оточення підприємства так як і можливих змін всередині нього. Поточне коригування стратегічних цілей проводиться систематично, в залежності від трансформації навколишнього середовища. Відповідно до цього, можна стверджувати, що стратегічне управління це безперервний процес, який перебуває в постійному русі та коригується відповідно потреб ринку та цілей. Доцільно відзначити, що «процес стратегічного управління є замкнутим циклом» (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Етапи стратегічного аналізу при формуванні задач стратегічного менеджменту

Дія стратегічного планування спрямована всі напрямки діяльності та підрозділи підприємства, а саме процес виробництва, фінансово-економічну діяльність, маркетингову політику, інноваційну та інвестиційну діяльність. Кожному підрозділу відповідають визначені цілі та завдання в обраній стратегії. Визначитися з вибором стратегії за результатами проведеного стратегічного аналізу дозволить побудувати бізнес-рішення з конкурентоспроможними діями з огляду на дані щодо всього підприємства.

Вищевикладене дає можливість сформулювати визначення стратегічного аналізу. Вважаємо за доцільне дати наступне визначення: це процес ґрунтовного та всеохоплюючого дослідження впливу чинників зовнішнього оточення та внутрішнього середовища підприємства на

фактичну конкурентну позицію підприємства на галузевому ринку з метою виявлення факторів та резервів підвищення ефективності його господарювання в умовах ринкового середовища.

Предметом стратегічного аналізу є стратегічні компетенції підприємства, які відносяться до всієї сукупності його продуктів та послуг і потребують особливого підходу з боку управління.

### **1.3. Методичні аспекти ефективності логістичної діяльності виробничих підприємств**

Процеси, що відбуваються в економіці України, спрямовано на реформування господарського механізму підприємств у зв'язку з його переорієнтацією на ринковий тип господарювання і вирішення проблеми формування стратегічної конкурентоспроможності на визначених сегментах ринку за рахунок ефективної логістичної діяльності та своєчасного прийняття відповідних заходів для підвищення її результативності й економічної ефективності.

Нині теорія ефективності як наука перебуває в стадії становлення. Збільшувана популярність категорії «ефективність» привела до її поширення й на інші науки, а також до поглиблення змісту терміна в економічному й кількісному аспектах. Водночас зросла кількість розбіжностей у розумінні науковцями і практиками поняття «ефективність» як критерію оцінювання діяльності суб'єктів господарювання.

Ефективність логістичної діяльності - це показник (або система показників), що характеризує рівень якості функціонування підприємства за певного рівня загальних логістичних витрат. Ефективність логістичної діяльності підприємства можна також розуміти як ступінь повноти і якості виконання завдання, яке перед ним поставлене. Кількісною мірою ефективності логістичної діяльності можуть бути або співвідношення між фактично отриманим результатом функціонування підприємства і заданим

(цільовим) показником, або ступінь фактичного досягнення результату. При цьому результату не встановлюють і не наводять рекомендацій і методичних вказівок щодо його визначення.

Вітчизняні вчені Ю. Гончаров і Г. Костюк ефективність логістичної діяльності визначають через ефективність або як рівень функціонування ЛС підприємства, що вимірюють відношенням результатів використання внутрішнього потенціалу до витрат на створення системи у процесі задоволення споживачів [10]. Сутність ефективності як економічної категорії науковці розглядають як форму відображення рівня економічності процесу функціонування системи.

Згідно з індуктивним методом дослідження, є сенс звернутися до відомих поглядів науковців на розуміння ефективності логістичної діяльності підприємства. Таким чином, порівнюючи погляди закордонних і вітчизняних фахівців у сфері логістики на розуміння й трактування ефективності логістичної діяльності підприємства, можна стверджувати, що автори:

- 1) формулюючи визначення ефективності логістичної діяльності, характеризують найперше її спрямованість на рівень обслуговування споживачів або безпосередньо на господарську діяльність підприємства;

- 2) ефективність логістичної діяльності пов'язують із процесом функціонування ЛС підприємства;

- 3) схильні до думки, що ефективність логістичної діяльності – це певна оцінка результату діяльності організації, яка відбиває не тільки її зможу забезпечити економічне зростання, а й спроможність стимулювати прогресивні структурно-якісні зміни в організації логістичної системи і відносинах із клієнтами.

Крім того, слід вказати на те, що для оцінювання ефективності логістичної діяльності науковці рекомендують використовувати досить різні критерії як за методом визначення, так і за змістом – це критерії якості обслуговування споживачів і співвідношення результату та витрат на його отримання.

Вищевказане надає ґрунтовну підставу констатувати, що погляди дослідників на розуміння і визначення ефективності логістичної діяльності сучасного виробничого підприємства доволі різні. Щоб досягти узгодженості в цьому питанні, слід більш детально проаналізувати підходи до визначення категорії «ефективність логістичної діяльності» та рекомендації щодо застосування (вибору) показників її кількісного оцінювання.

На теперішній час в європейських компаніях для оцінювання ефективності логістичної діяльності застосовують модифікацію діаграми збалансованих переваг логістичної діяльності – діаграму збалансованих показників, у якій реалізовано комплексний підхід до виконання зазначеного аналізу, де перевагу віддають досконалому оцінюванню бізнес-процесів управління попитом та постачанням і технологій її виконання. Слід також зазначити, що такий підхід передбачає додаткове оцінювання організаційних і технологічних аспектів здійснення логістичної діяльності. Однак цей підхід має й істотну ваду – самі показники економічної ефективності логістичної діяльності не конкретизовано. А головне, що бракує інформації про логістичні витрати як один із найважливіших вартісних оцінних показників логістичної діяльності. Таким чином, використання карти, з нашого погляду, здебільшого надає змогу оцінити організаційне і технологічне функціонування ЛС підприємства. Тут варто вказати, що здобуті результати може бути використано для оцінювання ефективності логістичної діяльності, але як допоміжні.

Загалом над удосконаленням карти збалансованих показників, яка слугує підґрунтям для оцінювання ефективності логістичної діяльності, працювали й вітчизняні вчені з Національного фармацевтичного університету [15]. Вони визнають її унікальним інструментом, який дає змогу підприємствам, що формують логістичні ланцюги поставок, визначати ефективність їхньої діяльності та сфери потенційних резервів (зовнішніх і внутрішніх поліпшень). З огляду на це науковці для оцінювання ефективності логістичної діяльності виробничого підприємства

запропонували комплексний підхід із використанням карти збалансованих показників ефективності логістичної системи за ключовими компетенціями - закупівлею, транспортуванням, виробництвом, складуванням, рециклінгом, збутом [13]. Дослідники вважають, що використання запропонованої карти дозволяє контролювати всі сфери логістичної діяльності підприємства, а саме: закупівлю, виробництво, транспортування, складування, рециклінг і збут; урахувувати характеристики економічної, соціальної й екологічної діяльності підприємства; розв'язувати проблеми логістичної діяльності підприємства.

На думку авторів, реалізація на практиці цієї карти у процесі поліпшення логістична діяльність надає змогу підприємству забезпечити для споживачів доступність цін на продукцію і збереження її якості, а також тісну взаємодію елементів логістичної системи з іншими учасниками логістичного ланцюга, оцінювати стан логістичної системи і ступінь реалізації її цілей, розробляти заходи з підвищення ефективності використання матеріальних потоків.

Слід визнати позитивність такого підходу до оцінювання ефективності логістичної діяльності підприємства. Однак використання такої карти має й істотну ваду. Відносні оцінні показники, які пропонують дослідники, не відображають економічного змісту оцінки функціонування логістичної системи підприємства. Тому використання карти надасть змогу оцінити ефективності логістичної діяльності підприємства здебільшого в технічному й організаційному аспектах, тобто визначити ефективність функціонування техніко-технологічної бази ЛС підприємства, а не ефективність його логістична діяльність.

На основі карти збалансованих показників Р. Сагайдак-Нікітюк додатково також пропонує визначати інтегральний показник ефективності логістичної діяльності підприємства як добуток показників ефективності логістичної системи за ключовими компетенціями, а саме: закупівлями, виробництвом, транспортуванням, складуванням, рециклінгом і збутом [60].



Однак удосконалення оцінювання ефективності логістичної діяльності підприємства на основі використання карти збалансованих показників й визначеного на її основі інтегрального показника не може відобразити істинної ефективності логістичної діяльності підприємства лише за добутком показників за ключовими компетенціями логістичної системи. Проте є некоректним перемноження часткових коефіцієнтів економічної діяльності підсистем логістичної системи на часткові коефіцієнти, що враховують техніко-експлуатаційні характеристики функціонування цих підсистем. Тому визначений таким чином відносний інтегральний показник не дає змоги у процесі оцінювання логістичної діяльності оперувати абсолютними економічними показниками. У цілому такий концептуальний підхід слід віднести до еклектичного.

Прибічником застосування для оцінювання ефективності логістичної діяльності підприємства інтегрального показника є і Г. Руденко [59]. Для виробничих підприємств вона пропонує обчислювати інтегральний показник, який охоплює також усі функціональні підсистеми логістики, а саме: постачання, виробництво, збут, запаси, транспортування, складування. На думку дослідниці, такий показник дає змогу оцінити ефективності логістичної діяльності та своєчасно визначити напрями її підвищення. Для обчислення інтегрального показника Г. Руденко рекомендує такі етапи:

- 1) формування матриці вихідних даних;
- 2) формування матриці стандартизованих реалізацій ознак;
- 3) розрахунок інтегрального показника.

Слід зазначити, що чимало авторів включають до методики оцінювання ефективності логістичної діяльності більш повний і широкий перелік оцінних показників. Це свідчить про неврахування дослідниками відмінностей між обраними показниками і нехтування основних вимог до формування системи оцінки логістичної діяльності сучасного підприємства та рекомендацій ДСТУ ISO 9000: 2007 до визначення вимірника ефективності. Розгляньмо концепції, що вони пропонують.

Наприклад, Н. Трушкіна [72] для оцінювання ефективності логістичної діяльності рекомендує використовувати три групи показників, що враховують рівень обслуговування споживачів, прибутковість підприємства і витрати на здійснення логістичної діяльності (до цієї групи віднесено собівартість, матеріальні витрати, витрати на збутову діяльність та повну собівартість). Цей підхід до оцінювання ефективності логістичної діяльності дає змогу поділити оцінні показники на часткові й узагальнювальні, виділивши при цьому інтегральний. Однак запропонований підхід має серйозну ваду - він не встановлює причинно-наслідкових зв'язків між обраними оцінними показниками; обраний перелік показників не є економічно однорідним і не дає змоги дати системну оцінку логістичної діяльності і простежити її вплив на узагальнювальний показник господарювання підприємства.

Як указує Д. Кочубей, для оцінювання ефективності логістичної діяльності підприємства доцільно використовувати «фінансові показники, зокрема логістичні витрати, а також техніко-експлуатаційні, часові та інші» [23]. Науковець зазначає, що будь-яку оцінку ефективності логістичної діяльності потрібно виконувати співставно з визначеними цільовими показниками, які встановлено та обґрунтовано на рівні загальної і логістичної стратегій підприємства. З огляду на це він рекомендує ввести певний набір характеристичних коефіцієнтів, а саме: коефіцієнт точності виконання операцій, що характеризує рівень помилок щодо загальної кількості виконаних за визначений період операцій процесу ( $K_t$ ), коефіцієнт часової тривалості логістичного бізнес-процесу, що відображає його фактичну тривалість стосовно розрахункової тривалості ( $K_q$ ), і, насамкінець, коефіцієнт виконання бюджету логістичних витрат бізнес-процесу, який характеризує відношення рівня фактичних логістичних витрат до рівня витрат, закладених у бюджеті цього бізнес-процесу ( $K_b$ ).

Ефективність конкретного логістичного бізнес-процесу ( $E_{лп}$ ) Д. Кочубей [23] пропонує оцінювати як добуток вищевказаних коефіцієнтів.

Такий підхід не слід вважати обґрунтованим тому, що добуток відносних показників  $K_t$ ,  $K_c$  і  $K_d$ , по-перше, не має економічного змісту, як і розглянутий вище показник, розрахований таксономічним методом. З огляду на це така оцінка є некоректною, бо перемножуються коефіцієнти різного змісту й призначення. Отже, зважаючи на викладене, вважаємо, що такий підхід до оцінювання ефективності логістичної діяльності підприємства і методів її здійснення є неправомірним.

Доцільність використання такого методу наукового пізнання, як індукція, не викликає сумніву. Його використовують у своїх дослідженнях Д. Кочубей, Р. Сагайдак-Нікітюк, Г. Руденко. Проте довільний, позбавлений методологічного підґрунтя і логіки синтез системи оцінних показників не може привести до якісного кінцевого результату оцінювання ефективності логістичної діяльності підприємства. Це зумовлено тим, що пропонувані системи оцінних показників є різноплановими, а інколи випадковими і непоєднуваними між собою. Тобто такий метод і етап пізнання, як синтез, потребує певної підготовчої роботи, а не лише бездумного використання еkleктичних підходів до визначення ефективності логістичної діяльності й ефективності логістичної системи підприємства.

На цей час існує також інший підхід до оцінювання ефективності логістичної діяльності. Певна частина науковців рекомендує вирішити проблему оцінювання ефективності логістичної діяльності підприємства шляхом використання суто економічних показників. Розкриємо їх докладніше.

Заслуговують на увагу рекомендації вітчизняних учених щодо визначення економічного ефекту від ЛД і показників, що його вимірюють. Наприклад, С. Осипенко [55], досліджуючи питання управління ефективністю логістичної діяльності підприємства на основі факторно-операційного підходу, для оцінювання ефективності зазначеного виду діяльності пропонує користуватися комплексними показниками, а саме: 1) економічним ефектом логістичної діяльності у цілому та кожного

логістичного процесу; 2) економічною ефективністю ЛД у цілому та кожного логістичного процесу, що за своїм змістом віддзеркалює рентабельність витрат на здійснення логістичної діяльності.

На перший погляд, концепція С. Осипенко [55] є коректною, проте він порівнює не ефект і витрати, а збитки й витрати. До того ж, відповідно до теорії економічної оцінки ефективності інвестицій, потрібно зіставляти ефект не з поточними, а з капітальними витратами. Крім того, при розрахунку економічної ефективності логістичної діяльності науковець пропонує зіставляти фактичні й нормативні логістичні витрати, але їхня різниця - це не економічний ефект, а економія витрат, порівнявши яку з їхнім абсолютним значенням, маємо відносну економію, а не ефективність логістичної діяльності у цілому.

Запропонований С. Осипенко підхід має ще одну ваду, яка полягає в тому, що автор зіставляє форс-мажорні витрати, які насправді є збитками підприємства, з нормативними, називаючи це рентабельністю витрат на логістичну діяльність, хоча за своєю сутністю це є відносною економією витрат. Тому, зважаючи на вказані вади, використання на практиці цього підходу до оцінювання ефективності логістичної діяльності підприємства є недоцільним.

На підставі аналізу системи показників розвитку логістичних систем В. Алькема пропонує для оцінювання логістичної діяльності використовувати чотири групи індексів, а саме: зростання ринкових можливостей, продуктивності, ефективності, надійності й гнучкості [51]. Хоча у використанні запропонованих індексів і є певний сенс, однак здебільшого вони характеризують тільки можливості ЛС, тобто її потенціал загалом. Таким чином, із використанням цих індексів можна отримати тільки відносні індексні оцінки ефективності логістичної діяльності суб'єкта господарювання, а не грошову оцінку економічного ефекту від логістичної діяльності.

Узагальнюючи погляди різних учених щодо оцінки логістичної діяльності, слід зазначити, що більшість із них пропонують оцінювати її ефективність здебільшого із застосуванням так званого коефіцієнтного підходу, тобто обчислювати певні коефіцієнти для основних операцій і процесів логістичної діяльності з дальшим їхнім узагальненням. Такий підхід призводить до суб'єктивних оцінок ефективності окремих видів логістичної діяльності і запропонованих коефіцієнтів вагомості, що знижує точність оцінювання визначеного виду діяльності.

Таким чином, наведені вище результати дослідження свідчать, що нині у вітчизняній літературі висвітлено значну кількість підходів й опубліковано чимало рекомендацій щодо оцінювання ефективності логістичної діяльності підприємства, однак узгодженості поглядів у дослідників бракує. Підходи, що пропонують іноземні вчені, потребують дальшого поглибленого вивчення й обґрунтування, бо проблема створення методики оцінювання ефективності логістичної діяльності для вітчизняних підприємств потребує нагального розв'язання. Тому перш за все необхідно визначитися з тим, який набір показників або який саме показник (комплексний чи інтегральний) необхідно вибрати для стратегічного оцінювання ефективності логістичної діяльності підприємства, щоб скоригувати дії щодо поліпшення зазначеного виду діяльності.

### **Висновки до першого розділу**

1. Низький рівень ефективності використання логістичних методів на сільськогосподарських підприємствах зумовлений дією об'єктивних і суб'єктивних чинників. До суб'єктивних чинників доцільно віднести низький рівень професіоналізму логістів та небажання керівництва підприємств використовувати логістичні методи. серед об'єктивних чинників доцільно відмітити незначний рівень методологічних засад застосування логістики в діяльності сільськогосподарського підприємства, розмиті границі

використання логістики на підприємствах, нестабільна нормативно-правова база діяльності підприємств, та грабіжницька система оподаткування виробничих підприємств, незадовільний рівень інтегрованості галузей народного господарства.

2. У ході дослідження було розроблено перелік універсальних принципів, які дозволяють обґрунтувати певну послідовність використання інструментів стратегічного аналізу для організації з будь-якої галузі. Власне, цей алгоритм і був застосований для типової організації сільськогосподарського комплексу. В результаті, кількість рекомендованих до застосування інструментів зменшилась мало не вдвічі від загальної кількості класичних інструментів, що зменшило витрати часу на проведення подальшого дослідження, а також зняло навантаження безкорисної інформації. Розташування інструментів у порядку, що характерний для системного підходу дозволило провести вичерпний аналіз без втрат інформації та цінних причинно-наслідкових зв'язків. Імплементация системного підходу до стратегічного аналізу за поданими алгоритмами підвищить ефективність стратегічного управління організацією.

3. З огляду на виконаний аналіз підходів до оцінювання логістичної діяльності та зважаючи на те, що економічна ефективність ЛД відбиває певний фінансовий результат функціонування підприємства, її слід оцінювати певною сукупністю фінансових показників. На нашу автора, це повинні бути часткові (одиничні) показники. Крім вказаних показників, важливо обчислювати ще і рівень ефективності логістичного обслуговування споживачів та загальну ефективність логістичної діяльності.

## РОЗДІЛ 2

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

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

Приватне сільськогосподарське підприємство «Агрофірма Перше Травня» знаходиться в Томаківському районі Дніпропетровської області за 38 км від обласного центру. ПСП «АФ Перше Травня» має у володінні 10054 га сільськогосподарських угідь.

Територія підприємства входить в зону помірно засушливого клімату. Клімат в зоні розташування підприємства теплий з недостатньою кількістю опадів. В середньому щорічно випадає 400-430 мм опадів. Літом бувають короткочасні дощі, які зволожують тільки верхній шар ґрунту, дуже часто рослини страждають від нестачі вологи в ґрунті, а також від повітряної засухи. Сума опадів за вегетаційний період рослин складає близько 240 мм, сума температур більше 10°C за цей період складає 3100-3200мм. Тривалість вегетаційного періоду 165-175 днів. Стійкого снігового покриття в цій зоні не буває. Часті зимові відлиги приводять до обриву кореневої системи у озимих культур і багаторічних трав. Рельєф в зоні розташування підприємства – слабо хвильова рівнина. Ґрунт 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 угіддя ПСП «АФ Перше Травня» представлені в табл. 2.1. Всі угіддя господарства задіяні у виробництві сільськогосподарської продукції (відведені під рілля). За досліджуваний період значних зрушень в розмірі земельних угідь не відбулося, площа сільськогосподарських угідь ПСП «АФ Перше Травня» в 2019 році складала 10054 га. Рівень землезабезпеченості

збільшився з 2015 року, і на 2019 рік становить 93,96 га сільськогосподарських угідь в розрахунку на одного працівника.

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		100,00
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

Рівень розораності сільськогосподарських угідь не змінився, і на кінець 2019 року становив 78,0 %, а рівень використання ріллі при цьому зменшився на 6,30 %, що свідчить про раціональне земле використання в господарстві та дотриманні сівозмін.

Трудовий потенціал підприємства являє собою кількість і якість праці, на яку може розраховувати підприємство. Однак для підприємства важливе не наявність трудового потенціалу, а те, наскільки повно він використовується, що є передумовою належності забезпеченості трудовими ресурсами. Розглянемо рівень використання трудових ресурсів в ПСП «АФ Перше Травня» (табл. 2.2).

Характеризуючи рівень використання трудових ресурсів бачимо, що в період 2015-2019 роки кількість працівників зменшилася, що зумовлено скороченням галузі тваринництва та зростання механізації в галузі рослинництва. Через більш високе навантаження показник «відпрацьовано 1



робітником за рік» люд.-днів збільшився на 7,97 %. Коефіцієнт використання робочого фонду часу збільшився на 7,97 %, що свідчить про доцільне використання робочої сили.

Таблиця 2.2

## 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

Продуктивність праці на підприємстві зросла більше ніж вдвічі, що зумовлено зростанням валової продукції при одночасному зменшенні чисельності працівників.

Як вже зазначалось вище – результативність управління виробничою програмою підприємства залежить від стану матеріально-технічної бази, головною ланкою якої є основні засоби, але нормальне функціонування підприємства забезпечується не лише основними а й оборотними фондами.

Забезпеченість і ефективність використання основних засобів ПСП «АФ Перше Травня» розглянемо в таблиці 2.3. Аналізуючи дані таблиці 2.3. робимо висновки, що в період з 2015 по 2019 рік в ПСП «АФ Перше Травня» збільшилися середньорічна вартість основних засобів на 72,30 %. Також

збільшилась виручка від реалізації продукції, в основному за рахунок збільшення ціни реалізації продукції. За рахунок перевищення приросту виручки над зростанням вартості основних засобів на підприємстві спостерігається збільшення фондівдачі на 21,73 %, що призвело до зниження фондомісткості продукції.

Таблиця 2.3

## 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

За рахунок перевищення приросту прибутку над зростанням вартості основних засобів, норма прибутку зросла на 26,44 відсоткові пункти.

Визначимо напрямок спеціалізації досліджуваного підприємства, для цього розглянемо структуру товарної продукції, що виробляється в ПСП «АФ Перше Травня».

Спеціалізація сільського підприємства – це переважний розвиток однієї або кількох галузей у виробництві товарної продукції в окремих підприємствах, районах, областях і регіонах. 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. 2.4.

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 2.4

## 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.

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. Аналіз та оцінка зовнішнього середовища підприємства

Керівництво ПСП «АФ Перше Травня» приділяє значну увагу менеджменту, що підтверджується своєчасним визначенням довгострокових цілей, які відповідають дійсності та є місією компанії.

Місія полягає в становленні високотехнологічної, ефективної і динамічно розвинутої компанії, яка буде вирішувати пріоритетні завдання регіонального розвитку, забезпечуючи ефективність виробництва, дбайливе використання природних ресурсів та розвиток соціального капіталу.

Цінності підприємства; професіоналізм та компетентність, командна робота, чесність та відкритість, інноваційність та динамічність, відповідальність та ефективність, якість та результативність.

До основних цілей відноситься:

- збільшення обсягів продаж на 5 % щорічно протягом наступних п'яти років;
- збільшення прибутку на 3 % щорічно протягом наступних п'яти років.

Одна з найважливіших задач розвитку підприємства нерозривно пов'язана з ефективністю виробництва – забезпечення випуску необхідної кількості сучасних виробів та покращення якості, досягнення конкурентоспроможності продукції на ринку.

На даний момент поширеними методами аналізу зовнішнього середовища підприємства є PEST- і SWOT-аналіз.

При проведенні PEST-аналізу було враховано максимальну кількість можливих PEST-факторів, які здатні вплинути на продажі і прибуток ПСП «АФ Перше Травня»; при цьому сила впливу фактора оцінювалася за шкалою від 1 до 3, де:

- 1 – низька сила впливу фактора (будь-яка зміна фактора практично не впливає на діяльність підприємства);
- 2 – середня сила впливу фактора;

3 – висока сила впливу фактора (будь-які коливання викликають значні зміни в продажах і прибутку підприємства).

А ймовірність коливань фактора оцінювалася за 5-ти бальною шкалою, де 1 означає мінімальну ймовірність зміни фактора зовнішнього середовища, а 5 – максимальну ймовірність. Результати розрахунків представлені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

## PEST-аналіз діяльності ПСП «АФ Перше Травня»

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

Аналізуючи табл. 2.6 відмітимо, що підвищення податку для монополістів призводить до підвищення витрат підприємства, а так само не вигідність розвитку внутрішнього ринку України в зв'язку зі зниженими ставками на сировину. Високий рівень корупції не дозволяє підприємству розвиватися, а саме розширювати свою діяльність на певному сегменті ринку. Нестача інвестицій у видобувні проекти, відставання за рівнем використання найбільш перспективних технологій, обмежені можливості нафтопровідних постачань до України. Уряд стримує інфляційні процеси за рахунок підтримки високих процентних ставок. Тому слід очікувати лише помірною зниження кредитних ставок, які, тим не менш, будуть залишатися

відносно високими. Економічна нестабільність в країні є загрозою для підприємства.

На наступному етапі проведемо SWOT-аналіз (табл. 2.7), який дозволяє оцінити сильні, слабкі сторони, можливості і загрози ПСП «АФ Перше Травня».

Таблиця 2.7

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

Потенційні внутрішні сильні сторони (S)	Потенційні внутрішні слабкості (W)
1.Багаті природні мінерально-сировинні ресурси	1.Неспроможність доставити продукцію в інші області України
2.Високий контроль якості	2.Залежність від постачальників
3.Зростання оборотних коштів	3.Високі податки
4.Конкурентоспроможна цінова політика	4.Відсутність податкових пільг
5.Налагоджена збутова мережа	5.Збої в постачанні
6.Відносно невеликий штат організації.	6.Невеликий офіс.
7.Молодий і перспективний колектив.	7.Відсутність власного складу.
8.Гнучка політика керівництва.	8.Додаткові транспортні витрати.
9.Хороша репутація у клієнтів.	9.Недостатньо високий прибуток.
Потенційні зовнішні сприятливі можливості (O)	Потенційні зовнішні погрози (T)
1.Підтримання системи на високому технічному рівні для забезпечення її високої надійності і конкурентоспроможності	1.Присутність необґрунтованого політичного впливу та контролю
2.Налагодження роботи з постачальниками інших регіонів	2.Низька рентабельність
3.Випуск продукції з високою доданою вартістю, що дає можливість до більшого прибутку	3.Зростаючий конкурентний тиск.
4.Стійкий попит на продукцію	4.Скачки курсів валют
5.Вільний вхід на ринок	5.Несприятлива економічна ситуація в державі
6.Зниження податків і мит	6.Скачки курсів валют
7.Зниження цін на сировину і матеріали	7.Посилення конкуренції

Аналіз внутрішнього середовища є управлінським обстеженням функціональних зон організації з метою визначення сильних і слабких сторін організації. Для здобуття повнішої уяви, необхідно визначити чинники зовнішнього середовища, що роблять позитивний вплив на підприємство (можливості), та чинники зовнішнього середовища, що чинять негативну дію на підприємство (погрози).

Метою підприємства є вихід на регіональні ринки. Для здійснення поставленого завдання керівництво ПСП «АФ Перше Травня» планує зміцнити свої позиції на ринку м. Дніпро; вийти на ринок міст Запоріжжя, Кіровоград, Кривий Ріг; налагодити вихід на ринки інших регіонів.

На третьому етапі проведемо аналіз конкурентних сил по Портеру за допомогою таблиць, привласнюючи кожному параметру бал, що відображає низьку, середню або високу ступінь загрози для компанії. Для оцінки рівня загроз було заповнено таблицю за п'ятьма силами Портера (Додаток А). Оцінка параметрів проводилася за 3-х бальною шкалою.

Узагальнені висновки наведені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз п'яти сил за Портером для ПСП «АФ Перше Травня»

Параметри	Значення	Описання	Напрямок робіт
1. Ризик входу потенційних конкурентів	Середній рівень погрози	Середній ризик входу нових конкурентів. Нові підприємства з'являються постійно, але існують недовго через високі бар'єри входу.	Проводити постійний моніторинг появи нових компаній. Проведення акцій, спрямованих на тривалість контакту споживача з компанією. Підвищувати рівень знання про товар.
2. Суперництво між існуючими підприємствами-продавцями	Середній рівень погрози	Ринок компанії є висококонкурентним і перспективним. Майже відсутня можливість повного порівняння товарів різних фірм. Є обмеження в підвищенні цін.	Проводити постійний моніторинг пропозицій конкурентів. Розвивати унікальність продукту і підвищувати сприйняття цінності товару. Знижувати вплив цінової конкуренції на продажі. Підвищувати рівень знання про товар.
3. Можливість покупців «торгуватися»	Середній рівень погрози	Портфель клієнтів володіє середніми ризиками	Диверсифікувати портфель клієнтів.
4. Можливість постачальників «торгуватися»	Низький рівень погрози	Стабільність з боку постачальників.	Проведення переговорів про зниження цін
5. Погроза товарів-замінників	Високий рівень погрози	Компанія володіє не унікальною пропозицією на ринку, аналогів якому існує маса.	Підтримувати і удосконалювати унікальність товару. Концентрувати всі зусилля на побудові обізнаності про унікальну пропозицію. Підвищення якості товару по відстаючим параметрам.



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

Друге місце за результатами аналізу посіло досліджуване підприємство – ПСП «АФ Перше Травня», яке характеризується доволі таки високою якістю продукції. Необхідно розширювати ринок збуту, завдяки рекламній політиці підприємства та його продукту. І останнє місце дісталось ТОВ «Всесвіт». Найслабкішими місцями виявились цінова політика та діяльність у регіонах.

Таблиця 2.9

## Оцінка конкурентоспроможності продукції методом експертних оцінок

№	Параметри	Вага	Оцінка конкурентоспроможності		
			ПСП «АФ Перше Травня»	ТОВ «Паралель-М-ЛТД»	ТОВ «Всесвіт»
1	Якість продукції	0,15	$9 \cdot 0,15 = 1,35$	$9 \cdot 0,15 = 1,35$	$8 \cdot 0,15 = 1,2$
2	Задоволення специфічних потреб клієнта	0,1	$8 \cdot 0,1 = 0,8$	$9 \cdot 0,1 = 0,9$	$7 \cdot 0,1 = 0,7$
3	Цінова політика	0,2	$8 \cdot 0,2 = 1,6$	$9 \cdot 0,2 = 1,8$	$7 \cdot 0,2 = 1,4$
4	Діяльність у регіонах	0,15	$7 \cdot 0,15 = 1,05$	$10 \cdot 0,15 = 1,5$	$7 \cdot 0,15 = 1,05$
5	Рекламна активність	0,15	$8 \cdot 0,15 = 1,2$	$10 \cdot 0,15 = 1,5$	$8 \cdot 0,15 = 1,2$
6	Достатні фінансові ресурси	0,25	$8 \cdot 0,25 = 2$	$10 \cdot 0,25 = 2,5$	$8 \cdot 0,25 = 2$
Сума		1	8	9,55	7,55

Аналізуючи стратегічні зони господарювання рекомендовано використовувати матрицю БКГ

Отже, на підставі проведеного розрахунку та аналізу можемо зробити висновки, що подальші дії мають бути направлені на розвиток та збільшення частки ринку зернових за допомогою розробленої стратегії для ПСП «АФ Перше Травня». Вкладення, інтенсифікація зусиль на просування цього виду

продукції, пошук нових споживачів можуть перетворити цей вид продукції у «Зірки». Беручі до уваги характеристики цих видів товарів та сучасні тенденції на ринку нафтопереробних продуктів (дизельне паливо та октановий бензин) це перспективний напрямок розвитку бізнесу. Тобто розвивати у подальшому необхідно в першу чергу продукцію, яка користується зростаючим або стабільним попитом.

### **2.3. Оцінка організації логістичного менеджменту ПСП «АФ Перше Травня»**

Розглянемо особливості логістичного менеджменту на ПСП «АФ Перше Травня». Аналізуючи логістичний менеджмент ПСП «АФ Перше Травня», можна відмітити поділ загального процесу виробництва на виконання окремих логістичних функцій. Така організація «дозволяє швидше вирішувати поточні проблеми, реагувати на зміни замовника, покращити контроль виробничої діяльності» [7].

Планування логістики на ПСП «АФ Перше Травня» полягає в тому, щоб обсяг продукції та її структура повністю відповідали платоспроможному попиту клієнтури та потребам власного виробництва. План логістики відповідно до інтегральної та синергетичної функцій включає «необхідні докладні дані і містить опис та оцінку параметрів спільної діяльності з урахуванням постачальницько-збутових ризиків функціональних служб» [12]: транспортної мережі, виробничо-ресурсного забезпечення, транспортно-логістичного, технологічного та транспортно-збутового ланцюга.

Процес планування передбачає наступні етапи: «дослідження ринку сировини і матеріалів, визначення потреби підприємства по всій номенклатурі споживаних матеріалів, складання плану закупівель матеріалів і вартісний аналіз заготівельного підприємства» [8].

ПСП «АФ Перше Травня» виділяє такі переваги застосування логістичної концепції «точно у термін»:

- оптимізація виробничих запасів на основних стадіях логістичного руху;
- оптимізація складських приміщень;
- рентабельність та виробнича продуктивність системи логістики
- дотримання строків виконання робіт;
- адаптованість логістичної системи до змін.

При цьому для логістичної діяльності ПСП «АФ Перше Травня» характерні наступні недоліки:

- неповне забезпечення виробничого процесу матеріально-технічними ресурсами, що спричиняє порушення в роботі логістичної системи;
- недотримання термінів постачання як матеріалів так і готової продукції;
- недосконале інформаційне забезпечення логістичної діяльності.

Розглянемо елементи системи управління логістичними процесами ПСП «АФ Перше Травня», що зображені на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Елементи управління логістичними процесами ПСП «АФ Перше Травня»

Система логістичного менеджменту на підприємстві ПСП «АФ Перше Травня» повинна представляти собою такий загальний механізм в системі менеджменту, який «поєднує в собі всі складові логістичного управління та всебічно впливатиме на стан виробничої системи» [54]. Перед таким механізмом, з точки зору раціональної побудови логістичної системи стоять наступні завдання: оцінка та моніторинг зовнішнього середовища підприємства, формування оптимальної структури логістичної системи, формулювання загальної та локальних цілей підприємства, формування «оптимальної організаційної структури підприємства; діагностика існуючих стратегій підприємства; аналіз методів, що забезпечують виконання розроблених планів» [54].

Ефективному логістичному менеджменту в ПСП «АФ Перше Травня» перешкоджають обмеження («вузькі місця») – це те, що перешкоджає побудованій логістичній системі досягти вищої ефективності на шляху до поставленої цілі (для сільськогосподарського підприємства – те, що заважає збільшити прибуток).

При цьому із цим доцільно впровадити систему аудиту та контролю «над рухом та використанням номенклатури сировини, матеріалів та іншої продукції, що надходить у виробництво, а також готової продукції, що постачається споживачу» [39].

Зрозуміло, що кожне підприємство має свої характерні особливості в своєму функціонуванні, тому очевидно, що в процесі розробки системи управління виробничими ресурсами виникає потреба враховувати специфіку сільськогосподарських підприємств України.

Підсумовуючи вищевказане можна виокремити основні напрямки вдосконалення системи управління логістикою ресурсного забезпечення на ПСП «АФ Перше Травня»:

- управління логістикою ресурсного забезпечення в контексті стратегічного управління підприємством взагалі;

- оптимізація джерел формування ресурсів з врахуванням коливань, що відбуваються в процесі їх використання;
- використання логістичних підходів до управління та формування всіма елементами ресурсного забезпечення;
- розробка оптимальної системи управління ресурсами;
- застосування мотивуючих елементів для працівників пов'язаних з управлінням та використанням ресурсів;
- запровадження електронної системи обліку всіх елементів ресурсів з встановленням критеріальності їх використання ;
- удосконалити політику співпраці з споживачами, із застосуванням підсистеми управління дебіторською заборгованістю;
- вдосконалення системи ресурсозбереження;
- проведення ABC аналізу постачальників ресурсів та підписання з постачальниками груп А та В довгострокових угод на постачання сировини та матеріалів;
- врахування можливих ризиків поряд з їх мінімізацією або страхуванням.

Істотними проблемами ПСП «АФ Перше Травня» є нестабільність цін на сировину, матеріали, газ, електроенергію. В останні роки на діяльність товариства істотно вплинули природні умови, а також невідповідність встановлених цін на сільськогосподарську продукцію та продукцію промислових підприємств, особливо паливно-мастильних матеріалів, добрив та отрутохімікатів. Істотно впливає на діяльність товариства низька платоспроможність населення. Також несвоєчасні розрахунки замовників та зміни в податковому законодавстві.

Особливості стану розвитку галузі сільськогосподарського виробництва є знецінення сільськогосподарської продукції та незначна частка доданої вартості, виручки від якої достатньо тільки на придбання засобів, необхідних для виробництва і зовсім не достатньо для

сортооновлення, для придбання техніки, засобів для догляду за рослинами, що в свою чергу призводить стримування подальшого розвитку галузі.

Товариство впроваджує у виробництво одну з нових технологій - крапельне зрошення. Рівень впровадження нових технологій, нових товарів в галузі невисокий. Нові технології впроваджуються, виходячи з можливостей господарства та їх прибутковості, а також попиту на продукцію на ринку збуту.

Провівши дослідження рівня господарювання ПСП «АФ Перше Травня», було виявлено ряд недоліків у системі збуту та розподілу продукції, однак логістичну діяльність, яка концептуально передбачає врахування функціонування підприємств як єдиної системи, неможливо оцінити лише за ефективністю збутової діяльності.

Удосконалення логістичних процесів в агропродовольчму ланцюгу постачання може відбуватись за рахунок зменшення загальних витрат, зниження рівня втрат, покращення умов зберігання, транспортування і реалізації та ін. Як відомо прийняття управлінських рішень неможливе без оцінки їх економічної ефективності. Для визначення економічної ефективності управлінських рішень по оптимізації логістичної системи розподілу продукції ПСП «АФ Перше Травня» необхідно визначити: рівень зменшення витрат, оцінку зміни рентабельності, оцінку ефективності інвестицій. Керівники усіх рівнів повинні здійснити перехід від управління виключно собівартістю і фінансовим результатом до якісно нового підходу оцінки їх діяльності як об'єкту управління.

Ефективному логістичного менеджменту в ПСП «АФ Перше Травня» перешкоджають обмеження («вузькі місця») – це те, що заважає системі досягти вищої ефективності на шляху до поставленої цілі (для сільськогосподарського підприємства – те, що заважає збільшити прибуток).

Під час аналізу логістичного менеджменту на ПСП «АФ Перше Травня» було виявлено наступні вузькі місця:

- нераціональна організація робочого регламенту менеджмент-персоналу підприємства, невірний розподіл обов'язків та делегування повноважень. Так наприклад, невчасно здійснене замовлення на постачання палива, призвело до зупинки виробничого процесу (оранки ґрунту), що призвело до порушення технології обробітку ґрунту, перевитрат пального та нераціонального використання робочого часу тракториста;

- в структурі логістичних витрат ПСП «АФ Перше Травня» основну частку становлять витрати на транспортне обслуговування.

Для досягнення ефективного логістичного менеджменту на ПСП «АФ Перше Травня» необхідно розробити стратегію з виокремленням в ній логістичних напрямків діяльності, в ході реалізації якої «планується усунути усі вузькі місця. Передумовою вибору логістичної стратегії підприємства є вибір місії та цілей його логістичної діяльності» [21].

Вважаємо, що основним стратегічним орієнтиром удосконалення логістичного менеджменту на підприємстві є удосконалення структури управління через впровадження посади менеджера з внутрішньої та зовнішньої логістики.

До посадових обов'язків даного спеціаліста доцільно віднести:

- формування логістичної стратегії з урахуванням наявних технічних, кадрових, фінансових, інвестиційних та ресурсних можливостей;

- перебудова загальної системи управління логістичною діяльністю на підприємстві;

- побудова графіків логістичного забезпечення виробничого процесу з врахуванням власних можливостей і варіантів залучення сторонніх осіб;

- «визначення відповідності стратегіям розвитку логістичної діяльності підприємства або організації сучасним тенденціям; виявлення і врахування об'єктивних проявів кризових явищ, факторів середовища, прямого та опосередкованого впливу на їхню діяльність» [17];

- здійснення оперативного та поточного контролю за здійснюваними логістичними операціями на підприємстві;
- проведення заходів з мінімізації логістичних ризиків, розробка конкретних заходів щодо їх уникнення;
- оцінка ефективності логістичної діяльності, через проведення аналізу динаміки показників, порівняння їх із запланованим рівнем та визначення можливих чинників підвищення ефективності логістичної діяльності;
- розробка та використання оптимальних та конкурентоспроможних моделей аналізу та бальних систем оцінок ефективності функціонування логістичної системи підприємства або логістичного підрозділу компанії;
- формування інформаційної клієнтської бази ;
- організація системи професійних комунікацій у сфері логістики.

### **Висновки до другого розділу**

1. Площа сільськогосподарських угідь ПСП «АФ Перше Травня» в 2019 році складала 10054 га. Рівень землезабезпеченості збільшився з 2015 року, і на 2019 рік становить 93,96 га сільськогосподарських угідь в розрахунку на одного працівника. Середньорічна вартість основних засобів в 2019 році зросла на 72,30 %. За рахунок перевищення приросту виручки над зростанням вартості основних засобів на підприємстві спостерігається збільшення фондоддачі на 21,73 %. Коефіцієнт спеціалізації господарства дорівнює 0,355. Це означає, що ПСП «АФ Перше Травня» має середній рівень спеціалізації виробництва зерна з розширеним виробництвом насіння соняшнику. 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.

2. Дослідження показали, що система управління логістичними процесами ПСП «АФ Перше Травня» складається з механізму управління



діяльністю підприємства, як елементу, що поєднує в собі всі складові логістичного управління та всебічно впливатиме на стан виробничої системи. Встановлено, що логістичний менеджмент підприємства має наступні вузькі місця: нераціональне використання складських приміщень; високий рівень витрат на транспортування продукції, через відсутність транспортної логістики на підприємстві, нераціональна організація системи збуту продукції. Для досягнення ефективного логістичного менеджменту на ПСП «АФ Перше Травня» пропонуємо розробити логістичну стратегію, в ході реалізації якої планується поєднати маркетингову стратегію із логістичною.

- 3. Під час аналізу логістичного менеджменту на ПСП «АФ Перше Травня» було виявлено наступні вузькі місця: нераціональна організація робочого регламенту менеджмент-персоналу підприємства, невірний розподіл обов'язків та делегування повноважень; в структурі логістичних витрат ПСП «АФ Перше Травня» основну частку становлять витрати на транспортне обслуговування. За наведеними даними у матриці SWOT-аналізом можна зробити висновок, що підприємство має значну кількість сильних сторін, за рахунок яких можна втілити в життя можливості та оминати загрози, окрім того можливості дають змогу боротися зі слабкими сторонами, зменшуючи їх негативний вплив.

## РОЗДІЛ 3

### ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПСП «АФ ПЕРШЕ ТРАВНЯ»

#### 3.1. Обґрунтування доцільності використання логістично-маркетингової стратегії в ПСП «АФ Перше Травня»

До основних явищ та причин, що викликають необхідність процесу інтеграції логістики і маркетингу, необхідно віднести: підвищення ступеня диверсифікації ринку, посилення конкуренції, інтеграції економічних процесів та процесів прийняття рішень, а також розвиток нових технологій. Концепція маркетингово-логістичного управління базується на трьох елементах: задоволення клієнтів, інтегрована маркетингово-логістична діяльність, прибуток компанії. Графічне зображення цієї концепції показано на рисунку 3.1.

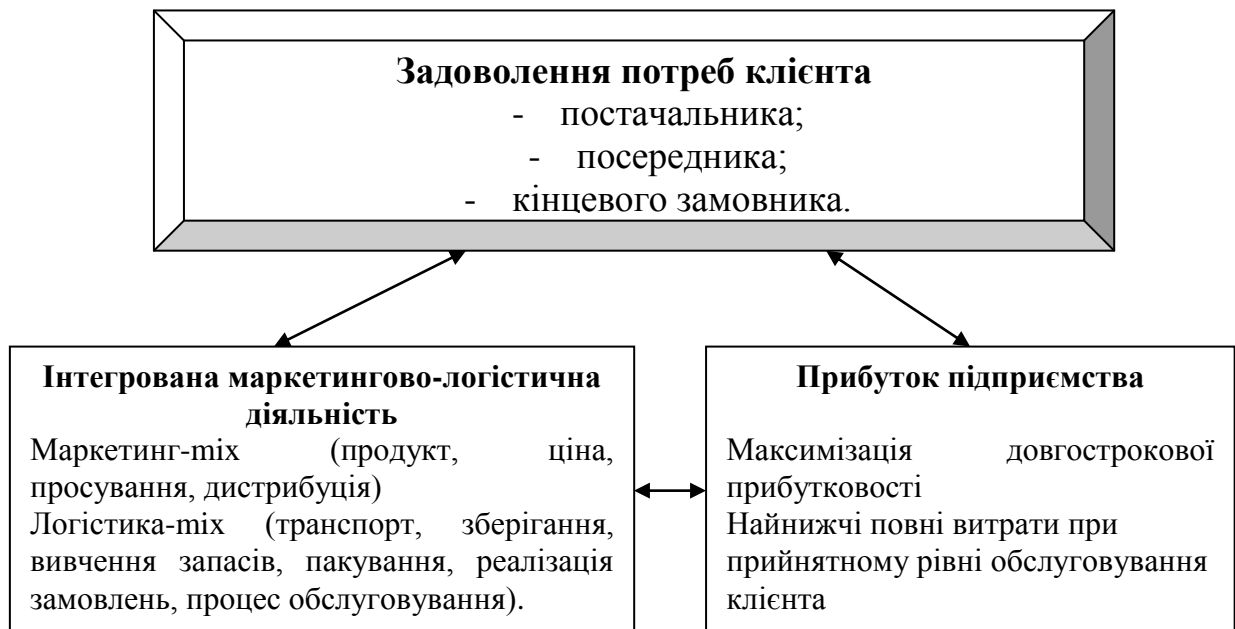


Рис. 3.1. Концепція маркетингово-логістичного управління в ПСП «АФ Перше Травня»

Метою інтегрованого управління всіма логістичними видами діяльності є досягнення необхідного рівня задоволення клієнтів при мінімальних витратах. Логістично-маркетингове управління – це своєрідний вираз зворотнього зв'язку та інтеграції двох концепцій управління, тобто логістики – що орієнтована на потоки, та маркетингу – що орієнтований на ринок. Дві зазначені концепції управління визначають стратегію компанії на ринку. Ціллю є примноження ефектів кожної з цих концепцій для отримання конкурентної переваги. Логістично-маркетингові критерії ефектів управління в економічній літературі описуються формулами «4C» (customer needs and wants, cost to the customer, communication, convenience) і «7R» (right product, right information, right quantity, right quality, right time, right place, right price).

Конкретні перспективи та ефекти інтеграції маркетингу та логістики в стратегії конкуренції залежать від прорахунку витрат і ринкових наслідків, які є підґрунтям для досягнення сприятливого - в довгостроковому розумінні - положення компанії на ринку. Інтеграція логістичних і маркетингових стратегій створює можливість отримання цілого спектру стратегічно-конкурентних варіантів. Різні ситуації з цієї тематики були представлені М. Портером на прикладі видів стратегій конкуренції, а саме – лідерства у витратах, диференціації логістичних ефектів і концентрації.

Використовуючи вище згадані стратегії, можна досягти конкурентних переваг, наприклад, за рахунок інноваційного продукту, технологічного лідерства, кращої якості продукту, диференціації сервісного обслуговування, зниження цін і зменшення експлуатаційних витрат. Різні комбінації вищезазначених «стратегічно-конкурентних елементів можуть використовуватися на ринку або його окремих сегментах» [5].

Основою для розумного вибору стратегії конкуренції може бути комплексна оцінка маркетингових та логістичних систем. Основні логістично-маркетингові процеси відносяться до:

- вивчення ринку підприємства,
- подобань клієнтів,

- генерування ідеї та розвитку продукту,
- проектування та формулювання ринкової стратегії,
- оптимізації корисності використання для клієнтів,
- оптимізації структури витрат у відносинах клієнт - підприємство,
- трансформації та оцінки вартості та сервісу для клієнта.

Ці процеси є динамічними і визначають організаційну структуру та структуру всієї системи управління підприємством, тобто окреслену орієнтацію управління на проблеми потоків і ринку. Таким чином, логістично-маркетингове управління можна розглядати як «детермінанту модернізації системи управління та трансформації підприємства, а також як системну детермінанту підвищення конкурентоспроможності та успіху підприємства» [56].

Отже, взаємопроникнення маркетингу та логістики є фактом. Спільною частиною цих двох видів діяльності підприємства є, насамперед, ринок. Завдання маркетингу полягає у встановленні конструктивного діалогу зі споживачем, побудові міцних відносини з ним, щоб логістика могла додати свій внесок, пропонуючи оптимальний рівень та якість обслуговування при мінімізації операційних витрат. Це означає, що сфера дистрибуції є стиком між логістикою та маркетингом. Канали розповсюдження мають потоки товарів та інформації, які супроводжуються різними економічними, технічними чи адміністративними діями, які потребують координації та інтегрованого підходу, що забезпечується логістикою.

Слід зазначити ще одну сферу співпраці – прогноз продажів. З маркетингової точки зору, інформація про майбутні напрямки продажів, їх розмір є важливою для висновку про продовження або зміну існуючої маркетингової стратегії або конкретних дій, передбачених в ній. З точки зору логістики, прогнози збуту використовуються, насамперед, для поліпшення поточних та майбутніх потоків у логістичній системі, зокрема, для оцінки безпечного рівня запасів, організації роботи магазинів або контролю логістичних витрат. Однак, на даний момент найважливішим напрямком

співпраці є обслуговування клієнтів, яке спричинено змінами, що відбуваються на ринку, які викликані, серед іншого, глобалізацією та наслідком цього посиленням боротьби за клієнтів, або, з іншого боку, підвищенням обізнаності та очікувань клієнтів. Для компанії визначення рівня обслуговування клієнтів є важливим, оскільки більш високий рівень сервісу викликає збільшення продажів, а отже, збільшення досягнутих результатів, а також поліпшення конкурентної позиції компанії на ринку. Обслуговування клієнтів сьогодні розглядається не лише як основа для створення конкурентної переваги, а також як елемент, що покращує співпрацю в каналі дистрибуції. Тому обслуговування клієнтів відбувається як у «стратегіях, орієнтованих на низькі ціни, так і в стратегіях диференціації товару, але також на різних рівнях управління» [28].

Основними стадіями розробки логістично-маркетингової стратегії для ПСП «АФ Перше Травня» повинні стати:

- 1) проведенням прогнозування ринкової ситуації;
- 2) розробка перспективних планів щодо організації збутової діяльності підприємства;
- 3) складання бюджету витрат на збутову діяльність;
- 4) складання нормативного рівня витрат на збутову діяльність;
- 5) обґрунтування вибору певних каналів збуту;
- 6) планування загального процесу збуту продукції;
- 7) розробка інформаційного забезпечення збутової діяльності;
- 8) статистичний аналіз ходу продажу (рис. 3.2).

Формування логістично-маркетингової стратегії у ПСП «АФ Перше Травня» потрібно для:

- зростання величини валового доходу, через збільшення обсягу реалізації;
- формування і утримання позитивного ставлення клієнтів до продукції підприємства;
- розробки та впровадження інноваційних видів продукції;

– комплексного використання усіх методів просування.

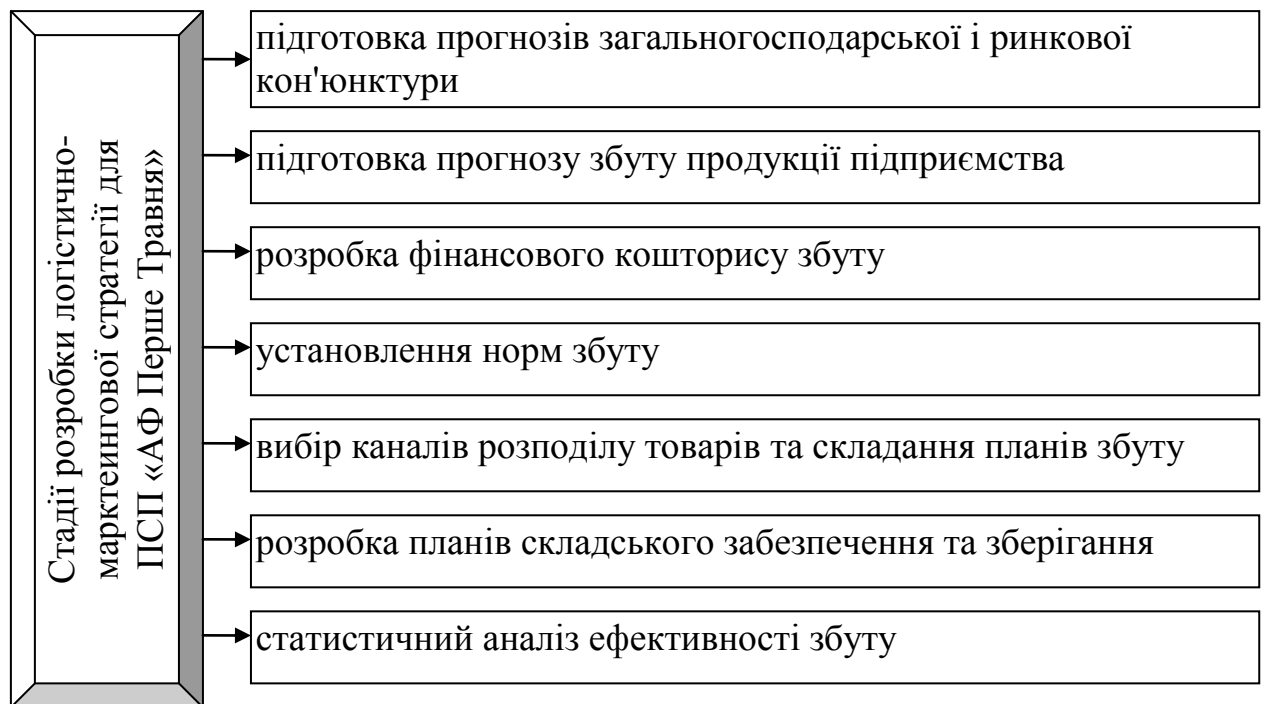


Рис. 3.2. Основні стадії розробки логістично-маркетингової стратегії для ПСП «АФ Перше Травня»

При розробці логістично-маркетингової стратегії керівництво ПСП «АФ Перше Травня» повинно прийняти ряд рішень, зокрема:

- встановити рівень інтенсивності проведення стимулювання;
- провести сегментування груп, для визначення напрямків програми зі стимулювання;
- встановити терміни проведення даної програми;
- побудувати графік проведення заходів відповідно розробленої програми за визначеними групами;
- сформувати бюджет витрат на проведення запланованих заходів;
- провести тестування обраної програми заходів зі стимулювання збуту;
- після проведення запланованих заходів здійснити ретроспективний аналіз та оцінити її ефективність.

ПСП «АФ Перше Травня» рекомендовано використовувати кілька методів просування продуктів одночасно. Найбільший ефект дасть спільне використання реклами й методів стимулювання збуту. Приступаючи до стимулювання збуту, варто пам'ятати, що:

1) ефект від проведення заходів зі стимулювання продукції підприємство отримає лише за умови правильно обраних цілей та врахування життєвого циклу товару;

2) програма зі стимулювання збуту повинна мати чітко визначену тривалість. При цьому більш ефективним буде коротка програма зі стимулювання.

Розробка стратегії стимулювання логістично-збутової діяльності у ПСП «АФ Перше Травня» сприятиме:

1) підвищенню інтересу споживачів до ПСП «АФ Перше Травня» та збільшенню кількості постійних оптових клієнтів;

2) залученню оптових і роздрібних споживачів до співпраці з підприємством;

3) підвищенню обсягів продаж в подальшому.

Стратегія: розробити механізм засобу стимулювання збуту «розіграш призів» на основі асортиментні групи. Створити умови, які будуть приваблювати оптових і роздрібних споживачів до участі в розіграші. Провести заходи у термін 2-3 місяця.

Суть розіграшу: і оптові, і роздрібні споживачів, які протягом поточного року придбають найбільшу кількість продукції, отримають гарантовану знижку придбання продукції на 10%, яка буде діяти протягом наступного року.

За прогнозами спеціалістів ПСП «АФ Перше Травня» проведення цього заходу забезпечить збільшення виручки від реалізації продукції у ПСП «АФ Перше Травня» на 12% при загальних витратах на цей захід.

На наступному етапі нами рекомендовано впровадити механізм формування перспективного товарного асортименту, що запобігатиме

виникненню негативних тенденцій та процесів, які можливі у випадку ігнорування цього аспекту діяльності підприємства. Загальна послідовність дій щодо формування перспективного товарного асортименту ПСП «АФ Перше Травня» наступна:

1) складається система обмежень щодо товарного пропонування підприємства;

2) проводиться АВС-аналіз продуктового портфелю;

3) «здійснюється розрахунок рейтингових оцінок по кожному виду продукції, а також розрахунок загального рейтингу, і, в залежності від його значення, кожному виду продукції присвоюється певне місце» [49];

4) отриманий в результаті означених дій набір номенклатурних позицій розглядається як можливий варіант перспективного товарного асортименту.

Розглянемо основні інформаційні джерела для забезпечення формування товарного асортименту.

По-перше, виробнича програма по трудомісткості продукції (нормо/годин та гривно/годин), по фонду заробітної плати та доплатам до фонду заробітної плати. Вказана програма містить інформаційне забезпечення щодо виробничої програми та асортименту продукції:

- опис асортименту і номенклатури товарів підприємства;
- трудовитрати на виробництво кожного виду продукції. При чому інформація повинна мати кількісний вираз (нормо/години на одиницю продукції) та вартісний вираз (в грн./годинах);

- обсяги виробництва продукції за рік, квартал, місяць;

- витрати на оплату праці в розрізі підрозділів та видів продукції;

- сума премій чи надбавок в розрізі підрозділів та видів продукції.

По-друге, облікова картка калькуляція замовлень, що ведеться по кожному замовленню і містить дані про собівартість продукції.

По вищезазначеним характеристикам кожного виду продукції, здійснюється ранжування продукції:

- кількість реалізованої продукції за кожним видом;



- витрати праці на виробництво одиниці продукції, норма/годин;
- чистий прибуток від реалізації кожного виду продукції.

Для визначення рейтингової оцінки необхідно перемножити вищезначені показники для кожного виду продукції. Відносно того який результат отримаємо за кожним видом продукції, формуємо ранжований ряд відповідно отриманого рейтингу. За мірою зменшення загальної рейтингової оцінки відповідно зменшується і рейтингова позиція продукції.

У ПСП «АФ Перше Травня» асортимент продукції подається у вигляді рейтингової таблиці в порядку спадання рейтингових показників. Це робиться для наглядності, щоб потім було легше визначитись з вибором пріоритетів виробництва. Рекомендується збільшувати обсяги випуску продукції, яка має найвищі рейтингові показники. Також необхідно прикладати зусилля на доробку «неперспективної» продукції, підвищенню її рентабельності, зменшенню собівартості продукції.

Реструктуризація товарного асортименту передбачає врахування зовнішнього фактора, який вводиться для ідентифікування тих позицій, які не задовольняють поставлені вимоги

Підприємству у своїй діяльності при формуванні стратегічних цілей необхідно чітко визначати мету в залежності від споживача, продавця і торгового посередника і враховувати перераховані вище можливі побічні фактори.

### **3.2. Визначення ефективності стратегічної діяльності підприємства**

В умовах ринкової трансформації економіки України ефективність функціонування підприємств різних розмірів, галузей, організаційно-правових форм та форм власності залежить значною мірою від ефективності функціонування їх збутових систем. Реальність же української практики

управління підприємствами показала, що збут не є найбільш значущим елементом діяльності. Причини цього наступні: більшість підприємств досі орієнтовані на виробництво, а не на маркетинг; при виборі клієнта основна увага спрямована на мінімізацію витрат по збуту, а не на максимальне задоволення потреб клієнта.

На рисунку 3.3 наведено дерево цілей з формування логістично-маркетингової стратегії ПСП «АФ Перше Травня», яке побудовано з врахуванням загальної стратегічної мети підприємства.

У складі генеральної мети збутової політики виділяють дві підцілі першого рівня: «зростання обсягів збуту і частки ринку; забезпечення стабільного економічного становища підприємства, а також три підцілі другого рівня: задоволення споживчого попиту; досягнення переваг над конкурентами; збереження частки ринку» [15]. Перераховані цілі мають рівну значущість для збутової діяльності підприємств і надалі конкретизуються напрямками їх вирішення, конкретними завданнями та підкріплюються контролем результатів формування збутової політики.

Враховуючи те, що обрана політика формує ефективну збутову діяльність підприємства, ми пропонуємо ряд показників, які дають можливість «оперативно оцінювати ефективність основних операцій збуту як комерційних, так і технологічних, пов'язаних з товарорухом транспортування, складування, підготовка продукції до відвантаження покупцеві та ін.» [69].

В даному випадку доцільно використати такі показники як питома вага чистого та валового прибутку, частка збутових витрат в загальній сумі витрат та у величини чистого прибутку. Доцільно відмітити, що ефективність збутової діяльності формується під дією внутрішніх і зовнішніх факторів розвитку підприємства, що зумовлює комплексний підхід до її дослідження.

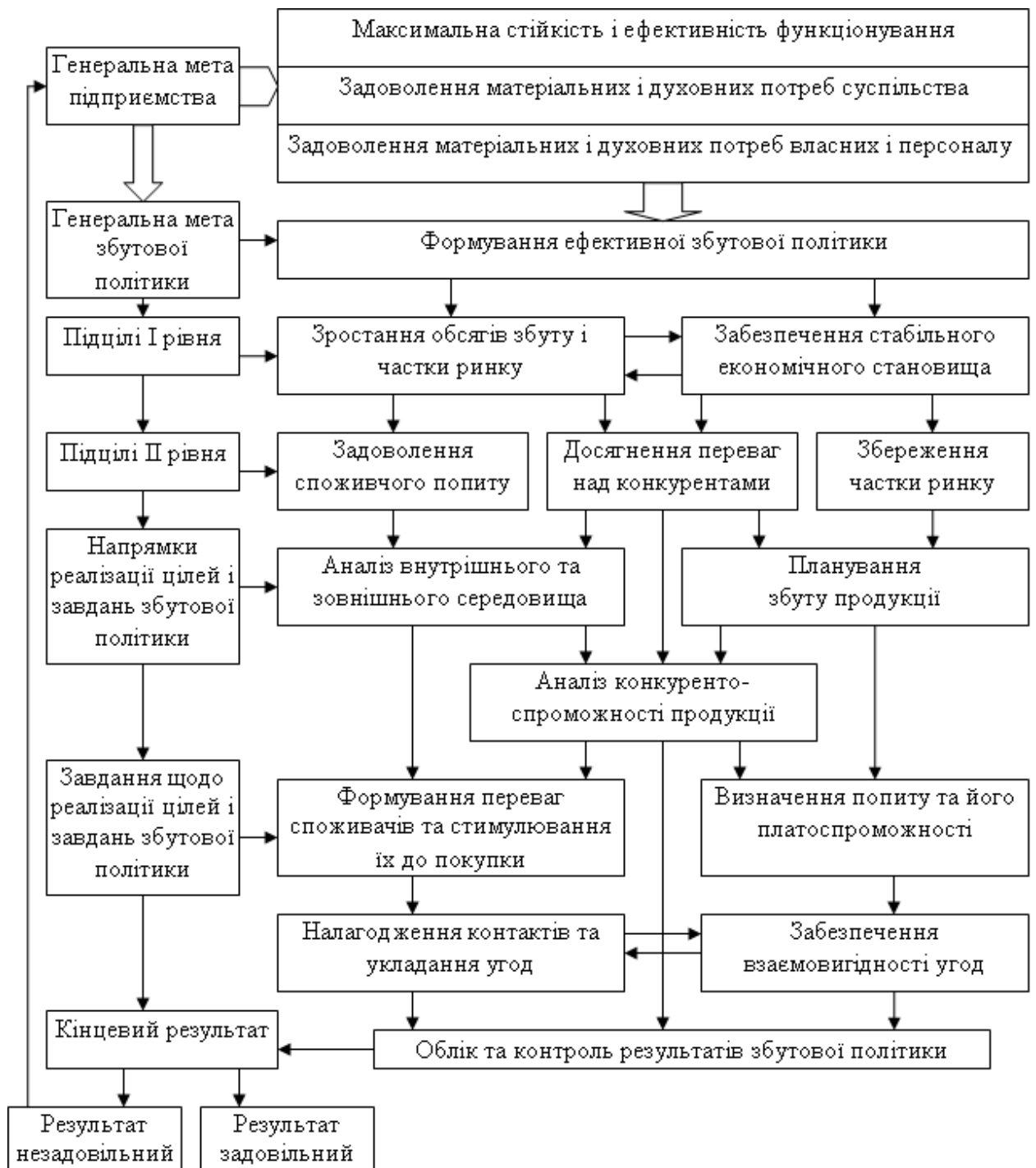


Рис. 3.3. Дерево цілей і завдань з формування логістично-маркетингової стратегії ПСП «АФ Перше Травня»

В аграрних підприємствах Дніпропетровської області спостерігається значний розбіг в цінах реалізації сільськогосподарської продукції. Розглянемо групування сільськогосподарських підприємств

Дніпропетровської області за середніми цінами реалізованої продукції сільського господарства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

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

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

Продовження таблиці 3.1

	Ячмінь				Жито			
	кількість підприємств		кількість реалізованої продукції		кількість підприємств		кількість реалізованої продукції	
	одиниць	у % до загальної кількості	тис. т	у % до загальної кількості	одиниць	у % до загальної кількості	тис. т	у % до загальної кількості
Підприємства – усього, з них	4971	100,0	3685,1	100,0	528	100,0	113,9	100,0
до 1 500,0								
1 500,1 - 2 000,0	58	1,2	8,5	0,2	11	2,1	0,1	0,1
2 000,1 - 2 500,0	143	2,9	36,8	1,0	21	4,0	0,9	0,8
2 500,1 - 3 000,0	495	9,9	215,4	5,9	53	10,0	5,1	4,5
3 000,1 - 3 500,0	2479	49,9	1484,4	40,3	274	51,9	73,9	64,9
3 500,1 - 4 000,0	1596	32,1	1729,6	46,9	134	25,4	29,7	26,1
4 000,1 - 10 000,0	133	2,7	181,0	4,9	15	2,8	1,4	1,2
більше 10 000,0	65	1,3	29,2	0,8	20	3,8	2,8	2,4

Ціни реалізації сільськогосподарської продукції по господарствам Дніпропетровської області суттєво різняться. Зокрема, ціна на 1 ц пшениці коливається від 1500 грн/т. до 6000 грн/т. Відхилення за ціною зумовлено строками, каналами реалізації, якістю продукції та іншими факторами.

Виходячи із даної таблиці підприємства мають резерви щодо зростання цін реалізації. За рахунок реалізації продукції в оптимальні строки підприємство може отримати додатковий прибуток, але при цьому понести додаткові витрати на зберігання продукції. Підвищення якості реалізованої продукції також є фактором росту ціни, але при цьому підприємство понесе додаткові витрати на підвищення якості продукції. В результаті проведеного аналізу було встановлено, що сільськогосподарські підприємства при формуванні стратегії диференціації цін орієнтуються на взаємозв'язок категорій «якість-ціна» та «сезонність-ціна», що дозволяє отримувати максимально стабільний прибуток протягом року. З метою максимізації прибутків та отримання конкурентних переваг для сільськогосподарських підприємств при формуванні ціни реалізації продукції запропоновано використовувати комплекс коригуючих коефіцієнтів: сезонного продажу, якості продукції, зберігання та доробки продукції. Застосування даних коефіцієнтів дозволить приймати зважені управлінські рішення щодо термінів і умов реалізації продукції рослинництва, що забезпечується вищими цінами продажу у кращі терміни реалізації з урахуванням додаткових витрат на зберігання та доробку продукції.

На ринку сільськогосподарських товарів конкуренція постійно зростає. За останні роки спостерігається чіткий розподіл конкурентних регіонів України за тими видами сільськогосподарської продукції, здатних найефективніше використовувати сприятливі природно-кліматичні та економічні умови. Сукупно це безпосередньо впливає й на ціновий діапазон у процесі реалізації сільськогосподарської продукції. На нашу думку, для сільськогосподарських підприємств малого бізнесу доцільно здійснити

диференціацію цін при стратегічному плануванні на основі взаємозв'язку «якість - ціна» [53].

Матрицю диференціації цін та вибору стратегії відображено на рис. 3.4.

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

Рис. 3.4. Матриця стратегічної диференціації цін для ПСП «АФ Перше Травня»

Аналіз цінової політики системи маркетингу сільськогосподарських підприємств показав, що формування цін на продукцію підприємства відбувається під впливом сезонних коливань. Тобто, як на виробництво, так і на збут продукції сільськогосподарських підприємств визначальний вплив має сезонність. Отже, як планування виробничої програми, так і розробку цінових стратегій доцільно проводити з врахуванням сезонності. При сезонності виробництва ціна реалізації продукції найнижча, і навпаки чим віддаленіші строки реалізації від сезону збору врожаю, тим вища ціна реалізації на продукцію. «Врахування сезонності при виборі цінової стратегії забезпечить стабільний прибуток сільськогосподарському підприємству» [7]. Сільськогосподарським підприємствам доцільно формувати стратегію збуту та ціни в залежності від сезонності та строків збору врожаю. (рис. 3.5).

Пора року

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

Якість

Рис. 3.5. Вибір цінових стратегій ПСП «АФ Перше Травня» з урахуванням фактора сезонності

При впровадженні визначення «порівняних цін» за коефіцієнт 1,0 приймається ціна на продукцію «з поля». Відповідно, щомісячно спостерігається зростання цін реалізації табл. 3.2. З метою приведення ціни реалізації продукції до порівняльного рівня пропонуємо використовувати комплекс цінових коефіцієнтів: підвищуючи (коефіцієнт сезонного продажу та коефіцієнт якості продукції) та понижуючі (коефіцієнт зберігання та коефіцієнт доробки продукції). Застосування даних коефіцієнтів дозволить приймати зважені управлінські рішення щодо термінів і умов реалізації продукції рослинництва з метою отримання максимальних прибутків, що забезпечується вищими цінами продажу у кращі терміни реалізації з урахуванням додаткових витрат на зберігання та доробку продукції

Таблиця 3.2

Розрахунок підвищуючого коефіцієнту сезонного продажу в 2019 році

Період	Культури зернові та зернобобові		Насіння олійних культур (насіння соняшнику)	
	грн/т.	коефіцієнт	грн/т.	коефіцієнт
липень	3270,9	1,000	х	х
серпень	3282,6	1,004	х	х
вересень	3386,4	1,035	х	х
жовтень	3381,0	1,034	8210,1	1,000
листопад	3391,9	1,037	8547,6	1,041
грудень	3528,4	1,079	8731,5	1,064
січень	3768,3	1,152	8920,8	1,087
лютий	3798,7	1,161	9197,1	1,120
березень	3867,4	1,182	9281,7	1,131
квітень	3912,7	1,196	9288,2	1,131
травень	3911,3	1,196	9262,5	1,128

При цьому щомісячний понижуючий коефіцієнт зберігання становить в середньому 0,995 (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Рівень понижуючого коефіцієнту зберігання зернових в 2019 році

липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень	січень
1-й місяць	2-й місяць	3-й місяць	4-й місяць	5-й місяць	6-й місяць	7-й місяць
1,000	0,990	0,980	0,970	0,961	0,951	0,941

лютий	березень	квітень	травень
8-й місяць	9-й місяць	10-й місяць	11-й місяць
0,932	0,923	0,914	0,904



Побудуємо графік динаміки даних показників (рис. 3.6)

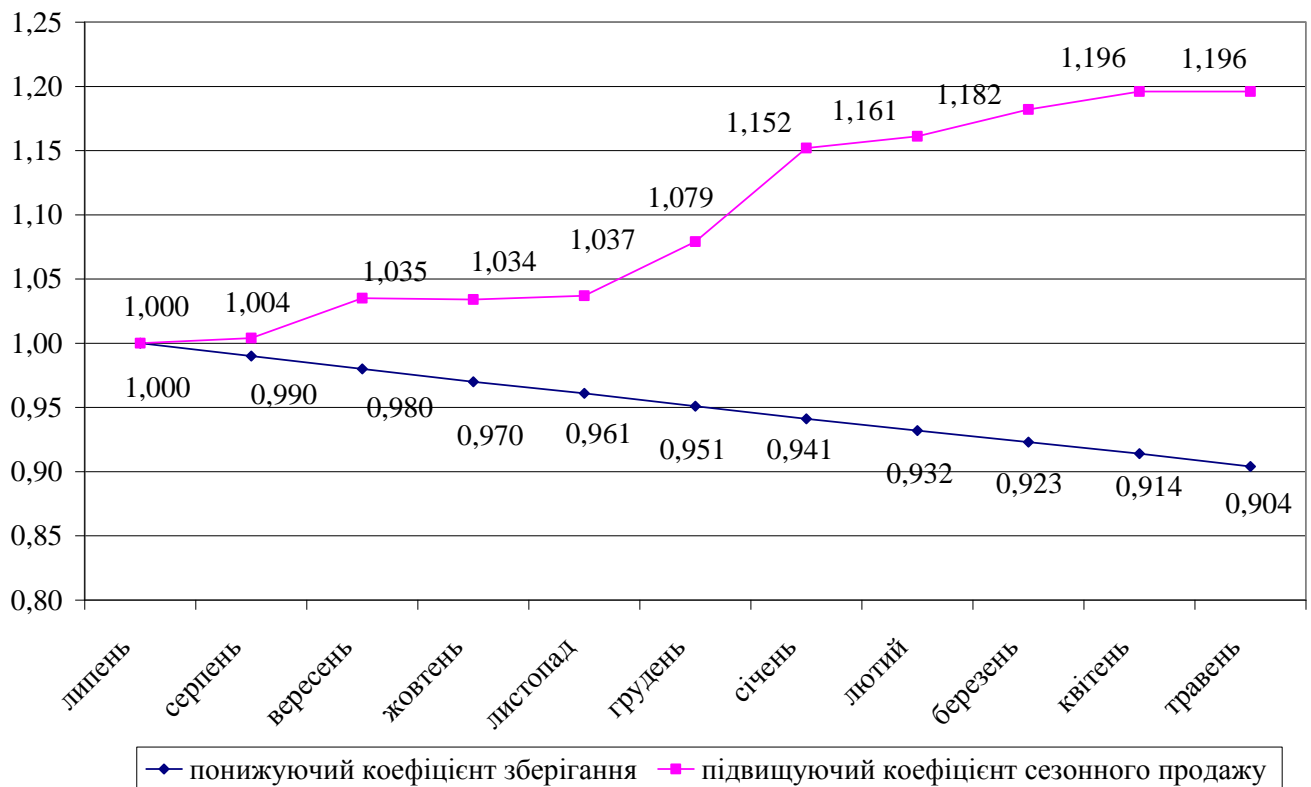


Рис. 3.6. Рівень корегуючих коефіцієнтів ціни сільськогосподарської продукції за категорією «сезонність-ціна»

Запропонований методичний інструментарій формування ціни реалізації сільськогосподарської продукції було апробовано в досліджуваному підприємстві ПСП «АФ Перше Травня», де в 2019 році валовий дохід від реалізації зерна пшениці склав 11370 тис. грн., вся продукція зернових реалізувалася «з поля», тобто в сезон найнижчих цін при відсутності подальшої доробки. Виробнича собівартість зерна пшениці становила 9863 тис. грн., що забезпечило прибуток в розмірі 1507 тис. грн. та рівень рентабельності в 15,27 %. Умовний валовий дохід сільськогосподарського підприємства при реалізації продукції і оплаті послуг за зберігання продукції з урахуванням коефіцієнтів подано в таблиці 3.4. Проведені розрахунки, за даними звітності досліджуваного підприємства та запропонованого методичного інструментарію підтвердили, що максимального значення прибуток від реалізації пшениці досягне в квітні

місяці, коли темпи приросту ціни реалізації значно перевищують приріст витрат на зберігання продукції в ПСП «АФ Перше Травня».

Таблиця 3.4

Розрахунковий рівень валового доходу від реалізації пшениці за категорією «сезонність-ціна» в ПСП «АФ Перше Травня»

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

Вказані заходи дозволять збільшити прибуток до 1375,0 тис. грн. та забезпечити рівень рентабельності на рівні 48,65 % (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Прогнозована ефективність виробництва зерна пшениці в ПСП «АФ Перше Травня» при використанні коригуючих коефіцієнтів

Показник	Факт 2019 р.	Прогноз 2021 р.	Приріст показника	
			абсолютний	відносний
Валовий дохід, тис. грн.	3844,0	4201,5	357,5	109,3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	3037,0	2826,5	-210,5	93,1
Прибуток від реалізації, тис. грн.	807,0	1375,0	568,0	170,4
Рентабельність виробництва, %	26,57	48,65	22.07 в.п.	

Отже, при виборі й обґрунтуванні збутової діяльності, яка забезпечить зростання прибутковості діяльності сільськогосподарських підприємств, важливим напрямом є диференціація цін, що дасть змогу отримати конкурентні переваги на ринку сільськогосподарських товарів. На формування збутової діяльності визначальною мірою впливає такий фактор як сезонність, від якого залежать обсяги збуту виробленої продукції, ціна, асортиментна політика та вибір засобів просування товару.

### **Висновки до третього розділу**

1. Переваги симбіозу використання логістичної та маркетингової стратегії діяльності підприємства у конкурентній боротьбі є незаперечним фактом. Полегшити вирішення цієї проблеми має врахування маркетингової стратегії підприємства при розробці стратегії логістичної, а саме припущення щодо використовуваних каналів та термінів розповсюдження товару або послуги. Основними стадіями розробки логістично-маркетингової для ПСП «АФ Перше Травня» повинні стати: прогнозування ринкової кон'юнктури, планування обсягів збуту; розробка бюджету збутової діяльності, нормування витрат на збут, обґрунтування каналів розподілу, формування інформаційного забезпечення збутової діяльності, аналітичне обробка результатів збутової діяльності. Щоб збільшити обсяг продажів у короткостроковому періоді; підтримати прихильність покупця до визначеної марки та підприємства в цілому; вивести на ринок новинку; підтримати інші інструменти просування, необхідне активне стимулювання збуту.

3. Формуванню зважених управлінських рішень щодо термінів і умов реалізації продукції рослинництва, що забезпечується вищими цінами продажу у кращі терміни реалізації з урахуванням додаткових витрат на зберігання та доробку продукції сприятиме застосування коефіцієнтів, орієнтованих на підвищення ціни (коефіцієнти сезонності продажу та якості продукції) або її зниження (коефіцієнти зберігання та доробки продукції).

Диференціація цін за допомогою розроблених коефіцієнтів дасть змогу отримати конкурентні переваги на ринку сільськогосподарських товарів та сприятиме максимізації прибутків сільськогосподарськими підприємствами. Проведені розрахунки, за даними звітності досліджуваного підприємства та запропонованого методичного інструментарію підтвердили, що максимального значення прибуток від реалізації пшениці досягне в квітні місяці, коли темпи приросту ціни реалізації значно перевищать приріст витрат на зберігання продукції в ПСП «АФ Перше Травня», що дозволить збільшити прибуток на 568,0 тис. грн. та отримати приріст рівня рентабельності на 22,07 в.п.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Визначено, що рівень розробки логістичної стратегії в сільськогосподарських підприємствах зумовлений суб'єктивними й об'єктивними чинниками. Суб'єктивними чинниками є низька професійна підготовка фахівців-логістів і відмова управлінців щодо зміни наявних шаблонів роботи. Об'єктивними мотивами є обмеженість методологічних засад використання логістики в сучасному секторі економіки нашої країни; невизначеність меж застосування логістики; низька інтеграція господарських систем, яка має використовуватися для формування бізнес-процесів. Доведено, що для визначення ефективності логістичної діяльності на виробничих підприємствах доцільно використовувати часткові (одиничні) показники.

2. Дослідження теми дипломної роботи проводилося за матеріалами приватного сільськогосподарського підприємства «Агрофірма Перше Травня». Площа сільськогосподарських угідь підприємства в 2019 році складала 10054 га. Коефіцієнт спеціалізації господарства дорівнює 0,355, що вказує на середній рівень спеціалізації. Підприємство спеціалізується на виробництві зерна з розширеним виробництвом насіння соняшнику. 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.

3. Дослідження показали, що система управління логістичними процесами ПСП «АФ Перше Травня» складається з механізму управління діяльністю підприємства, як елементу, що поєднує в собі всі складові логістичного управління та всебічно впливатиме на стан виробничої системи. Встановлено, що логістичний менеджмент підприємства має наступні вузькі місця: нераціональне використання складських приміщень; високий рівень витрат на транспортування продукції, через відсутність транспортної

логістики на підприємстві, нераціональна організація системи збуту продукції. Для досягнення ефективного логістичного менеджменту на ПСП «АФ Перше Травня» пропонуємо розробити логістичну стратегію, в ході реалізації якої планується поєднати маркетингову стратегію із логістичною.

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

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

**СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Авраменко О. В. Визначення показників ефективності логістичного управління на підприємстві [Електронний ресурс] / О. В. Авраменко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2017. - Вип. 25(1). - С. 116-120. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2017\\_25\(1\)\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_25(1)_27)
2. Алькема В. Г. Генезис і розвиток економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності : дис.... д-ра екон. наук: 21.04.02. Київ, 2011. 501 с.
3. Антошкіна Л.І. Логістика : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни / Л. І. Антошкіна, В. І. Амелькін. - Донецьк : Юго-Восток, 2009. - 300 с.
4. Багрій К. Л. Методичні аспекти аналізу ефективності функціонування логістичної системи підприємства [Електронний ресурс] / К. Л. Багрій // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. - 2018. - Вип. 4. - С. 34-42. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei\\_2018\\_4\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2018_4_6)
5. Бауэрсокс Д. Дж. Клосс Д. Дж. - Логистика: интегрированная цепь поставок : пер. с англ. М.; Олимп-Бизнес, 2001. 640 с.
6. Величко О.П. Логістика в системі менеджменту підприємств аграрного сектору економіки: монографія / О. П. Величко. - Дн-ськ : Акцент ПП, 2015. - 525 с.
7. Вініченко І. І. Логістичний підхід в управлінні сільськогосподарськими підприємствами [Електронний ресурс] / І. І. Вініченко, М. В. Городко // Інвестиції: практика та досвід. - 2016. - № 24. - С. 11-15. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2016\\_24\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2016_24_4)
8. Гаджинский А. М. Логистика : учебник. 7-е изд., перераб. и доп. М. : Дашков иК°, 2003. 408 с.
9. Ганжуренко І. В. Маркетинг, збут та логістика сільськогосподарської продукції в системі управління розвитком аграрного підприємства [Електронний ресурс] / І. В. Ганжуренко // Вісник Сумського національного

- аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент. - 2019. - Вип. 4. - С. 48-51. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna\\_ekon\\_2019\\_4\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna_ekon_2019_4_10)
10. Гончаров Ю. В., Костюк Г. В. Оцінювання ефективності функціонування логістичної системи // Актуальні проблеми економіки. 2011. №9. С. 8-15.
11. Добіжа Н. В. Удосконалення системи управління сільськогосподарським виробництвом на основі логістичного підходу [Електронний ресурс] / Н. В. Добіжа, О. Б. Погріщук // Вісник аграрної науки Причорномор'я. - 2018. - Вип. 4. - С. 18-22. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vanp\\_2018\\_4\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vanp_2018_4_5)
12. Дудар Т.Г. Основи логістики : навчальний посібник для вищої школи / Т. Г. Дудар, Р. В. Волошин. - К. : Центр учбової літератури, 2012. - 176 с.
13. 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
14. Зеленко О. Управління логістичною діяльністю сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] / О. Зеленко // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. - 2017. - № 3. - С. 63-66. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu\\_2017\\_3\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2017_3_12)
15. Іванова М.І. Наукові засади управління логістичними системами на промислових підприємствах : монографія / М. І. Іванова ; Клас. приват. ун-т. - Дніпро : Грані, 2017. - 428 с.
16. Івко А. В. Аналіз методологій розроблення віртуальних проектних офісів будівельної логістики [Електронний ресурс] / А. В. Івко // Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності. - 2017. - № 15. - С. 7-16. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vldubzh\\_2017\\_15\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vldubzh_2017_15_3)
17. Кислий В. М. Логістика: теорія та практика : навч. посіб. / [В. М. Кислий, О.А. Біловодська, О. М. Олефіренко, О. М. Смоляник]. - К. : Центр учбової літератури, 2018. - 360 с.



- 18.Климкин А. Напрямки підвищення ефективності логістичного менеджменту на підприємствах/ А. Климкин // Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи : матеріали X Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 30-31 жовтня 2019 р.: В 3 т. – Том 3. – Дніпро – С. 110-112.
- 19.Кліпкова О. І. Оптимізація операційної діяльності підприємства через впровадження логістичної концепції управління [Електронний ресурс] / О.І. Кліпкова // Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. - 2017. - Вип. 53. - С. 122-127. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca\\_ekon\\_2017\\_53\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2017_53_23)
- 20.Ковальова М. Л. Логістичне управління: особливості та принципи [Електронний ресурс] / М. Л. Ковальова // Інтелект XXI. - 2019. - № 5. - С. 45-48. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/int\\_XXI\\_2019\\_5\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2019_5_10)
- 21.Комерційна логістика: аспекти теорії та практики : монографія / Л. А. Гончар [та ін.]. - Дн-ск : ДУЕП, 2010. - 188 с.
- 22.Корнієцький О. В. Значення логістичних систем контролю в системі управління [Електронний ресурс] / О. В. Корнієцький // Актуальні проблеми інноваційної економіки. - 2018. - № 1. - С. 73-78. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie\\_2018\\_1\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2018_1_12)
- 23.Кочубей Д. Оцінка ефективності функціонування логістичної системи торговельних підприємств // Вісник Київського нац. торг.-екон. ун-ту. 2009. № 4. С. 59-66.
- 24.Криворучко О. М. Сучасне розуміння поняття «якість логістичної діяльності» [Електронний ресурс] / О. М. Криворучко, А. Г. Овчаренко // Економіка транспортного комплексу. - 2018. - Вип. 31. - С. 150-163. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk\\_2018\\_31\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2018_31_12)
- 25.Крикавський Є. Україна у глобальних ланцюгах поставок / Є. Крикавський, Н. Чернописька // Логістика: теорія та практика. - 2012. - № . 1. - С. 92-100.

26. Крикавський Є.В. Логістичні системи: навчальний посібник для вищої школи / Є. В. Крикавський, Н. В. Чернописька. - Львів : Львівська політехніка, 2009. - 264 с.
27. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок: пер. с англ. / под общ. ред. В. С. Лукинського. СПб. : Питер, 2004. - 316 с.
28. Крупський О. П. Промисловий менеджмент: конспект лекцій / О.П. Крупський, А. І. Білій ; Дніпропетр. нац. ун-т ім. О. Гончара. - Дн-ськ : Акцент ПП, 2014. - 208 с.
29. Кузьмін О.Є. Менеджмент: навчальний посібник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, Н. Я. Петришин. - К. : Академвидав, 2012. - 296 с.
30. Куницька О. М. Розгляд сучасних концепцій логістичного управління підприємством [Електронний ресурс] / О. М. Куницька, В. А. Джигир // Вісник Національного транспортного університету. - 2018. - № 1. - С. 188-194. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vntu\\_2018\\_1\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vntu_2018_1_23)
31. Лазоренко Т. В. Концептуальні засади організації управління бізнес-процесами сучасних логістичних систем [Електронний ресурс] / Т. В. Лазоренко, Тхі Мінх Тхао До // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2019. - Вип. 23(1). - С. 148-151. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2019\\_23\(1\)\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_23(1)_33)
32. Леонтович С. П. Завдання з автоматизації основних процесів логістики на різних рівнях управління [Електронний ресурс] / С. П. Леонтович // Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського. - 2020. - № 1. - С. 92-97. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znrcvvsd\\_2020\\_1\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znrcvvsd_2020_1_16)
33. Логистика: учеб, пособие/ Аникин Б. А., Дыбская В. В., Колобов А. А. и др.; под ред. Б. А. Аникина, Т. А. Родкиной. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Велби; Проспект, 2008. 408 с.
34. Логістика: теорія і практика: навчальний посібник / А. С. Даниленко, О.М. Варченко, Шубравська О.В. та ін. - К. : Хай-Тек Прес, 2010. - 408 с.

35. Логістика: теорія та практика : навч. посібник / В. М. Кислий [и др.]. - К. : Центр учбової літератури, 2010. - 360 с.
36. 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.
37. 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.
38. Логістичний менеджмент фармацевтичного підприємства: монографія / Посилкіна О. В., Сагайдак-Нікітюк Р. В., Загорій Г. В. та ін. Харків : НФаУ, 2011. - 772 с.
39. 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)
40. 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)
41. Марковский В. А. Использование методики САР анализа для оценки эффективности логистической / В. А. Марковский // Современные исследования социальных проблем. - 2016. - № 2. - С. 4-11.
42. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Основні напрями розвитку логістики підприємств та її основні концепції [Електронний ресурс] / Г.Л. Матвієнко-Біляєва, Н.С. Ляліна, Ю.М. Котельникова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2019. - Вип. 24(2). - С. 119-124. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2019\\_24\(2\)\\_\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_24(2)__25)

43. Мельнікова Ю. І. Особливості логістизації підприємницької діяльності в Україні / Ю. І. Мельнікова // Економіка. Фінанси. Право. - 2018. - № 10(2). - С. 10-14.
44. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія / С. В. Філіппова та ін. ; за ред.: С. В. Філіппової, С. К. Харчікова ; М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. - К. : Центр учбової літератури, 2017. - 175, [1] с.
45. Миротин Л. Б., Ташбаев Ы. Э. Логистика для предпринимателя: основные понятия, положения, процедуры: учеб, пособие. М.: ИНФРА-М, 2003. - 252 с.
46. Михайлик Н.І. Пріоритетні об'єкти логістичного менеджменту / Н.І. Михайлик // Молодий вчений. - 2018. - № 3(2). - С. 676-679.
47. Міщук І. П. Сутність та характеристика системи логістики підприємства / І.П. Міщук // Торгівля, комерція, підприємництво. - 2015. - Вип. 19. - С. 72-76.
48. Мних О. Б. Світовий і вітчизняний досвід вирішення логістичних проблем у контексті сталого розвитку [Електронний ресурс] / О.Б. Мних, Н.Я. Сапотніцька // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки. - 2018. - Вип. 2. - С. 137-149. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgr\\_ekon\\_2018\\_2\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgr_ekon_2018_2_17)
49. Молнар О. С. Методологія визначення логістичної ефективності [Електронний ресурс] / О. С. Молнар, Є. С. Палійчук, Ю. І. Ковтюк // Інвестиції: практика та досвід. - 2017. - № 19. - С. 34-37.
50. Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л.М. Варави; Криворізь. нац. ун-т. - Кр. Ріг : ФОП Чернявський Д.О., 2015. - 417 с.
51. Науменко М. О. Логістика як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / М. О. Науменко // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2018. - № 61. - С. 129-135. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2018\\_61\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2018_61_18)

- 52.Нашко В. Теоритично-методичні аспекти аналізу ефективності розвитку логістичної системи підприємства // 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.130-132.
- 53.Нестеренко Р. В. Методичні аспекти забезпечення логістичної діяльності підприємств як напрям їх ефективного функціонування та розвитку [Електронний ресурс] / Р. В. Нестеренко // Бізнес Інформ. - 2019. - № 2. - С. 266-270. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2019\\_2\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2019_2_35)
- 54.Організація та проектування логістичних систем : підручник / за ред.: М. П. Денисенка, П. Р. Левковця, Л. І. Михайлової. - К. : Центр учбової літератури, 2010. - 336 с.
- 55.Осипенко С. М. Управління ефективністю логістичної діяльності підприємства на основі факторно-операційного підходу // Логистика: проблемы и решения : міжнар. наук.-практ. журн. 2013. №1 (44). С. 85-89.
- 56.Основы логистики : учеб, для вузов / Гудков В. А., Миротин Л. Б., Ширяев С. А., Гудков Д. В. ; под ред. В. А. Гудкова. М. : Горячая линия-Телеком, 2004. - 351 с.
- 57.Поповиченко І.В. Підвищення ефективності діяльності будівельного підприємства на основі вдосконалення логістичного менеджменту : монографія / Поповиченко І. В. - Дн-ськ : ПДАБА, 2012. - 301 с.
- 58.Репіч Т. А. Ефективність логістичної системи підприємства [Електронний ресурс] / Т. А. Репіч, Т. О. Дячкова. // Ефективна економіка. - 2018. - № 12. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2018\\_12\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_12_29)
- 59.Руденко Г. Р. Оцінка ефективності логістичної діяльності на машинобудівних підприємствах на засаді таксономічного аналізу, інноваційний підхід // Проблеми науки. 2009. № 9. С. 40-43.

60. Сагайдак-Никитюк Р. В. Методика оценки эффективности логистической деятельности фармацевтического предприятия // *Логистика: проблемы и решения* : междунар. науч.-практ. журн. 2011. № 6 (37). С. 32-39.
61. 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)
62. Семенчук Т. Методи логістичного управління підприємствами [Електронний ресурс] / Т. Семенчук, М. Мирончук // *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Серія : Економіка і управління*. - 2019. - Вип. 43-44. - С. 144-156. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut\\_eiu\\_2019\\_43-44\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut_eiu_2019_43-44_18)
63. Смирнов И. Г. Клиентоориентированная логистика: как учесть потребительский фактор в цепях поставок в условиях экономического кризиса // *Логистика: проблемы и решения: междунар. науч.-практ. журн.* 2009. № 4 (23). С. 70-85.
64. Современная логистика: пер. с англ. / Джеймс С. Джонсон, Вуд Дональд Ф., Ворд-лоу Дэниэль Л., Мерфи-мл. Поль Р. 7-е изд. М.: ИД «Вильямс», 2002. 624 с.
65. Соколовський С. А. Вдосконалення логістичної системи підприємства: моделювання сценаріїв та оцінка ефективності [Електронний ресурс] / С. А. Соколовський, М. О. Науменко // *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. - 2018. - Вип. 2. - С. 236-245. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd\\_2018\\_2\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2018_2_30)
66. Сохецька А. В. Логістичний менеджмент як інструмент забезпечення ефективної діяльності підприємства [Електронний ресурс] / А. В. Сохецька // *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. - 2020. - Т. 31(70), № 2(1). - С. 8-13. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU\\_econ\\_2020\\_31\(70\)\\_2\(1\)\\_\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31(70)_2(1)__4)

67. Степанов А. В. О терминологии и процессном подходе // Стандарты и качество. 2007. № 1. С. 84-88.
68. Сумець О. М. Логістика: теорія, ситуації, практичні завдання: навч. посіб. Київ: Хай-Тек Прес, 2011. - 344 с.
69. Сумець О. М. Теоретико-методологічні засади логістичної діяльності підприємств агропромислового комплексу : монографія. Харків : Друкарня Мадрид, 2015. - 544 с.
70. Ткаченко А. М. Ефективність управління логістичним процесом діяльності підприємства [Електронний ресурс] / А. М. Ткаченко, Є. В. Колесников // Економічний вісник ДВНЗ "Український державний хіміко-технологічний університет". - 2017. - № 2. - С. 147-150. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evdvnz\\_2017\\_2\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evdvnz_2017_2_28)
71. Трушкіна Н. В. Науково-методичні та прикладні засади вдосконалення управління логістичною діяльністю підприємств [Електронний ресурс] / Н. В. Трушкіна, Н. С. Ринкевич // Інфраструктура ринку. - 2019. - Вип. 34. - С. 219-227. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr\\_2019\\_34\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2019_34_34)
72. Трушкіна Н. Показники оцінки ефективності логістичної діяльності вугільного підприємства // Вісник економічної науки України. 2006. № 2. С. 161-163.
73. Трушкіна Н. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління логістичною діяльністю підприємства [Електронний ресурс] / Н. Трушкіна // Agricultural and resource economics: international scientific e-journal. - 2019. - Vol. 5, № 4. - С. 156-172. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/areis\\_2019\\_5\\_4\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/areis_2019_5_4_11)
74. Тюріна Н.М. Логістика : навч. посібник / Н. М. Тюріна, І. В. Гой, І. В. Бабій. - К. : Центр учбової літератури, 2018. - 391 с.
75. Уварова А. Є. Сутність та основні характеристики логістичного управління підприємством [Електронний ресурс] / А. Є. Уварова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. -

2017. - № 5. - С. 93-102. - Режим доступу:  
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_2017\\_5\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2017_5_13)
76. Уотерс Д. Логистика : управление цепью поставок : пер. с англ. М.: ЮНИТИ, 2003. - 503 с.
77. Харсун Л. Ефективність логістики сільськогосподарської продукції як фактор підвищення її конкурентоспроможності [Електронний ресурс] / Л. Харсун // Товари і ринки. - 2018. - № 1. - С. 168–179. - Режим доступу:  
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/tovary\\_2018\\_1\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/tovary_2018_1_16)
78. Хромов О.П. Логістика: навч. посібник / О. П. Хромов. - Харків : БУРУН КНИГА, 2012. - 224 с.
79. Чернописька Н. В. Методичні підходи оцінювання логістичної діяльності підприємства // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». 2008. № 23 (623). С. 265-271.



## Оцінки рівня загроз за п'ятьма силами Портера

Параметри	Оцінка параметра		
	3	2	1
<b>1. Ризик входу потенційних конкурентів</b>			
Економія на масштабі при виробництві товару	Відсутня 3	Існує тільки у декількох конкурентів ринку	Значуща
Сильні марки з високим рівнем знання і лояльності	Відсутні великі конкуренти	2-3 великих конкурента мають 40% ринку 2	2-3 великих конкурента тримають 70% ринку
Диференціація продукту	Низький рівень різноманітності товарів 3	Існують мікро-ніші	Всілякі ніші зайняті гравцями
Готовність існуючих конкурентів до зниження цін	Конкуренти не підуть на зниження цін	Великі конкуренти не підуть на зниження цін 2	При будь-якій спробі введення більш дешевої пропозиції, існуючі гравці знижують ціни
Темп зростання галузі	Високий і зростаючий 3	Середній	Стагнація або падіння
Всього	13		
8 балів	низький рівень погрози		
9-16 балів	середній рівень погрози		
17-24 балів	високий рівень погрози		
<b>2. Суперництво між існуючими підприємствами-продавцями</b>			
Кількість гравців	Високий рівень насичення ринку 3	Середній рівень насичення ринку (3-10)	Невелика кількість гравців
Темп зростання ринку	Стагнація або зниження обсягу ринку 3	Повільний, але зростаючий	Високий
Обмеження в підвищенні цін	Жорстка цінова конкуренція на ринку, відсутні можливості в підвищенні цін	Є можливість до підвищення цін, тільки в рамках покриття зростання витрат 2	Завжди є можливість до підвищення цін, тільки в рамках покриття зростання витрат
Всього	8		
4 бала	низький рівень погрози		
5-8 балів	середній рівень погрози		
9-12 балів	високий рівень погрози		
<b>3. Можливість покупців «торгуватися»</b>			

## Продовження додатку А

Частка покупців з великим об'ємом продажів	Більше 80% продажів доводиться на декількох клієнтів	Незначна частина клієнтів тримає близько 50% продажів	Обсяг продажів рівномірно розподілені між усіма клієнтами
		2	
Схильність до придбання товари-замінники	Товар компанії не унікальний, існують повні аналоги	Товар компанії частково унікальний, є відмінні характеристики, важливі для клієнтів	Товар компанії повністю унікальний, аналогів немає
		2	
Чутливість до цін	Покупець завжди буде переключатися на товар з більш низькою ціною	Покупець буде перемикається тільки при значній різниці в ціні	Покупець абсолютно не чутливий до ціни
		2	
Споживачі не задоволені якістю чинною на ринку	Незадоволеність ключовими характеристиками товару	Незадоволеність другорядними характеристиками товару	Повна задоволеність якістю
			1
Всього	7		
4 бали	низький рівень погрози		
5-8 балів	середній рівень погрози		
9-12 балів	високий рівень погрози		
4. Можливість постачальників «торгуватися»			
Кількість постачальників	Незначна кількість постачальників або монополія	Широкий вибір постачальників	
		1	
Обмеженість ресурсів постачальників	Обмеженість в обсягах	Необмежене в обсягах	
		1	
Витрати перемикування	Високі витрати до переходу на інших постачальників	Малі витрати до переходу на інших постачальників	
		1	
Всього	3		
3 бали	низький рівень погрози		
4-6 балів	середній рівень погрози		
6-8 балів	високий рівень погрози		
5. Погроза товарів-замінників			
Товар заміник «ціна-якість»	існують та займають високу долю на ринку	існують, але займають не високу долю на ринку	не існують
	3		
Всього	3		
1 бал	низький рівень погрози		
2 бал	середній рівень погрози		
3 бал	високий рівень погрози		