

Центральноукраїнський національний технічний університет
(повне найменування закладу вищої освіти)

Центр заочної та дистанційної освіти
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Допущена до захисту:
Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності, канд. екон. наук, доцент
_____ Тетяна РЯБОВОЛИК
«16» червня 2026 р.
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№10 від «16» червня 2026 р.)

Кваліфікаційна робота
за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти
на тему: **«Удосконалення логістичних процесів в контексті
забезпечення сталого розвитку підприємства»**

Виконала: здобувачка вищої освіти IV курсу,
групи МЕ-23-мб
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент»
Коріхова (Бовт) Яніна Миколаївна
(прізвище, ініціали, підпис)
Керівник д. пед.н., проф. Чередніченко Н.Ю.
(прізвище, ініціали, підпис)
Рецензент д.е.н., проф. Сибірцев В.В.
(прізвище, ініціали, посада)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	7
1.1. Економічна сутність та особливості функціонування логістичних процесів в аграрних підприємствах	7
1.2. Роль логістичних процесів у забезпеченні ефективності діяльності аграрних підприємств	11
1.3. Сучасні підходи та методичний інструментарій оцінювання ефективності управління логістичними процесами аграрних підприємств	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Богданівка»	28
2.2. Оцінка господарської діяльності ТОВ «Богданівка»	31
2.3. Комплексний аналіз ефективності функціонування логістичних процесів підприємства	38
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	44
3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення логістичних процесів підприємства	44
3.2. Впровадження інноваційних логістичних рішень та оцінювання їх економічної ефективності	47
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ	60

ВСТУП

Аграрний сектор є однією з базових складових національної економіки, що забезпечує продовольчу безпеку держави, формує експортний потенціал країни та сприяє досягненню цілей сталого розвитку. Ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств значною мірою визначається якістю управління виробничими та логістичними процесами, які забезпечують безперервний рух матеріальних, інформаційних та фінансових потоків від виробника до кінцевого споживача.

Сучасний етап розвитку аграрного сектору України характеризується впливом комплексу зовнішніх дестабілізуючих чинників, серед яких визначальне місце посідають повномасштабна військова агресія, зміни клімату, нестабільність світових аграрних ринків, трансформація логістичних маршрутів та посилення вимог до ефективності використання ресурсів. Воєнні дії спричинили суттєві руйнування транспортної та виробничої інфраструктури, ускладнили функціонування ланцюгів постачання, збільшили логістичні витрати, знизили пропускну спроможність експортних каналів та підвищили рівень операційних ризиків аграрних підприємств. За таких умов забезпечення безперервності логістичних процесів стає одним із ключових факторів економічної стійкості та конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу.

Рациональна організація логістичних процесів охоплює комплекс взаємопов'язаних операцій із постачання матеріально-технічних ресурсів, транспортування, зберігання, внутрішньогосподарського переміщення та реалізації сільськогосподарської продукції. Оптимізація зазначених процесів сприяє скороченню виробничих витрат, підвищенню швидкості обігу ресурсів, мінімізації втрат продукції та зростанню економічної ефективності діяльності підприємства. Саме тому вдосконалення системи логістичного управління є одним із пріоритетних напрямів забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю формування сучасних науково обґрунтованих підходів до управління логістичними процесами аграрних підприємств в умовах воєнної економіки та високої невизначеності зовнішнього середовища. Застосування ефективних логістичних рішень дозволяє не лише підвищити результативність господарської діяльності, а й зміцнити адаптивність підприємства до кризових викликів, забезпечити оптимальне використання ресурсного потенціалу та підтримати довгострокову економічну стійкість.

Метою написання кваліфікаційної роботи є розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення логістичних процесів як інструменту забезпечення сталого розвитку ТОВ «Богданівка» Кіровоградської області шляхом оптимізації матеріальних потоків, підвищення ефективності використання ресурсів та зниження логістичних витрат.

Для досягнення визначеної мети було визначено наступні завдання, зокрема:

- узагальнити сучасні теоретичні підходи до управління логістичними процесами аграрних підприємств;
- провести комплексний аналіз функціонування логістичної системи ТОВ «Богданівка» та визначити її проблемні аспекти;
- обґрунтувати методичні підходи до оцінювання ефективності логістичних процесів підприємства;
- розробити комплекс організаційно-економічних заходів щодо оптимізації логістичних процесів із урахуванням специфіки діяльності підприємства;
- оцінити економічну ефективність запропонованих заходів та визначити їх вплив на забезпечення сталого розвитку підприємства.

Об'єктом виступають логістичні процеси сільськогосподарського підприємства ТОВ «Богданівка», що охоплюють організацію матеріальних потоків, транспортування, зберігання та реалізацію продукції.

Предметом - сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до вдосконалення системи управління логістичними процесами аграрного підприємства в умовах сучасних економічних викликів.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема: методи аналізу та синтезу для узагальнення теоретичних положень; системний підхід для дослідження логістичної системи підприємства; методи порівняння, спостереження та економічного аналізу для оцінювання сучасного стану логістичних процесів; економіко-статистичні методи та методи математичного моделювання для обґрунтування ефективності запропонованих управлінських рішень; метод кейс-аналізу для дослідження практичного досвіду впровадження сучасних логістичних технологій.

Інформаційну базу кваліфікаційної роботи становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні статистичні матеріали, фінансова та управлінська звітність ТОВ «Богданівка», наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали міжнародних організацій, аналітичні звіти, результати сучасних досліджень у сфері логістики, управління ланцюгами постачання та сталого розвитку.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні комплексу науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення логістичних процесів аграрного підприємства, спрямованих на оптимізацію матеріальних потоків, скорочення логістичних витрат, підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу та зміцнення економічної стійкості підприємства. Запропоновані заходи мають прикладний характер і можуть бути використані у практичній діяльності ТОВ «Богданівка», а також інших підприємств аграрного сектору України при формуванні сучасної системи логістичного управління.

Кваліфікаційна робота включає вступ, три основні розділи, висновки, список використаних джерел та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Економічна сутність та особливості функціонування логістичних процесів в аграрних підприємствах

В умовах сучасної економіки логістика перетворилася на один із ключових чинників забезпечення ефективності функціонування підприємств незалежно від сфери їх діяльності. Для аграрного сектору її значення є особливо вагомим, оскільки специфіка сільськогосподарського виробництва зумовлює сезонність виробничих процесів, залежність від природно-кліматичних умов, обмежені строки зберігання продукції та необхідність швидкого реагування на зміни кон'юнктури ринку. Саме тому ефективне управління логістичними процесами є важливою передумовою забезпечення конкурентоспроможності, економічної стійкості та сталого розвитку аграрних підприємств.

Логістичні процеси охоплюють комплекс взаємопов'язаних операцій, спрямованих на планування, організацію, координацію та контроль руху матеріальних, інформаційних, фінансових і супутніх потоків у межах ланцюга створення вартості. На аграрному підприємстві вони охоплюють усі стадії виробничо-господарської діяльності: від забезпечення підприємства матеріально-технічними ресурсами, організації виробничих процесів і внутрішньогосподарської логістики до зберігання, транспортування, реалізації готової продукції та післяпродажного обслуговування.

Особливість логістичної діяльності в аграрному виробництві полягає у необхідності узгодження виробничих, транспортних, складських та збутових процесів у єдину інтегровану систему управління. Такий підхід дозволяє оптимізувати матеріальні потоки, скоротити непродуктивні витрати, забезпечити раціональне використання ресурсів, мінімізувати втрати продукції

під час транспортування та зберігання, а також підвищити рівень обслуговування споживачів.

У сучасних умовах господарювання логістика перестала виконувати виключно допоміжні функції та трансформувалася у стратегічний інструмент управління підприємством. Вона забезпечує інтеграцію виробництва, постачання, транспортування, складування та збуту в єдину систему, орієнтовану на створення доданої вартості та максимальне задоволення потреб споживачів. Ефективне управління логістичними процесами сприяє скороченню операційних витрат, прискоренню оборотності капіталу, підвищенню продуктивності використання ресурсів і зміцненню ринкових позицій підприємства [4].

Особливого значення ефективне логістичне управління набуло в умовах воєнного стану, коли аграрні підприємства зіткнулися з безпрецедентними викликами у своїй діяльності. Руйнування транспортної інфраструктури, порушення усталених внутрішніх і міжнародних маршрутів постачання, стрімке зростання вартості перевезень, дефіцит паливно-енергетичних ресурсів та високий рівень невизначеності суттєво ускладнили організацію виробничих і збутових процесів. За таких умов логістика перестає бути лише інструментом оптимізації витрат або забезпечення своєчасного переміщення ресурсів. Вона стає важливим елементом системи управління підприємством, який забезпечує безперервність виробництва, підтримує економічну стійкість господарства, сприяє швидкій адаптації до змін зовнішнього середовища та мінімізує негативний вплив кризових факторів на результати діяльності.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, у сучасній економічній літературі досі не сформовано єдиного підходу до визначення сутності поняття «логістика». Це пов'язано насамперед із постійним розвитком логістичної науки, ускладненням господарських процесів та розширенням сфер її практичного застосування. Якщо на початкових етапах логістика асоціювалася переважно з організацією транспортування і складування, то сьогодні її розглядають як інтегровану систему управління матеріальними,

інформаційними, фінансовими та супутніми потоками. Такий підхід забезпечує узгоджену взаємодію всіх функціональних підрозділів підприємства, ефективну координацію учасників ланцюга постачання та створює передумови для формування стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Концепція управління ланцюгами постачання (Supply Chain Management) суттєво розширила традиційне розуміння логістики. Сьогодні логістична діяльність охоплює не лише управління матеріальними потоками, а й координацію інформаційних, фінансових та сервісних потоків між усіма учасниками ланцюга створення вартості. Такий підхід забезпечує підвищення прозорості бізнес-процесів, скорочення часу виконання операцій, зменшення логістичних ризиків та формування довгострокових партнерських відносин між виробниками, постачальниками, перевізниками та споживачами [13].

Сучасний розвиток логістичних систем характеризується широким використанням цифрових технологій, автоматизації бізнес-процесів, інформаційних платформ та інтелектуальних систем підтримки прийняття управлінських рішень. Значного поширення набули концепції «точно вчасно» (Just-in-Time), цифрових ланцюгів постачання, інтегрованого управління запасами, а також оптимального поєднання аутсорсингу та інсорсингу логістичних функцій. Вибір відповідної логістичної стратегії залежить від специфіки діяльності підприємства, структури його ресурсного потенціалу, рівня розвитку ринку та зовнішніх ризиків.

У сучасній практиці підприємства застосовують різні моделі організації логістичного забезпечення, серед яких найбільш поширеними є глобальне та регіональне постачання, концентрація джерел постачання, модульна організація поставок і розвиток партнерських мереж. Використання зазначених підходів сприяє скороченню закупівельних та транспортних витрат, підвищенню гнучкості виробничих систем, забезпеченню стабільності постачань і прискоренню адаптації підприємств до змін ринкового середовища.

Сучасні наукові дослідження свідчать, що розвиток логістики дедалі тісніше пов'язаний із цифровою трансформацією бізнес-процесів. Особливу

увагу дослідники приділяють формуванню міжорганізаційних цифрових мереж, які забезпечують безперервний обмін інформацією між усіма учасниками ланцюга постачання в режимі реального часу. Використання таких рішень сприяє підвищенню прозорості логістичних операцій, покращує координацію взаємодії між партнерами, прискорює прийняття управлінських рішень та дозволяє своєчасно реагувати на потенційні ризики, що особливо важливо в умовах нестабільного ринкового середовища.

Разом із тим управління логістичними процесами вже давно виходить за межі вирішення виключно операційних завдань і стає важливою складовою стратегічного розвитку підприємства. Ефективна логістична система створює основу для довгострокового зростання конкурентоспроможності, забезпечуючи не лише оптимізацію витрат і збільшення прибутковості, а й розвиток сучасної логістичної інфраструктури, впровадження інноваційних технологій, підвищення ефективності використання ресурсів, розширення каналів реалізації продукції та зміцнення здатності підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Саме тому логістика сьогодні розглядається як один із ключових елементів стратегічного управління, який забезпечує стійкий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Таким чином, логістичні процеси є невід'ємною складовою системи управління аграрним підприємством та одним із ключових чинників забезпечення його економічної ефективності, конкурентоспроможності й сталого розвитку. У сучасних умовах трансформації аграрного сектору, цифровізації економіки та посилення кризових викликів удосконалення логістичного управління набуває стратегічного значення, що обумовлює необхідність подальшого розвитку теоретичних засад і практичних механізмів управління логістичними процесами. Подальший виклад матеріалу присвячено аналізу стратегічних аспектів розвитку підприємств та визначенню місця логістики у формуванні їх довгострокових конкурентних переваг (рис. 1.1).

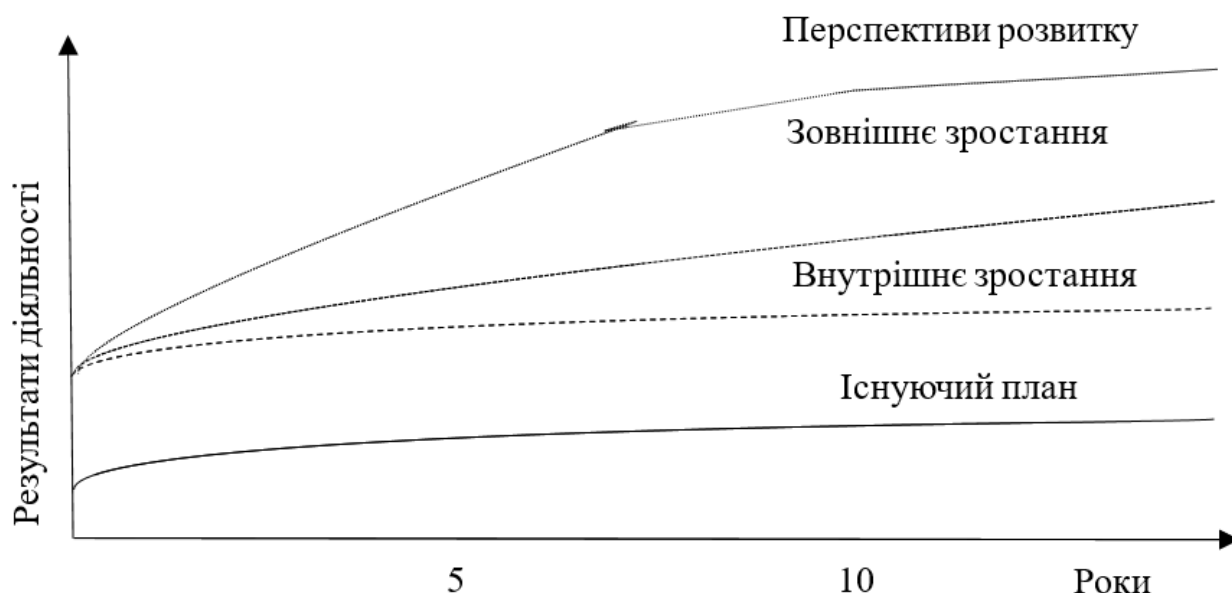


Рисунок 1.1 – Стратегічна модель досягнення планових показників розвитку логістичних процесів

Джерело: сформовано автором

Визначення стратегічної ролі логістики у функціонуванні аграрних підприємств обумовлює необхідність дослідження сучасних підходів до управління логістичними процесами, інструментів їх удосконалення та механізмів забезпечення ефективного розвитку логістичних систем

1.2. Роль логістичних процесів у забезпеченні ефективності діяльності аграрних підприємств

Забезпечення довгострокового розвитку підприємства потребує системного використання внутрішніх резервів підвищення ефективності господарської діяльності. Одним із ключових напрямів такого розвитку є комплексне вдосконалення системи управління логістичними процесами, що передбачає оцінювання результативності функціонування підприємства, оптимізацію витрат, підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу та активізацію інноваційної діяльності.

Формування внутрішніх джерел економічного зростання доцільно здійснювати шляхом проведення комплексної оцінки результатів діяльності

підприємства, визначення резервів підвищення продуктивності окремих структурних підрозділів, удосконалення системи управління витратами, а також розвитку маркетингової та інноваційної діяльності. Особлива увага повинна приділятися пошуку нових ринків збуту, розширенню асортименту продукції, розвитку інтеграційних зв'язків із постачальниками та споживачами, а також реалізації інноваційних проєктів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Водночас забезпечення стратегічного розвитку можливе не лише за рахунок внутрішніх резервів, а й шляхом використання зовнішніх можливостей. Одним із найбільш ефективних інструментів є диверсифікація діяльності, яка передбачає освоєння нових напрямів бізнесу, вихід на перспективні ринки або розширення сфери діяльності підприємства. Вибір напрямів диверсифікації повинен базуватися на комплексній оцінці конкурентного середовища, потенціалу галузі, рівня ринкових ризиків та можливостей досягнення синергетичного ефекту. Залежно від стратегічних цілей підприємство може обрати різні способи розвитку: створення нового бізнесу, стратегічне партнерство, злиття, поглинання або участь у спільних інвестиційних проєктах.

Ефективність стратегічного управління значною мірою визначається здатністю підприємства максимально використовувати власний інтелектуальний, інформаційний та кадровий потенціал. Формування інноваційної культури, стимулювання генерації нових ідей, цифровізація бізнес-процесів і накопичення знань створюють передумови для підвищення адаптивності підприємства, забезпечення його економічної стійкості та формування довгострокових конкурентних переваг.

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки особливого значення набуває інформаційне забезпечення логістичних процесів. Використання спеціалізованих програмних продуктів, інформаційно-аналітичних платформ, ERP-, CRM-, WMS-, TMS-систем та інших цифрових інструментів забезпечує оперативне отримання, оброблення та аналіз

логістичної інформації, що суттєво підвищує якість управлінських рішень і дозволяє оптимізувати функціонування ланцюгів постачання.

Слід зазначити, що поняття «логістичне управління» є складовою більш широкої концепції управління ланцюгами постачання (Supply Chain Management). Якщо логістика зосереджується переважно на ефективному управлінні матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, то управління ланцюгами постачання охоплює координацію діяльності всіх учасників процесу створення доданої вартості: від постачальників ресурсів до кінцевих споживачів продукції.

До основних функціональних напрямів управління логістичними процесами належать:

- організація матеріально-технічного забезпечення підприємства відповідно до виробничих програм;
- управління транспортними та складськими процесами;
- координація внутрішньовиробничих матеріальних потоків;
- управління запасами, незавершеним виробництвом та готовою продукцією;
- планування фізичного розподілу продукції;
- прогнозування попиту, оброблення замовлень і логістичне обслуговування клієнтів;
- інформаційне забезпечення та контроль виконання логістичних операцій.

Особливого значення набуває вибір організаційної моделі виконання логістичних функцій. Сучасна практика свідчить про активне поширення аутсорсингу логістичних послуг, що дозволяє підприємствам концентрувати ресурси на ключових компетенціях та знижувати операційні витрати. Передача окремих логістичних операцій спеціалізованим провайдером сприяє підвищенню гнучкості логістичної системи, покращенню якості сервісу та скороченню інвестицій у розвиток власної інфраструктури.

Разом із тим рішення щодо використання логістичного аутсорсингу приймаються на стратегічному, тактичному та операційному рівнях управління. Навіть за умови збереження власної логістичної системи підприємство може передавати окремі функції спеціалізованим операторам, наприклад транспортне обслуговування, складську логістику або митне оформлення, якщо це забезпечує економічний ефект і підвищує ефективність логістичних процесів.

Первинним елементом логістичного процесу є логістична операція, яка являє собою завершену сукупність взаємопов'язаних дій із переміщення, перетворення або зберігання матеріальних, інформаційних чи фінансових потоків і виконується в межах конкретного технологічного етапу логістичної системи [20].

Практика функціонування сучасних підприємств свідчить, що власні логістичні системи здебільшого формують великі виробничі компанії, тоді як середні та малі підприємства переважно використовують послуги професійних логістичних операторів. Такий підхід забезпечує можливість скорочення витрат, підвищення якості логістичного сервісу та використання сучасної транспортно-складської інфраструктури без необхідності значних капітальних вкладень.

Важливою складовою логістичної діяльності є транспортна логістика, яка забезпечує планування, організацію та контроль перевезення вантажів між усіма учасниками ланцюга постачання. Управління транспортними процесами охоплює вибір виду транспорту, оптимізацію маршрутів перевезення, планування завантаження транспортних засобів, моніторинг доставки продукції та оцінювання ефективності транспортного забезпечення. Залежно від специфіки продукції можуть використовуватися автомобільний, залізничний, морський, річковий або авіаційний транспорт.

Загалом логістична діяльність являє собою комплекс взаємопов'язаних процесів, що включає прогнозування попиту, планування матеріальних потоків, управління замовленнями, оптимізацію транспортно-складських операцій, інформаційний супровід перевезень, цифровий моніторинг руху вантажів та

координацію взаємодії між усіма учасниками логістичного ланцюга. Рациональна організація зазначених процесів забезпечує скорочення логістичних витрат, прискорення оборотності капіталу, підвищення рівня обслуговування споживачів та зміцнення конкурентних позицій підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Митні процедури є невід'ємною складовою логістичної діяльності, оскільки під час переміщення товарів через державний кордон або їх надходження до морських портів здійснюється оформлення та перевірка документів, що підтверджують відповідність продукції вимогам чинного законодавства й нормативно-правової бази. Від ефективності організації митного супроводу значною мірою залежить швидкість проходження матеріальних потоків та безперервність функціонування ланцюгів постачання.

Сучасні тенденції розвитку ринку, що характеризуються зростанням попиту на оперативну доставку товарів та розширенням їх асортименту, обумовлюють необхідність постійного вдосконалення логістичних процесів усіма учасниками ланцюга постачання: постачальниками, виробниками, дистриб'юторами та підприємствами роздрібної торгівлі. Підвищення ефективності логістичної діяльності досягається завдяки інтеграції бізнес-процесів, цифровізації інформаційних потоків та впровадженню сучасних систем управління, що забезпечують прозорість, контрольованість і координацію логістичних операцій.

Управління логістичними процесами охоплює широкий спектр взаємопов'язаних функцій, серед яких організація вхідних і вихідних транспортних потоків, управління транспортними засобами, складське господарство, вантажно-розвантажувальні роботи, виконання замовлень, управління запасами та прогнозування попиту. Сукупність зазначених елементів формує основу ефективного функціонування логістичної системи підприємства та забезпечує безперервність руху матеріальних потоків.

Ключовим завданням сучасної логістики є комплексне планування, координація та контроль поточкових процесів на всіх етапах ланцюга

постачання. Реалізація цього завдання передбачає удосконалення методів управління, використання багатоваріантного прогнозування обсягів виробництва, запасів і транспортних перевезень, а також застосування сучасних інформаційно-аналітичних інструментів. Такий підхід сприяє більш раціональному використанню ресурсів, підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та зміцненню його конкурентних позицій.

Особливого значення набуває своєчасне виявлення дисбалансів між виробничими потребами підприємства та можливостями їх матеріально-технічного забезпечення, а також між попитом на логістичні послуги і наявними ресурсами для їх надання. Вирішення цих проблем передбачає стандартизацію логістичних операцій, оптимізацію господарських зв'язків, виявлення причин непродуктивних витрат часу і ресурсів, визначення ефективних маршрутів переміщення матеріальних потоків, розвиток транспортно-складської інфраструктури та параметризацію логістичних систем відповідно до стратегічних цілей підприємства.

Раціональна організація закупівлі, транспортування та зберігання сировини до моменту її виробничого використання є одним із визначальних чинників підвищення економічної ефективності діяльності підприємства. Водночас ефективна координація матеріальних ресурсів забезпечує своєчасне виконання виробничих програм і договірних зобов'язань. Порушення строків виготовлення або відвантаження готової продукції негативно впливає на рівень задоволеності споживачів, фінансові результати діяльності підприємства та його довгострокову конкурентоспроможність.

До основних напрямів логістичної діяльності належать управління закупівлями та постачанням, організація зовнішніх і внутрішніх перевезень, складська логістика, управління запасами, комплектація замовлень, вантажопереробка, фізичний розподіл продукції, організація зворотних матеріальних потоків, вибір оптимального розташування логістичних об'єктів і забезпечення ефективних логістичних комунікацій.

У цілому логістична діяльність підприємства являє собою інтегровану систему управління матеріальними, інформаційними, фінансовими та трудовими ресурсами, спрямовану на досягнення стратегічних і оперативних цілей за умови мінімізації витрат. Реалізація логістичних функцій потребує високого рівня координації між структурними підрозділами підприємства, оскільки рішення щодо розвитку ланцюгів постачання безпосередньо впливають практично на всі напрями його діяльності.

Розподіл функцій управління матеріальними потоками між окремими підрозділами свідчить про високий рівень інтегрованості логістичних процесів та необхідність їх комплексної координації. Ефективність логістичних стратегій визначається здатністю підприємства узгоджувати діяльність усіх учасників логістичної системи, оптимізувати переміщення ресурсів у просторі й часі та забезпечувати безперервність функціонування ланцюгів постачання. Саме така організація логістичної діяльності створює передумови для підвищення конкурентоспроможності, економічної стійкості та довгострокового розвитку підприємства (рис. 1.2).

Таким чином, логістичний ланцюг, що забезпечує рух матеріальних потоків від постачальників до кінцевих споживачів, охоплює послідовність взаємопов'язаних етапів.

Першою ланкою виступають постачальники, які забезпечують підприємство необхідними матеріальними ресурсами та сировиною. Після надходження матеріали розміщуються на складі сировини, де здійснюється їх приймання, контроль якості та тимчасове зберігання до передачі у виробництво.

Наступним етапом є управління матеріальними потоками у процесі постачання, що передбачає координацію транспортування, складування та своєчасного забезпечення виробничих підрозділів необхідними ресурсами. У межах виробничого процесу здійснюється внутрішнє переміщення матеріалів між технологічними операціями та їх оперативне зберігання відповідно до виробничих потреб.

Після завершення виробничого циклу готова продукція надходить на склад підприємства, де формується товарний запас для подальшої реалізації. На етапі збуту реалізуються функції управління матеріальними потоками, пов'язані з організацією транспортування, розподілом продукції та координацією її доставки споживачам.



Рисунок 1.2 – Елементи та етапи переміщення матеріального потоку в логістичному ланцюзі

Джерело: сформовано автором

У разі необхідності готова продукція може тимчасово зберігатися на зовнішніх складах або в логістичних центрах, що забезпечують ефективний розподіл товарних потоків. Завершальною ланкою логістичного ланцюга є кінцеві споживачі, які отримують готову продукцію відповідно до сформованого попиту [17].

Наведена на рис. 1.2 схема демонструє взаємозв'язок між окремими етапами руху матеріального потоку та підтверджує, що ефективність логістичної системи визначається якістю управління кожною її складовою. Рациональна координація логістичних операцій дозволяє мінімізувати витрати,

скоротити тривалість виконання процесів, оптимізувати використання ресурсів та забезпечити високий рівень обслуговування споживачів.

Стрімкий розвиток цифрових технологій, глобалізація ринків і посилення конкурентної боротьби зумовлюють необхідність постійного вдосконалення систем управління логістичною діяльністю підприємств. Освоєння нових ринків збуту, розширення ринкової присутності, оптимізація витрат, формування стратегічних партнерств і своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища перетворюються не лише на інструменти забезпечення конкурентних переваг, а й на передумови довгострокового функціонування підприємств.

Організація логістичної діяльності охоплює комплекс взаємопов'язаних процесів, серед яких управління вхідними та вихідними перевезеннями, транспортними засобами, складськими операціями, вантажопереробкою, виконанням замовлень, проектуванням логістичної мережі, контролем рівня запасів, прогнозуванням попиту та пропозиції, а також взаємодією із зовнішніми логістичними операторами.

Водночас функціональне наповнення логістичної діяльності включає управління взаємовідносинами зі споживачами, організацію закупівель і постачання, виробниче планування, пакування продукції та комплектування замовлень. Логістика інтегрується у процеси стратегічного, тактичного й оперативного управління підприємством, забезпечуючи узгодженість матеріальних, інформаційних і фінансових потоків у межах усього ланцюга постачання.

Особливе значення має координація логістичних процесів із функціональними напрямками діяльності підприємства, зокрема маркетингом, виробництвом, фінансами, збутом та інформаційними технологіями. Комплексний характер такої взаємодії створює умови для формування ефективної системи управління ресурсами, яка забезпечує своєчасну, економічно обґрунтовану та безпечну доставку продукції споживачам. Це,

своєю чергою, сприяє скороченню логістичних витрат, підвищенню якості обслуговування клієнтів і зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Логістика інтегрує процеси постачання, виробництва, складування та реалізації продукції в єдину систему управління матеріальними потоками. До її основних функцій належать аналіз потреб підприємства у матеріальних ресурсах, прогнозування попиту, моніторинг ринкової кон'юнктури та інформаційне забезпечення процесів прийняття управлінських рішень. Важливою складовою є оперативне планування, спрямоване на оптимізацію рівня запасів за умови забезпечення безперервності виробництва та ефективності збутової діяльності [16].

Сучасний етап розвитку логістики характеризується широким впровадженням цифрових технологій, автоматизацією операцій та використанням інтелектуальних систем управління ланцюгами постачання. Проте навіть за умов високого рівня автоматизації логістика залишається одним із ключових факторів забезпечення ефективності функціонування підприємства, оскільки саме вона визначає рівень узгодженості матеріальних, інформаційних та фінансових потоків.

Отже, сучасна логістична система забезпечує комплексне управління рухом матеріальних ресурсів від постачальника до кінцевого споживача, сприяючи безперебійному забезпеченню виробництва необхідною сировиною, своєчасній доставці готової продукції, оптимізації витрат та підвищенню конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

1.3. Сучасні підходи та методичний інструментарій оцінювання ефективності управління логістичними процесами аграрних підприємств

В умовах глобалізації економіки, цифровізації бізнесу та активного розвитку інформаційних технологій ефективне управління логістичною діяльністю стає одним із ключових чинників забезпечення

конкурентоспроможності підприємств. Сучасна логістика вже не обмежується організацією переміщення матеріальних потоків, а виступає важливою складовою стратегічного управління, від якої значною мірою залежать рівень операційної ефективності, швидкість реагування на зміни ринкового середовища та здатність підприємства створювати довгострокові конкурентні переваги.

За таких умов особливого значення набуває застосування сучасних підходів до оцінювання розвитку логістичних систем та результативності їх функціонування. Використання аналітичних методів і цифрових інструментів дає змогу не лише об'єктивно оцінити поточний стан логістичних процесів, а й визначити тенденції їх розвитку, своєчасно виявити вузькі місця, оцінити потенційні ризики та сформулювати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства.

З огляду на це сучасні методики оцінювання логістичної діяльності дедалі частіше базуються на комплексному використанні цифрових технологій, економіко-математичного моделювання, методів аналізу даних та інформаційно-аналітичних систем підтримки прийняття управлінських рішень. Такий підхід забезпечує більш повну та достовірну оцінку ефективності логістичних процесів, підвищує якість стратегічного планування й створює передумови для своєчасної адаптації підприємства до динамічних змін зовнішнього середовища.

Раціонально організована система логістичного управління забезпечує безперервність матеріальних, інформаційних та фінансових потоків, що позитивно впливає на загальну продуктивність діяльності підприємства, рівень обслуговування споживачів і фінансові результати господарювання (табл. 1.1).

Ступінь ефективності логістичної діяльності доцільно оцінювати через рівень безперебійності функціонування підприємства, своєчасність виконання логістичних операцій та здатність системи адаптуватися до змін зовнішнього середовища. При цьому логістика охоплює не лише фізичне переміщення матеріальних ресурсів, а й управління інформаційними потоками, які

забезпечують координацію процесів закупівлі, виробництва, складування, транспортування, збуту та післяпродажного обслуговування продукції.

Таблиця 1.1 – Ключові завдання логістичної діяльності та стратегічні підходи до їх реалізації

Сфера діяльності	Ключові завдання логістики	Основні напрями реалізації
Постачання матеріалів	Оптимізація процесів постачання: забезпечення закупівлі матеріальних ресурсів за економічно обґрунтованими цінами, підвищення надійності та стабільності постачань, синхронізація процесів доставки й обробки матеріалів.	Планування потреб у матеріальних ресурсах; формування заявок на закупівлю; оцінювання та відбір постачальників; розроблення графіків постачання; організація діяльності підрозділів матеріально-технічного забезпечення та координація процесів постачання.
Виробництво продукції	Підвищення ефективності виробничої логістики: забезпечення безперервності виробничого процесу, виконання замовлень відповідно до визначеного асортименту та вимог до якості, мінімізація виробничих витрат, оперативне реагування на зміни попиту та оптимізація запасів готової продукції.	Організація внутрішнього переміщення матеріальних потоків; забезпечення своєчасної подачі матеріалів до робочих місць; управління потоками ресурсів у виробничому процесі; регулювання рівня виробничих запасів та оптимізація логістичних операцій.
Реалізація готової продукції	Оптимізація логістики розподілу: повне та своєчасне задоволення потреб споживачів, забезпечення високого рівня готовності до поставок і виконання договірних зобов'язань щодо постачання продукції.	Організація взаємодії зі споживачами; формування та обробка портфеля замовлень; управління процесами транспортування і доставки готової продукції; організація післяпродажного логістичного сервісу; управління складським господарством готової продукції та оптимізація товарних запасів.

Джерело: розроблено автором

Управління логістичними процесами є одним із ключових напрямів управління операційною діяльністю підприємства, оскільки безпосередньо впливає як на ефективність внутрішніх бізнес-процесів, так і на якість взаємодії зі споживачами. До основних функцій логістичного менеджменту належить забезпечення своєчасного постачання сировини, матеріалів і комплектуючих у виробництво, організація внутрішнього переміщення матеріальних потоків, управління складськими запасами, транспортування готової продукції та її доставка кінцевому споживачу [29].

Недостатній рівень інтеграції логістичних процесів із виробничою діяльністю призводить до накопичення надлишкових запасів на різних стадіях виробничого циклу, збільшення логістичних витрат, уповільнення оборотності ресурсів і зниження ефективності використання капіталу. З метою підвищення результативності логістичного менеджменту доцільно реалізовувати комплекс

заходів, що забезпечують удосконалення управління матеріальними та інформаційними потоками.

Передусім важливим напрямом є впровадження сучасних інформаційних систем управління логістичною діяльністю. Автоматизація процесів управління складським господарством, запасами, транспортуванням та виконанням замовлень забезпечує підвищення прозорості логістичних операцій, оперативність обробки інформації, точність контролю руху товарів і своєчасність доставки продукції. За відсутності можливості створення власних інформаційних систем доцільним є використання спеціалізованого програмного забезпечення класу ERP, WMS або SCM, що забезпечує інтеграцію всіх логістичних процесів у єдиному інформаційному середовищі.

Важливим резервом підвищення ефективності логістичної діяльності є оптимізація складської інфраструктури. За умов обмеженості власних складських площ економічно доцільним рішенням є використання послуг сторонніх логістичних операторів або оренда додаткових складських приміщень. Прийняття відповідних управлінських рішень повинно базуватися на аналізі інформації щодо попиту, структури клієнтської бази, обсягів реалізації та характеристик продукції, що забезпечує оптимізацію складських запасів.

Не менш важливим чинником підвищення ефективності логістичної діяльності є розвиток кадрового потенціалу. Формування сучасних компетентностей працівників у сфері логістичного менеджменту, регулярне підвищення кваліфікації, навчання роботі з цифровими інформаційними системами та новітніми методами аналізу даних забезпечують підвищення якості управлінських рішень і продуктивності логістичних процесів.

Важливою складовою ефективного управління логістичною діяльністю є формування системи ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI), яка забезпечує комплексне оцінювання результативності логістичних процесів. Використання KPI дає можливість систематично контролювати досягнення поставлених цілей, виявляти відхилення у

функціонуванні логістичної системи та своєчасно приймати управлінські рішення щодо її вдосконалення. Водночас система показників не може залишатися незмінною: її необхідно регулярно переглядати, адаптуючи до стратегічних пріоритетів підприємства, змін зовнішнього середовища та нових вимог ринку. Такий підхід забезпечує об'єктивне оцінювання ефективності логістичної діяльності та сприяє безперервному вдосконаленню бізнес-процесів.

Динамічність сучасного ринкового середовища, зростання кількості зовнішніх ризиків і високий рівень невизначеності висувають нові вимоги до організації логістичних процесів. За таких умов підприємства потребують адаптивних логістичних систем, здатних швидко реагувати на зміни попиту, порушення транспортних маршрутів, коливання ринкової кон'юнктури та інші зовнішні виклики. Досягнення необхідної гнучкості стає можливим завдяки використанню сучасних методів прогнозування, сценарного планування, цифрового моделювання, а також безперервного моніторингу показників, що характеризують ефективність логістичної діяльності.

Не менш важливим напрямом розвитку сучасного логістичного менеджменту є постійне вивчення та впровадження інноваційних технологій і передових світових практик. Аналіз цифрових платформ, автоматизованих систем управління логістичними процесами, нових моделей організації ланцюгів постачання та успішного досвіду провідних компаній дозволяє підприємствам своєчасно модернізувати власні логістичні системи, підвищувати ефективність використання ресурсів, оптимізувати витрати й зміцнювати конкурентні позиції в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Реалізація зазначених заходів забезпечує комплексне підвищення ефективності логістичної діяльності, сприяє скороченню операційних витрат, оптимізації використання ресурсів, підвищенню якості логістичного сервісу та зростанню прибутковості підприємства.

Ефективність логістичної системи визначається її здатністю забезпечувати максимальний результат за мінімального рівня витрат ресурсів. Загальний рівень ефективності логістичних процесів оцінюється співвідношенням досягнутих результатів до сукупних витрат, необхідних для їх отримання.

Водночас результативність функціонування логістичної системи характеризується низкою взаємопов'язаних показників. Продуктивність визначається співвідношенням отриманих результатів до використаних трудових ресурсів. Надійність логістичної системи оцінюється ступенем відповідності фактичних результатів запланованим показникам та стабільністю виконання логістичних операцій. Показники гнучкості характеризують здатність системи оперативно адаптуватися до змін обсягів виробництва, структури попиту, асортименту продукції, маршрутів транспортування та індивідуальних вимог споживачів [22].

Підвищення ефективності логістичної діяльності потребує комплексного організаційного забезпечення, що включає оптимізацію управління матеріальними, інформаційними, фінансовими та сервісними потоками. Важливою складовою виступає науково-методичне забезпечення, яке передбачає розроблення альтернативних моделей організації логістичних процесів, оцінювання їх економічної ефективності та аналіз впливу логістичних рішень на фінансові результати підприємства. Не менш важливими складовими є кадрове, нормативно-правове, інформаційне та техніко-економічне забезпечення логістичної діяльності.

Кадровий компонент передбачає професійну підготовку, розвиток компетентностей і мотивацію персоналу. Правове забезпечення формує нормативне підґрунтя організації логістичних процесів.

Інформаційне забезпечення спрямоване на оптимізацію інформаційних потоків та інтеграцію сучасних цифрових технологій у систему управління підприємством.

Техніко-економічне забезпечення включає розвиток матеріально-технічної бази, модернізацію логістичної інфраструктури та оптимізацію фінансових потоків.

Визначальна роль у забезпеченні ефективності логістичної діяльності належить системі менеджменту підприємства. Керівництво повинно забезпечувати впровадження сучасних управлінських технологій, систематичний моніторинг інноваційних тенденцій розвитку логістики, розвиток професійних компетентностей персоналу, ефективне використання основних засобів та підтримання високого рівня організаційної культури.

Важливим інструментом стратегічного управління виступає система ключових показників ефективності, яка забезпечує кількісне оцінювання результатів діяльності та створює основу для мотивації персоналу. Аналіз досягнення встановлених КРІ дозволяє своєчасно виявляти резерви підвищення ефективності й формувати обґрунтовані управлінські рішення щодо подальшого розвитку підприємства.

Формування сприятливого середовища для розвитку українських підприємств потребує широкого використання методів стратегічного управлінського обліку, інтегрованих із сучасними інформаційними системами, фінансовим та управлінським обліком. Управлінська звітність повинна забезпечувати інформаційну підтримку як оперативного, так і стратегічного рівнів управління, створюючи необхідне аналітичне підґрунтя для прийняття ефективних управлінських рішень.

Сучасне підприємство функціонує в умовах постійних змін, тому система управління повинна бути достатньо гнучкою, адаптивною та здатною швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища. Досягти цього можливо лише за умови комплексного використання інформації, що надходить із різних облікових, аналітичних та управлінських систем. Водночас оцінювання результатів діяльності не може обмежуватися аналізом лише фінансово-економічних показників. Воно має охоплювати всі ключові напрями функціонування підприємства, дозволяючи своєчасно виявляти проблемні

аспекти, оцінювати ефективність бізнес-процесів і визначати резерви для подальшого розвитку. У цьому контексті дедалі більшого значення набуває використання сучасних логістичних концепцій, інструментів проектного аналізу, економіко-математичного моделювання та спеціалізованих інформаційних систем, які забезпечують обґрунтованість і оперативність управлінських рішень.

Не менш важливою умовою довгострокового розвитку підприємства є його активна участь у формуванні ефективної фінансово-інвестиційної політики. Це передбачає не лише залучення фінансових ресурсів, а й виважений вибір стратегічних партнерів та інвесторів, співпраця з якими ґрунтується на взаємній вигоді, прозорості та узгодженості економічних інтересів усіх сторін.

Саме такий підхід сприяє зміцненню інвестиційної привабливості підприємства, розвитку довгострокових партнерських відносин і створює надійну основу для його сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності в умовах мінливого ринкового середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Богданівка»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Богданівка» є сучасним сільськогосподарським підприємством, що здійснює виробничо-господарську діяльність у сфері агропромислового виробництва. Основною метою функціонування підприємства є отримання прибутку шляхом ефективного використання земельних, матеріально-технічних, трудових та фінансових ресурсів, виробництва конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції, її зберігання, переробки та реалізації, а також забезпечення сталого соціально-економічного розвитку підприємства.

ТОВ «Богданівка» створене у 1997 році шляхом реорганізації сільськогосподарського виробничого кооперативу «Богданівка» та здійснює діяльність відповідно до Статуту підприємства, положень Господарського кодексу України, Цивільного кодексу України, Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», Земельного кодексу України, Податкового кодексу України та інших нормативно-правових актів, що регулюють діяльність суб'єктів господарювання.

Підприємство розташоване на території Кропивницького району Кіровоградської області. Господарська діяльність здійснюється на орендованих земельних ділянках сільськогосподарського призначення, які використовуються відповідно до вимог земельного законодавства України та укладених договорів оренди.

Відповідно до даних Єдиного державного реєстру юридичних осіб основними видами економічної діяльності підприємства є:

- вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур;
- розведення свиней;
- допоміжна діяльність у рослинництві;
- оптова торгівля зерном, насінням та кормами для тварин;
- оптова і роздрібна торгівля продовольчими товарами.

Основу виробничої спеціалізації ТОВ «Богданівка» становить рослинництво. Підприємство вирощує озиму та яру пшеницю, кукурудзу, соняшник, ярий ячмінь та інші польові культури. Виробничий процес організовано із застосуванням науково обґрунтованих сівозмін, сучасних технологій вирощування культур, високопродуктивного насіннєвого матеріалу та сертифікованих засобів захисту рослин. Для проведення польових робіт використовується власний машинно-тракторний парк, що забезпечує своєчасне виконання технологічних операцій.

Реалізація виробленої продукції здійснюється через систему довгострокових договірних відносин із зернотрейдерами, переробними підприємствами та іншими суб'єктами аграрного ринку України. Такий підхід сприяє стабільності збуту продукції, оптимізації логістичних процесів та підвищенню фінансової стійкості підприємства.

Управління ТОВ «Богданівка» здійснюється директором, який відповідно до Статуту представляє інтереси підприємства у взаємовідносинах із державними органами, органами місцевого самоврядування, банківськими установами, контрагентами та іншими юридичними і фізичними особами. Керівник забезпечує стратегічне управління підприємством, приймає управлінські рішення, організовує виробничу діяльність та несе відповідальність за результати господарської діяльності.

Організаційна структура підприємства побудована за лінійним принципом управління, який характеризується чіткою системою підпорядкування та єдиноначальності. Усі управлінські рішення передаються від керівника до виконавців через встановлену ієрархію, що забезпечує

оперативність прийняття рішень, персональну відповідальність керівників та належний контроль за виконанням виробничих завдань (рис. 2.1).

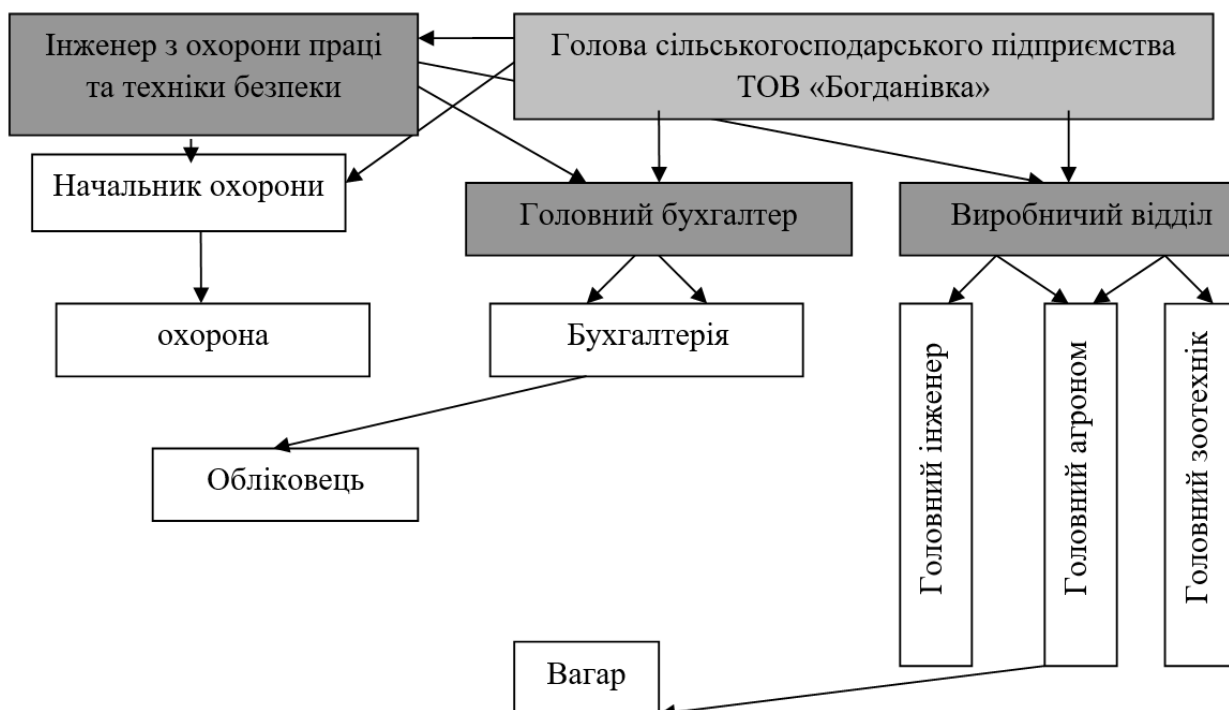


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Богданівка»

Джерело: побудовано за даними підприємства

Так, аналізуючи рис. 2.1, до складу організаційної структури входять адміністрація підприємства, бухгалтерська служба, виробничі підрозділи, інженерно-технічна служба, складське господарство та допоміжні служби, діяльність яких спрямована на забезпечення безперервності виробничого процесу та ефективного використання ресурсів.

Бухгалтерський облік на підприємстві організований відповідно до вимог Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку або Міжнародних стандартів фінансової звітності (залежно від обраної підприємством системи ведення обліку), Податкового кодексу України та Наказу про облікову політику підприємства.

Первинний облік господарських операцій здійснюється на підставі належним чином оформлених первинних документів, які після перевірки відображаються у відповідних регістрах бухгалтерського обліку із

застосуванням принципу подвійного запису. Система бухгалтерського обліку забезпечує формування повної та достовірної інформації щодо активів, зобов'язань, власного капіталу, доходів, витрат і фінансових результатів діяльності підприємства.

Бухгалтерська служба здійснює ведення фінансового, податкового та управлінського обліку, забезпечує складання та подання фінансової, статистичної і податкової звітності, контролює правильність документального оформлення господарських операцій, дотримання вимог чинного законодавства та ефективне використання фінансових ресурсів.

Фінансово-господарська діяльність ТОВ «Богданівка» здійснюється на принципах господарської самостійності, самоокупності та самофінансування. Джерелом формування фінансових ресурсів є доходи від реалізації продукції, а також інші надходження, не заборонені законодавством України. Чистий прибуток підприємства спрямовується на розвиток виробництва, оновлення матеріально-технічної бази, впровадження сучасних технологій, виконання соціальних зобов'язань перед працівниками та забезпечення фінансової стійкості господарства.

Таким чином, ТОВ «Богданівка» є багатогалузевим аграрним підприємством із переважною спеціалізацією на виробництві продукції рослинництва, яке функціонує на засадах сучасного менеджменту, застосовує ефективну систему організації виробництва та бухгалтерського обліку, що створює належні передумови для підвищення конкурентоспроможності й сталого розвитку підприємства в умовах трансформації аграрного сектору України.

2.2. Оцінка господарської діяльності ТОВ «Богданівка»

Для оцінки рівня забезпеченості земельними ресурсами та ефективності їх використання проведено аналіз основних показників землекористування ТОВ «Богданівка» за 2023-2025 роки (табл. 2.1).

Земельні ресурси є базовим виробничим фактором у діяльності аграрного підприємства, тому їх раціональне використання визначає рівень виробничої ефективності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності господарства.

Таблиця 2.1 – Показники землекористування та забезпеченості земельними ресурсами ТОВ «Богданівка» за 2023-2025 роки

Показники	Роки			2025 до 2023	
	2023	2024	2025	абсолютне відхилення, (+,-)	відносне відхилення
Площа аграрних земель, га	1244,0	1267,8	1247,9	3,8	100,32
Площа орних земель, га	1244,0	1267,8	1247,9	3,8	100,32
Площа засіяних полів, га	1139,2	975,3	1187,9	48,7	104,35
Відсоток засіяної орної площі, %	97,9	90,8	112,4	4,5 вп	x
Робоче навантаження на одного працівника по аграрних землях, га	83,2	67,0	62,2	-20,6	75,34
Робоче навантаження на одного працівника по орних землях, га	83,1	67,0	62,2	-20,6	75,34

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Аналіз показників таблиці 2.1 свідчить, що протягом 2023-2025 років земельний фонд підприємства залишався відносно стабільним. Загальна площа сільськогосподарських угідь збільшилася з 1244,0 га у 2023 році до 1247,9 га у 2025 році, тобто на 3,8 га, або 0,32 %. Аналогічна тенденція характерна і для площі ріллі, що свідчить про відсутність суттєвих змін у структурі землекористування підприємства.

Площа посівів за досліджуваний період зросла з 1139,2 га до 1187,9 га, що відповідає приросту на 48,7 га, або 4,35 %, що свідчить про більш інтенсивне використання наявних земельних ресурсів та підвищення рівня їх виробничого освоєння.

Важливою характеристикою ефективності використання земель є частка засіяної площі у структурі ріллі. У 2025 році цей показник досяг 112,4 %, що перевищує рівень 2023 року на 14,5 відсоткових пункти. Така ситуація може бути пов'язана із застосуванням повторних або післяжнивних посівів, що є одним із напрямів інтенсифікації сільськогосподарського виробництва.

Позитивною тенденцією є скорочення навантаження земельних ресурсів на одного працівника. Якщо у 2023 році на одного працівника припадало 83,2 га сільськогосподарських угідь, то у 2025 році цей показник становив 62,2 га, що на 20,6 га, або 24,66 %, менше. Аналогічна динаміка характерна і для площі ріллі. Такі зміни можуть бути наслідком удосконалення організації праці, оптимізації кадрового забезпечення або підвищення рівня механізації виробничих процесів.

Отже, результати аналізу свідчать про стабільність земельного фонду ТОВ «Богданівка» та поступове підвищення ефективності використання земельних ресурсів, що створює належні передумови для забезпечення сталого розвитку підприємства.

Подальшу оцінку виробничої діяльності підприємства доцільно здійснити шляхом аналізу структури посівних площ, яка визначає виробничу спеціалізацію господарства та значною мірою впливає на його економічні результати (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Розподіл та структура посівних площ ТОВ «Богданівка» за 2023-2025 роки

Посівні площі	2023		2024		2025		2025 р. в % до 2023 р.
	га	%	га	%	га	%	
Зернові культури, всього	854	68,6	830	65,5	879	70,4	102,9
в т.ч.:	512	41,2	510	40,2	592	47,4	115,6
- пшениця озима							
- ячмінь озимий	106	8,5	125	9,9	107	8,6	100,9
- кукурудза на зерно	198	15,9	175	13,8	180	14,4	90,9
- просо	40	3,2	20	1,6	0	0,0	0,0
Технічні культури, всього	390	31,4	438	34,5	368	29,5	94,4
в т.ч.:	104	8,4	92	7,3	92	7,4	88,5
- ріпак							
- соняшник	286	23,0	346	27,3	276	22,1	96,5
Площа посівна, всього	1244	100,0	1268	100,0	1248	100,0	100,3

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Результати аналізу свідчать, що виробнича спеціалізація підприємства орієнтована переважно на вирощування зернових культур, частка яких

протягом досліджуваного періоду залишалася домінуючою у структурі посівних площ. У 2025 році зернові культури займали 879 га, або 70,4 % загальної посівної площі, що на 2,9 % більше порівняно з 2023 роком.

Найбільшу питому вагу серед зернових культур займає озима пшениця. Площа її посівів збільшилася з 512 га у 2023 році до 592 га у 2025 році, що становить приріст 15,6 %. Це свідчить про орієнтацію підприємства на вирощування найбільш економічно ефективної культури, яка забезпечує стабільний попит на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Площі посівів озимого ячменю протягом аналізованого періоду залишалися практично незмінними, тоді як площі під кукурудзою на зерно дещо скоротилися: з 198 до 180 га (на 9,1 %). Вирощування проса у 2025 році було припинено, що можна пояснити оптимізацією структури посівів та адаптацією виробничої програми до ринкової кон'юнктури.

Частка технічних культур у структурі посівних площ у 2025 році становила 29,5 %. Загальна площа технічних культур скоротилася із 390 до 368 га, або на 5,6 %. Зокрема, площі посівів ріпаку зменшилися на 11,5 %, а соняшнику - на 3,5 %. Такі зміни можна пояснити необхідністю дотримання науково обґрунтованих сівозмін, підтримання родючості ґрунтів та мінімізації виробничих ризиків.

Структуру посівних площ ТОВ «Богданівка» у 2025 році наведено на рисунку 2.1.

Графічне відображення структури посівних площ підтверджує зернову спеціалізацію підприємства. Домінування озимої пшениці та інших зернових культур відповідає природно-кліматичним умовам регіону, виробничому потенціалу підприємства та сучасним тенденціям розвитку аграрного сектору України.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать, що упродовж 2023-2025 років ТОВ «Богданівка» забезпечувало стабільний рівень землекористування, підтримувало раціональну структуру посівних площ та здійснювало поступову оптимізацію виробничої програми відповідно до

економічної доцільності, вимог агротехнологій і кон'юнктури аграрного ринку, що створює необхідні передумови для підвищення ефективності використання земельних ресурсів, зростання продуктивності виробництва та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

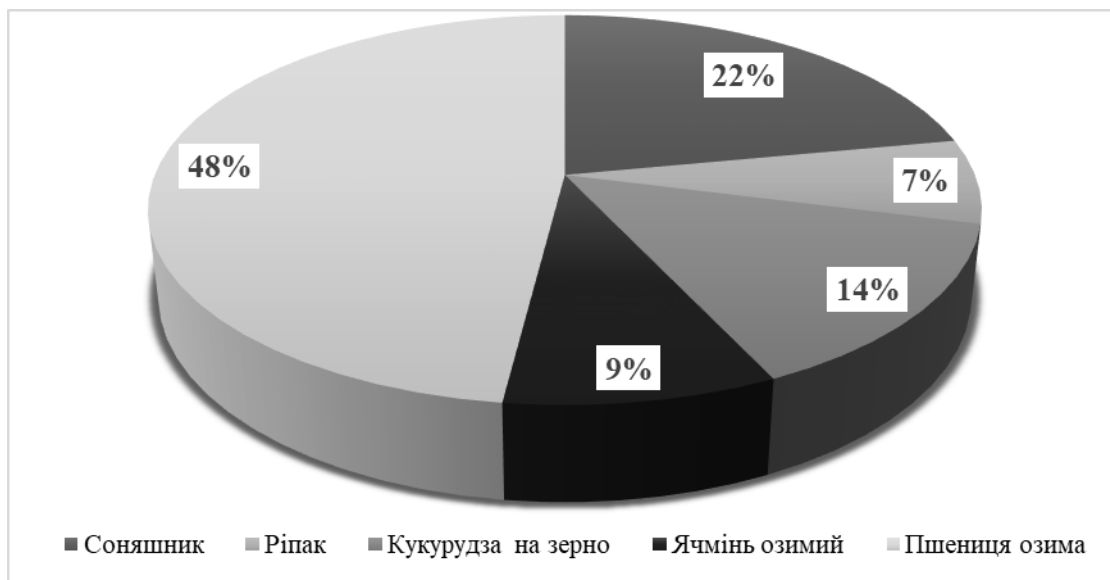


Рисунок 2.1 – Структура посівних площ ТОВ «Богданівка»
у 2025 році, грн

Джерело: побудовано за даними підприємства

Економічна ефективність діяльності аграрного підприємства є інтегральною характеристикою результативності використання земельних, трудових, матеріально-технічних та фінансових ресурсів. Її оцінювання здійснюється за системою взаємопов'язаних абсолютних і відносних показників, які дають змогу комплексно визначити рівень господарювання, ефективність виробничої діяльності та фінансові результати підприємства.

Основні показники економічної результативності діяльності ТОВ «Богданівка» за 2023-2025 роки наведено у таблиці 2.3.

Результати проведеного аналізу свідчать про позитивну динаміку більшості досліджуваних показників економічної діяльності підприємства. Незважаючи на практично незмінну площу сільськогосподарських угідь, підприємству вдалося забезпечити суттєве зростання обсягів виробництва, фінансових результатів та ефективності використання виробничого потенціалу.

Таблиця 2.3 – Показники економічної результативності господарської діяльності ТОВ «Богданівка» за 2023-2025 роки

Показники	Роки			2025 до 2023	
	2023	2024	2025	абсолютне відхилення, (+,-)	відносне відхилення
Площа аграрних земель, га	1243,9	1267,7	1247,8	3,9	100,35
Середньорічна кількість персоналу, чол.	19	22	25	6,0	136,54
Річна ефективність праці, тис. грн/чол.	290,5	260,4	337,6	47,1	116,27
Середньорічна вартість основних активів, тис. грн	5722,3	6136,8	6972,4	1250,1	121,78
Забезпеченість основними засобами на 100 га аграрних земель, тис. грн/га	543,0	571,6	660,2	117,2	121,52
Забезпеченість основними засобами на одного працівника, тис. грн/працівник	381,6	322,7	349,0	-32,6	92,63
Віддача основних засобів на 100 грн, грн/грн	216,5	245,9	335,7	119,2	148,26
Вартість загальної продукції, тис. грн	4354,0	4953,5	6762,1	2408,1	148,67
Сукупний дохід, тис. грн	5150,3	5865,2	10543,8	5393,4	204,74
Чистий прибуток, тис. грн	969,0	1302,4	4306,5	3337,5	435,38
Вартість загальної продукції на 100 га, тис. грн	413,2	460,9	639,9	226,7	154,84
Сукупний дохід на 100 га, тис. грн	488,9	545,8	997,6	508,7	204,14
Чистий прибуток на 100 га, тис. грн	91,1	120,8	407,9	316,8	443,34
Рентабельність прибутку, %	4,3	5,3	15,1	10,8	x
Коефіцієнт рентабельності діяльності, %	27,3	33,7	61,5	24,2	x

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Площа сільськогосподарських угідь протягом досліджуваного періоду збільшилася лише на 3,9 га (0,35 %), що свідчить про стабільність земельного фонду підприємства. Водночас середньооблікова чисельність працівників зросла з 19 до 25 осіб, або на 31,6 %, що можна пояснити розширенням виробничої діяльності, збільшенням обсягів робіт та необхідністю посилення кадрового забезпечення окремих виробничих процесів.

Показник продуктивності праці мав позитивну тенденцію до зростання. У 2025 році виробіток на одного працівника становив 337,6 тис. грн, що на 47,1 тис. грн, або 16,27 %, перевищує рівень 2023 року, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів, удосконалення організації виробництва та зростання результативності праці.

Позитивною є також динаміка забезпеченості підприємства основними засобами. Середньорічна вартість основних засобів збільшилася з 5722,3 тис. грн до 6972,4 тис. грн, або на 21,78 %, що свідчить про оновлення матеріально-технічної бази, придбання сучасної техніки та поступову модернізацію виробничої інфраструктури.

Вартість основних засобів у розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь зросла на 117,2 тис. грн (21,52 %), що характеризує підвищення технічної оснащеності виробництва. Разом із тим забезпеченість основними засобами у розрахунку на одного працівника дещо зменшилася: на 32,6 тис. грн, або 7,37 %, що обумовлено випереджаючими темпами зростання чисельності персоналу порівняно зі збільшенням вартості основних засобів.

Важливим показником ефективності використання виробничого потенціалу є фондovіддача. У 2025 році на кожні 100 грн вартості основних засобів підприємство отримувало 335,7 грн валової продукції, що на 119,2 грн більше, ніж у 2023 році, що свідчить про істотне підвищення ефективності використання основного капіталу.

Про позитивні тенденції розвитку підприємства свідчить і зростання обсягів виробництва. Вартість валової продукції збільшилася на 2408,1 тис. грн, або на 48,67 %, а сукупний дохід зріс більш ніж удвічі: з 5150,3 тис. грн до 10543,8 тис. грн. Особливо вагомим є приріст чистого прибутку, який за аналізований період збільшився на 3337,5 тис. грн і досяг 4306,5 тис. грн, що свідчить про істотне покращення фінансових результатів діяльності підприємства.

Позитивна динаміка простежується і щодо показників ефективності використання земельних ресурсів. Так, виробництво валової продукції у розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь збільшилося на 226,7 тис. грн (54,84 %), сукупний дохід на 100 га зріс на 508,7 тис. грн (104,14 %), а чистий прибуток на 100 га підвищився на 316,8 тис. грн, що свідчить про суттєве зростання економічної віддачі використання земельного фонду.

Узагальнюючим показником ефективності господарської діяльності є рівень рентабельності. Протягом досліджуваного періоду рентабельність виробництва зростає з 4,3 % до 15,1 %, тоді як коефіцієнт рентабельності діяльності збільшився до 61,5 %. Це свідчить про істотне підвищення прибутковості виробництва, покращення фінансової стійкості та зростання ефективності управління виробничими ресурсами.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що упродовж 2023-2025 років ТОВ «Богданівка» забезпечило позитивну динаміку більшості економічних показників.

Зростання продуктивності праці, підвищення фондівіддачі, збільшення обсягів виробництва, доходів і чистого прибутку, а також покращення показників рентабельності свідчать про ефективне використання наявного виробничого потенціалу та формують належні передумови для подальшого сталого розвитку підприємства.

Отримані результати підтверджують достатній рівень економічної стійкості господарства та його здатність адаптуватися до сучасних умов функціонування аграрного сектору України.

2.3. Комплексний аналіз ефективності функціонування логістичних процесів підприємства

У сучасних умовах функціонування аграрного сектору України стратегічне управління виступає одним із ключових чинників забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Динамічність ринкового середовища, наслідки воєнного стану, нестабільність логістичних ланцюгів, коливання цін на матеріально-технічні ресурси та зростання вимог до якості сільськогосподарської продукції потребують від підприємств переходу від оперативного управління до системного стратегічного планування. Особливого значення набуває формування такої моделі розвитку, яка забезпечує ефективне використання виробничого потенціалу, підвищення

економічної стійкості та адаптивності підприємства до впливу внутрішніх і зовнішніх факторів.

Для аграрних підприємств стратегія розвитку є комплексом взаємопов'язаних управлінських рішень, спрямованих на досягнення довгострокових цілей шляхом раціонального використання земельних, матеріально-технічних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів. Водночас стратегія повинна враховувати сучасні тенденції цифрової трансформації агробізнесу, розвиток логістичних систем, зміну структури попиту на аграрну продукцію, посилення вимог до простежуваності виробництва та необхідність інтеграції принципів сталого розвитку у виробничі процеси.

Для ТОВ «Богданівка» стратегічний розвиток безпосередньо пов'язаний із забезпеченням ефективного функціонування логістичної системи, оскільки саме логістика формує основу безперервності виробничого процесу, оптимізації матеріальних потоків та своєчасного виконання договірних зобов'язань перед контрагентами. Від ефективності організації постачання матеріально-технічних ресурсів, внутрішньогосподарської логістики, складського господарства, транспортування та збуту продукції залежить рівень витрат підприємства, швидкість обороту оборотного капіталу та загальна прибутковість виробництва.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «Богданівка» свідчить, що підприємство має достатній виробничий потенціал для подальшого розвитку. Стабільний земельний банк, сформована матеріально-технічна база, багаторічний досвід вирощування зернових і технічних культур, кваліфікований персонал та налагоджені господарські зв'язки із постачальниками матеріально-технічних ресурсів і покупцями продукції створюють необхідні передумови для підвищення ефективності виробничої діяльності. Разом із тим сучасні умови господарювання вимагають системного вдосконалення логістичних процесів, що дозволить мінімізувати витрати, скоротити непродуктивні втрати часу та ресурсів, а також підвищити рівень сервісу для споживачів.

Стратегічне управління підприємством передбачає не лише визначення перспективних напрямів розвитку, а й постійний моніторинг факторів зовнішнього середовища, здатних впливати на результати діяльності. У сучасних умовах до таких факторів належать зміна кон'юнктури аграрного ринку, нестабільність цін на паливно-мастильні матеріали, добрива та засоби захисту рослин, кліматичні ризики, дефіцит кваліфікованих працівників, зміни державної аграрної політики, а також логістичні обмеження, пов'язані з воєнним станом. Відповідно підприємство повинно формувати гнучку систему управління, здатну оперативно реагувати на зміну зовнішніх умов.

Важливу роль у забезпеченні стратегічного розвитку підприємства відіграє організаційна культура, оскільки саме вона визначає систему корпоративних цінностей, принципи взаємодії між працівниками, рівень їхньої відповідальності, готовність до змін та сприйняття інновацій. Від сформованої організаційної культури значною мірою залежить якість внутрішніх комунікацій, ефективність управлінських рішень і здатність підприємства адаптуватися до нових умов господарювання.

Для ТОВ «Богданівка», яке має багаторічний досвід роботи в аграрному секторі, організаційна культура є важливою основою стабільного функціонування підприємства та забезпечення послідовності виробничих процесів. Накопичений практичний досвід, усталені традиції управління та сформовані професійні взаємовідносини між працівниками створюють передумови для підтримання високої виробничої дисципліни й ефективної організації діяльності. Разом із тим сучасні умови господарювання, що характеризуються цифровою трансформацією, посиленням конкуренції та необхідністю швидкого реагування на зміни ринкового середовища, потребують подальшого розвитку організаційної культури. Насамперед це стосується формування середовища, орієнтованого на безперервне вдосконалення, відкритість до інновацій, розвиток цифрових компетентностей персоналу та впровадження сучасних управлінських підходів. Така трансформація сприятиме підвищенню ефективності логістичних процесів,

покращенню координації між структурними підрозділами та зміцненню конкурентних позицій ТОВ «Богданівка» в довгостроковій перспективі.

Комплексна оцінка стратегічного потенціалу підприємства передбачає визначення його внутрішніх переваг і обмежень, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища. Одним із найбільш поширених інструментів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати результати дослідження та визначити перспективні напрями розвитку підприємства. На основі проведеного аналізу виробничої, фінансової, маркетингової та логістичної діяльності ТОВ «Богданівка» сформовано матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз ТОВ «Богданівка»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Стабільний земельний банк та багаторічний досвід господарювання Власний машинно-тракторний парк Спеціалізація на високорентабельних культурах Налагоджені зв'язки із постачальниками та покупцями Кваліфікований виробничий персонал Стабільне фінансове становище	Відсутність комплексної логістичної стратегії Недостатній рівень цифровізації логістичних процесів Обмежене використання сучасних інформаційних систем управління Відсутність окремої логістичної служби Залежність від сезонності виробництва Недостатній рівень автоматизації складського обліку
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Впровадження цифрових логістичних технологій Автоматизація управління запасами Використання GPS-моніторингу техніки Розширення каналів реалізації продукції Залучення грантових програм та інвестицій Розвиток партнерських програм із переробними підприємствами	Воєнні ризики та пошкодження логістичної інфраструктури Подорожчання паливно-мастильних матеріалів Зростання цін на матеріально-технічні ресурси Кліматичні зміни та погодні ризики Посилення конкуренції на аграрному ринку Дефіцит кваліфікованих кадрів

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що ТОВ «Богданівка» має достатній рівень внутрішнього потенціалу для забезпечення подальшого розвитку. Основними конкурентними перевагами підприємства є стабільність виробничої діяльності, достатня забезпеченість земельними ресурсами, сформована матеріально-технічна база та тривалі партнерські відносини з основними

контрагентами, що створює сприятливі умови для підвищення ефективності виробництва та реалізації довгострокових стратегічних цілей.

Разом із тим аналіз дозволив виявити низку внутрішніх проблем, які стримують підвищення ефективності діяльності підприємства. Насамперед це недостатній рівень цифровізації логістичних процесів, відсутність інтегрованої системи управління матеріальними потоками, обмежене використання сучасних програмних продуктів для планування виробництва, контролю запасів та управління транспортними операціями.

У сучасних умовах саме ці фактори можуть знижувати швидкість прийняття управлінських рішень та призводити до додаткових виробничих витрат.

Водночас підприємство має значні можливості для подальшого розвитку. Впровадження цифрових технологій управління, автоматизація логістичних процесів, використання сучасних інформаційних систем, інтеграція GPS-моніторингу техніки, розвиток партнерських відносин із постачальниками та переробними підприємствами здатні забезпечити підвищення ефективності використання ресурсів і зміцнення конкурентних позицій підприємства на аграрному ринку.

Таким чином, результати SWOT-аналізу підтверджують доцільність реалізації комплексу стратегічних заходів, спрямованих на модернізацію логістичної системи ТОВ «Богданівка», підвищення рівня цифровізації управління, оптимізацію матеріальних потоків та зниження операційних витрат. Саме ці напрями повинні стати основою подальшого вдосконалення логістичних процесів підприємства та забезпечення його сталого розвитку в умовах сучасних економічних викликів.

Варто зазначити, що в сучасних умовах розвитку аграрного бізнесу конкурентоспроможність підприємства дедалі більше визначається не лише обсягами виробництва чи рівнем технічного забезпечення, а й ефективністю організації логістичних процесів на всіх етапах створення доданої вартості.

Для ТОВ «Богданівка» особливого значення набуває інтеграція процесів матеріально-технічного забезпечення, виробництва, зберігання та реалізації продукції в єдину логістичну систему, яка забезпечує синхронізацію матеріальних, інформаційних та фінансових потоків. Такий підхід дозволяє скоротити тривалість виробничого циклу, мінімізувати логістичні витрати, підвищити рівень використання виробничих ресурсів і забезпечити своєчасне виконання договірних зобов'язань перед контрагентами.

В умовах воєнного стану, нестабільності логістичної інфраструктури та високої волатильності аграрних ринків особливої актуальності набуває впровадження сучасних цифрових інструментів управління, систем підтримки прийняття рішень, технологій точного землеробства та автоматизованого контролю за рухом матеріальних ресурсів.

Комплексне використання зазначених інструментів сприятиме підвищенню логістичної стійкості ТОВ «Богданівка», зміцненню його конкурентних переваг та забезпеченню довгострокового сталого розвитку

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення логістичних процесів підприємства

В умовах трансформації аграрного сектору України, нестабільності зовнішнього середовища, зростання вартості логістичних послуг та зміни конфігурації транспортних маршрутів логістична діяльність набуває статусу одного з ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Особливої актуальності це питання набуває для підприємств, що спеціалізуються на виробництві зернових та олійних культур, де логістичні витрати формують значну частку собівартості продукції та безпосередньо впливають на фінансові результати господарської діяльності.

Для ТОВ «Богданівка» ефективне управління логістичними процесами є важливою складовою забезпечення стабільності виробництва, своєчасного виконання договірних зобов'язань та формування довгострокових конкурентних переваг. Специфіка діяльності підприємства обумовлює необхідність інтегрованого управління матеріальними, інформаційними, фінансовими та сервісними потоками на всіх етапах логістичного ланцюга: від закупівлі матеріально-технічних ресурсів до реалізації готової продукції кінцевим споживачам або трейдерам.

У сучасних умовах логістика перестає виконувати виключно допоміжні функції щодо транспортування чи складування продукції. Вона трансформується у комплексну систему управління бізнес-процесами, що забезпечує координацію виробничої, збутової, фінансової та інформаційної діяльності підприємства. Саме інтегрований підхід до організації логістичних процесів дозволяє мінімізувати непродуктивні витрати, підвищити швидкість

обороту капіталу, оптимізувати використання виробничих ресурсів та забезпечити стійкість функціонування підприємства в умовах високої ринкової невизначеності.

Особливості функціонування ТОВ «Богданівка» визначають необхідність формування логістичної стратегії, орієнтованої на підвищення ефективності управління сезонними матеріальними потоками, оптимізацію процесів постачання, зберігання та реалізації продукції, скорочення транспортних витрат і забезпечення безперервності виробничого циклу. Реалізація зазначених напрямів потребує комплексного врахування внутрішніх ресурсних можливостей підприємства, кон'юнктури аграрного ринку, змін логістичної інфраструктури та ризиків, пов'язаних із воєнним станом, інфляційними процесами й нестабільністю експортних каналів.

Одним із ключових напрямів удосконалення логістичної діяльності є цифровізація процесів управління. Впровадження сучасних інформаційних систем забезпечує оперативний обмін даними між структурними підрозділами підприємства, автоматизує планування потреб у матеріальних ресурсах, контроль запасів, управління транспортними операціями та моніторинг виконання виробничих завдань. Використання цифрових платформ дозволяє підвищити прозорість логістичних процесів, мінімізувати вплив людського фактора та скоротити час прийняття управлінських рішень.

Важливою складовою розвитку логістичної системи ТОВ «Богданівка» є інтеграція інформаційних потоків між підрозділами постачання, виробництва, бухгалтерського обліку, маркетингу та збуту. Формування єдиного інформаційного середовища забезпечує можливість оперативного аналізу виробничих показників, прогнозування потреб у матеріальних ресурсах, контролю залишків продукції та планування її реалізації відповідно до кон'юнктури ринку.

Особливу увагу доцільно приділити вдосконаленню процесів управління запасами. Для аграрних підприємств характерною є висока сезонність виробництва, що потребує оптимального співвідношення між обсягами

виробництва, місткістю складських приміщень та можливостями реалізації продукції. Надмірне накопичення запасів призводить до збільшення витрат на їх утримання, погіршення ліквідності підприємства та уповільнення оборотності оборотного капіталу. Водночас недостатній рівень запасів може стати причиною зриву договірних поставок та втрати потенційних прибутків.

З метою мінімізації зазначених ризиків логістична система підприємства повинна базуватися на сучасних методах прогнозування попиту, використанні моделей оптимізації запасів та постійному моніторингу ринкової ситуації. Це дозволить забезпечити збалансованість між виробничими можливостями підприємства, місткістю складської інфраструктури та вимогами потенційних покупців.

Не менш важливим напрямом удосконалення логістичної діяльності є розвиток партнерських відносин із постачальниками матеріально-технічних ресурсів, логістичними операторами, зернотрейдерами та переробними підприємствами. Формування довгострокових договірних відносин створює передумови для зниження закупівельних цін, підвищення стабільності постачання, скорочення логістичних ризиків та забезпечення більш прогнозованого руху матеріальних потоків.

У сучасних умовах суттєвого значення набуває аналітичне забезпечення логістичного менеджменту. Ефективність управлінських рішень безпосередньо залежить від якості аналізу ринкової кон'юнктури, прогнозування попиту, оцінювання транспортної доступності, моніторингу цінових тенденцій та аналізу діяльності конкурентів. Для ТОВ «Богданівка» доцільним є створення системи регулярного моніторингу ключових показників логістичної діяльності, що дозволить своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та коригувати виробничо-збутову політику.

Водночас сучасна логістична стратегія підприємства повинна бути орієнтована не лише на скорочення витрат, а й на створення доданої вартості. Це передбачає підвищення рівня сервісного обслуговування контрагентів, забезпечення високої надійності виконання договірних зобов'язань, скорочення

термінів поставок, удосконалення механізмів взаємодії з покупцями та впровадження сучасних цифрових інструментів комунікації.

Таким чином, стратегічне вдосконалення логістичних процесів ТОВ «Богданівка» має ґрунтуватися на принципах інтегрованого управління ланцюгами постачання, цифровізації бізнес-процесів, оптимізації матеріальних потоків, розвитку партнерських відносин, впровадженні сучасних методів логістичного аналізу та формуванні адаптивної системи прийняття управлінських рішень. Комплексна реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню економічної ефективності діяльності підприємства, зміцненню його ринкових позицій та забезпеченню довгострокового сталого розвитку.

3.2. Впровадження інноваційних логістичних рішень та оцінювання їх економічної ефективності

В умовах цифрової трансформації економіки та посилення конкурентної боротьби на аграрному ринку України особливого значення набуває впровадження інноваційних логістичних рішень, спрямованих на підвищення ефективності управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Для аграрних підприємств логістика вже не обмежується виконанням транспортних чи складських операцій, а виступає інтегрованою системою управління, яка забезпечує узгодженість виробничих процесів, мінімізацію витрат та формування конкурентних переваг.

Результати аналізу діяльності ТОВ «Богданівка» свідчать, що підприємство має достатній виробничий потенціал, однак існуюча система логістичного управління потребує подальшої модернізації. Основними напрямками вдосконалення є цифровізація логістичних операцій, автоматизація управління запасами, оптимізація транспортної логістики, розвиток системи планування потреб у ресурсах та інтеграція сучасних інформаційних технологій у процес прийняття управлінських рішень.

Запропонована модель удосконалення логістичних процесів базується на концепції інтегрованого управління ланцюгом постачання (Supply Chain Management), яка передбачає комплексну координацію процесів закупівлі, виробництва, зберігання, транспортування та реалізації продукції. Її впровадження дозволяє забезпечити безперервність руху матеріальних потоків, підвищити швидкість обробки інформації та скоротити операційні витрати.



Рисунок 3.1 – Модель впровадження інноваційних логістичних рішень у ТОВ «Богданівка»

Джерело: авторська розробка. Графічне оформлення виконано із застосуванням технологій генеративного штучного інтелекту.

Першочерговим заходом є впровадження інтегрованої ERP-системи, яка забезпечить автоматизацію планування закупівель, контроль руху матеріальних ресурсів, облік виробничих запасів, управління фінансовими потоками та формування аналітичної інформації в режимі реального часу. Використання єдиного інформаційного середовища сприятиме скороченню часу на обробку

інформації, мінімізації помилок при веденні обліку та підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень.

Одним із пріоритетних напрямів цифрової модернізації логістичних процесів є впровадження систем GPS-моніторингу транспортних засобів і сільськогосподарської техніки. Використання таких технологій забезпечує постійний контроль за переміщенням техніки, дотриманням маршрутів, витратами пального, тривалістю виконання польових робіт та рівнем завантаження машинно-тракторного парку. Це дає змогу оперативно виявляти непродуктивні простої, оптимізувати логістичні маршрути, підвищити ефективність використання технічних ресурсів і, як наслідок, зменшити експлуатаційні витрати підприємства.

Не менш важливим напрямом удосконалення логістичної діяльності є автоматизація управління виробничими запасами. Для аграрних підприємств своєчасне забезпечення виробництва насінням, добривами, засобами захисту рослин, паливно-мастильними матеріалами та запасними частинами має вирішальне значення, адже від цього залежить безперервність технологічних процесів. Використання сучасних інформаційних систем прогнозування потреб у матеріально-технічних ресурсах дозволить підтримувати оптимальний рівень запасів, уникати їх дефіциту або надлишку, скоротити обсяг коштів, відволіканих в оборотні активи, а також знизити витрати, пов'язані зі зберіганням матеріальних ресурсів.

Важливою складовою цифрової трансформації логістики також є впровадження електронного документообігу між підприємством, постачальниками, перевізниками та покупцями продукції. Перехід до цифрового обміну документами сприятиме прискоренню оформлення господарських операцій, підвищенню прозорості взаємодії між учасниками логістичного ланцюга та забезпеченню оперативного доступу до необхідної інформації. Крім того, автоматизація документообігу дозволить мінімізувати ризик помилок, втрати даних і дублювання інформації, що позитивно вплине на

якість управління логістичними процесами та загальну ефективність діяльності ТОВ «Богданівка».

Комплексне впровадження зазначених заходів дозволить сформувати сучасну інтегровану логістичну систему, орієнтовану на підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

Для оцінювання результативності запропонованих заходів доцільно визначити очікувані економічні ефекти їх реалізації (табл. 3.1).

Оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів доцільно здійснювати за системою кількісних показників, які характеризують зміни у рівні логістичних витрат, оборотності запасів, продуктивності праці, фондівіддачі та фінансових результатах діяльності підприємства. Ключовими індикаторами можуть бути коефіцієнт логістичних витрат, тривалість логістичного циклу, коефіцієнт використання транспортних засобів, середній рівень запасів та рентабельність логістичних операцій.

Таблиця 3.1 – Очікувані результати впровадження інноваційних логістичних рішень у ТОВ «Богданівка»

Інноваційний захід	Очікуваний результат	Економічний ефект
Впровадження ERP-системи	Автоматизація управління ресурсами	Скорочення адміністративних витрат на 8-12 %
GPS-моніторинг техніки	Оптимізація маршрутів і контроль використання транспорту	Зменшення витрат на паливо на 10-15 %
Автоматизоване управління запасами	Скорочення понаднормативних запасів	Прискорення оборотності оборотних коштів на 15-20 %
Електронний документообіг	Скорочення часу оформлення операцій	Зменшення трудомісткості документообігу на 30-40 %
Цифрове планування логістичних операцій	Підвищення оперативності управління	Скорочення логістичних витрат на 8-10 %
Інтеграція логістичних процесів	Узгодження матеріальних та інформаційних потоків	Підвищення загальної ефективності логістики

Джерело: розраховано автором

За експертною оцінкою, комплексна реалізація запропонованих заходів дозволить скоротити загальні логістичні витрати ТОВ «Богданівка» на 10-15 %, прискорити оборотність матеріальних ресурсів на 15-20 %, підвищити продуктивність праці управлінського персоналу приблизно на 12-18 % та

забезпечити приріст чистого прибутку підприємства на 8-12 % у середньостроковій перспективі.

Крім безпосереднього економічного ефекту, підприємство отримає низку стратегічних переваг, серед яких підвищення якості логістичного сервісу, покращення взаємодії з контрагентами, зниження виробничих ризиків та посилення адаптивності до змін ринкового середовища.

Отже, впровадження інноваційних логістичних рішень є одним із найбільш перспективних напрямів підвищення ефективності діяльності ТОВ «Богданівка».

Запропонований комплекс організаційно-економічних та цифрових заходів дозволить сформувати сучасну інтегровану систему логістичного управління, орієнтовану на раціональне використання ресурсів, мінімізацію витрат, підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його сталого розвитку в умовах трансформації аграрного сектору України.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів удосконалення логістичних процесів у контексті забезпечення сталого розвитку аграрного підприємства досягнуто поставленої мети та вирішено комплекс визначених завдань.

У першому розділі роботи узагальнено сучасні наукові підходи до трактування економічної сутності логістичних процесів та їх ролі у забезпеченні ефективного функціонування аграрних підприємств. Встановлено, що в сучасних умовах логістика перетворилася із допоміжної функції на стратегічний інструмент управління підприємством, який забезпечує інтеграцію матеріальних, інформаційних і фінансових потоків у єдину систему. Доведено, що ефективне управління логістичними процесами сприяє скороченню витрат, підвищенню продуктивності використання ресурсів, прискоренню оборотності капіталу, зміцненню конкурентних переваг та формуванню передумов для сталого розвитку підприємства. Особливу увагу в дослідженні приділено сучасним тенденціям розвитку логістичного менеджменту, серед яких провідне місце займають цифровізація бізнес-процесів, розвиток концепції Supply Chain Management (SCM), автоматизація логістичних операцій та впровадження сучасних інформаційних систем управління. Застосування цих підходів забезпечує інтеграцію всіх елементів логістичного ланцюга, підвищує прозорість управлінських процесів, сприяє оперативному обміну інформацією та створює умови для прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень.

Проведене дослідження показало, що організація логістичних процесів в аграрному секторі суттєво відрізняється від інших сфер економіки та визначається низкою специфічних чинників. Насамперед це сезонний характер виробництва, висока залежність від природно-кліматичних умов, необхідність своєчасного забезпечення виробництва матеріально-технічними ресурсами, оперативного транспортування вирощеної продукції та

дотримання належних умов її зберігання. Водночас сучасні умови господарювання, зокрема воєнні ризики, порушення логістичних маршрутів і нестабільність функціонування ланцюгів постачання, значно ускладнюють діяльність аграрних підприємств та потребують пошуку нових підходів до організації логістики. За таких умов удосконалення логістичної системи стає не лише засобом оптимізації окремих бізнес-процесів, а й одним із ключових чинників забезпечення економічної стійкості, підвищення ефективності використання ресурсів і зміцнення конкурентних позицій аграрних підприємств.

У другому розділі проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Богданівка» та оцінено сучасний стан управління логістичними процесами підприємства. Встановлено, що підприємство має сформовану виробничу спеціалізацію, достатній земельний і матеріально-технічний потенціал, стабільні виробничі зв'язки та позитивні фінансово-економічні результати діяльності. Проведений аналіз показав позитивну динаміку більшості основних економічних показників, що свідчить про ефективне використання виробничого потенціалу підприємства та його здатність адаптуватися до сучасних умов господарювання.

Разом із тим дослідження логістичної діяльності дозволило виявити низку проблем, які стримують подальше підвищення ефективності функціонування підприємства. До основних із них належать недостатній рівень цифровізації логістичних процесів, відсутність комплексної інтегрованої системи управління матеріальними потоками, недостатнє використання сучасних інформаційно-аналітичних технологій, необхідність удосконалення управління запасами, оптимізації транспортних маршрутів та розвитку логістичного планування. Встановлено, що саме логістичні витрати дедалі більше впливають на формування собівартості продукції та кінцеві фінансові результати діяльності підприємства.

Проведений SWOT-аналіз підтвердив, що ТОВ «Богданівка» володіє значними конкурентними перевагами, серед яких вигідне географічне

розташування, сформований виробничий потенціал, стабільні партнерські відносини, досвід роботи на аграрному ринку та кваліфікований кадровий склад. Водночас визначено основні внутрішні слабкі сторони та зовнішні ризики, пов'язані із зростанням вартості матеріальних ресурсів, логістичними обмеженнями воєнного часу, нестабільністю ринкової кон'юнктури та кліматичними змінами. Це обумовлює необхідність формування сучасної адаптивної логістичної системи управління.

У третьому розділі роботи обґрунтовано комплекс організаційно-економічних заходів, спрямованих на вдосконалення логістичних процесів підприємства. Запропоновано впровадження інтегрованої моделі логістичного управління, яка передбачає автоматизацію логістичних операцій, цифровий моніторинг матеріальних потоків, оптимізацію транспортної логістики, удосконалення системи управління запасами, використання сучасних інформаційних платформ, розвиток партнерських взаємовідносин із постачальниками та покупцями, а також впровадження системи ключових показників ефективності логістичної діяльності (KPI).

Особливу увагу приділено впровадженню інноваційних логістичних рішень, які передбачають цифровізацію управлінських процесів, використання сучасного програмного забезпечення, автоматизацію документообігу, оптимізацію маршрутів перевезень, підвищення оперативності прийняття управлінських рішень та покращення інформаційної взаємодії між усіма учасниками логістичного ланцюга. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити прозорість логістичних процесів, скоротити тривалість виконання операцій та забезпечити більш ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства.

Проведене оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів підтвердило доцільність їх практичного впровадження. Очікується скорочення логістичних витрат, підвищення оборотності матеріальних ресурсів, оптимізація транспортних витрат, зростання продуктивності праці,

покращення використання виробничих потужностей та підвищення рівня прибутковості діяльності підприємства. Одночасно запропоновані заходи сприятимуть зміцненню фінансової стійкості підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності та адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Встановлено, що забезпечення сталого розвитку аграрного підприємства безпосередньо залежить від рівня інтеграції логістичних процесів із загальною системою стратегічного управління. Саме логістика створює необхідні умови для ефективної координації виробництва, постачання, транспортування, складування та реалізації продукції, забезпечуючи економічну, організаційну та екологічну збалансованість функціонування підприємства.

Практична цінність одержаних результатів полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути використані керівництвом ТОВ «Богданівка» при формуванні сучасної системи логістичного менеджменту, стратегічному плануванні розвитку підприємства, оптимізації матеріальних потоків та прийнятті управлінських рішень щодо підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності. Запропоновані підходи також можуть бути адаптовані іншими аграрними підприємствами України з урахуванням особливостей їх функціонування та сучасних викликів розвитку аграрного сектору.

Отже, результати проведеного дослідження підтверджують, що вдосконалення логістичних процесів є одним із найважливіших напрямів підвищення ефективності функціонування аграрних підприємств. Реалізація запропонованих організаційно-економічних та інноваційних заходів забезпечить підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Богданівка», зміцнення його економічної стійкості, оптимізацію використання ресурсного потенціалу та створить передумови для довгострокового сталого розвитку підприємства в умовах сучасних економічних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ahmad Alnaimat, M., et al. (2024). *Implementation of cloud computing in the digital accounting system of logistics companies. Acta Logistica*, 11(1), 99–109. <https://doi.org/10.22306/al.v1i1>
2. Антипенко, Н. В., Турова, Л. Л., Литвишко, Л. О., & Пальчик, І. М. (2023). Організаційно-економічний механізм управління безпековим потенціалом інноваційно-орієнтованого підприємства в контексті забезпечення ефективності бізнес-процесів. *Формування ринкових відносин в Україні*, 2(261), 72–79. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7895628>
3. Баюра, Д. (2020). Служба корпоративного секретаря як інститут удосконалення системи корпоративного управління публічних акціонерних підприємств. *Україна: аспекти праці*, 1, 27–31.
4. Бліщук, К. М. (2023). Сучасні маркетингові стратегії. *Ефективність державного управління*, 4, 301–308.
5. Буцька, О. В., & Соколинська, Д. О. (2021). Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища як інструмент антикризового регулювання. *Економіка та держава*, 7, 56–58.
6. Васелевський, М., Білик, І., Дейнега, О., Крикавський, Є., Якимишин, Л., та ін. (2018). *Економіка логістичних систем* (Є. Крикавський & С. Кубів, Ред.). Видавництво Національного університету «Львівська політехніка».
7. Галат, Л. М. (2023). Вплив логістичного управління на економічну діяльність у сфері державного управління. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*, 3, 16–23. <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2023.3.3>
8. Голобородько, А., & Легомінова, С. (2020). Сучасні особливості розвитку логістичних потоків в умовах цифрової економіки. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*, 2, 83–90. <http://ibo.wunu.edu.ua/index.php/ibo/article/view/482>

9. Гудзинська, Ю. С. (2022). *Пріоритети стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств в умовах глобалізації* (Автореферат дисертації кандидата економічних наук). Київ.
10. Гудзь, О., Федюнін, С., & Щербина, В. (2019). Диджиталізація як конкурентна перевага підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, 3(29), 18–24. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2019.031824>
11. Добровольська, О. В., & Басовська, О. С. (2019). Формування методики факторного аналізу та показників фінансової стійкості в системі стратегічного управління підприємством. *Агросвіт*, 11, 39–42.
12. Іванова, Н. В. (2023). Інноваційний розвиток логістичного обслуговування: стратегічні пріоритети та інструменти реалізації. *Economic Synergy*, 2(8), 177–192. <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-13>
13. Кернасюк, Ю. (2023). Агробізнес під час війни: підсумки і перспективи. *Агробізнес сьогодні*. <https://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/26077-ahrobiznes-pid-chas-viiny-pidsumky-i-perspektyvy.html>
14. Кернасюк, Ю. В. (2023). Антикризова стратегія розвитку агробізнесу. *Агробізнес сьогодні*. <https://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/17293-antykryzova-stratehiia-rozvytku-ahrobiznesu.html>
15. Ліпецька, А. С., Веселова, К. В., & Кулик, Д. Є. (2024). Інтеграція сучасних комунікаційних технологій та оптимізація логістичних та оперативних процесів для сталого розвитку аграрного підприємства. У *Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики* (Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції, Полтава, 16 травня 2024 р., сс. 208–210). Полтава.
16. Малюта, Л., Рудан, В., & Балусhevський, К. (2023). Проблеми та перспективи розвитку транспортної логістики України в умовах воєнного стану. *Економічний аналіз*, 33(3). <https://doi.org/10.35774/econa2023.03.153>

17. Матвієнко-Біляєва, Г. Л., Ляліна, Н. С., & Котельникова, Ю. М. (2019). Основні напрями розвитку логістики підприємства та її основні концепції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 24(2), 119–125. <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/25465>
18. Наторіна, А. (2022). Типологія маркетингової товарної стратегії підприємства. *Торгівля і ринок України*, 38, 128–140.
19. Пальчик, І. М. (2023). Логістичне управління ресурсами: вплив на зменшення витрат та підвищення продуктивності. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*, 37, 225–229. <https://nzlubb.org.ua/index.php/journal/article/view/805>
20. Пальчик, І. М., Кужелєв, М. О., & Желіховська, М. В. (2022). Операційний менеджмент як основа формування конкурентоспроможності підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 7(2), 246–252. <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8013>
21. Перебийніс, В. І., Рогоза, М. Є., Миколенко, І. Г., & Кононенко, Ж. А. (2023). Управління логістичною діяльністю суб'єктів господарювання: інформаційний аспект. *Вісник економічної науки України*, 2(45), 123–128. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2\(45\).123-128](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2(45).123-128)
22. Полях, В. М. (2022). Особливості маркетингової стратегії сільськогосподарських підприємств. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*, 2, 167–173.
23. Резнік, Н. П., Кривобок, К. В., & Літвиненко, А. О. (2021). Питання вибору розподільних каналів і їх перетворення у збутові логістичні ланцюги. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*, 3, 20–26. https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/24959/1/apie_2021_r03_a04.pdf
24. Самодай, В., Донський, М., & Гладун, М. (2023). Оптимізація управління логістичними витратами в діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*, 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-34>

25. Семенюк, С. (2022). Необхідність розроблення маркетингової стратегії для підприємств. *Галицький економічний вісник*, 2, 204–212.

26. Сухомлин, Л. В., & Орлова, К. О. (2019). Інформаційно-програмні рішення щодо удосконалення збутової діяльності підприємства. *Modern Economics*, 15, 183–190. <https://modecon.mnau.edu.ua/information-and-software-solutions-for/>

27. Ткачук, В. О., Обіход, С. В., & Зіміна, Н. П. (2020). Цифровізація бізнес-процесів підприємства в умовах переходу в діджитал-середовище. *Інфраструктура ринку*, 47, 116–122. http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/47_2020_ukr/24.pdf

28. Фролова, Л. В. (2023). Ідентифікація виду маркетингової товарної стратегії. *Актуальні проблеми економіки*, 2, 469–474.

29. Христенко, Л. М., & Ткаченко, М. В. (2023). Питання організації повоєнного відновлення й розвитку агробізнесу на територіях зі спеціальним режимом господарювання. *Економічний вісник Донбасу*, 1(71), 47–54. <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/items/3330759d-9545-4685-a91e-fca6973763c4>

30. Чичун, В., & Зеленюк, О. (2024). Формування міжнародних логістичних ланцюгів в умовах стратегічних змін конкурентного середовища. *Економіка та суспільство*, 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-23>

31. Шуміло, О., Кім, О., & Ковша, Є. (2023). Формування міжнародної маркетингової стратегії підприємства з урахуванням глобалізації діяльності підприємств. *Економічний простір*, 185, 93–97. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-17>