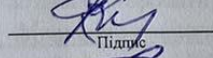


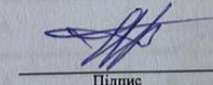


ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 НАВЧАЛЬНИЙ ЦЕНТР ЗАОЧНО-ДИСТАНЦІЙНОЇ ОСВІТИ
 Кафедра менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

Розвиток логістичної діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «ФАРТ»),
м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
 Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань
 Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва спеціальності
 Освітня програма Менеджмент
Назва
 Шифр ДРМН. 013668.ПЗ

Виконав студент <u>4</u> курсу, група <u>МО(н)З-5</u> <small>Шифр</small>		<u>Анастасія КРУПА</u> <small>Ім'я, ПРІЗВИЩЕ</small>
Керівник <u>к.е.н., доц.</u> <small>Науковий ступінь, звання</small>		<u>Тетяна НАЗАРЧУК</u> <small>Ім'я, ПРІЗВИЩЕ</small>
Нормоконтролер _____		<u>Олена КОСПОК</u> <small>Ім'я, ПРІЗВИЩЕ</small>
До захисту допускаю: Завідувач кафедри менеджменту та адміністрування		<u>Ніла ТЮРІНА</u> <small>Ім'я, ПРІЗВИЩЕ</small>

14 06 2024 р.

Хмельницький 2024

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра менеджменту та адміністрування

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування
шифр і назва

Спеціальність 073 Менеджмент
шифр і назва

Освітня програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри _____

“ 15 ” 02 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Крупі Анастасії Віталіївни

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Розвиток логістичної діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «ФАРТ», м. Хмельницький)

керівник роботи Назарчук Тетяна Валеріївна, к.е.н., доцент кафедри МА
Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

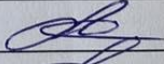
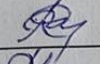

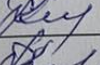
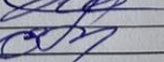
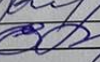
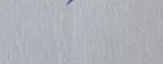

Затверджено наказом ректора університету від 15.02 2024р. № 8 дод. бд

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 15 червня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1 Теоретико-методичні засади управління логістичною діяльністю. 2 Аналіз фінансово-господарської діяльності та системи управління ТОВ «ФАРТ». 3 Удосконалення логістичної діяльності ТОВ «ФАРТ».

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Назарчук Т.В., доцент. каф. МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Назарчук Т.В., доцент. каф. МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Назарчук Т.В., доцент. каф. МА		
4. Нормоконтроль	Косіюк О.М, ст.викл. каф. МА		

7. Дата видачі завдання 15 лютого 2024р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

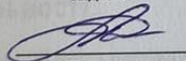
Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	лютий 2024	
2.	Одержання індивідуального завдання	лютий 2024	
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	лютий 2024	
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	лютий 2024	
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	лютий 2024	
6.	Підготовка першого розділу	березень 2024	
7.	Підготовка другого розділу	квітень 2024	
8.	Підготовка третього розділу	травень 2024	
9.	Підготовка висновків	травень 2024	
10.	Здача науковому керівнику	травень 2024	
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	травень 2024	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	червень 2024	
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	червень 2024	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	червень 2024	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	червень 2024	
16.	Захист дипломної роботи	червень 2024	

Студент


 Підпис

 Анастасіє Крупа
 Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи


 Підпис

 Стефано Надарчук
 Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

ВСТУП

Крупа А. В. Розвиток логістичної діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «ФАРТ», м. Хмельницький). Керівник роботи – к.е.н., доц. кафедри менеджменту та адміністрування Назарчук Т.В. Дипломна робота бакалавра: 51 с., 11 рисунків, 13 таблиць, 34 джерела посилання.


УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ЛОГІСТИКА, ЛОГІСТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ.

Досліджено теоретико-методичні засади управління логістичною діяльністю підприємств. Розглянуто сутність, завдання та функції логістики у системі управління підприємством. Визначено особливості логістичної діяльності сільськогосподарських підприємств.

Виконано аналіз результатів діяльності та середовища функціонування агропідприємства ТОВ «ФАРТ». Проаналізовано динаміку основних техніко-економічних показників діяльності агро-підприємства та виконано оцінку ефективності управління. Досліджено вплив чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на діяльність підприємства та проведено стратегічний аналіз його діяльності.

Розроблено рекомендації щодо удосконалення логістичної діяльності ТОВ «ФАРТ». Обґрунтовано напрями оптимізації логістичних витрат підприємства. Наведено рекомендації щодо удосконалення транспортно-логістичних процесів на підприємстві


_____ підпис та П.І.Б.

« 15 » 06 202 4 р.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ	7
1.1 Сутність, завдання та функції логістики у системі управління підприємством	7
1.2 Особливості логістичної діяльності сільськогосподарських підприємств	12
2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ФАРТ»	19
2.1 Загальна характеристика та аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства	19
2.2 Оцінка ефективності системи управління ТОВ «ФАРТ»	23
2.3 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства	27
3 УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФАРТ»	35
3.1 Обґрунтування напрямів оптимізації логістичних витрат підприємства	35
3.2 Рекомендації щодо удосконалення транспортно- логістичних процесів на підприємстві	38
ВИСНОВКИ	45
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	48
ДОДАТКИ	52

ВСТУП

Розвиток аграрного сектора передбачає реалізацію системного підходу до управління, який ґрунтується на поєднанні можливостей виробництва, розподілу та зберігання сільськогосподарської продукції. У цьому контексті логістика одним із інструментом підвищення ефективності діяльності, оскільки дозволяє оптимізувати рух сільськогосподарської продукції від виробника до споживача. А від якості та оперативності транспортування продукції залежить її конкурентоспроможність та, відповідно, фінансові результати діяльності підприємства.

Теоретичні дослідження у сфері логістики проводились багатьма науковцями, зокрема: А. Кальченко, Б. Міротін, Моргенштерн О., М. Окландер, О. Сумець, О. Тридід та інші. Методичні підходи щодо формування логістичних систем відображені у наукових доробках О. П. Величко, Є. В. Крикавського, Л. І. Михайлової, Н. В. Чернописької. Особливості логістичної діяльності сільськогосподарських підприємств були розглянуті у працях О. В. Безсмертної, О. Д. Гудзинського, С. О. Белих, Т. М. Ворожейкіної, В. І. Перебийноса.

Не дивлячись на велику кількість публікацій у зазначеній проблематиці, залишаються малодослідженими питання практичних аспектів побудови логістичних систем та удосконалення логістичних процесів.

Мета дипломної роботи полягає в узагальненні теоретичних особливостей формування логістичних систем на сільськогосподарських підприємствах та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення логістичних процесів на досліджуваному підприємстві.

Для досягнення означеної мети у дипломній роботі було поставлено та вирішено такі завдання:

- критично осмислити сутність, мету, завдання та функції логістики в системі управління підприємством;
- розглянути особливості логістичної діяльності сільськогосподарських підприємств;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність та середовище функціонування ТОВ «ФАРТ»;
- визначити можливості для розвитку логістичної діяльності ТОВ «ФАРТ»;
- розробити практичні рекомендації щодо удосконалення управління логістичною діяльністю ТОВ «ФАРТ».

Об'єктом дослідження дипломної роботи є ключові процеси логістичної діяльності, а саме управління закупівлями, координація виробничо-логістичних операцій, управління транспортними і складськими операціями тощо.

Предметом дослідження у дипломній роботі є сукупність теоретико-методологічних і практичних аспектів удосконалення логістичної діяльності сільськогосподарських підприємств як інструменту підвищення ефективності їхньої діяльності.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Сутність, завдання та функції логістики у системі управління підприємством

Логістична діяльність – є одним із функціональних видів господарської діяльності, який пов'язаний із плануванням, організацією, управлінням та контролем матеріальних та супутніх потоків у процесі їхнього переміщення від місця виробництва до місця споживання за допомогою послідовного та взаємоузгодженого в часі й просторі виконання логістичних активностей [2].

У широкому розумінні логістику розглядають як управління фізичним розподілом продукції. Проте логістика передбачає не лише транспортування продукції, а й включає багато інших видів логістичної діяльності або функцій логістики, які використовуються підприємствами [7].

Сьогодні логістика виходить за межі її традиційного вузького розуміння, а саме – управління матеріальними, фінансовими, інформаційними, сервісними потоками та набуває більш широкого значення, орієнтованого на стратегічне управління й планування діяльності підприємства на засадах логістичного управління [10].

За сучасних умов ведення бізнесу логістика вирішує питання раціоналізації матеріальних та пов'язаних з ними фінансових, інформаційних і сервісних потоків, а також ефективного управління ними у процесі товароруку. У стратегічному аспекті логістика виступає основним елементом узгодження цілей усіх структурних ланок різного функціонального призначення, забезпечення синергічних зв'язків та ефектів у цілісній структурі логістичної системи й одним

із чинників формування ключових логістичних компетенцій суб'єкта господарювання [10].

Головною метою логістики на підприємстві – є найбільш повне пристосування підприємства до ринкової ситуації з мінімальними логістичними витратами та отримання конкурентних переваг шляхом створення інтегрованої системи координації та контролю матеріальних та супроводжуваним їх потокам (рис.1.1).



Рис. 1.1 – Мета, принципи і функції логістики [11]

Основні завдання логістики на підприємстві полягають у такому:

- управління ланцюгом поставок

- визначення циклу замовлення; транспортних витрат, графіків та термінів доставки;
- управління запасами матеріалів та сировини;
- завантаження та розвантаження сировини та готової продукції;
- координація внутрішніх та зовнішніх переміщень сировини, матеріалів та готової продукції.

Окрім наведеного завдання логістики формуються за кожною із її функціональних сфер: розподіл, закупівлі, виробництво, транспортування, зберігання (рис. 1.2).

Рис. 1.2 – Основні завдання логістики [17]

Загалом діяльність підприємства як інтегрованої логістичної системи може розглядатися за фазовим поділом трьох основних блоків:

- логістика постачання, під якою розуміють комплексне планування, управління та фізичний розподіл матеріального потоку та відповідного йому інформаційного потоку;

- логістика виробництва, яка передбачає управління бізнес-процесами від початку виробництва до передачі продукції у сферу збуту;
- логістика збуту охоплює управління переміщенням готової продукції до кінцевого споживача [9].

Логістичне управління підприємством здійснюється на підставі принципів менеджменту, враховуючи специфіку логістичної діяльності, а саме:

- принцип системності і комплексності, що полягають у комплексному управлінні взаємодією усіма потоковими процесами з метою оптимізації логістичної системи підприємства;
- узгодження критеріїв оцінки ефективності функціонування окремих ланок логістичного ланцюга;
- облік та контроль витрат на управління матеріальними й пов'язаними з ними інформаційними, фінансовими потоками уздовж усього логістичного ланцюга;
- використання сучасних інформаційних технологій та методів економіко-математичного моделювання в управлінні логістичними системами тощо [9].

Для практичної реалізації складових логістичної концепції у діяльність підприємства та удосконалення його логістичної діяльності необхідним є розгляд підприємства як цілісної логістичної системи з урахуванням складових внутрішнього та зовнішнього середовища (рис. 1.3). [10].

Як видно з наведеного рисунка, внутрішнє логістичне середовище складається внутрішньої логістичної технічної інфраструктури (виробничі, складські будівлі й споруди; внутрішні дороги; транспортні засоби; локальні комунікаційні мережі тощо) та внутрішньої логістичної організаційно-економічної інфраструктури (окремі логістичні сфери (постачання, виробництво збут; окремі структурні підрозділи та відділи (цехи основного та допоміжного виробництва, відділ постачання, транспортне господарство тощо).

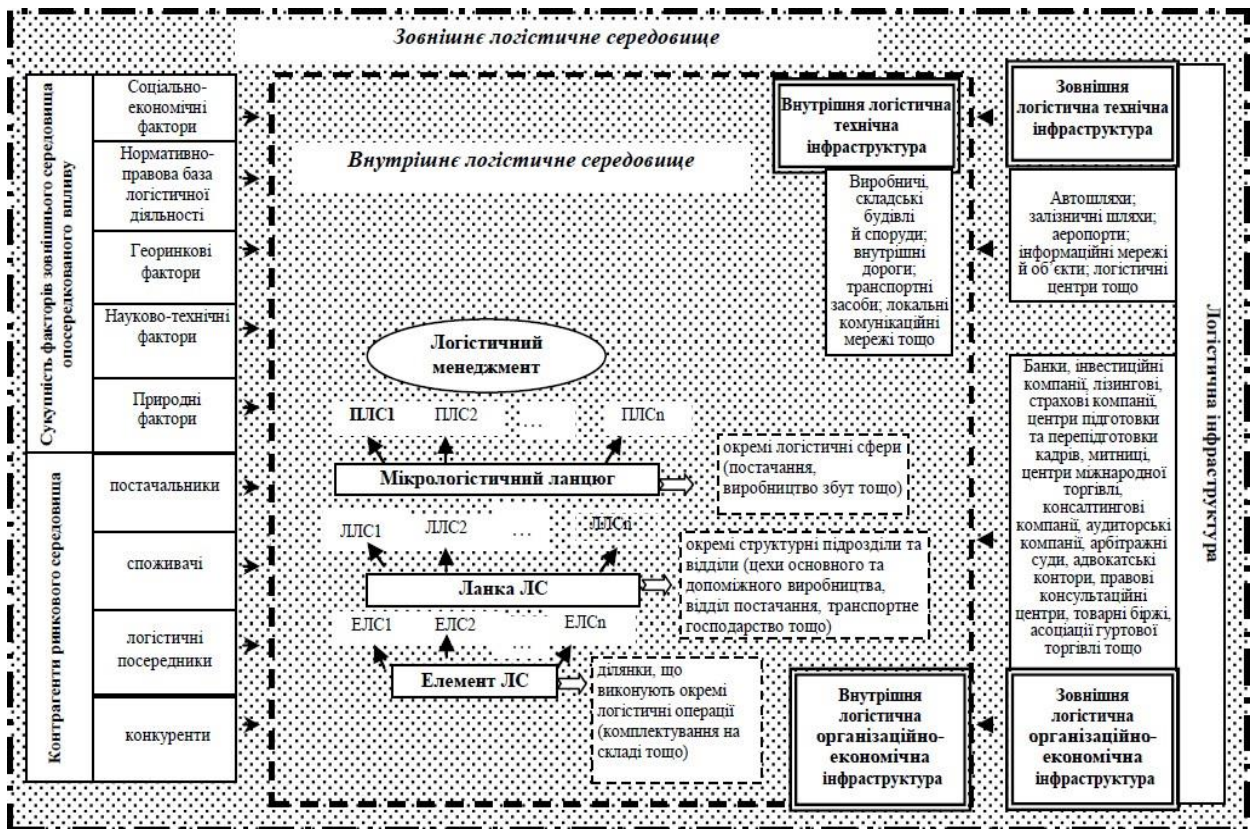


Рис. 1.3 – Модель організації як логістичної системи [10]

Зовнішнє логістичне середовище теж представлено логістичною технічною інфраструктурою (автошляхи; залізничні шляхи; інформаційні мережі й об'єкти; логістичні центри тощо) та зовнішньою логістичною організаційно-економічною інфраструктурою (банки, інвестиційні компанії, лізингові, страхові компанії, митниці, центри міжнародної торгівлі, консалтингові компанії, аудиторські компанії, арбітражні суди, адвокатські контори, правові консультаційні центри, товарні біржі, асоціації гуртової торгівлі тощо).

Розгляд підприємства як цілісної логістичної системи у інтегрованому логістичному середовищі із чітко визначеними як внутрішніми так і зовнішніми зв'язками є важливим чинником досягнення синергічного ефекту від логістичної інтеграції, який проявляється: в отриманні вигоди не тільки споживачами продукції, а й постачальниками, виробниками, логістичними операторами тощо; раціоналізації організаційної структури підприємства; зниженні величини

логістичних витрат; ефективному управлінні підприємством; оптимізації рівня запасів сировини, готової продукції тощо; а також усуненні зайвих логістичних функцій та процесів тощо [10]

1.2 Особливості логістичної діяльності сільськогосподарських підприємств

Загострення конкуренції на глобальних та локальних ринках аграрної продукції є передумовою пошуку шляхів оптимізації витрат сільськогосподарських виробників. У цьому контексті впровадження логістики у практичну діяльність сільськогосподарських підприємств виступає одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності аграрного бізнесу та якісного задоволення потреб споживачів.

Світові тенденції використання логістики, як однієї із функціональних складових системи менеджменту, спонукають вітчизняних агропідприємств застосовувати провідний досвід розвинених країн й впроваджувати його у вітчизняну практику господарювання. При цьому одним з головних завдань є формування ефективної системи управління логістичною діяльністю підприємства. Саме за цієї умови стає можливим посилення конкурентних позицій національних виробників на вітчизняному та міжнародних ринках [1].

Основним завданням логістики сільськогосподарських підприємств є організація та управління логістичними потоками, що поєднують агропідприємства з партнерами, а також із внутрішньо логістичними потоками, які забезпечують взаємодію усіх сфер діяльності та ефективне функціонування галузі [4].

За даними дослідження [4], технічні втрати зерна через неефективну систему логістики (перевезення, зберігання) складають в середньому 15% річного врожаю. В загальному втрати сільськогосподарської продукції через недостатньо розвинуту, нескоординовану, неефективну логістику сягають близько 30% річного обсягу продукції.

Наразі в Україні аграрна логістика перебуває на початковому етапі розвитку, притому що у розвинених країнах світу давно визнано високу ефективність використання логістичних інструментів у діяльності сільськогосподарських підприємств. За розрахунками Європейської бізнес-асоціації, в Україні логістичні витрати досягають 30%, причому більшу їх частину займають транспортні витрати, тоді як у країнах Європейського Союзу цей показник становить 12%, а у США – 9%. За дослідженнями зарубіжних фахівців, якісне використання методів логістики дає можливість скоротити рівень витрат на 20%, а товарних запасів – на 30–70% [3].

Все це свідчить про те, що для сільськогосподарських підприємств є надзвичайно важливим використання інтегрованої логістики між усіма учасниками логістичного циклу.

У рамках інтегрованої логістичної системи відбувається інтеграція таких функціональних сфер діяльності: управління матеріально-технічним забезпеченням; логістична підтримка виробничих процесів; управління взаємовідносинами з покупцями; управління виконанням замовлень.

Дослідження інтеграційних параметрів на основі функціональних циклів дає можливість визначити динаміку, взаємозв'язки та рішення, які в сукупності формують основну операційну логістичну систему. Кожне підприємство з його постачальниками та споживачами зв'язують інформаційні та транспортні потоки. Об'єкти логістичної інфраструктури та структурні підрозділи взаємопов'язані у єдиному функціональному циклі [3].

На рис. 1.4 наведено модель зовнішньої логістичної взаємодії сільськогосподарського підприємства.

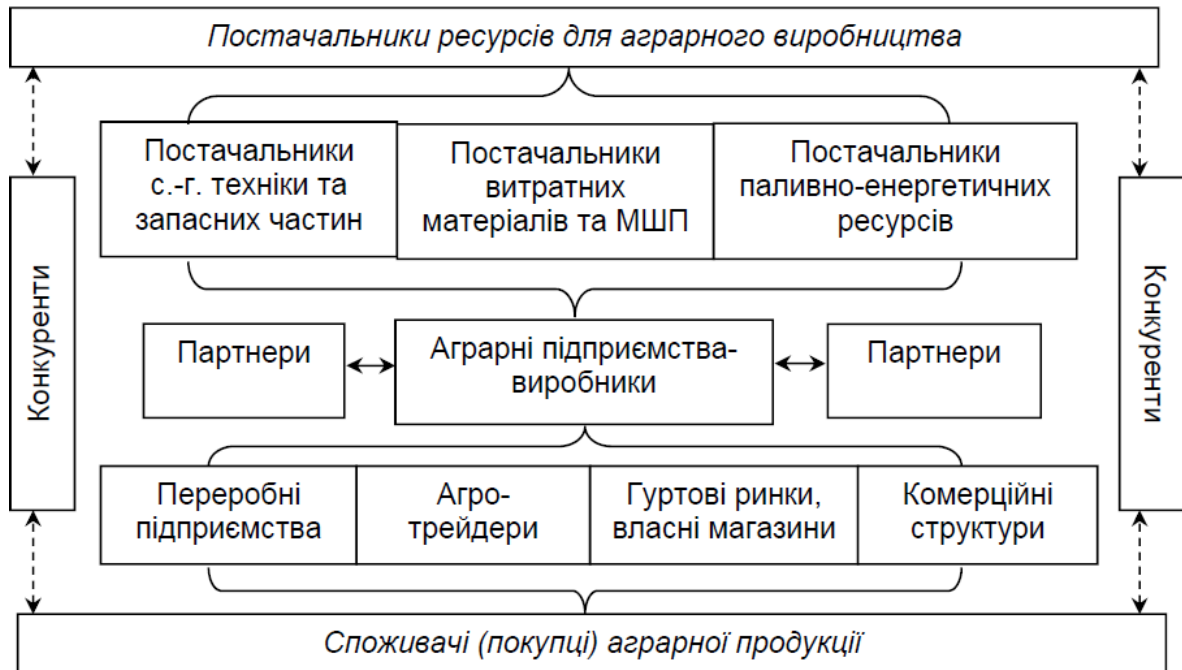


Рис. 1.4 - Модель логістичної взаємодії сільськогосподарського підприємства [3]

Така інтегрована логістика підвищує фінансово-економічну стійкість підприємства на ринку, узгоджує внутрішньо-організаційні протиріччя між закупівельною діяльністю, маркетингом, фінансами і збутовою діяльністю та оптимізує організаційні взаємозв'язки із логістичними посередниками.

Межі інтегрованої логістичної системи визначаються логістичним циклом, який повинен включати процеси управління постачанням матеріальних ресурсів, внутрішньовиробничі логістичні функції, управління логістичними процесами у системі дистрибуції готової продукції. На рис. 1.5 наведено цикл інтегрованої логістичної системи сільськогосподарського підприємства.

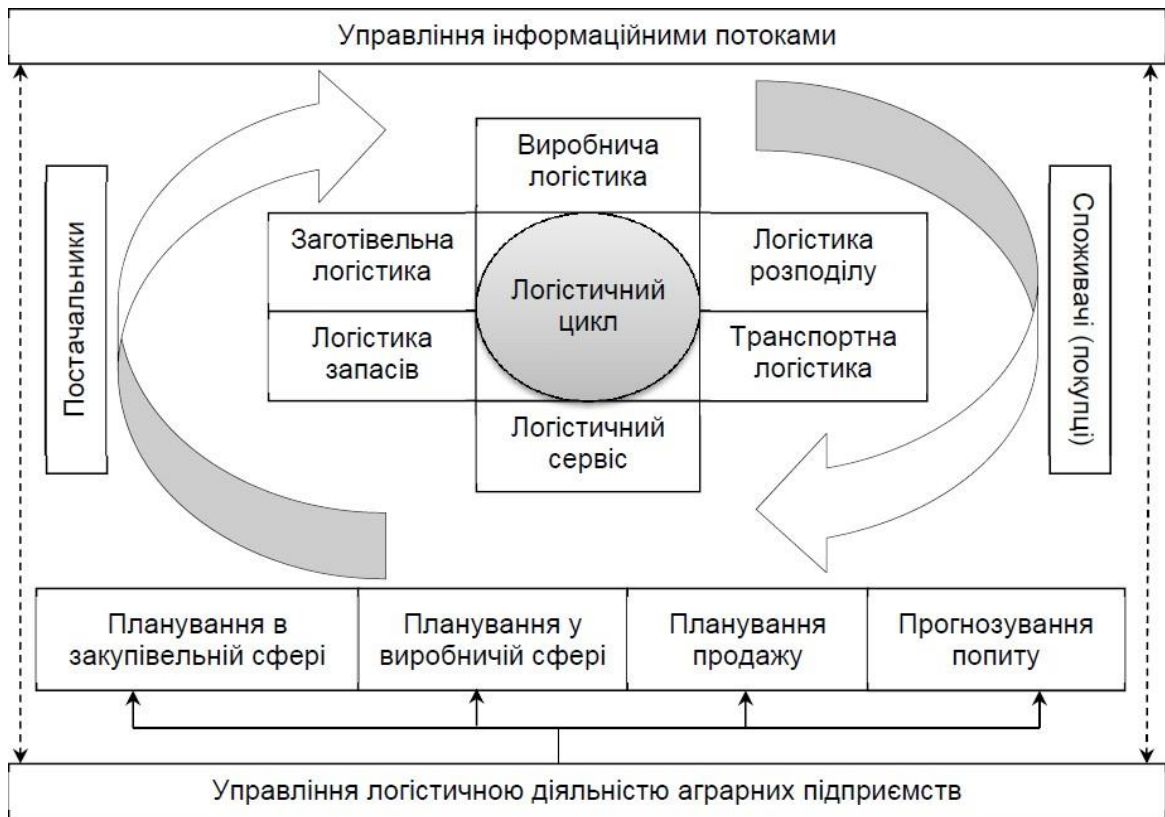


Рис. 1.5 – Логістичний цикл інтегрованої логістичної системи сільськогосподарського підприємства [8]

Для якісного виконання кожного із наведених вище видів логістичної діяльності сільськогосподарському підприємству слід використовувати відповідні методи та інструменти. Найбільш поширеними інструментами логістики є такі [7]:

1. Метод визначення економічної величини замовлення (формула Уілсона) – інструмент використовується для визначення оптимальної партії поставки, оптимальної партії виробництва тощо.

2. ABC-аналіз (метод дослідження кількісно-вартісних зв'язків), який використовується при оцінці ефективності формування товарної політики,

оптимізації системи управління запасами, оцінки ефективності постачальників тощо.

3. XYZ-аналіз (метод дослідження кількісно-ймовірнісних зв'язків), використовується для прогнозування обсягів продажу, оптимізації виробництва, в управлінні запасами тощо.

4. Метод кластерного аналізу, базується на основі багатофакторного аналізу. Використовується для вибору перевізників, постачальників та інших учасників логістичних процесів.

5. Методи оптимізації розташування, використовується для оптимізації дистрибуційної мережі, розміщення складів, виробництв, кількості об'єктів складування тощо.

6. Метод повних витрат, використовується при виборі транспортних, виробничих, інформаційних, складських, пакувальних технологій.

7. Бенчмаркінг (метод наслідування еталонів), використовується для розробки стандартів логістичного обслуговування.

Характеристика функціональних різновидів логістики із визначеними методами та інструментами управління ними наведена у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Характеристика різновидів логістики та використовуваних інструментів [7]

Різнovid логістики	Мета управління	Логістичні процеси	Інструменти та методи
Транспортна логістика	Забезпечення технологічної єдності транспортно-складського процесу	Управління транспортом; координація транспортного й виробничого процесу; визначення раціональних маршрутів доставки; організація переміщення вантажів	Метод кластерного аналізу, побудований на засадах багатофакторного аналізу; система «JIT»; ABC-та XYZ-аналізи
Виробнича логістика	Оптимізація матеріальних потоків усередині підприємств, які надають матеріальні	Планування виробництва на основі прогнозів потреб готової продукції; контроль якості; організація управління технологічними	Метод повних витрат; «система JIT»; система «КАНБАН»; ABC- та XYZ-аналізи

	послуги або створюють матеріальні блага	процесами виробництва; прогнозування; планування та нормування витрат матеріальних ресурсів у виробництві; організація роботи внутрішньо-виробничого технологічного транспорту	
Заготівельна логістика	Повне задоволення потреб виробництва сировиною з максимально можливою економічною ефективністю; забезпечення підприємства матеріальними ресурсами	Планування придбання сировини й матеріалів; визначення та встановлення оптимальних термінів заготівлі; планування зав'язків із ринком поставок	Метод встановлення економічної величини замовлення; ABC- та XYZ-аналізи; метод МОВ («виготовити або придбати»); «система JIT»; система «КАНБАН»
Збутова логістика	Забезпечення найбільш ефективної організації розподілу виробленої продукції, що охоплює весь ланцюг системи розподілу: маркетинг, складування, транспортування	Організація процесів збуту; управління транспортуванням, складуванням та іншими матеріальними й нематеріальними операціями	Формування зразків (еталонів); методи центра ваги, гравітації; промислової динаміки; «система JIT»

Отже, логістичне управління в інтегрованій логістичній системі розглядається як ефективний управлінський підхід до організації виробництва сільськогосподарської продукції у співпраці із логістичними партнерами, що має забезпечувати повну координацію просторових факторів у процесі управління логістичними потоками для досягнення як стратегічної, так і тактичних цілей сільськогосподарського підприємства на ринку.

Мінімізація величини логістичних витрат, а також управління якістю на усіх етапах логістичного циклу є основою при формуванні інтегрованих логістичних

систем, що дає можливість забезпечити високий рівень конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств у мінливих ринкових умовах [8].

Висновки до першого розділу

Використання концепції логістики до сільськогосподарського виробництва дає можливість із максимальною ефективністю використати логістичний потенціал, що створює передумови стійкого конкурентного розвитку підприємства. Логістичний підхід до управління діяльністю сільськогосподарського підприємства змінює пріоритети в управлінні ресурсами з кінцевого продукту на потокові процеси, що дозволяє розглядати як основу ефективності функціонування підприємства рух матеріальних та супутніх їм потоків.

Вітчизняні сільськогосподарські підприємства для досягнення належного рівня конкурентоспроможності за умов загострення конкурентної боротьби повинні все більше уваги приділяти належному рівню управління логістичною діяльністю та побудові ефективної інтегрованої логістичної системи. Використання вітчизняними аграрними підприємствами традиційних методів управління виробничо-збутовою діяльністю не може забезпечити досягнення відповідних конкурентних переваг. Саме тому до системи управління підприємствам слід використовувати логістичний підхід, застосування якого сприятиме інтеграції ключових бізнес-процесів через управління матеріально-технічним забезпеченням, логістичну підтримку виробничих процесів, управління взаємовідносинами зі споживачами, а також забезпечить задоволення потреб клієнтів із мінімальними логістичними витратами і досягнення високого рівня конкурентоспроможності на ринку.

2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ФАРТ»

2.1 Загальна характеристика та аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «ФАРТ» - це сільськогосподарське підприємство, яке здійснює вирощування зернових, технічних й інших культур.

Основні вид діяльності підприємства за КВЕД:

01.11 - Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (основний)

Інші:

01.61 - Допоміжна діяльність у рослинництві

47.89 - Роздрібна торгівля з лотків і на ринках іншими товарами

49.41 - Вантажний автомобільний транспорт

01.25 - Вирощування ягід, горіхів, інших плодових дерев і чагарників

01.24 - Вирощування зерняткових і кісточкових фруктів

Банк земельних ресурсів ТОВ «ФАРТ» утворюється за рахунок оренди земельних паїв громадян, а також земельних ділянок, які є у довгостроковій оренді товариства.

Основною спеціалізацією ТОВ «ФАРТ» є вирощування зерна, а також зернових і технічних культур. Окрім цього підприємство здійснює оптову та роздрібну торгівлю продуктами власного виробництва, а також переробкою сільськогосподарської продукції власного виробництва.

Місія організації ТОВ «ФАРТ»: «Забезпечення потреб населення та інших споживачів у якісних органічних продуктах харчування».

Відповідно до місії підприємства, основними цілями діяльності ТОВ «ФАРТ» є такі:

- максимізація виробництва зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур;
- сталість виробництва;
- забезпечення продовольчої безпеки держави;
- ефективне управління ресурсами;
- розвиток інновацій;
- збільшення масштабів діяльності;
- збільшення доходів підприємства;
- покращення соціальних стандартів для працівників.

Основними конкурентними перевагами сільськогосподарського підприємства є – якість продукції, інноваційність технологій, організація виробництва та зростання масштабів діяльності.

На основі фінансової звітності організації за останні три роки в таблиці 2.1 проведемо аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства ТОВ «ФАРТ».

За даними, наведеними у таблиці 2.1, можемо зробити такі висновки. За досліджуваній період підприємство працювало відносно стабільно. З об'єктивних причин відбулося падіння основних техніко-економічних показників у 2022 році. Однак у 2023 році чистий дохід від реалізації продукції та надання послуг збільшився на 23,8%, що становило в абсолютному значенні 26235 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг теж демонструє зростання на 20,9%.

Таблиця 2.1 – Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства ТОВ «ФАРТ»

Показник	Од. вим.	Рік			Абсолютне відхилення (+/-)		Відносне відхилення, %	
		2021	2022	2023	2022- 2021	2023- 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	тис. грн	131929	110095	136330	-21833	26235	83,4	123,8
Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг	тис. грн	118830	100705	121837	-18125	21131	84,7	120,9
Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	27290	38267	41449	10976	3181	140,2	108,3
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	33	36	41	3	5	109,1	113,8
Загальний фонд оплати праці	тис. грн	21649	20401	24249	-1248	3848	94,1	118,8
Середньорічна продуктивність праці працівників	тис. грн/ особ у	3600,9	2797,4	2971,6	-803,5	174,2	78,4	106,2
Середньомісячна заробітна плата працівників	грн/ особ у	5560,6	6667,0	7182,9	1106,4	515,9	119,9	107,7
Фондовіддача	грн/ грн	1,02	0,90	1,0	-0,12	0,1	88,2	110,0
Фондомісткість	грн	0,97	1,1	0,99	0,13	-0,11	113,2	90,0
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, робіт та послуг	грн	0,90	0,91	0,89	0,01	-0,02	101,1	97,8

Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	12448	10129	12263	-2319	2134	81,3	121,0
Рентабельність (збитковість) діяльності	%	9,4	9,2	8,9	x	x	x	x

Що стосується середньорічної вартості основних фондів, то їх величина збільшувалася щорічно: у 2022 році зростання становило 40,2%, у 2023 – 8,3%. Така ситуація пов'язана із оновленням зерно прибиральної та іншої сільськогосподарської техніки. Також щорічно зростає середньооблікова чисельність працівників. У 2022 році цей показник збільшився на 9,1%, а у 2023 ще на 13,8%. Збільшення кількості працівників може бути пов'язано з розширенням діяльності компанії або з потребою у додатковій робочій силі для виконання нових завдань.

Загальний фонд оплати праці знизився у 2022 році на 5,9%, однак у 2023 році він збільшився на 18,8%. Така ситуація пов'язана як із збільшенням кількості працівників, так і з підвищенням мінімальної заробітної плати. При цьому середньомісячна заробітна плата збільшувалася навпаки у 2022 році на 1106,4 грн, а у 2023 році лише на 515,9 грн. Середньорічна продуктивність праці працівників суттєво знизилась у 2022 році на 21,6%, що спричинено зниженням мотивації, а також погодними умовами під час збору урожаю. У 2023 продуктивність праці зросла на 6,2%.

Що стосується показників ефективності використання основних фондів підприємства, то показник фондівіддачі знизився на 11,8% у 2022 році за рахунок падіння обсягів виробництва при збільшенні середньорічної вартості основних фондів. У 2023 році фондівіддача зросла на 10%, проте залишається на рівні нижчим від нормативного. Показник фондомісткості демонструє зворотну тенденцію. Позитивним є скорочення витрат на 1 грн реалізованої продукції, які знизилися у 2023 році на 2,2%, що сприяло підвищенню показника чистого

прибутку підприємства, який збільшився у 2023 році на 21,0%. При цьому рентабельність діяльності навпаки знизилась з 9,4% до 8,9%, що пов'язане із зростанням собівартості продукції.

2.2 Оцінка ефективності системи управління ТОВ «ФАРТ»

Ефективність управління оцінюється за певною системою показників. Результативність управління свідчить про ступінь досягнення визначених фінансових показників діяльності. Результативність виробничої, фінансової, збутової, інвестиційної інших видів діяльності підприємства знаходить відображення у досягнутих фінансових результатах. З цією метою проведемо аналіз формування фінансових результатів діяльності ТОВ «ФАРТ» у динаміці за 2021-2023 роки (таблиця 2.2)

Таблиця 2.2 – Аналіз формування фінансових результатів діяльності ТОВ «ФАРТ» за 2021 - 2023 роки

№	Стаття	Дані за роками, тис. грн			Темпи зміни, % до попереднього року	
		2021	2022	2023		
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	131929	110095	136330	83,4	123,8
2	Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг)	118830	100705	121837	84,7	120,9
3	Валовий прибуток(збиток)	13099	9390	14493	71,7	154,3
4	Інші операційні доходи	3096	5560	3890	179,5	69,9
5	Адміністративні витрати	1650	989	1710	59,9	172,9
6	Витрати на збут	910	785	965	86,2	122,9
7	Інші операційні витрати	190	197	231	103,7	117,5
8	Фінансові результати до оподаткування	14937	12154	15477	81,4	127,3
9	Податок на прибуток	2987	2025	3095	67,8	152,8
10	Чистий прибуток (збиток)	12448	10129	12263	81,3	121,0

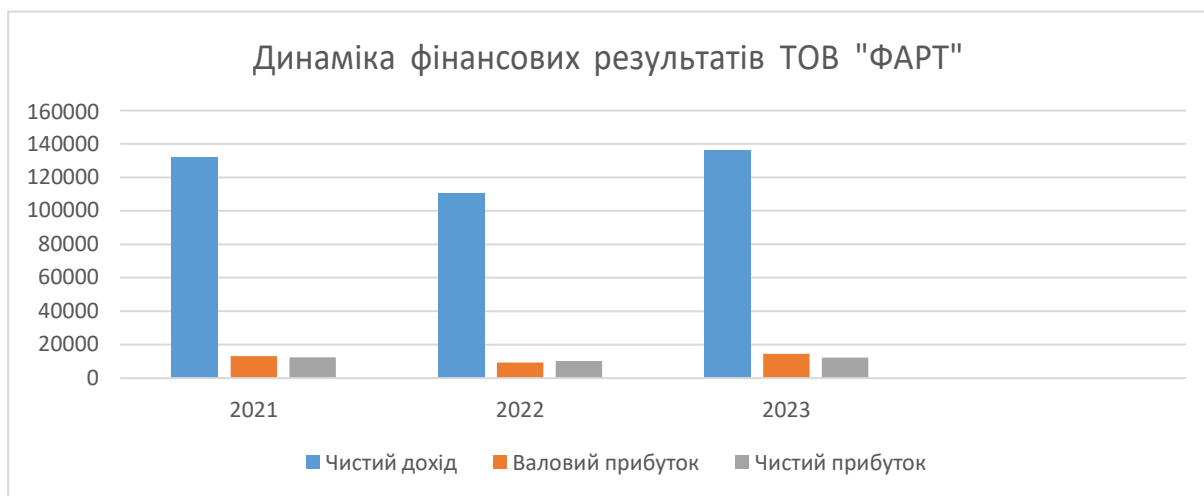


Рис. 2.1 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «ФАРТ» за 2021 - 2023 роки

За результатами аналізу таблиці 2.2 можемо констатувати, що найбільше падіння фінансових результатів відбулося у 2022 році. Валовий прибуток скоротився на 28,3%, а чистий прибуток на 18,7%. Однак, у 2022 році спостерігається суттєве зростання інших операційних доходів майже на 80%. Така ситуація пов'язана із отриманням доходів від операційної оренди активів, якими володіє підприємство. У 2023 році також відбулося суттєве збільшення адміністративних витрат за рахунок збільшення адміністративно-управлінського персоналу та зростання витрат на заробітну плату. Зростання збутових витрат на 22,9% відбулося через суттєве подорожчання паливно-мастильних матеріалів для транспортування продукції. Інші операційні витрати, до яких належать знецінення запасів, псування цінностей, списання та уцінки активів у 2022 році збільшились на 3,7%, а у 2023 році зросли ще на 17,5%.

У системі показників, що застосовуються для оцінки ефективності діяльності підприємства, провідне місце належить показникам рентабельності.

Найчастіше для цього аналізується рентабельність доходу, рентабельність витрат та рентабельність основних фондів (таблиця 2.3).

Для оцінки ефективності операційної діяльності використовують витратні, дохідні та ресурсні показники рентабельності. Дохідні показники визначаються відношення прибутку до чистого доходу від реалізації продукції, витратні – прибутку до понесених витрат, а ресурсні – прибутку до вартості активів, капіталу або їх складових [5].

Таблиця 2.3 – Аналіз показники рентабельності діяльності ТОВ «ФАРТ» за 2021 - 2023 роки

Показники	Дані за роками			Темпи зміни, % до попереднього року	
	2021	2022	2023		
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції та послуг, тис. грн	131929	110095	136330	83,4	123,8
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	118830	100705	121837	84,7	120,9
Фінансові результати до оподаткування, тис. грн	14937	12154	15477	81,4	127,3
Рентабельність, %					
- доходу	9,5	9,2	8,9	x	x
- витрат	11,02	9,3	11,9	x	x
Рентабельність виробничих фондів, %	35,6	26,4	29,5	x	x

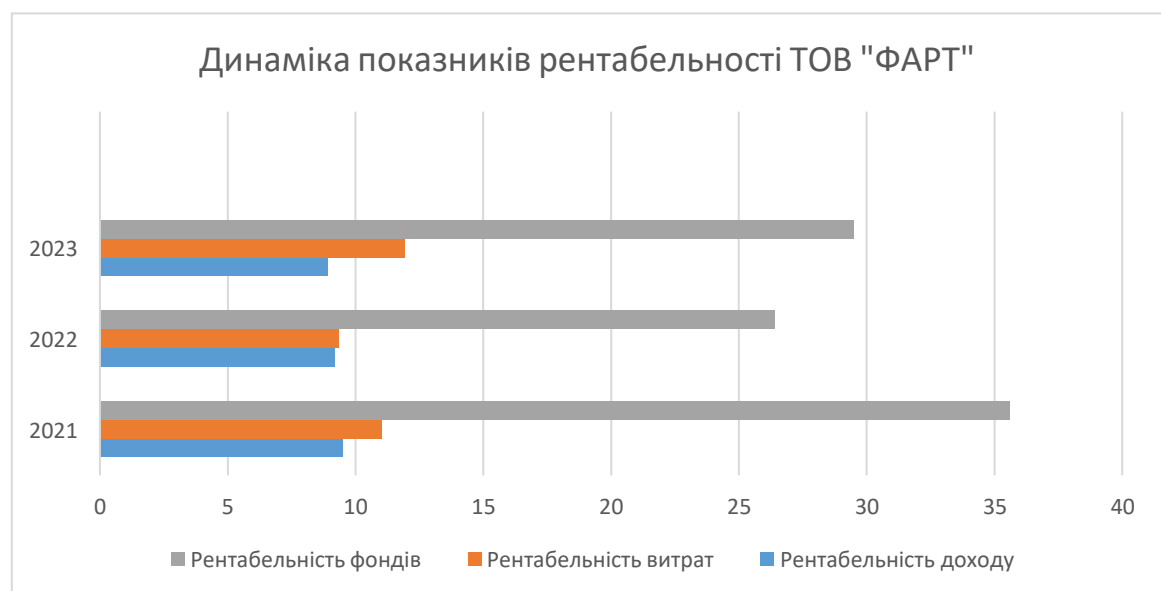


Рис. 2.2 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «ФАРТ» 2021-2023 рр

Дані, наведені у таблиці 2.3 та рис. 2.2 свідчать про те, що показник рентабельності витрат має негативну тенденцію до зменшення. У 2021 році він становив 9,5%, у 2022 -9,2%, а у 2023 – 8,9%. Рентабельність доходу має іншу тенденцію. У 2022 спостерігаємо його найнижче значення – 9,3 %, а вже у 2023 році він становив 11,9%. Найвищими є показники рентабельності основних фондів на досліджуваному підприємстві. Це пов'язано із специфікою сільськогосподарського виробництва. Найвищим показник рентабельності основних фондів був у 2021 році – 35,6%, найнижчим у 2022 – 26,4%.

Далі проаналізуємо динаміку низки показників ефективності управління ТОВ «ФАРТ» за даними, наведеними у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка показників ефективності управління ТОВ «ФАРТ» за 2021 - 2023 роки

Назва показників	Од. виміру	Дані за роками			Темпи зміни, % до попереднього року	
		2021	2022	2023		
1. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн	131929	110095	136330	83,4	123,8
2 Чисельність управлінських працівників	осіб	9	11	11	122,2	-
3. Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності	%	27,7	30,5	26,8	x	x
4. Чистий прибуток	тис. грн	12448	10129	12263	81,3	121,0
5. Витрати на управління	тис. грн	1650	989	1710	59,9	172,9
6. Питома вага витрат на управління в загальних витратах	%	3,9	4,1	4,5	x	x
7. Питома вага заробітної плати працівників апарату управління у собівартості продукції (послуг)	%	3,7	4,6	4,9	x	x
8. Питома вага заробітної плати управлінських працівників у загальному фонді заробітної плати	%	26,2	29,1	29,9	x	x
9. Обсяг реалізованої продукції, що припадає на 1 грн. витрат на управління	тис. грн	79,9	111,3	79,7	139,3	71,6
10. Прибуток на 1 грн. витрат на управління	тис. грн	7,54	10,24	7,17	135,8	70,1

Дані, наведені у таблиці 2.4 свідчать про наступне. Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності персоналу за досліджуваний період складає близько 30%, а саме: у 2021 р – 3,9%, 2022 - 4,1 %, у 2023 – 4,5%. Питома вага витрат на управління в загальних витратах зростала щорічно з 3,9% у 2022 році до 4,5% у 2023 році. Подібна тенденція спостерігається і щодо показника питомої ваги заробітної плати працівників апарату управління у собівартості продукції, який у 2021 році становив 3,7% , у 2022 – 4,6%, а у 2023 – 4,9%. Питома вага заробітної плати управлінських працівників у загальному фонді заробітної плати коливалась від 26,2% у 2021 році до 29,19% у 2023 році. Що стосується показника обсягу реалізованої продукції, що припадає на 1 грн. витрат на управління, то у 2021 році він становив 79,9 тис. грн, у 2022 році сягнув – 111,3 тис. грн, а у 2023 79, 7 тис. грн. Така ситуація спричинена зростанням витрат на управління у 2023 році. Подібна тенденція спостерігається і щодо прибутку на 1 грн. витрат на управління, який у 2021 році становив 7,54 тис. грн, у 2022 році - 10,24 тис. грн, а у 2023 році – 7,17 тис. грн., що становило лише 70,1 % від величини попереднього року.

2.3 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства

Для того, щоб комплексно і системно оцінити діяльність ТОВ «ФАРТ» проаналізуємо основні складові внутрішнього та зовнішнього середовища.

У таблиці 2.5 проаналізуємо внутрішнє середовище організації, а саме: структуру організації, місії, цілі, завдання, персонал, виробництво (технологія), фінанси та маркетинг, визначимо їх сильні та слабкі сторони.

Таблиця 2.5 - Аналіз внутрішнього середовища підприємства ТОВ «ФАРТ»

№ з/п	Складова внутрішнього середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
1.	Структура організації	Чіткий розподіл повноважень та відповідальності, ефективно побудований комунікаційний процес, економічність структури, прозорість	Перевантаження функціональними обов'язками лінійних керівників
2.	Місія, цілі, завдання	Місія компанії чітко визначена, цілі та завдання узгоджені із стратегією та місією підприємства	Несистематичний перегляд та коригування завдань і цілей з урахуванням змін у зовнішньому середовищі
3.	Персонал	Персонал організації кваліфікований, цілеспрямований, дисциплінований, відповідальний, комунікабельний та витривалий. Працівники віддані спільним цілям, зосереджені на роботі, гнучкі та адаптивні до змін.	Брак робочої сили у пікові сезонні навантаження
4.	Виробництво (технологія)	Інтегрована ланка виробництва (підприємство охоплює великий спектр сільськогосподарських ділянок та видів діяльності, що дозволяє максимально ефективно використовувати ресурси та оптимізувати виробничі процеси), використання передових агротехнічних технологій, дотримання стандартів якості та екологічності продукції.	Залежність від природних ресурсів, високі витрати на сучасні технології, сезонність виробництва, специфіка роздрібною торгівлі (ринок роздрібною торгівлі може бути нестабільним, і підприємство може зазнавати труднощів у забезпеченні постійного попиту), неефективне управління ланцюгом постачання, висока вартість обслуговування сільгосптехніки.
5.	Маркетинг	Привернення уваги та інтересу цільової аудиторії, підтримка постійних стосунків з клієнтами, проведення досліджень ринку та аналітики.	Недостатня видимість на ринку (підприємство не інвестує в достатній обсяг реклами або просування, його бренд може бути мало відомим на ринку), недостатнє використання цифрових, маркетингових інструментів
6.	Фінанси	Інвестуванні в нові основні фонди, підвищення інвестиційної привабливості підприємства.	Недостатнє управління ризиками, нестабільність фінансування.

Отже, в таблиці 2.5 ми проаналізували та визначили сильні та слабкі сторони елементів внутрішнього середовища досліджуваного підприємства: структури організації, місії, цілей, завдань, персоналу, виробництва (технології), фінансів та маркетингу ТОВ «ФАРТ». Проведений аналіз свідчить про те, що слабкими сторонами внутрішнього середовища, які можуть впливати на його прибутковість є: залежність від природних умов і ресурсів; неефективне управління ланцюгом постачання та збуту (логістика), висока вартість обслуговування сільгосптехніки; недостатнє використання маркетингових інструментів тощо.

Перейдемо до наступної таблиці 2.6, у якій визначимо та оцінимо вплив факторів мікросередовища на діяльність ТОВ «ФАРТ», а саме: постачальників, конкурентів, споживачів, науково-технічний прогрес та законодавство. З цією метою слід проаналізувати окремо кожен чинник зовнішнього мікросередовища (безпосереднього оточення) та визначити позитивний/негативний напрямок впливу з урахуванням ступеня важливості чинника.

Таблиця 2.6 - Вплив факторів мікросередовища на діяльність підприємства ТОВ «ФАРТ»

Фактори зовнішнього середовища	Позитивний вплив/Напрямок впливу	Ступінь важливості	Негативний вплив/Напрямок впливу	Ступінь важливості
Постачальники	Гарантія якості продукції / послуг, доступність територіальна і логістична, можливість поставки в необхідній кількості, до призначеного терміну.	Високий	Залежність від постачальників, що може зробити його вразливим до змін цін, наявності та якості ресурсів. Нестабільність цін (зміни цін на сировину можуть значно впливати на фінансові показники підприємства).	Високий

Конкуренти	Вищі якісні характеристики продукції та / або послуг, демпінгування цін, кращі фінансові можливості.	Високий	Бар'єри для входу на ринок для нових конкурентів (це може призвести до монополії, високих цін, низької якості продукції), невизначеність ринку (це може призвести до втрати можливостей, фінансових труднощів).	Високий
Споживачі	Сталий попит на продукцію/послуги, висока питома вага продукції /послуг, що користуються найбільшим попитом; висока довіра партнерів до підприємства	Високий	Чутливість споживачів до зміни ціни на продукцію / послуги, зловживання труднощами логістичної доставки, шахрайство.	Високий
Науково-технічний прогрес	Оптимізація процесів за рахунок використання сучасної агротехніки, підвищення врожайності за рахунок використання більш сучасних технологій, використання органічної сировини і добрив.	Високий	Високі витрати на переоснащення, недостатній рівень кваліфікації для використання більш сучасних технологій	Середній
Законодавство	Можливість долучення до грантових програм підтримки аграрного сектору для переробки сільськогосподарської продукції	Високий	Нестабільність податкового та митного законодавства	Високий

Отже, в таблиці 2.6 ми проаналізували вплив таких факторів мікросередовища на діяльність підприємства ТОВ «ФАРТ», як: постачальники, конкуренти, споживачі, науково-технічний прогрес та законодавство. Визначили позитивний та негативний впливи кожного фактору зовнішнього середовища, виявили їх ступінь важливості (переважно високий).

Перейдемо до наступної таблиці 2.7, у якій визначимо та оцінимо кожен вплив фактору макросередовища на діяльність підприємства ТОВ «ФАРТ», а саме: економічного, політико-правового демографічного, соціально-культурного та міжнародного середовищ.

Таблиця 2.7 - Вплив факторів макросередовища на діяльність підприємства ТОВ «ФАРТ»

Фактори зовнішнього середовища	Позитивний вплив/Напрямок впливу	Ступінь важливості	Негативний вплив/Напрямок впливу	Ступінь важливості
Економічне середовище	Зростання попиту на сільськогосподарську продукцію. Доступ до фінансування (можливість грантової підтримки агровиробників). Зниження ризиків втрат врожаю шляхом отримання пільгових страхових полісів.	Високий	Падіння купівельної спроможності споживачів. Загострення конкуренції серед національних та іноземних виробників, що може призвести до зниження цін на продукцію, втрат ринкової частки та зниження доходів.	Високий
Демографічне середовище	Ризики нестачі робочої сили через внутрішню та зовнішню міграцію, пов'язану із військовими діями.	Середній	Скорочення чоловічого населення через мобілізацію та неможливість виконувати окремі види робіт жінками	Високий
Політико-правове середовище	Захист прав власності на землю. Захист довкілля (законодавство, яке регулює використання природних ресурсів, може допомогти захистити довкілля від забруднення та деградації)	Середній	Нестабільність політичної ситуації та непередбачувана політика (це може призвести до фінансових втрат, втрати інвестицій тощо	Високий

Соціально-культурне середовище	Зростання попиту на органічні та екологічно чисті продукти харчування, впровадження новітніх технологій та методів ведення сільського господарства	Середній	Не сприйняття сільськогосподарської діяльності як престижної або бажаної професії, негативні стереотипи про сільське господарство як небезпечну та неінтелектуальну діяльність	Середній
Міжнародне середовище	Міжнародні дослідження та розробки, обмін знаннями та досвідом з іншими підприємствами сприятиме використанню нових ефективних методів ведення бізнесу, виходу на нові ринки та розширенню експортної діяльності	Високий	Конкуренція з боку іноземних виробників може призвести до демпінгу цін, втрати ринкової частки, збільшення витрат тощо. Торгові та митні бар'єри ускладнюють експорт продукції.	Високий

Отже, за результатами аналізу зовнішнього макросередовища у таблиці 2.7 можемо зробити висновок, що найбільші ризики і загрози пов'язані із падінням купівельної спроможності споживачів, загостренням конкурентної боротьби, браку робочої сили (переважно чоловічої статі) ускладненням логістики для експорту продукції, а також високий рівень транспортних витрат через зростання вартості палива.

Результати аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища ТОВ «ФАРТ» узагальнимо у матриці SWOT- аналізу, за допомогою якої визначимо сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, а також основні загрози і можливості для подальшого функціонування.

Таблиця 2.8 - Матриця SWOT- аналізу ТОВ «ФАРТ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Сучасні агротехнології виробництва Достатній банк земельних ресурсів Високий контроль якості продукції Конкурента цінова політика Наявність стратегії розвитку Кваліфікований і відповідальний персонал Ефективне використання земельних ресурсів	Брак робочої сили у пікові сезонні навантаження Сезонність виробництва Слабке врахування ризиків в управлінні Висока вартість обслуговування сільгосптехніки Неефективне управління ланцюгом постачання і збуту Високий рівень транспортних та інших логістичних витрат
Можливості	Загрози
Оптимізація процесів виробництва за рахунок Використання сучасної агротехніки Підвищення врожайності за рахунок використання більш сучасних технологій Скорочення транспортних витрат за рахунок оптимізації маршрутів Удосконалення транспортної і складської логістики Можливість долучення до грантових програм підтримки аграрного сектору Можливість розвитку переробки продукції	Залежність від природних ресурсів та погодних умов Нестабільність ринків збуту Нестабільність цін на ринку Поява нових потужних конкурентів у регіоні Нестабільність податкового та митного законодавства Ризики нестачі робочої сили через внутрішню та зовнішню міграцію, а також мобілізацію Нестабільність політичної ситуації та загострення військових дій Ускладнення експорту продукції через торгові і митні обмеження

Отже, за результатами проведеного SWOT- аналізу ТОВ «ФАРТ» можемо виокремити слабкі сторони в контексті теми дослідження, які потребуватимуть розробки практичних рекомендацій у третьому розділі дипломної роботи, а саме: обґрунтування напрямів оптимізації логістичних витрат та удосконалення транспортно-логістичних процесів досліджуваного підприємства.

Висновки до другого розділу

Об'єктом дослідження дипломної роботи було ТОВ «ФАРТ» - сільськогосподарське підприємство, основним видом діяльності якого є - вирощування зернових культур.

За досліджуваний період ТОВ «ФАРТ» працювало відносно стабільно. З об'єктивних причин відбулося падіння основних техніко-економічних показників у 2022 році. Валовий прибуток скоротився на 28,3%, а чистий прибуток на 18,7%. Однак, у 2022 році спостерігається суттєве зростання інших операційних доходів майже на 80%. Така ситуація пов'язана із отриманням доходів від операційної оренди активів, якими володіє підприємство. У 2023 році також відбулося суттєве збільшення адміністративних витрат за рахунок збільшення адміністративно-управлінського персоналу та зростання витрат на заробітну плату. Зростання збутових витрат на 22,9% відбулося через суттєве подорожчання паливно-мастильних матеріалів для транспортування продукції.

Проведений аналіз внутрішнього середовища свідчить про те, що його слабкими сторонами, які можуть впливати на його прибутковість є: залежність від природних умов і ресурсів; неефективне управління ланцюгом постачання та збуту (логістика), висока вартість обслуговування сільгосптехніки; недостатнє використання маркетингових інструментів тощо.

За результатами аналізу зовнішнього макросередовища можемо зробити висновок, що найбільші ризики і загрози пов'язані із падінням купівельної спроможності споживачів, загостренням конкурентної боротьби, браку робочої сили (переважно чоловічої статі) ускладненням логістики для експорту продукції, а також високий рівень транспортних витрат через зростання вартості палива. З огляду на це, у прокатно-рекомендаційному розділі наведемо рекомендації щодо удосконалення логістичної діяльності ТОВ «ФАРТ».

3 УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФАРТ»

3.1 Обґрунтування напрямів оптимізації логістичних витрат підприємства

Однією із основних функціональних сфер, що придатні для застосування логістичних інструментів, є основна операційна діяльність сільськогосподарських підприємств, до яких можна застосовувати інструментарій виробничої логістики з метою оптимізації діяльності сільськогосподарських підприємств [4].

Застосування логістичного підходу сприятиме вирішенню одного із головних завдань – зниженню сукупних витрат у розрахунку на одиницю кінцевого продукту – і являє собою весь обсяг продукції, що створена за певний період часу та надійшла у виробниче споживання.

Основні фактори, що впливають на зміну величини логістичних витрат ТОВ «ФАРТ» залежать від умов середовища і елементів логістичної системи (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Фактори впливу на зміну логістичних витрат ТОВ «ФАРТ»

Фактори	Середовище		Елемент логістичної системи				
	зовнішнє	внутрішнє	постачання	вир-во	транспортування	збут	зберігання
Ускладнення ланцюгів постачання		+	+				
Зміна у системі замовлень		+	+				
Зміна вимог споживачів	+	+		+		+	
Зміна цін на пальне	+				+		
Заміна агротехніки		+		+			

Дані попередньо проведених досліджень свідчать про те, що застосування методів логістики дозволяє знизити рівень витрат на 20%, товарні запаси – на 30–70%, скоротити час звернення товарів на 20–50% [4].

За допомогою аналітичної таблиці 3.2 проаналізуємо динаміку логістичних витрат ТОВ «ФАРТ» за 2021-2023 рр.

Таблиця 3.2 – Динаміка та структура логістичних витрат ТОВ «ФАРТ»

Показник	2021		2022		2023		Відхилення 2023 від 2021	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	величини витрат, %	структури
Логістика постачання	223	12,80	248	14,70	448	13,30	200,8	0,50
Виробнича логістика	115	6,60	620	7,30	199	5,90	179,0	-0,70
Транспортна логістика	485	27,90	1164	25,50	967	28,70	199,4	0,80
Збутова логістика	603	34,70	1210	37,90	1217	35,90	200,7	1,20
Логістика зберігання	313	18,00	238	14,60	546	16,20	174,4	-1,80
Всього	1739	100,00	3370	100,00	3487	100,00	200,51	x

За даними, наведеними у аналітичній таблиці можемо констатувати, що найбільша величина витрат досліджуваного підприємства формується у транспортній та збутовій логістиці. У 2023 році загальні логістичні витрати у порівнянні із 2021 роком зросли у двічі.

Усе це свідчить про те, що для ТОВ «ФАРТ» надзвичайно важливим є визначення основних напрямів оптимізації (економії) витрат ресурсів у його логістичній системі (табл. 3.3), оскільки це є важливою складовою підвищення економічної ефективності логістичної системи. Варто також зазначити, що підвищення ефективності діяльності підприємства передбачає облік витрат, їх оптимізацію на усіх етапах проходження матеріального, фінансового, інформаційного, та інших потоків.

Таблиця 3.3 - Напрями економії витрат ресурсів у логістичній системі ТОВ «ФАРТ»

Види потоків	Етапи проходження потоків в логістичному циклі			
	Постачання	Виробництво	Зберігання	Розподіл
Матеріальні потоки	Економія матеріальних витрат за рахунок використання насінневого матеріалу власного виробництва		Економія за рахунок оптимізації складських витрат	
	Економія за рахунок оптимальних закупівельних розмірів ресурсів	Економія за рахунок скорочення простоїв техніки, удосконалення технологічних процесів		
	Економія витрат за рахунок скорочення витрат ресурсів, зменшення розміру запасів			
Інформаційні потоки	Економія витрат при скороченні часу на опрацювання замовлень:			
	За рахунок своєчасного отримання і надання достовірної інформації постачальників	За рахунок оптимальної організації виробничого процесу	За рахунок зменшення витрат на обслуговування складських процесів	За рахунок скорочення транзакційних витрат
Енергетичні потоки	Економія витрат енергії за рахунок: – раціоналізації використання енергоресурсів на виробництво і реалізацію продукції підприємства; – зменшення прямих витрат енергії; – забезпечення заданих рівнів технологічних характеристик, технологічних процесів; – ефективного використання технічних та складових логістичних систем підприємств; – зменшення енергоємності транспортного процесу			
	Економія витрат за рахунок: – оптимізації енергоємності відгодівлі з урахуванням енергоємності основної та побічної продукції		Економія витрат енергії за рахунок стабілізації вихідних енергетичних потоків	
Кадрові потоки	Економія за рахунок: раціонального використання персоналу у пікові сезонні навантаження			
Фінансові потоки	Економія ресурсів за рахунок: зменшення витрат, пов'язаних із зменшенням запасів; скорочення величини оборотних коштів при прискоренні швидкості руху коштів			

Варто зазначити, що у загальному вітчизняний аграрний бізнес працює без урахування світового досвіду у сфері логістики, зокрема і досліджуване підприємство. Наслідком цього стає постійне збільшення транспортних логістичних витрат у собівартості продукції, що призводить і до зниження конкурентоспроможності продукції. Також не достатньо приділяється увага створенню логістичної системи товароруку з урахуванням потужностей наявного транспорту у підприємства.

3.2 Рекомендації щодо удосконалення транспортно-логістичних процесів на підприємстві

Головним елементом логістичної діяльності підприємства є матеріалопотік. Звичайно, формування матеріалопотоку неможливе без переміщення об'єктів та засобів виробництва в просторі, що є одним з головних завдань транспортної логістики. Без транспортного процесу неможливий жоден виробничий процес сільськогосподарського підприємства [25].

Сучасні логістичні концепції формування матеріалопотоків засновані на використанні перспективних систем руху матеріалів, які передбачають виключення простоїв, зменшення витрат на експлуатацію транспортних засобів, виключення запасів тощо. Такі підходи формуються вимогами часу та відображаються в сучасних логістичних системах як то KANBAN, Just in time, MRP, ERP, BOA, FZ, Lean production. На відміну від традиційних, вимагають максимального використання технічних, ергономічних та еколого-енергетичних резервів транспортної логістики [5].

Для визначення напрямків оптимізації вантажоперевезень та пошуку резервів підвищення ефективності роботи транспортних засобів необхідно

провести аналіз показників техніко-експлуатаційного та техніко-економічного характеру. Для аналізу використаємо дані ТОВ «ФАРТ» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - Показники ефективності використання автотранспорту

Показники	2021	2022	2023	2023у % до 2021рр
Кількість автомобілів, шт	16	18	18	112,5
Відпрацьовано днів одним автомобілем, днів	82,8	83,9	83,9	101,3
Середня експлуатаційна швидкість, км/год	8,4	8,7	9,0	107,1
Середньодобовий пробіг автомобіля, км	58,6	59,6	63,3	108,0
Середня відстань перевезення 1 т вантажу, км	6,6	6,7	7,1	115,0
Коефіцієнт використання автопарку	0,2	0,23	0,23	
Коефіцієнт використання пробігу	0,5	0,5	0,5	-
Час перебування в наряді, год	6,6	6,7	7,5	111,9
Виробіток на одну автомобілетонну, тис. т/км	2,2	2,3	2,3	104,5
Питомі витрати пального, л/км	0,47	0,48	0,48	102,1

Одним із головних показників, який свідчить про рівень організації транспортно-логістичної системи підприємства - є експлуатаційна швидкість. Цей показник на досліджуваному підприємстві має досить низьке значення й негативну тенденцію. Основною причиною зниження цього показника є низький рівень організації руху автомобілів та виконання навантажувально-розвантажувальних робіт, що спричинило збільшення кількості простоїв транспортних засобів.

Коефіцієнт використання автопарку свідчить про те, що лише 23% від усього робочого часу витрачається безпосередньо на транспортну роботу. Згідно розрахованої величини коефіцієнта використання пробігу визначено, що лише 50 % всього пробігу автомобілі здійснюють з вантажем. Також варто звернути увагу

на зростання витрат пального, що відображає зниження технічного рівня експлуатації автопарку.

Одним із пріоритетних резервів удосконалення транспортної логістики у агропідприємствах є максимальне повне використання причепів. Доцільність використання причепів зумовлено тим, що це потребує значно менших капіталовкладень, порівняно із купівлею та використанням додаткових автомобілів.

Нами було проведено дослідження транспортного забезпечення ТОВ «ФАРТ» у найбільш напружений період року – збирання зернових. До номенклатури вантажів було включено урожай та побічну продукцію, яку необхідно транспортувати у певний період часу.

З урахуванням певних погодних, кліматичних та інших обмежень агротехнічних вимог щодо збирання і транспортування зернових, олійних та інших круп'яних культур і наявним рухомим складом ТОВ «ФАРТ», було змодельована схема виконання транспортних робіт у виробничій логістиці досліджуваного підприємства (рис. 3.1).



Рис. 3.1 - Схема виконання транспортних робіт у виробничій логістиці ТОВ «ФАРТ»

При використанні причепів продуктивність рухомого складу за статистикою зростає зі 2080 тон до 2900 тон, тис самим, зменшуючи потребу у транспортних засобах.

У практичній діяльності згладжування тренду моделі використання транспортних засобів відбувається за рахунок збільшення термінів виконання агротехнічних та транспортно-логістичних робіт. У такому випадку можуть мати місце втрати врожаю від осипання, а також зростають витрати на експлуатацію транспортних засобів, зерноочисних машин та складського обладнання, що значно підвищує ризик впливу дії погодно-метеорологічних умов на ефективність діяльності підприємства.

З іншої сторони, придбання автомобілів для збільшення обсягів виконаних робіт у визначені терміни, вважається економічно не доцільним через їх високу собівартість. Для обґрунтування доцільності поповнення автопарку досліджуваного підприємства, необхідно порівняти вартість збереженого врожаю із капіталовкладеннями на придбання додаткових транспортних засобів.

Як свідчать дослідження, здебільшого автопарк сільськогосподарських підприємств має занадто низькі значення показника середньої експлуатаційної швидкості, що зумовлено, у першу чергу, простоями рухомого складу.

Для скорочення простоїв у ТОВ «ФАРТ» ми пропонуємо використовувати причепи-перевантажувачі. Використання таких причепів потребує залучення одного колісного трактора, при цьому значно скорочується тривалість простоїв рухомого складу агропідприємства. З цією метою нами було розглянуто можливості використання такого причепа у складі збирально-транспортних засобів для виконання виробничих операцій у ТОВ «ФАРТ» на період збирання врожаю (рис. 3.2).

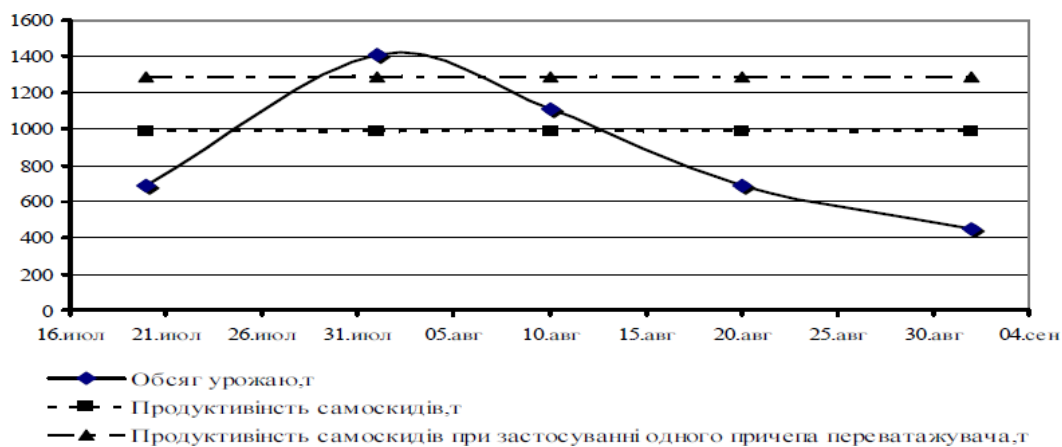


Рис. 3.2 - Схема визначення ефективності використання причепа-перевантажувача в складі збирально-транспортних ланок ТОВ «ФАРТ» при збиранні зернових культур

Як свідчить рис. 3.2, використання лише одного причепа-навантажувача збільшує продуктивність автопарку самоскидів на 25%. Варто також відзначити й екологічний чинник, який проявляється через зменшення пробігу автомобілів по полю та зменшення ущільнень ґрунту, скорочення витрат пального, що супроводжується зменшенням шкідливих речовин у атмосфері (табл. 3.4).

За результатами наведених нами розрахунків, витрати на транспортування зростають зі збільшенням відстані до поля та складності конфігурації і рельєфу поля. Також наведені розрахунки підтверджують доцільність використання автопричепів та причепів-навантажувачів з екологічної, енергетичної та економічної точок зору, що свідчить про наявність синергетичного ефекту, який є одним із завдань логістики агропідприємства. Така доцільність зумовлюється також і відстанню перевезень. Так, для кліматичних умов досліджуваного підприємства собівартість транспортування однієї тони зерна зменшується на 7%, витрати дизпалива – на 33,4%, енергоємність транспортного процесу – 65,4%, ступінь ущільнення ґрунту – 49,6%.

Таблиця 3.4 - Порівняльний аналіз витрат на транспортування за різних технологій перевезень

Показники	Відстань до поля		
	5 км	7 км	10 км
Транспортування самоскидами КамАЗ-55102 (3 од.)			
Затрати, грн/т	45,12	49,2	60,03
Витрати дизпалива, л/т	1,15	2,14	3,03
Енергоємність транспортування, МДж/т	31,14	45,19	3,71
Ущільнення ґрунту, кН/м ² (кПа)	170,5	220,4	280,4
Самоскиди КамАЗ-55102 з причепами ГКБ-8527 (2 од.)			
Затрати, грн/т	40,11	42,0	49,25
Витрати дизпалива, л/т	0,64	0,77	1,01
Енергоємність транспортування, МДж/т	11,14	26,71	41,25
Ущільнення ґрунту, кН/м ² (кПа)	99,71	121,7	210,1
Самоскид КамАЗ-55102 (1 од.) та причіп-перевантажувач ПБН-10 з трактором МТЗ-82			
Затрати, грн/т	46,23	47,75	28,64
Витрати дизпалива, л/т	1,4	1,9	2,2
Енергоємність транспортування, МДж/т	21,14	30,14	32,4
Ущільнення ґрунту, кН/м ² (кПа)	84,4	100,5	141,4

Така економія ресурсів зумовлена скороченням кількості транспортних засобів та зменшенням техногенного навантаження, що досягається виключенням руху автотранспорту по полях. Варто відзначити, що придбання додаткових транспортних засобів для скорочення термінів перевезень, які мають, як правило, епізодичний характер не завжди є виправданим. Для таких умов доцільніше використовувати послуги аутсорсингу.

Отже, основними резервами удосконалення транспортно-логістичних процесів ТОВ «ФАРТ» є підвищення ефективності використання транспортних засобів. Без залучення значних коштів для поповнення автопарку транспортних засобів можливо збільшити їх продуктивність за рахунок використання причепів. Досліджуючи найбільш поширений та найважливіший процес транспортування врожаю з поля, встановлено синергію ефективностей при використанні причепів-перевантажувачів на основі тракторного транспорту [25].

Синергетичний ефект від впровадження наведених рекомендацій у діяльність ТОВ «ФАРТ» полягає у скороченні витрат на експлуатацію автотранспорту, скороченні енерговитрат та зменшенні техногенного навантаження на агроєкосистеми, а також зазначена ефективність підсилюється зі зміною логістичної складової – групи полів за довжиною гону, рельєфом та відстаней транспортування врожаю.

ВИСНОВКИ

Загострення конкуренції на глобальних та локальних ринках аграрної продукції є передумовою пошуку шляхів оптимізації витрат сільськогосподарських виробників. У цьому контексті впровадження логістики у практичну діяльність сільськогосподарських підприємств виступає одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності аграрного бізнесу та якісного задоволення потреб споживачів.

В теоретичному розділі дипломної роботи нами було розглянуто сутність, мету, завдання та функції логістики в системі управління підприємством. Визначено особливості логістичної діяльності сільськогосподарських підприємств. Основним завданням логістики сільськогосподарських підприємств є організація та управління логістичними потоками, що поєднують агропідприємства з партнерами, а також із внутрішньо логістичними потоками, які забезпечують взаємодію усіх сфер діяльності та ефективне функціонування галузі.

У другому розділі дипломної роботи нами було проведено аналіз фінансово-господарської діяльності та системи управління агропідприємства ТОВ «ФАРТ», основним видом діяльності якого є вирощування зернових та інших технічних культур.

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства за останні три роки показав, що підприємство працювало відносно стабільно. З об'єктивних причин відбулося падіння основних техніко-економічних показників у 2022 році. у 2023 році зростання демонстрували майже усі показники.

Для оцінки ефективності операційної діяльності було використано витратні, дохідні та ресурсні показники рентабельності, які свідчать про те, що показник рентабельності витрат має негативну тенденцію до зменшення.

Рентабельність доходу має позитивну тенденцію. Найвищими є показники рентабельності основних фондів на досліджуваному підприємстві. Це пов'язано із специфікою сільськогосподарського виробництва.

Результати аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства було узагальнено у матриці SWOT- аналізу, за допомогою якого було визначено сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, а також основні загрози і можливості для подальшого функціонування. Проведений аналіз свідчить про те, що слабкими сторонами, які можуть впливати на його прибутковість є: брак робочої сили у пікові сезонні навантаження, висока вартість обслуговування сільгосптехніки, неефективне управління ланцюгом постачання і збуту, високий рівень транспортних та інших логістичних витрат. Проведений аналіз логістичних витрат підприємства показав, що найбільша величина витрат формується у транспортній та збутовій логістиці. У 2023 році загальні логістичні витрати у порівнянні із 2021 роком зросли у двічі.

У проектно-рекомендаційному розділі було наведено рекомендації щодо удосконалення логістичної діяльності ТОВ «ФАРТ». Обґрунтовано напрями оптимізації логістичних витрат досліджуваного підприємства.

Визначено, що не достатньо приділяється увага створенню логістичної системи товароруку з урахуванням потужностей наявного транспорту у підприємства. З урахуванням цього було наведено рекомендації щодо удосконалення транспортно-логістичних процесів на підприємстві. Одним із головних показників, який свідчить про рівень організації транспортно-логістичної системи підприємства - є експлуатаційна швидкість. Цей показник на досліджуваному підприємстві має досить низьке значення й негативну тенденцію. Основною причиною зниження цього показника є низький рівень організації руху автомобілів та виконання навантажувально-розвантажувальних робіт, що спричинило збільшення кількості простоїв транспортних засобів.

Одним із пріоритетних резервів удосконалення транспортної логістики у агропідприємствах є максимальне повне використання причепів. Доцільність використання причепів зумовлено тим, що це потребує значно менших капіталовкладень, порівняно із купівлею та використанням додаткових автомобілів.

При використанні причепів продуктивність рухомого складу за статистикою зростає зі 2080 тон до 2900 тон, тис самим, зменшуючи потребу у транспортних засобах.

Для скорочення простоїв у ТОВ «ФАРТ» ми пропонуємо використовувати причепи-перевантажувачі. Використання таких причепів потребує залучення одного колісного трактора, при цьому значно скорочується тривалість простоїв рухомого складу агропідприємства. З цією метою нами було розглянуто можливості використання такого причепа у складі збирально-транспортних засобів для виконання виробничих операцій у ТОВ «ФАРТ» на період збирання врожаю.

Наведені розрахунки підтверджують доцільність використання автопричепів та причепів-навантажувачів з екологічної, енергетичної та економічної точок зору, що свідчить про наявність синергетичного ефекту, який є одним із завдань логістики агропідприємства. Така доцільність зумовлюється також і відстанню перевезень. Так, для кліматичних умов досліджуваного підприємства собівартість транспортування однієї тони зерна зменшується на 7%, витрати дизпалива – на 33,4%, енергоємність транспортного процесу – 65,4%, ступінь ущільнення ґрунту – 49,6%.

Отже, основними резервами удосконалення транспортно-логістичних процесів ТОВ «ФАРТ» є підвищення ефективності використання транспортних засобів. Без залучення значних коштів для поповнення автопарку транспортних засобів можливо збільшити їх продуктивність за рахунок використання причепів.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. І. І. Вініченко, М. В. Городко Логістичний підхід в управлінні сільськогосподарськими підприємствами // Інвестиції: практика та досвід. — № 24. — 2016. — С.11-15.
2. О.М. Зеленко Удосконалення системи управління заготівельною діяльністю на основі логістичної концепції // Економіка та управління підприємствами. - II (74). – 2019. – С. 71-82
3. Макаренко Н.О., Вовчок С.В. Оптимізація логістичних рішень щодо забезпечення стратегічного управління розвитком аграрних підприємств // Вісник СумДУ. Серія «Економіка», № 4. – 2020. – С.65-75
4. Вишневська О.М., Двойнісюк Т.В., Шигида С.В. Особливості логістичних систем сільськогосподарських підприємств // Глобальні та національні проблеми економіки. - Випуск 7. – 2015. – С. 105 - 109
5. Герелиця Р.О., Герелиця Н.Є. Удосконалення транспортно-логістичних процесів сільськогосподарських підприємств // Інноваційна економіка. – №5. – 2012. – С. 26 -31
6. О.М. Зеленко Управління логістичною діяльністю сільськогосподарських підприємств // Економіка та управління підприємствами. - №3.- 2017. – С.63-66
7. Драмарецька К. П., Зоргач А. М. Управління логістичною діяльністю сільськогосподарських підприємств // Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. - 2023. - Volume 8. № 1.
8. Макаренко Н.О. Логістична інтеграція як засіб забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств // Причорноморські економічні студії. – Вип. 61. – 2021. – С. 56-60

9. Макаренко Н.О. Управління логістичними витратами в контексті оцінки надійності логістичної системи аграрного підприємства // Менеджмент и маркетинг. – 2020. -4 (7). – С. 23-31
10. Тюріна Н.М., Карвацка Н.С., Назарчук Т.В., Шкодінна О.С. Управління логістичними процесами на промислових підприємствах// Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки - 2018, №5, т.1. с. 85-92
11. Величко О. П. Розвиток логістики в системі менеджменту підприємств аграрної сфери економіки: дис. докт. ек. наук: Дніпро: Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет, —2016. — 566 с.
12. Євдокимов А.В. Чорток Ю.В., Родимченко А.О. Логістичні стратегії та логістичні процеси в аграрних підприємствах // Сталий розвиток економіки. - 2017. - Вип. 1(11). - С. 246-249.
13. Пономарьова Ю.В. Логістика: навч. посібник / Ю.В. Пономарьова. — К.: ЦУЛ, 2015. — 328 с.
14. Дикань В.Л., Панчишин Я.М. Основи логістичної інтеграції при формуванні логістичних систем // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2019. - № 26. - С. 60-63.
15. Грановська В.Г. Формування стратегії підприємств аграрного сектора в умовах глобальної конкуренції // Глобальні та національні проблеми економіки. - 2016. - Вип. 11. - С. 308-312
16. Фролова Л.В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти :монографія: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, — 2014. —162 с.
17. Смиричинський В.В. Основи логістичного менеджменту: навч. посібник/ В.В. Смиричинський, А.В. Смиричинський. — Тернопіль: Економічна думка, 2013. — 240 с.

18. Бутов А.М. Перспективи використання логістичних стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємства // Збірник наукових праць Тернопільського національного економічного університету. - 2013. - Т. 14. - № 2. - С. 124-131
19. Смірнов І.Г. Транспортна логістика: навч. посібник / І.Г. Смірнов, Т.В.Косарева. – К.: Центр учбової літератури. - 2018. – 224с.
20. Колодізева Т. О., Руденко Г. Р. Методичне забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств: монографія. Харків: ХНЕУ . - 2017. 292 с.
21. Ржепішевська В.В., Клочко Н.С. Логістичні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємств сільського господарства // Фінансовий простір. - 2018. - № 2(30). - С. 101–108.
22. Зеленко О. М. Управління логістичною діяльністю сільськогосподарських підприємств // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. - 2017. - № 3. - С. 63–66
23. Крикавський Є.В., Чернописька Н.В. Логістичні системи [навч. посіб.] / Є.В. Крикавський, Н.В. Чернописька. – Львів: НУ «ЛП». - 2019. – 264 с.
24. Шевців Л. Ю. Стратегічне логістичне управління діяльністю підприємств в умовах євроінтеграційних процесів // Вісник Дніпропетровського університету. - 2017. - Вип. 9 (25). - С.118-136.
25. Герелиця Р.О. Особливості транспортної логістики підприємств АПК // Формування стратегії розвитку регіонального АПК: Ватеріали V Міжнародної наук.-практ. конф. молодих вчених, 30.05.2018р. – Житомир, 2018. –С. 187-189
26. Пальчик І. М. Логістичне управління підприємством: теоретико-методичний аспект // Ефективна економіка. - 2014. - №10. - С. 234-239.

27. Кальченко А. Г. Логістика : підручник / А. Г. Кальченко. – Вид. 2-ге. – Київ: КНЕУ. - 2016. – 284 с.
28. Макаренко Н.О. Мироненко О.О. Логістичні стратегії аграрних підприємств: принципи формування і реалізації. Інфраструктура ринку. 2019. - №28. - С. 128-134.
29. Костюк Г.В., Гурич Ю.А., Вейнберегер В.В. Концептуальні основи формування логістичної системи підприємства // Ефективна економіка. - 2016. - № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5318>
30. Бобровник В.М. Розвиток транспортної логістики з точки зору оптимізації матеріальних потоків // Регіональні перспективи. – 2020. – № 2/3. – С. 352-354.
31. Вольнова О.М. Логістичний підхід до формування аграрного виробництва. Вісник Хмельницького національного університету. - 2020. - № 2. - С. 161-164.
32. Вовк Л.В. Логістика як стратегія інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств // Агросвіт. - 2016. - № 12. С. 8–15.
33. Левченко В.О. Теоретичні аспекти формування логістичної системи підприємства // Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2013. - Вип. 18(1). - С. 211–215.
34. Чернописька Н.В. Методичні підходи до оцінювання логістичної діяльності підприємства // Вісник НУ «Львівська політехніка». - 2015. №608. - С.265-271.