

Міністерство освіти і науки України
ПрАТ «Вищий навчальний заклад
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

Сербіна Тетяна Володимирівна

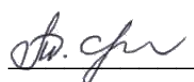
УДК 005.932:339.9]:631.11

ДИСЕРТАЦІЯ
«ОРГАНІЗАЦІЙНО–ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ЛОГІСТИЧНОГО
УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНИХ
ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ»

Спеціальність 051 – Економіка

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

 Т.В. Сербіна

Науковий керівник:

Куташев Ігор Вікторович,

доктор політичних наук, доцент

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Сербіна Т.В. Організаційно–економічний механізм логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств в умовах глобалізації. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка. – ПрАТ «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом», Київ, 2025.

Дисертацію присвячено вирішенню важливої науково–прикладної проблеми, пов’язаної з обґрунтуванням і розробкою теоретико–методичних засад та науково–практичних рекомендацій щодо логістичного управління зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств.

В дисертації досліджено парадигму поняття “логістичне управління зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств” це комплексний підхід до організації та оптимізації матеріальних, фінансових, інформаційних та інших потоків, пов’язаних з міжнародною торгівлею сільськогосподарською продукцією, з підвищення конкурентоспроможності, ефективності та прибутковості підприємства, що залежить від умов, у яких воно здійснюється (безпековий фактор), і є стратегічним інструментом окремого аграрного підприємства для підвищення їх ефекту. А також діфініцію поняття “логістика” – це науково обґрунтований процес планування, організації, управління та контролю потоків матеріальних ресурсів, інформації та фінансів від місця їх походження до кінцевого споживача з метою забезпечення їх раціонального використання та задоволення попиту, що включає ефективне управління логістичними процесами, інтеграцію глобалізованих ланцюгів постачання з урахуванням культурних, економічних та правових особливостей різних ринків, використання інформаційних технологій для оптимізації операцій та забезпечення безпеки товарів і даних від фізичних та кіберзагроз через управління ризиками, пов’язаними з природними катастрофами, геополітичними конфліктами та іншими надзвичайними ситуаціями.

В дисертаційному дослідженні методику оцінювання рівня розвитку та окремих складових логістичного управління аграрних підприємств, яка передбачає комплексний підхід, що інтегрує оцінку ефективності ключових логістичних функціональних блоків та охоплює аналіз логістики постачання; логістики управління запасами; виробничої логістики; транспортної логістики, складської логістики; збутової логістики; інформаційної логістики; логістики фінансових потоків, а також логістика організаційної трансформації, яка враховує адаптацію управлінських структур та бізнес-процесів до сучасних викликів та стратегічних цілей аграрного підприємства в контексті підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

А також удосконалено концептуальну модель логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю та комплексну модель організаційно-економічного механізму логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю на аграрних підприємствах.

Обґрунтовано методичні підходи до формування стратегії логістичного управління зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств, яка сформовано на основі концепції циркулярного стратегічного розвитку, що передбачає інтеграцію таких ключових елементів, як: формування стратегічного бачення, комплексний аналіз середовища функціонування, визначення стратегічних цілей логістичної діяльності у сфері зовнішньоекономічних відносин, розробка логістичних стратегій, економічне та екологічне обґрунтування управлінських рішень, впровадження інновацій і цифрових технологій, управління ризиками, побудова ефективної системи моніторингу, розробка плану реалізації стратегії та забезпечення контролю за її виконанням.

У роботі вдосконалено організаційно-економічний механізм логістичного управління зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств через реалізацію комплексу стратегічних заходів: розробку та впровадження сучасних методів стратегічного розвитку логістичного управління, що спрямовані на підвищення гнучкості, адаптивності та ефективності логістичних процесів в умовах небезпечного середовища; формування стратегії логістичного управління

зовнішньоекономічною діяльністю на основі циркулярного підходу, який забезпечує раціональне використання ресурсів, мінімізацію відходів, створення замкнених циклів та покращення екологічної стійкості аграрних підприємств; оптимізацію напрямків руху потоків логістичного бізнес–процесу, що передбачає вдосконалення управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками для досягнення максимальної ефективності та безперервності логістичних операцій; а також проведення комплексної оцінки рівня розвитку складових логістичного управління, яка охоплює аналіз ефективності використання ресурсів, технологій, потенціалу та фінансових можливостей з метою виявлення сильних і слабких сторін існуючої системи управління та розробки рекомендацій для її подальшого вдосконалення.

Ключові слова: логістичне управління, організаційно–економічний механізм, зовнішньоекономічна діяльність, аграрні підприємства, концепція, стратегія, циркулярний підхід, оцінка рівня розвитку, потоки, модель, міжнародні ринки, інтеграція, транспортна, складська, виробнича, збутова, інформаційна логістика, логістика запасів, фінансові потоки, глобалізація, експорт, імпорт.

ANNOTATION

Serbina T.V. Organizational and economic mechanism of logistics management of foreign economic activity of agricultural enterprises in the context of globalization. – Qualification scientific work in the form of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 051 – Economics. – PrJSC "Higher Educational Institution "Interregional Academy of Personnel Management", Kyiv, 2025.

The dissertation is devoted to solving an important scientific and applied problem related to the substantiation and development of theoretical and methodological principles and scientific and practical recommendations for the logistics management of foreign economic activity of agricultural enterprises.

The dissertation explores the paradigm of the concept of “logistics management of foreign economic activity of agricultural enterprises” – a comprehensive approach to the organization and optimization of material, financial, informational and other flows related to international trade in agricultural products, to increase the competitiveness, efficiency and profitability of the enterprise, which depends on the conditions in which it is carried out (safety factor), and is a strategic tool of an individual agricultural enterprise to increase their effect. And also the definition of the concept of "logistics" is a scientifically based process of planning, organizing, managing and controlling the flow of material resources, information and finances from their place of origin to the end consumer in order to ensure their rational use and meet demand, which includes effective management of logistics processes, integration of globalized supply chains taking into account the cultural, economic and legal characteristics of different markets, the use of information technologies to optimize operations and ensure the security of goods and data from physical and cyber threats through risk management associated with natural disasters, geopolitical conflicts and other emergencies.

In the dissertation research, a methodology for assessing the level of development and individual components of logistics management of agricultural enterprises, which provides for a comprehensive approach that integrates the assessment of the

effectiveness of key logistics functional blocks and covers the analysis of supply logistics; inventory management logistics; production logistics; transport logistics, warehouse logistics; sales logistics; information logistics; logistics of financial flows, as well as logistics of organizational transformation, which takes into account the adaptation of management structures and business processes to modern challenges and strategic goals of an agricultural enterprise in the context of increasing the efficiency of foreign economic activity.

And the conceptual model of logistics management of foreign economic activity and the complex model of the organizational and economic mechanism of logistics management of foreign economic activity at agricultural enterprises have also been improved.

Methodological approaches to the formation of a strategy for logistics management of foreign economic activity of agricultural enterprises, which is formed on the basis of the concept of circular strategic development, which involves the integration of such key elements as: the formation of a strategic vision, a comprehensive analysis of the operating environment, determining strategic goals of logistics activity in the field of foreign economic relations, development of logistics strategies, economic and environmental justification of management decisions, introduction of innovations and digital technologies, risk management, construction of an effective monitoring system, development of a strategy implementation plan and ensuring control over its implementation, have been substantiated.

The work improves the organizational and economic mechanism of logistics management of foreign economic activity of agricultural enterprises through the implementation of a set of strategic measures: development and implementation of modern methods of strategic development of logistics management, aimed at increasing the flexibility, adaptability and efficiency of logistics processes in a hazardous environment; formation of a strategy for logistics management of foreign economic activity based on a circular approach, which ensures the rational use of resources, waste minimization, creation of closed cycles and improvement of environmental sustainability of agricultural enterprises; optimization of the directions of movement of

flows of the logistics business process, which involves improving the management of material, information and financial flows to achieve maximum efficiency and continuity of logistics operations; as well as conducting a comprehensive assessment of the level of development of the components of logistics management, which includes an analysis of the effectiveness of the use of resources, technologies, potential and financial capabilities in order to identify the strengths and weaknesses of the existing management system and develop recommendations for its further improvement.

Keywords: logistics management, organizational and economic mechanism, foreign economic activity, agricultural enterprises, concept, strategy, circular approach, assessment of the level of development, flows, model, international markets, integration, transport, warehousing, production, sales, information logistics, inventory logistics, financial flows, globalization, export, import.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Розділи у колективних монографіях

1. Трушкіна, Н. Сербіна, Т. Міжнародна логістична діяльність у структурі зовнішньої торгівлі України: бар'єри, загрози та виклики. Moderní aspekty vědy: XX. Díl mezinárodní kolektivní monografie / Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2022. str. 635 (611–623)

Статті у наукових виданнях,

включених до переліку наукових фахових видань України:

1. Сербіна Т.В., Срібний О.М. Аналітичне оцінювання та прогнозування обсягів і структури зовнішньоекономічної діяльності в Україні. Управління економікою: теорія та практика: Чумаченківські читання: зб. наук. пр. К: ІЕП НАНУ, 2021. – С.190–201. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/186769>

2. Трушкіна, Н. Сербіна, Т. (2022). Міжнародна логістика у системі зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Міжнародний науковий журнал менеджменту, економіки та фінансів, 1 (3), 101–114. URL: <https://isg-journal.com/isjmef/article/view/54>

3. Прокопишин О. С., Трушкіна Н. В., Сербіна Т. В. Щодо організації зовнішньоекономічної логістичної діяльності аграрних підприємств в умовах війни. Вісник економічної науки України. 2022. № 1. С. 209–217. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001371198>

4. Сербіна Т.В. Сучасний стан зовнішньої торгівлі товарами аграрної продукції: тваринництва та рослинництва в умовах економічних викликів. Вісник Університету «Україна», No 12 (39), 2024 с.133–145

Тези конференцій:

1. Трушкіна Н.В, Сербіна Т.В. Сутність поняття «міжнародна логістика». International Scientific and Practical Conference. Португалія, 2022. № 14. С. 137–142.

2. Сербіна Тетяна, Трушкіна Наталія. Сутність поняття «експортний потенціал» VI Міжнародна науково–практична конференція «Old and new

technologies of learning development in modern conditions», 13–16 лютого 2024 р., Берлін, Німеччина

3. Сербіна Т.В. Компоненти зовнішньоекономічної логістичної діяльності підприємств у період воєнного стану. II Міжнародна науково–практична конференція “Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу”: зб. Матеріалів конференції (м. Київ, 10 жовтня 2024 р.) / ред. кол.: І. А.Семенець–Орлова (гол. ред.), І. І.Каліна (заст. гол. ред.), Ю. В. Мазур (упоряд. і відп. ред.) та ін. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2024. 588 с.

4. Сербіна Т. В. Основні бар’єри в логістичному управлінні на світовій арені. Актуальні питання фінансової інклюзії в умовах цифровізації соціально–економічних систем: європейський вектор, виклики та перспективи: збірник матеріалів II Міжнародної науково–практичної конференції (17–18 лютого 2025 р., Запоріжжя)/ ТДАТУ; відп. за вип. Н. В. Трусова. – Запоріжжя: ТДАТУ, 2025. – 446 с.

5. Сербіна Т.В. Сучасний стан експорту та імпорту товарами в умовах економічної нестабільності. Управління розвитком соціально–економічних систем: Матеріали IX Міжнародної науково–практичної конференції (присвячена пам’яті професора Григорія Євтієвича Мазнева). (м. Харків, 06–07 березня 2025 року). Харків : ДБТУ. Ч. 1. 2025. 804 с.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	12
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ.....	21
1.1. Парадигмальні аспекти логістичного управління на глобальному рівні.....	21
1.2. Формування стратегії логістичного управління зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств.....	32
1.3. Концепція механізму логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств.....	49
Висновки до розділу 1.....	68
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	72
2.1. Стан та перспективи зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств.....	72
2.2 Аналіз діяльності та оцінка функціонування досліджуваних аграрних підприємств в умовах глобалізаційних процесів	81
2.3 Аналіз ефективності організаційно–економічного механізму логістичного управління зовнішньоекономічними процесами на аграрних підприємствах.....	95
Висновки до розділу 2.....	109
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО–ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	111
3.1. Удосконалення організаційно–економічного механізму	

логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств.....	111
3.2. Розробка комплексної моделі організаційно–економічного механізму логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю на аграрних підприємствах і оцінка її ефективності.....	123
3.3. Ефективність впровадження організаційно–економічного механізму логістичного управління зовнішньоекономічної діяльності на аграрних підприємствах шляхом оцінювання рівня розвитку й складових логістики.....	133
Висновки до розділу 3.....	146
ВИСНОВОК.....	150
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	155
ДОДАТКИ.....	172

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Глобалізація економіки та зростання міжнародної торгівлі змушують аграрні підприємства адаптувати свої бізнес-моделі, орієнтуючись на ефективне логістичне управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД). В умовах жорсткої конкуренції на міжнародних ринках ефективна логістика дозволяє знизити витрати, підвищити якість продукції та забезпечити своєчасність поставок. Зовнішньоекономічна діяльність аграрних підприємств посідає суттєве місце в Україні, адже експортується велика кількість сільськогосподарської продукції під впливом зовнішніх факторів та пошкоджених логістичних шляхів. Логістичне управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств є важливим фактором їхньої конкурентоспроможності на глобальному ринку. Використання сучасних логістичних технологій, оптимізація транспортних потоків і розвиток інфраструктури сприятимуть підвищенню ефективності аграрного експорту та розширенню міжнародної співпраці. В умовах інтеграції України до європейського простору та зростаючих вимог до якості, сертифікації і транспарентності постачання, логістичне забезпечення ЗЕД повинне відповідати міжнародним стандартам. Це потребує впровадження новітніх логістичних моделей, цифрових інструментів управління і стратегічного планування в аграрному секторі.

Отже, виникає потреба у формуванні та реалізації організаційно-економічного механізму логістичного управління, який враховує стратегію розвитку економіки України, що відповідатиме актуальним глобальним тенденціям і сприятиме її гармонійній інтеграції у світову економічну систему.

Вітчизняні та закордонні науковці обговорюють проблематику логістичного управління зовнішньоекономічної діяльності в аспекті побудови механізму в умовах глобалізації. Наукові доробки, які присвячені логістичному управлінню зарубіжних та вітчизняних вчених: Алькема В.Г., Кальченка А. Г., Крикавського Є. В., Окландера А. Г., Перебийноса В. І., Пономарьової Ю. В. , Чухрай Н. І., Комеліна О.В., Озарко К.С., Мізіна О. В., Амельницька О. В. ,

Расулова А.М., Лихолат С. М., Кучерук Г.Ю., Щербакова В. В., Чжао В., Ма К., Ян Дж., Пуц–Еггер Л.–М., Пфозер С., Плащ М.,

Загальним проблемам логістичного управління зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств, значну увагу приділяли вітчизняні та зарубіжні вчені, такі як: Глазун В.В., Ковбаса О.М. Гришко В.В., Янишин Я. С., Коваленко Н.В., Домаскіна М.А., Каліна І.І., Карбовська Л.П., Мазур Ю.В., Attia, A., Рахімі, З., Джаванмард, Х., Азізі, А., Наджафі, Е.

Отримані результати створюють підґрунття для здійснення подальших наукових досліджень, спрямованих на обґрунтування та удосконалення організаційно–економічного механізму логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств. З урахуванням стратегічних орієнтирів розвитку, зазначений механізм трансформується відповідно до змін зовнішнього середовища, яке на сьогодні для українських бізнес–структур є ризикогенним та водночас відкриває нові можливості інтеграції до глобальних ринків, що забезпечує також підвищення адаптивності логістичних процесів, впровадження цифрових технологій, раціоналізацію управлінських рішень та посилення конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу на міжнародних ринках.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана відповідно до тематичних планів наукових досліджень Міжрегіональної Академії управління персоналом за темою: «Удосконалення управління бізнес–процесами на підприємствах» (номер державної реєстрації – 0121U000270) (удосконалено організаційно–економічний механізм логістичного управління зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств, встановлено взаємодію структурних компонентів механізму забезпечує особливості його формування та функціонування із врахуванням стратегії логістичного управління зовнішньоекономічної діяльності).

Мета та основні завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є теоретичне обґрунтування методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційно–економічного механізму

логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств.

Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити такі **завдання**:

- визначити парадигмальні аспекти логістичного управління на глобальному рівні;
- визначити стратегії логістичного управління зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств;
- охарактеризувати стан та перспективи зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств;
- проаналізувати діяльності функціонування досліджуваних аграрних підприємств в умовах глобалізаційних процесів;
- оцінити ефективність організаційно–економічного механізму логістичного управління зовнішньоекономічними процесами на аграрних підприємствах
- вдосконалити організаційно–економічний механізм логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств;
- розробити комплексну модель організаційно–економічного механізму логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю на аграрних підприємствах і провести оцінку її ефективності.

Об’єктом дослідження є логістичне управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств.

Предметом дослідження є теоретико–методичні засади та прикладні аспекти логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств в умовах глобалізації.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дисертаційної роботи виступають концепції та підходи сучасної економічної теорії, економічного аналізу, теорії управління, закони України, фундаментальні праці вітчизняних і зарубіжних вчених та практиків, де обґрунтовано логістичне управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств.

У дисертації використано систему методів і підходів, що дозволили

забезпечити концептуальну єдність дослідження – метод діалектичного пізнання, а також загальнонаукові та спеціальні методи: метод історичного аналізу (при дослідженні генези логістичних концепцій і гносеологічного коріння логістики. Це дозволило визначити теоретичні передумови формування сучасних моделей логістичного управління в аграрному секторі); методи системного аналізу та синтезу, а також синергетики (використано при позиціюванні України у глобальному логістичному просторі та оцінюванні ролі аграрних підприємств у транснаціональних ланцюгах поставок.); методи функціонального аналізу (дозволили ідентифікувати основні логістичні блоки (постачання, транспорт, склад, збут тощо) та оцінити їх вплив на загальну ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємств); методи економіко–математичного моделювання (застосовані для побудови моделей формування та розвитку логістичних систем аграрних підприємств, зокрема експортно–орієнтованих галузей, які враховують адаптаційний потенціал, рівень цифровізації та інтеграцію до міжнародних стандартів); метод багатокритеріального оцінювання (використано у розробці методики оцінки рівня розвитку логістичних складових, включно з логістикою фінансових, інформаційних, організаційних та матеріальних потоків).

Наукова новизна результатів дослідження, отриманих особисто автором, полягає у тому, що:

удосконалено:

– організаційно–економічний механізм логістичного управління зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств через реалізацію комплексу стратегічних заходів: розробку та впровадження сучасних методів стратегічного розвитку логістичного управління, що спрямовані на підвищення гнучкості, адаптивності та ефективності логістичних процесів в умовах небезпекового середовища; формування стратегії логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі циркулярного підходу, який забезпечує раціональне використання ресурсів, мінімізацію відходів, створення замкнених циклів та покращення екологічної стійкості аграрних підприємств;

оптимізацію напрямків руху потоків логістичного бізнес–процесу, що передбачає вдосконалення управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками для досягнення максимальної ефективності та безперервності логістичних операцій; а також проведення комплексної оцінки рівня розвитку складових логістичного управління, яка охоплює аналіз ефективності використання ресурсів, технологій, потенціалу та фінансових можливостей з метою виявлення сильних і слабких сторін існуючої системи управління та розробки рекомендацій для її подальшого вдосконалення.

– концептуальну модель логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю, що, на відміну від традиційних підходів, орієнтована на забезпечення збалансованого розвитку аграрних підприємств та ґрунтується на ієрархічній побудові поетапних рівнях логістичного розвитку аграрних підприємств, які охоплюють весь спектр зовнішньоекономічної діяльності – від функціонування на внутрішньому ринку та здійснення митного оформлення та контролю до виходу на міжнародні ринки;

– методику оцінювання рівня розвитку та окремих складових логістичного управління аграрних підприємств, яка визначає комплексний підхід, що інтегрує оцінку ефективності ключових логістичних функціональних блоків та охоплює аналіз логістики постачання; логістики управління запасами; виробничої логістики; транспортної логістики, складської логістики; збутової логістики; інформаційної логістики; логістики фінансових потоків, а також логістика організаційної трансформації, яка враховує адаптацію управлінських структур та бізнес–процесів до сучасних викликів та стратегічних цілей аграрного підприємства в контексті підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

– комплексну модель організаційно–економічного механізму логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю на аграрних підприємствах, яка включає декілька ключових складових, що взаємопов’язані між собою та спрямовані на забезпечення ефективного функціонування логістичних процесів у зовнішньоекономічній діяльності та реалізується через концептуальні принципи

сталого розвитку аграрного підприємства та враховує міжнародні вимоги в логістичній сфері, зокрема стандарти якості, екологічної безпеки, регулювання транспортування, митного оформлення та сертифікації продукції. Інтеграція міжнародних норм і стандартів забезпечує підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств на світових ринках, їх адаптацію до глобальних вимог та сталий розвиток через оптимізацію логістичних процесів.

набули подальшого розвитку:

- парадигма поняття “логістичне управління зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств” це комплексний підхід до організації та оптимізації матеріальних, фінансових, інформаційних та інших потоків, пов’язаних з міжнародною торгівлею сільськогосподарською продукцією, з підвищення конкурентоспроможності, ефективності та прибутковості підприємства, що залежить від умов, у яких воно здійснюється (безпековий фактор), і є стратегічним інструментом окремого аграрного підприємства для підвищення їх ефекту.

- методичний підхід до оцінювання ефективності функціонування логістичної системи на аграрних підприємствах, що, на відміну від існуючих, базується на ідентифікації та аналізі факторів впливу з урахуванням їх властивостей, ступеня дії та взаємозв’язку та забезпечує можливість вільного коригування управлінських рішень у процесі формування та реалізації економіко–організаційного механізму логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств, особливо в умовах складної безпекової недостатності, яка підтримує високий рівень логістичних ризиків, транспортної інфраструктури, нестабільності зовнішньоекономічних зв’язків та потребує підвищеної гнучкості й адаптивності змін логістичних рішень до функціонування середовища.

- методичні підходи до формування стратегії логістичного управління зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств, яка сформовано на основі концепції циркулярного стратегічного розвитку, що передбачає інтеграцію таких ключових елементів, як: формування стратегічного бачення, комплексний аналіз

середовища функціонування, визначення стратегічних цілей логістичної діяльності у сфері зовнішньоекономічних відносин, розробка логістичних стратегій, економічне та екологічне обґрунтування управлінських рішень, впровадження інновацій і цифрових технологій, управління ризиками, побудова ефективної системи моніторингу, розробка плану реалізації стратегії та забезпечення контролю за її виконанням.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці провідних вітчизняних та зарубіжних вчених з питань логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств, нормативно–правові документи, дані вітчизняної та зарубіжної офіційної статистики (Державної служби статистики України тощо), веб–сайти і звіти фінансової звітності досліджуваних аграрних підприємств, результати експертних досліджень виконаних автором.

Практичне значення одержаних результатів

Запровадження висновків та пропозицій дисертантки сприятиме підвищенню рівня ефективності логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств.

Зокрема, у ТОВ «ВОЛОЧИСК–АГРО» використано розробки дисертантки запровадженню методики оцінювання рівня розвитку та окремих складових логістичного управління аграрних підприємств, яка передбачає комплексний підхід, що інтегрує оцінку ефективності ключових логістичних функціональних блоків та охоплює аналіз логістики постачання; логістики управління запасами; виробничої логістики; транспортної логістики, складської логістики; збутової логістики; інформаційної логістики; логістики фінансових потоків, а також логістика організаційної трансформації (довідка від 17.12.2024 р. № 284).

ТОВ «ЖИТНИЦЯ ПОДІЛЛЯ» використано розробки дисертантки запровадженню методичні підходи до формування стратегії логістичного управління зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств, яка сформовано на основі концепції циркулярного стратегічного розвитку (довідка від

04.02.2025 р. № 422/32).

Удосконалено організаційно–економічний механізм логістичного управління зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств, встановлено взаємодію структурних компонентів механізму забезпечує особливості його формування та функціонування із врахуванням стратегії логістичного управління зовнішньоекономічної діяльності, упроваджено в навчальний процес закладів вищої освіти, зокрема їх використано у підготовці теоретико–методичного забезпечення, у розробці робочих навчальних програм відповідних дисциплін Міжрегіональної Академії управління персоналом (включені кафедрою маркетингу у вигляді змістовних блоків до дисципліни «Логістика» та кафедрою економіки та управління бізнесом у вигляді змістовних блоків до дисципліни «Стратегічне управління підприємством») та виконане відповідно до наукової теми НДР Міжрегіональної Академії управління персоналом «Удосконалення управління бізнес–процесами на підприємствах» (номер державної реєстрації 0121U000270) (довідка від 09.01.2025 р. № 5/1).

Особистий внесок здобувача. Наукові положення, розробки, результати, висновки і рекомендації, що виносяться на захист, одержані автором самостійно та викладені у відповідних наукових публікаціях: монографії, статтях фахових видань та тезах доповіді.

Апробація результатів дослідження. Основні результати досліджень були викладені та схвалені на: Всеукраїнська науково–практична конференція за міжнародною участю. Сучасні тенденції та суперечності розвитку світової економіки та бізнесу. м. Київ, 25 січня 2022 р.; International Scientific and Practical Conference. Португалія, 2022; VI Міжнародна науково–практична конференція «Old and new technologies of learning development in modern conditions», 13–16 лютого 2024 р., Берлін, Німеччина; II Міжнародна науково–практична конференція “Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу”: зб. Матеріалів конференції м. Київ, 10 жовтня 2024 р.; Актуальні питання фінансової інклюзії в умовах цифровізації соціально–економічних систем: європейський вектор, виклики та перспективи: збірник матеріалів II

Міжнародної науково–практичної конференції 17–18 лютого 2025 р., Запоріжжя.

Публікації. Основні результати дисертаційного дослідження опубліковано у 9 наукових працях: в колективній монографії – 1, 4 статті у наукових фахових виданнях України, 5 тез доповідей за матеріалами конференцій. Загальний обсяг публікацій складає 3,2 друк. арк. Власні здобутки висвітлено у 2,4 друк. арк.

Структура і обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації становить 184 сторінок. Робота містить 21 таблицю, 39 рисунків, 8 додатків на 13 сторінках, список використаних джерел 173 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

1.1. Парадигмальні аспекти логістичного управління на глобальному рівні

Логістичне управління в сьогоденні відіграє нову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств як на мікро так і на макrorівні. Зараз підприємства зазнають тиску зростаючої конкуренції не тільки з боку національних та іноземних підприємств, але й у результаті швидкого зростання розширення асортименту продукції. У міру цього посилення вони змушені знаходити креативні шляхи одержання переваг. Це перетворилося на життєво важливий спосіб диференціації пропозицій підприємства, при цьому не можна легко скопіювати креативні рішення, які приймаються зміни в ціні, випуск реклами або модифікацію продукту. Сучасні управлінські підходи дедалі більше орієнтовані на інтеграцію різних функціональних сфер – закупівель, виробництва, транспортування, складування, управління запасами, а також інформаційних і фінансових потоків. Саме завдяки високому рівню логістичної компетентності підприємства здобувають провідні позиції на ринку. Не випадково з 1980–х років багато компаній активно посилили застосування логістичного управління як ефективного інструменту конкурентної боротьби за клієнтів і їх утримання. Логістика поступово трансформувалася в універсальну управлінську концепцію, що синхронізує час, простір і ключові бізнес–функції. Таким чином, інтеграція виступає визначальним чинником розкриття потенціалу логістики.[1, 2].

Сучасна логістика тісно пов’язана зі стратегічним управлінням запасами, які є ключовим активом більшості підприємств, а підвищення ефективності їх використання виступає пріоритетною ціллю корпоративної стратегії. Це особливо

актуально в умовах, коли в багатьох галузях промисловості традиційні резерви підвищення ефективності вже практично вичерпані. Тим часом у виробничих процесах низки товарів простежується значний часовий розрив між надходженням сировини та їхнім продажем у роздрібній мережі. Зокрема, в промисловості країн Західної Європи лише близько 2% часу припадає на виробництво, ще 5% – на транспортування, а решта 93% – на зберігання продукції на різних етапах переробки. Внаслідок цього підприємства часто мають надмірні обсяги запасів, що спонукає корпоративне управління активно впроваджувати заходи для скорочення тривалості циклів виконання замовлень та підвищення оборотності товарних запасів, використовуючи різноманітні логістичні системи [3, 4 с. 420].

Зростання відбувається коли до виробництва, зберігання, транспортуванню та інформаційних потоків ставляться лише як до окремих секторів. Це має бути замінені системним (єдиним) плануванням. Застосування сучасних концепцій управління матеріальними потоками та цифрових технологій можливе лише за умов інтегрованого підходу до організації логістичних процесів. Саме це спонукало підприємства зосередити увагу на обмеженні обсягів запасів і об'єднанні корпоративних та оперативних функцій в рамках єдиної логістичної системи. Хоча розвиток логістичного управління має поступовий характер, за своєю сутністю він є революційним, адже покликаний подолати просторові бар'єри. Зі зниженням значущості географічного чинника внаслідок технологічного прогресу, логістика еволюціонувала від функції розподілу до всеохоплюючої системи, що включає зберігання, обслуговування клієнтів та інші важливі напрямки.

Після 1980–х років під впливом конкурентного тиску логістичне управління зазнало трансформації. Зростання ефективності стимулювало появу прогресивних підприємств, які усвідомили переваги високопрофесійної логістики. Структурні зміни у бізнесі, глобалізація та економічна лібералізація стали каталізаторами нової ролі логістики. Згодом було виділено чотири етапи еволюції логістичного управління. Першочерговою метою стало зниження витрат на розподіл і

підвищення якості обслуговування клієнтів. Проте традиційні підходи поступово втратили ефективність, що зумовило необхідність творчого переосмислення логістичних операцій. Акцент змістився на управління каналами розподілу як елементами координації й контролю, що дозволяють балансувати між прибутковістю та витратами [5].

Це призвело до суттєвих змін як в матеріальній, так і в інформаційній складовій логістики. Забезпечення якісною інформацією стало критично важливим для прийняття оперативних рішень. Сучасні компанії розглядають інформацію як стратегічний актив і впроваджують новітні інформаційні системи для підтримання конкурентних переваг. Одним із найвідоміших прикладів є планування виробництва та потреб у розподілі. Сучасне логістичне управління прагне до оптимального поєднання видів діяльності для мінімізації витрат при одночасному забезпеченні високого рівня сервісу й дотриманні безпекових вимог [6, 7, 8].

Ефективність логістики дедалі більше залежить від здатності підприємств інтегрувати стратегічні, організаційні та комерційні функції. Особливо це актуально в умовах перетворення транспортних компаній на постачальників комплексних логістичних послуг. Сучасна тенденція до передавання непрофільних функцій зовнішнім підрядникам дозволяє компаніям підвищувати ефективність і гнучкість своєї діяльності, одночасно мінімізуючи ризики, пов'язані зі складністю логістичних систем. Це сприяє створенню стратегічних альянсів з обмеженою кількістю партнерів, що гарантують стабільність і високу якість обслуговування.

У глобалізованій економіці ефективна логістика стає критично важливою для підприємств, що здійснюють міжнародні операції. Рівень складності, обмежені строки, високі вимоги до сервісу та іноземні регуляторні норми формують дороговартісний клімат для міжнародної логістики. Успіх досягається завдяки розвиненим логістичним мережам, що формують основу для взаємодії між продавцями та покупцями. Стратегічна логістика поступово перетворюється на домінуючу модель організації міжнародної діяльності [9, с. 124, 10 с. 165].

Поряд із цим, ключовими вимогами до сучасного логістичного управління залишаються цифровізація, розвиток транспорту, інтеграція інформаційних потоків та розвинена інфраструктура з правельними побудованими маршрутами. В умовах економічної нестабільності надійність комунікацій і транспортних систем є запорукою ефективності концепцій мінімальних запасів, які на етапі переведення чи доставки мають незначні затрати, щоб вартість товару не зроста. Технології реального часу, відслідковування товару, його місце знаходження та час доставки, мобільні додатки, інновації у сфері упаковки, вантажно-розвантажувальних робіт та транспортування стали невід'ємною частиною сучасної логістики. Значний внесок зробили укрупнення вантажних одиниць і контейнеризація, що дозволили скоротити витрати й пришвидшити перевезення [11, с. 109, 12].

У підсумку, поєднання нових технологій і логістичних концепцій зумовило кардинальні зміни в організації обслуговування. Змішані перевезення та оптимізація транспортних потоків стали звичайною практикою, що дозволяє досягати прийняттого балансу між витратами, безпекою та ефективністю. Вибір найбільш вигідних способів транспортування та раціоналізація завантаження сприяють досягненню суттєвої економії. Відправники, що ефективно співпрацюють з перевізниками, користуються знижками та іншими перевагами, що в цілому підвищує конкурентоспроможність їхньої логістики [13, с. 420, 14, с. 120, 15, с. 187].

Більше того, відправники, які вибудували стратегічно орієнтовані партнерські відносини з перевізниками, отримують додаткові вигоди у вигляді знижок, покращених умов обслуговування та пріоритетного виконання замовлень. Це не лише підвищує гнучкість їх логістичних систем, а й створює умови для формування довгострокових конкурентних переваг. Таким чином, логістика трансформується з простої операційної функції в стратегічний інструмент корпоративного управління, що забезпечує підприємствам можливість оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, знижувати ризики й активно впливати на рівень задоволеності споживачів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Перехід транспортного ринку з обслуговування одним видом транспорту
на надання комплексу логістичних послуг [16, 17 с.120]

Показник	Одновидове обслуговування	Комплексні логістичні послуги
Головні цілі	Перевезення вантажів від пункту А до пункту Б. Збереження низьких витрат	Допомога клієнтам у доставці й маркетингу товару, глобальному залученні ресурсів на конкурентній основі
Учасники	Компанії окремих видів транспорту. Треті сторони	Інформаційно–консультативні підприємства й управляючі третіх сторін
Орієнтація активів	Власність (контроль) на всі активи, включаючи устаткування для надання послуг	Великі інвестиції в системи й кадри; збереження власності лише на те устаткування, яке потрібно для спеціальних цілей, або якщо його не можна одержати на ринку за розумною ціною
Відносини з іншими сторонами	Обмежені, незалежні. Деяке прагнення до партнерства, але мало реальних результатів	Великі зв'язки, потреба в надійних партнерах і спільних підприємствах; перетворення в частину команди клієнта
Пропоновані послуги	Від обмеженого до широкого діапазону, але, як правило, у межах одного виду транспорту	Більша номенклатура й диференціація послуг для задоволення різних вимог. Здатність працювати з декількома видами транспорту в інтересах клієнтури
Фактори, що ураховують при наданні послуг	Зразкові строки, 90–95% надійності, доставка «від дверей до дверей», переважно перевезення без зберігання або з ним; мінімальні планування й моніторинг	Точні строки, 98% надійності, реальні гарантії, переведення у будь–якому напрямку, зі складу відправника до складу одержувача; повне логістичне управління, включаючи планування, моніторинг, менеджмент і доставку
Гнучкість	Обмежена	Висока, тобто виконавець бере на себе розв'язання всіх питань
Реакція	Трохи вповільнена; обслуговування клієнтури сфальцьоване на розв'язанні конкретних проблем	Швидка; системи спрямовані на обслуговування більшості (якщо не всіх) клієнтів; прагнення до партнерства для виявлення й розв'язання проблем в інтересах всіх сторін

Попри широкі можливості, які відкривають сучасні технології та управлінські підходи для підвищення ефективності логістики, їх результативність істотно обмежується без належної стандартизації. Відсутність єдиних стандартів призводить до втрати частини потенціалу окремих систем і ускладнює формування стабільної та ефективної логістичної інфраструктури.

Фактори, що впливають на ефективність логістики аграрних підприємств представлено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Фактори, що впливають на ефективність логістики [удосконалено автором на основі 18, с. 49, 19, 20]

Логістика в аграрному секторі відіграє ключову роль у забезпеченні безперервності виробничих процесів, мінімізації витрат і своєчасному постачанні продукції до споживача. Її ефективність визначається багатьма взаємопов'язаними факторами, які варто розглядати комплексно [21, с. 134].

1. Інфраструктурне забезпечення. Одним із найважливіших чинників є розвиток інфраструктури. Для аграрних підприємств критичним є доступ до якісних доріг, мостів, логістичних центрів і складів. Поганий стан доріг, особливо у сільській місцевості, ускладнює транспортування продукції, збільшує час доставки і ризик втрат. Крім того, нестача спеціалізованих складів для зберігання

зернових, овочів чи фруктів призводить до псування продукції або додаткових витрат на оренду приміщень [22, с. 85].

2. Технічне забезпечення підприємства. Сучасна техніка для збору врожаю, пакування, зберігання і транспортування суттєво підвищує продуктивність логістичних процесів. Наприклад, наявність власного автопарку з рефрижераторними машинами дозволяє доставляти продукцію без порушення температурного режиму. Застаріле обладнання, навпаки, уповільнює процеси і створює додаткові витрати на ремонт [23, 24].

3. Організація логістичних процесів. Організаційний рівень управління логістикою визначає, наскільки ефективно підприємство планує, координує і контролює свої логістичні потоки. Якщо є чітке прогнозування врожайності, маршрутів доставки та термінів реалізації, це дозволяє уникати затримок, оптимізувати запаси і знижувати витрати. Недостатня координація між підрозділами підприємства часто призводить до дублювання функцій між структурними підрозділами або простоїв [25, 26].

4. Фінансові ресурси. Будь-які логістичні рішення залежать від наявності фінансування. Закупівля сучасного транспорту, будівництво складів або впровадження інформаційних систем вимагають значних інвестицій. Крім того, зростання цін на паливо, обслуговування техніки або логістичні послуги може суттєво збільшити собівартість продукції [27, 28].

5. Кліматичні та сезонні умови. Аграрне виробництво дуже чутливе до кліматичних умов. Сезонність збору врожаю створює великі логістичні навантаження в короткий період часу. У цей момент важливо забезпечити швидке транспортування та зберігання, інакше якість продукції може постраждати. Також погодні умови – дощі, сніг, спека – можуть обмежити доступ до полів або складів, це в свою чергу простій або фосмажорні обставини [29, 30].

6. Рівень цифровізації та автоматизації. Сучасна логістика неможлива без інформаційних технологій. Впровадження ERP–систем, GPS–трекінгу, електронного документообігу дозволяє оперативно відстежувати вантажі,

контролювати запаси і оптимізувати маршрути. Це не лише підвищує ефективність, а й знижує ризик людських помилок [31, 32].

7. Зовнішнє середовище і регуляторна база. Логістика аграрних підприємств залежить також від державної політики, митного регулювання, доступу до ринків збуту. Наприклад, складні митні процедури або зміни в сертифікації продукції можуть ускладнити експорт і викликати затримки. Рівень конкуренції на ринку логістичних послуг також впливає на доступність і якість перевезень [33, 34].

8. Людський фактор. Ефективна логістика неможлива без кваліфікованих кадрів. Професійні логісти, водії, оператори складів здатні оперативно реагувати на зміни та приймати раціональні рішення. Водночас, нестача кадрів, низька мотивація чи помилки персоналу можуть звести нанівець усі переваги технічного забезпечення [35, 36].

Ефективність логістики в аграрному секторі визначається цілим комплексом факторів, серед яких ключову роль відіграють інфраструктура, технічне оснащення, рівень управління, кліматичні умови, людський ресурс і зовнішнє середовище. Для підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства необхідно постійно вдосконалювати логістичну систему, впроваджувати інновації та забезпечувати гнучке управління логістичними потоками.

Оцінка ефективності логістичних систем має бути об'єктивною, оскільки гармонізація організаційних аспектів і процедур часто є досить складним завданням. Варто підкреслити, що функціонування таких систем значною мірою залежить від інфраструктури та супутніх послуг, які перебувають під державним регулюванням. У цьому контексті можливі суперечності, особливо якщо чинне нормативно-правове середовище не підтримує необхідних трансформацій у сфері логістичного управління.

У той же час як державний сектор, так і приватний бізнес відіграють суттєву роль у створенні й підтримці сприятливих умов для здійснення комерційних операцій. Надмірно жорстка регуляторна політика може стримувати гнучкість економічних систем, обмежувати здатність підприємств швидко реагувати на зовнішні виклики та ускладнювати мобілізацію необхідних ресурсів. Виходячи з

цього, важливою функцією держави є не стільки пряме втручання в логістичні процеси, скільки створення передумов для розвитку конкурентного середовища шляхом удосконалення національної інфраструктури та нормативно-правової бази.

Динаміка світової економіки, а саме зростання ролі міжнародної торгівлі, стимулює активізацію приватної ініціативи, особливо в країнах, що прагнуть використати нові ринкові можливості. Це найбільш помітно в сферах телекомунікацій і транспорту. Під тиском бізнесу уряди низки держав відкрили доступ приватним і іноземним компаніям до передачі даних поза межами державних мереж, що суттєво підвищило ефективність логістичних систем у сфері торгівлі та промисловості [37, 38].

Глобальні логістичні стратегії зазнають впливу як короткострокових, так і довгострокових коливань валютних курсів. Подібні зміни можуть суттєво впливати на ухвалення рішень щодо вибору місць розміщення складів, виробничих підприємств і дистрибуційних центрів, а також визначати переваги стосовно типу транспорту й вибору перевізників [39, с. 162, 40].

Разом із тим стверджувати, що всі перепони для розвитку міжнародної логістики повністю усунено, недоцільно. На сьогодні зберігається значна кількість обмежень – торговельних, фінансових, митних та інших, що зумовлені різноманітними факторами, серед яких – відмінності у політичних системах, нерівномірність економічного та соціального розвитку держав, а також різний рівень добробуту населення. Додатково слід враховувати і такі чинники глобальної логістики, як жорстка міжнародна конкуренція, обмеження в дистрибутивних мережах транснаціональних корпорацій тощо. Успішне логістичне управління має ґрунтуватися на комплексному врахуванні усіх цих бар'єрів для ефективного просування товаропотоків на світовому ринку (рис. 1.2).

На наведеній схемі виділено чотири основні групи перешкод, що гальмують розвиток глобальної логістики. Зокрема, ринкові бар'єри пов'язані з конкуренцією за доступ до дешевих сировинних ресурсів, енергоресурсів, трудових ресурсів, а також за вихід на ринки збуту продукції. Формування цих

бар'єрів обумовлене діями великих компаній, які застосовують цінову політику, створюють інформаційні обмеження, а також заходами протекціоністського характеру, що запроваджуються державами через відповідне законодавство та регулювання [41, 42, 43].

Фінансові бар'єри формуються під впливом податкової, митної та торговельної політики окремих держав, обмежень на ввезення капіталу, а також рівня банківських відсоткових ставок. До цієї категорії можна також віднести бар'єри, що виникають у процесі дистрибуції товарів конкуруючих фірм з інших країн, серед яких особливо вагомими є транспортні, митні та торговельні обмеження.



Рис. 1.2. Бар'єри в глобальному логістичному управлінні [удосконалено автором на основі 41, 42, 43]

Безпекові бар'єри – це глобалізаційний важель, який є неконтрольований і впливає на діяльність підприємств.

Попри наявність численних перешкод на шляху розвитку міжнародної логістики, можна з упевненістю констатувати, що стратегічне логістичне управління поступово набуває статусу одного з ключових факторів зміцнення конкурентоспроможності як окремих підприємств, так і цілих національних економік у глобалізованому середовищі. Це зумовлено низкою суттєвих обставин.

По–перше, сучасний бізнес дедалі частіше усвідомлює важливість ринкових механізмів і можливостей глобальної логістики як стратегічного ресурсу, що визначає позиції транснаціональних корпорацій і інших учасників світового ринку.

По–друге, зберігається значний потенціал для інтеграції міжнародних логістичних партнерів і формування нових моделей організаційної взаємодії.

По–третє, бурхливий розвиток технологій, насамперед у сферах гнучкого виробництва та інформаційно–комп’ютерних систем, відкрив принципово нові можливості для міжнародної інтеграції у цифрову епоху.

По–четверте, розширення присутності на зовнішніх ринках вимагає розробки ефективних логістичних стратегій, що поєднують забезпечення високої якості продукції та сервісу зі скороченням логістичних витрат.

По–п’яте, продовжується еволюція міжнародної торгівлі, що супроводжується дерегуляцією транспортних послуг, зниженням екологічних навантажень та активним упровадженням інновацій в інфраструктуру глобальних логістичних мереж.

Таким чином, стратегія логістичного управління перетворюється на фундаментальний інструмент підвищення конкурентоспроможності в умовах глобальної економіки. Вона забезпечує підприємствам не лише адаптацію до мінливих зовнішніх умов, але й дає можливість активно впливати на динаміку світових ринків через ефективну координацію матеріальних, інформаційних та фінансових потоків. Логістика дедалі більше стає не просто частиною операційної діяльності, а важливою складовою корпоративної стратегії, орієнтованої на досягнення стійких конкурентних переваг.

1.2. Формування стратегії логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств

Пошук оптимальних шляхів та напрямів розвитку аграрних підприємства із застосуванням логістичної концепції передбачає необхідність формування стратегії логістичного управління, що базується на використанні ряду важливих принципів та методичних підходів. Підхід являє собою систему попередніх уявлень, методів, процесів і операцій, які забезпечують певний погляд на об'єкт дослідження – логістику – і визначають конкретну концепцію. Концепція, у свою чергу, є трактуванням певного явища, зокрема, логістики. Таким чином, різні точки зору та підходи до логістики можна умовно представити у вигляді схем і різних класифікацій.

Розвиток функціонального підходу став можливим завдяки поглибленню функціональної спеціалізації бізнес–процесів у межах окремого підприємства. Основним завданням логістики в межах цього підходу є оптимізація та раціоналізація потоків, операцій і процедур, що стосуються окремих бізнес–функцій підприємства. Оптимальність визначається мінімізацією відмов виробничої системи під час виконання певної функції при одночасному зниженні функціональних витрат.

Останніми роками в логістиці набув значного поширення інтегрований підхід, який суттєво трансформував цільові орієнтири та критерії оптимальності у порівнянні з традиційним функціональним підходом. Його основною метою визначено мінімізацію відмов у процесі обслуговування кінцевих споживачів, що охоплює не лише постачання готової продукції, а й усі ключові етапи логістичного ланцюга, включаючи забезпечення сировиною, транспортування, виробництво та доставку комплектуючих. Фактично досягнення стабільності в постачанні готової продукції протягом тривалого періоду неможливе без належної якості виконання попередніх логістичних операцій на всіх рівнях.

У цьому контексті стратегія логістичного управління орієнтується на

оптимізацію і контроль поточкових процесів, усунення або пом'якшення конкурентних суперечностей, а також на досягнення максимальної узгодженості інтересів усіх учасників ланцюга постачання. Такий підхід дозволяє використовувати логістичний інструментарій як ефективний механізм гармонізації взаємодії в межах макроекономічної системи [44, с. 85, 45].

У найбільш узагальненому вигляді стратегія формування конкурентоспроможності (С) може бути представлена у формі цільової функції, що визначає інтеграцію різних елементів логістичних процесів задля досягнення переваг на ринку:

$$C = \left(\sum_Q B_{ki} - \sum_Q B_m \right), \quad (1.1.)$$

де: B_{ki} і B_m – сукупні витрати на забезпечення економічного потоку за i -м конкурентним параметром до та після впровадження логістичних рішень;

$Q = (1, m)$, m – кількість конкурентних чинників (параметрів), що враховуються та визначають ресурсоємність економічного потоку в умовах конкуренції.

У якості обмежень розглядаються мінімальні та максимальні межі витрат, пов'язаних з організацією, переміщенням і трансформацією економічного потоку до та після впровадження логістичних підходів.

$$\sum_Q B_m \geq B_{min}, \quad (1.2.)$$

$$\sum_Q B_{ki} \leq B_{max}, \quad (1.3.)$$

де Q_{min} і Q_{max} – відповідно найменші необхідні та гранично допустимі витрати на забезпечення організації економічного потоку

Цілком природно, що сукупні витрати на організацію матеріального потоку визначаються специфікою сукупності відповідних факторів. Це, своєю чергою, зумовлює мультиплікативний ефект для локальних учасників ринку, оскільки підвищується загальна конкурентоспроможність макрологістичної системи.

У контексті розроблення стратегії логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю найбільш доцільним є орієнтація на реалістичний вектор розвитку, який дозволяє подолати протиставлення стратегій підприємства в умовах індустріальної та інформаційної економік. Йдеться про гармонійне поєднання:

рівноважного та нерівноважного принципів шляхом впровадження елементів організованого хаосу, що стимулюють експериментальний підхід;

традиційного стратегічного планування та планування гнучкості завдяки переосмисленню структури стратегічної діяльності;

адаптивного і креативного розвитку через створення ефективних платформ для оперативного реагування;

стратегій екстерналізації та інтерналізації через використання систем віртуалізації.

Традиційний підхід до організації діяльності, заснований на послідовності дій і жорсткому ресурсному плануванні, сьогодні втрачає актуальність. В умовах інформаційної економіки він зазнає критики, оскільки не враховує потреби в динамічному ресурсному та логістичному забезпеченні, що формуються в реальному часі. Натомість актуалізується інша модель – стратегія логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю зі зворотним зв'язком, яка дозволяє враховувати зміни в середовищі та оперативно адаптуватися до них [46, 47, с. 82, 48, с. 153, 49, с. 129].

З методологічної точки зору ця стратегія є досить гнучкою:

нові цілі виступають не лише орієнтирами, а й генераторами ресурсного забезпечення, що включає розвиток логістичного потенціалу;

будь-який елемент стратегічної діяльності – від ідеї до конкретного ресурсу – може стати джерелом розвитку й формування цілей.

У цьому контексті концепція циркулярного стратегічного розвитку набуває методологічної ваги як інтегруючий елемент, що дозволяє об'єднати раціонально-цільову та спонтанно-ресурсну моделі стратегічного розвитку аграрного підприємства. Вона може успішно функціонувати як в умовах індустріальної, так

і цифрової економіки, пропонуючи новий формат планово–орієнтованого управління.

На основі даної концепції формується стратегія логістичного управління зовнішньоекономічної діяльності.

Циркулярний стратегічний розвиток – це сучасна концепція сталого розвитку, яка передбачає перехід від лінійної моделі «виробництво – споживання – утилізація» до замкнених циклів ресурсів, де відходи одного процесу стають ресурсами для іншого. Такий підхід ідеально підходить для логістики в умовах ЗЕД, де важливими стають оптимізація ресурсів, зменшення витрат, екологічність і адаптивність до глобальних викликів. Стратегія логістичного управління зовнішньоекономічної діяльності аграрного підприємства представлено на рис 1.3. Цілі стратегії:

Оптимізація логістичних потоків з урахуванням принципів замкненого циклу.

Скорочення логістичних витрат шляхом повторного використання упаковки, контейнерів, зворотної логістики.

Зниження вуглецевого сліду ЗЕД через екологічно ефективні маршрути, транспорт і складування.

Підвищення гнучкості та адаптивності логістичної системи до змін у зовнішньоекономічному середовищі.

Основні аспекти стратегії логістичного управління зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств:

1. Стратегічне планування в циклах:

Замість лінійного довгострокового планування впроваджується циклічне стратегування, яке базується на:

Постійному аналізі зовнішнього середовища (ринків, тарифів, законодавства).

Гнучкому коригуванні логістичних рішень відповідно до нових умов.

Визначенні коротких і середньострокових цілей з регулярним переглядом результатів.

2. Інтеграція прямої та зворотної логістики:

Організація зворотного потоку товарів, тари, відходів (reverse logistics) між країнами.

Повторне використання сировини або компонентів, повернених з ринку.

Включення переробки та утилізації як частини логістичного ланцюга.

3. Екологічно орієнтована логістика:

Використання транспорту з низькими викидами CO₂, альтернативного пального.

Оптимізація маршруту для скорочення пробігу.

Вибір екологічно чистих партнерів у логістичних ланцюгах ЗЕД.

4. Циркулярність у постачанні:

Побудова мереж постачання, що базуються на принципах ресурсної ефективності.

Мотивація постачальників до повторного використання матеріалів або утилізації залишків продукції.

Розробка логістичних стратегій, що враховують життєвий цикл продукції.

5. Використання цифрових технологій:

Впровадження ERP, SCM, TMS–систем, що підтримують циркулярні моделі обігу товарів і матеріалів.

Збір і аналіз даних для прийняття обґрунтованих логістичних рішень.

Відстеження руху матеріалів у режимі реального часу (технології IoT, GPS).

Переваги реалізації циркулярної логістичної стратегії в ЗЕД

Зниження логістичних витрат за рахунок переробки і повторного використання.

Підвищення іміджу компанії як соціально та екологічно відповідального партнера.

Оптимізація взаємодії з міжнародними партнерами, які вже орієнтуються на принципи ESG (екологія, соціальна відповідальність, управління).

Стійкість до глобальних викликів, зокрема нестабільності постачань, змін у митному регулюванні або логістичних заторах.

Стратегія логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю, побудована на принципах циркулярного стратегічного розвитку, є відповіддю на сучасні глобальні виклики: нестачу ресурсів, екологічні загрози та потребу в гнучкості. Вона не лише оптимізує логістичні потоки, а й робить підприємство більш конкурентоспроможним і стійким до змін. Перехід до циркулярної моделі – це не короткочасна ініціатива, а довгострокова стратегія сталого розвитку.

Особливо важливо наголосити, що під час вибору стратегії забезпечення логістичних операцій на міжнародному рівні необхідно враховувати три ключові рівні її реалізації [50, 51, с. 188, 52]:

макроекономічний рівень, який охоплює економічні, технічні, організаційні та правові аспекти функціонування логістичних суб'єктів в усіх галузях національної економіки;

мезоекономічний рівень, що стосується окремих секторів економіки або обмежується рамками конкретного регіону;

мікроекономічний рівень, де стратегія формується на основі діяльності окремих логістичних підприємств і організацій.

Стратегія логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства безпосередньо пов'язана з реалізацією місії агропідприємства, в якій визначаються цілі, принципи та методи, включаючи логістичне забезпечення цієї діяльності. На сучасному етапі стратегічне планування орієнтоване на розробку можливих сценаріїв дій підприємства в умовах динамічного та нестабільного бізнес-середовища. Менеджери, які займаються стратегічним плануванням, створюють різні сценарії розвитку замість прийняття остаточних рішень, надаючи керівникам необхідну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень.

Сучасне визначення стратегії передбачає її розуміння як цілеспрямованих дій, реалізованих відповідно до певного плану або концепції, з метою досягнення поставлених завдань. При цьому стратегія формується на основі циркулярного підходу, який передбачає циклічність процесів стратегічного управління: від аналізу середовища та визначення цілей – до реалізації, моніторингу, оцінки

результатів та їх коригування відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі [53].

Стратегічне планування в логістиці ґрунтується на чотирьох ключових засадах [54, 55, с. 205, 56, с. 61]:

орієнтація на виявлення потенційних альтернативних напрямів розвитку у перспективі;

розгляд стратегічного розвитку як послідовного процесу, що розпочинається з визначення етапів і перспектив зростання, після чого формуються оптимальні шляхи та методи їх досягнення;

необхідність встановлення чітких підходів до реалізації поставлених завдань у рамках стратегічних цілей;

забезпечення взаємозв'язку між загальною стратегією, середньостроковими програмами та системою оперативного планування для досягнення цілісності та узгодженості управлінських рішень.

Отже, стратегічне планування у сфері логістики виступає не просто інструментом визначення довгострокових орієнтирів, а є багаторівневою системою, що забезпечує єдність бачення майбутнього розвитку, послідовність управлінських дій і гнучкість реагування на динамічні зміни зовнішнього середовища. Його основні принципи – пошук альтернатив розвитку, поетапність формування цілей і методів їх досягнення, чіткість у підходах до реалізації завдань, а також тісний взаємозв'язок між стратегічним, середньостроковим і оперативним плануванням – формують концептуальну основу для прийняття ефективних управлінських рішень. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість логістичних операцій на всіх рівнях управління, що є критично важливим для підвищення конкурентоспроможності підприємств у контексті глобалізованої економіки.

Етапи стратегічного планування логістичного управління зовнішньоекономічної діяльності представлено на рис. 1.4 [57, 58, с. 350, 59].

Стратегія логістичного управління зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств базується на циркулярному підході, який передбачає

циклічний характер процесу управління, зокрема постійний аналіз, планування, реалізацію, моніторинг та коригування стратегії з урахуванням динаміки зовнішнього середовища. Такий підхід забезпечує адаптивність та стійкість агропідприємства в умовах високої мінливості та непередбачуваності ринку.

Циркулярний підхід передбачає, що стратегія управління логістикою не є статичною, а регулярно переглядається та оновлюється на основі аналізу нових викликів та ризиків. У контексті аграрних підприємств, особливо у ситуаціях воєнних дій, загарбання земель, закриття портів та аеропортів, це має особливе значення, оскільки такі події значно впливають на функціонування логістичних ланцюгів.

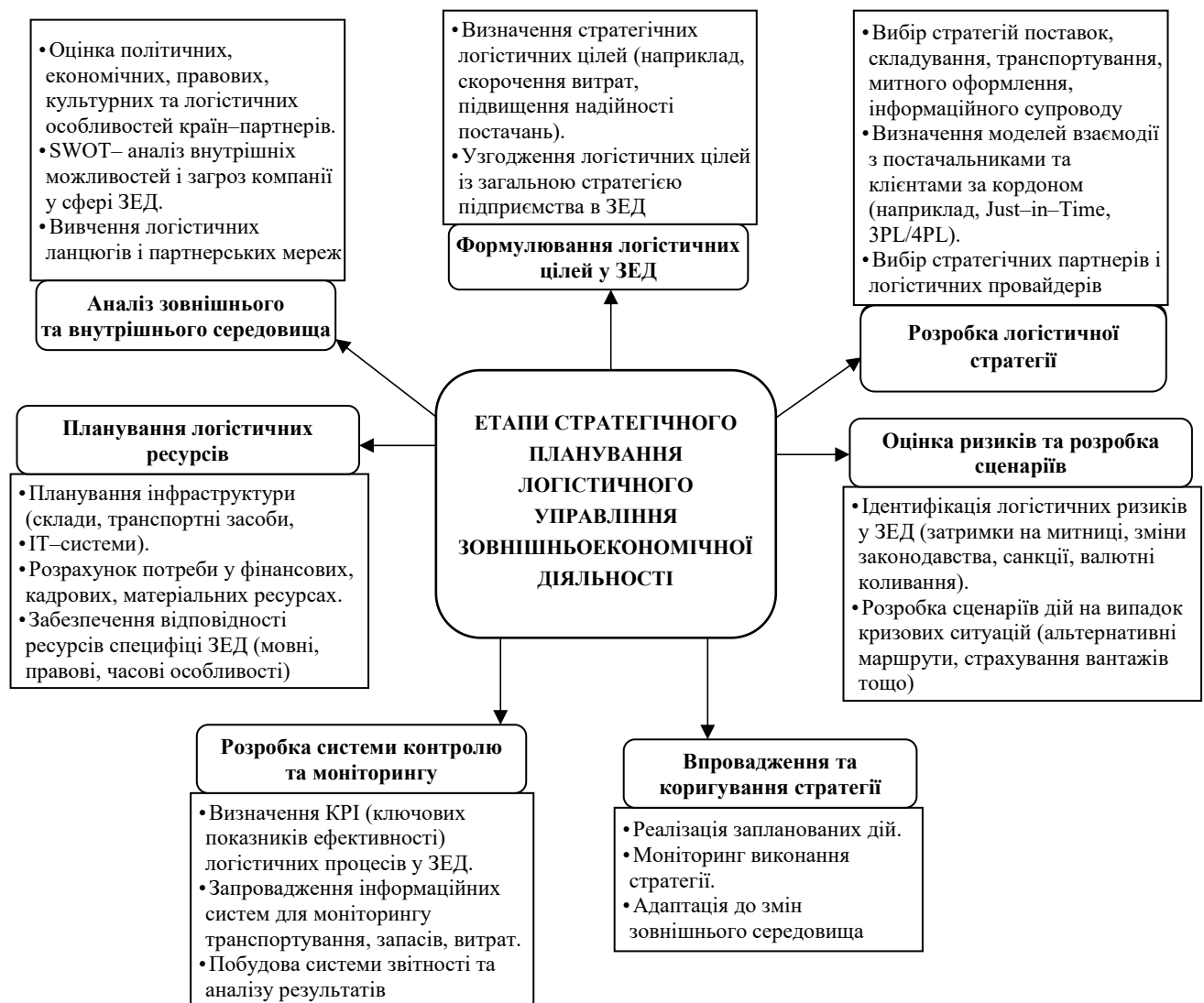


Рис. 1.4. Етапи стратегічного планування логістичного управління зовнішньоекономічної діяльності [систематизовано автором на основі 57, 58, 59]

Реалізація циркулярного підходу передбачає безперервний моніторинг зовнішнього середовища, оперативне коригування логістичних рішень та створення адаптивних стратегій, які можуть швидко змінюватися у відповідь на нові загрози чи виклики. Це включає розробку резервних планів, диверсифікацію постачальників і ринків збуту, застосування сучасних інформаційних технологій для відстеження ситуації та забезпечення безперервності логістичних процесів.

Таким чином, стратегія логістичного управління зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств, побудована на циркулярному підході, забезпечує їхню стійкість, гнучкість та адаптивність у надзвичайно нестабільних умовах.

Досвід країн із розвиненою ринковою економікою переконливо свідчить про вагомую роль логістики у формуванні загальної стратегії підприємства. Це особливо актуально для компаній, які впроваджують передові технології, орієнтовані на функціонування інтегрованих логістичних мереж. Використання сучасних методів логістичного управління, зокрема в рамках міжнародної діяльності, сприяє зниженню рівня товарних запасів, оптимізації витрат на виробництво та обіг, скороченню тривалості функціональних логістичних циклів, а також підвищенню якості обслуговування кінцевих споживачів. [60, 61 с. 239].

Ключова роль логістичної стратегії у зовнішньоекономічній діяльності полягає в тому, щоб забезпечити підтримку та реалізацію загальної стратегії підприємства. На міжнародному рівні до основних типів логістичних стратегій належать стратегії, орієнтовані на зниження витрат, мінімізацію капіталовкладень у розвиток власної логістичної інфраструктури, а також на суттєве покращення якості обслуговування споживачів. Міжнародна логістична стратегія повинна бути гармонійно узгоджена зі стратегією підприємства та спиратися на загальну стратегію його розвитку.

Зокрема, якщо компанія обирає курс на розширення шляхом виходу на міжнародні ринки, доцільно формувати логістичну стратегію, спрямовану на мінімізацію капітальних витрат за рахунок залучення зовнішніх логістичних провайдерів та делегування функцій управління логістичними процесами

безпосередньо на місцях. У разі, коли підприємство робить ставку на стратегію цінової конкуренції, логістична стратегія має бути орієнтована на максимально можливе скорочення всіх видів логістичних витрат.

У підсумку підприємство може формувати такі стратегічні пріоритети логістики, як мінімізація сукупних витрат, підвищення рівня сервісу, максимізація прибутковості, повніше використання конкурентних переваг, а також оптимізація використання активів [62, с. 269].

Формування стратегії в сфері організації та функціонування логістичного управління має принципове значення для досягнення загального успіху підприємства. Навіть за умов, коли логістика не є основною сферою формування конкурентних переваг, підприємство зобов'язане розвивати відповідні можливості як важливу складову процесу створення споживчої цінності. Логістика сьогодні виступає не лише інструментом забезпечення операційної ефективності, а й елементом інтеграції в систему стратегічного управління, що визначає її роль у досягненні корпоративних цілей.

Реалізація стратегічних завдань у логістиці передбачає тісний взаємозв'язок із основними принципами корпоративного управління та включає низку ключових елементів [63, 64, 65]:

забезпечення інтеграції логістичних рішень із загальною стратегією підприємства, що дозволяє досягати синергії між різними функціональними сферами;

повноцінне використання всієї наявної інформації для прийняття обґрунтованих і своєчасних рішень в умовах динамічного ринкового середовища;

активізацію й залучення персоналу до процесу досягнення стратегічних цілей шляхом формування єдиної мотиваційної та комунікаційної політики;

встановлення партнерських відносин з ключовими контрагентами – транспортними, складськими, експедиторськими компаніями – для формування ефективних і стійких логістичних ланцюгів;

визначення оптимального бюджету, необхідного для реалізації логістичної стратегії, що дозволяє забезпечити баланс між витратами та результатами;

встановлення цільових рівнів обслуговування споживачів для формування високого рівня клієнтської лояльності та задоволеності;

збереження гнучкості логістичних процесів, що дає змогу оперативно реагувати на зміни попиту, ринкової кон'юнктури та інших зовнішніх факторів.

У сучасних умовах гнучкість та здатність до адаптації є критично важливими рисами стратегії логістичного управління. Це обумовлено зростанням ролі глобалізації, діджиталізації та підвищених вимог до сталості й надійності постачань. Саме тому логістична стратегія повинна поєднувати чітко визначені цілі з можливістю динамічного коригування планів та інструментів їх досягнення відповідно до викликів і можливостей зовнішнього середовища.

Формування логістичної стратегії, особливо в умовах побудови глобальної системи логістичного управління, не може здійснюватися стихійно або без належної підготовки. Це потребує виваженого підходу та обґрунтованих рішень. Вихідною основою для розробки логістичної стратегії має слугувати загальна стратегія підприємства – вищого рівня стратегічний орієнтир, який визначає рамки та напрямки для логістичних ініціатив.

Важливим є усвідомлення того, яку роль може відігравати логістика у досягненні цілей загальнокорпоративної стратегії. Часто саме ефективне логістичне управління стає одним із вирішальних факторів успішної реалізації стратегічних намірів підприємства.

Концепція побудови стратегії підприємства передбачає врахування широкого кола інтересів і потреб – від суспільних і споживчих до вимог персоналу, акціонерів та партнерів. Саме стратегії вищого рівня формують цілісну рамку і визначають контекст, в межах якого ухвалюються усі логістичні рішення та встановлюються ключові пріоритети розвитку логістики.

При формуванні стратегії логістичного управління зовнішньоекономічної діяльності потрібно враховувати такі фактори [66, 67, 68, 69, с. 237]:

Безпекові ризики: Військові дії, захоплення територій, блокування транспортних шляхів та інфраструктурних об'єктів (порти, аеропорти), що критично впливають на експортно–імпортні операції.

Політико–правові обмеження: Санкції, обмеження доступу до міжнародних ринків, правові конфлікти через зміну кордонів чи юрисдикцій.

Логістичні ризики: Руйнування транспортної інфраструктури, ускладнення доступу до портів, аеропортів або інших стратегічно важливих об'єктів.

Економічні ризики: Коливання валютних курсів, інфляційні процеси, зростання витрат на транспортування та зберігання через порушення логістичних ланцюгів.

Екологічні та природні ризики: Зміни клімату, стихійні лиха, що можуть погіршити виробничі та логістичні можливості.

Розробка підприємством стратегії на міжнародному рівні в контексті здійснення зовнішньоекономічної діяльності значною мірою залежить від впливу зовнішнього бізнес–середовища. Особливо це стосується його складових, які безпосередньо пов'язані з логістикою, проте не підлягають її прямому управлінню.

До ключових факторів такого типу належать:

споживчі очікування, що тісно пов'язані з демографічними характеристиками та особливостями цільових ринків;

стан ринку, його стабільність і схильність до кон'юнктурних змін;

політична ситуація та характер взаємодії з державними органами;

макроекономічні умови, рівень розвитку підприємницького середовища, соціальні чинники, а також чинне правове регулювання;

конкурентне середовище – кількість конкурентів, легкість або складність виходу на ринок нових гравців;

інтереси акціонерів та інших зацікавлених сторін, включно з їхніми стратегічними цілями, політикою доходів та інвестицій, а також очікуваннями щодо прибутковості;

сучасні технології та інновації, доступність яких і перспективи розвитку значно впливають на логістичні процеси.

Окрім зовнішніх факторів, важливу роль відіграють і чинники внутрішнього середовища підприємства, що визначають його можливості у сфері міжнародної логістики. До них належать:

матеріальні активи (приміщення, обладнання, транспортні засоби тощо) та нематеріальні ресурси, серед яких – довіра постачальників і споживачів, кваліфікація персоналу, фінансова стабільність та ділова репутація;

ефективно налагоджена система інформаційного обміну;

застосовувані виробничі та управлінські технології, структура підприємства та раціональний розподіл функцій і відповідальності;

інші стратегічні ресурси, такі як патенти, ліцензії та інтелектуальна власність.

Таким чином, стратегічне планування в сфері міжнародної логістики потребує всебічного врахування як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, що формують можливості та обмеження для підприємства в глобальному середовищі (рис. 1.5). Побудова стратегії логістичного управління зовнішньоекономічної діяльності, особливо для аграрних підприємств, вимагає врахування широкого спектру факторів. Вони поділяються на внутрішні та зовнішні, а також на передбачувані та непередбачувані. Оскільки аграрні підприємства функціонують у складному і мінливому середовищі, важливо розглянути всі можливі чинники, що можуть впливати на їх діяльність.

1. Економічні фактори: валютні коливання (нестабільність курсів валют впливає на собівартість продукції, доходи від експорту та вартість імпортних складників); інфляційні процеси (впливають на вартість ресурсів, обладнання, транспорту та послуг); зростання вартості логістики (підвищення тарифів на транспортування, складські послуги, обробку вантажів); платоспроможність ринків (попит на продукцію залежить від економічної ситуації в країнах–імпортерах [70, 71].

2. Політико–правові фактори: санкції та торгові обмеження (заборони або обмеження на торгівлю з певними країнами або регіонами); митні процедури та регулювання (зміни у митному законодавстві, сертифікації продукції, імпортні або експортні квоти); юридичні ризики (конфлікти, пов'язані зі змінами кордонів, правовими суперечками або порушенням угод) [72, 73].

3. Безпекові фактори: військові дії та конфлікти (безпосередні загрози

діяльності підприємства, зокрема пошкодження інфраструктури або втрати ринків); територіальні загарбання (зміна юрисдикції або блокування доступу до стратегічних ресурсів); закриття транспортних вузлів (порти, аеропорти, залізничні або автомобільні шляхи, що значно ускладнює експорт та імпорт продукції) [74, 75, с. 124].

4. Логістичні фактори: стан транспортної інфраструктури (доступність та якість доріг, портів, залізничних сполучень); надійність постачальників (доступність матеріалів, обладнання та інших ресурсів); технологічні інновації (використання цифрових рішень для моніторингу поставок, оптимізації ланцюгів постачання та зменшення витрат) [76, 77].

5. Природні та екологічні фактори: кліматичні зміни (зміни у врожайності, непередбачувані погодні умови); стихійні лиха (повені, посухи, землетруси тощо, які можуть порушувати виробничі та логістичні процеси); екологічні вимоги (дотримання стандартів екологічної безпеки та стійкості) [78, 79].

6. Соціальні та культурні фактори: різниця у споживчих перевагах (різні вимоги ринків щодо якості та специфікацій продукції); кадрові ризики (відсутність кваліфікованих спеціалістів, особливо у кризових ситуаціях) [80, 81].

7. Інформаційні фактори: використання цифрових технологій (для відстеження ланцюгів постачання, аналізу ринку, прогнозування ризиків); кібербезпека (захист інформаційних систем від несанкціонованого доступу або кібератак) [82, 83].

8. Стратегічні фактори: гнучкість стратегії (можливість швидкого коригування планів відповідно до змін зовнішнього середовища); диверсифікація ризиків (розширення ринків збуту, використання альтернативних маршрутів та постачальників) [84, 85].

Врахування всіх зазначених факторів забезпечує створення адаптивної та стійкої стратегії логістичного управління зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств. Циркулярний підхід дозволяє постійно переглядати та удосконалювати стратегію у відповідь на зовнішні виклики, такі як військові конфлікти, економічні кризи, закриття транспортних вузлів та інші непередбачувані обставини.

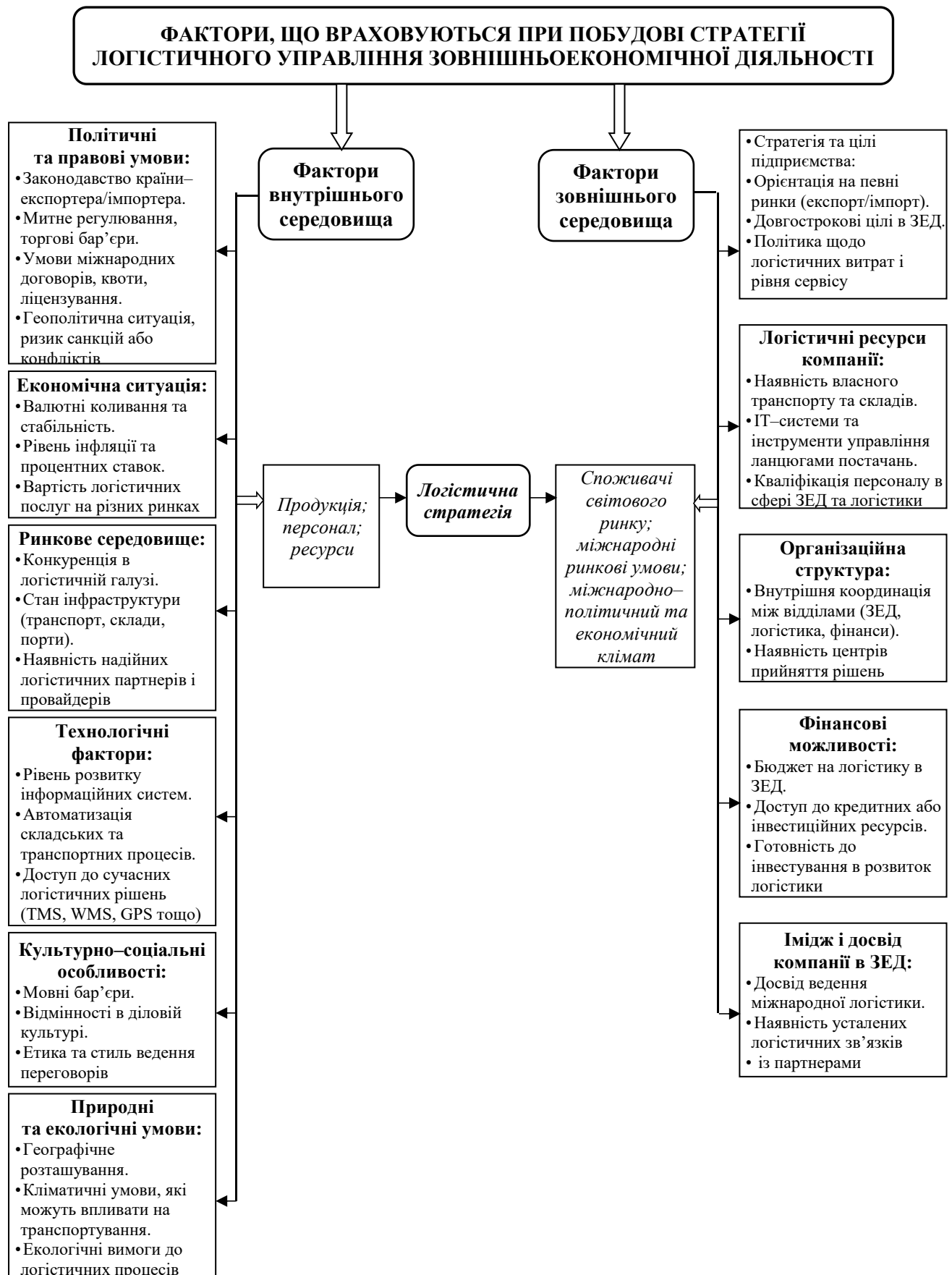


Рис. 1.5. Фактори, що враховуються при побудові стратегії логістичного управління зовнішньоекономічної діяльності [удосконалено автором на основі 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81]

Сучасне бізнес–середовище чітко відображає як поточний стан підприємства, так і його стратегічні орієнтири, тобто ту позицію, яку компанія прагне зайняти в майбутньому. Виходячи з цього, логістична стратегія виступає важливим інструментом досягнення корпоративних цілей, визначаючи напрями та механізми забезпечення їх реалізації.

Формування стратегії логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю потребує застосування комплексних підходів, зокрема методів стратегічного аналізу. Одним із найефективніших є SWOT–аналіз, що дозволяє виявити сильні сторони підприємства та його слабкі місця (внутрішні чинники), а також оцінити можливості й загрози, що формуються у зовнішньому середовищі. Це забезпечує більш обґрунтоване прийняття рішень під час розробки логістичної стратегії.

Водночас слід підкреслити, що універсальної логістичної стратегії, придатної для всіх підприємств і ситуацій, не існує. Кожне підприємство розробляє власний стратегічний курс, спираючись на специфіку діяльності, ринкову ситуацію та індивідуальні особливості бізнесу. Однак, застосування системного підходу до аналізу міжнародної логістичної діяльності залишається обов'язковим елементом ефективного стратегічного планування.

Стратегія логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю – це не просто набір цілей і процедур, а структурована система, що включає:

Цілі й завдання, що супроводжуються відповідними показниками ефективності та критеріями оцінювання. Шляхи досягнення поставлених цілей, які передбачають розробку конкретних заходів і механізмів управління змінами.

Опис ролі окремих логістичних функцій (постачання, збут, транспортування, складування) та організація їх ефективної взаємодії.

Фінансово–ресурсне обґрунтування, що визначає необхідні інвестиції та очікувані результати реалізації стратегії.

Реалізація стратегії набуває особливої актуальності в умовах глобалізації, коли логістика стає не лише інструментом забезпечення операційної діяльності, а й ключовим елементом формування конкурентних переваг підприємства. Саме її

стратегічна значущість стає очевидною при оцінюванні впливу логістичних рішень на досягнення довгострокових цілей підприємства.

Важливо також усвідомлювати, що стратегія логістичного управління в зовнішньоекономічній діяльності є функціональною стратегією, яка визначає, яким чином логістика інтегрується в загальну систему стратегічного управління підприємством. Її вектор демонструє, які аспекти підприємство вважає пріоритетними у своїй діяльності.

У розробці такої стратегії необхідно враховувати цілі вищого рівня, сильні сторони підприємства та специфіку умов, у яких воно функціонує. Відсутність універсального підходу зумовлює необхідність врахування численних факторів і глибокого розуміння власних конкурентних можливостей.

Особливої важливості стратегічне управління логістикою набуває в умовах поширення практик аутсорсингу. У сучасній світовій економіці жодне підприємство не є повністю самодостатнім з точки зору логістики. Функціонування міжнародних ланцюгів постачання значною мірою забезпечують провайдери логістичних послуг, що стали невід'ємною складовою глобальної торгівлі. Саме їх діяльність відіграє ключову роль в інтеграції національних економік до світових ринків та сприяє підвищенню ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

1.3. Концепція механізму логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) останніми роками стає характерною рисою практично всіх суб'єктів господарювання незалежно від виду діяльності. Це одна із сфер його господарської діяльності, пов'язана з функціонуванням на зовнішньому ринку. Фундаментом ефективності управління ЗЕД виступають принципи функціонування підприємства, що забезпечують його життєздатність [87, 88].

Принципи управління повинні постійно перевірятися і доводитися практикою, тобто мати здатність гнучко і оперативно трансформуватися відповідно до змін, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому економічному середовищі. Сучасні принципи, властиві кожній із форм управління, формулюються наступним чином [90, 91, 92]:

- орієнтація на успіх, як єдиний можливий фінансовий результат виробничої та фінансової діяльності підприємства зараз і на перспективу;
- домінування інтересів споживача: тобто забезпечення високої якості за розумну ціну, що можливе лише за здійснення виробничої діяльності лише на рівні світових стандартів;
- усвідомлене використання об'єктивних економічних законів і реальна оцінка ринкової ситуації, що склалася в даний час;
- науково–обґрунтована діяльність з розробки та регулярного практичного застосування реальних, доступних, чітких та однозначних, які мають високий рівень порівнянності критеріїв оцінки своєї діяльності та діяльності підприємств, що випускають аналогічну продукцію, з метою успішного коригування своєї стратегії та тактики дії;
- здатність до оперативного втручання у будь–яку ситуацію з метою управління нею;
- прагнення до постійного поступального розвитку, самовдосконалення (як окремої особистості, так і організацій), нововведень;
- використання конкуренції;
- сумлінна допомога іншим виробникам аналогічної продукції.

1. Експортні, імпорتنі та товарообмінні (бартерні) операції. У рамках управління зовнішньою торгівлею вирішуються логістичні, збутові, постачальні, митні, експедиційно–транспортні питання. На її процеси активно впливає цінова політика, імідж, маркетинг та методи просування товарів.

2. Виробнича та збутова діяльність, участь у транснаціональних консорціумах та стратегічних альянсах, здійснення спільних проектів та науково–технічна співпраця. Реалізація даних напрямів ЗЕД пов'язана з управлінням

ланцюгами постачання та стратегічними взаємодіями.

3. До завдань управління ланцюгами поставок, які вирішуються в рамках ЗЕД, належать розміщення філій підприємства за кордоном, створення спільних підприємств, формування транспортних та торгових мереж.

4. Інвестиційна діяльність, пов'язана з реалізацією зовнішньоекономічних проектів, вивезення/ввезення капіталу для придбання власності.

5. Інжинірингові та консалтингові послуги.

6. Валютні та фінансово–кредитні відносини.

Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність підприємства охоплює широкий спектр напрямів, кожен з яких потребує чітко організованого та скоординованого логістичного управління. Це стосується як класичних експортно–імпортних і бартерних операцій, де важливо забезпечити ефективне митне, транспортне й збутове адміністрування, так і більш складних форм міжнародної взаємодії – участі в транснаціональних консорціумах, стратегічних альянсах, спільних проектах та науково–технічному співробітництві. Особливої уваги потребує управління ланцюгами постачання, що включає розміщення філій, створення спільних підприємств і організацію міжнародних транспортно–торгових мереж. Ініціація підприємством зовнішньоекономічної діяльності спирається на результати обґрунтування його виходу на зовнішні ринки. Причинами цього можуть бути як негативні, і позитивні умови функціонування агропідприємства. Мотивом виступає можливість виконання агропідприємством місії та досягнення цілей за рахунок зовнішньоекономічної діяльності. Проведення обґрунтування, розробка концепції та рекомендацій щодо створення відповідної системи управління є значною мірою завданням контролінгу як цілеспрямованої функції системи управління розвитком агропідприємства [93].

Вивчення системи державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності, міжнародного правового регулювання є завданням початкового етапу формування зовнішньоекономічної діяльності. Регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні здійснюється шляхом поєднання державного, міжнародно–правового та ринкового механізмів. Основу

регуляторної системи становить законодавча, нормативно–правова, інституційна та інструментальна база, що визначає правила ведення ЗЕД.

Інституційне регулювання ЗЕД: ключові органи та їх функції представлено в табл. 1.2. [94, 95, 96, 97, 98, 99, 100]

Таблиця 1.2

Інституційне регулювання ЗЕД: ключові органи та їх функції

Орган	Основні функції
Верховна Рада України	Приймає законодавчі акти, що регулюють ЗЕД (митна, валютна, податкова політика, експортний контроль тощо).
Кабінет Міністрів України	Розробляє стратегію зовнішньоекономічної політики, затверджує переліки ліцензій, квот, порядок регулювання експорту/імпорту.
Міністерство економіки України	Веде реєстр суб'єктів ЗЕД, координує розробку технічних регламентів, контролює дотримання антидемпінгових процедур.
Національний банк України	Регулює валютний ринок, контролює валютні операції резидентів/нерезидентів.
Державна митна служба України	Забезпечує митний контроль, нарахування мит, запобігання контрабанді, виконання правил походження товарів.
МЗС України	Сприяє укладанню міжнародних торговельних угод, забезпечує економічну дипломатію.
Державна регуляторна служба	Перевіряє вплив нових регуляторних актів на бізнес у ЗЕД.

До правового регулювання зовнішньоекономічної діяльності відносяться такі акти: Закон України "Про зовнішньоекономічну діяльність" – встановлює принципи свободи ЗЕД, невтручання держави у господарську ініціативу, право на захист [101]. Митний кодекс України – деталізує процедури митного оформлення, митні режими, особливості нарахування платежів [102]. Податковий кодекс України – регламентує ПДВ на експорт, мита, акцизи [103]. Закон "Про технічні регламенти та оцінку відповідності" – встановлює правила безпечності

імпортованої продукції згідно зі стандартами ЄС [104]. Закон "Про валюту і валютні операції" – лібералізує валютний контроль, зокрема щодо репатріації валютної виручки [105].

До інструментів економічного регулювання відноситься: митно–тарифне регулювання (мита: імпортне, експортне, сезонне, спеціальне, квоти: кількісні обмеження на ввезення/вивезення певних товарів, преференції: режим найбільшого сприяння, вільна торгівля з ЄС, ГУАМ тощо). До нетарифних методів регулювання відноситься ліцензування та квотування – для чутливих товарів (зброя, стратегічні ресурси, аграрна продукція), санітарний, фітосанітарний, ветеринарний контроль, сертифікація продукції, вимоги до маркування, технічні регламенти, антидемпінгові розслідування, спеціальні захисні заходи.

До міжнародного регулювання відносяться: СОТ, угода про асоціацію з ЄС, двосторонні договори про вільну торгівлю з понад 40 країнами, міжнародні інвестиційні угоди.

Для детального ознайомлення з обов'язками продавців та покупців за кожним типом базисних умов, з порядком номінування місця та часу подачі транспортних засобів під навантаження проданого товару та іншими транспортними умовами договорів купівлі–продажу необхідно звертатися до правил ІНКОТЕРМС. Ці правила суттєво впливають на зовнішньоекономічну діяльність, оскільки забезпечують уніфіковану основу для визначення умов постачання товарів. Вони знижують ризик правових непорозумінь між сторонами контракту, оскільки чітко визначають обов'язки продавця і покупця щодо транспортування, страхування, митного оформлення та розподілу витрат. Завдяки ІНКОТЕРМС процес переговорів стає простішим і прозорішим, адже достатньо вказати один термін (наприклад, FOB або DDP), щоб визначити логістику та відповідальність сторін. Це також дозволяє оптимізувати планування та реалізацію зовнішньоекономічних операцій, враховуючи ризики і витрати на кожному етапі переміщення товару [106, 107].

Можна виділити кілька базових принципів, на основі яких має відбуватися

проектування, формування та функціонування системи управління зовнішньоекономічною діяльністю на промисловому підприємстві (рис. 1.6).

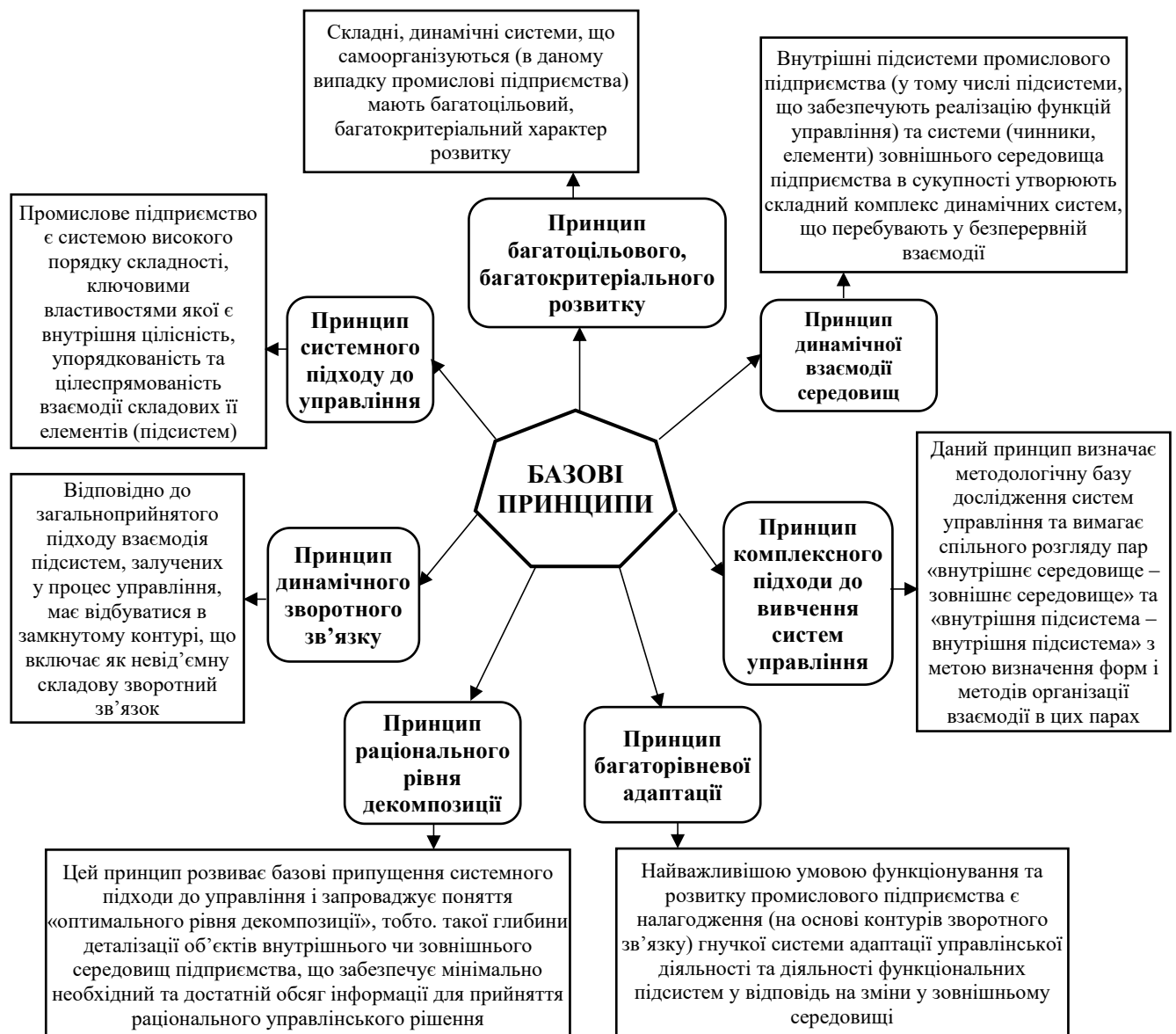


Рис. 1.6. Базові принципи, на основі яких відбувається проектування, формування та функціонування системи управління зовнішньоекономічною діяльністю на аграрному підприємстві [удосконалено автором на основі [110, 111]]

Суб'єкти господарської діяльності України та іноземні суб'єкти господарської діяльності під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності керуються такими принципами [108, 109]: принцип суверенітету народу України у провадженні зовнішньоекономічної діяльності; принцип свободи зовнішньоекономічного підприємництва; принцип юридичної рівності та

недискримінації; принцип верховенства закону; принцип захисту інтересів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

Відповідно до розробленої концепції, представленої на рис. 1.7, системою управління зовнішньоекономічної діяльності має своєчасно проводитися ряд заходів: розстановка пріоритетів ринків, вибір між внутрішнім та зовнішніми ринками; систематичне визначення групи стратегічно важливих підприємств–споживачів; ухвалення рішення про участь у проектах; коригування виробничої програми в залежності від змін у портфелі контрактів.

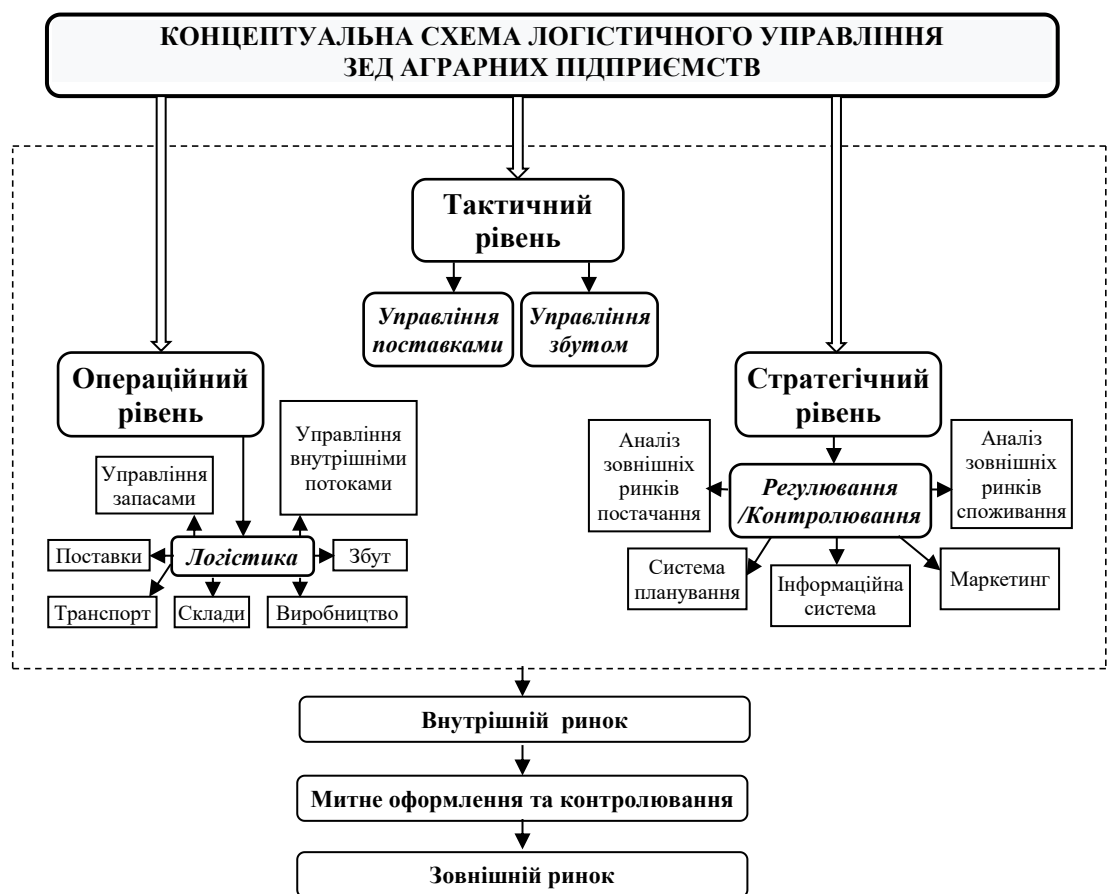


Рис. 1.7. Концептуальна схема логістичного управління зовнішньоекономічної діяльності аграрного підприємства [розроблено автором]

При цьому, ґрунтуючись на планах зовнішньоекономічної діяльності та прогнозної інформації про попит на зовнішніх ринках, вирішується питання про доцільність модернізації виробництва, що відбивається на виробничій стратегії. Оцінюється наскільки підприємство втратить свою конкурентоспроможність і якою буде величина втраченого прибутку, якщо відкласти початок модернізації з

метою максимального задоволення поточного та передбачуваного протягом деякого часу (можливо кількох років) попиту на його продукцію [112].

Постійний вплив багатьох чинників на зовнішньоекономічну діяльність агропідприємства призводить до систематичного перегляду доцільності її продовження. В обґрунтуванні виходу на зовнішні ринки істотна увага має приділятися вирішенню маркетингових завдань: виявлення цільових ринків, розробка стратегій проникнення на зарубіжні ринки тощо. Відсутність маркетингових досліджень не забезпечить ефективне здійснення зовнішньоекономічних операцій.

Якщо агропідприємство збирається організувати чи брати участь у зовнішньоекономічних проектах, йому необхідно розробити відповідний бізнес-план. У розробці бізнес-плану беруть участь практично всі відділи агропідприємства, охоплює багато сфер діяльності підприємства. Проте, для реалізації зовнішньоекономічних проектів слід організовувати команду проекту, що складається з фахівців цього підприємства та інших суб'єктів господарювання.

Ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю вимагає розробки її стратегії, сумісної з генеральною стратегією агропідприємства та взаємозалежної зі стратегіями інших сфер діяльності. Далі буде досліджено зв'язок зовнішньоекономічної діяльності з такими функціями, як маркетинг, контролінг, логістика та управління ланцюгами постачання, збут, управління проектами [113].

В організаційному аспекті розробка стратегії зовнішньоекономічної діяльності може покладатися на відділ зовнішньоекономічної діяльності, при тісній взаємодії з іншими відділами – збуту, маркетингу, логістики, матеріально-технічного постачання, планово-економічний відділ тощо. Відділ контролінгу має відповідати за координацію діяльності всіх відділів.

Для аграрного підприємства застосування маркетингового підходу до побудови зовнішньоекономічної діяльності характерне для сільськогосподарської продукції «масового» споживання. Цільова споживча аудиторія є широкою і включає підприємства, різні за технологічними ознаками, масштабу виробництва

та обсягами споживання, а також суспільство. Аграрні підприємства, усвідомлюючи важливість експорту їхньої продукції, як щодо легкого джерела отримання виручки у ситуації внутрішніх взаємних неплатежів, прагнуть підвищення конкурентоспроможності своєї продукції світових ринках. Одним із шляхів підвищення конкурентоспроможності є сертифікація продукції міжнародними атестаційними товариствами. У певних випадках агропідприємству вигідно здійснювати персональні продажі. При цьому в процесі взаємодії із споживачами розробляється індивідуальний підхід. Тактика управління такими взаємодіями ґрунтується на принципах зовнішньоекономічної діяльності з урахуванням торгових правил та обмежень, контрактної діяльності, методах управління проектами та логістики. ЗЕД орієнтована на укладання вигідних контрактів та підтримка зв'язків у довгостроковій перспективі [114, 115].

На оперативному рівні необхідне чітке та оптимальне розмежування функцій різних сфер управління між відповідними відділами агропідприємства.

Успішна контрактна діяльність залежить від ефективності стратегій та механізмів управління ланцюгами поставок та застосування методів проектного управління, зокрема, методів планування, що сприяють реалізації сучасних логістичних концепцій. Взаємозалежними складовими успіху в галузі міжнародної торгівлі є інноваційна активність та ЗЕД. Ефективна ЗЕД представляє надійне і значуще джерело прибутку агропідприємства, частина якої витрачається на інновації. Інноваційна активність знижує «технологічний відрив» від світових конкурентів, що дозволяє отримати нові технології та продукти [116]. Оперуючи такими перевагами, агропідприємство може суттєво збільшити показники зовнішньоекономічної діяльності [117].

Інноваційні та інвестиційні процеси із залученням іноземних партнерів вимагають розробки механізмів управління даними процесами, в основі яких мають бути методи проектного управління, інформаційні корпоративні системи, методи оцінки інвестицій та фінансового аналізу проектів. В умовах економічної невизначеності та підвищеного рівня ризиків саме логістична орієнтація розглядається як перспективний напрям розвитку аграрного підприємництва. Це

пояснюється тим, що логістика насамперед спрямована на задоволення споживчих вимог до якості забезпечення аграрною продукцією. Проте впровадження логістичної концепції в діяльність аграрних підприємств потребує переходу до якісно нового рівня внутрішньофірмового менеджменту. Саме тому питання ефективного управління аграрними підприємствами в умовах динамічних змін зовнішнього середовища набуває особливої актуальності.

Об'єктом логістичного управління є всі елементи, що можуть бути описані та проаналізовані з точки зору логістики – це потоки сировини, матеріалів, незавершеного виробництва та інші процеси, що виникають на етапах постачання, виробництва і збуту сільськогосподарської продукції.

Для досягнення ефективності в управлінні аграрним виробництвом необхідно, насамперед, застосувати системний підхід, що дозволяє визначити внутрішню структуру виробничої системи. Відповідно до цього підходу, аграрне виробництво слід розглядати як систему, яка трансформує попит споживачів та пропозиції постачальників у задоволення потреб ринку. Центальною ланкою цієї системи виступає система управління, що включає суб'єкт і об'єкт управління.

Крім того, важливо дотримуватись принципу управлінського циклу, що забезпечує безперервність процесу управління логістичною системою. У цьому контексті суб'єкт управління має організовувати ефективне функціонування всіх етапів управлінського циклу для досягнення запланованих результатів [118].

Таким чином, система управління аграрним виробництвом повинна гарантувати реалізацію таких ключових функцій, як планування відповідно до вимог як зовнішнього середовища, так і внутрішніх потреб підприємства, організація руху матеріальних, фінансових і інформаційних потоків, а також упорядкування бізнес-процесів.

У центрі системи логістичного управління аграрним підприємством має бути система планування, яка слугує основою для формування стратегії логістичного управління. Планування виступає універсальною управлінською функцією, що охоплює пошук можливостей, прогнозування наслідків рішень, розробку логістичних проєктів і формування конкретних заходів для досягнення

стратегічних цілей підприємства. Головним результатом цього процесу має стати розробка логістичної стратегії [119].

Усі довгострокові рішення в сфері логістики формують механізм логістичного управління, який включає сукупність стратегічних рішень, методів та планів щодо управління ланцюгом постачання. Цей механізм забезпечує практичну реалізацію загальної стратегії аграрного підприємства. Важливим етапом його проектування є глибокий аналіз стратегії вищого рівня, що дозволяє визначити роль логістики у досягненні загальноорганізаційних цілей (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Підсистеми логістичного управління аграрного підприємства [розроблено автором]

Крім того, важливо враховувати специфіку бізнес-середовища, в якому здійснюється діяльність підприємства, адже воно включає низку факторів, що суттєво впливають на логістику, проте не підлягають її прямому управлінню.

Поряд із цим особливе значення має унікальна компетенція організації, яка формується на основі тих чинників, що перебувають під її контролем і дозволяють підприємству досягати конкурентних переваг та вирізнятися серед інших учасників ринку. Для отримання всебічної інформації про зовнішнє середовище бізнесу та внутрішній потенціал підприємства доцільно використовувати інструмент логістичного аудиту. Його основною метою є збір і систематизація значущих даних щодо існуючих практик, ключових показників та умов здійснення логістичної діяльності [120].

Залежно від сфери аналізу, логістичний аудит поділяється на два основні напрями. Зовнішній аудит зосереджується на дослідженні середовища функціонування логістики, включаючи ринкові умови, взаємодію з контрагентами, регуляторні вимоги тощо. Внутрішній аудит, своєю чергою, аналізує внутрішні бізнес-процеси підприємства, виявляючи слабкі місця та сфери, що потребують удосконалення для підвищення ефективності логістичних операцій.

З метою упорядкування логістичних процесів та інтеграції логістичного управління в щоденну практику аграрного підприємства необхідно створити відповідний організаційно-економічний механізм. Такий механізм має бути побудований на основі сукупності підсистем, кожна з яких відповідатиме за окремі напрями логістичної діяльності та забезпечуватиме комплексне управління матеріальними, інформаційними і фінансовими потоками.

У межах системи логістичного управління аграрного підприємства мають бути врегульовані ключові напрями діяльності, зокрема: управління загальною логістичною системою підприємства; координація взаємодії структурних підрозділів, що охоплює організацію та розвиток логістичного відділу й забезпечення його ефективної та безперервної роботи; управління логістичними бізнес-процесами, які передбачають виконання замовлень та обслуговування як внутрішніх, так і зовнішніх споживачів; управління сервісним обслуговуванням клієнтів; управління персоналом, що задіяний у логістичних процесах.

Особливу увагу в системі логістичного управління агропідприємством необхідно приділити окремим її компонентам.

Управління інформаційним забезпеченням включає три важливих складових: адміністрування інформаційних потоків, організацію документообігу та управління програмним забезпеченням, яке забезпечує автоматизацію логістичних операцій.

Управління рухом товарів (транспорт) є одним із найбільш значущих елементів системи, що традиційно привертає підвищену увагу керівництва. Це управління охоплює декілька ключових аспектів, серед яких – закупівля продукції та взаємодія з постачальниками, організація розподілу та транспортування товарів, як у межах підприємства, так і поза ним. Важливим є цілісний підхід до управління всіма логістичними функціями, що забезпечують рух товарів – від закупівлі до остаточної доставки клієнтам [121]. Розробляючи систему управління рухом товарів, до її структури необхідно включити весь комплекс функцій, пов'язаних із процесом виконання замовлень. До основних функціональних напрямів належать: управління обслуговуванням клієнтів; закупівля продукції; управління запасами; організація постачання; доставка вантажів.

У багатьох випадках аграрні підприємства не здійснюють ці функції самостійно, надаючи перевагу залученню професійних логістичних операторів та митних брокерів. При цьому під час виділення окремих функцій у системі логістичного управління важливо забезпечити їх однорідність, що передбачає баланс між обсягом та трудомісткістю процедур, необхідних для їх реалізації [122].

Управління обслуговуванням клієнтів є однією з ключових функцій логістичного управління, що охоплює комплекс операцій, спрямованих на організацію ефективної взаємодії з клієнтами та обробку їхніх замовлень. До складу цієї функції входять послідовно реалізовані процедури, серед яких – приймання замовлень, їх опрацювання, перевірка наявності продукції на складах, оцінка платоспроможності клієнтів, виставлення рахунків, резервування продукції, підтвердження надходження оплати, коригування умов замовлення, його остаточне оформлення та підтвердження клієнту, а також постійне відстеження статусу виконання замовлень і своєчасне інформування споживачів [123].

Процедури обслуговування клієнтів мають бути достатньо місткими та комплексними. У разі, якщо окремі операції мають незначний обсяг або специфічний характер для підприємства, вони інтегруються до складу інших логістичних процедур. При цьому слід виходити з того, що всі процедури обслуговування клієнтів знаходяться в межах відповідальності логістичного підрозділу агропідприємства.

Варто зазначити, що хоча ці функції безпосередньо стосуються процесу руху товарів і входять до сфери компетенції логістичного управління, на практиці вони не завжди організаційно закріплені за логістичним відділом. Часто у структурі підприємства ці функції розподіляються між різними підрозділами. Як правило, керівництво пов'язує логістику переважно з фізичним переміщенням продукції, складуванням і транспортуванням, а питання обслуговування клієнтів та закупівель розглядаються окремо. Зазвичай до сфери логістики відносять лише процедури перевірки наявності товару, оцінки платоспроможності клієнтів і виставлення рахунків.

Однак такий підхід є обмеженим. Поліпшення окремих функцій, таких як складування, постачання чи транспортування, не забезпечить очікуваного ефекту, якщо не буде реалізовано системного підходу, що передбачає інтегроване управління всіма етапами логістичного процесу. Саме комплексний підхід дозволяє досягти найбільшої ефективності [124, 125]. Слід також враховувати, що логістична діяльність починається з моменту отримання замовлення від клієнта та його обробки, що є не менш важливою частиною, ніж управління матеріальними потоками. Поряд із ними до сфери логістики входять також інформаційні та фінансові потоки. На початкових етапах логістичного процесу замовлення існує виключно в інформаційній формі. Способи подання замовлень клієнтами можуть бути різноманітними – від особистого візиту до офісу продажів до дистанційних методів, таких як телефон, факс, електронна пошта, інтернет-сайт чи мобільний додаток агропідприємства. Кожен з цих каналів передбачає застосування різних технологій обробки та різниться за трудомісткістю. З точки зору клієнта, найзручнішим та найефективнішим є оформлення замовлення в електронній

формі через онлайн–платформи або мобільний додаток, що забезпечує оперативність і зручність взаємодії [126, 127].

Управління виробничими процесами є важливою складовою системи логістики аграрного підприємства. Суть виробничої логістики полягає в раціоналізації та упорядкуванні переміщення матеріальних потоків на етапі виготовлення продукції. Основним завданням при цьому є оптимізація руху матеріальних ресурсів у межах виробничого циклу для досягнення максимальної ефективності.

Для забезпечення ефективного управління виробничою логістикою необхідно дотримуватись низки ключових принципів організації виробничого процесу, серед яких: спеціалізація, що передбачає зменшення різноманітності виробничих операцій за рахунок їх стандартизації та уніфікації технологічних маршрутів; безперервність, що спрямована на усунення непотрібних зупинок і просторових розривів між виробничими ділянками, тим самим забезпечуючи плавність і безперервність виробничого потоку; пропорційність, яка вимагає збалансованості пропускної здатності всіх послідовних виробничих підрозділів, включаючи основні, допоміжні та обслуговуючі процеси; очність, що реалізується через організацію найкоротших і найраціональніших маршрутів переміщення предметів праці як у просторі, так і в часі, шляхом оптимального розміщення робочих місць та виробничих ділянок; ритмічність, яка забезпечує рівномірний випуск продукції через встановлені часові інтервали, що дозволяє максимально використовувати виробничі потужності всіх рівнів – від окремих робочих місць до підприємства в цілому; інтегративність, що передбачає єдність і узгодженість усіх процесів аграрного виробництва через наскрізне управління циклами постачання, виробництва та збуту. Досягнення інтегративності стає можливим завдяки впровадженню горизонтальних організаційних структур і сучасних інформаційних систем управління; гнучкість і адаптивність, які дозволяють підприємству оперативно перебудовувати виробничі процеси для виготовлення іншої продукції, швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та пристосовуватися до зовнішніх і внутрішніх викликів.

Дотримання вищезазначених принципів організації виробничих процесів забезпечує аграрним підприємствам можливість досягати високих економічних показників, підвищуючи ефективність і конкурентоспроможність їхньої виробничої діяльності [128, 129].

Складське господарство залишається ключовим елементом оптимізації логістичних процесів на аграрних підприємствах. У більшості випадків саме вдосконалення складської діяльності розглядається як пріоритетний напрямок підвищення ефективності логістики. Разом із тим, управлінці дедалі більше усвідомлюють необхідність всебічної, наскрізної оптимізації, яка охоплює також функції закупівель, постачання і транспортування. Це пов'язано з поступовим зростанням професійного рівня логістичних фахівців, які здатні формувати завдання розвитку підприємства на основі інтегрованої логістичної концепції.

У межах управління складським господарством розглядаються такі важливі аспекти, як: оснащення складів необхідним обладнанням і його експлуатація; організація технологічного процесу складування, що включає всі етапи – від приймання продукції до її відвантаження клієнтам; забезпечення раціональної організації складських операцій для підвищення ефективності обробки вантажопотоків; ведення складського обліку та впровадження спеціалізованого програмного забезпечення для автоматизації управлінських процедур.

Управління закупівлями продукції виступає ще однією важливою функцією, яка не завжди інтегрована до сфери компетенції логістичного підрозділу. Як правило, на аграрних підприємствах створюються окремі відділи закупівель. Це свідчить про те, що централізація всіх функцій у межах логістики не є обов'язковою. Натомість важливо забезпечити належний рівень координації між структурними одиницями, що беруть участь у процесах ланцюга постачання.

Водночас окремі види діяльності, зокрема закупівлі, потребують високої професійної компетентності, глибоких знань ринку, специфіки продукції та навичок ведення переговорів. Це означає, що ефективний логістичний менеджер має мати широкий спектр знань і не може бути вузьким спеціалістом. Спеціалізовані підрозділи, до складу яких входять фахівці з закупівель, повинні

функціонувати самостійно, але при цьому їх діяльність має координуватися єдиною системою управління замовленнями [132].

Основні процедури в межах функції управління закупівлями включають: підготовку до закупівель; формування замовлення; вибір і визначення постачальників; розміщення замовлення та укладання договорів; здійснення оплат; сертифікацію продукції; управління запасами (останнє часто виділяється в окрему самостійну функцію).

Таким чином, організація закупівельної діяльності вимагає не лише фахової підготовки відповідних спеціалістів, а й тісної координації з іншими логістичними функціями для забезпечення цілісності й ефективності всього процесу управління товаропотоками на аграрному підприємстві.

Управління поставкою продукції є одним із ключових етапів операційної діяльності фахівців з логістики аграрного підприємства. Саме з організації постачань розпочинається активна фаза логістичних операцій, частина яких може виконуватись співробітниками відділу закупівель. Процес постачання стартує з моменту завантаження придбаної продукції на транспортні засоби. До підготовчих операцій належать пакування продукції, підбір відповідної тари та спеціальне маркування. Важливою частиною підготовки є також оформлення необхідної документації. З точки зору логістичних фахівців, ключовим є визначення окремих операцій, тоді як керівництво підприємства насамперед орієнтується на підсумкові показники ефективності. Саме за допомогою встановлених у нормативних документах показників здійснюється контроль якості виконання логістичних процедур. Всі дії регулюються відповідними нормативно-правовими актами – робочими інструкціями, положеннями, договорами та контрактами, а відповідальність за їх виконання закріплюється за конкретними підрозділами. Організаційна структура управління агропідприємством має будуватися на системній основі, де кожна логістична функція інтегрована в єдину систему управління. Це дозволяє забезпечити узгодженість і цілісність логістичних процесів.

Проведений аналіз дозволяє окреслити низку методологічних підходів, що є

основою побудови ефективного організаційно–економічного механізму логістичного управління аграрним підприємством [133]:

По–перше, створення прозорості та ефективної системи логістичного управління сприятиме не лише стабілізації позицій підприємства на ринку, а й дозволить оцінити перспективи подальшого розвитку як необхідну умову його сталого функціонування.

По–друге, системний підхід є необхідним для визначення внутрішньої структури агровиробництва та встановлення взаємозв'язків між його елементами через декомпозицію та глибокий аналіз.

По–третє, використання принципу управлінського циклу є обов'язковим для організації безперервного управління логістичною системою. Це передбачає реалізацію таких функцій, як планування, організація, мотивація, координація і контроль, що формують цілісний управлінський процес.

По–четверте, для підвищення гнучкості логістичного механізму доцільно застосовувати ситуаційний підхід, який дозволяє враховувати вплив змінних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на ефективність функціонування підприємства.

По–п'яте, інтеграція елементів системного підходу до системи управління дозволяє досягти більшої узгодженості між усіма етапами та функціями агропідприємства, забезпечуючи цілісне управління виробничою системою.

По–шосте, для ефективної інтеграції зовнішніх і внутрішніх аспектів діяльності агропідприємства слід застосовувати маркетинговий підхід, що дозволяє адаптувати логістичну систему до змін ринкової кон'юнктури та галузевих особливостей, зберігаючи при цьому конкурентоспроможність у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Застосування зазначених підходів дає змогу побудувати концептуальну модель організаційно–економічний механізм логістичного управління, здатний забезпечити високу ефективність агропідприємства в умовах динамічного та конкурентного середовища (рис. 1.9).

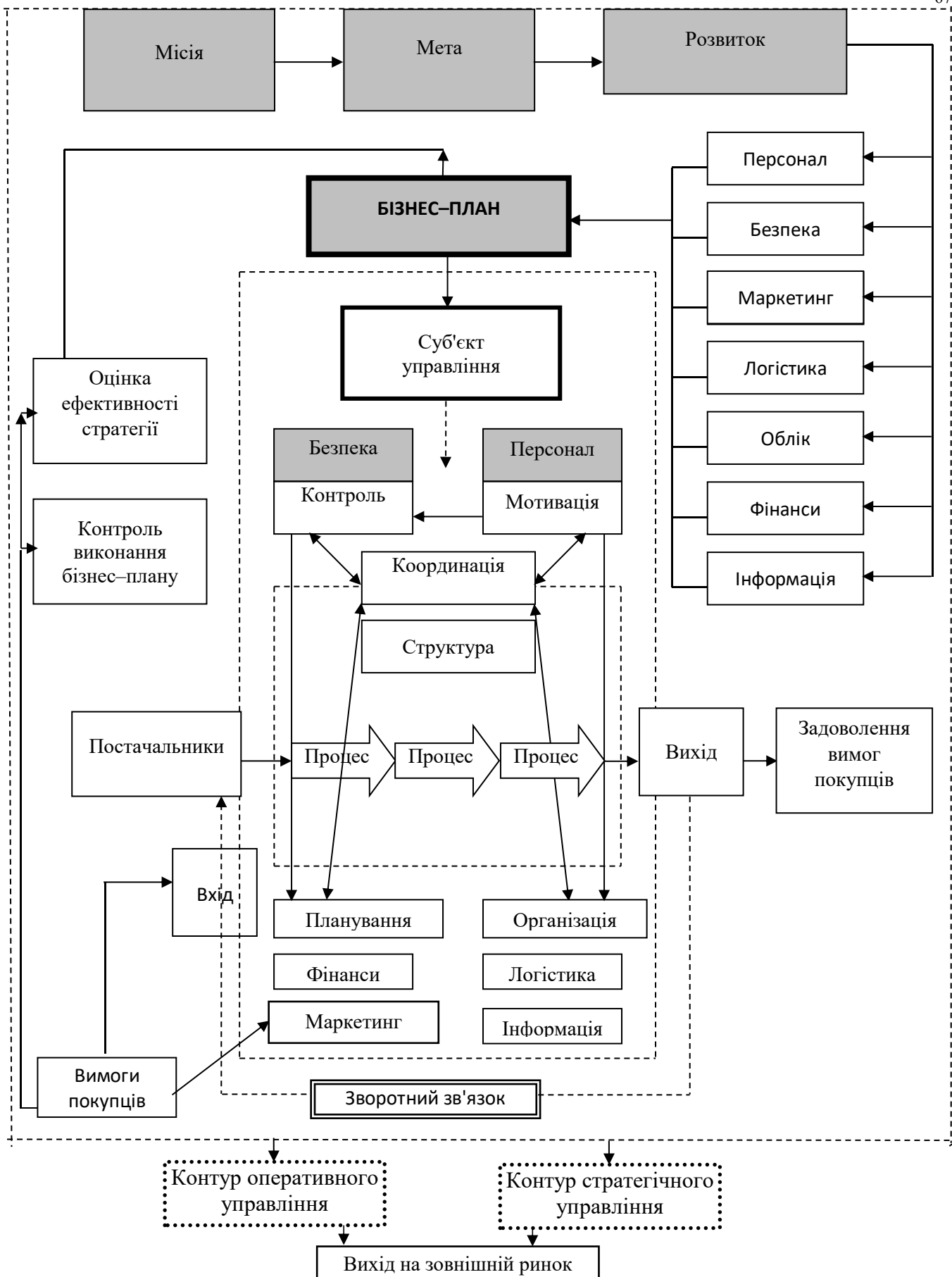


Рис. 1.9. Концептуальна модель організаційно-економічного механізму логістичного управління зовнішньоекономічної діяльності підприємстваЗЕД на аграрному підприємстві [розроблено автором]

Використання вищеописаного комплексного методологічного підходу щодо розробити концептуальної моделі організаційно–економічного механізму логістичного управління зовнішньоекономічної діяльності аграрного підприємства, що включають як контур стратегічного управління, так і контур оперативного управління, і забезпечують реалізацію головної мети – місії агропідприємства, а також стратегічні програми розвитку за всіма компонентами стратегічного управління.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ логістичного управління зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств в умовах глобалізації на основі використання праць вітчизняних та зарубіжних науковців, наукових розробок міжнародних організацій та організацій Європейського Союзу, законодавчо–нормативних актів України, власного наукового доробку автора зроблено такі висновки.

1. Досліджено парадигму поняття “логістичне управління зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств” це комплексний підхід до організації та оптимізації матеріальних, фінансових, інформаційних та інших потоків, пов’язаних з міжнародною торгівлею сільськогосподарською продукцією, з підвищення конкурентоспроможності, ефективності та прибутковості підприємства, що залежить від умов, у яких воно здійснюється (безпековий фактор), і є стратегічним інструментом окремого аграрного підприємства для підвищення їх ефекту.

2. Визначено діфініцію поняття “логістика” – це науково обґрунтований процес планування, організації, управління та контролю потоків матеріальних ресурсів, інформації та фінансів від місця їх походження до кінцевого споживача з метою забезпечення їх раціонального використання та задоволення попиту, що включає ефективне управління логістичними процесами, інтеграцію

глобалізованих ланцюгів постачання з урахуванням культурних, економічних та правових особливостей різних ринків, використання інформаційних технологій для оптимізації операцій та забезпечення безпеки товарів і даних від фізичних та кіберзагроз через управління ризиками, пов'язаними з природними катастрофами, геополітичними конфліктами та іншими надзвичайними ситуаціями.

3. Розроблено ефективну стратегію логістичного управління зовнішньоекономічної діяльності, яка здійснюється поетапно, із врахуванням всіх рівнів стратегічного управління: макро–, мезо– та мікроекономічного. Послідовне проходження етапів – від аналізу середовища, формування цілей, розробки сценаріїв і до контролю за реалізацією – забезпечує системність і результативність прийнятих рішень. Циркулярний характер дозволяє аграрним підприємствам забезпечити ресурсоефективність, екологічну стійкість та зниження витрат. На відміну від традиційних лінійних моделей, циркулярний підхід передбачає повторне використання ресурсів, скорочення логістичних відходів, інтеграцію зворотної логістики та створення замкнених ланцюгів постачання. Це дає змогу зменшити залежність від первинних ресурсів і підвищити гнучкість до змін у зовнішньому середовищі. В умовах глобальної нестабільності саме адаптивність і здатність до оперативного реагування визначають життєздатність логістичної системи. Для обґрунтування ефективної стратегії логістичного управління застосовуються міждисциплінарні наукові методи: історичний, системний, синергетичний, економіко–математичне моделювання, причинно–наслідковий аналіз. Таке поєднання дозволяє комплексно оцінити динаміку розвитку логістичних систем, ефективність функціональних блоків та потенціал логістичної трансформації. Методологічна новизна полягає в інтеграції адаптивно–інноваційного підходу із концепцією циркулярної економіки, що забезпечує перехід до сталої моделі управління логістикою.

4. Враховано фактори зовнішнього та внутрішнього середовища для ефективного логістичного управління зовнішньоекономічної діяльності, які значною мірою залежать від політичних ризиків, валютних коливань, змін

митного та регуляторного законодавства тощо. Урахування таких чинників дозволяє уникнути логістичних збоїв, оптимізувати маршрути та своєчасно адаптуватися до змін міжнародного ринку. Особливу увагу слід приділяти безпековим ризикам, які сьогодні є визначальними для українських аграріїв. Також повинна включати антикризові елементи – резервні маршрути, альтернативних постачальників і страхування логістичних ризиків. Визначальними факторами ефективної логістики на рівні підприємства є кадровий потенціал, технічна оснащеність, цифровізація, якість внутрішньої координації. Розвинена інформаційна інфраструктура, ERP–системи, GPS–моніторинг, цифровий документообіг – критично важливі для забезпечення прозорості та гнучкості логістичних рішень.

5. Систематизовано принципи логістичного управління, які охоплюють всі елементи: закупівлі, зберігання, транспортування, виробництво, обробку замовлень, обслуговування клієнтів. Раціоналізація логістики через дотримання принципів ритмічності, безперервності, спеціалізації та інтеграції забезпечує зменшення втрат часу та ресурсів, підвищення продуктивності. Особливе значення мають питання обслуговування клієнтів, що визначають якість логістичних послуг та формують лояльність контрагентів.

6. Розроблено концептуальну модель організаційно–економічного механізму логістичного управління повинен включати як стратегічний, так і оперативний контур управління. Важливими складовими системи є управління інформаційними потоками, рухом товарів, обслуговуванням клієнтів, закупівлями, поставками та складська логістика. відображає системну інтеграцію стратегічного й оперативного управління у межах логістичної діяльності. Модель спрямована на досягнення головної мети – реалізації місії підприємства та забезпечення його стійкого розвитку на зовнішніх ринках. Її структура охоплює ключові логістичні функції: управління закупівлями, поставками, запасами, інформаційними потоками, виробництвом і обслуговуванням клієнтів. Водночас модель враховує специфіку аграрного сектору, де необхідна гнучкість, адаптивність і високий рівень інтеграції бізнес–процесів. В основі її побудови – поєднання логістичного

та стратегічного підходів, що дозволяє оперативно реагувати на зміни в умовах глобалізації. Важливою умовою є дотримання принципу управлінського циклу, який забезпечує безперервність планування, організації, мотивації, координації та контролю. Модель формує базу для цифровізації логістичних процесів та використання сучасних технологій в агробізнесі. Її практична реалізація дає можливість досягти комплексної ефективності, конкурентоспроможності та довгострокової стійкості аграрного підприємства у зовнішньоекономічному середовищі.

Висновки та результати досліджень, виконаних у першому розділі роботи, оприлюднено у публікаціях наведених у списку опублікованих за темою дисертації праць [134, 135, 136, 137, 138].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Стан та перспективи зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств

Сучасні тенденції міжнародних економічних відносин характеризуються досить стабільним розширенням економічних зв'язків, що виявляється передусім у збільшенні зовнішньоторговельного обороту. Розширення виробничої спеціалізації держав в умовах глобалізації економічних процесів призводить до збільшення обсягу міжнародної торгівлі не лише в абсолютних, але й у відносних розмірах. Значна частка ВВП різних держав спрямовується для реалізації на зовнішніх ринках. Розвиток зовнішньої торгівлі неминуче супроводжується посиленням її впливу на всю економічну структуру національної економіки, вона все відчутніше визначає характер і темпи економічного зростання, процеси накопичення, інвестиційну активність, функціонування валютно-фінансової системи. Значення зовнішньоторговельних зв'язків полягає в тому, що вони дозволяють збалансувати економічний і соціальний розвиток країни, є ефективним засобом досягнення пропорційності і збалансованості економіки.

Багато країн зацікавлено в розвитку зовнішньоекономічних зв'язків внаслідок нерівномірності розміщення в світі факторів виробництва. Зовнішня торгівля формується одночасно з державним оформленням національних господарств країн, уряди яких спрямовують свою діяльність на досягнення національних інтересів – політичних, ідеологічних, економічних, військових, соціальних, релігійних тощо. Її можна визначити як певний курс дій урядових і владних структур, використання таких принципів, методів та інструментів впливу на розвиток зовнішньої торгівлі країни, завдяки яким забезпечується досягнення

визначених цілей та реалізація національних інтересів.

Зовнішня торгівля товарами України між 2018 і 2023 роками відзначила значні зміни, зокрема через вплив глобальних економічних викликів, політичних подій та пандемії COVID–19. У цьому періоді спостерігалися коливання в обсягах експорту та імпорту, а також зміни в структурі товарів. Однак імпорт зростав швидкими темпами, що призвело до збільшення негативного сальдо. Дальший розвиток зовнішньої торгівлі вимагає адаптації до нових умов та пошуку нових ринків збуту [139].

У 2019 році експорт товарів з України зріс на 11,8% порівняно з 2018 роком. Цей приріст був забезпечений зростанням експорту всіх основних груп товарів, за винятком продукції хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості. Сезонно скориговані обсяги (експорт) зовнішньої торгівлі товарами у 2018–2023 роках представлено на рис. 2.1.

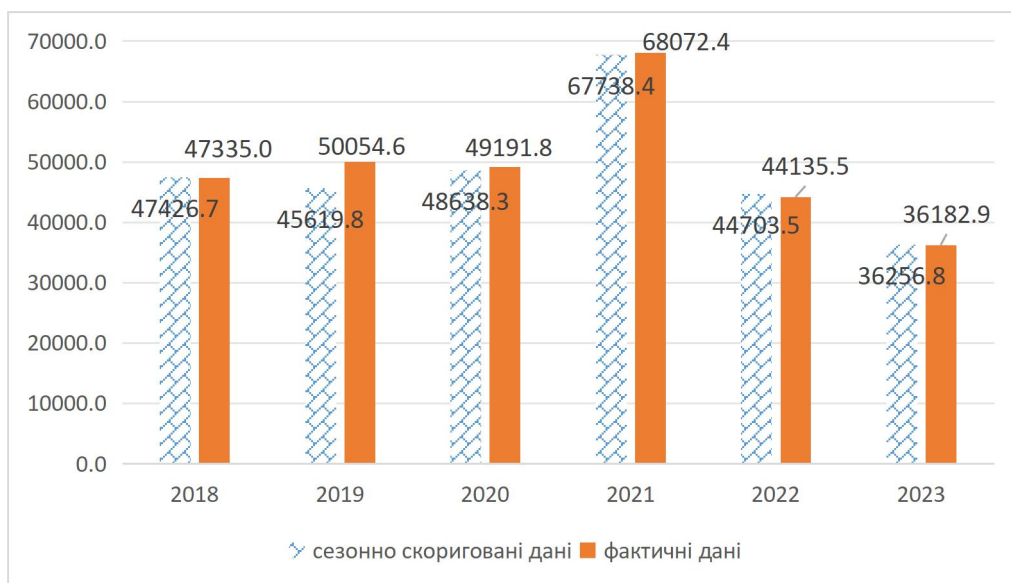


Рис. 2.1. Сезонно скориговані обсяги (експорт) зовнішньої торгівлі товарами у 2018–2023 роках [систематизовано автором на основі джерел 140, 141]

У 2020 році експорт товарів з України скоротився на 10,1% порівняно з 2019 роком. Це було пов'язано з пандемією COVID–19, яка призвела до порушення глобальних ланцюгів поставок та зниження попиту на світових ринках. Пандемія COVID–19 призвела до тимчасового скорочення експорту в 2020 році. Однак у 2021 році експорт відновив зростання. У 2021 році експорт товарів з

України зріс на 24,8% порівняно з 2020 роком.

У 2022 році експорт товарів з України скоротився на 31,5% порівняно з 2021 роком. Це було пов'язано з повномасштабним вторгненням агресора до України, яке призвело до закриття морських портів, що унеможливило експорт товарів морем, також інші торговельні шляхи є небезпечними для вивезення товарів та збільшуюся витрати на транспортування товарів а загалу логістику.

У 2022 році експорт товарів з України скоротився на 45,4% порівняно з 2018 роком. Це найбільше скорочення за останні роки.

Сезонно скориговані обсяги (імпорт) зовнішньої торгівлі товарами у 2018–2023 роках представлено на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Сезонно скориговані обсяги (імпорт) зовнішньої торгівлі товарами у 2018–2023 роках [систематизовано автором на основі джерел 140, 141]

Імпорт товарів в Україну демонструє стійку тенденцію до зростання. У середньому за період з 2018 по 2021 рік імпорт зріс на 12,8%. Пандемія COVID–19 призвела до тимчасового скорочення імпорту в 2020 році. Однак у 2021 році імпорт відновив зростання. Повномасштабне вторгнення призвело до найбільшого скорочення імпорту товарів в Україну за останні роки.

У 2019 році імпорт товарів в Україну зріс на 12,8% порівняно з 2018 роком. Цей приріст був забезпечений зростанням імпорту всіх основних груп товарів, за винятком машин, обладнання та механізмів; електротехнічного обладнання. У

2020 році імпорту товарів в Україну скоротився на 10,1% порівняно з 2019 роком. Це було пов'язано з пандемією COVID–19, яка призвела до кардинальної зміни логістичних поставок та ланцюгів, а також скорочення стосується жорстких державних заборон (закриття аеропортів, поті). У 2021 році імпорту товарів в Україну зріс на 24,8% порівняно з 2020 роком. Цей приріст був забезпечений відновленням світової економіки після пандемії COVID–19. У 2022 році імпорту товарів в Україну скоротився на 31,5% порівняно з 2021 роком. Це було пов'язано з повномасштабним вторгненням, яке призвело до закриття морських портів та інших торговельних шляхів.

У 2022 році імпорту товарів в Україну скоротився на 45,4% порівняно з 2018 роком. Це найбільше скорочення за останні роки. Війна в Україні призвела до значного скорочення експорту та імпорту товарів в Україну. Це негативно вплинуло на економіку країни та призвело до зростання інфляції. Експорт живих тварин та продуктів тваринного походження представлено на рис. 2.3

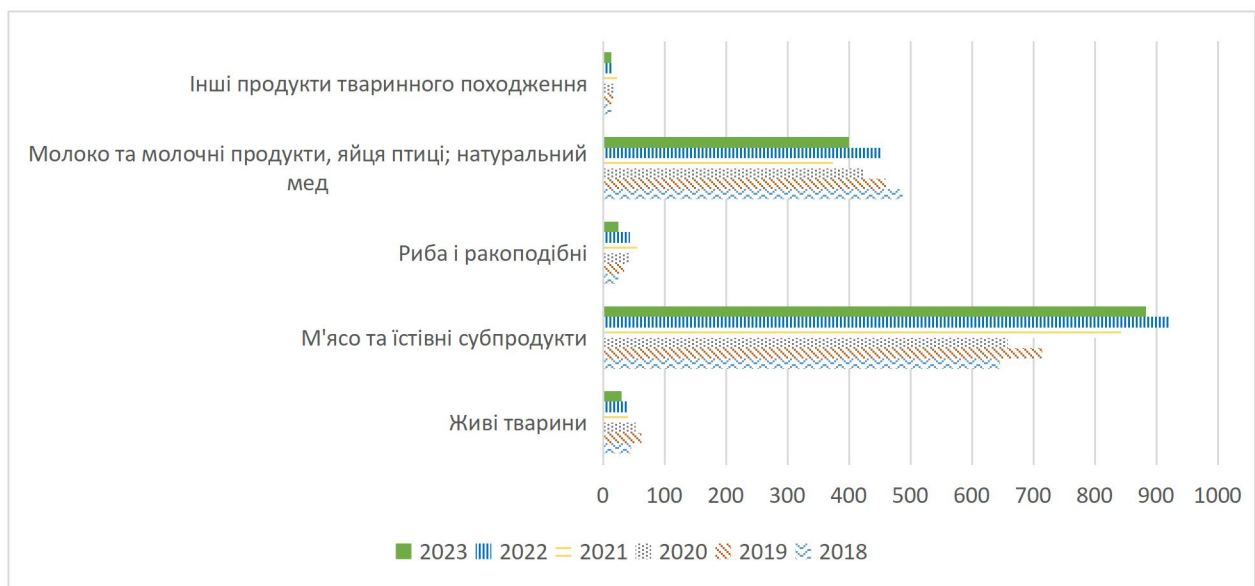


Рис. 2.3. Експорт живих тварин та продуктів тваринного походження [140, 141]

З рис.3 видно, що експортувалося з 2018 року найбільше м'ясної продукції та їстівні субпродукти, на другому місці це молоко та молочні продукти, яйця птиці, натуральний мед.

Імпорт живих тварин та продуктів тваринного походження представлено на

рис. 2.4.

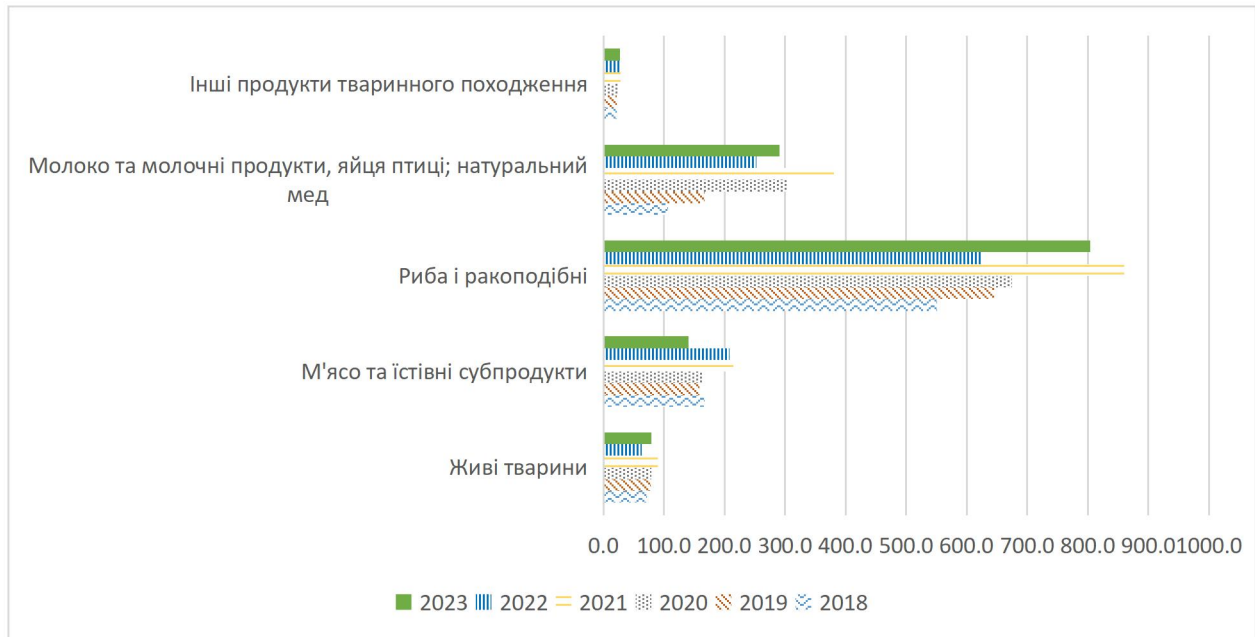


Рис. 2.4. Імпорт живих тварин та продуктів тваринного походження [140, 141]

Як видно з рис. 2.4 з 2018 року найбільше імпортується риба та ракоподібні. На другому місці молоко, молоко та молочні продукти, яйця птиці, натуральний мед.

Експорт та імпорт жирів та олій тваринного або рослинного походження представлено на рис.2.5.

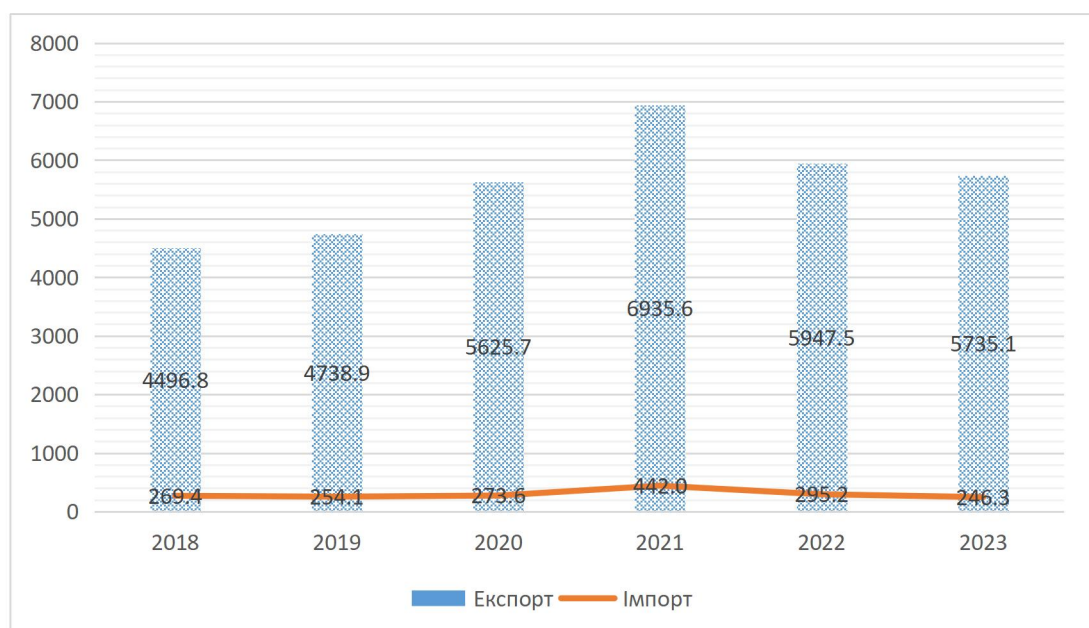


Рис. 2.5. Жири та олії тваринного або рослинного походження [140, 141]

Аналіз показав, що експорт в декілька разів перевищує імпорт жирів та олій тваринного або рослинного походження. У 2023 році експорт цих товарів перевищив імпорт на кілька разів, що свідчить про конкурентоспроможність української продукції на міжнародному ринку. Зменшення імпорту в останні роки може бути пов'язане з підвищенням внутрішнього виробництва та змінами в глобальних торгових умовах. В 2023 році експорт рослинних олій зріс до 6,42 млн тонн на суму близько 5,58 млрд доларів США, що на 40% більше в натуральному вигляді підтримується попереднім роком. В цей період імпорт рослинних олій склав лише 114,14 тис. тонн на суму понад 162,11 млн доларів США. Це свідчить про значне зменшення імпорту відповідно до попередніх років. Основними експортними товарами залишаються соняшникова, ріпакова та соєва олії.

Експорт готових харчових продуктів за 2018–2022 роки представлено на рис. 2.6.

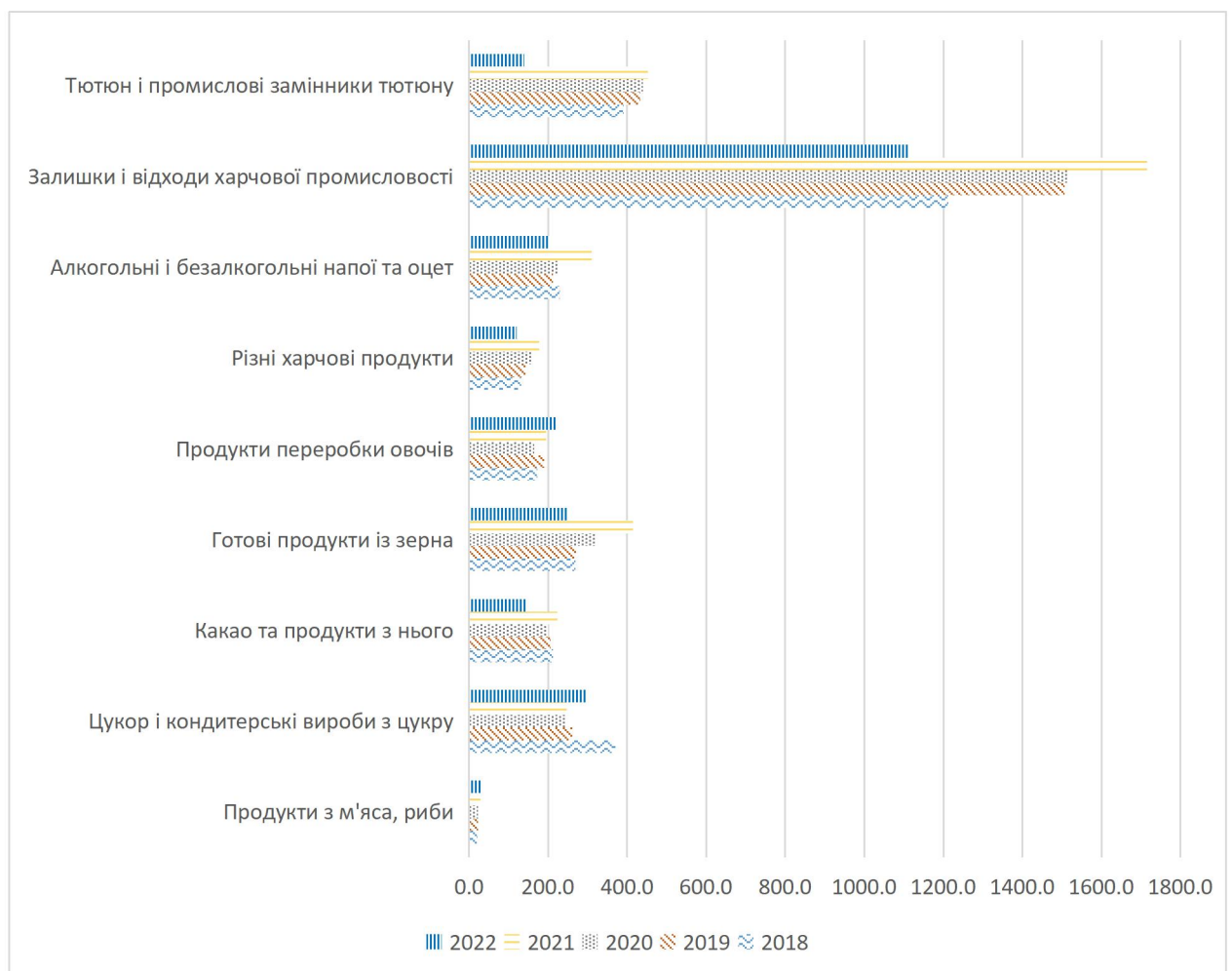


Рис.2.6. Експорт готових харчових продуктів за 2018–2022 роки [140, 141]

На рис.2.6 видно, що експорт готових харчових продуктів переважає залишки і відходи харчової продукції з 2018 до 2022 року. Потім в 2022 році це експорт цукру і кондитерських виробів з цукру, готові продукти із зерна та продукти переробки овочів.

Імпорт готових харчових продуктів за 2018–2022 роки представлено на рис.2.7.

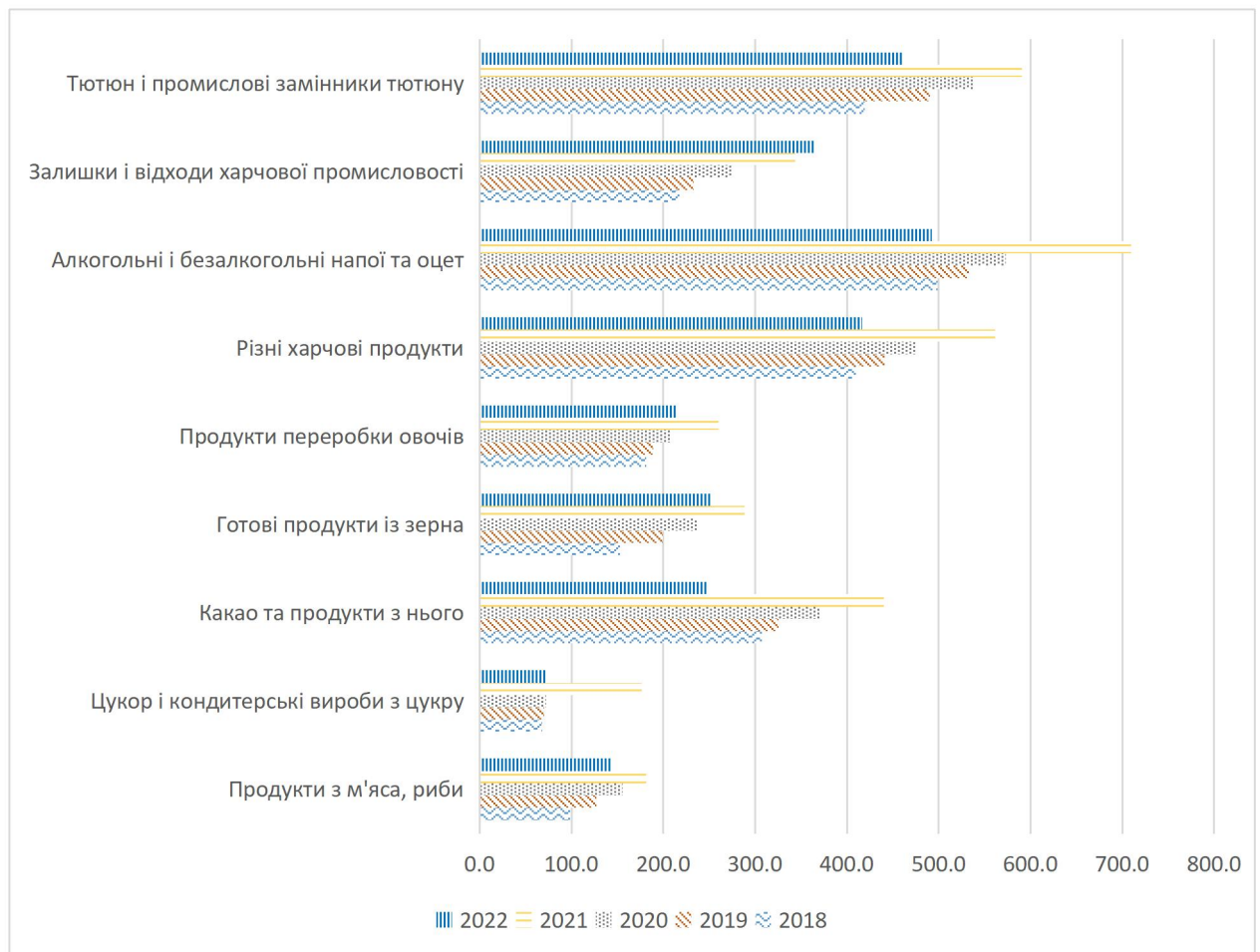


Рис. 2.7. Імпорт готових харчових продуктів за 2018–2022 роки [140, 141]

У 2022 році основними групами готових харчових продуктів, які імпортуються в Україну, були: алкогольні та безалкогольні напої: приблизно 493,85 млн дол., тютюнові і промислові замінники тютюну – 410,87 млн дол, різні харчові продукти: близько 473,5 млн доларів, какао та продукти з нього.

Експорт продуктів рослинного походження представлено на рис. 2.8. Найбільша кількість експортованої продукції – зернові культури, потім насіння і плоди олійних рослин, їстівні плоди та горіхи.

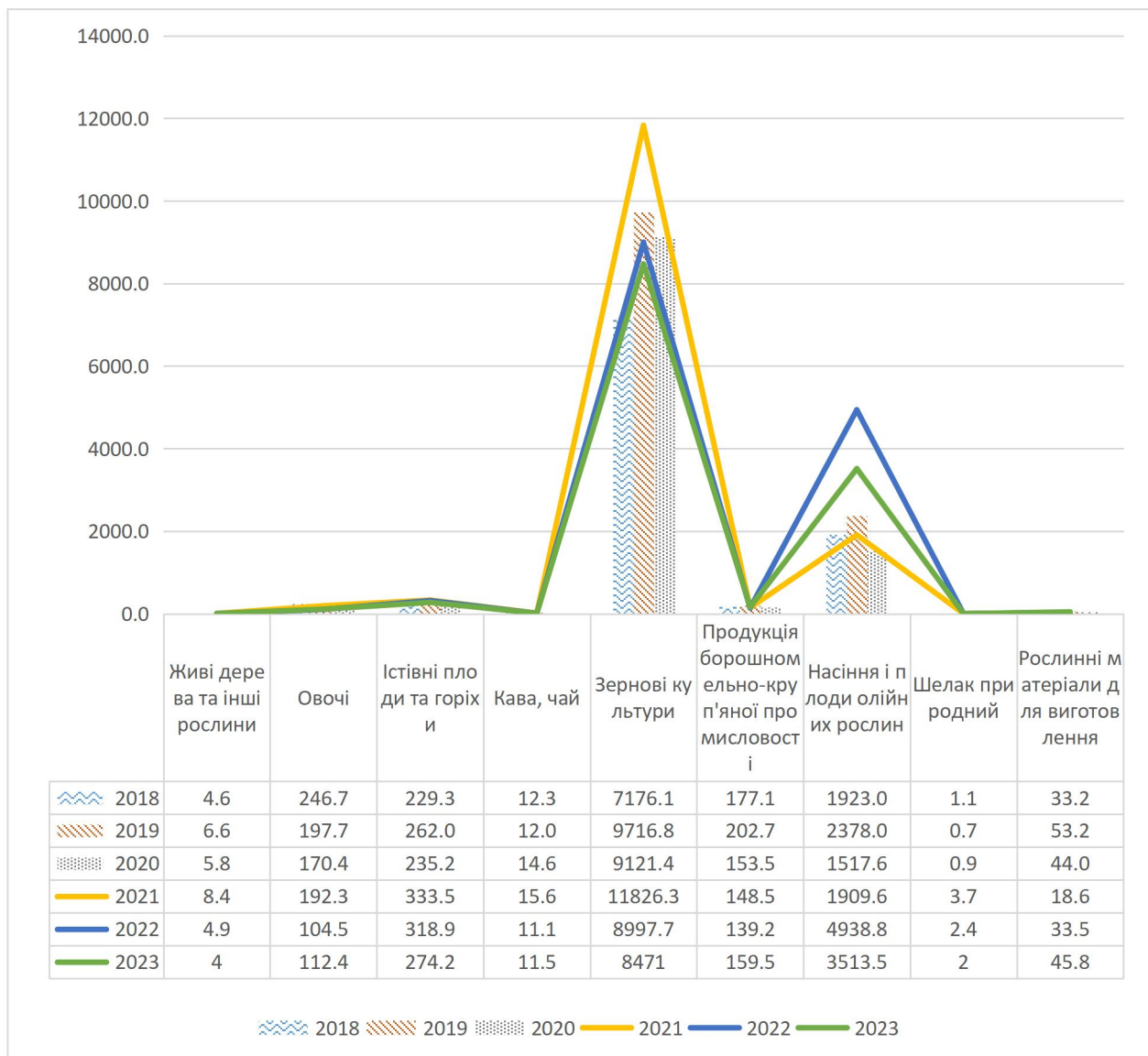


Рис. 2.8. Експорт продуктів рослинного походження [140, 141]

У 2022 році внаслідок повномасштабної агресії експорт товарів скоротився на 35% порівняно з 2021 роком основна причина це пошкодження логістичних шляхів та кадровий голод робочого персоналу, які стали на захист держави та суспільства. Попри це, позитивну динаміку демонстрували продукти з доданою вартістю, зокрема молокопродукти, борошно, макаронні вироби та кондитерська продукція [142].

Імпорт продуктів рослинного походження представлено на рис. 2.9.

Аналіз показав, що значна частина імпорту складалася із зернових, які виробляються в харчовій промисловості та олії рослинного походження, які мають великий попит на внутрішньому ринку.

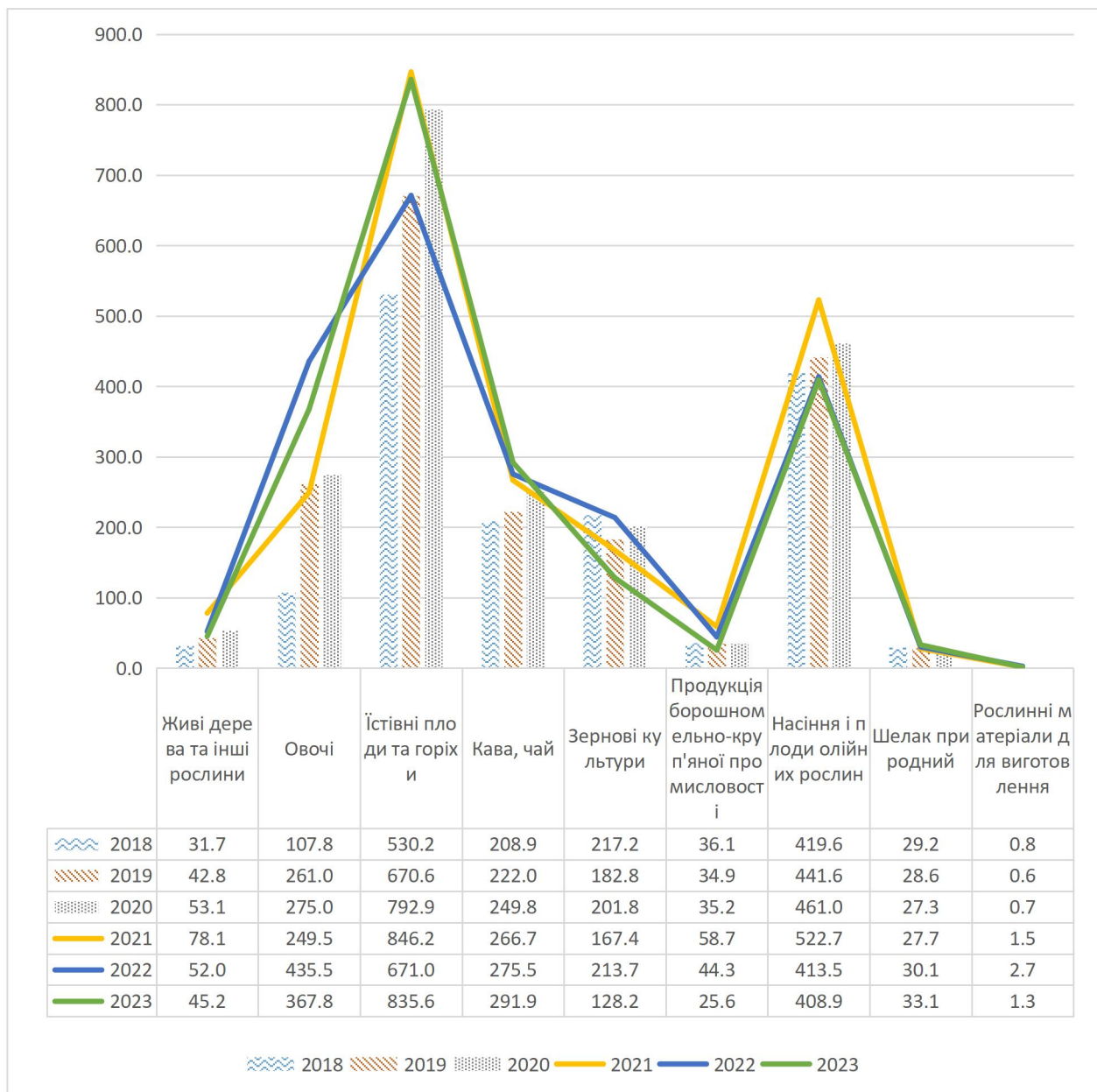


Рис. 2.9 Імпорт продуктів рослинного походження [140, 141]

Імпорт продукції рослинного походження в 2018 році становив приблизно 1,8 млрд доларів США. В 2019 році зріс до 2,1 млрд доларів США, Зниження в 2020 році до 1,9 млрд доларів США через глобальні економічні труднощі. Відновлення 2021 року до 2,4 млрд доларів США, що впливає на зростання попиту. Імпорт в 2022 році скоротився до близько 1,9 млрд доларів США через військові дії та економічну нестабільність. Імпорт продукції рослинного походження оцінюється приблизно в 2,1 млрд доларів США. в 2023 році [142].

Україна залишається значним гравцем на світовому ринку аграрної

продукції. Попри численні виклики, галузь демонструє стійкість та адаптивність, продовжуючи розширювати присутність на міжнародних ринках. Подальший розвиток зовнішньої торгівлі залежатиме від стабільності логістичних маршрутів, інтеграції до європейського ринку та збільшення частки продукції з високою доданою вартістю.

Найбільше Україна імпортує екзотичні фрукти, рибу, м'ясо, алкогольні напої та насіння. Значні обсяги імпорту спостерігаються у сфері харчових продуктів з високим рівнем переробки. Основними постачальниками агропродукції в Україну є ЄС (Польща, Німеччина, Італія), США, Туреччина.

Україна залишається одним із провідних експортерів аграрної продукції, зокрема зернових, олійних культур та продукції тваринництва. Основними ринками збуту є Європейський Союз, Туреччина, Індія та країни Близького Сходу. Сільське господарство є стратегічною галуззю економіки України, яка відіграє ключову роль у формуванні зовнішньоторговельного балансу. Незважаючи на виклики, пов'язані з війною, економічними коливаннями та змінами у світовій торгівлі, аграрний сектор України зберігає стабільні позиції на міжнародних ринках.

2.2. Аналіз діяльності та оцінка функціонування досліджуваних аграрних підприємств в умовах глобалізації

Аграрні підприємства є невід'ємною складовою розвитку економіки України, оскільки вони забезпечують виробництво продукції рослинництва та тваринництва, створюють робочі місця, сприяють продовольчій безпеці країни та формують значний експортний потенціал. Зовнішньоекономічна діяльність аграрних підприємств, зокрема експорт продукції, є важливим джерелом надходження валютних коштів та розвитку міжнародної співпраці. У сучасних умовах, що характеризуються нестабільністю ринків, геополітичними конфліктами та змінами в законодавчому полі, ефективне логістичне управління

набуває особливого значення для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості аграрного сектору. Незалежно від військового стану країни підприємницька діяльність розвивається та формує ефективний базис для підняття національної економіки. Загальна кількість діючих суб'єктів господарювання представлено в табл. 2.1 та додатку А

Таблиця 2.1.

Кількість діючих суб'єктів господарювання на 2023 рік [140]

	Кількість діючих суб'єктів господарювання					
	усього, одиниць	у % до загального показника	підприємства		фізичні особи– підприємці	
			одиниць	у % до загальног о показника	одиниць	у % до загальног о показника
Усього	1913257	100,0	307916	100,0	1605341	100,0
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	62960	3,3	40889	13,3	22071	1,4

З таблиці видно, що на першому місці за кількістю стоять підприємства, які займаються оптовою та роздрібною торгівлею, ремонтом автотранспортних засобів і мотоциклів, на другому – інформацією та комунікацією, на третьому місці підприємства, які займаються професійною, науковою та технічною діяльністю, на четвертому – промисловість, п'яте місце займають підприємства, які надають інших видів послуг, шосте місце – транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність, сьоме місце займають підприємства, які займаються операціями з нерухомим майном, восьме місце займають підприємства, які займаються тимчасовим розміщенням й організація харчування, і на дев'ятому місці – сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство. Аграрні підприємства посідають таке місце за таких причин:

розвиток технологічного укладу, що передувє цифровізаційним трансформаціям; окупація територій; консолідація бізнесу (коли великі агрохолдинги поглинають менші господарства, щоб зменшити витрати та підвищити ефективність); кліматичні зміни, які негативно впливають на врожайність і змушують аграріїв скорочувати виробництво або закривати підприємства; забруднення сільськогосподарських угідь вибухонебезпечними предметами, що робить їх непридатними для використання через загрозу для життя працівників та пошкодження техніки; втрата доступу до ринків збуту, особливо через військові дії або блокування логістичних шляхів; демографічна криза; екологічні проблеми, такі як ерозія ґрунтів, зниження родючості та погіршення стану водних ресурсів; тощо.

Кількість діючих суб'єктів сільського, лісового та рибного господарства за регіонами представлено в таблиці 2.2 та в додатку Б

Таблиця 2.2

Кількість діючих суб'єктів сільського, лісового та рибного господарства за регіонами в 2023 році [140]

Регіон	2023	
	усього, одиниць	з них фізичних осіб–підприємців, одиниць
Україна	62960	22071
Вінницька область	4219	1482
Волинська область	1459	555
Дніпропетровська область	5894	2057
Донецька область	1121	397
Житомирська область	2011	764
Закарпатська область	1407	755
Запорізька область	1796	308
Івано – Франківська область	1384	641
Київська область	3438	1248
Кіровоградська область	4561	1207

Продовження табл. 2.2

Луганська область	576	27
Львівська область	2279	838
Миколаївська область	4257	1069
Одеська область	4244	1276
Полтавська область	4268	1584
Рівненська область	1324	589
Сумська область	1974	790
Тернопільська область	1766	734
Харківська область	3277	1487
Херсонська область	1279	258
Хмельницька область	2472	859
Черкаська область	3395	1323
Чернівецька область	1380	791
Чернігівська область	1824	556
м. Київ	1355	476

Україна має потужний промисловий сектор, проте сільське господарство залишається не менш важливим для економіки країни. До початку війни, за даними Єврокомісії, Україна забезпечувала 15% світового ринку кукурудзи, 13% ячменю та 10% пшениці. Згідно зі статистикою Міністерства сільського господарства США, у 2021–2022 роках Україна посідала сьоме місце у світі з виробництва пшениці (33 млн тонн), основним імпортером якої був Єгипет. У виробництві кукурудзи Україна займала шосте місце, експортувавши її переважно до Нідерландів, Іспанії та Китаю, а за виробництвом ячменю – четверте місце, з основним ринком збуту в Китаї.

У 2024 році аграрний сектор України зазнав значних змін. Згідно з даними Державної митної служби, експорт зерна зріс на 20% порівняно з попереднім роком, досягнувши 53,9 млн тонн, що є другим за величиною показником в історії країни після рекорду 2019 року (56,7 млн тонн). Однак, через зниження світових

цін, експортна виручка збільшилася лише на 13%, склавши \$9,4 млрд. Найбільшу частку експорту становила кукурудза – 29,6 млн тонн на суму \$5,1 млрд, тоді як пшениці було експортовано 18,4 млн тонн на \$3 млрд.[143, 144]

Виробництво зернових культур у 2024 році також зазнало змін. Українська зернова асоціація прогнозує врожай пшениці на рівні 20 млн тонн, що менше порівняно з 22 млн тонн у 2023 році. Виробництво кукурудзи оцінюється в 26,3 млн тонн, що на 3 млн тонн менше, ніж попереднього року. Зниження врожайності пов'язане з різними факторами, включаючи скорочення посівних площ та несприятливі погодні умови [144].

Незважаючи на виклики, аграрний сектор України залишається ключовим гравцем на світовому ринку зернових, забезпечуючи значну частку глобального експорту та підтримуючи продовольчу безпеку багатьох країн.

При оцінці масштабів бізнесу та виробничих потужностей ми звернули особливу увагу на розмір земельного банку, чисельність працівників у холдингах та географію ринків збуту продукції. Kernel утримує лідерство за площею оброблюваних земель – 514 000 га, залучаючи близько 11 000 працівників. МХП обробляє 362 000 га землі та забезпечує роботою 28 000 осіб, що робить його найбільшим роботодавцем серед представлених компаній. Крім того, МХП має найширший ринок збуту, експортувавши продукцію у 85 країн, тоді як Kernel реалізує продукцію в 80 країнах [150, 151, 155].

У той же час, Prometeu має найменший земельний банк серед розглянутих холдингів – 20 000 га – та обмежену географію експорту, поставляючи продукцію лише до двох країн. Щодо чисельності працівників, найменше персоналу мають KSG Agro та AgroVista, які заявили про 1 000 співробітників кожен [156, 157].

Таким чином, різні аграрні холдинги демонструють значні відмінності в масштабах своєї діяльності, орієнтуючись на різні моделі ведення бізнесу та стратегії виходу на міжнародні ринки, а також на це впливають ряд факторів такі як: загальна стратегія підприємства, види діяльності підприємства, земельний фонд, інвестиційна діяльність, кваліфікований персонал та його наявність (кадровий голод) тощо.

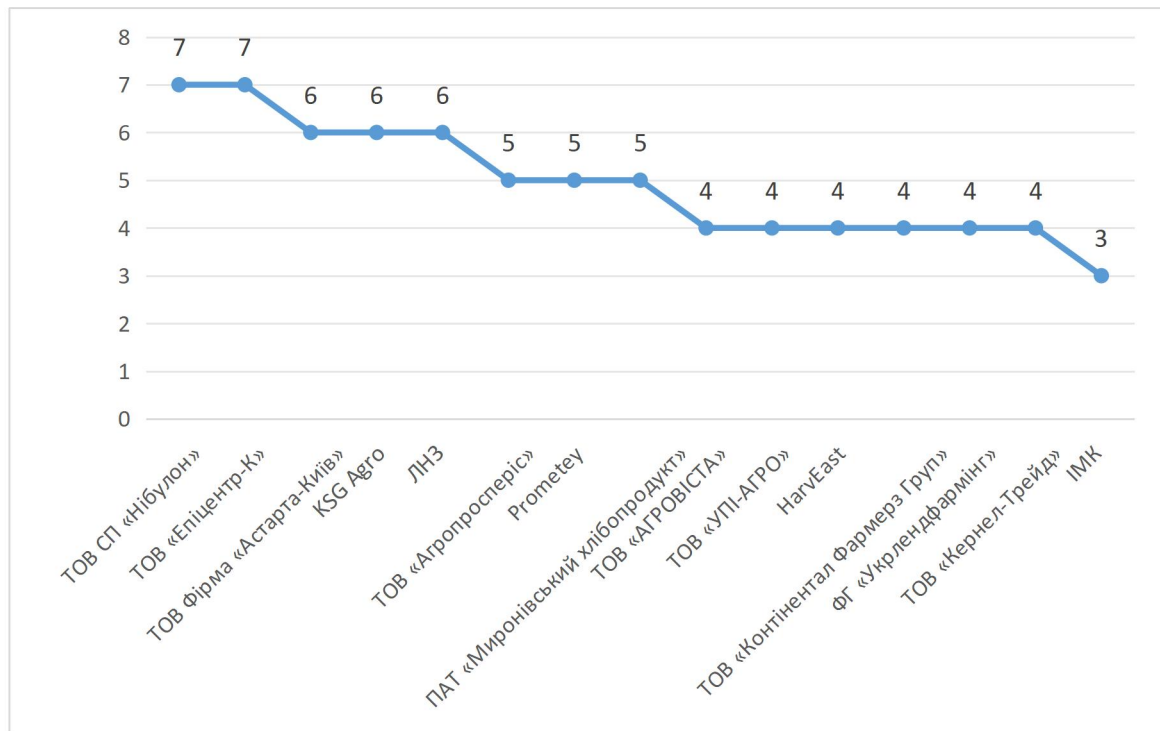


Рис. 2.10. Аналіз кількості видів діяльності досліджуваних аграрних підприємств [згруповано автором на основі джерел 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154]

Середній розмір аграрного підприємства, що входить до складу агропідприємства становить 4850 га. В середньому по Україні без урахування підприємств агропідприємств і фермерських господарств цей показник складає 1058 га. Проаналізуємо земельний банк (га) аграрних підприємств рис. 2.10

На рис. 2.11 показано порівняння земельного банку (в га) різних аграрних підприємств, де зазначено, що максимальний земельний банк має ТОВ «Кернел–Трейд» – 514 000 га., друге місце займає ТОВ «Укрлендфармінг» – 475 000 га., найменші показники у KSG Agro (24 000 га) та Prometey (20 000 га) [147, 151, 153, 156]

Усі підприємства, починаючи з ТОВ «Континентал Агро» (195 000 га) та нижче, мають помітно менші земельні банки. Останні шість підприємств мають земельні банки менші за 100 000 га. Це: ТОВ «Агропросперіс» (82 000 га), ТОВ СП «Нібулон» (76 000 га), KSG Agro (24 000 га), Prometey (20 000 га) [145, 146, 153, 154, 156].

ТОВ «Кернел–Трейд» (514 000 га) має земельний банк, що більше за

земельний банк Prometeu (20 000 га) у понад 25 разів. Перші три компанії разом володіють приблизно 1 351 000 га, що значно перевищує земельні банки всіх інших підприємств на графіку [151, 156].

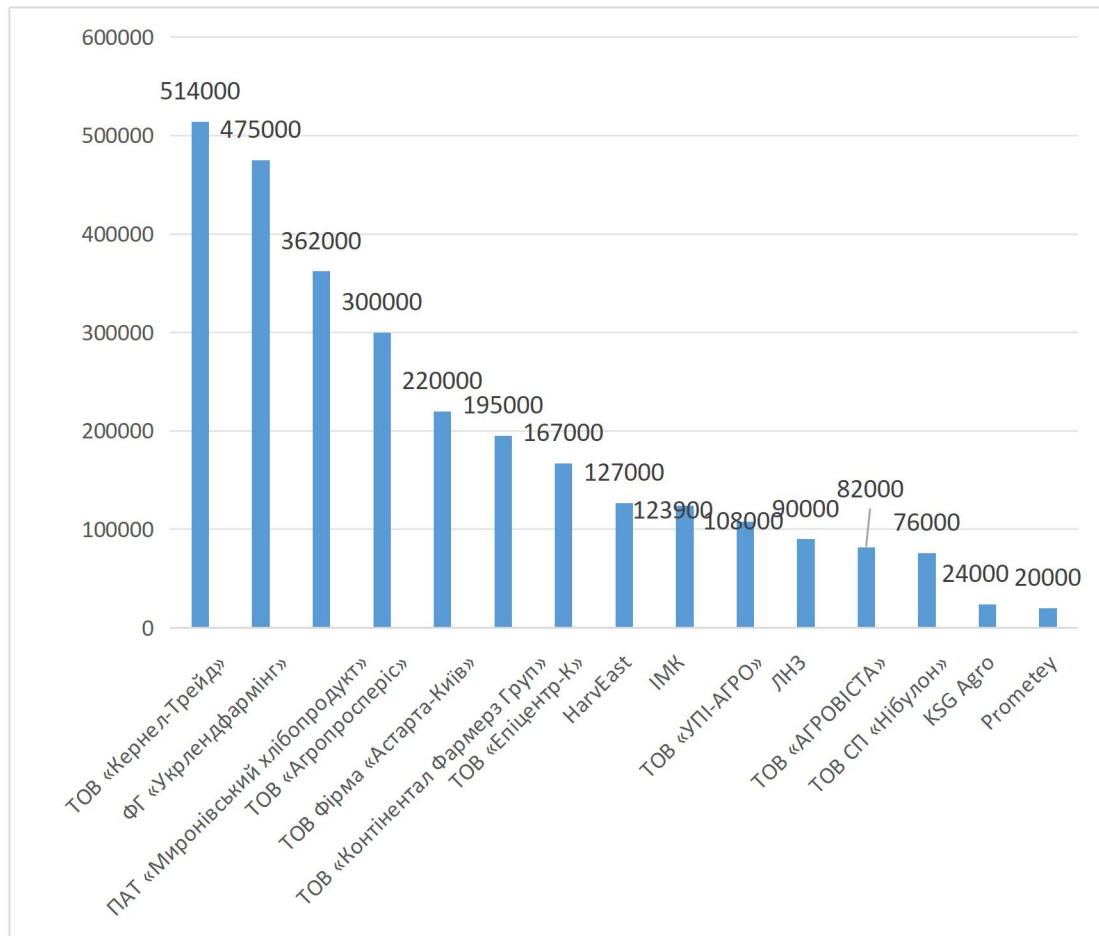


Рис. 2.11 Аналіз земельного банку (га) аграрних підприємств [згруповано автором на основі джерел 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154]

Ринок аграрної землі концентрується навколо декількох великих компаній.

Великі аграрні підприємства мають значну перевагу у масштабах, що дозволяє їм ефективніше застосовувати інновації та нові технології. Малі підприємства можуть бути спеціалізованими або регіональними, але їм складніше конкурувати з лідерами за обсягами продукції. Для аграрних підприємств земельний фонд є основою їх виробничої діяльності – він визначає: масштаб вирощування сільськогосподарських культур, рівень виробничих потужностей, обсяг кінцевої продукції, експортний потенціал.

В умовах сучасного аграрного ринку важлива не лише кількість землі, а й ефективність її використання, інтеграція з переробкою, логістикою, трейдингом, цифровими технологіями, при тому, що значна кількість земель окупована або замінована. Деякі підприємства можуть бути високорентабельними з відносно невеликим земельним банком завдяки інноваційності, інтенсивному виробництву або сервісній орієнтації.

На рис. 2.12. відображено відсоткову частку експорту аграрних підприємств.

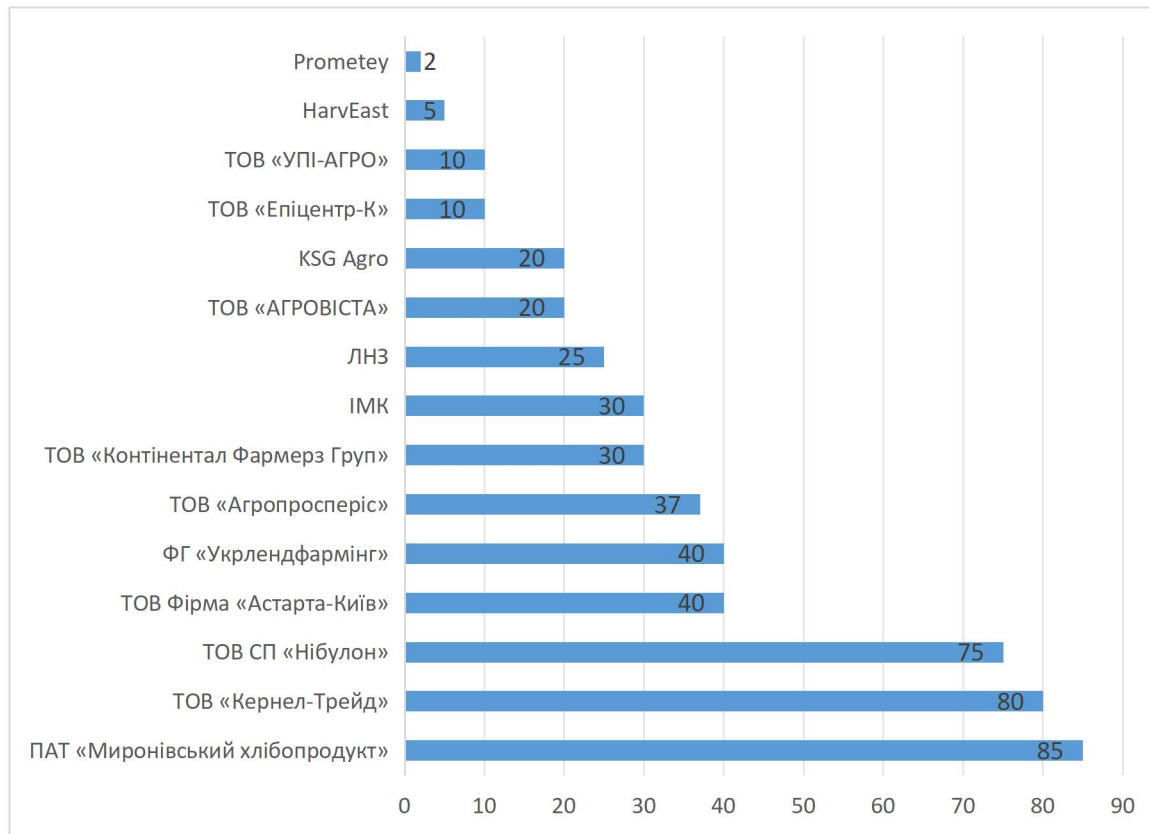


Рис. 2.12 Аналіз експорту аграрних підприємств, % [згруповано автором на основі 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154]

З рис. 2.12. видно суттєву різницю між лідерами та менш активними експортерами. Особливо виділяється ПАТ «Миронівський хлібопродукт» з показником 85%. До середніх підприємств з часткою експорту (30% – 40%) відносяться: ТОВ «Агропросперіс» – 30%, ТОВ «Контінентал Фармерз Груп» – 30%, ІМК – 37%, вони мають стабільний експорт, але не настільки високий, як у лідерів ринку. До підприємств з низьким рівнем експорту (10% – 25%) відносяться: ЛНЗ – 25%, ТОВ «АГРОВІСТА» – 20%, KSG Agro – 20%, ТОВ «Епіцентр-К» –

10%, ТОВ «УПІ–Агро» – 10%, HarvEast – 5%, Prometey – 2%. Дані підприємства мають орієнтацію на внутрішній ринок [145, 148, 150, 153, 154, 156, 157, 158, 159, 160].

Військова агресія російської федерації, яка призвела до тимчасової окупації значних територій на півдні та сході України, зокрема в Харківській, Херсонській, Миколаївській та Запорізькій областях, суттєво обмежила експортний потенціал агропідприємств, розташованих у цих регіонах. Постійні обстріли, фізичне руйнування інфраструктури, забруднення територій та нестача працівників через мобілізацію й евакуацію населення істотно ускладнили доступ до ринків збуту та посіяли невизначеність у виробничих процесах.

У цих умовах логістичні потоки сільськогосподарської продукції змістилися до більш безпечних регіонів, зокрема до центральної частини України. Важливу роль у збереженні експортної спроможності держави відіграло налагодження логістичної інфраструктури до портів Чорного моря, особливо через створення та функціонування "зернового коридору" з портів Одеської області. Це дало змогу не лише зменшити навантаження на західні сухопутні переходи, а й поновити морський експорт зернових, олійних та іншої аграрної продукції.

Особливо виграли від цієї трансформації суб'єкти агробізнесу з Вінницької та Черкаської областей, які, завдяки більшій територіальній віддаленості від зони активних бойових дій, змогли наростити виробництво, адаптувати логістику до нових маршрутів, та ефективно скористатися можливостями, які відкрилися внаслідок часткової релокації виробництва із зони бойових дій. Розвиток річкового транспорту через дунайські порти (Ізмаїл, Рені, Усть–Дунайськ) також став критичним фактором для забезпечення стабільного експорту в умовах блокування основних морських шляхів.

Таким чином, просторова трансформація логістичних маршрутів та адаптивність регіональних аграріїв до нових умов стали ключовими чинниками збереження експортного потенціалу України у воєнний час. Це підкреслює важливість інвестицій у логістичну інфраструктуру, диверсифікацію транспортних коридорів та підтримку регіонального аграрного виробництва, яке

демонструє високу гнучкість і здатність до оперативного реагування на зовнішні загрози.

У 2023 році сухопутні маршрути забезпечили лише обмежену частку загального обсягу логістики сільськогосподарської продукції: близько 23,3% перевезень зернових культур (7,6 млн тонн), 26,7% – соняшникової олії (1,4 млн тонн) і 35,2% – олійних культур (2,5 млн тонн) [161].

У структурі наземних перевезень чітко простежується домінування залізничного транспорту над автомобільним: саме залізничні шляхи забезпечили приблизно 87% від усіх сухопутних перевезень зерна і майже 58% перевезень соняшникової олії, підтверджуючи свою ключову роль у забезпеченні ефективної логістики агропродукції. Логістичні шляхи обсягу перевезення пшениці та кукурузи представлені на ри. 2.13, а – пшениці, б – кукурузи.

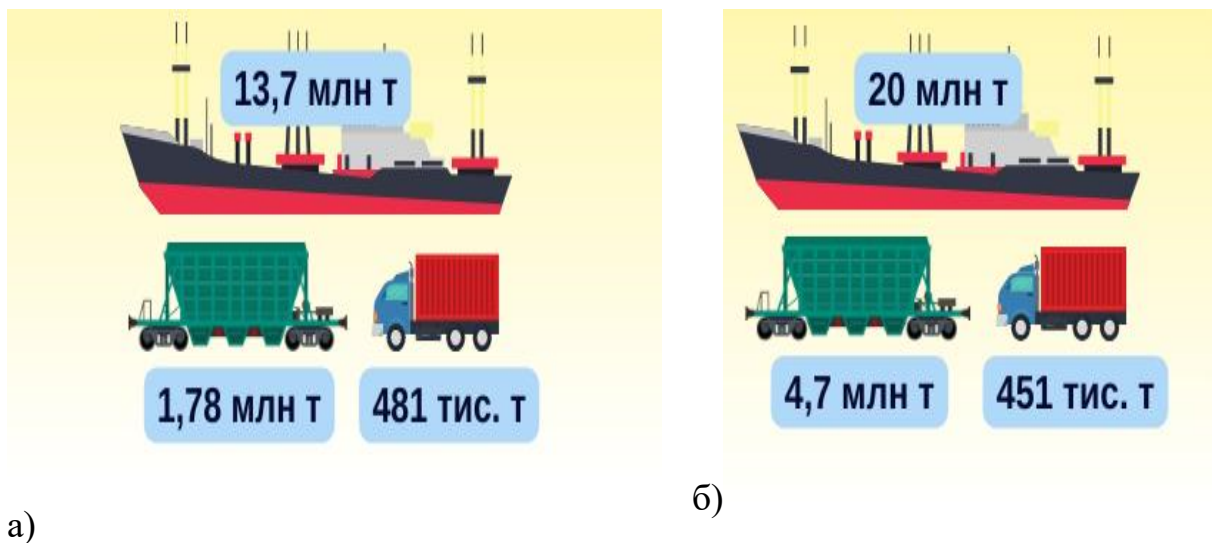


Рис. 2.13. Обсяг перевезень пшениці, виробленої аграрними підприємствами України у 2023 році [161]

З рис. 2.13 видно, що перевезення морським та річковим транспортом пшениці становить – 13,7 млн.т, кукурузи – 20 млн.т., перевезення залізничним транспортом пшениці – 1,78 млн.т., а кукурузи становить 4,7 млн.т. перевезення пшениці автомобільним транспортом становить 481 тис.т, а кукурузи 451 тис.т.

Логістичні шляхи обсягу перевезення пшениці та кукурузи представлені на ри. 2.14, а – ячмінь, б – соняшникова олія.

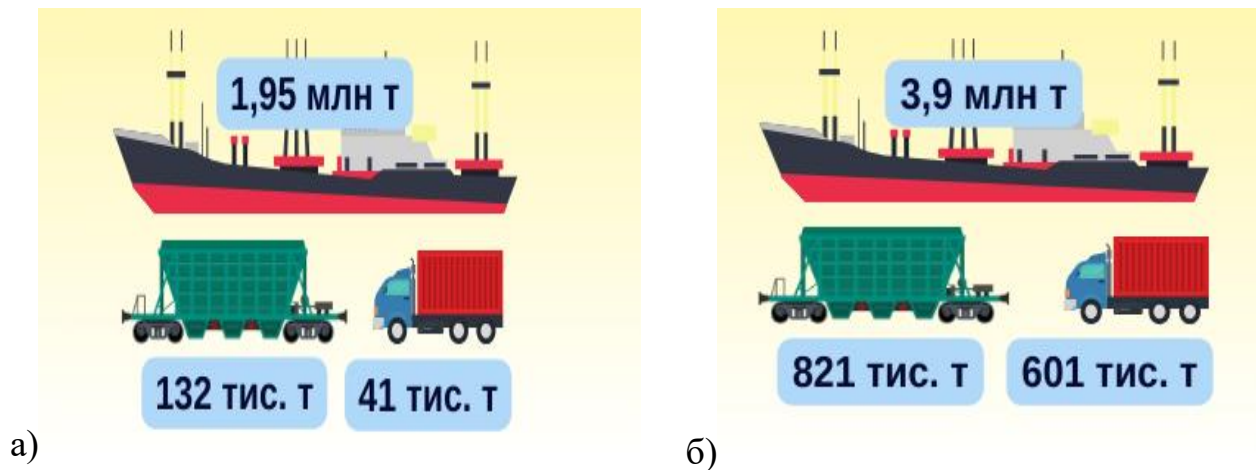


Рис. 2.14. Обсяг перевезень пшениці, виробленої аграрними підприємствами України у 2023 році [161]

З рис. 2.14 видно, що перевезення морським та річковим транспортом ячменю становить – 1,95 млн.т, соняшникової олії – 3,9 млн.т., перевезення залізничним транспортом ячменю – 0,13 млн.т., а соняшникової олії становить 0,82 млн.т. перевезення ячменю автомобільним транспортом становить 41 тис.т, а соняшникової олії 601 тис.т. [161]

Охарактеризовуючі досліджуванні аграрні підприємства можна стверджувати, що кожне підприємство має свій вид діяльності. Технологічний та цифровий розвиток та регіональний аспект. Так, ТОВ «Контінентал Фармерз Груп» це підприємство, яке спеціалізується на вирощуванні зернових та олійних культур, впроваджує інноваційні методи та сучасні технології, а також має значний вплив на регіональний аграрний ринок та активно залучає інвестиції для свого розвитку [145].

Один з лідерів аграрного ринку України, особливо в сегменті зернових культур – ТОВ СП «Нібулон». Має потужну логістичну інфраструктуру, що включає річкові термінали. В умовах глобалізації робить акцент на оптимізацію транспортних витрат та підвищення ефективності логістичних операцій [146].

Один із найбільших агрохолдингів України це ФГ «Укрлендфармінг», який займається виробництвом широкого спектру аграрної продукції. Інвестує в інноваційні технології та модернізацію виробничих потужностей. В умовах

глобалізації зосереджується на розширенні міжнародних зв'язків та покращенні якості продукції [147].

LNZ Group відомий, як виробник високоякісного посівного матеріалу. Підприємство активно впроваджує сучасні технології селекції. В умовах глобалізації орієнтується на розширення ринку збуту продукції через покращення якості та надійності поставок [148].

ТОВ Фірма «Астарта–Київ» має розгалужену систему переробки аграрної продукції та є один з найбільших виробників цукру в Україні, а тако ж активно інвестує у модернізацію виробництва. В умовах глобалізації зосереджується на диверсифікації продукції та виході на міжнародні ринки [149].

Провідний виробник м'яса птиці та аграрної продукції є ПАТ «Миронівський хлібопродукт», який має інтегровану систему виробництва «від поля до столу». В умовах глобалізації робить акцент на підвищення стандартів якості продукції, інновації та експансію на міжнародні ринки [150].

Найбільший виробник та експортер соняшникової олії – ТОВ «Кернел–Трейд». Активно працює на міжнародних ринках, співпрацює з іноземними партнерами. Умови глобалізації сприяють зміцненню позицій підприємства через розширення виробництва та розширення логістичних можливостей [151].

ІМК займається вирощуванням зернових та олійних культур. Активно модернізує виробничі процеси та впроваджує нові технології. В умовах глобалізації робить акцент на оптимізацію операційних процесів та підвищення ефективності управління [152].

KSG Agro є виробником аграрної продукції та активно розвиває тваринництво. В умовах глобалізації зосереджується на підвищенні конкурентоспроможності продукції через покращення технологій виробництва [153].

ТОВ «Агропросперіс» є одним з найбільших аграрних компаній, що спеціалізується на вирощуванні та переробці зернових культур, який здійснює активне залучення інвестицій у модернізацію виробничих потужностей. В умовах глобалізації працює над підвищенням ефективності виробництва та розширенням

ринків збуту [154].

Аналіз діяльності аграрних підприємств свідчить про те, що Україна залишається аграрною країною з потужним ресурсним потенціалом. Значна частка родючих земель, сприятливі кліматичні умови та накопичений виробничий досвід створюють передумови для динамічного розвитку аграрного сектору в цілому. Сільське господарство відіграє важливу роль у формуванні національного доходу, забезпеченні продовольчої безпеки та розвитку зовнішньоекономічної діяльності. В умовах глобалізації українські аграрні підприємства мають високий експортний потенціал і здатність зміцнювати свої позиції на міжнародних ринках. Разом із тим, ефективне використання наявних можливостей вимагає впровадження інноваційних технологій, підвищення рівня логістичного управління та адаптації до світових стандартів.

У 2025 році аграрний сектор України функціонуватиме в умовах значного багатофакторного тиску, зумовленого наслідками повномасштабної війни, економічними викликами, погіршенням екологічного середовища та кліматичними загрозами. Поточна ситуація вимагає формування комплексного та стратегічного бачення державної політики в аграрній сфері, яка має бути орієнтована на зміцнення адаптаційного потенціалу галузі.

Одним із ключових викликів залишатиметься деструкція виробничого середовища, що охоплює не лише польові роботи, а й інфраструктуру зберігання, переробки та логістики. Системні обстріли аграрної інфраструктури, зокрема зерноскладів, логістичних хабів та об'єктів портової інфраструктури, призводять до значних матеріальних втрат, скорочення обсягів доступної продукції для внутрішнього ринку й експорту, а також формують ризики продовольчої нестабільності. Зростаюча вартість аграрного виробництва також є істотним стримувальним чинником. Підвищення цін на насіння, добрива, паливо та засоби захисту рослин, обумовлене інфляційними процесами та валютною волатильністю, створює додаткове навантаження на агровиробників. Це, у поєднанні з логістичними труднощами та енергетичною нестабільністю, змушує аграріїв шукати шляхи оптимізації витрат, зокрема за рахунок зміни структури

виробництва та концентрації на менш затратних культурах.

Крім того, енергетична нестабільність посилює тиск на виробничі процеси, особливо у сферах, критично залежних від безперебійного енергопостачання – тваринництві, зберіганні продукції та іригаційних системах. Впровадження альтернативних джерел енергії потребує значних фінансових інвестицій, що недоступні для багатьох малих і середніх господарств. Кліматичні зміни ускладнюють агровиробництво, знижуючи врожайність і якість продукції. Посухи, аномальні температурні коливання, дефіцит вологи в ґрунтах та погіршення умов для озимих культур ускладнюють досягнення цілей продовольчої безпеки. Це вимагає поглибленого моніторингу та впровадження технологій точного землеробства для ефективного реагування на погодні ризики.

Екологічна ситуація в сільськогосподарських регіонах України також викликає серйозне занепокоєння. Антропогенне навантаження, хімічне забруднення ґрунтів, знищення природного ландшафту внаслідок бойових дій, а також руйнування Каховської ГЕС та інциденти із забрудненням морського середовища створюють довгострокові ризики для екосистем і обмежують потенціал відновлення галузі. Особливо гостро постає потреба у впровадженні нових моделей сталого сільського господарства, які базуються на принципах відновлення природних ресурсів, раціонального землекористування та збереження біорізноманіття. У цих умовах державна аграрна політика у 2025 році має бути спрямована на формування стійкої моделі розвитку галузі, що враховує потреби адаптації до кліматичних змін, екологічної безпеки, енергетичної стабільності та трансформаційної інтеграції до агрополітики ЄС. Важливо забезпечити інституційну узгодженість, налагодити ефективний діалог між владою, експертною спільнотою та безпосередніми виробниками, а також впровадити механізми гнучкої реакції на динаміку глобальних ринків і внутрішніх загроз. Така політика повинна стати інструментом відновлення, розвитку та модернізації аграрного сектору, спрямованим на його довгострокову життєздатність і конкурентоспроможність.

2.3 Оцінка ефективності організаційно–економічного механізму логістичного управління зовнішньоекономічними процесами на аграрних підприємствах

У даному розділі дисертаційної роботи буде проведений аналіз ефективності організаційно–економічного механізму управління логістичними процесами на аграрних підприємствах на прикладі десяти українських підприємств, визначених у попередньому розділі: ТОВ «Контінентал Фармерз Груп», ТОВ СП «Нібулон», ФГ «Укрлендфармінг», LNZ Group (входять підприємства різної організаційно–правової форми), ТОВ Фірма «Астарт–Київ», ПАТ «Миронівський хлібопродукт», ТОВ «Кернен–Трейд», ІМК (входять підприємства різної організаційно–правової форми), KSG Agro (входять підприємства різної організаційно–правової форми), ТОВ «Агропросперіс» [145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154].

Ефективність механізму управління логістичними процесами на аграрних підприємствах може бути охарактеризована як функціональна залежність між рівнем розвитку ключових складових логістичного управління (зокрема, управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками із застосуванням логістичних підходів) і досягнутим економічним результатом, що демонструє вплив якості управління логістичним механізмом на економічну віддачу. Якість управління логістичними процесами слід трактувати як інтегральну характеристику, що охоплює різні критично важливі елементи управління. До них належать планування, координація, контроль і регулювання матеріальних потоків, а також організація управління фінансовими потоками та інформаційною логістикою на основі системного підходу.

Дослідження цього показника – якості управління логістичними потоками на аграрних підприємствах – здійснювалося з використанням раніше обґрунтованої методики експертного оцінювання. Щоб мінімізувати вплив суб'єктивності, яка зазвичай призводить до завищення статистичних результатів, підсумкові оцінки було відкориговано за допомогою коефіцієнта 1,1, після чого

одержані значення округлювалися до цілих чисел.

Для даного дослідження розроблена методика комплексного та системного оцінювання якості механізму управління логістичними процесами на досліджуваних аграрних підприємствах, яка на практиці реалізована за допомогою Google форми. Дана форма є універсальна за структурою та можна побудувати питання різної складності. Дане оцінювання складається із експертної оцінки. А воно в свою чергу із розробки закритих та відкритих запитань, із анкетування. [162, с. 92–100].

Проаналізуємо експерсте оцінювання та весь процес повного анкетування. Перед початком роботи експерт–респондент заповнює обов’язкове поле із зазначенням електронної адреси. Завдяки цій фіксації експерта–респондента вдається реалізувати різні варіанти обробки результатів. Фіксація відбувається в спеціальному вікні Google форми (рис. 2.15).

Будь ласка, заповніть цю форму.

Експертна оцінка веб-сайтів аграрних підприємств та аграрних торгових марок

Миронівський хлібопродукт <https://www.mhp.com.ua>
 ТМ "Львів Ріба" <https://lviv.com.ua>
 ТМ "Башкиський" <https://baskiyskiy.com.ua>
 KERNEL, Олександр <https://oleksa.kernel.ua>
 ТМ "Львів Ріба" <https://lviv.com.ua>
 ТМ "Чумацький Діг" <https://chumackiydig.com.ua>
 ТМ "Чумацький Діг" <https://chumackiydig.com.ua>
 Нестле Україна <https://ukraine.nestle.com>
 ТМ "Торчин" <https://torchin.com.ua>
 ТМ "Місто" <https://misto.com.ua>
 Агротрейд <https://agrotreid.com.ua>
 АГРОТОН <https://agroton.com.ua>
 Агроінформація <https://agroinform.com.ua>

Електронна адреса:

Відмітьте сайти, які на Вашій думку відповідають зазначеним характеристикам

	Миронівський хлібопродукт	ТМ "Львів Ріба"	ТМ "Башкиський"	KERNEL, Олександр	ТМ "Львів Ріба"	ТМ "Чумацький Діг"	ТМ "Чумацький Діг"	Нестле Україна	ТМ "Торчин"	ТМ "Місто"	Агротрейд	АГРОТОН	Агроінформація
Система пошуку інформації	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Відповідність дизайну концепції організації (торгової марки)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ключові запити	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Служба технічної	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Рис. 2.15. Зразок заповнення спеціального поля експертом респондентом в розробленій онлайн анкеті [розробка автора]

Форма анкети «Оцінка ефективності механізму логістичного управління в досліджуваних аграрних підприємствах» представлена на рис. 2.16. та дод. В.

Google форма реалізує збір результатів опитування експертів–респондентів за різними формами анкети та за різним набором запитань, який визначається метою опитування та спеціалізацією в галузі маркетингу, логістики, менеджерів зі збуту продукції, IT–спеціалістів тощо.

Рис. 2.16. Форма анкети «Оцінка ефективності механізму логістичного управління в досліджуваних аграрних підприємствах» [розробка автора]

Усього було опитано 143 особи. Нажаль масштабніше дослідження проводити складно із розрахунку, що потрібно офіційно звернутися до компанії, яка надасть своєму персоналу в даній області завдання. А також за рахунок часу, бо дослідження потребує не менше 3-х годин для аналізу, оцінки та відповідей на питання. На рис. 2.17 представлено зразок результатів експертної оцінки, які отримані на основі відповідей експертів-респондентів (експерти є працівниками компаній та займають посади заступників директорів, помічників, спеціалістів і мають освіту за спеціальністю «Логіст», «Маркетинг», «Менеджер зовнішньоекономічної діяльності», «ІТ» тощо) [287, с.49–55].

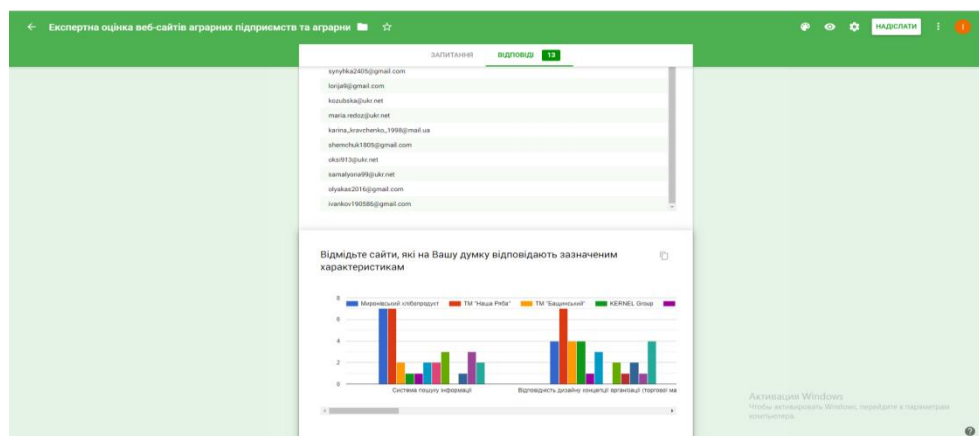


Рис. 2.17. Зразок результатів експертної оцінки [розробка автора]

Для оцінки думки експертів була розроблена шкала оцінки якісних характеристик управління окремими елементами механізму логістики досліджуваних аграрних підприємств (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Шкала оцінки якісних характеристик управління окремими елементами механізму
логістичного управління досліджуваних аграрних підприємств**

Показники	Експертна оцінка, бали				
	0	1	2	3	4
Управління матеріальним потоком	Відсутня	Планування і координація	+ контроль	+ регулювання	+ використання систем управління матеріальним потоком
Управління фінансовим потоком	Відсутня	Управління логістичними витратами	+ управління логістичними витратами та витратами на обслуговування матеріального потоку	+ управління фінансовим потоком у комплексі з витратами на обслуговування інформаційного потоку	+ управління ресурсопотоком на основі логістичної концепції управління
Управління інформаційним потоком	Відсутня	Управління на основі даних управлінського й бухгалтерського обліку	+ управління на основі маркетингової інформації	+ інформаційна система та безпека	+ управління на основі використання логістичних інформаційних систем

Згідно із встановленою шкалою, граничне значення можливого результату складає: максимальне – 12 балів (4 бали $\times$ 3 показники), мінімальне – 0 балів (0 балів $\times$ 3 показники). У рамках дослідження були визначені критерії для оцінювання якісних характеристик управління окремими складовими логістичного механізму на аграрних підприємствах. Зокрема, до високого рівня якості управління віднесено результати в діапазоні від 9 до 12 балів. Достатній рівень фіксується при наборі від 6 до 8 балів. Недостатній рівень управління відповідає оцінці від 3 до 5 балів. У випадку, якщо підприємство набирає менше 3 балів, вважається, що логістичний механізм управління фактично відсутній. У таблиці представлено узагальнені результати експертної оцінки якості функціонування механізму логістичного управління на досліджуваних аграрних підприємствах. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Експертна оцінка якості механізму логістичного управління процесами на досліджуваних агропідприємствах

Підпри- ємство	Експертна оцінка (кількість експертів x бал)												К-ть експ.	Сер. знач.	Коеф.	Скоре- говані бали
	Висока			Достатня			Недостатня			Відсутня						
	К-ть експ.	Бал	Сума балів	К-ть експ.	Бал	Сума балів	К-ть експ.	Бал	Сума балів	К-ть експ.	Бал	Сума балів				
ТОВ «Контінентал Фармерз Груп»	–	–	–	–	–	–	1	5	5	4	4	16	5	4,2	1,1	3,8
ТОВ СП «Нібулон»	–	–	–	1	8	8	–	–	–	–	–	–	5	6,8	1,1	6,2
	–	–	–	2	7	14	–	–	–	–	–	–				
	–	–	–	2	6	12	–	–	–	–	–	–				
ФГ «Укрлендфармінг»	–	–	–	2	7	14	2	5	10	–	–	–	5	5,6	1,1	5,1
	–	–	–	–	–	–	1	4	4	–	–	–				
LNZ Group	–	–	–	3	7	21	2	5	10	–	–	–	5	6,2	1,1	5,6
ТОВ Фірма «Астарта-Київ»	–	–	–	4	8	32	–	–	–	–	–	–	5	7,8	1,1	7,1
	–	–	–	1	7	7	–	–	–	–	–	–				
ПАТ «Миронівський хлібопродукт»	2	11	22	1	8	8	–	–	–	–	–	–	5	8,8	1,1	8,0
	–	–	–	2	7	14	–	–	–	–	–	–				
ТОВ «Кернел-Трейд»	4	12	48	–	–	–	–	–	–	–	–	–	5	11,6	1,1	10,5
	1	10	10	–	–	–	–	–	–	–	–	–				
ІМК	–	–	–	–	–	–	2	7	14	–	–	–	5	6,4	1,1	5,8
	–	–	–	–	–	–	3	6	18	–	–	–				
KSG Agro	–	–	–	–	–	–	3	5	15	2	2	4	5	3,8	1,1	3,5
ТОВ «Агропросперіс»	–	–	–	2	7	14	3	4	12	–	–	–	5	5,2	1,1	4,7

Для того, щоб отримані результати можна було порівнювати з результатами, отриманими в процесі подальшої роботи над економічною інформацією, всі дані переведемо у відсоткове відношення, з огляду на те, що 100 % результату відповідає 12 балам.

Відсоткові показники якості механізму управління логістичними процесами на досліджуваних аграрних підприємствах, які розраховані за формулою 2.1:

$$100 \% : 12 \text{ балів} \cdot С_k, \quad (2.1)$$

де $С_k$ – скорегований бал, наведені дані у таблиці (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

Відсоткові показники якості механізму управління логістичними процесами на досліджуваних аграрних підприємствах

Підприємство	%	Бал	Ск	Пп, %
ТОВ «Контінентал Фармерз Груп»	100	12	3,8	31,7
ТОВ СП «Нібулон»	100	12	6,1	50,8
ФГ «Укрлендфармінг»	100	12	5	41,7
LNZ Group	100	12	5,6	46,7
ТОВ Фірма «Астарта–Київ»	100	12	7	58,3
ПАТ «Миронівський хлібопродукт»	100	12	8	66,7
ТОВ «Кернел–Трейд»	100	12	10,5	87,5
ІМК	100	12	5,8	48,3
KSG Agro	100	12	3,5	29,2
ТОВ «Агропросперіс»	100	12	4,7	39,2

Отримані дані дозволяють провести кластерний аналіз за допомогою програми «SPSS» (рис. 2.18).

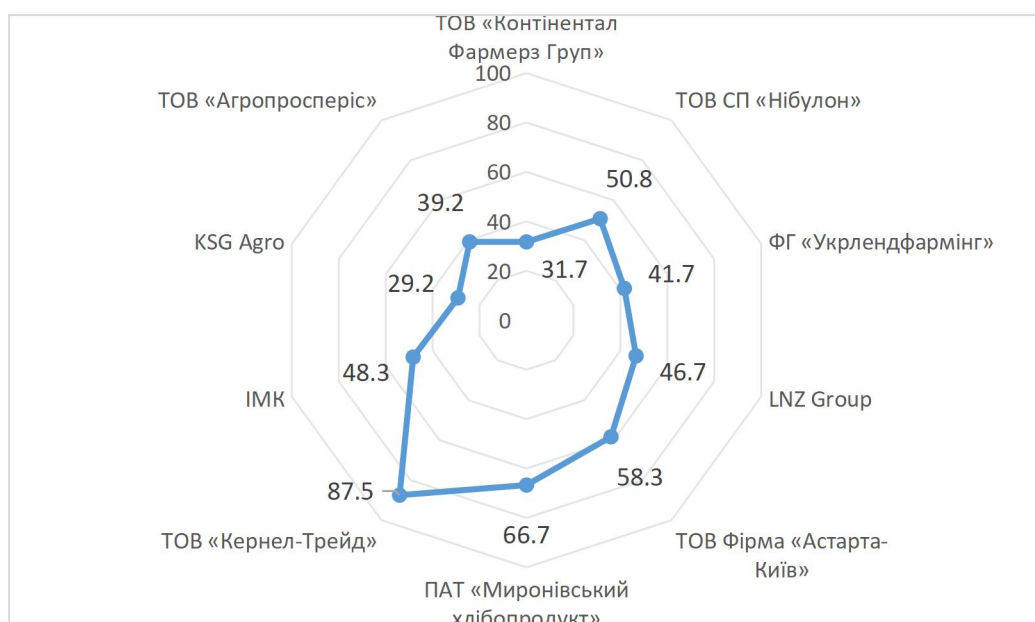


Рис. 2.18. Результати кластерного аналізу якості управління аграрним підприємством [розраховано автором]

Таким чином, всі досліджені підприємства доцільно класифікувати за трьома групами залежно від рівня розвитку механізму управління та вдосконалення логістичних процесів.

Перша група (0–33%) об'єднує підприємства, на яких зазначений механізм сформовано на низькому рівні. До неї належать: ТОВ «Контінентал Фармерз Груп», LNZ Group, KSG Agro, ТОВ «Агропросперіс».

Друга група (34–65%) включає підприємства із достатнім рівнем розвитку управління логістичними процесами, а саме: ФГ «Укрлендфармінг», ТОВ Фірма «Астарта–Київ», IMK, ТОВ СП «Нібулон».

Третя група (66–100%) охоплює підприємства з високим ступенем сформованості та ефективності функціонування логістичних механізмів: ТОВ «Кернел–Трейд» та ПАТ «Миронівський хлібопродукт».

Водночас залежність економічних результатів, що виникають у зв'язку із здійсненням логістичних процесів, від рівня ефективності управління ними, може бути виражена за допомогою формули (2.2):

$$E_{\text{рлс}} = \text{Ч}_{\text{п}} : (B_z + B_{\text{зб}} + B_a + B_i + H_b + \Gamma_{\text{п}}) \times 100 \%, \quad (2.2)$$

де $E_{\text{рлс}}$ – економічний результат, отриманий завдяки функціонуванню

логістичної системи;

$Ч_{\Pi}$ – чистий прибуток;

V_3 – виробничі запаси;

V_{36} – витрати на збут;

V_a – адміністративні витрати;

V_i – інші операційні витрати;

H_v – незавершене виробництво;

Γ_{Π} – готова продукція.

Чим вищим є значення цього показника, тим ефективніше підприємство управляє запасами та витратами, що свідчить про більш високий рівень функціонування його логістичного механізму. Дані для подальшого аналізу наведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Дані для аналізу залежності економічного результату аграрних підприємств, пов'язаного з логістичними процесами від рівня розвитку механізму логістичного управління [розраховано автором та систематизовано автором на основі джерел 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154]

Назва підприємства	Значення показників економічної діяльності (тис. грн.)						
	$Ч_{\Pi}$	V_3	V_{36}	V_a	V_i	H_v	Γ_{Π}
ТОВ «Контінентал Фармерз Груп»	1211,5	6898,1	704,6	6648,9	4025,0	576,5	2983,6
ТОВ СП «Нібулон»	48078,5	37098,9	2595,1	10552,6	58012,6	37329,7	8146,5
ФГ «Укрлендфармінг»	24017,0	37260,0	6836,0	16983,0	145125,0	23332,0	198,0
LNZ Group	1471,4	253,6	0	4804,2	3607,7	3391,6	0
ТОВ Фірма «Астарта-Київ»	22416,7	11830,6	25258,2	4891,0	5342,1	288,8	981,3
ПАТ «Миронівський хлібопродукт»	671,7	352,0	185,3	517,1	105,4	18,90	194,2
ТОВ «Кернел-Трейд»	12912,0	10913,0	230,6	5380,0	0	187,53	5687
ІМК	310, 889	624,740	162,980	173, 140	553, 648	53,490	30,3
KSG Agro	48,501	42774,0	11,920	20, 444	149, 656	46361,8	6952,5
ТОВ «Агропросперіс»	697,50	1289,50	272,30	865,50	684,60	187,90	4224,60

На основі отриманих даних також провели кластерний аналіз (рис. 2.19).

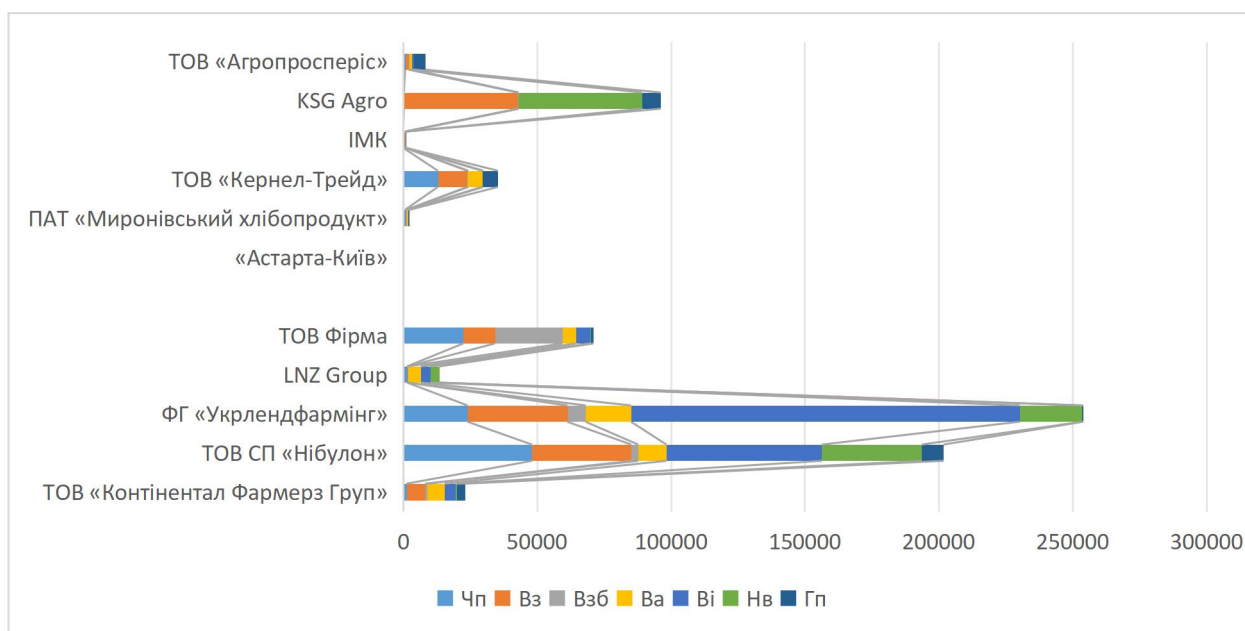


Рис. 2.19. Результати кластерного аналізу залежності економічного результату від рівня розвитку механізму логістичного управління на аграрних підприємствах [розраховано автором]

Результати кластерного аналізу засвідчили відсутність серед досліджуваних підприємств таких, для яких механізм логістичного управління відіграє ключову роль в забезпеченні економічного розвитку. Оцінити взаємозв'язок між економічними результатами та рівнем розвитку логістичного механізму доцільно із застосуванням класичних математичних методів елементарного моделювання. Для досліджуваних аграрних підприємств показники $E_{рлс}$ представлено у табл. 2.7. [145 – 154]

Таблиця 2.7

Показники залежності економічного результату від рівня розвитку механізму логістичного управління на досліджуваних аграрних підприємствах

Підприємство	Показники економічної діяльності, тис. грн.							Ерлс, %
	Чп	Вз	Взб	Ва	Ві	Нв	Гп	
ТОВ «Контінентал Фармерз Груп»	1211,5	6898,1	704,6	6648,9	4025	576,5	2983,6	5,5
ТОВ СП «Нібулон»	48078,5	37098,9	2595,1	10552,6	58012,6	37329,7	8146,5	31,3

Продовження табл. 2.7

ФГ «Укрлендфармінг»	24017	37260	6836	16983	145125	23332	198	10,5
LNZ Group	1471,4	253,6	0	4804,2	3607,7	3391,6	0	12,2
ТОВ Фірма «Астарта–Київ»	22416,7	11830,6	25258	4891	5342,1	288,8	981,3	46,1
ПАТ «Миронівський хлібопродукт»	671,7	352	185,3	517,1	105,4	18,9	194,2	48,9
ТОВ «Кернел– Трейд»	12912	10913	230,6	5380	0	187,53	5687	57,6
ІМК	310,889	624,74	162,98	173,14	553,648	53,49	30,3	19,5
KSG Agro	48,501	42774	11,92	20,444	149,656	46361,8	6952,5	0,1
ТОВ «Агропросперіс»	697,5	1289,5	272,3	865,5	684,6	187,9	4224,6	9,3

Якщо по осі Х відобразити показники, що характеризують залежність економічного результату від рівня розвитку управління логістичними процесами, а по осі Y – процентне значення якості механізму логістичного управління на досліджуваних аграрних підприємствах, отримаємо графічну модель, представлену у вигляді ряду прямокутних трикутників (рис. 2.20).

Ця модель, що ілюструє результати кластерного аналізу залежності економічної ефективності від рівня розвитку механізму логістичного управління, демонструє специфічне просторове співвідношення: катети трикутників відображають, відповідно, економічний результат функціонування логістики та якість управління логістичними процесами на підприємствах, тоді як гіпотенуза символізує рівень їх взаємозв'язку.

Аналіз побудованої моделі свідчить про наявність чіткої закономірності: оскільки відрізки не перетинаються в жодній точці, спостерігається стабільна залежність між економічними результатами та якістю організаційно–економічного механізму логістичного управління. Це означає, що з підвищенням якості управління логістикою відповідно зростає і економічний

результат, отриманий підприємством завдяки ефективному функціонуванню логістичної системи.

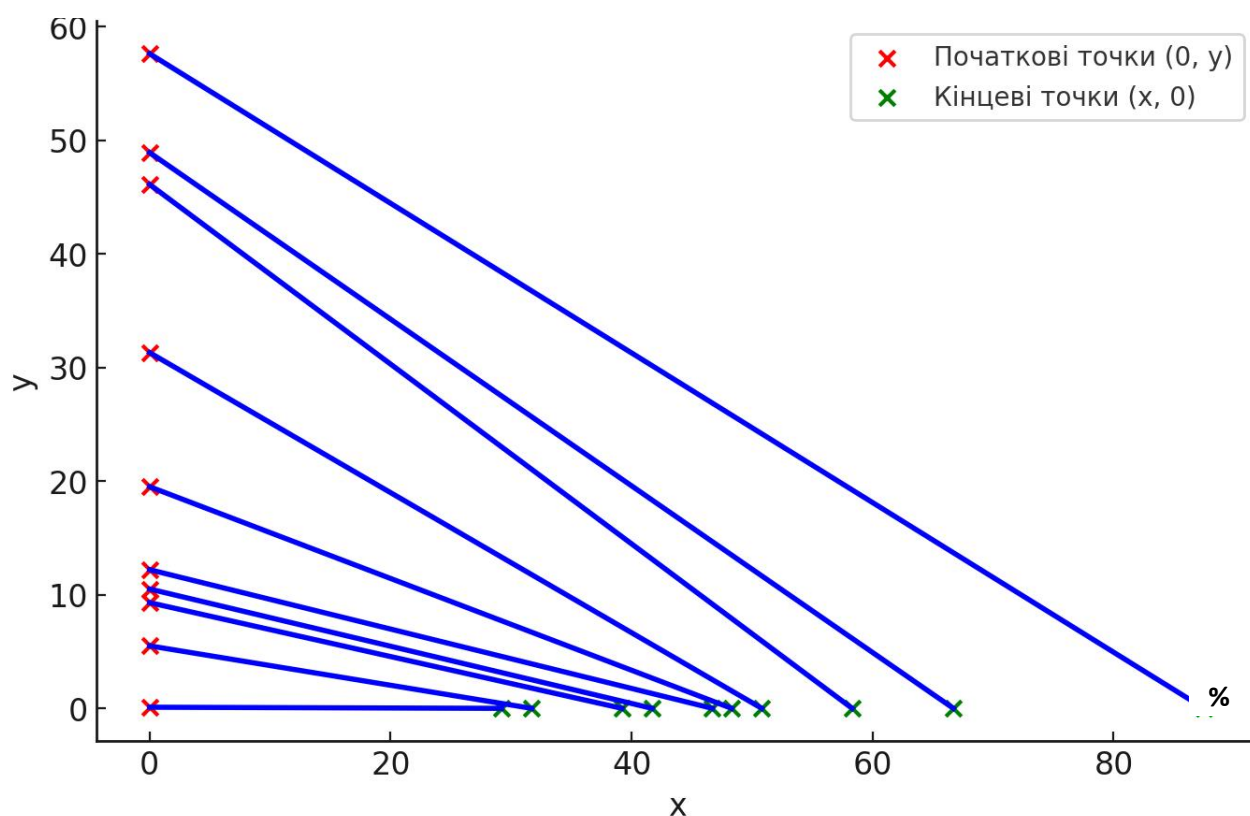


Рис. 2.20 Графічна модель залежності економічного результату від рівня розвитку і якості механізму управління логістичними процесами на аграрних підприємствах [складено автором]

При цьому заслуговує на увагу той факт, що на представленому рисунку (рис. 2.20) чітко фіксується наявність розриву шкали, що відображає ступінь впливу логістичної системи на економічні результати. Саме цей розрив дає підстави стверджувати: досягнення рівнем розвитку організаційно-економічного механізму управління логістичними процесами на аграрних підприємствах позначки у 50 % призводить до своєрідного якісного переходу, після чого логістика починає суттєво впливати на формування економічних показників підприємства.

Для подальшої кількісної оцінки цього впливу доцільно використати теорему Піфагора. Визначивши довжину гіпотенузи трикутника як c , а катетів – як a і b , можна застосувати співвідношення $a^2 + b^2 = c^2$, що дозволяє

розрахувати величину гіпотенузи та, відповідно, обґрунтувати рівень впливу якості логістичного механізму на економічний результат, отриманий підприємствами завдяки ефективному функціонуванню логістичної системи.

Даний показник для досліджуваних підприємств становить величини, наведені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Показники впливу якості механізму логістичного управління аграрних підприємств на економічний результат, досягнутий за рахунок дії даного механізму [розраховано автором]

Назва підприємства	Розрахунок	Результат (%)
ТОВ «Контінентал Фармерз Груп»	$\sqrt{(32\% \cdot 32\%) + (5,5\% \cdot 5,5\%)}$	32,4
ТОВ СП «Нібулон»	$\sqrt{(52\% \cdot 52\%) + (31\% \cdot 31\%)}$	60,5
ФГ «Укрлендфармінг»	$\sqrt{(42\% \cdot 42\%) + (10,4\% \cdot 10,4\%)}$	43,2
LNZ Group	$\sqrt{(47\% \cdot 47\%) + (12,2\% \cdot 12,2\%)}$	48,5
ТОВ Фірма «Астарта–Київ»	$\sqrt{(67\% \cdot 67\%) + (48,9\% \cdot 48,9\%)}$	83, 0
ПАТ «Миронівський хлібопродукт»	$\sqrt{(58\% \cdot 58\%) + (46,1\% \cdot 46,1\%)}$	74,0
ТОВ «Кернел–Трейд»	$\sqrt{(88\% \cdot 88\%) + (57,6\% \cdot 57,6\%)}$	105,0
ІМК	$\sqrt{(48\% \cdot 48\%) + (19,4\% \cdot 19,4\%)}$	51, 7
KSG Agro	$\sqrt{(29\% \cdot 28\%) + (0,5\% \cdot 0,5\%)}$	28, 0
ТОВ «Агропросперіс»	$\sqrt{(39\% \cdot 39\%) + (9,27\% \cdot 9,27\%)}$	40, 4

Отримані, таким чином, результати дозволяють скласти рейтинг підприємств за рівнем ефективності організаційно–економічного механізму управління логістичними процесами:

- 1) ТОВ «Кернел–Трейд» (105,0%),
- 2) ТОВ Фірма «Астарта–Київ» (83,0%),
- 3) ПАТ «Миронівський хлібопродукт» (74,0%),
- 4) ТОВ СП «Нібулон» (60,5%),

5) IMK (51,7%), 6) LNZ Group (48,5%), 7) ФГ «Укрлендфармінг» (43,2%), 8) ТОВ «Агропросперіс» (40,0 %), 9) ТОВ «Контінентал Фармерз Груп» (32,4 %) , 19) KSG Agro (28,0 %). Узагальнення отриманих результатів дає підстави стверджувати, що найбільш економічно стабільні аграрні підприємства демонструють також вищу ефективність організаційно–економічного механізму управління логістичними процесами. Застосування такого механізму забезпечує можливість раціонального управління запасами, виробничими процесами, готовою продукцією, а також її транспортуванням, включаючи експортні операції. Це, у свою чергу, сприяє мінімізації витрат і досягненню значних економічних результатів у господарській діяльності підприємств.

Таким чином, результати дослідження, викладені в цьому розділі, дають змогу дійти висновку, що ефективність організаційно–економічного механізму управління та розвитку логістичних процесів в аграрних підприємствах обумовлюється передусім наявністю на підприємстві комплексу взаємопов'язаних та керованих логістичних підсистем, які забезпечують його повноцінне функціонування.

У зв'язку з цим доцільним видається впровадження в теорію та практику логістичного управління понять «широта» системи управління логістичними процесами та «глибина» системи управління логістичними процесами.

Під широтою розуміється охоплення підприємством основних стратегічних напрямів управління, таких як управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками.

Глибина ж відображає наявність та ступінь деталізації елементів управління в межах зазначених напрямів. Відповідно, чим ширшими та глибшими є параметри механізму управління логістичними процесами на аграрному підприємстві, тим істотніший його вплив на формування економічних результатів і тим вищою є його загальна ефективність.

Рейтингова оцінка досліджуваних аграрних підприємств за рівнем ефективності організаційно–економічного–механізму логістичного управління представлена на рис. 2.21.

На основі аналізу розрахункових показників діяльності аграрних підприємств можна зробити висновок, що рівень ефективності функціонування в умовах глобалізації суттєво варіюється залежно від підприємства. Найвищий результат демонструє ТОВ «Кернел–Трейд» (105,0 %), що свідчить про високу конкурентоспроможність і добре налагоджену систему зовнішньоекономічної діяльності. Високі показники також мають ТОВ Фірма «Астарта–Київ» (83,0 %) та ПАТ «Миронівський хлібопродукт» (74,0 %), що підтверджує їх здатність ефективно адаптуватися до умов глобального ринку.

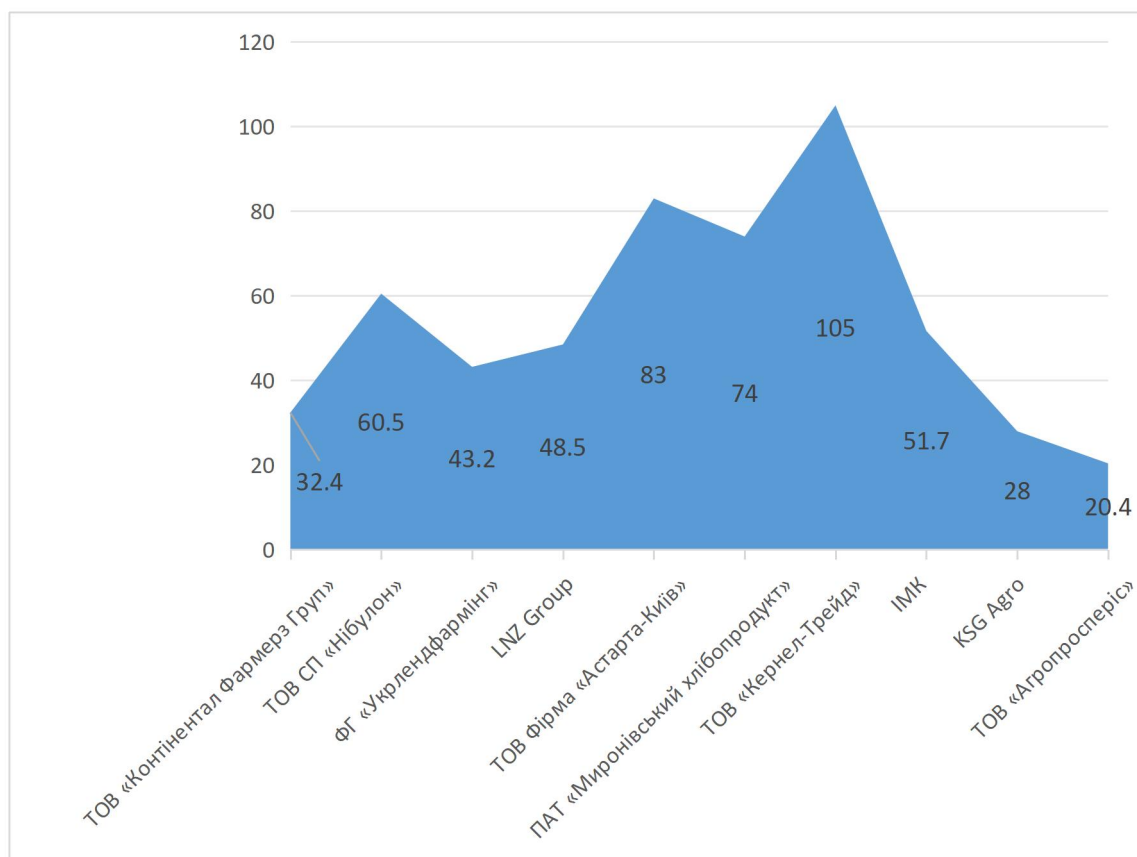


Рис. 2.21. Рейтингова оцінка досліджуваних аграрних підприємств за рівнем ефективності організаційно–економічного–механізму логістичного управління [розраховано автором]

Середній рівень результативності спостерігається у LNZ Group (48,5 %), ІМК (51,7 %), ФГ «Укрлендфармінг» (43,2 %) та ТОВ «Агропросперіс» (40,4 %), що вказує на наявність потенціалу для покращення логістичного та управлінського підходів.

Натомість нижчі показники у ТОВ «Контінентал Фармерз Груп» (32,4 %) та KSG Agro (28,0 %) свідчать про потребу у впровадженні стратегічних змін та посиленні інноваційної активності. Загалом, отримані результати підкреслюють необхідність диференційованого підходу до управління аграрними підприємствами в умовах глобалізації, із фокусом на підвищення ефективності логістичних систем і розвитку експортного потенціалу.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеного оцінювання стану аграрного сектору та аграрних підприємств в Україні за період з 2018 до 2024 року та на основі власного доробку автора зроблено низку висновків:

1. У сучасних умовах глобалізації зовнішньоекономічна діяльність аграрних підприємств України зазнає істотного впливу геополітичних, економічних та інфраструктурних факторів. Незважаючи на труднощі, аграрний сектор залишається ключовим драйвером національного експорту, забезпечуючи валютні надходження й формуючи продовольчу безпеку. Період 2018–2023 років виявив значні коливання в експортно–імпортній діяльності через пандемію COVID–19, економічну нестабільність та війну. Експорт скоротився, зокрема внаслідок руйнування логістичної інфраструктури. Проте деякі підприємства продемонстрували здатність до відновлення експортних обсягів, адаптуючи логістичні маршрути та диверсифікуючи ринки збуту.

2. Аналіз галузевої структури підприємництва вказує на відносно низьку частку сільськогосподарських суб'єктів у загальній кількості господарюючих одиниць, що зумовлено низкою причин – від консолідації агробізнесу до екологічних та демографічних проблем. Це свідчить про необхідність підтримки малих та середніх аграрних виробників (фермерів), особливо у віддалених та постраждалих регіонах.

3. Провідні аграрні холдинги, зокрема «Кернел–Трейд», МХП та

«Астарта–Київ», демонструють найвищі показники за площею земельного банку, чисельністю персоналу та обсягами експорту. Високі результати цих підприємств обумовлені добре розвиненою логістичною інфраструктурою, ефективним управлінням та використанням сучасних цифрових технологій.

4. Оцінка якості логістичного управління за експертною методикою дозволила виявити значні відмінності між аграрними підприємствами. Найвищий рівень – у ТОВ «Кернел–Трейд» (87,5%) і ПАТ «МХП» (66,7%), що підтверджує ефективне поєднання стратегічного бачення та операційної реалізації логістичних процесів. Продemonстровано залежність економічного результату підприємств від рівня розвитку механізму логістичного управління. При досягненні порогу в 50% якості логістичного управління спостерігається суттєвий приріст економічного ефекту, що свідчить про наявність «порогу ефективності».

5. На основі розрахунків показника Ерлс встановлено, що найкращі результати у підприємств, які мають найбільш розвинені логістичні підсистеми. Наприклад, «Кернел–Трейд» досяг 57,6% результативності логістики, тоді як KSG Agro – лише 0,1%, що вказує на низький рівень інтеграції логістичних функцій у загальну бізнес–модель. Також проведений кластерний аналіз дозволив згрупувати підприємства за рівнем ефективності логістичного управління. Найвищу ефективність мають підприємства III групи (66–100%), середню – підприємства II групи (34–65%), а низьку – підприємства I групи (до 33%). Це підтверджує доцільність стратегічної диференціації підходів до управління логістикою. Загалом, результати свідчать про те, що глибина й широта охоплення логістичних функцій – управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками – визначають рівень економічної успішності аграрного підприємства на зовнішніх ринках. Інтеграція логістики в загальну систему стратегічного управління є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності агросектору в умовах глобальних викликів.

Основні результати дослідження опубліковані в наукових працях автора [163, 164, 165, 166]

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО–ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Удосконалення організаційно–економічного механізму логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств

Удосконалено організаційно–економічний механізм логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств шляхом впровадження цілого комплексу стратегічних заходів, спрямованих на підвищення ефективності та конкурентоспроможності їх діяльності на міжнародних ринках (рис. 3.1.). Методи стратегічного розвитку логістичного управління, які передбачають розробку й впровадження довгострокових планів та адаптаційних механізмів, що дозволяють аграрним підприємствам швидко реагувати на змінні умови зовнішнього середовища, зокрема коливання попиту, зміну логістичної інфраструктури та митного регулювання. Формування та реалізація стратегії логістичного управління зовнішньоекономічної діяльності на основі циркулярного підходу, що передбачає впровадження принципів раціонального використання ресурсів, мінімізації відходів та створення замкнених логістичних циклів. Такий підхід сприяє екологічній стійкості, економічній ефективності та покращенню іміджу підприємств на міжнародній арені. Оптимізація напрямків руху потоків логістичного бізнес–процесу, що включає удосконалення системи управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Це дозволяє забезпечити безперервність логістичних операцій, скоротити час доставки продукції на експортні ринки та знизити витрати, пов'язані з транспортуванням, зберіганням та митним оформленням.

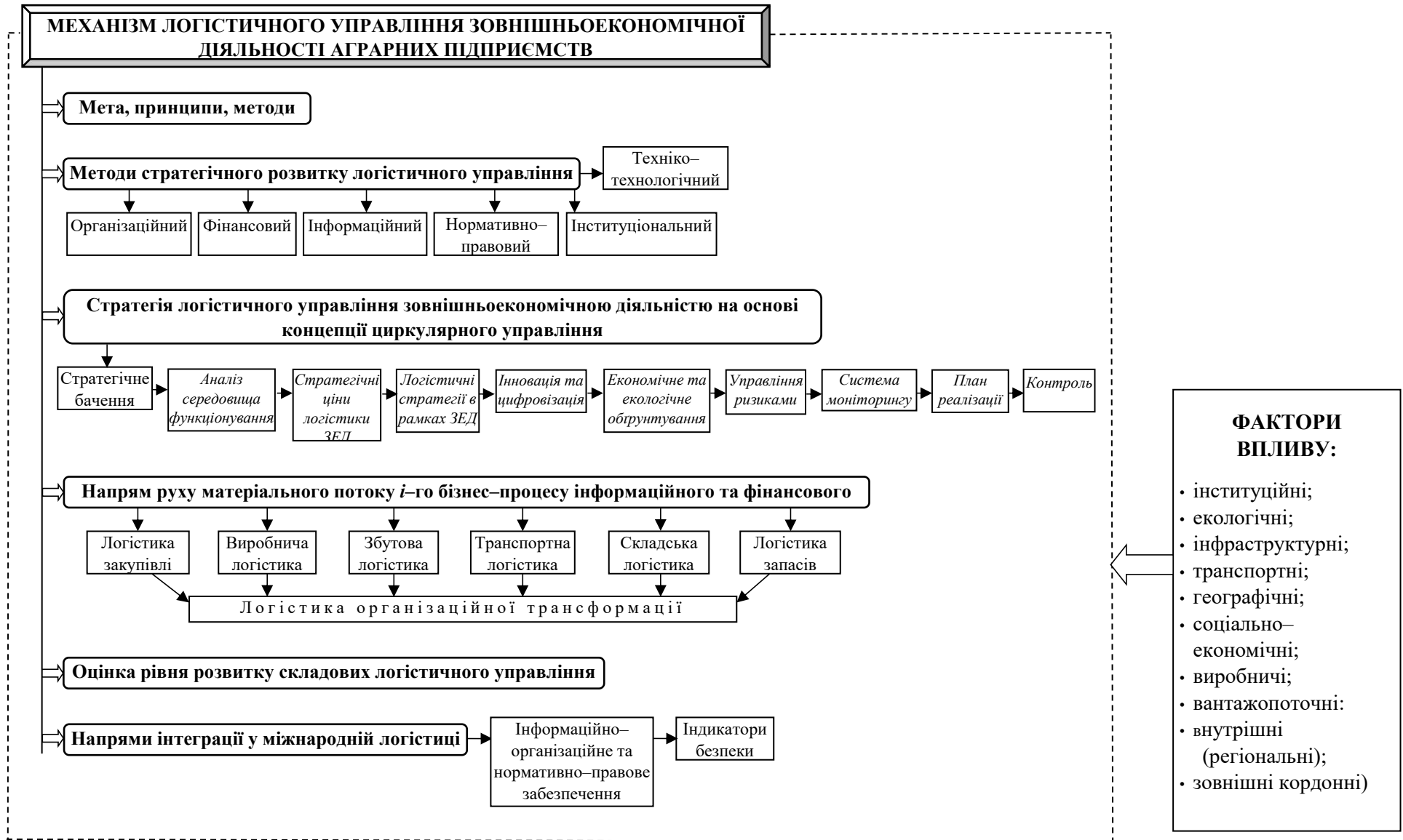


Рис. 3.1. Організаційно-економічний механізм логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств [розроблено автором]

Оцінка рівня розвитку складових логістичного управління, яка передбачає аналіз і моніторинг ключових параметрів, таких як ефективність використання матеріально–технічної бази, інформаційні технології, кадровий потенціал та фінансові ресурси. Це дозволяє виявляти слабкі місця у логістичних процесах та приймати обґрунтовані управлінські рішення для їх оптимізації.

Таким чином, удосконалений організаційно–економічний механізм логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств спрямований на забезпечення їх стабільного розвитку, підвищення конкурентоспроможності та сталого економічного зростання через комплексний підхід до управління логістичними процесами.

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) є широким поняттям та охоплює цілий комплекс господарських відносин, пов'язаних з міжнародним економічним співробітництвом [167, 168]. Проте обмежимося лише експортно–імпортними операціями, здійснення яких відбувається у кілька етапів [169, 170]:

1. Маркетингові дослідження ринку.
2. Вивчення системи державного регулювання ЗЕД.
3. Техніко–економічне обґрунтування (розрахунок ціни товару, розрахунок рентабельності угоди з урахуванням усіх витрат, податків, мит).
4. Укладання зовнішньоторговельного договору.
5. Виконання контрактних зобов'язань.

Слід зазначити, що правова форма зовнішньоекономічної діяльності є зовнішньоекономічні угоди [171, 172].

Отже, ефективність зовнішньоекономічної діяльності залежить від маркетингово–логістичної діяльності агропідприємства. Забезпечення такої діяльності ускладнюється відсутністю на агропідприємстві відповідного організаційного механізму.

Інформація про зміни в обсягах споживчого попиту є критичною під час планування виробничо–збутової діяльності будь–якого агро підприємства, оскільки вона використовується для прогнозування попиту, коригування

виробничих планів, планування транспортних операцій.

Слід зазначити, що електронні системи націлені на усунення асиметричності в інформації, яка відображає той факт, що учасники ланцюга постачання не завжди мають повну інформацію про ситуацію в сусідніх ланках та в ланцюзі загалом. Проблема асиметричності інформації й у ланцюгів поставок аграрного комплексу. Інформація про стан товарних запасів одного суб'єкта господарювання ланцюга поставок впливає на стан запасів взаємодіючих з ним інших суб'єктів господарювання. Запаси забезпечують вищу якість обслуговування споживача, дозволяючи зробити негайне відвантаження при зміні споживчого попиту чи потреб елементів логістичного ланцюга. Однак інформація про запаси сільськогосподарської продукції на всіх етапах технологічного циклу відноситься до тих видів інформації, яку агропідприємства намагаються зберегти в таємниці. Більше того, може надаватися свідомо некоректна інформація про запаси для введення в оману конкурентів.

Таким чином, успішність здійснення маркетингової діяльності з метою збільшення обсягів продажу на внутрішньому та зовнішньому ринках залежить від якості інформаційного обміну між аграрними підприємствами, об'єднаними в єдиний ланцюг постачання.

Перетворення діючого логістичного ланцюга на повністю координовану логістичну систему має здійснюватися аграрними підприємствами поступово і потребує трансформацій зміни характеру відносин як із вітчизняними, так і зарубіжними контрагентами. Пропонується два альтернативні шляхи (рис. 3.2) покрокової трансформації у процесі вдосконалення якості роботи логістичного ланцюга. Аналіз функціонування описаного вище ланцюга постачання можна проводити з використанням методу системної динаміки. Вибір цього обумовлюється тим, що структура системи багато чому визначає її поведінка.

Застосування цифровізації також сприяє побудові координованого ланцюга поставок, в якому процеси прогнозування та планування здійснюються спільно всіма учасниками цього ланцюга, що дозволяє підвищити його

ефективність.

Виділимо три моделі взаємодії аграрних підприємств у рамках логістичного ланцюга. Перша модель є базовою моделлю. Вона передбачає співробітництва між учасниками ланцюга, тобто контрагенти не обмінюються інформацією, яка, на їхню думку, є для них критичною (рис. 3.2).

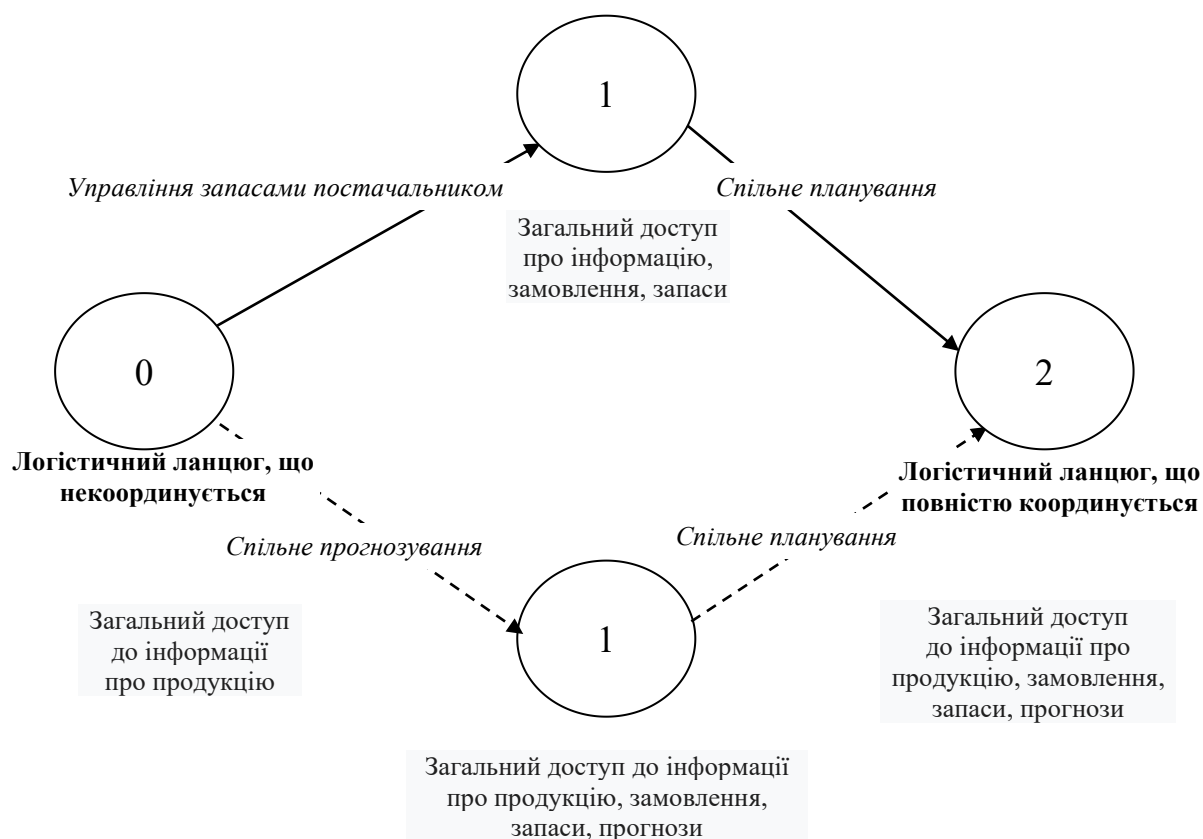


Рис. 3.2. Альтернативні шляхи удосконалення якості роботи логістичного ланцюга [розроблено автором]

Друга модель є модифікацією першої, з тим припущенням, що контрагенти проводять політику спільного прогнозування, тобто передбачається, що учасники ланцюга сприяють просуванню ланцюга поставок з боку кінцевих споживачів інформації про зміни характеристик попиту. Це дозволяє агропідприємствам мати більш повне бачення ситуації на ринках та складати більш точні прогнози.

На рис. 3.3 наведено алгоритм аналітичного процесу підприємства координованого логістичного ланцюга.

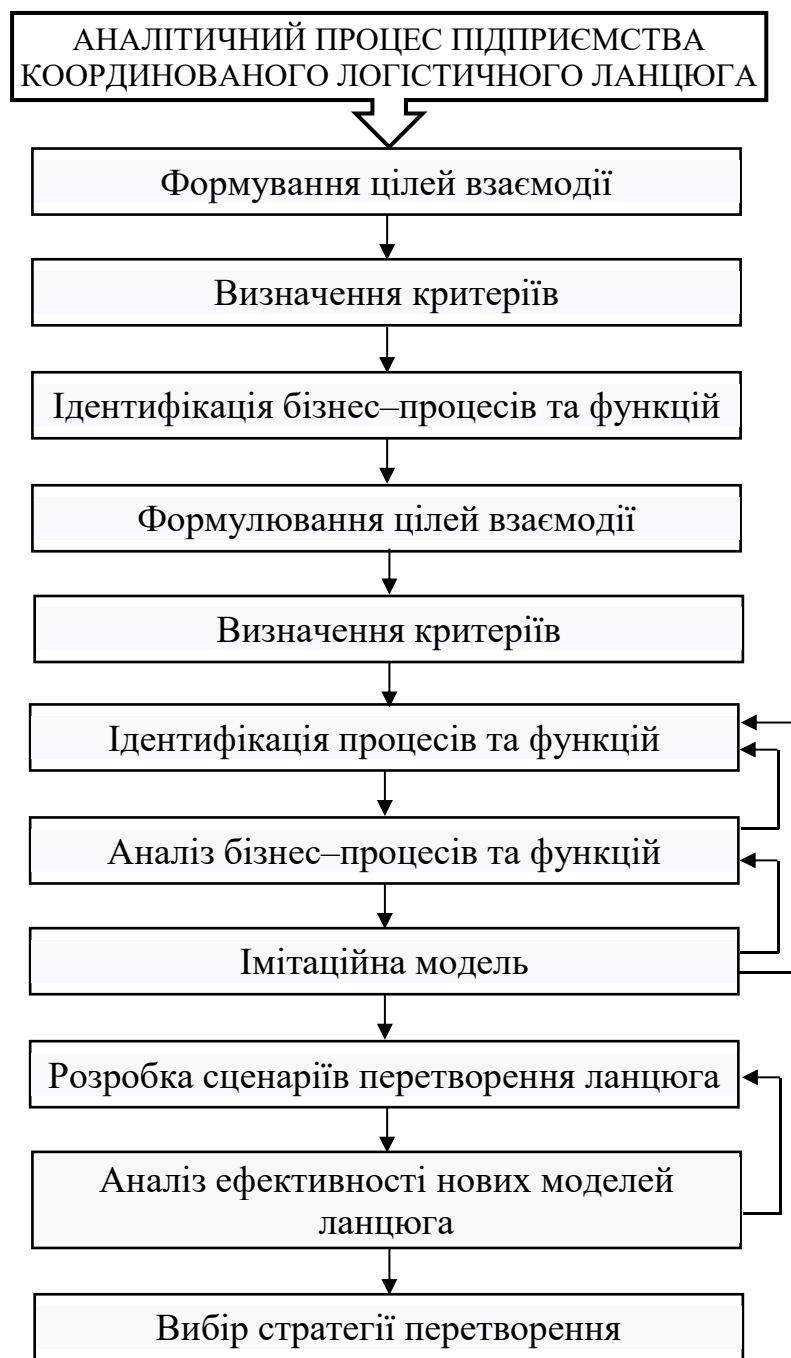


Рис. 3.3. Алгоритм аналітичного процесу організації логістичного ланцюга, що координується [розроблено автором]

Третя модель є подальшою модифікацією другої моделі. У ній реалізовано принцип спільного планування. Модель передбачає ширший доступ учасників ланцюга поставок через інтернет до даних про запаси готової продукції, обсяги невиконаних замовлень постачальників.

Таким чином, комплекс моделей відображає ітеративний процес

покращення функціонування ланцюга поставок за рахунок підвищення рівня його координованості.

Введемо такі позначення змінних:

$i = \overline{1, \bar{n}}$ – порядковий номер агропідприємства, що відповідає номеру рівня у логістичному ланцюзі;

$Q_i(t)$ – обсяг продукції, що є в наявності у i -го агропідприємства в момент часу t для поставок $(i+1)$ -му агропідприємству, включаючи продукцію у виробництві, на складах і «в дорозі»;

$Z_i(t)$ – запас готової продукції i -го агропідприємства в момент часу t ;

$O_i(t)$ – кількість одиниць товару, відвантаженого i -м агропідприємством $(i+1)$ -му агропідприємству в момент часу t ;

$B_i(t)$ – інтенсивність вихідного матеріального потоку i -го агропідприємства;

$B_{xi}(t)$ – інтенсивність вхідного матеріального потоку i -го агропідприємства;

$Q_{zari}(t)$ – загальний обсяг доступних запасів i -го агропідприємства в момент часу t ;

$Q_{poz i+1}(t)$ – обсяг розміщених $(i+1)$ -м агропідприємством замовлень постачальнику в момент часу t ;

$Q_{oti}(t)$ – обсяг отриманих i -м агропідприємством замовлень від $(i+1)$ -м агропідприємства;

$Q_{nevi}(t)$ – обсяг невиконаних замовлень на момент часу t ,

$Q_{H.B.T.i}(t)$ – необхідний обсяг відвантаження товару $(i+1)$ -м агропідприємству;

$Q_{\phi bi}(t)$ – обсяг фактично виконаних i -м агропідприємством замовлень в момент часу t ;

t_{hi} – час необхідне виробництва сільськогосподарської партії продукції;

H_{ri} – нормативний час перебування партії сільськогосподарської продукції складі i -го агропідприємства;

яких містить у собі запізнення.

На рис. 3.5. представлена частина схеми причинно–наслідкових зв’язків, що відображає зміни у базовій моделі логістичного ланцюга відповідно до нового типу відносин між її учасниками.

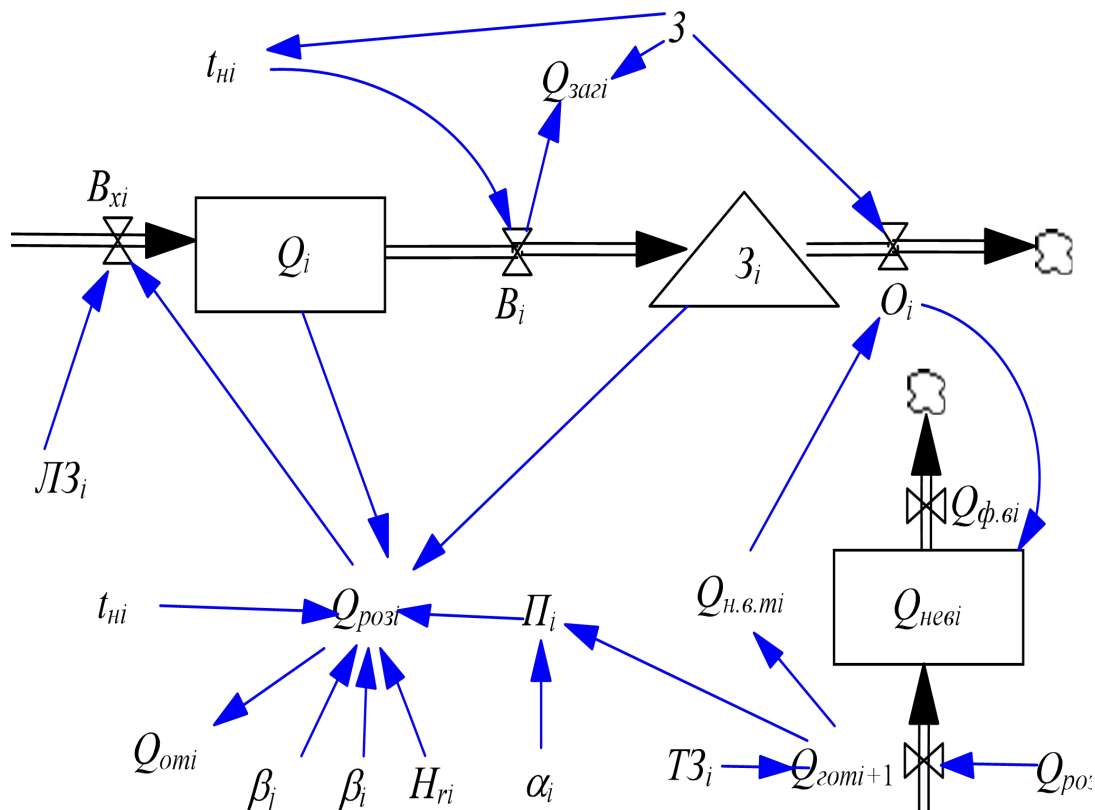


Рис. 3.5. Схема рівнів та потоків базової моделі [розроблено автором]

Модифікована модель системи передбачає побудову прогнозів не на підставі змін у рівні замовлень підприємства–споживача, а на підставі зміни попиту з боку кінцевих споживачів. Крім того, коефіцієнт також є агрегованим показником, що враховує значення локальних прогнозів усіх ділянок ланцюга:

$$\Pi_t^i = \Pi_t^n, \forall i = 1, \dots, n, \quad (3.1)$$

$$\Pi_t^i = \alpha^n B_{cnt-1} + (1 - \alpha^n) \Pi_{t-1}^i, \quad (3.2)$$

Зв’язок параметра з іншими величинами модифікованої моделі представлено на ри. 3.6.

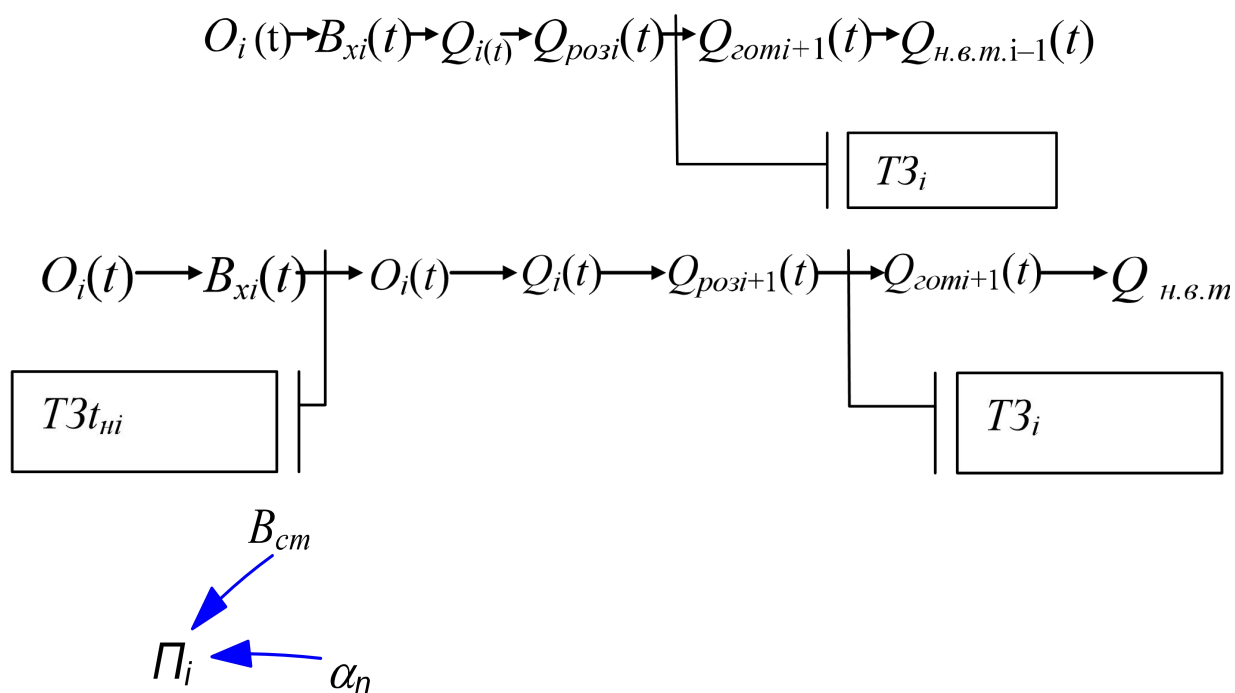


Рис. 3.6. Зв'язок параметра з іншими величинами модифікованої моделі [розроблено автором]

Ще однією відмінністю модифікованої системи від базової моделі є відсутності запізнення. Ця зміна досягається за рахунок переходу на новий рівень комунікацій, включаючи цифровізацію. Сучасні засоби зв'язку дозволяють отримати доступ до інформації в будь-який момент часу і негайно отримувати поточні дані. Звичайно, інформація в такій системі завжди актуальна, відображає реальний стан системи в кожний момент часу.

Спільне планування являє собою форму взаємовідносин, що є подальшим розвитком моделі спільного прогнозування. Цей підхід передбачає колективне планування запасів і координацію замовлень між суміжними ланками логістичного ланцюга як для всього ланцюга загалом, так і для кожної його ділянки окремо. У такій системі відпадає необхідність у створенні локальних прогнозів, оскільки всі учасники мають доступ до прогнозової інформації в режимі реального часу. Крім того, кожному партнеру відкривається інформація щодо наявних запасів та рівня завантаженості виробничих потужностей на будь-якій ланці логістичного ланцюга. Схема причинно-наслідкових зв'язків із новим рівнем відносин між підприємствами представлена на рис. 3.7.

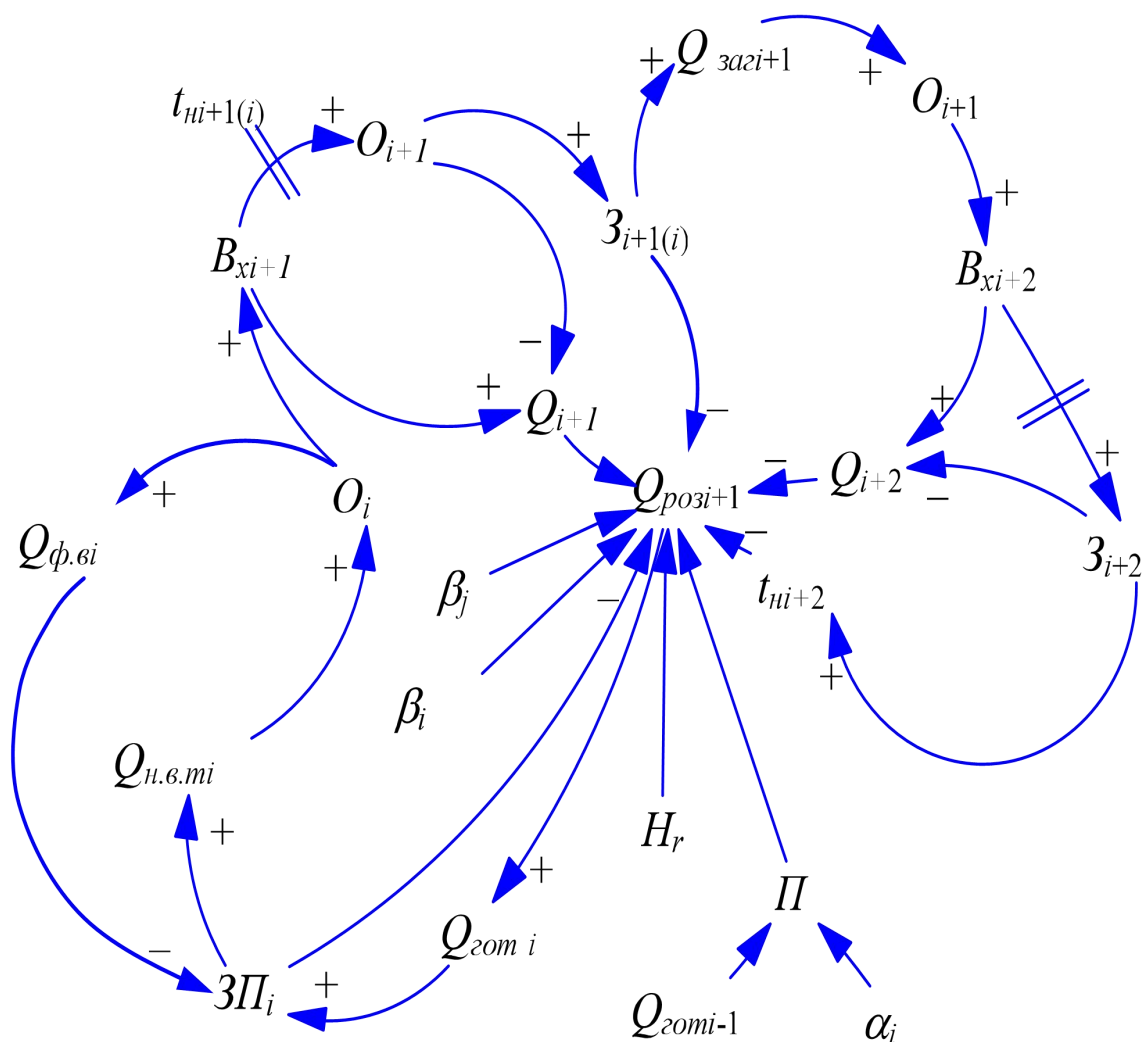


Рис. 3.7. Діаграма причинно–наслідкових зв’язків моделі, що базується на принципі спільного планування [розроблено автором]

У процесі формування координованого ланцюга поставок можуть виникати конфліктні ситуації, зумовлені низкою причин. Зокрема, серед них виділяють:

- розбіжності в цілях і завданнях учасників логістичного ланцюга (конфлікти цілей);
- відсутність узгодженості у визначенні зон відповідальності та механізмів прийняття рішень;
- різне бачення ситуації під час спільного прийняття рішень (конфлікти сприйняття).

У цьому контексті розрізняють конфлікти позиціонування та структурні конфлікти. Перші виникають через відмінності у способах отримання й

тлумачення інформації, а також у сприйнятті ролей, очікувань і взаємовідносин між учасниками. Структурні конфлікти ж відображають зіткнення інтересів, що виникають через несумісність цілей, прагнення до більшої самостійності або конкуренцію за обмежені ресурси.

Окрім згаданих факторів, важливо враховувати ще один ключовий аспект – управлінську інертність. Вона проявляється в тому, що наявні управлінські підходи застарівають і стають непридатними для сучасного рівня міжорганізаційного співробітництва в логістичних системах. Це потребує оновлення управлінських рішень та розширення стратегічного мислення.

Джерела управлінської інертності можна класифікувати на три основні групи:

- застосування неадекватної системи показників оцінки ефективності логістичного ланцюга;
- використання застарілої управлінської політики;
- нерівномірний розподіл вигод між учасниками.

Зокрема, проблема невідповідності показників ефективності полягає у надмірній орієнтації на локальні індикатори, що спотворює загальну оцінку функціонування ланцюга. Застаріла політика передбачає збереження нормативів та інструкцій, які не відповідають реаліям сучасного міжорганізаційного партнерства.

Таким чином, для підвищення ефективності діяльності аграрного підприємства як на внутрішньому, так і на глобальному ринку, необхідно формувати організаційно–економічний механізм логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю. Такий механізм має поєднувати сучасні підходи маркетингу, логістики, цифрових технологій та інформаційних систем. Ключовим елементом його реалізації є якісний інформаційний обмін між усіма учасниками логістичного ланцюга, що дозволяє забезпечити узгоджене функціонування системи постачання та досягнення спільних стратегічних цілей.

3.2. Розробка комплексної моделі організаційно–економічного механізму логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю на аграрних підприємствах і оцінка її ефективності

Комплексна модель організаційно–економічного механізму логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю на аграрних підприємствах включає декілька ключових складових, що взаємопов'язані між собою та спрямовані на забезпечення ефективного функціонування логістичних процесів у зовнішньоекономічній діяльності. Основні елементи комплексної моделі:

Цільовий блок основна ніша якого стратегічне управління складається з: формування стратегічних цілей і завдань логістичного управління, орієнтованих на розвиток зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств; розробки стратегій на основі циркулярного підходу, спрямованих на зниження витрат, підвищення екологічної стійкості та покращення ефективності використання ресурсів; планування заходів щодо підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств на міжнародному ринку.

Організаційний блок зосереджується на організації логістичних бізнес–процесів: структурування логістичних процесів, розподіл функцій та обов'язків між підрозділами та учасниками зовнішньоекономічної діяльності; визначення та впровадження оптимальних логістичних маршрутів для забезпечення безперебійного руху матеріальних, інформаційних та фінансових потоків; налагодження співпраці з партнерами, постачальниками та споживачами в рамках міжнародних логістичних ланцюгів.

Економічний блок фундаментос якого є фінансово–економічне забезпечення бізнес–процесів структури: розробка механізмів фінансового забезпечення логістичних процесів у зовнішньоекономічній діяльності; оцінка економічної ефективності управління логістикою, зокрема через аналіз витрат, прибутків та рентабельності; впровадження системи фінансового контролю та управління ризиками, пов'язаними з зовнішньоекономічною діяльністю.

Інформаційно–аналітичний блок складається з моніторингу та оцінка, а

саме: збір, аналіз та обробка інформації про стан логістичних процесів, зовнішні умови та ринкові тенденції; оцінка рівня розвитку складових логістичного управління, виявлення слабких місць та розробка пропозицій для їх усунення; впровадження інформаційних технологій для підвищення точності та оперативності управлінських рішень.

Регуляторний блок, який заснований на нормативно–правовому забезпеченні. Він враховує: законодавчі вимоги та міжнародні стандарти у процесі управління логістикою; встановлення внутрішніх регламентів, процедур та стандартів для забезпечення ефективного функціонування логістичної системи; забезпечення відповідності діяльності аграрних підприємств міжнародним вимогам і стандартам екологічної безпеки та сталого розвитку.

Контрольний блок, який здійснює контроль над здійсненими бізнес–процесами: встановлення системи контролю за дотриманням стратегічних цілей та стандартів управління логістикою; оцінка результативності реалізованих заходів та розробка рекомендацій для вдосконалення організаційно–економічного механізму; коригування стратегій та методів управління на основі отриманих результатів. Під час розробки комплексної моделі вихідним принципом є її багатофункціональність та практична спрямованість. Зокрема, така модель має бути універсальною, тобто придатною для застосування в аграрних підприємствах різного масштабу та профілю, незалежно від видів сільськогосподарської продукції, що ними виробляється. Крім того, комплексність моделі передбачає її здатність охоплювати усі ключові аспекти виробничо–фінансової діяльності підприємства. Водночас модель повинна бути адаптованою до реальних умов управління, що дозволяє ефективно впроваджувати її у практику функціонування аграрних підприємств в умовах підвищених ризиків та нестабільності. Виходячи із зазначених умов, ми пропонуємо комплексну модель організаційно–економічного механізму логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств (рис. 3.8).

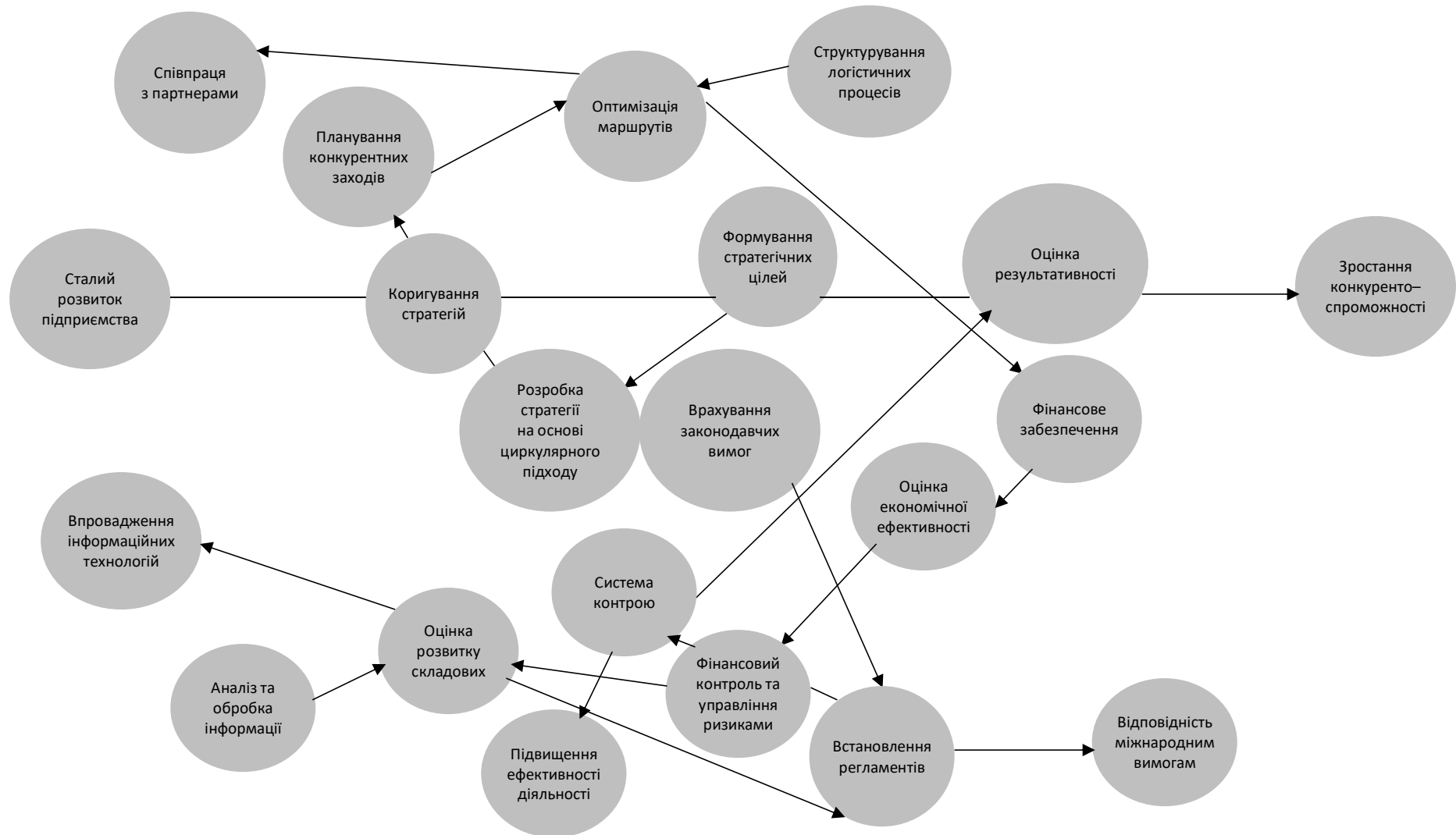


Рис. 3.8. Комплексна модель організаційно-економічного механізму логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю на аграрних підприємствах [розроблено автором]

Як видно з наведеного рисунка, в основі даної комплексної моделі покладено процесний підхід до організації логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю. У рамках цього підходу відповідальність за реалізацію кожного логістичного процесу покладено на окремий підрозділ або групу підрозділів, тоді як загальне управління і контроль за функціонуванням організаційно–економічного механізму здійснюється відповідним структурним підрозділом – відділом логістики.

Усі етапи функціонування механізму орієнтовані на досягнення двох основних цілей: оптимізацію процесів та мінімізацію витрат.

Ефективність комплексної моделі визначається як функціональна залежність між обсягом використаних матеріальних ресурсів у кожному логістичному процесі та потенціалом зниження витрат на відповідних етапах функціонування організаційно–економічного механізму. Для цього пропонується застосовувати коефіцієнт ефективності організаційного, економічного та логістичного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю (Келм), який розраховується за авторською формулою:

$$K_{\text{елм}} = Z_{\text{в}} : B_{\text{м}}, \quad (3.3)$$

де $Z_{\text{в}}$ – сумарний показник можливості зниження витрат;

$B_{\text{м}}$ – сумарне значення матеріальних витрат.

Дані показники визначалися на основі думок експертів з використанням анкетування (Додаток Д).

Отримані результати відображені у табл. 3.1, табл. 3.2.

Порівнюючи результати за кожним кроком, ми можемо зробити висновок, що найбільш повно описує залежності між показниками, що вивчаються, модель отримана на останньому етапі. У результаті рівняння зв'язку має вигляд:

$$E = P / B, \quad (3.4)$$

де P – ресурсоемність;

В – витрати.

Таблиця 3.1

Витрати матеріальних ресурсів у логістичних процесах на аграрних підприємствах [розраховано автором]

Логістичний процес	Розподіл думок експертів про ресурсоемність логістичного процесу					n	$\sum_{i=1}^n : n$
	1 (min витрати)	2	3	4	5		
Формування логістичних ланцюжків	44	3	–	–	–	47	1,06
Планування потреби запасу і збуту	45	2	–	–	–	47	1,04
Планування виробництва	2	45	–	–	–	47	1,96
Планування постачання	2	45	–	–	–	47	1,96
Планування зберігання та переміщення	43	4	–	–	–	47	1,09
Збут	–	10	20	13	4	47	3,23
Виробництво	–	–	21	21	5	47	3,66
Постачання	2	8	25	10	2	47	3,04
Зберігання, переміщення та розподіл	9	2	32	4	–	47	2,66
Транспортування	11	3	27	6	–	47	2,60

Аналогічним чином визначалася можливість зниження витрат у логістичному процесі (табл. 3.2). Сумарно у бальному вираженні ресурсоемність аграрного виробництва, на думку експертів, становить:

$$1,06 + 1,04 + 1,95 + 1,95 + 1,09 + 3,2 + 3,65 + 3,04 + 2,0 + 2,0 = 20,62.$$

У той же час, сумарна можливість зниження витрат у логістичному процесі становить: $1,06 + 1,32 + 1,06 + 1,19 + 1,04 + 3,97 + 4,57 + 3,42 + 4,0 + 4,14 = 25,77$. Тоді коефіцієнт ефективності використання організаційно-економічного механізму у логістичному управлінні зовнішньоекономічної діяльності аграрного виробництва становить: $K_{ем} = 25,77 : 20,62 = 1,25$.

Таблиця 3.2

Можливості зниження витрат у логістичних процесах на аграрних підприємствах [розраховано автором]

Логістичний процес	Розподіл думок експертів про ресурсоемність логістичного процесу					n	$\sum_{i=1}^n : n$
	1	2	3	4	5		
Формування логістичних ланцюжків	44	3	—	—	—	47	1,06
Планування потреби запасу і збуту	40	3	2	—	2	47	1,32
Планування виробництва	45	1	1	—	—	47	1,06
Планування постачання	40	5	2	—	—	47	1,19
Планування зберігання та переміщення	46	—	1	—	—	47	1,04
Збут	—	—	4	40	3	47	3,98
Виробництво	—	—	5	5	37	47	4,68
Постачання	—	—	32	10	5	47	3,43
Зберігання, переміщення та розподіл	—	—	7	33	7	47	4,00
Транспортування	—	—	5	30	12	47	4,15

При цьому на різних стадіях функціонування організаційно-економічного механізму у логістичному управлінні зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств ефективність логістики буде різною (табл. 3.3).

Як свідчать дані таблиці 3.3, економічна складова організаційно-економічного механізму управління є найбільш ефективною на тих етапах, що безпосередньо пов'язані з рухом матеріального потоку та виробничими процесами. Водночас планові елементи виробничої діяльності, які не включені до логістичних та фінансових потоків, залишаються складними для ефективного логістичного регулювання.

Запроваджена комплексна модель дозволяє не лише оцінити поточний стан, але й визначити напрями зниження рівня логістичних витрат. Це досягається за рахунок ідентифікації та усунення видів діяльності, що не створюють доданої вартості, шляхом детального аналізу та перегляду логістичного ланцюга. В цілому модель демонструє наявність істотних резервів підвищення ефективності аграрного виробництва через удосконалення організаційно-економічного механізму логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю. Це підтверджує доцільність і ефективність використання логістичних підходів у системі управління аграрними підприємствами для досягнення кращих економічних результатів.

Важливо зазначити, що тісна інтеграція логістичних функцій з іншими сферами діяльності підприємства (такими як маркетинг, закупівлі, збут, складське господарство та виробництво) часто призводить до їхнього розподілу між різними структурними підрозділами. Це, у свою чергу, може зумовити розбіжність між цільовими орієнтирами окремих відділів та завданням забезпечення раціональної організації управління підприємством в цілому.

У зв'язку з цим доцільно при формуванні логістичних виробничих систем аграрних підприємств застосовувати комплексний підхід. Логістичну систему слід розглядати як єдину інтегровану структуру, спрямовану на

реалізацію бізнес-цілей на всіх стадіях виробничо-збутового ланцюга – від постачальника до кінцевого споживача. При цьому система логістичного управління має забезпечувати досягнення як оперативних, так і стратегічних цілей розвитку аграрного підприємства.

Таблиця 3.3

Ефективність логістичного управління зовнішньоекономічної діяльності
на різних стадіях логістичного процесу

Логістичний процес	Показники процесу		Коефіцієнт ефективності (1/2)*100%
	Можливість зниження витрат (1)	Витрати матеріальних ресурсів (2)	
Формування логістичних ланцюжків	1,06	1,06	1,00
Планування потреби запасу і збуту	1,32	1,04	1,27
Планування виробництва	1,06	1,96	0,54
Планування постачання	1,19	1,96	0,61
Планування зберігання та переміщення	1,04	1,09	0,95
Збут	3,98	3,23	1,23
Виробництво	4,68	3,66	1,28
Постачання	3,43	3,04	1,13
Зберігання, переміщення та розподіл	4	2,66	1,50
Транспортування	4,15	2,6	1,60

Фактичні параметри потоків – матеріального ($X_1 = \{x_1, x_2, \dots, x_n\}$), інформаційного ($R_1 = \{r_1, r_2, \dots, r_n\}$) та фінансового ($C_1 = \{c_1, c_2, \dots, c_n\}$) – можуть відхилятися від запланованих показників. Такі розбіжності зазвичай

виникають під впливом векторів зовнішнього середовища (F) або внаслідок змін у параметрах внутрішнього стану системи (K).

Визначення ступеня цієї неузгодженості здійснюється через механізми зворотного зв'язку. У відповідь на виявлені відхилення в системі активуються координаційні та адаптаційні механізми, що генерують нові параметри вектора управлінського впливу (U). Останній спрямований на мінімізацію неузгодженостей, що, у свою чергу, забезпечує гнучкість і оперативність реагування логістичної системи на зміни як зовнішніх, так і внутрішніх факторів.

Для підтримання ефективності логістичного управління формується комплекс підсистем забезпечення, до якого входять організаційне, кадрове, технічне, правове, фінансово-економічне, екологічне та інші види забезпечення. Всі вони підпорядковуються єдиному логістичному центру, який координує та інтегрує діяльність усіх елементів управління. У цьому контексті ключове значення набуває узгодження локальних критеріїв оптимізації функціонування окремих елементів логістичної структури підприємства.

Разом із цим впровадження комплексної моделі передбачає не лише створення організаційно-економічного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю, а й формування аналітичної моделі. Остання орієнтована на проведення оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу аграрного підприємства. Це зумовлено тим, що розроблення та впровадження організаційно-економічного механізму потребують значних інвестицій, що виступає одним із ключових стримуючих чинників широкого застосування логістичних підходів в аграрному секторі України.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває завдання визначення економічної ефективності організаційно-економічного механізму логістичного управління та можливостей його кількісної оцінки. Слід зазначити, що вибір параметрів ефективності, а також методів їх оцінювання

і контролю є одним з найбільш складних і важливих аспектів логістичного управління. На базовому рівні оцінку доцільності впровадження такого механізму можна здійснювати шляхом порівняння загальних витрат підприємства до і після впровадження логістичних підходів з витратами на створення комплексної моделі.

Отже, розроблена комплексна модель організаційно-економічного механізму логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств є універсальним і системним інструментом, що дозволяє не лише оптимізувати окремі логістичні процеси, а й забезпечити їхню інтеграцію в єдиний управлінський простір підприємства. Вона передбачає реалізацію процесного підходу до організації логістики, що забезпечує чіткий розподіл відповідальності між підрозділами та посилення ролі логістичного центру як координуючої ланки. Застосування моделі дозволяє досягти суттєвого підвищення ефективності управління за рахунок зниження матеріальних і фінансових витрат, оптимізації логістичних маршрутів та підвищення точності управлінських рішень на основі інформаційно-аналітичного забезпечення. Важливою особливістю моделі є її здатність адаптуватися до змін зовнішніх і внутрішніх умов функціонування підприємства завдяки вбудованим механізмам зворотного зв'язку та коригування управлінських впливів. Крім того, модель слугує важливим інструментом для оцінки економічної доцільності впровадження логістичних підходів, оскільки дозволяє здійснювати кількісну оцінку ефективності використання ресурсного потенціалу аграрного підприємства. Це особливо актуально в умовах нестабільності ринкової кон'юнктури та обмежених інвестиційних можливостей галузі.

Таким чином, запропонована модель не лише підвищує ефективність зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств, але й створює підґрунтя для їх сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках та забезпечення раціонального використання ресурсів відповідно до принципів циркулярної економіки.

3.3. Ефективність впровадження організаційно–економічного механізму логістичного управління зовнішньоекономічної діяльності на аграрних підприємствах шляхом оцінювання рівня розвитку й складових логістики.

Методика оцінювання рівня розвитку та окремих складових логістичного управління аграрних підприємств передбачає комплексний підхід, що інтегрує оцінку ефективності ключових логістичних функціональних блоків. Зокрема, дана методика охоплює аналіз логістики постачання, що включає своєчасність та якість забезпечення матеріальними ресурсами; логістики управління запасами, з акцентом на оптимізацію обсягів і мінімізацію витрат зберігання; виробничої логістики, яка забезпечує раціональне використання ресурсів у процесі переробки продукції; транспортної логістики, з оцінкою ефективності переміщення вантажів у внутрішньому та зовнішньоекономічному контекстах.

Крім того, методика включає аналіз складської логістики, що охоплює організацію зберігання, обліку та обробки товарних потоків; збутової логістики, спрямованої на забезпечення ефективного розподілу продукції та задоволення споживчого попиту; інформаційної логістики, яка оцінює рівень цифровізації, інформаційної прозорості та інтегрованості логістичних процесів; логістики фінансових потоків, що аналізує рух фінансових ресурсів у межах логістичного ланцюга. Окремо розглядається логістика організаційної трансформації, яка враховує адаптацію управлінських структур та бізнес–процесів до сучасних викликів та стратегічних цілей підприємства. Такий підхід дозволяє здійснити комплексну діагностику впровадження механізму на аграрне підприємство та виявити рівень логістичного розвитку агропідприємства та визначити напрями його вдосконалення в контексті підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності. В таблиці 3.4 представлено оцінка виробничої та логістики постачань.

Таблиця 3.4.

Оцінка виробничої та логістики постачань [розроблено автором]

Оцінка логістики постачання ($\mathcal{L}_\Pi$)	Оцінка виробничої логістики ($\mathcal{L}_B$)
$\mathcal{L}_\Pi^1$ – рівень налагодженості співпраці з постачальниками	$\mathcal{L}_B^1$ – якість налагодження потоків ресурсів у межах виробництва
$\mathcal{L}_\Pi^2$ – якість стратегічного й оперативного планування постачань ресурсів	$\mathcal{L}_B^2$ – організація фізичного переміщення ресурсів і готової продукції всередині виробництва
$\mathcal{L}_\Pi^3$ – ефективність дослідження та прогнозування тенденцій розвитку ринків ресурсів і капіталу	$\mathcal{L}_B^3$ – максималізація надійності планових розрахунків
$\mathcal{L}_\Pi^4$ – рівень адаптації у ресурсному забезпеченні	$\mathcal{L}_B^4$ – оптимізація матеріальних потоків всередині підприємств
$\mathcal{L}_\Pi^5$ – цінова політика взаємодії	$\mathcal{L}_B^5$ – рівень роботизації
$\mathcal{L}_\Pi^6$ – забезпечення відповідності ресурсів стандартам якості	$\mathcal{L}_B^6$ – гнучкість до впровадження цифрових технологій
$\mathcal{L}_\Pi^7$ – використання ресурсів для здійснення контролю за поставками	$\mathcal{L}_B^7$ – максимізація безперервності виробничого процесу
$\mathcal{L}_\Pi^8$ – використання ресурсів для формування бюджету закупівель	$\mathcal{L}_B^8$ – стандартизація й типізація технологічних маршрутів
$\mathcal{L}_\Pi^9$ – залучення кадрового ресурсу для дослідження ринку закупівель	$\mathcal{L}_B^9$ – рівень логістичних витрат на підтримку стратегічної гнучкості виробництва
$\mathcal{L}_\Pi^{10}$ – витрати на моніторинг ринку постачальників	$\mathcal{L}_B^{10}$ – використання ресурсів для узгодження циклів технологічних операцій

Побудуємо матрицю з метою кількісної оцінки рівня розвитку логістики постачання та виробничої логістики після впровадження організаційно–економічного механізму на аграрному підприємстві KSG Agro. Вона дозволяє порівняти стан окремих складових логістичної системи, виявити їх сильні й слабкі сторони, а також обґрунтувати напрями для подальшого удосконалення логістичного управління на аграрному підприємстві (табл. 3.5)

Таблиця 3.5

Матриці кількісної оцінки рівня розвитку логістики постачання та виробничої логістики після впровадження організаційно–економічного механізму на аграрному підприємстві KSG Agro [розраховано автором]

	Рівень розвитку після впровадження	Підсумок
Логістики постачання (ЛП)	$L_{\Pi} = \begin{vmatrix} 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,33 & 0,33 & 0,33 & 0,00 \\ 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,33 & 0,33 & 0,33 & 0,00 \\ 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,33 & 0,33 & 0,33 & 0,00 \\ 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,33 & 0,33 & 0,33 & 0,00 \\ 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,33 & 0,33 & 0,33 \\ 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,33 & 0,33 & 0,33 & 0,00 \\ 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,33 & 0,33 & 0,33 & 0,00 \\ 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,33 & 0,33 & 0,33 & 0,00 \\ 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,33 & 0,33 & 0,33 & 0,00 \end{vmatrix}$	$\Pi_{\Pi}^L = 6,6$
Виробничої логістики (ЛВ)	$L_B = \begin{vmatrix} 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,33 & 0,67 \\ 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,33 & 0,67 \\ 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,33 & 0,67 \\ 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,67 & 0,33 & 0,00 \\ 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,67 & 0,33 & 0,00 \\ 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,67 & 0,33 & 0,00 \\ 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,67 & 0,33 & 0,33 & 0,00 \\ 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,33 & 0,33 & 0,33 & 0,00 \\ 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,33 & 0,00 & 0,00 & 0,00 \\ 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,33 & 0,067 & 0,00 & 0,00 \end{vmatrix}$	$\Pi_B^L = 8,2$

Інтерпретуємо матрицю як табличні значення функції $f(x,y)f(x, y)f(x,y)$, де:

xxx – індекс стовпця, ууу – індекс рядка, $f(x,y)f(x, y)f(x,y)$ – значення в клітинці.

Побудуємо апроксимуючу функцію $f(x,y)$, яка описує ці значення.

Обчислити подвійний інтеграл:

$$\iint_D f(x,y) \cdot dx dy \quad (3.5.)$$

За допомогою інтегралу можна отримати узагальнене уявлення про логістичну активність у просторі, якщо матриця – це результат просторової або часової дискретизації.

Матриця має розмір $10 \times 510 \times 510 \times 5$.

Вважаємо, що $x \in [0,5]$, $y \in [0,10]$,

функція $f(x,y) \approx 0.132$.

$$\begin{aligned} \text{Тоді: } \iint_{[0,5] \times [0,10]} 0.132 \, dx \, dy &= 0.132 \cdot 5 \cdot 10 = 6.6 \\ \iint_{[0,5] \times [0,10]} 0.132 \, dx \, dy &= 0.132 \cdot 5 \cdot 10 = 6.6 \end{aligned}$$

$$\iint_{[0,5] \times [0,10]} 0.132 \, dx \, dy = 6,6$$

$$\iint_{[0,5] \times [0,10]} 0.2 \, dx \, dy = 8,2$$

Це буде аналог загального обсягу логістичного впливу в умовній площині.

В таблиці 3.6 представлено оцінка збутової логістики, логістики складування та запасів.

Таблиця 3.6

Оцінка збутової логістики, логістики складування та запасів [розроблено автором]

Оцінка логістики складування та запасів ($L_{CЗ}$)	Оцінка збутової логістики ($L_З$)
$L_{CЗ}^1$ – коливання рівня страхового запасу	$L_З^1$ – гнучкість у переорієнтації цільових споживачів
$L_{CЗ}^2$ – організація внутрішньовиробничого складування	$L_З^2$ – якість задоволення потреб споживачів

Продовження табл. 3.6

$\mathcal{L}_{CZ}^3$ – надлишковість рівня запасів	$\mathcal{L}_3^3$ – якісні дослідження ринку
$\mathcal{L}_{CZ}^4$ – кадрові ресурси системи управління запасами	$\mathcal{L}_3^4$ – рівень лояльності
$\mathcal{L}_{CZ}^5$ – витрати на інформаційне забезпечення підприємства для регулювання запасів	$\mathcal{L}_3^5$ – рівень реагування на трансформацію ринкової кон'юнктури
$\mathcal{L}_{CZ}^6$ – витрати на склади та розташування товарів	$\mathcal{L}_3^6$ – якість каналів збуту
$\mathcal{L}_{CZ}^7$ – рівень відповідності склад–товар	$\mathcal{L}_3^7$ – кількість каналів збуту
$\mathcal{L}_{CZ}^8$ – витрати на підтримку резервних запасів	$\mathcal{L}_3^8$ – витрати на проведення дослідження ринку
$\mathcal{L}_{CZ}^9$ – витрати на контроль та управління запасами	$\mathcal{L}_3^9$ – витрати на задоволення додаткових потреб споживачів
$\mathcal{L}_{CZ}^{10}$ – витрати на інформаційне забезпечення (програмне) систем на складах	$\mathcal{L}_3^{10}$ – витрати кадрових ресурсів на організацію збутових мереж

Інтерпретуємо матрицю як табличні значення функції $f(x,y)f(x, y)f(x,y)$,
 xxx – індекс стовпця, uyu – індекс рядка, $f(x,y)f(x, y)f(x,y)$ – значення в клітинці.

Побудуємо апроксимуючу функцію $f(x,y)f(x, y)f(x,y)$, яка описує ці значення.

$$\iint [0,5] \cdot [0,10] 0.212 dx dy = 7,4$$

$$\iint [0,5] \cdot [0,10] 0.127 dx dy = 5,8$$

Таблиця 3.7

Матриці кількісної оцінки рівня розвитку збутової логістики, логістики складування та запасів після впровадження організаційно–економічного механізму на аграрному підприємстві KSG Agro [розраховано автором]

	Рівень розвитку після впровадження	Підсумок
Збутова логістика (L_3)	$L_3 = \begin{vmatrix} 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,33 & 0,00 & 0,67 \\ 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,33 & 0,33 & 0,33 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 \\ 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,67 & 0,00 & 0,00 & 0,33 & 0,33 & 0,00 \\ 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,33 & 0,00 & 0,33 & 0,33 & 0,00 \\ 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 1,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 \\ 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 1,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 \\ 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,67 & 0,33 & 0,67 & 0,67 & 0,00 \\ 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,33 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,67 & 0,33 & 0,33 & 0,00 \\ 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,33 & 0,00 & 0,67 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,67 \\ 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,67 & 0,33 & 0,00 & 0,00 & 0,00 \end{vmatrix}$	$\Pi_3^L = 7,4$
Логістика складування та запасів (L_{c3})	$L_{c3} = \begin{vmatrix} 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,33 & 0,00 & 0,33 & 0,67 \\ 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,33 & 0,67 \\ 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,33 & 0,00 & 0,33 & 0,67 \\ 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,67 & 0,33 & 0,00 \\ 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,33 & 0,67 & 0,33 & 0,00 \\ 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,67 & 0,33 & 0,00 \\ 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,67 & 0,33 & 0,33 & 0,00 \\ 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,33 & 0,33 & 0,00 \\ 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,33 & 0,00 & 0,33 & 0,00 & 0,00 \\ 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,33 & 0,067 & 0,00 \end{vmatrix}$	$\Pi_{c3}^L = 5,8$

В таблиці 3.8 представлена оцінка інформаційної логістики та логістики фінансових потоків.

Таблиця 3.8

Оцінка інформаційної логістики та логістики фінансових потоків [розроблено атором]

Оцінка інформаційної логістики (L_I)	Оцінка логістики фінансових потоків (L_Φ)
L_I^1 – повнота та достовірність інформації про бізнес–процеси на підприємстві	L_Φ^1 – взаємозв’язок між основними й допоміжними бізнес–процесами

Продовження табл. 3.8

$\mathcal{L}_I^2$ – впровадженість збалансованої системи показників база даних	$\mathcal{L}_\Phi^2$ – ступінь взаємозалежності закупівель, збуту та виробництвом
$\mathcal{L}_I^3$ – точність інформації про ринки	$\mathcal{L}_\Phi^3$ – координація руху фінансів у межах логістичного ланцюга
$\mathcal{L}_I^4$ – наявність індикативних даних в потокових бізнес–процесів	$\mathcal{L}_\Phi^4$ – рівень синхронізації потоків підприємства
$\mathcal{L}_I^5$ – наявність власних джерел інформації	$\mathcal{L}_\Phi^5$ – економія на масштабованості виробництва
$\mathcal{L}_I^6$ – інтегрованість та доступність інформації	$\mathcal{L}_\Phi^6$ – планування і контроль грошових потоків
$\mathcal{L}_I^7$ – моніторинг логістики підприємства	$\mathcal{L}_\Phi^7$ – мобілізація невикористаних резервів
$\mathcal{L}_I^8$ – фінансування на інформаційний розвиток підприємства	$\mathcal{L}_\Phi^8$ – віддача від витрат на розподіл завдань між підрозділами
$\mathcal{L}_I^9$ – рівень розвитку технічних засобів обробки даних	$\mathcal{L}_\Phi^9$ – розрахунок економічного ефекту від логістичних рішень
$\mathcal{L}_I^{10}$ – розвиненість інформаційної інфраструктури	$\mathcal{L}_\Phi^{10}$ – фінансове забезпечення логістичних інновацій

Інтерпретуємо матрицю як табличні значення функції $f(x,y)f(x, y)f(x,y)$,
 xxx – індекс стовпця, uyu – індекс рядка, $f(x,y)f(x, y)f(x,y)$ – значення в клітинці.

Побудуємо апроксимуючу функцію $f(x,y)f(x, y)f(x,y)$, яка описує ці значення.

$$\iint [0,5] \cdot [0,10] 0.245 dx dy = 9,1$$

$$\iint [0,5] \cdot [0,10] 0.238 dx dy = 8,83$$

Таблиця 3.9

Матриці кількісної оцінки рівня розвитку інформаційної логістики та логістики фінансових потоків після впровадження організаційно–економічного механізму на аграрному підприємстві KSG Agro [розраховано автором]

	Рівень розвитку після впровадження	Підсумок
Інформаційна логістика ($\mathcal{L}_I$)	$\mathcal{L}_I = \begin{vmatrix} 0,00 & 0,00 & 0,67 & 0,00 & 0,00 & 0,67 & 0,33 & 0,33 & 0,33 & 0,00 \\ 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,33 & 0,67 & 0,00 & 0,67 \\ 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,67 & 0,00 & 0,33 & 0,33 & 0,33 & 0,00 \\ 0,00 & 0,67 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,67 & 0,33 & 0,00 & 0,00 \\ 0,00 & 0,00 & 0,67 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,33 & 0,33 & 0,33 & 0,00 \\ 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,67 & 0,33 & 0,67 & 0,00 & 0,00 \\ 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,67 & 0,00 & 0,00 & 0,33 & 0,33 & 0,33 & 0,67 \\ 0,00 & 0,67 & 0,00 & 0,00 & 0,67 & 0,00 & 0,67 & 0,33 & 0,67 & 0,67 \\ 0,00 & 0,00 & 0,67 & 0,67 & 0,00 & 0,00 & 0,33 & 0,67 & 0,00 & 0,00 \\ 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,67 & 0,33 & 0,33 & 0,33 & 0,67 \end{vmatrix}$	$\Pi_I^L = 9,1$
Логістика фінансових потоків ($\mathcal{L}_\Phi$)	$\mathcal{L}_\Phi = \begin{vmatrix} 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,33 & 0,00 & 0,33 & 0,67 \\ 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,33 & 0,67 \\ 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,67 & 0,00 & 0,33 & 0,67 & 0,00 & 0,33 & 0,67 \\ 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,33 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,67 & 0,33 & 0,00 \\ 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,67 & 0,00 & 0,33 & 0,67 & 0,33 & 0,00 \\ 0,00 & 0,00 & 0,67 & 0,00 & 0,00 & 0,67 & 0,00 & 0,67 & 0,33 & 0,00 \\ 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,67 & 0,00 & 0,67 & 0,33 & 0,33 & 0,00 \\ 0,00 & 0,00 & 0,33 & 0,00 & 0,00 & 0,33 & 0,00 & 0,33 & 0,33 & 0,00 \\ 0,00 & 0,00 & 0,33 & 0,00 & 0,67 & 0,00 & 0,00 & 0,33 & 0,00 & 0,00 \\ 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,33 & 0,33 & 0,33 & 0,067 & 0,00 \end{vmatrix}$	$\Pi_\Phi^L = 8,8$

В таблиці 3.10 представлена оцінка транспортної логістики та логістики організаційної трансформації.

Таблиця 3.10

Оцінка транспортної логістики та логістики організаційної трансформації [розроблено автором]

Оцінка логістики організаційної трансформації ($\mathcal{L}_{OT}$)	Оцінка транспортної логістики ($\mathcal{L}_T$)
$\mathcal{L}_{OT}^1$ – визнання пріоритетності логістичного управління	$\mathcal{L}_T^1$ – моніторинг технічного стану транспорту та обслуговування парку

Продовження табл. 3.10

$\mathcal{L}_{OT}^2$ – сформованість логістичного мислення	$\mathcal{L}_T^2$ – контроль і мінімізація ризиків у перевезеннях
$\mathcal{L}_{OT}^3$ – обізнаність персоналу у логістичній концепції та принципах логістичного управління	$\mathcal{L}_T^3$ – відповідність способу транспортування логістичній стратегії
$\mathcal{L}_{OT}^4$ – сприйняття персоналом належного масштабу змін	$\mathcal{L}_T^4$ – керування транспортними потоками в режимі реального часу
$\mathcal{L}_{OT}^5$ – рівень розвитку організаційної культури	$\mathcal{L}_T^5$ – планування маршрутів постачання та доставки
$\mathcal{L}_{OT}^6$ – незадоволеність умовами праці	$\mathcal{L}_T^6$ – вибір типу транспортного засобу
$\mathcal{L}_{OT}^7$ – цифровізація управління матеріальними та інформаційними потоками	$\mathcal{L}_T^7$ – відповідність способу транспортування логістичній стратегії
$\mathcal{L}_{OT}^8$ – аналіз ризиків і бар'єрів трансформації	$\mathcal{L}_T^8$ – екологічні аспекти транспортування
$\mathcal{L}_{OT}^9$ – результативність залучення інвестицій для розширення та зміцнення ресурсного потенціалу підприємства	$\mathcal{L}_T^9$ – організація взаємодія з митними органами та оформлення перевезень у міжнародному сполученні
$\mathcal{L}_{OT}^{10}$ – оптимізація взаємодії із зовнішніми логістичними партнерами	$\mathcal{L}_T^{10}$ – інтеграція транспортної логістики з іншими підсистемами логістичного ланцюга

Інтерпретуємо матрицю як табличні значення функції $f(x,y)f(x,y)f(x,y)$,
 xxx – індекс стовпця, uuu – індекс рядка, $f(x,y)f(x,y)f(x,y)$ – значення в клітинці.

Побудуємо апроксимуючу функцію $f(x,y)f(x, y)f(x,y)$, яка описує ці значення.

$$\iint [0,5] \cdot [0,10] 0.335 dx dy = 10,1$$

$$\iint [0,5] \cdot [0,10] 0.411 dx dy = 13,7$$

Таблиця 3.11

Матриці кількісної оцінки рівня розвитку транспортної логістики та логістики організаційної трансформації після впровадження організаційно-економічного механізму на аграрному підприємстві KSG Agro [розраховано автором]

	Рівень розвитку після впровадження										Підсумок
Транспортна логістика (Л _Т)	$\Pi_{ЛТ}^F = \begin{vmatrix} 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,67 & 0,33 \\ 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,67 & 0,33 \\ 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,67 & 0,33 & 0,00 \\ 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,67 & 0,33 & 0,00 \\ 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,67 & 0,00 & 0,00 & 0,67 & 0,33 & 0,00 \\ 0,00 & 0,00 & 0,67 & 0,00 & 0,00 & 0,67 & 0,00 & 0,00 & 0,67 & 0,33 \\ 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,67 & 0,33 & 0,00 \\ 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,67 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,67 & 0,33 \\ 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,67 & 0,00 & 0,67 & 0,33 \\ 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 1,00 & 0,00 & 0,00 \end{vmatrix}$										$\Pi_T^L = 10,1$
Логістика організаційної трансформації (Л _{от})	$\Pi_{от}^F = \begin{vmatrix} 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,67 & 0,33 & 0,00 \\ 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 1,00 & 0,00 & 0,33 & 0,33 & 0,33 \\ 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,67 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,33 & 0,67 & 0,00 \\ 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,67 & 0,00 & 0,00 & 0,33 & 0,67 \\ 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,33 & 0,67 & 0,00 & 0,00 \\ 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,67 & 0,00 & 0,67 & 0,00 & 0,33 & 0,67 & 1,00 \\ 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,67 & 0,33 & 0,67 & 0,00 \\ 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,67 & 0,00 & 0,67 & 0,33 & 0,67 \\ 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 1,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,33 & 0,67 \\ 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 0,00 & 1,00 & 0,33 & 0,67 & 0,00 \end{vmatrix}$										$\Pi_{от}^L = 13,7$

Можемо стверджувати, що дана оцінка є ефективним способом розрахунку впровадженості механізму, оскільки вона ґрунтується на кількісному аналізі емпіричних даних, відображає рівень змін у ключових логістичних підсистемах підприємства та дозволяє інтегровано порівнювати ступінь розвитку кожного напрямку. Обчислення через подвійні інтеграли

дає можливість формалізувати розподілені значення у матрицях у вигляді єдиного узагальнюючого показника, що підвищує точність і об'єктивність оцінки. Такий підхід також сприяє виявленню прихованих резервів у логістичній системі та може бути адаптований до моніторингу динаміки трансформацій у часі. Загальна оцінка ефективності організаційно–економічного механізму логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрного підприємства KSG Agro представлено на рис. 3. 9.

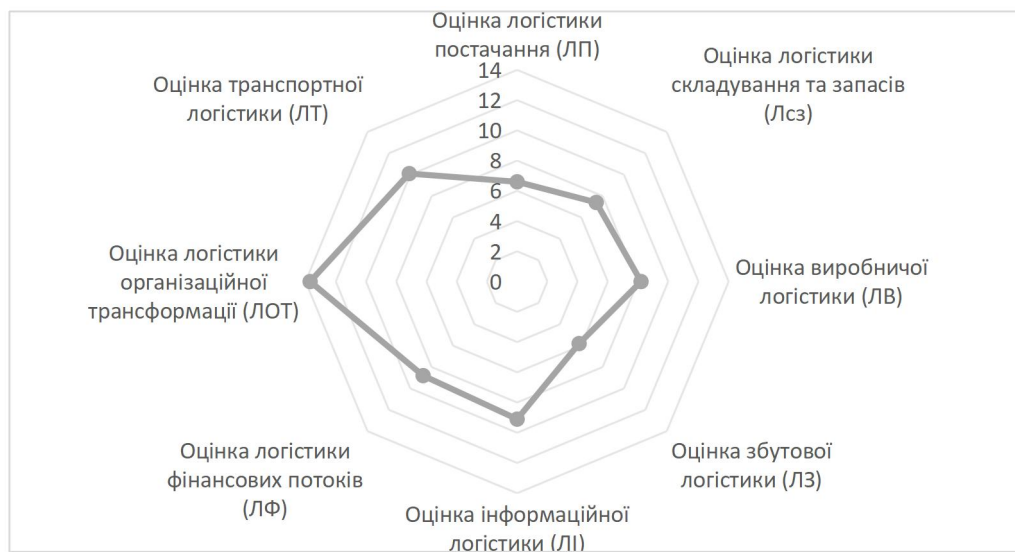


Рис. 3.9. Загальна оцінка ефективності організаційно–економічного механізму логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрного підприємства KSG Agro [розраховано автором]

Слід звернути увагу, що оцінка кожної логістичної складової має суттєвий вплив на загальний рівень ефективності логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрного підприємства. Логістичні підсистеми – такі як інформаційна, транспортна, фінансова та організаційна – є взаємопов'язаними, і кожна з них відіграє ключову роль у забезпеченні стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації та економічної нестабільності.

У цьому дослідженні детально розглянуто оцінку ефективності впровадженого організаційно–економічного механізму на прикладі одного аграрного підприємства. Для забезпечення повноти аналізу й об'єктивного

порівняння, аналогічні розрахунки для решти підприємств аграрного сектору будуть здійснені із застосуванням пакету комп'ютерної алгебри Mathematica, що дозволить автоматизувати обчислення інтегральних показників на основі відповідних матриць оцінок.

Усі отримані результати будуть систематизовані та узагальнені у зведеній порівняльній таблиці (додаток В). Це дасть змогу не лише ранжувати підприємства за рівнем ефективності впровадженого механізму, а й визначити найбільш результативні логістичні підходи, що можуть бути використані як зразкові для формування стратегій розвитку інших суб'єктів аграрного ринку.

Загальна оцінка ефективності організаційно–економічного механізму логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю досліджуваних аграрних підприємств представлена на рис. 3.10.

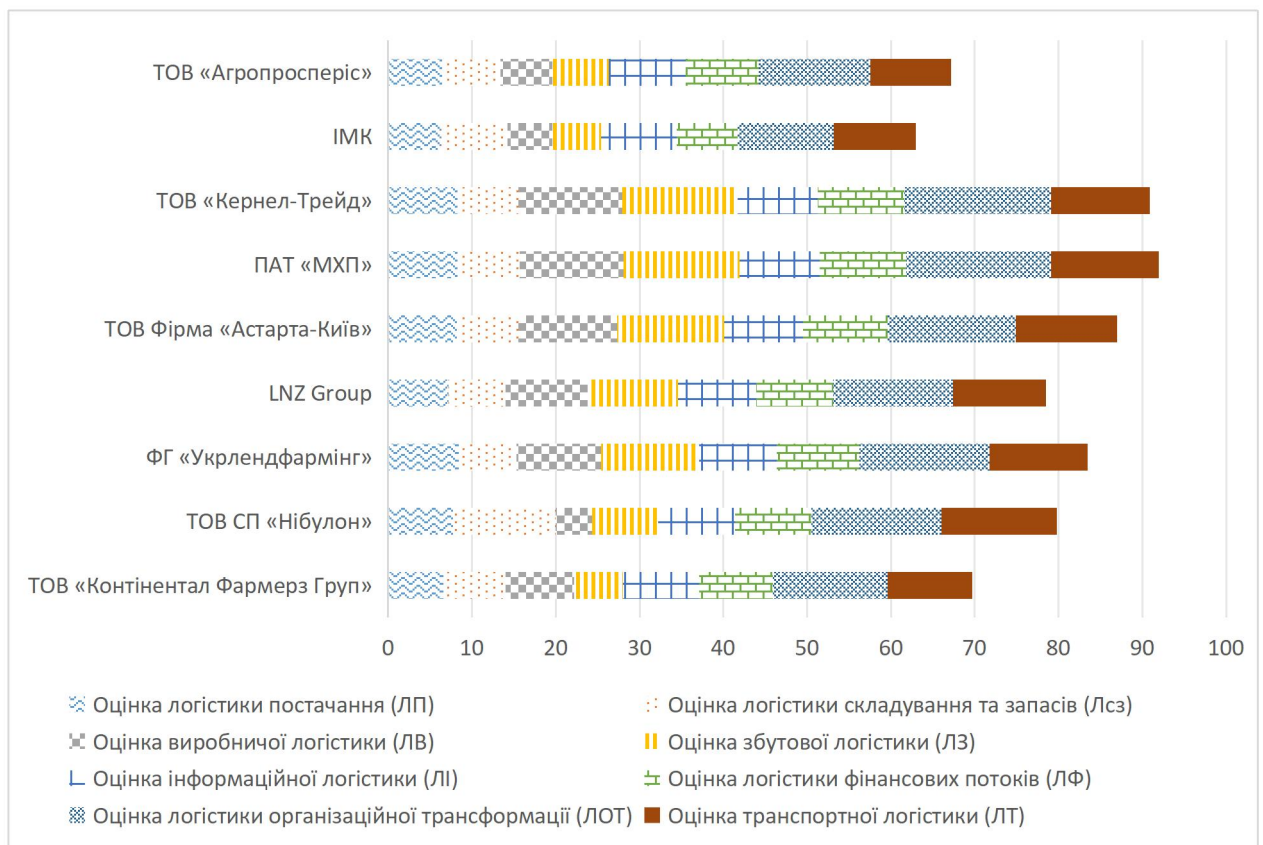


Рис. 3.10. Загальна оцінка ефективності організаційно–економічного механізму логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю досліджуваних аграрних підприємств [розраховано автором]

Аналіз зведеної таблиці оцінок логістичних підсистем аграрних підприємств дає змогу зробити низку важливих висновків щодо ефективності впровадженого організаційно–економічного механізму логістичного управління зовнішньоекономічної діяльності.

Беззаперечним лідером за сукупністю оцінок виступає ТОВ «Кернел–Трейд», яке демонструє найвищі значення у ключових підсистемах, зокрема: логістика організаційної трансформації (17,5), виробнича логістика (12,4), збутова логістика (13,8), фінансова логістика (10,3). Це свідчить про комплексний та збалансований підхід до управління логістичними процесами.

ПАТ «МХП» також показує високу ефективність, особливо в: виробничій логістиці (12,4), збутовій логістиці (13,8), інформаційній логістиці (9,6), при цьому має сильну інтеграцію логістики трансформацій (17,3). ФГ «Укрлендфармінг» демонструє високі показники в інформаційній логістиці (9,3) та логістиці фінансових потоків (9,8), що свідчить про сучасний цифровий підхід, проте значно нижча ефективність у виробничій логістиці (4,3) вказує на наявні внутрішні вузькі місця. ТОВ СП «Нібулон» вирізняється високими оцінками логістики складування та запасів (12,3) і транспортної логістики (13,8), що свідчить про орієнтацію на забезпечення фізичного руху ресурсів та збалансованість інфраструктури. Найнижчі загальні результати демонструють ТОВ «Агропросперіс» та ТОВ «Контінентал Фармерз Груп», що мають менші значення в більшості логістичних складових, зокрема в логістиці постачання, збуту, виробництва.

ІМК демонструє виражену асиметрію: високий рівень організаційної трансформації (15,3), але водночас низькі показники у виробничій (5,4) та збутовій логістиці (5,8), що вказує на потенційно незбалансовану модель впровадження змін.

У всіх підприємств стабільно високими є показники інформаційної логістики (ЛІ), що свідчить про широке впровадження цифрових рішень та автоматизації в системи управління.

Отже, саме поєднання високих оцінок за всіма підсистемами забезпечує

комплексну ефективність функціонування логістичного механізму, що особливо властиво ПАТ «МХП» і ТОВ «Кернел–Трейд». Це дозволяє рекомендувати їхні моделі впровадження як еталонні для інших суб'єктів галузі.

Висновки до розділу 3

Отже, новизна отриманих в даному розділі результатів полягає в удосконаленні організаційно–економічного механізму логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств:

1. Удосконалення організаційно-економічного механізму логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств забезпечує не просто оптимізацію окремих бізнес-процесів, а комплексну трансформацію всієї системи управління логістикою. Цей процес ґрунтується на синергії ключових підходів — інтеграції циркулярної економіки, стратегічного планування, цифровізації операцій і ефективного управління ризиками, що дозволяє перейти від традиційних моделей функціонування до сучасних, адаптивних логістичних систем. Імплементация циркулярного підходу сприяє раціональному використанню ресурсів, зменшенню обсягів відходів і формуванню замкнених логістичних циклів, що є запорукою не лише економічної, а й екологічної стійкості підприємств. Застосування стратегічного планування дозволяє аграрним підприємствам не лише формувати довгострокові цілі, а й розробляти адаптаційні механізми для оперативного реагування на динамічні зміни у зовнішньому середовищі — коливання попиту, трансформацію інфраструктури, зміну регуляторних вимог. Цифровізація логістичних процесів, у свою чергу, забезпечує доступ до актуальної інформації в режимі реального часу, знижує асиметрію інформаційних потоків та покращує координацію між учасниками логістичного ланцюга. Це дозволяє не тільки прогнозувати попит більш точно, але й узгоджувати операційні рішення в усій логістичній системі. Крім

того, управління ризиками, інтегроване в модель, дозволяє ідентифікувати потенційні загрози та своєчасно здійснювати заходи з мінімізації їх негативного впливу на діяльність підприємства.

Таким чином, удосконалений організаційно-економічний механізм логістичного управління є основою для створення адаптивної, екологічно відповідальної та економічно ефективної моделі функціонування аграрних підприємств у системі міжнародної торгівлі, що, у свою чергу, сприяє їхній конкурентоспроможності, стійкому розвитку та посиленню позицій на глобальних ринках.

2. Розроблені моделі взаємодії між учасниками логістичних ланцюгів – від базової до моделі спільного планування – демонструють поступову еволюцію управління ланцюгами постачання від ізольованого, фрагментарного підходу до повністю інтегрованого та координованого формату взаємодії. На початкових етапах взаємодія носить обмежений характер, коли кожен учасник орієнтований переважно на локальні цілі та не обмінюється важливою інформацією з партнерами. Це призводить до низької гнучкості системи, зростання витрат і уповільнення процесів прийняття рішень. Перехід до модифікованої моделі передбачає спільне прогнозування попиту та частковий обмін даними між контрагентами, що вже дозволяє більш оперативно реагувати на зміну ринкових умов і зменшувати ризики. Найвищий рівень розвитку досягається в моделі спільного планування, в якій інтеграція учасників ланцюга постачання стає максимально повною. Усі сторони мають доступ до актуальної інформації щодо стану запасів, обсягів замовлень і виробничих потужностей у режимі реального часу, що дозволяє ефективно координувати дії та уникати дублювання операцій чи затримок. Такий підхід не лише сприяє скороченню витрат і підвищенню рівня обслуговування споживачів, а й зміцнює партнерські відносини між учасниками логістичного ланцюга. Узгоджене функціонування всіх елементів логістичної системи стає основою для забезпечення стабільності та передбачуваності зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств.

Зрештою, така трансформація підвищує загальну ефективність аграрного виробництва, створює конкурентні переваги на міжнародних ринках і сприяє сталому економічному зростанню підприємств в умовах динамічного глобального середовища.

3. Комплексна модель логістичного управління, сформована в межах дослідження, охоплює цільовий, організаційний, економічний, інформаційно–аналітичний, регуляторний та контрольний блоки, що забезпечує її універсальність, адаптивність та практичну застосовність у різних агровиробничих умовах. Це створює підґрунтя для реалізації як оперативних, так і стратегічних цілей агропідприємства в умовах глобалізованої економіки. Оцінка ефективності моделі здійснюється шляхом аналізу ресурсоемності та можливостей зниження витрат у логістичних процесах, що дозволяє визначити резерви оптимізації. Обчислений коефіцієнт ефективності організаційно–економічного механізму ($K_{елм} = 1,25$) підтверджує доцільність його впровадження та потенціал до зниження логістичних витрат без зменшення якості функціонування.

4. Запропонована методика оцінювання рівня розвитку логістичних складових дозволяє всебічно охопити як матеріальні, інформаційні, так і фінансові аспекти діяльності. Зокрема, метод апроксимації через інтегрування дозволив звести розрізнені емпіричні показники до єдиного інтегрального показника, що спрощує порівняння рівня впровадженості логістичних рішень між підприємствами. Порівняльний аналіз логістичних показників аграрних підприємств засвідчив, що найвищий рівень узгодженості й ефективності демонструють ТОВ «Кернел–Трейд» та ПАТ «МХП», які реалізували комплексну логістичну стратегію. Це вказує на важливість гармонійного розвитку всіх підсистем, особливо виробничої, фінансової, збутової та організаційної логістики.

Інтеграція цифрових технологій у логістичне управління дає змогу формувати координований ланцюг постачань, в якому прогнозування, планування та управління запасами здійснюються спільно всіма учасниками

в режимі реального часу. Це усуває інформаційну асиметрію, скорочує часові затримки та покращує точність управлінських рішень, що позитивно впливає на оперативність та ефективність функціонування логістичних систем.

Впровадження аналітичних інструментів оцінювання логістичної ефективності відкриває можливості для цільового вдосконалення логістичних ланцюгів аграрних підприємств. Результати дослідження підтверджують доцільність використання комплексної моделі для підвищення конкурентоспроможності аграрного бізнесу на глобальному ринку та досягнення стратегічної стійкості агросектора в цілому.

Основні результати даного розділу опубліковані у наукових працях автора [173].

ВИСНОВОК

У дисертаційній роботі вирішено важливу наукову проблему, що полягає в обґрунтуванні методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційно–економічного механізму логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств. Це дало можливість сформулювати низку теоретичних і методологічних положень та сформулювати наступні висновки:

1. У дисертації на основі системного підходу обґрунтовано парадигму логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств як багаторівневого процесу. У межах цієї парадигми логістичне управління розглядається як стратегічний інструмент забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства, що дозволяє комплексно оптимізувати матеріальні, фінансові та інформаційні потоки. Обґрунтовано доцільність інтеграції логістичних рішень у систему прийняття управлінських рішень агропідприємств, які здійснюють ЗЕД, з урахуванням викликів глобалізації, змін регуляторного середовища, логістичних ризиків та трансформацій на міжнародних аграрних ринках.

2. Узагальнено та систематизовано принципи логістичного управління, що охоплюють усі ключові елементи логістичної системи аграрного підприємства, включаючи закупівлю, зберігання, транспортування, виробництво, обробку замовлень і обслуговування клієнтів. Раціоналізація логістики на основі дотримання принципів ритмічності, безперервності, спеціалізації та інтеграції сприяє досягненню узгодженості усіх процесів, зменшенню витрат часу, ресурсів і оптимізації потокових операцій. Удосконалення зазначених аспектів забезпечує підвищення продуктивності підприємства та сприяє формуванню гнучкої, адаптованої до ринкових змін логістичної системи. Особливу роль у цьому процесі відіграють питання обслуговування клієнтів, адже якість логістичних послуг визначає рівень

задоволеності споживачів, формує довіру та лояльність контрагентів, що, у свою чергу, впливає на стабільність партнерських відносин і конкурентоспроможність підприємства в умовах зовнішньоекономічної діяльності.

3. Сформовано ефективну стратегію логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств, яка реалізується поетапно з урахуванням усіх рівнів стратегічного управління — макро-, мезо- та мікроекономічного. Чітка послідовність етапів, що включає аналіз середовища, постановку цілей, розробку альтернативних сценаріїв розвитку та здійснення контролю за виконанням, гарантує системність прийняття рішень і високу результативність управлінських заходів. Застосування циркулярного підходу, який суттєво відрізняється від традиційних лінійних моделей, дозволяє підприємствам підвищити ефективність використання ресурсів, зменшити обсяги логістичних відходів та інтегрувати зворотну логістику задля створення замкнутих ланцюгів постачання. Це, у свою чергу, сприяє зниженню залежності від первинних ресурсів, забезпечує екологічну стійкість і підвищує гнучкість системи до змін зовнішнього середовища. Особливої актуальності циркулярний підхід набуває в умовах глобальної нестабільності, коли ключову роль відіграють адаптивність та здатність логістичної системи до оперативного реагування. Для обґрунтування ефективності розробленої стратегії логістичного управління застосовано широкий спектр міждисциплінарних наукових методів, зокрема історичний, системний, синергетичний, економіко-математичне моделювання та причинно-наслідковий аналіз. Комплексне використання зазначених методів дозволило всебічно дослідити динаміку розвитку логістичних систем, визначити ефективність функціональних елементів та оцінити потенціал їх трансформації. Методологічна новизна стратегії полягає в інтеграції адаптивно-інноваційного підходу з концепцією циркулярної економіки, що формує підґрунтя для переходу до стійкої, ресурсоефективної та екологічно орієнтованої моделі управління логістикою.

4. Проаналізовано зовнішньо торгівельний баланс України, де показано, що вона залишається значним гравцем на світовому ринку аграрної продукції. Попри численні виклики, галузь демонструє стійкість та адаптивність, продовжуючи розширювати присутність на міжнародних ринках. Подальший розвиток зовнішньої торгівлі залежатиме від стабільності логістичних маршрутів, інтеграції до європейського ринку та збільшення частки продукції з високою доданою вартістю. Найбільше Україна імпортує екзотичні фрукти, рибу, м'ясо, алкогольні напої та насіння. Значні обсяги імпорту спостерігаються у сфері харчових продуктів з високим рівнем переробки. Основними постачальниками агропродукції в Україну є ЄС (Польща, Німеччина, Італія), США, Туреччина. Україна залишається одним із провідних експортерів аграрної продукції, зокрема зернових, олійних культур та продукції тваринництва. Основними ринками збуту є Європейський Союз, Туреччина, Індія та країни Близького Сходу. Сільське господарство є стратегічною галуззю економіки України, яка відіграє ключову роль у формуванні зовнішньоторговельного балансу. Незважаючи на виклики, пов'язані з війною, економічними коливаннями та змінами у світовій торгівлі, аграрний сектор України зберігає стабільні позиції на міжнародних ринках.

5. Проведено порівняльну оцінку ефективності логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю на прикладі десяти аграрних підприємств. За результатами інтегрального аналізу встановлено, що найвищу ефективність продемонстрували ТОВ «Кернел–Трейд» та ПАТ «МХП», які реалізували збалансовану логістичну стратегію з високими показниками в усіх підсистемах. Інші підприємства виявили суттєву диференціацію за рівнем розвитку окремих логістичних функцій, що свідчить про потребу у комплексній трансформації логістичних систем. Отримані результати систематизовано у зведену таблицю та подано у вигляді порівняльного рейтингу.

6. Розроблено комплексну модель організаційно–економічного

механізму логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств. Модель структурована за процесним принципом і включає ключові функціональні блоки: цільовий, організаційний, економічний, інформаційно-аналітичний, регуляторний та контрольний. Вона побудована на засадах циркулярного підходу, який забезпечує раціональне використання ресурсів, мінімізацію втрат і екологічну стійкість. Модель орієнтована на практичне впровадження з урахуванням обмежень аграрного сектору та особливостей зовнішньоекономічного середовища.

7 Запропоновано методику оцінювання рівня розвитку логістичних складових підприємств. Методика базується на інтеграції експертного анкетування, побудови матриць оцінки, апроксимації функцій розвитку логістичних підсистем та застосування подвійних інтегралів для кількісної оцінки. Вона дозволяє визначити ступінь впровадження логістичних рішень у таких напрямках, як постачання, виробництво, збут, транспорт, запаси, інформація, фінанси та організаційна трансформація, виявити вузькі місця в управлінні та обґрунтувати пріоритетні напрями удосконалення логістики.

8. Доведено роль цифровізації у підвищенні координованості та адаптивності логістичних систем аграрних підприємств. Застосування цифрових технологій дозволяє нівелювати проблему інформаційної асиметрії, підвищити прозорість логістичних процесів, забезпечити прогнозування попиту, синхронізацію потоків і прискорення прийняття рішень у системі логістичного управління. Цифрові засоби також сприяють створенню координованих логістичних ланцюгів із функціями зворотного зв'язку, аналітики в реальному часі та узгодження планових і фактичних параметрів діяльності.

9. Результати апробації моделі на прикладі підприємства KSG Agro підтвердили її ефективність. Розрахунок коефіцієнта ефективності організаційно-економічного механізму ($K_{\text{елм}} = 1,25$) засвідчив, що впровадження запропонованого підходу дозволяє знизити ресурсоємність, підвищити логістичну керованість та забезпечити економію на всіх стадіях

логістичного процесу. Модель може бути використана як практичний інструмент управлінського аналізу, стратегічного планування та організаційного розвитку аграрних підприємств у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

10. Удосконалення організаційно-економічного механізму логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств передбачає не лише підвищення ефективності окремих бізнес-процесів, а й здійснення глибокої трансформації всієї системи логістичного управління. В основі цього процесу лежить поєднання кількох провідних підходів — інтеграції принципів циркулярної економіки, стратегічного планування, цифрових технологій та системного управління ризиками, що забезпечує перехід від традиційних до сучасних адаптивних моделей логістики. Реалізація циркулярного підходу сприяє більш раціональному використанню ресурсів, зменшенню обсягів відходів та формуванню замкнених логістичних циклів, що зміцнює економічну та екологічну стійкість підприємств. Запровадження стратегічного планування дає змогу аграрним підприємствам не лише чітко окреслювати довгострокові цілі, а й створювати ефективні адаптаційні механізми для своєчасного реагування на зміни у зовнішньому середовищі, такі як коливання попиту, зміни в інфраструктурі та регуляторних умовах. Цифровізація логістичних процесів відіграє важливу роль у забезпеченні доступу до актуальної інформації в режимі реального часу, усуненні асиметрії інформаційних потоків і покращенні координації між учасниками ланцюгів постачання. Це дозволяє підвищити точність прогнозування попиту та узгодженості операційних рішень. Водночас інтеграція управління ризиками у зазначену модель забезпечує своєчасне виявлення потенційних загроз і впровадження превентивних заходів для мінімізації їх негативного впливу на діяльність аграрних підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Логістика майбутнього: ефективні рішення для торгівлі: тези доп. II Міжнар. наук.–практ. інтернет–конф. (Київ, 18 квіт. 2024 р.) / відп. ред. Н. Б. Ільченко. – Київ : Держ. торг.–екон. ун–т, 2024. – 287 с. URL: <https://surl.li/ayhoav>
2. Bowersox, D. J., & Daugherty, P. J. (1987). Emerging patterns of logistical organization. *Journal of Business Logistics*, 8(1), 46.
3. Молчанова Е. Взаємодія транснаціональних корпорацій з національними економіками на прикладі України. URL: <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/TNK-i-Ukraine.pdf>
4. Приварникова, І., & Голей, Ю. (2024). Сучасні аспекти корпоративного менеджменту транснаціональних компаній, що працюють в Україні. *Економічний простір*, (190), 416–424. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-73>
5. Фролова, Л. В. Логістичне управління торговельним підприємством: теорія та методологія : дис... дра екон. наук [Текст] / Л. В. Фролова – Донецький держ. ун–т економіки і торгівлі ім. М. ТуганБарановського. – Донецьк, 2005. <http://www.lib.ua-ru.net/diss/cont/136901.html>.
6. Крикавський, Є. В. Логістика. Основи теорії: підруч. Львів: Національний університет “Львівська політехніка”, Інтелект–Захід, 2006. – 454 с
7. Пономарьова, Ю. В. Логістика: навч. Посіб. К.: ЦНЛ, 2003. – 189 с
8. Марченко В.М., Шутюк В.В. Логістика: Підручник. К.: Видавничий дім «Артек», 2018. – 312 с.
9. Ларіна Р.Р., Резанов А. В. Ефективність функціонування мікрологістичних систем: підходи та проблеми. //ДонДУУ. 2009. №1 (35). С. 120–126

10. Сумець О.М. Логістичні витрати підприємства: теоретичний аспект: монографія. Харк. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. Петра Василенка. Х. : Міська друкарня, 2013. – 223 с.
11. Юринець В.Є. Основи логістики: Навч. пос. – Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2012. – 211 с.
12. Репіч Т. А., Дячкова Т. О. Ефективність логістичної системи підприємства. Ефективна економіка. 2018 URL:DOI: 10.32702/2307–2105–2018.12.82
13. Гурч Л. М. Логістика : Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К. : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. 560 с.
14. Гуторов О.І., Лебединська О.І., Прозорова Н.В. Логістика: навч. посібник. Харк. нац. аграр. ун-т. Х: Міськдрук. 2011. 322 с.
15. Кальченко А. Г. Логістика: Підручник. К.: КНЕУ, 2003. 284 с.
16. Транспорт та логістика: сучасні виклики та перспективи розвитку (Transport & Logistics: T 65 Current Challenges and Prospects) : матеріали Міжнародної науково–практичної конференції, м. Одеса, 18 листопада 2021 р. / [під наук ред. Ільченко С. В.] ; НАНУ, МОНУ та ін. – Одеса : ДУ ІРЕЕД НАН України, 2021. – 166 с.
17. Крикавський Є. В., Чернописька Н.В. Логістичні системи: Навч.посібник. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – 264 с.
18. Кондратюк, О. І., & Малько, Д. Д. Планування діяльності підприємств логістичної галузі в період воєнного стану. In The 12th International scientific and practical conference “Actual issues of the development of science and ensuring the quality of education”(March 28–31, 2023) Florence, Italy. International Science Group. 2023. 428 p.
19. Тесніков, О., & Фурсова, В. (2022). Фактори впливу на функціонування системи логістичного забезпечення збройних сил України в умовах війни. Економіка та суспільство, (42). <https://doi.org/10.32782/2524–0072/2022–42–17>

20. Trans.eu. road transport platform. URL:
<https://www.trans.eu/ua/blog/tff/factory-scho-formujut-tls/>
21. Колодка Я.В. Особливості та оптимізація логістичних систем підприємств сільськогосподарської галузі Інноваційна економіка. 2014. № 2 (51). С. 131–136
22. Алькема В.Г. Логістичне забезпечення міжнародної торгівлі. Вчені записки Університету «КРОК». – 2017. – Випуск 46. с. 82 – 92. URL:
<https://surl.li/jwwfrh>
23. Гордійчук А. С., Стахів О. А., Кузнєцова Т. В. та ін. (2012). Організація і технологія матеріально–технічного забезпечення підприємства : навч. посіб. Р. : НУВГП. 256 с.
24. Садовьяк, М. (2024). сутнісні характеристики матеріально–технічного забезпечення будівельних підприємств . Економіка та суспільство, (69). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-95>
25. Тюріна Н. М. Гой І. В, Бабій І.В. Логістика: Навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2015. – 392 с. 6.
26. Кирилюк, І., & Сокур , А. (2024). Організація логістичних процесів підприємства в умовах війни: проблеми та рішення. Економіка та суспільство, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-54>
27. Молодик, М., & Яновська, В. (2024). Управління фінансовими потоками в логістичних системах в сучасних умовах. Економіка та суспільство, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-40>
28. Шкодін Л. Г., Сумець О. М. Взаємозв'язок фінансових і логістичних потоків // Логистика: проблемы и решения. – 2013. – № 3. – С. 20–27.
29. УкрVірсервіс. URL: <https://www.uvs.in.ua/ua/blog-ua/sezonna-logistika-yak-organizuvati-import-u-zimovij-period/>
30. Хаскі. Експерти складської логістики. URL: <https://haski.ua/blog/5-pikovyh-sezoniv-u-logistyczi-yaki-varto-vrahuvaty-ta-pidgotuvatysya-do-nyh-u-2025-rocz>

31. DHL. Smart supply chain: what exactly is logistics 4.0 all about? URL: <https://www.dhl.com/discover/en-id/logistics-advice/logistics-insights/a-guide-to-industry-4-smart-logistics>

32. Кудирко О. В. Автоматизація логістичних процесів як сучасний тренд. 2022. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/329dfadd-c44f-4b1b-83ef-24ef20344fc9/content>

33. Мацедонська Н., Коваленко В., Штефан Л. Модернізація митної діяльності з використанням інформаційних технологій. Економіка та суспільство. 2021. № 27.

34. Марчук В., Обух В. «Маленький вступ» до ЄС: перші результати дії «митного безвізу» для України. Укрінформ: Мультимедійна платформа іномовлення України, 2022. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3588240-malenkij-vstup-do-es-persi-rezultati-dii-mitnogo-bezvizu-dla-ukraini.html>.

35. Klymenko V.V., Novalska N.I., Lozova G.M. Influence of the human factor on ensuring the stability and reliability of transport and logistics systems during the Russian-Ukrainian War // Розвиток транспорту: науковий журнал. – О.: ОНМУ, Видавничий дім «Гельветика» – 2022. – Вип. 3(14). – С.166–178.

36. Mind. URL: <https://mind.ua/openmind/20260079-logistichna-galuz-golovnij-viklik-nestacha-kadriv>

37. Угода Про політичне співробітництво, вільну торгівлю і стратегічне партнерство між Україною та Сполученим Королівством Великої Британії і Північної Ірландії. №826_001–20 від 08.02.2024 зі змінами. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/826_001-20#Text

38. Руденко–СудореваЛ.В., Мозговий О.М., В.В. Токарь. Транснаціоналізація і конкурентний розвиток національних економік: теорія і практика крїн, що розвиваються: монографія. Вид. 2–ге. доп. К.: КНЕУ 2015, с. 270.

39. Липич Л. Глобальні та локальні логістичні стратегіїу міжнародних ланцюгах постачання. Економічний форум 4/2022, с. 158–166. URL: DOI:

10.36910/6775–2308–8559–2022–4–20

40. Ільченко Н.Б. Логістичні стратегії в торгівлі : монографія / Н.Б. Ільченко. – Київ : Київ. нац. торг. екон. ун–т, 2016. – 432 с.

41. Міжнародна логістика. Електронний підручник. /за науковою редакцією професора Сохацької О.М. Тернопіль: ЗУНУ. 2022. 370 с.

42. Дикань О.В., Білецька Д.О., Смоляр С.В. Бар'єри роботи міжнародних логістичних систем. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/13_2018/6.pdf

43. Москвітіна Т.Д. Міжнародна логістика: навч. посіб. К.: КНТЕУ, 2012. – 216 с

44. Мороз О. В., Музика О.В. Системні фактори ефективності логістичної концепції постачання на підприємствах : монографія. Вінницький національний технічний ун–т. Вінниця : УНІВЕРСУМ–Вінниця, 2007. 165 с

45. Третяк В. П., Гармаш Ю. О. Сучасна практика управління закупівельною логістикою на підприємстві. Бізнес Інформ. 2020. №4. С. 200–205. URL: <https://doi.org/10.32983/2222–4459–2020–4–200–205>

46. Олійник Я.Б., Смірнов І.Г. Міжнародна логістика. Навчальний посібник. – К.: Обрії, 2011. – 540 с.

47. Шостак Л.В., Ліпич Л.Г., носалюк В.М. Формування стратегії логістичного управління підприємством в умовах воєнного часу. Інфраструктура ринку. Випуск 74. 2023, с. 81–84

48. Шостак Л.В. Формування логістичного потенціалу підприємства. Вісник Одеського національного університету. 2015. Том 20. Випуск 4. С. 151–154.

49. Рудківський О.А. Логістична стратегія підприємства, орієнтована на продуктивність: показники оцінки. Інфраструктура ринку. Випуск 20. 2018. С. 125–131. URL: http://www.market–infr.od.ua/journals/2018/20_2018_ukr/23.pdf

50. Балабанова Л. В., Германчук А.М. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика : навч. посіб. К. : Професіонал, 2004. – 288 с.

51. Редька В.С. Сутність та основні види логістичних стратегій та їхнє місце у системі управління підприємством. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Сер.: Логістика. 2012. № 735. С. 187–191. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/16034/1/27-Redka-187-191.pdf>

52. Твардовський, Ю. (2024). Проблеми та пріоритетні напрямки розвитку стратегій логістичних операторів за умов євроінтегрування. Економіка та суспільство, (67). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-18>

53. Iryna Kalina, Nataliia Shuliar. Strategy for the development of digital technologies for business processes at an enterprise in/under conditions of economic uncertainty: monograph. Recommended for publication by the Academic Council of the Interregional Academy of Personnel Management (Protocol No. 7 dated July 5, 2023). 2023. 168 с. URL: <http://surl.li/qbwcc>

54. Дикань, В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.

55. Уткіна Ю.М., Становихіна Г.О. Стратегічне планування логістичної діяльності. Вісник економіки транспорту і промисловості № 60, 2017, с. 199–209

56. Нікітенко К. С. (2020). Стратегічне планування у процесі логістичного постачання. Економічний простір, (161), 59–62. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/161-10>

57. Крикавський Є.В. Логістичне управління: підруч. Львів : Вид-во нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2005. – 683 с.

58. Зайцева О.І., Жосан Г.В., Бетіна В.О. Стратегічна адаптація підприємства й аналіз методичних підходів до її оцінки в контексті інтеграції України до Європейського Союзу. Бізнес Інформ. 2018. № 3. С. 348–353. URL: <https://surli.cc/prsuvt>

59. Григорак М.Ю. Інтелектуалізація ринку логістичних послуг: концепція, методологія, компетентність: монографія. К.: Сік Груп Україна,

2017. – 513 с

60. Якимишин Л.Я. Логістика як інструмент антикризового управління підприємством URL: <http://www.rusnauka.com/Econom/206.html>.

61. Косарева Т.В. Логістичні стратегії підприємств агропродовольчого комплексу. Вісник Приазовського державного університету. 2014. № 28. С. 234–241.

62. Чорнописька, Н.В. Методичні підходи оцінювання логістичної діяльності підприємства [Текст] / Н.В. Чорнописька // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. – 2008. – №623. – С. 265–271.

63. Kalina I. Organizational and economic mechanism of corporate management of enterprises in the field of cyber security in conditions of economic uncertainty. Chapter 8. International security studios: managerial, technical, legal, environmental, informative and psychological aspects. International collective monograph. Volume I. NMBU, Research and Education. 2024. – 700 p 230–261. <https://zenodo.org/records/10828981>

64. Каліна І.І., Завгородня А.А. Основні складові організаційно–економічного механізму корпоративного управління підприємства в небезпечних умовах. – Економічний простір, 2022, Вип. 181. С. 105–109 DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-18>

65. Mazur Yu., Bratus H., Karbovska L., Paliy S. (2022) Strategic maps as a form of functional strategies of motor transport enterprises in ukraine implementation. Фінансово–кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. Том 2 (43), 296–304.

66. Liubov Karbovska, Anna Bratus, Olena Lozhachevska, Ekaterina Zhelezniak, Tamara Navrotska (2019) State and Trends of the Road Goods Transportation Field Development in Ukraine Journal of Advanced Research in Law and Economics, [S.l.], v. 10, n. 4, p.

67. Кучерук Г.Ю., Гаврилюк Р.І. Застосування інструментів логістичного сервісу в готельно–ресторанному бізнесі. Водний транспорт No

3(41) 2024

68. Стояненко, І. В., & Малько, Д. Д. Ділова активність підприємств логістичної галузі України та напрямки її покращення. In The 16th International scientific and practical conference “Methods of solving complex problems in science”(April 25–28, 2023) Prague, Czech Republic. International Science Group. 2023. 541 p. (p. 123).

69. Кирлик Н.Ю., Гуменюк С.О. Фактори впливу на прибутковість логістичної галузі: фінансові підходи, глобальні тенденції та цифровізація. Актуальні проблеми економіки № 5 (275), 2024, с. 234–241

70. Тесленок І.М., Перетокіна–Пічхая Н.В. Оцінка впливу факторів бізнес–середовища на підприємство сфери послуг з індивідуального пошиття одягу. Електронне фахове наукове видання Ефективна економіка. URL: DOI: 10.32702/2307–2105–2019.11.74

71. Швець Г. О. Сучасне бізнес–середовище малого та середнього підприємництва в Україні. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки : зб. наукових праць / ДВНЗ «ПДТУ». Маріуполь, 2017. Вип. 34. С. 31–39.

72. Мельник М.І. Класифікація бізнес–середовища: системний підхід. Регіональний підхід. 2008. № 2. С. 251–260.

73. Страшний С. Бізнес–середовище як об’єкт державного регулювання. Актуальні проблеми державного управління. 2010. Вип. 2. С. 61–64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2010_2_20.

74. І. Артьомов, І. Черевко. Безпекові фактори зовнішньої політики України. Геополітика України: історія і сучасність № 1(26) (2021). URL: DOI: [https://doi.org/10.24144/2078–1431.2021.1\(26\).28–39](https://doi.org/10.24144/2078–1431.2021.1(26).28–39)

75. Борейко Н. М., Параниця С. П. Соціальна безпека як потенціал розвитку регіону України. Економіка та держава. 2020. № 5. С. 123–126.

76. Бикова А. Проблеми української логістики та шляхи їх вирішення. Logist Today. 2022. 26 серпня. URL: https://logist.today/uk/osoboe_mnenie/2022–08–26/problemy–ukrainskoj–

logistiki-i-puti-ih-resheniya/

77. Мокряк А. Про підсумки 2022 року для української логістики та прогноз на 2023 рік. Logist.fm. URL: <https://logist.fm/publications>

78. Засадко В.В. Економічна безпека урбанізованих територій України: Монографія. – Київ: НІСД. Видавництво ННВК «АТБ» – 2016. – 360 с.

79. Стратегія національної безпеки України «Безпека людини – безпека країни». Затверджена Указом Президента України від 14 вересня 2020 року № 392/2020. Режим доступу: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037>.

80. Підлужна О. Соціально–психологічні аспекти споживання // Вісник Львів. ун–ту. – Серія Екон. – 2008. – Вип. 39. – С. 380–384

81. Березіна Л.М., Помаз О.М. Соціально–культурні чинники формування сучасної соціально– економічної системи України. АГРОСВІТ № 1, 2022. с. 13–22. URL: DOI: 10.32702/2306&6792.2022.1.13

82. Горовий В. М. Інформаційні фактори розвитку постіндустріального суспільства : монографія / В. М. Горовий ; відп. ред. В. М. Гребенюк ; НАН України, Нац. б–ка України ім. В. І. Вернадського. – Київ: НБУВ, 2024. – 180 с. – ISBN 978–617–14–0143–3. – URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua/everlib/item/er-0004857>

83. Горовий В. М. Інформаційні фактори розвитку постіндустріального суспільства: монографія / В. М. Горовий; відп. ред. В. М. Гребенюк; НАН України, Нац. б–ка України ім. В. І. Вернадського. – Київ, 2024. – 180 с.

84. Каліна І.І., Палій С.А., Шуляр Н.М. Визначення основних пріоритетів реалізації стратегії цифровізації підприємств в умовах воєнного стану. МАУП. Економічні науки. 2022. Вип. 3 (66). Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2022. С. 63–69. <https://doi.org/10.32782/2523-4536/66-9>

85. Павлович О. Р. Стратегічні фактори конкурентоспроможності професійної системи менеджменту. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. – 2019. – Т. 24, Вип. 5. – С. 58–63. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2019_24_5_12.

86. Ukrainian digital community/ URL: <https://ukrainiandigital.com/swot-analiz/>

87. Маталка С.М. Управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємств: монографія. Луганськ: Ноулідж. 2011. – с. 210.

88. Погребняк А.Ю., Хоменко Т.Ю. Еволюція наукових поглядів на сутність поняття «зовнішньоекономічна діяльність» Сучасні проблеми економіки і підприємництво : Збірник наукових праць. – Випуск 18. – Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2016.

89. Кондратенко Н. О., Тернова І. А., Колесник Т. М. Теоретико–методичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю господарюючих суб’єктів України. БІЗНЕСІНФОРМ. №2, 2021 с. 21–26

90. Грущинська Н. М. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств України в умовах становлення процесів митного регулювання з країнами Центрально–Східної Європи. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 7. С. 101–108.

91. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : підручник / А. А. Мазаракі, Т. М. Мельник, О. В. Дьяченко та ін. / за заг. ред. А. А. Мазаракі, Т. М. Мельник. – Київ : Київ. нац. торг.–екон. ун–т, 2019.– 652 с.

92. Зовнішньоекономічна діяльність : навчальний посібник. Видання 6–те, перероб. та доп. / За ред. Козака Ю. Г. –К.: «Центр учбової літератури», 2019. – 292 с.

93. Доцюк, С. (2022). Сучасні аспекти зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств України. Економіка та суспільство, (39). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-21>

94. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <https://www.rada.gov.ua/>

95. Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/>

96. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/?lang=uk-UA>

97. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/>
98. Державна митна служба України. URL: <https://customs.gov.ua/>
99. Міністерство закордонних справ України. URL: <https://mfa.gov.ua/>
100. Державна регуляторна служба. URL: <https://www.drs.gov.ua/>
101. Закон України "Про зовнішньоекономічну діяльність" № 959–XII від 26.12.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>
102. Митний кодекс України. від 13.03.2012 № 4495–VI. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T124495>
103. Податковий кодекс України. № 2755–VI від 01.04.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
104. Закон "Про технічні регламенти та оцінку відповідності". № 2496–VIII від 10.07.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-19#Text>
105. Закон "Про валюту і валютні операції" №2473–VIII від 15.11.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19#Text>
106. Incoterms® rules. Міжнародна торговельна палата: веб-сайт. URL: <https://iccwbo.org/resources-for-business/incoterms-rules/incoterms-2020>.
107. Румянцев, А., Грушинська, Н., & Пічкурова, З. (2022). Роль правил інкотермс у регулюванні умов зовнішньоторговельних контрактів. Економіка та суспільство, (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-73>
108. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч. посіб. / за ред. О. В. Шкурупій. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 248 с.
109. Платонова І.О. Розвиток механізмів державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні. 25.00.02 – механізми державного управління. АВТОРЕФЕРАТ дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління. Харків – 2021.
110. Батюк Р.Б. Організаційно-економічні засади розвитку зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств. Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка», галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки». Поліський національний університет, Житомир, 2024.

111. Феделеш Е. М. Принцип найбільшого сприяння в тарифному регулюванні зовнішньоекономічної діяльності. Науковий вісник Ужгородського Національного університету : серія: Право / гол.ред. Ю.М. Бисага. – Ужгород : Видавничий дім "Гельветика", 2017. – Т. 1. – Вип. 44. – С. 126–129. – Бібліогр.: с. 129
112. Журавель А. В. Особливості правового регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні. Південноукраїнський правничий часопис. 2014. №3. С. 85–89.
113. Болотна О. В. Маркетингові інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах кризи. Науковий журнал «БІЗНЕС ІНФОРМ». – 2013. – № 5. – С. 333–338
114. Дергачова Г.М., Пінчук О.В. Підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. 2020. №1. С. 114–115. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201167>
115. Кудінова, М., Рубайко, М. (2023). Механізми міжнародної підтримки зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств в Україні. Економіка та суспільство, (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-35>
116. Скрипник С. В., Процевят О. С., Воронова О. В. (2022). Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство, 38. с. 22.
117. Лупенко Ю. О. Сучасний стан та перспективи міжнародної інтеграції аграрного сектору України: завдання агроєкономічної науки. Економіка АПК. 2015. No 6. С. 6–10.
118. Бричко, А. (2022). Управління інноваційним розвитком аграрних підприємств. Економіка та суспільство, (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-2>
119. Lukash S.M., Sokhan I.V., Danko Y.I. Research on foreign economic activity of agrarian enterprises of Ukraine. Наукові перспективи. No 1(31) 2023. с. 219–228

120. Халіна, В., & Сліпець, А. (2024). Дослідження впливу зовнішнього середовища на діяльність будівельного підприємства. Економіка та суспільство, (63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-48>

121. Батюк Р.Б. Особливості стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств. Економічний аналіз : Зб. наук. праць. Т. 32, № 3. Тернопіль, 2022. С.199–207. DOI: 10.35774/econ2022.03.199.

122. Логістичне управління та безпека руху на транспорті: збірник наукових праць науково–практичної конф., 4 листопада 2021 р., м. Сєвєродонецьк (Луганська обл.) / відп. ред. Н.Б. Чернецька–Білецька. – Сєвєродонецьк: СНУ ім.В.Даля, 2021. – 121 с.

123. Ефективна взаємодія із клієнтами. Дія. Бізнес: веб–сайт. URL: <https://surl.li/nliyu>

124. Ганущак–Єфіменко Л.М. CRM–система як ефективний інструмент розвитку готельного бізнесу в Україні. // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки. – 2017. – 4. – С. 51–56.

125. Сергєєв В. І. Перспективи розвитку цифрової логістики та SCM. Логістика та управління ланцюгами постачання. 2017. № 6(83). С. 3–14.

126. Платонов О. І. Ланцюг поставок у мультимодальних перевезеннях / О. І. Платонов // Вісник академії митної служби України. Серія «Економіка». – 2013. – № 2 (50). – С. 61 – 64.

127. Смерічевська С. В., Криворучко Г.О. Теоретико–методичні основи ефективного управління логістичними процесами на підприємстві. Актуальні проблеми економіки та управління. Збірник наук. праць молодих вчених. Київ: КПІ ім. І. Сікорського. 2019. № 13

128. Петров В. М. Організація виробництва та планування діяльності на підприємствах АПК: навч. Посібник. Харк. нац. аграр. ун–т. – Х.: Майдан, 2016. – 362 с

129. Економіка і організація агробізнесу: Практикум. К. : КНЕУ імені

Вадима Гетьмана, 2020. – 211

130. Костюк О.С., Гринів Н.Т., Крук М.В. Ефективне функціонування складської системи підприємства . 2010. Електронний науковий архів Науковотехнічної бібліотеки Національного університету "Львівська політехніка". URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/10048/1/09.pdf>

131. Іртищева І.О., Носар А.А. Стратегія розвитку складської логістики як складової транспортно–логістичних систем регіону. Мультидисциплінарний міжнародний журнал «Věda a perspektivy». 2021. №1. С.264–272

132. Кучмєєв О. О. Особливості управління матеріальними потоками в логістичних системах торговельних підприємств. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 30–1. С. 99–103.

133. Турчак І.О. Особливості відповідальності за невиконання та неналежне виконання договору поставки. Науково–інформаційний вісник. Право. №6, 2012, с. 94–101.

134. Трушкіна, Н. Сербіна, Т. (2022). Міжнародна логістика у системі зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Міжнародний науковий журнал менеджменту, економіки та фінансів, 1 (3), 101–114. URL: <https://isg-journal.com/isjmef/article/view/54>

135. Трушкіна Н.В, Сербіна Т.В. Сутність поняття «міжнародна логістика». International Scientific and Practical Conference. Португалія, 2022. № 14. С. 137–142.

136. Сербіна Тетяна, Трушкіна Наталія. Сутність поняття «експортний потенціал» VI Міжнародна науково–практична конференція «Old and new technologies of learning development in modern conditions», 13–16 лютого 2024 р., Берлін, Німеччина

137. Сербіна Т.В. Компоненти зовнішньоекономічної логістичної діяльності підприємств у період воєнного стану. II Міжнародна науково–практична конференція “Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу”: зб. Матеріалів конференції (м. Київ, 10 жовтня 2024 р.)

/ ред. кол.: І. А.Семенець–Орлова (гол. ред.), І. І.Каліна (заст. гол. ред.), Ю. В. Мазур (упоряд. і відп. ред.) та ін. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2024. 588 с.

138. Сербіна Т. В. Основні бар'єри в логістичному управлінні на світовій арені. Актуальні питання фінансової інклюзії в умовах цифровізації соціально–економічних систем: європейський вектор, виклики та перспективи: збірник матеріалів II Міжнародної науково–практичної конференції (17–18 лютого 2025 р., Запоріжжя)/ ТДАТУ; відп. за вип. Н. В. Трусова. – Запоріжжя: ТДАТУ, 2025. – 446 с.

139. Ярмак О. В., Черняєва А. О. Сучасні тенденції розвитку міжнародної торгівлі та глобалізації. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 43. С. 35–38.

140. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

141. Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua/>

142. Ус І. В. Тенденції зовнішньої торгівлі товарами України за підсумками 2021 року. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/tendentsiyi-zovnishnoyi-torhivli-tovaramy-ukrayiny-za>.

143. Державної митної служби. URL: <https://customs.gov.ua/>

144. Журнал Forbes Україна. URL: <https://surli.cc/vudcwc>

145. ТОВ «Контінентал Фармерз Груп». URL: <https://cfg.com.ua/>

146. ТОВ СП «Нібулон». URL: <https://www.nibulon.com/>

147. ФГ «Укрлендфармінг». URL: <https://www.ulf.com.ua/ua/>

148. LNZ Group. URL: <https://surl.li/vtyngg>

149. ТОВ Фірма «Астарта–Київ». URL: <https://astartaholding.com/>

150. ПАТ «Миронівський хлібопродукт». URL: <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine>

151. ТОВ «Кернен–Трейд». URL: <https://www.kernel.ua/ua/>

152. IMK. URL: <https://imcagro.com.ua/ua/>

153. KSG Agro. URL: <https://ksgagro.com/>
154. ТОВ «Агропросперіс» URL: <https://agroprosperis.com/>
155. Земельний банк. URL: <https://surli.cc/sbehgv>
156. Прометей. URL: <https://prometey.org.ua/>
157. АгроВіста агрохолдинг. URL: <https://agrovista.com.ua/en/about-us/>
158. ТОВ «Епіцентр–К». URL: <https://epicentrk.ua/>
159. ТОВ «УПІ–Агро». URL: <https://upi-agro.com.ua/>
160. HarvEast. URL: <https://www.harveast.com/>
161. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://salo.li/D7493F7>
162. Каліна І.І. Тенденції розвитку цифрового маркетингу. Науковий вісник національної академії статистики, обліку та аудиту: щоквартальний збірник наукових праць. № 4 (63) 2019 р. С. 92–100.
163. Трушкіна, Н. Сербіна, Т. Міжнародна логістична діяльність у структурі зовнішньої торгівлі України: бар'єри, загрози та виклики. *Moderní aspekty vědy: XX. Díl mezinárodní kolektivní monografie / Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2022. str. 635 (611–623)*
164. Сербіна Т.В., Срібний О.М. Аналітичне оцінювання та прогнозування обсягів і структури зовнішньоекономічної діяльності в Україні. *Управління економікою: теорія та практика: Чумаченківські читання: зб. наук. пр. К: ІЕП НАНУ, 2021. – С.190–201. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/186769>*
165. Сербіна Т.В. Сучасний стан зовнішньої торгівлі товарами аграрної продукції: тваринництва та рослинництва в умовах економічних викликів. *Вісник Університету «Україна», No 12 (39), 2024 с.133–145*
166. Сербіна Т.В. Сучасний стан експорту та імпорту товарами в умовах економічної нестабільності. *Управління розвитком соціально–економічних систем: Матеріали IX Міжнародної науково–практичної конференції (присвячена пам'яті професора Григорія Євтіювича Мазнева).*

(м. Харків, 06–07 березня 2025 року). Харків : ДБТУ. Ч. 1. 2025. 804 с.

167. Зовнішньоекономічна діяльність: підприємство–регіон [монографія]. Ю. Г. Козак, Н. В. Притула, О. А. Єрмакова та ін. – К.: Центр учбової літератури, 2016. – 240 с

168. Бабій І. В. Визначення структури управління ЗЕД на підприємствах машинобудування в аспекті стратегічного підходу / І. В. Бабій // Науковий огляд. – 2018. – №1 (44). – с.6–21.

169. Бондаренко Н. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств в умовах глобалізації економіки. Соціальна економіка. 2020. № 59. С. 105–117.

170. Овсієнко А.М. Управління зовнішньоекономічною діяльністю суб'єктів господарювання. Економічний вісник університету. Збірник наукових праць науковців та аспірантів. Переяслав–Хмельницький : ПХДПУ, 2015. Том 27–1. С. 123–128.

171. Білянський Ю. О. Інституційне забезпечення розвитку зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств в умовах євроінтеграції : дис. ... канд. економічних наук : 08.00.04. Кам'янецьПодільський : Подільський державний аграрно–технічний університет, 2020. 292 с.

172. Долинська М. С., Адам В. М. та ін. Проблеми правового регулювання договірних відносин суб'єктів господарювання : монографія. Львів : ТОВ «Галицька видавнича спілка», 2019. 247 с.

173. Прокопишин О. С., Трушкіна Н. В., Сербіна Т. В. Щодо організації зовнішньоекономічної логістичної діяльності аграрних підприємств в умовах війни. Вісник економічної науки України. 2022. № 1. С. 209–217. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001371198>

ДОДАТКИ

Додаток А

Кількість діючих суб'єктів господарювання

	Код за КВЕД– 2010	Кількість діючих суб'єктів господарювання					
		усього, одиниц ь	у % до загально го показник а	підприємства		фізичні особи– підприємц	
				одиниц ь	у % до загально го показник а	одиниц ь	у % до загального показника
Промисловість	B+C+D+E	114155	6,0	41846	13,6	72309	4,5
Будівництво	F	50621	2,7	24798	8,1	25823	1,6
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортн их засобів і мотоциклів	G	714544	37,3	79577	25,8	634967	39,6
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	H	101749	5,3	16473	5,3	85276	5,3
Тимчасове розміщування й організація харчування	I	67318	3,5	5628	1,8	61690	3,8
Інформація та телекомунікації	J	306822	16,0	13763	4,5	293059	18,2
Фінансова та страхова діяльність	K	10106	0,5	3461	1,1	6645	0,4
Операції з нерухомим майном	L	86625	4,5	30630	9,9	55995	3,5
Професійна, наукова та технічна діяльність	M	160419	8,4	22948	7,5	137471	8,6

Продовження дод. А.

Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	N	52651	2,8	15169	4,9	37482	2,3
Освіта	P	25321	1,3	2251	0,7	23070	1,4
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	Q	38131	2,0	6713	2,2	31418	2,0
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	R	16116	0,9	1721	0,6	14395	0,9
Надання інших видів послуг	S	105719	5,5	2049	0,7	103670	6,5

Додаток Б

	Регіон	Кількість діючих суб'єктів господарювання																			
		2014		2015		2016		2017		2018		2019		2020		2021		2022		2023	
		усього, одиниць	з них фізичних осіб–підприємців, одиниць	усього, одиниць	з них фізичних осіб–підприємців, одиниць	усього, одиниць	з них фізичних осіб–підприємців, одиниць	усього, одиниць	з них фізичних осіб–підприємців, одиниць	усього, одиниць	з них фізичних осіб–підприємців, одиниць	усього, одиниць	з них фізичних осіб–підприємців, одиниць	усього, одиниць	з них фізичних осіб–підприємців, одиниць	усього, одиниць	з них фізичних осіб–підприємців, одиниць	усього, одиниць	з них фізичних осіб–підприємців, одиниць	усього, одиниць	з них фізичних осіб–підприємців, одиниць
Усього	Україна	1932161	1591160	1974318	1630878	1865530	1559161	1805059	1466803	1839593	1483716	1941625	1561028	1973577	1599755	1956248	1585414	1732508	1470584	1913193	1605341
	Вінницька область	77314	67983	80982	71540	75005	66360	68931	59744	68649	58936	70239	59944	69980	60118	68102	58052	65869	57835	73106	63844
	Волинська область	48168	42652	49273	43673	47063	42022	42157	36560	39248	33331	41138	34846	41711	35664	41089	34809	40601	35399	45974	39999
	Дніпропетровська область	149741	123513	158775	131524	151425	125841	142141	114249	140372	111253	148497	117306	153229	122402	153260	122749	143055	118499	160478	132750
	Донецька область	81537	70171	69350	57587	63694	53211	60894	50444	62166	52435	65137	54838	65341	55868	61751	52549	29846	26878	28845	25571
	Житомирська область	58451	51864	58647	52040	54201	48271	49800	43309	49366	42453	51002	43696	51245	44185	50419	43391	47797	42389	52588	46245
	Закарпатська область	57495	51424	59798	53687	56328	51270	51972	46184	51244	44820	50608	44220	49923	43268	47946	41374	45447	40548	48761	43074
	Запорізька область	90969	76486	94405	79982	87119	73645	77621	63045	74380	59387	76716	61064	78136	62768	76176	60813	48945	40998	51204	41636
	Івано – Франківська область	54818	46873	55499	47557	50647	43764	49806	42167	52595	44293	55031	46436	55477	47353	55196	47403	54282	48228	60421	53342
	Київська область	94445	76572	98586	80422	97923	80093	96026	76687	101203	81149	109192	88115	111783	91463	113452	93190	108241	93580	124761	106752
	Кіровоградська область	40385	32740	41953	34269	38849	31644	36447	28712	36486	28418	38138	29383	38319	29766	37186	28839	35621	28535	39725	32032

Продовження дод. Б

Луганська область	24425	21192	2132 0	17966	2158 9	18063	2129 6	17888	2184 9	18400	2255 6	18824	2242 4	19016	2109 1	17735	5502	5169	4282	3260
Львівська область	117732	99150	1204 42	101814	1146 74	99088	1109 48	93015	1155 53	96320	1243 63	103883	1285 97	107686	1327 40	111554	1331 17	116391	1493 50	129565
Миколаївська область	57368	46919	5806 5	47496	5525 6	45205	5419 0	43389	5488 2	43448	5630 9	44031	5586 9	44387	5438 8	42907	4383 0	36836	4932 4	40764
Одеська область	131247	107308	1328 38	108955	1259 43	104939	1277 73	103750	1315 92	106888	1376 09	111738	1387 50	113285	1328 57	108895	1174 51	100386	1287 52	108295
Полтавська область	64466	54468	6586 5	55723	6128 9	52300	6065 4	50466	6115 7	50199	6468 6	53247	6652 9	55425	6536 4	54110	6051 4	51435	6741 1	57185
Рівненська область	41947	36758	4324 0	37987	4000 6	35309	3811 1	32831	3959 7	34052	4174 1	35785	4382 6	37805	4351 9	37356	4285 7	37822	4798 2	42250
Сумська область	45094	39275	4570 8	39866	4156 9	36282	3977 9	34074	4041 5	34466	4167 5	35453	4232 6	36230	4173 9	35607	3869 5	33779	4163 0	36306
Тернопільська область	43553	38394	4470 4	39608	4036 5	36116	3601 3	31303	3690 8	31865	3782 1	32729	3862 7	33492	3822 5	33089	3790 8	33787	4135 7	36570
Харківська область	167176	142356	1713 56	146418	1584 60	138025	1534 67	130870	1540 02	130209	1627 94	137743	1668 55	141711	1676 91	141883	1417 26	125709	1505 89	131806
Херсонська область	51372	43212	5019 0	42182	4741 1	40240	4569 8	37591	4437 9	36161	4599 6	37485	4524 4	37128	4287 7	35066	1531 8	13644	1596 4	13331
Хмельницька область	64822	57854	6616 8	59176	5897 3	52745	5831 8	51364	6125 2	53821	6340 2	55538	6388 0	56226	6190 7	54209	6066 1	54463	6722 6	60147
Черкаська область	53288	45135	5524 0	46944	5332 5	45275	5275 4	43890	5453 4	45358	5649 3	46784	5643 3	47147	5515 4	45916	5244 3	45154	5784 3	49601
Чернівецька область	46759	42694	4781 0	43756	4488 4	41384	4355 3	39628	4357 1	39475	4478 2	40547	4307 7	38872	4027 2	36182	3878 3	35761	4240 2	38744
Чернігівська область	42254	36237	4410 1	38083	3952 3	34287	3923 0	33326	3948 6	33381	4124 2	34799	4191 4	35660	4130 5	35113	3830 2	34010	4218 6	37215
м. Київ	227335	139930	2400 03	152623	2400 09	163782	2474 80	162317	2647 07	173198	2944 58	192594	3040 82	202830	3125 42	212623	2856 97	213349	3210 32	235057

Продовження дод. Б

Сільське, лісове та рибне господарство	Україна	75660	29648	7928 4	32540	7462 0	29622	7659 3	26478	7632 8	25824	7545 0	25211	7336 8	23916	7080 3	23050	5328 1	20437	6296 0	22071
	Вінницька область	4521	2047	4939	2417	4811	2266	4535	1819	4432	1621	4406	1546	4286	1443	4196	1384	3706	1391	4219	1482
	Волинська область	1583	568	1700	684	1508	629	1500	512	1436	423	1457	443	1359	423	1381	414	1235	437	1459	555
	Дніпропетровська область	6400	2533	6728	2785	6399	2487	6358	2177	6217	2012	6228	2019	6217	1988	6023	1909	5299	1912	5894	2057
	Донецька область	2186	945	2232	940	2173	861	2252	834	2173	832	2205	858	2074	804	1994	778	809	359	1121	397
	Житомирська область	2023	831	2146	922	2003	886	2034	767	2101	804	2180	841	2095	786	2006	710	1762	718	2011	764
	Закарпатська область	1631	458	1682	566	1728	822	2749	1603	3463	2293	2429	1435	1934	918	1827	849	1407	862	1407	755
	Запорізька область	4677	1971	4882	2215	4523	1882	4347	1468	4165	1315	4122	1302	4004	1238	3904	1170	1009	333	1796	308
	Івано – Франківська область	1568	685	1573	693	1388	618	1459	566	1450	529	1501	580	1424	570	1311	530	1158	581	1384	641
	Київська область	3488	1293	3729	1465	3705	1412	3706	1222	3726	1198	3783	1176	3731	1207	3559	1135	2967	1148	3438	1248
	Кіровоградська область	4567	1478	4714	1580	4498	1394	4593	1245	4508	1129	4587	1143	4494	1085	4432	1044	4244	1092	4561	1207
	Луганська область	1358	428	1396	431	1471	442	1506	446	1528	473	1591	523	1610	558	1617	581	81	37	576	27
	Львівська область	2331	1001	2447	1115	2187	1039	2185	791	2167	732	2188	784	2198	751	2248	749	1941	765	2279	838
	Миколаївська область	4977	1377	5169	1473	5111	1269	5226	1149	5181	1137	5064	1151	4987	1112	4857	1053	3559	975	4257	1069
	Одеська область	6049	1518	6373	1675	5836	1598	6573	1457	6326	1416	5960	1381	5638	1303	4567	1209	3438	1177	4244	1276
	Полтавська область	3898	1591	4076	1703	3850	1499	3993	1390	4060	1379	4118	1386	4095	1358	4128	1373	3711	1394	4268	1584

Закінчення дод. Б

Рівненська область	1387	646	1520	763	1304	635	1243	500	1259	507	1274	507	1239	481	1301	513	1202	562	1324	589
Сумська область	1938	854	2006	905	1847	799	1861	701	1874	689	1926	698	1915	688	1928	697	1821	701	1974	790
Тернопільська область	2051	870	2171	1030	1863	863	1739	619	1743	587	1678	592	1699	585	1677	583	1550	666	1766	734
Харківська область	4328	2393	4560	2531	4152	2215	4142	2007	4011	1831	4050	1831	4013	1792	3885	1696	2752	1422	3277	1487
Херсонська область	3979	1470	3917	1489	3665	1275	3774	1078	3680	1035	3624	1064	3511	1035	3316	987	604	239	1279	258
Хмельницька область	2615	1127	2814	1320	2542	1127	2585	928	2524	830	2564	843	2559	819	2466	773	2182	785	2472	859
Черкаська область	3391	1452	3618	1616	3543	1500	3563	1371	3538	1316	3618	1328	3557	1311	3443	1245	3028	1218	3395	1323
Чернівецька область	1781	1068	1802	1061	1668	963	1663	826	1592	766	1558	791	1416	678	1403	696	1136	711	1380	791
Чернігівська область	1835	564	1874	597	1679	498	1769	444	1802	434	1853	467	1833	474	1874	497	1570	507	1824	556
м. Київ	1098	480	1216	564	1166	643	1238	558	1372	536	1486	522	1480	509	1460	475	1110	445	1355	476

Анкета для визначення ефективності логістичної функції в досліджуваних
аграрних підприємствах

Дані експерта:

Стаж роботи за фахом:

до 5 років

від 6 до 10 років

від 11 до 20 років

від 21 до 30 років

понад 31 рік

Посада:

керівник вищої ланки

керівник середньої ланки

працівники

Запрошуємо Вас взяти участь в експертному дослідженні, яке має на меті оцінити ефективність функціонування економіко–організаційного механізму управління логістичними процесами на Вашому підприємстві.

Ваші відповіді будуть надзвичайно цінними для формування об’єктивної картини впровадження логістичних підходів у зовнішньоекономічну діяльність аграрного бізнесу.

1. Вкажіть, на яких етапах логістичного процесу на Вашому підприємстві реалізуються логістичні підходи до управління:

Лише на етапі транспортування

На етапах складування, постачання та збуту

Безпосередньо у процесі виробництва

На всіх вищезазначених етапах

2. Оцініть стан окремих елементів економіко–організаційного механізму логістичного управління, обравши відповідний варіант:

I. Управління матеріальними потоками

☐ Відсутнє управління матеріальним потоком – 0 балів

- ☐ Здійснюється лише планування та координація – 1 бал
 - ☐ Додатково здійснюється контроль за проходженням матеріального потоку – 2 бали
 - ☐ Здійснюється планування, координація, контроль і регулювання – 3 бали
 - ☐ Реалізовано всі вищенаведені функції + впроваджено спеціалізовані системи (MRP, DRP, Kanban, JIT тощо) – 4 бали
- II. Управління фінансовими потоками
- ☐ Відсутнє – 0 балів
 - ☐ Управління логістичними витратами – 1 бал
 - ☐ Управління витратами на логістику та обслуговування матеріального потоку – 2 бали
 - ☐ Комплексне управління витратами на матеріальні та інформаційні потоки – 3 бали
 - ☐ Всі вищезазначені підходи + впровадження логістичного управління ресурсами – 4 бали
- III. Управління інформаційними потоками
- ☐ Відсутнє – 0 балів
 - ☐ Управління здійснюється на основі бухгалтерського та управлінського обліку – 1 бал
 - ☐ Додатково використовується маркетингова інформація – 2 бали
 - ☐ Застосовуються інформаційні системи для комплексного управління – 3 бали
 - ☐ Використовуються спеціалізовані логістичні IT-рішення – 3 бали
- Щиро дякуємо за участь і надану експертну оцінку!

Отримані результати будуть використані виключно з науковою метою в узагальненому вигляді.

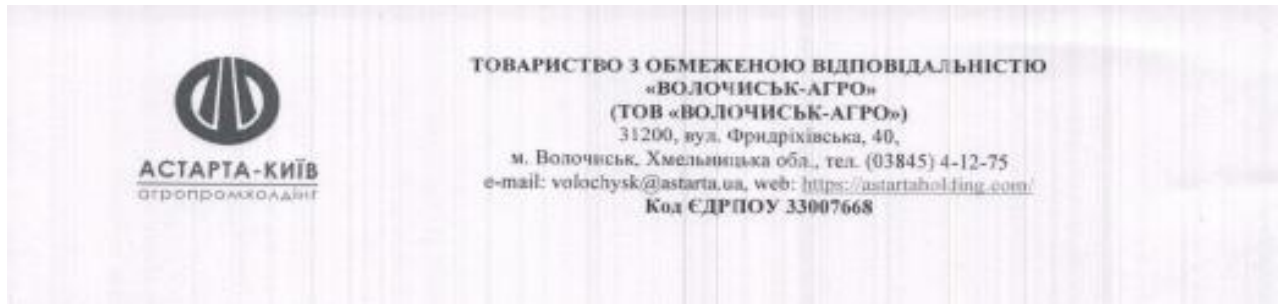
Також просимо Вас оцінити за п'ятибальною шкалою витрати матеріальних ресурсів і можливості їх зниження в наступних логістичних процесах:

Процес	Матеріальні витрати (бали від 1 до 5)	Можливості зниження витрат (бали від 1 до 5)
Формування логістичних ланцюжків		
Планування потреби запасу і збуту		
Планування виробництва		
Планування постачання		
Планування зберігання та переміщення		
Збут		
Виробництво		
Постачання		
Зберігання, переміщення та розподіл		
Транспортування		

Вдячні Вам за співпрацю та допомогу у нашому дослідженні

Додаток Е

	ТОВ «Контінентал Фармерз Груп»	ТОВ СП «Нібулон »	ФГ «Укрлендф армінг»	LNZ Grou p	ТОВ Фірма «Астарт– Київ»	ПАТ «МХП »	ТОВ «Кернел– Трейд»	I М К	ТОВ «Агропрос періс»
Оцінка логістики постачання (ЛП)	6,6	7,7	8,4	7,2	8,2	8,3	8,3	6, 3	6,4
Оцінка логістики складування та запасів (Лсз)	7,4	12,3	6,9	6,8	7,3	7,4	7,2	7, 9	7
Оцінка виробничої логістики (ЛВ)	8,2	4,3	10,1	9,8	11,8	12,4	12,4	5, 4	6,2
Оцінка збутової логістики (Лз)	5,8	7,9	11,7	10,8	12,8	13,8	13,8	5, 8	6,7
Оцінка інформаційної логістики (ЛІ)	9,1	9,2	9,3	9,3	9,4	9,6	9,6	9	9,2
Оцінка логістики фінансових потоків (ЛФ)	8,8	9,1	9,8	9,2	10,1	10,3	10,3	7, 3	8,7
Оцінка логістики організаційної трансформації (ЛОТ)	13,7	15,5	15,6	14,3	15,3	17,3	17,5	1 1, 5	13,3
Оцінка транспортної логістики (ЛТ)	10,1	13,8	11,7	11,1	12,1	12,9	11,8	9, 8	9,7



№ 284

від «17» грудня 2024 року

ДОВІДКА

видана здобувачу третього (освітньо–наукового) рівня вищої освіти
Приватного акціонерного товариства Вищого навчального закладу
«Міжрегіональної Академії управління персоналом»

Сербіній Тетяні Володимирівні

про впровадження результатів дисертаційного дослідження за темою:
**«Організаційно–економічний механізм логістичного управління
зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств в умовах
глобалізації»**

на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 051 «Економіка»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Волочинськ–агро» повідомляє, що надані в дисертаційній роботі Сербіної Тетяни Володимирівни рекомендації щодо методики оцінювання рівня розвитку та окремих складових логістичного управління аграрних підприємств, яка передбачає комплексний підхід, що інтегрує оцінку ефективності ключових логістичних функціональних блоків та охоплює аналіз логістики постачання; логістики управління запасами; виробничої логістики; транспортної логістики, складської логістики; збутової логістики; інформаційної логістики; логістики фінансових потоків, а також логістика організаційної трансформації

Дана методика використовується спеціалістами ТОВ «Волочинськ–агро»

Довідка видана для представлення у спеціалізовану вчену раду за місцем захисту дисертації Сербіної Т.В.





ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«ЖИТНИЦЯ ПОДІЛЛЯ»
(ТОВ «ЖИТНИЦЯ ПОДІЛЛЯ»)
с. Щаборівка, Хмельницький район, Хмельницька область, 31001
тел. (03855) 3-30-33, 3-29-99
e-mail: zhynitsya@astarta.ua
Код ЄДРПОУ 32883721

№ 422/32

від «04» лютого 2025 року

ДОВІДКА

видана здобувачу третього (освітньо–наукового) рівня вищої освіти
Приватного акціонерного товариства Вищого навчального закладу
«Міжрегіональної Академії управління персоналом»

Сербіній Тетяні Володимирівні

про впровадження результатів дисертаційного дослідження за темою:
**«Організаційно–економічний механізм логістичного управління
зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств в умовах
глобалізації»**

на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 051 «Економіка»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Житниця Поділля» повідомляє, що надані в дисертаційній роботі Сербіної Тетяни Володимирівни рекомендації щодо методичних підході формування стратегії логістичного управління зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств, яка сформовано на основі концепції циркулярного стратегічного розвитку

Дані методичні підходи використовуються спеціалістами ТОВ «Житниця Поділля»

Довідка видана для представлення у спеціалізовану вчену раду за місцем захисту дисертації Сербіної Т.В.

Заступник директор



Тутуш РЯБЧУК

660198

Приватне акціонерне товариство
«Вищий навчальний заклад
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ»



The Private Joint-Stock Company
«Higher Education Institution
«Interregional
Academy
of Personnel Management»

Україна, 03039, Київ-39, вул. Фрометівська, 2.
Тел. +38 (044) 490-95-00, maup.com.ua
e-mail: iapm@iapm.edu.ua

2, Frometivs'ka Str., 03039 Kyiv, Ukraine,
Tel. +38 (044) 490-95-00, maup.com.ua
e-mail: iapm@iapm.edu.ua

- 09 - січня 2025 № 54

ДОВІДКА

про впровадження результатів наукової роботи
здобувача третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри
економіки та управління бізнесом
Сербіної Тетяни Володимирівни

Дослідження Сербіної Тетяни Володимирівни на тему «Організаційно-економічний механізм логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств в умовах глобалізації» виконане відповідно до наукової теми НДР Міжрегіональної Академії управління персоналом «Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах» (номер державної реєстрації – 0121U000270).

У рамках даної наукової теми НДР Сербіна Т.В. провела комплексне дослідження щодо удосконалення організаційно-економічного механізму логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств. Встановлено взаємодію структурних компонентів механізму забезпечує особливості його формування та функціонування із врахуванням стратегії логістичного управління зовнішньоекономічної діяльності.

Здобувачка обґрунтувала оцінку впровадження логістичного управління, яка виміряє логістичну трансформацію після впровадження механізму на аграрні підприємства.

Науковий керівник теми НДР,
кандидат економічних наук, професор

А.І. Козлова



МАУП

