

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

МАКАРЕНКО Наталія Олексіївна

УДК 338.242.2:631.11

**КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ:
ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ, ПРАКТИКА**

08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Автореферат
дисертації на здобуття наукового ступеня
доктора економічних наук

Суми - 2021

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Сумському національному аграрному університеті Міністерства освіти і науки України.

Науковий консультант: доктор економічних наук, професор
ДАНЬКО Юрій Іванович,
проректор з наукової роботи,
Сумський національний аграрний університет.

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
КРАСНОРУЦЬКИЙ Олексій Олександрович,
завідувач кафедри організації виробництва, бізнесу
та менеджменту, Харківський національний
технічний університет сільського господарства
імені Петра Василенка;

доктор економічних наук, доцент
СЬОМИЧ Микола Іванович,
професор кафедри підприємництва і права,
Полтавський державний аграрний університет;

доктор економічних наук, професор
МАРГАСОВА Вікторія Геннадіївна,
проректор з наукової роботи,
Національний університет «Чернігівська
політехніка».

Захист відбудеться 23 квітня 2021 р. об 11⁰⁰ годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 55.859.01 у Сумському національному аграрному університеті за адресою: 40021, м. Суми, вул. Г. Кондратьєва, 160, зала засідань спеціалізованих вчених рад.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Сумського національного аграрного університету за адресою: 40021, м. Суми, вул. Г. Кондратьєва, 160, читальний зал.

Автореферат розісланий 22 березня 2021 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради

В.М. Жмайлов

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми роботи. Подальший розвиток економіки України у сучасних економічних умовах потребує пошуку і впровадження інноваційних засобів управління аграрними підприємствами. До відомих методів управління варто віднести формування логістичних стратегій із їх подальшою реалізацією та оцінкою конкурентоспроможності логістичних систем. В основу ефективного управління логістичною діяльністю як основного елемента управління підприємством має бути покладена наукова методологія, що передбачає перехід від пізнання до практичного використання чинних законів і розробку на цій основі принципів, методів і механізмів управління виробничо-господарською діяльністю підприємств, спрямованих на досягнення стратегічних цілей. Впровадження в логістичну діяльність аграрних підприємств конкурентних стратегій управління дозволяє підвищити ефективність руху матеріальних, фінансових інформаційних та кадрових потоків, скоротити логістичні витрати та максимально задовольнити покупців при розподілі готової продукції. Наразі одним із ключових чинників є тотожність невирішених питань, що постають перед керівництвом аграрних підприємств. Відповідно розробка і реалізація конкурентних стратегій логістичного управління забезпечує тривалу взаємодію між усіма учасниками логістичного процесу, враховуючи територіальну близькість і залишаючи високий рівень внутрішньої конкуренції між підприємствами.

Збільшення останнім часом кількості різноспрямованих публікацій у площині управління логістичними системами свідчить про нагальну потребу удосконалення наявних і доцільність розроблення та впровадження інноваційних підходів, спрямованих на стратегічне управління логістичною діяльністю аграрних підприємств. Дослідженню сутності логістичної діяльності, логістичних систем та управління логістичними процесами присвячено наукові праці В.Г. Алькеми, В.Н. Амітана, Л.В. Балабанової, В.П. Битова, О.А. Біловодської, О.П. Величка, І.І. Вініченка, А.М. Гаджинського, Н.Є. Герелиці, М.Ю. Григорак, О.І. Гуторова, Л.В. Забуранної, О.М. Зеленко, М.В. Зось-Кіора, М.І. Іванової, Т.О. Колодізевої, Є.В. Крикавського, Р.Р. Ларіної, М.О. Лищенко, Л.І. Михайлової, Р.В. Нестеренка, Окландера М.А., І.М. Пальчика, В.І. Перебийноса, Н.В. Прозорової, І.І. Савенка, Струк Н. Р., Л.В. Фролової, С.В. Чурилова, Чухрай Н. І., Л.Ю.Шевців та ін.; генезу особливостей формування конкурентних стратегій студіювали В.Г. Грановська, Ю.І. Данько, М.О. Довба, А.В. Євдокимов, Л.А. Євчук, Ю. Б. Іванов, Н.Б. Ільченко, Ю.Є. Кирилов, Д.В. Кіпа, Н.В. Коваль, Т.В. Косарева, Н.С. Краснокутська, О.О. Красноруцький, Л.В. Кривенко, І.В. Кривов'язюк, В.Г. Маргасова, І.А. Маркіна, П.П. Микитюк, М.Ю. Портер, О.А. Рудківський, П.С. Смоленюк, М.І. Сьомич, Ю.М. Уткіна, Т.В. Харчук, М.В. Шарко та ін.

Грунтовне осмислення сучасного наукового доробку окресленого вектора дослідження дає змогу констатувати, що через відносно нетривалу актуалізацію таких понять і категорій, як «конкурентна стратегія», «управління логістичною

діяльністю» та «логістична система» в економічному просторі залишається невирішеною низка теоретико-методологічних питань, а саме: уніфікація термінології, усунення дублювання понять в даній площині і локалізованість наявного фокусу їх розуміння; розробка інноваційних підходів, які забезпечують ефективне управління потоковими процесами логістичних систем; обмеженість дієвих науково-теоретичних положень щодо формування конкурентної стратегії управління логістичною діяльністю, логістично-мотиваційного механізму й оцінки конкурентоспроможності логістичної системи; реалізація і оцінка логістичних стратегій на аграрних підприємствах. Все це обумовило вибір теми, визначення мети, завдань і вплинуло на логіку побудови дисертації.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано відповідно до планів науково-дослідних робіт Сумського національного аграрного університету за темами: «Оцінка рівня страхового захисту сільськогосподарських підприємств» (номер державної реєстрації 0115U001052, 2015-2017 рр.) де розглянуто оптимальні методи управління логістичними процесами на підприємствах агробізнесу; «Організаційно-економічне забезпечення розвитку ринків агропродовольчої продукції» (номер державної реєстрації 0116U002755, 2016-2020 рр.), у рамках якої визначено фактори впливу на ефективність управління логістичною діяльністю; «Розвиток систем забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах глобалізації» (номер державної реєстрації 0116U002754, 2016-2020 рр.), в якій досліджено особливості формування конкурентних стратегій управління логістичною діяльністю аграрних підприємств; «Управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах інноваційного маркетингу» (державний реєстраційний номер 0119U100250, 2019-2021 рр.), де запропоновано науково-методичні положення щодо використання системного підходу до управління конкурентоспроможністю логістичної системи як основи стратегічного розвитку, у межах якого сформовано інтегральне оцінювання ефективності логістичної системи.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає в розробленні теоретико-методологічних засад, науково-методичних та практичних підходів до формування і оцінювання конкурентних стратегій управління логістичною діяльністю аграрних підприємств.

Відповідно до мети дослідження в роботі було поставлено і вирішено такі конкретні завдання:

- уточнити зміст поняття «управління логістичною діяльністю підприємств» в контексті еволюцій економічних теорій;
- дати характеристику складовим логістичної системи аграрних підприємств;
- обґрунтувати особливості формування конкурентних стратегій управління логістичною діяльністю аграрних підприємств;
- визначити генезис та обґрунтувати методичні підходи до оцінювання ефективності управління логістичною діяльністю аграрних підприємств;

- обґрунтувати закономірності, принципи та методи наукової методології формування конкурентних стратегій управління логістичною діяльністю підприємств;
- окреслити трансформацію методичних підходів до дослідження проблеми розробки конкурентної стратегії управління логістичною діяльністю аграрних підприємств;
- проаналізувати світовий досвід управління логістичною діяльністю в аграрній сфері;
- розвинути науковий підхід до оцінки стану та ефективності логістичної діяльності аграрних підприємств;
- визначити фактори впливу на ефективність управління логістичною діяльністю аграрних підприємств;
- підвищити рівень обґрунтованості логістичної інтеграції та її впливу на конкурентоспроможність аграрних підприємств;
- виділити кадрову складову управління логістичною системою аграрних підприємств;
- удосконалити науково-методичний підхід до здійснення комплексного інтегрального оцінювання конкурентоспроможності логістичної системи;
- розробити конкурентну стратегію управління логістичною діяльністю з урахуванням заходів раціонального управління й координації поточкових процесів в аграрних підприємствах;
- обґрунтувати процес організаційно-економічного забезпечення реалізації стратегії управління логістичною діяльністю аграрних підприємств
- запропонувати підхід до оцінювання ефективності впровадження конкурентної стратегії управління логістичною діяльністю.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління логістичною діяльністю аграрних підприємств.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні засади формування та оцінювання конкурентних стратегій управління логістичною діяльністю аграрних підприємств.

Методи дослідження. Методологічною базою дисертаційної роботи є комплексне використання онтологічного і гносеологічного підходів, загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання, а також положень сучасних концепцій стратегічного управління логістичною діяльністю з використанням таких методів: *діалектичного* – для наукового обґрунтування взаємозв'язку принципів, законів, сил, характеристик та етапів формування стратегій управління логістикою; *термінологічного аналізу й узагальнення* – для систематизації понятійного апарату теорії стратегічного управління логістичною діяльністю; *системного аналізу та синтезу* – при формуванні концепції стратегічного управління логістикою, при побудові логістично-мотиваційного механізму підприємства з використанням інноваційних технологій управління персоналом; *системної декомпозиції* – для виявлення елементів логістичної системи; *наукової абстракції* – для визначення властивостей логістичних систем; для обґрунтування принципів формування

логістичної системи; для уточнення послідовності й наповнення етапів формування конкурентних (логістичних) стратегій; *морфологічно-семантичного* – для розкриття змісту категорії «управління логістичною діяльністю»; *індексного і фінансового аналізу* – при розробці методичного інструментарію оцінювання конкурентоспроможності логістичної системи; *причинно-наслідкових зв'язків* – у розвитку наукової методології управління логістикою; *композиційного моделювання* – при комплексному інтегральному оцінюванні конкурентної стратегії управління логістичною діяльністю; *компаративістського* – для виявлення основних і другорядних показників ефективності логістичної діяльності; *дескриптивного методу аналізу ієрархій* – для визначення пріоритетності досягнення цілей підприємств у межах визначеної логістичної стратегії; *аналогового моделювання* – для виявлення характеру і змісту зв'язків аграрних підприємств з постачальниками і споживачами; *економіко-математичного моделювання* – для визначення параметрів оптимальних систем управління запасами та транспортування при оцінюванні ефективності логістичної діяльності.

Інформаційною базою дослідження є чинні нормативно-правові акти з питань функціонування регулювання фінансово-господарської діяльності аграрних підприємств України, офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, Міністерства аграрної політики та продовольства України, Департаменту агропромислового розвитку Сумської обласної державної адміністрації, публічні звіти досліджуваних підприємств, збірки наукових праць, ресурси Інтернет, власні результати дослідження автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в такому:

вперше:

– запропоновано концептуальну модель реалізації стратегічного управління логістичною діяльністю підприємств агробізнесу, що передбачає визначення ступеню інтеграції підприємств аграрного бізнесу з основними групами стейкхолдерів (постачальниками, замовниками, посередниками) за відповідними критеріями на основі попереднього аналізу, моделювання сценаріїв розвитку подій з метою дослідження їх впливу на сформовані альтернативні стратегії управління логістичною діяльністю та призводить до отримання синергетичного ефекту;

– розроблено схему оцінювання ефективності логістичної діяльності аграрних підприємств, в основу якої покладено чотири групи показників – фінансові, маркетингові, управлінські та логістичні, комплексне застосування яких дає можливість загальної оцінки стану та тенденцій розвитку логістичної діяльності з врахуванням специфіки аграрної галузі;

- обґрунтовано теоретико-методологічний підхід до побудови організаційно-економічного механізму управління аграрним підприємством на основі використання інноваційних технологій управління кадровими потоками, в основі якого лежить інтеграція логістичної та мотиваційної систем, синергетична взаємодія яких дає можливість отримати додаткові конкурентні переваги та збільшити ефективність діяльності;

удосконалено:

– сутнісну характеристику категорії «управління логістичною діяльністю підприємства», яка на відміну від існуючих визначень розглядається як процес, підпорядкований конкретизованим цілям, що системно реалізується в логічній послідовності, здійснюється на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях, та передбачає проходження етапів планування, організації, реалізації та контролю товароруку;

– інституційний підхід до побудови конкурентних стратегій управління логістичною діяльністю, який на відміну від існуючих ґрунтується на стратегічному аналізі внутрішнього середовища (кадрове забезпечення, інформаційні та матеріальні потоки, інфраструктура, фінансове забезпечення) та зовнішнього середовища (логістична інфраструктура території, розвиток логістичного потенціалу основних стейкхолдерів) та передбачає проектування моделі, її реалізацію та контроль;

– методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності логістичних систем аграрних підприємств, в основі якого лежить мультиплікативний підхід визначення середньої геометричної з врахуванням коефіцієнтів конкурентоспроможності сфер постачання, виробництва та збуту;

– методичний підхід до оцінки ризиків стратегічного управління логістичною діяльністю аграрних підприємств, який на відміну від існуючих передбачає визначення ступеня можливості виникнення ризику і величини втрат, на основі поетапного прогнозування, що включає такі етапи як визначення можливості, часовий розподіл, побудова структурно-елементної моделі причин та чинників ризику та їх ранжування, формування бази даних по подібних варіантах для визначення ступеня прийнятності чи загрози потенційного рівня ризику;

набули подальшого розвитку:

– характеристика процесу стратегічного управління логістичною діяльністю суб'єкта підприємницької діяльності, орієнтованого на отримання додаткового ефекту за рахунок здійснення визначеної послідовності дій, де на початковому етапі відбувається оцінка передумов розвитку і завершальним є процес контролю логістичної стратегії;

– система заходів по адаптації світового досвіду управління логістичною діяльністю аграрних підприємств з врахуванням сучасних тенденцій розвитку науково-технічного прогресу, використання сучасних транспортних засобів в поєднанні з логістичним плануванням маршрутів доставки агропродовольчої продукції, систем єдиного входу (SSO), принципів аналізу небезпек за критичних точок відповідно до вимог HASSP 22000;

– теоретико-методичні засади побудови моделі організації інтегрованої логістичної системи в агробізнесі, шляхом виділення матеріальних, інформаційних, фінансових і кадрових потоків в якості об'єктів агрологістичного управління, з метою визначення основних траєкторій їх руху, побудови систем взаємозв'язків між ними та зменшення часу поставок і розміру транспортних затрат;

– ідентифікація базових проблем та застережень, що стримують розвиток логістичної діяльності в агропромисловому секторі, до яких віднесено невизначеність в організації системної логістичної діяльності, недосконалість правового регулювання систем поставок, недосконала система оподаткування, комплексне вирішення яких забезпечить прогресивний розвиток та отримання додаткового ефекту;

– обґрунтування умов ефективності збутової діяльності аграрних підприємств та нівелювання функціональної неузгодженості шляхом інтеграції логістичних систем.

Практичне значення одержаних результатів полягає у формуванні пропозицій щодо формування конкурентної стратегії управління логістичною діяльністю аграрних підприємств. Основні наукові результати дисертації доведено до рівня методичних рекомендацій та прикладного інструментарію. Зокрема, науково-методичні рекомендації та пропозиції щодо формування конкурентних стратегій управління логістичною діяльністю агровиробників впроваджено в практичну діяльність структурних підрозділів департаменту агропромислового розвитку Сумської облдержадміністрації в процесі моніторингу та внесення змін і уточнень до Стратегії регіонального розвитку Сумської області на 2021-2027 роки (довідка № 01-18/1899 від 01.12.2020). Окрім того, наукові результати впроваджено в практику на таких аграрних підприємствах: ПП «Надь» Лебединського району Сумської області (довідка № 314 від 22.09.2020); ТОВ «Беєве» Липоводолинського району Сумської області (довідка №461 від 16.07.2020); СТОВ «Перемога» Лебединського району Сумської області (довідка № 183 від 05.11.2020). Основні теоретико-методичні результати дисертаційної роботи використовуються в навчальному процесі Сумського національного аграрного університету при викладанні дисциплін «Логістика», «Логістичний менеджмент», «Організація логістичної діяльності», «Маркетинг в малому бізнесі», «Управління ланцюгами поставок», «Проектування логістичних систем» (довідка №3275/1 від 28.12.2020).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є завершеним науковим дослідженням і містить розв'язання актуальної наукової проблеми стратегічного управління логістичною діяльністю аграрних підприємств. Наукові положення, висновки і рекомендації, які виносяться на захист, здобуто автором самостійно та викладено у його наукових працях. Обсяг особистого внеску у працях, написаних у співавторстві, зазначено окремо у списку опублікованих праць.

Апробація результатів дисертації. Основні положення і результати дисертаційної роботи апробовано та схвалено на таких міжнародних науково-практичних заходах: «От Балтики до Причорномор'я: национальные модели экономических систем» (м. Рига, 2016); «Економічний потенціал країни: наукові підходи та практика реалізації» (м. Одеса, 2016); «Стратегічний розвиток організації, міст та регіонів» (м. Ужгород, 2017); «Актуальні проблеми сучасного економіко-гуманітарного дискурсу в Україні» (м. Кривий ріг, 2017); «Стратегії глобальної конкурентоспроможності: соціально-економічні виміри»

(м. Черкаси, 2018); «Современный этап развития научно-технического прогресса» (м. Карлсруе, 2018); «Розвиток національних фінансово-економічних систем в умовах глобалізації» (м. Суми, 2018); «Інноваційні процеси економічного і соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід» (м. Тернопіль, 2019); «Маркетингове забезпечення продуктового ринку» (м. Полтава, 2019, 2020); «Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнози сценарії та перспективи розвитку» (м. Херсон, 2019); «Економіка, фінанси, облік та право: стратегічні пріоритети розвитку в умовах глобалізації» (м. Полтава, 2019); «Science for modern humanity» (м. Софія, 2019); «Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору» (м. Полтава, 2019, 2020); «Технології ХХІ ст.» (м. Суми, 2019, 2020); «Modern science: problems and innovation» (м. Стокгольм, 2020); «Актуальні питання економіки, фінансів, обліку і права в сучасних умовах» (м. Полтава, 2020).

Публікації. Основні ідеї, положення і висновки дисертаційної роботи опубліковано у 49 наукових працях (22 одноосібних) обсягом 29,94 друк. арк., з них: 5 – монографій (у т.ч. 1 одноосібна, 4 – у складі авторського колективу), 20 статей у фахових виданнях України, 5 – у зарубіжних і наукових виданнях, які включено до міжнародних наукометричних баз (у т.ч. 2 – до SCOPUS), 18 – апробаційного характеру. Загальний обсяг наукових праць – 36,76 друк. арк., з них 29,94 друк. арк. належать особисто автору.

Структура і обсяг роботи. Дисертаційна робота складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел (350 найменувань на 35 сторінках), додатків. Загальний обсяг дисертації становить 407 сторінок комп'ютерного тексту, основний текст викладено на 375 сторінках. Дисертація містить 67 рисунків, 48 таблиць, 10 додатків на 31 сторінці.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі – **«Теоретичні основи формування конкурентних стратегій управління логістичною діяльністю аграрних підприємств»** – розглянуто та уточнено зміст поняття управління логістичною діяльністю підприємств в контексті еволюцій економічних теорій, характеризувано складові логістичної системи аграрних підприємств, обґрунтовано особливості формування конкурентних стратегій управління логістичною діяльністю аграрних підприємств.

Встановлено, що категорія «управління логістичною діяльністю підприємств» характеризується як процес, що підпорядковується визначеним цілям, здійснюється в логічній послідовності, організовується на стратегічних і тактичних рівнях, здійснюється постійно та передбачає процеси планування, організації, реалізації та контролю товароруку сировини, матеріалів і готової продукції (швидкості, обсягів та адаптивності руху) на виробництва, в процесі самого виробництва, а також до споживачів на базі формування логістичних систем товароруку і логістичних мереж.

При обґрунтуванні теоретичних положень управління логістичною діяльністю підприємств визначено, що його відмінною рисою є системний цілісний підхід в організації та переміщенні ресурсів і готової продукції на шляху від первинного джерела виготовлення до кінцевого споживання. Загальна мета управління логістичною діяльністю підприємств проявляється через реалізацію і узгодження економічного інтересу кожного безпосереднього і опосередкованого учасника підприємницького процесу і забезпечення найефективнішого використання ресурсів в існуючій системі господарювання. Загальна мета діяльності підприємств повинна конкретизуватися в підцілях, що можуть визначатися потребою оптимізації та раціоналізації підприємницької діяльності, розвитками інфраструктури логістичних системи з врахуванням існуючого законодавства щодо формування сучасних матеріально-технічних баз виробництва та товарних обмінів, активних використань прогресивної інформаційної системи технологій.

Дослідженням виявлено, що управління логістичною діяльністю підприємств відбувається через: формування фрагментарних засад логістики, розвиток логістичної діяльності, як складової маркетингової діяльності, формування інтеграції логістики, розвиток інформаційних технологій в логістичному управлінні, функціонування логістичного ланцюга. Теоретичну основу управління логістичною діяльністю підприємств було визначено як процес формування стратегії, планування, управління, контроль за рухом і зберіганням ресурсів, виробничих запасів, готової продукції та акумулювання інформації від початку виникнення до використання або споживання для ефективного пристосування і задоволення потреби споживача. Методологічними ж підходами управління логістичною діяльністю підприємств визначено системні, програмно-цільові, проектні, маркетингові, які орієнтовані на споживачів, кібернетичні, інформаційні, гуманістичні, інтеграційні, мережеві, а також пріоритети; засоби управління; обмеження та критерії.

У роботі зазначається, що головним підґрунтям використання комплексного логістичного управління є ефективне функціонування логістичних систем. У результаті розгляду підходів до визначення поняття логістичної системи та її властивостей запропоновано розширити поділ логістичних систем у залежності від рівня організації управління і виділити системи з низьким, середнім та високим рівнями розвитку, що спонукає використання логістичного підходу на підприємствах. Визначено, що на аграрних підприємствах існують логістичні системи принаймні з низьким рівнем розвитку і стратегічною метою управління суб'єктом господарювання є перетворення логістичної системи з поточного рівня розвитку в бажаний. Логістична система створює можливість практичного впровадження логістичних засад у процесі управління сучасним аграрним підприємством. Її формування на основі основних цілей підприємства означає становлення нового стратегічного рівня його розвитку в аспекті досягнення конкурентної стійкості. Підприємства, що застосовують стратегічне управління логістичною

діяльністю, прагнуть до мінімізації витрат логістичних каналів і забезпечення конкурентних переваг. При цьому, стратегія слугує розробці ефективної логістичної системи управління, як злагоджений процес управління логістичними (матеріальними, фінансовими, інформаційними та кадровими) потоками між постачальниками, виробниками і споживачами.

У процесі вивчення особливостей формування конкурентних стратегій управління логістичною діяльністю аграрних підприємств було виявлено, що саме конкурентна стратегія створює можливість практичного впровадження логістичних засад у процесі управління сучасним аграрним підприємством та його функціонування як логістичної системи. Її залучення до формування основних цілей підприємства означає становлення нового стратегічного рівня його розвитку в аспекті досягнення конкурентної стійкості. Формування ефективної конкурентної стратегії управління логістичною діяльністю підприємства має базуватись на певних загальних засадах, що висувають вимоги до її внутрішньої структури, змісту та призначення. Узагальнення відомих наукових підходів стало підставою власного трактування конкурентної стратегії як комплексу дій з планування і реалізації системи заходів, що спрямовуються на досягнення та утримання конкурентних переваг підприємства на ринку.

Розглядати процес стратегічного управління логістичною діяльністю слід починаючи з оцінки передумов розвитку підприємства і вибору напрямку розвитку до контролю за реалізацією логістичної стратегії (рис.1).

Досліджено, що сучасні аграрні підприємства функціонують в умовах невизначеності і ризику, які ускладнюють можливості планування, а відсутність інтегрованих основних стратегій функціонування господарств негативно позначається на їх конкурентоспроможності. При цьому якщо стратегія була визначена правильно, то це проявляється як конкурентна перевага, і навпаки. Пріоритетність формування конкурентної переваги вимагає застосування таких принципів управління, які б могли забезпечити взаємодію основних логістичних процесів – закупівлі, виробництва і збуту найбільш ефективними способами. При ефективному функціонуванні логістичної системи за рахунок маркетингової орієнтації будь-який агровиробник має конкурентну перевагу, яка має більш високу операційну ефективність й продуктивність, корисне використання робочого часу і ефективне переміщення замовлень до споживачів. Основним засобом досягнення таких складових конкурентної переваги та підвищення ефективного вирішення специфічних логістичних задач виступає розробка та реалізація конкурентних стратегій логістичного управління підприємством аграрної сфери.

У другому розділі – «Методологія формування конкурентних стратегій управління логістичною діяльністю аграрних підприємств» – визначено генезис методичних підходів до оцінювання ефективності управління логістичною діяльністю аграрних підприємств, обґрунтовано закономірності, принципи та методи наукової методології формування конкурентних стратегій управління логістичною діяльністю підприємств,

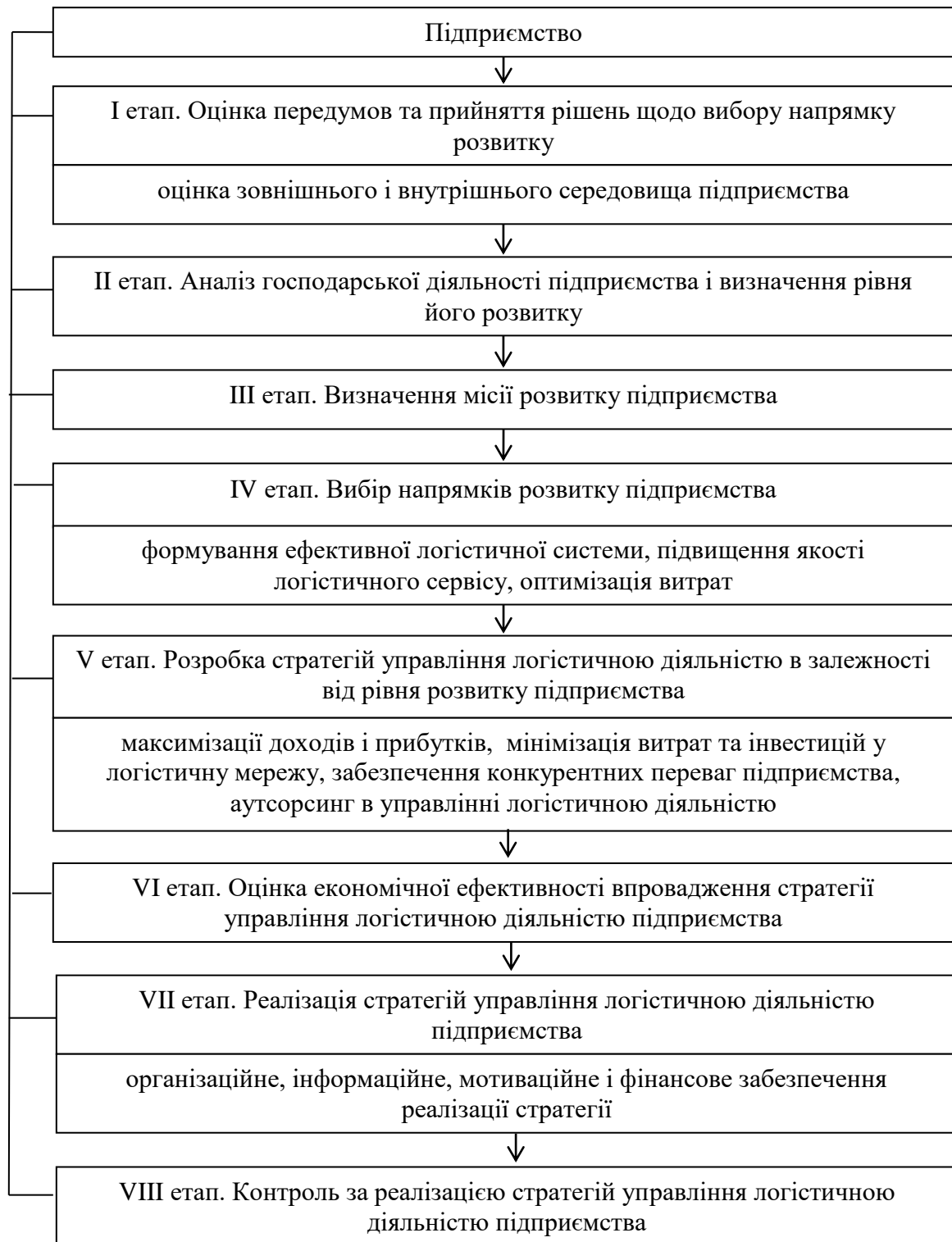


Рис. 1. Етапи стратегічного управління логістичною діяльністю

окреслено трансформацію методичних підходів до дослідження проблеми розробки конкурентної стратегії управління логістичною діяльністю аграрних підприємств.

Дослідженням встановлено, що визначення ефективності управління логістичною діяльністю аграрних підприємств є одним із ключових завдань як для дослідження поточного стану логістичних систем, так і для формування

конкурентних стратегій. Важливе значення дослідження ефективності як з наукової, так і з практичної точки зору полягає у формуванні дієвої сукупності індикаторів стану логістичної системи, а їх сукупність необхідна аграрним підприємствам для побудови механізмів управлінських впливів на елементи логістичних систем. Для визначення показників оцінки ефективності управління логістичною діяльністю було запропоновано використовувати фінансові показники логістичної діяльності, зокрема логістичні витрати, а також техніко – експлуатаційні, часові та інші показники. Оцінка ефективності має проводитись у порівнянні з визначеними цільовими показниками, які закріплюються на стратегічному рівні у загальногосподарській і логістичній стратегії та мають обґрунтоване значення.

Визначено, що одним із найбільш перспективних і практично важливих напрямів розвитку методології дослідження ефективності управління логістичною діяльністю підприємств є включення до системи оцінок не тільки показників виконання логістичних функцій, а й показників ефективності логістичних процесів. Дослідження методик визначення показників ефективності управління не дозволяють одержати об'єктивну загальну оцінку ефективності логістичної діяльності, розглядати її ефективність як наслідок дії саме універсальної, всебічної економічної системи. Тому в роботі було запропоновано при оцінці ефективності логістичної діяльності застосовувати групу показників, що характеризують якість управління в різних сферах логістичної діяльності аграрних підприємств за блоками показників: фінансових, маркетингових, управління персоналом, оцінки ефективності логістичної системи (рис. 2).

Було встановлено, що у цілому сукупність збалансованих показників оцінювання результативності логістичної діяльності аграрних підприємств слід звести до таких: цільові показники ефективності логістичного ланцюга, ключові операційні показники ефективності функціонування логістичної системи, показники ефективності управління логістичними потоками.

У процесі наукових досліджень виявлено, що визначальну роль при формуванні методології стратегічного логістичного управління відіграють методологічні принципи, які визначають якісні параметри стратегічного управління та обґрунтовують застосування нових наукових підходів та методів при формуванні конкурентної стратегії управління логістичною діяльністю підприємств. Проведені дослідження сприяли виділенню основних методологічних проблем формування конкурентних стратегій управління логістичною діяльністю аграрних підприємств: понятійного апарату, формування конкурентних стратегій, обґрунтування істини, необхідності та спільності наукових трактувань, категорійного усвідомлення наукових знань.

Обґрунтування закономірностей наукової методології формування конкурентних стратегій управління логістичною діяльністю дозволило розподілити методологічні принципи на сукупність загальних та окремих методологічних принципів формування даного виду стратегій, що впливають із сутності стратегії аграрного підприємства як управлінсько-економічної

категорії.



Рис. 2. Блок-схема оцінювання ефективності логістичної діяльності аграрних підприємств

Група загальних принципів має включати основні методологічні принципи, які повинні застосовуватися до будь-якого виду конкурентних стратегій, а група окремих принципів характеризується додатковими методологічними принципами, що застосовуються до конкретного виду конкурентних стратегій, а саме для корпоративної чи ділової стратегії аграрних підприємств.

Методологія формування стратегії розвитку аграрних підприємств є сукупністю основних базових підходів дослідження, які являють собою системність та цілісність науково-практичних методів пізнання. З усієї сукупності науково-методологічних основ забезпечення формування стратегій розвитку аграрних підприємств для отримання конкурентних переваг на сучасному етапі виділено найважливіші елементи.

Охарактеризовані та обґрунтовані елементи методології формування стратегій управління логістичною діяльністю аграрних підприємств створюють

фундамент для досягнення високої конкурентоспроможності підприємств в аграрній галузі. Основними елементами модельного подання конкурентної стратегії управління логістичною діяльністю аграрного підприємства є сукупність логістичних стратегічних рішень у сферах перебігу логістичних процесів закупівель, виробництва, зберігання, транспортування і дистрибуції. Стратегія управління логістичною діяльністю має внутрішній вимір, охоплюючи управління ефективними логістичними потоками в межах аграрного підприємства; а також зовнішній – це зв'язки з оточенням в сфері закупівель і дистрибуції аграрної продукції. Побудова конкурентної стратегії управління логістичною діяльністю аграрного підприємства має відбуватися у кілька етапів: стратегічний аналіз логістичної системи підприємства; проектування моделі конкурентної стратегії; реалізація стратегії; контроль за реалізацією стратегії (рис.3).



Рис. 3. Процес моделювання конкурентної стратегії управління логістичною діяльністю аграрних підприємств

Для оцінювання реалізації стратегії управління логістичною діяльністю підприємства було запропоновано використання систему ключових показників ефективності (КПІ), яка включає групу показників, склад яких суттєво залежить від спрямованості логістичної стратегії. Системна реалізація запропонованих

заходів в межах реалізації логістичних стратегій аграрних підприємств дозволить більш оптимально запровадити необхідні в логістичних системах та його логістичних ланцюгах зміни, реалізація яких дозволить господарствам вийти на якісно новий рівень управління та конкуренції – на рівні цілісних систем (ланцюгів), і отримати інтегральний ефект. Визначенням інтегрального ефекту є відповідне значення інтегрального показника, який характеризує не тільки кількісні зміни в логістичній системі аграрного підприємства, але і якісні. Запропоновано інтегральний показник визначати як співвідношення індексів зміни якості до індексу зміни витрат логістичної діяльності аграрних підприємств, що обумовлюється двовекторністю логістичних стратегій – або на підвищення якості обслуговування, або на зменшення витрат або їх поєднання.

У третьому розділі – **«Сучасні тенденції управління логістичною діяльністю аграрних підприємств»** – проаналізовано світовий досвід управління логістичною діяльністю в аграрній сфері, розвинуто науковий підхід до оцінки стану та ефективності логістичної діяльності аграрних підприємств, визначено фактори впливу на ефективність управління логістичною діяльністю аграрних підприємств.

Аналіз світового досвіду управління логістичною діяльністю в аграрній сфері довів високу ефективність застосування логістичних стратегій в отриманні стійких конкурентних переваг. При формуванні у вітчизняних агровиробників такого класу логістичних компетенцій зростають перспективи подолання ними бар'єрів входу на ринки країн ЄС в умовах розвитку практики функціонування зони вільної торгівлі Україна – ЄС. Під час реалізації логістичного підходу на вітчизняних агропідприємствах важливим є врахування специфічних аспектів агрологістики та запозичення досвіду, який нагромаджено в розвинених країнах світу – США, Канаді, Західній Європі, Австралії. Так, у Голландії за безпосередньої участі міністерства сільського господарства та міністерства транспорту було розроблено урядову програму «Бачення логістики», у контексті виконання якої створено «Платформу агрологістики» яка має на меті залучити фермерів, переробні підприємства, посередників і роздрібну торгівлю, а також логістичних операторів до пошуку інноваційних рішень з підвищення ефективності логістичного забезпечення агробізнесу. Досить відомим є досвід Японії та ряду європейських виробників щодо забезпечення якості аграрної продукції в процесі її транспортування та зберігання завдяки запровадженню в логістичній діяльності системи єдиного входу (SSO) і принципів аналізу небезпек за критичними точками відповідно до вимог стандарту (HASSP 22000).

За оцінками експертів великих втрат зазнають агропідприємства і в процесі транспортування своєї продукції які становлять близько 15-25%. Їхнє скорочення можливе за рахунок використання в транспортному процесі попереднього пакування сільгосппродукції і залучення до перевезень сучасних засобів транспорту, що обладнані GPS-навігаторами та холодильним устаткуванням. Досвід Нідерландів і Японії, де використовують пакування для подовження термінів зберігання агропродукції, вказує на можливість

скорочення втрат останньої під час транспортування до 30%. А використання сучасних засобів транспорту в поєднанні з логістичним плануванням схем і маршрутів доставки сільгосппродукції від виробника до споживача в Нідерландах дозволило скоротити її втрати за транспортування до 10%.

Для забезпечення якості сільськогосподарської продукції в Японії, створені логістичні центри, котрі забезпечують зберігання запасів у замороженому вигляді: спочатку здійснюють попереднє охолодження запасів готової продукції, після чого – замороження даної продукції й транспортування її до кінцевого споживача. Створення консультаційних центрів із питань логістики та державна підтримка має допомогти аграрним підприємствам втілювати логістичні підходи до управління запасами шляхом надання консультаційних послуг. Так, у США створено «Американське товариство проблем управління виробництвом і запасами», у Великобританії – «Інститут логістики і управління дистрибуцією», в Іспанії – «Центр логістики», а також «Французька асоціація логістики у виробництві», «Асоціація логістики» – в Італії, Німеччині, Швейцарії та ін. країнах. У Нідерландах діє урядова програма «Ведення агрологістики», котра передбачає територіально-галузеве об'єднання аграрних підприємств фермерів, переробних підприємств і роздрібних торговців із метою мінімізації транспортних витрат та витрат на зберігання продукції, створення можливостей для повторного використання побічної продукції. Проведений аналіз зарубіжного досвіду агрологістики свідчить про доцільність його застосування в аграрних підприємствах України, що вже й здійснюють передові підприємства. Разом з тим досвід провідних західних корпорацій свідчить, що зміст мікрологістичних систем рефлексивно залежить від загальної конкурентної стратегії управління логістичною діяльністю підприємства і саме ця взаємодія є джерелом додаткових конкурентних переваг.

Дослідження засвідчили, що основними завданнями логістичної діяльності підприємства є одержання максимального прибутку при мінімізації логістичних затрат. При цьому координує взаємодію між всіма функціональними ланками підприємства і відповідальність несе логістична система, якісне управління якою може дозволити: знизити логістичні затрати на 12-25%; транспортні – на 7-20%; навантажувально-розвантажувальні затрати на 15-30 %; пришвидшити обіг матеріальних ресурсів на 20-40 %. Формування логістичного ланцюга вважається ефективним за умови, якщо відношення фінансового результату від операційної діяльності до витрат логістичної діяльності не буде змінюватися протягом тривалого часу, або закономірно змінюватися з достовірним прогнозом й можливістю економічної інтерпретації.

Рівень надійності виступає основою ефективності логістичних систем аграрних підприємств, для забезпечення якого необхідно здійснювати управління процесами планування усіх ланок системи в конкретних умовах функціонування. Проведений аналіз тенденції зміни і співвідношення величини логістичних затрат і прибутку, було визначено наскільки в тій або іншій мірі ефективно працюють підприємства і рівень надійності їх логістичних систем.

Враховуючи результати представленої в дослідженні структуризації було

згруповано логістичні витрати за окремими елементами логістичних систем та проведена оцінка ефективності логістичної діяльності аграрних підприємств яка передбачала формування комплексного показника до кожної з ланок логістичної системи та формування інтегрального показника ефективності логістичної діяльності. Аналіз показав, що найбільше логістичних витрат аграрних підприємств формується в системах виробництва, транспортування та складування (Рис. 4)

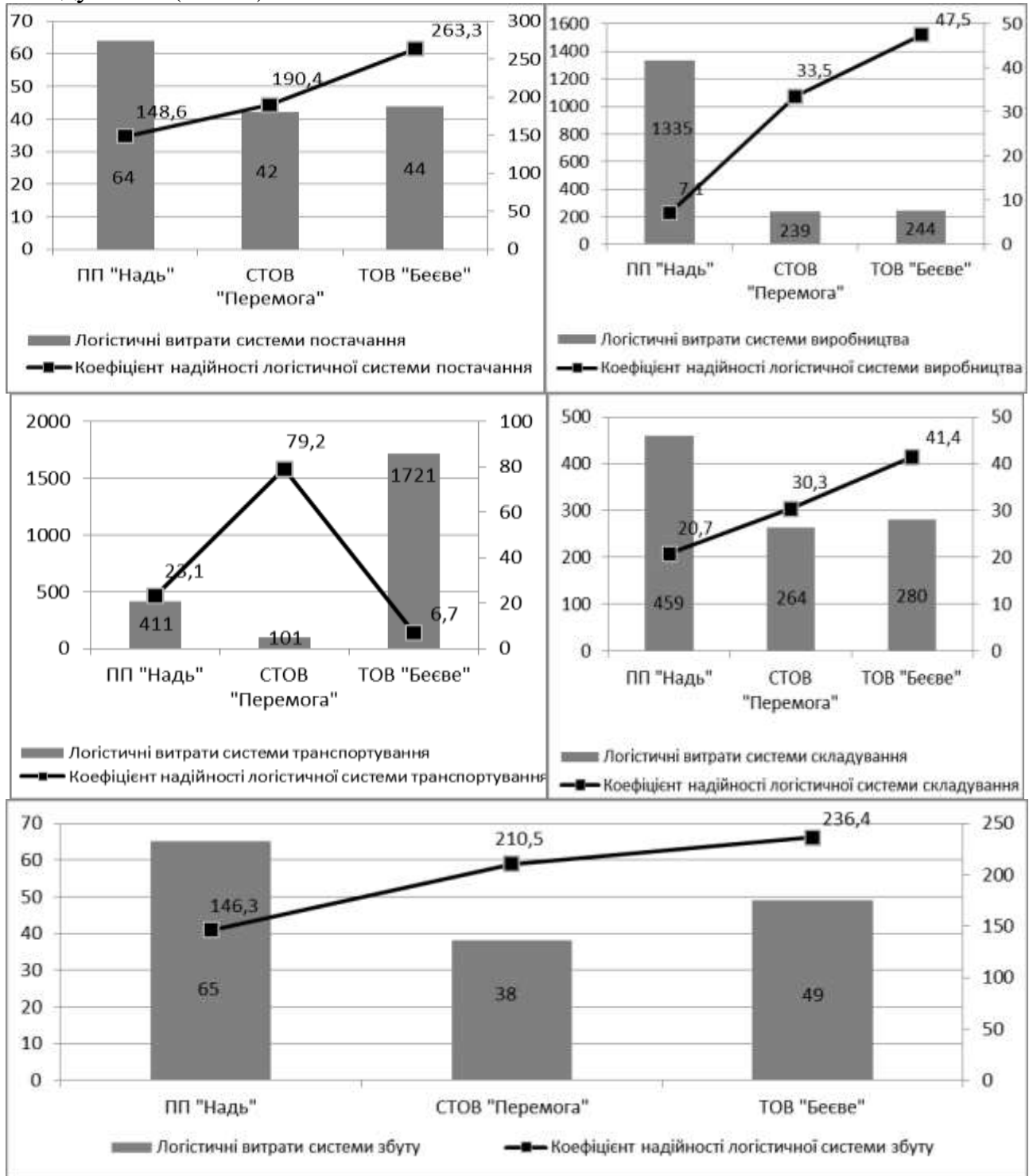


Рис.4. Графічна інтерпретація показників оцінювання ефективності логістичної діяльності аграрних підприємств

Найбільш задіяною у логістичних процесах є технологічна система виробництва, транспортування і складування, про що свідчать коефіцієнти надійності процесних логістичних систем, а саме їх значення є найнижчими. Стосовно логістичних систем постачання і збуту, то можна спостерігати обернену ситуацію. Коефіцієнти надійності за цими логістичними сферами є найвищими, що означає найменшу задіяність в них логістичних витрат, причиною такої ситуації є специфічність аграрного виробництва через забезпечення виробництва власними ресурсами та переважаючий прямий збут готової продукції. Вивчення кількісної залежності рентабельності операційної діяльності (загального показника ефективності діяльності логістичної системи) від інтегрального показника ефективності логістичної системи за дослідженими підприємствами показало високий рівень кореляції цих двох показників ($R_1=0,724$, $R_2 = 0,861$, $R_3 = 0,859$), що підтверджує існування істотного впливу логістичної діяльності підприємства на його ефективність як в оперативному, так і в стратегічному аспектах.

Доведено, що для забезпечення ефективності логістичної системи, необхідно проводити перманентні зміни в діяльності аграрних підприємств, таким чином, щоб розвиток логістичної системи був відображений у логістичній стратегії, визначати пріоритетними логістичні рішення в системі маркетингу, формувати та реалізовувати стратегію управління логістичною діяльністю обов'язково на основі бізнес-стратегії, стратегії маркетингу і збуту, впроваджувати сучасне інформаційне забезпечення та супровід логістики, формувати ефективні логістичні ланцюги, налагоджувати постійні контакти зі споживачами.

Дослідження показали, що успішне управління процесами логістики визначає подальші напрями та перспективи розвитку для підприємства. Підхід ABC-XYZ-аналізу визначений як основний із методів ефективно організації роботи складського господарства та пов'язаних із ним логістичних процесів (зокрема, закупівельної та збутової логістики), оскільки має на меті упорядкування товарно-матеріальних ресурсів відповідно до визначених параметрів для підвищення точності планування, організації, контролю, а також регулювання обсягів та зменшення логістичних витрат.

У роботі був застосований метод ABC-XYZ-аналізу для контролю над запасами аграрного підприємства та пов'язаними з ним логістичними процесами який зумовлюється низкою переваг, до яких було віднесено універсальність методики, за допомогою якої можна проводити аналіз не лише запасів готової продукції, збутової діяльності загалом та процесів закупівлі, а й класифікувати споживачів та постачальників ресурсів, виокремлюючи серед них ключових гравців, яким має приділятися найбільша увага.

Згідно з представленою моделлю в напрямку управління готовою продукцією аграрних підприємств, група AX вказує на стабільність управління запасами кукурудзи; за даною групою продукції необхідний постійний контроль. Група AZ, до якої належать соняшник, потребує постійного контролю за станом запасів; дана група продукції не має певних тенденцій

споживання. Наявність групи BZ, до якої належить ячмінь та соя, вказує на запаси, для яких управлінські заходи є ефективними й характеризуються налагодженістю зв'язків зі споживачами даної продукції; для цієї групи потрібно здійснювати періодичний контроль за станом запасів. Група CX, до якої належить озима пшениця, має відносно стабільний попит. До неї слід застосовувати компромісні рішення щодо задоволення потреб споживачів та отримання прибутків для підприємства, оскільки ця продукція характеризується стабільним попитом, із нашого погляду, підприємствам слід збільшити обсяги її виробництва. Наявність групи CZ, до якої належить овес, є свідченням недостатньо ефективного управління. Підприємства повинні прийняти рішення про доцільність виробництва даного виду продукції та здійснювати мінімальний контроль за їх запасами. Модель ABC-XYZ-аналізу дає змогу застосовувати, розраховувати та аналізувати велику кількість параметрів для характеристики об'єкту дослідження. Крім того, перевагами її застосування виступають можливість графічного та матричного представлення результатів, використання на різних рівнях управління та гнучкість.

У четвертому розділі – **«Організаційно-економічне забезпечення стратегічного управління логістичною системою аграрних підприємств»** – підвищено рівень обґрунтованості логістичної інтеграції та її впливу на конкурентоспроможність аграрних підприємств, виділено кадрову складову управління логістичною системою аграрних підприємств, удосконалено науково-методичний підхід до здійснення комплексного інтегрального оцінювання конкурентоспроможності логістичної системи.

Доведено, що у межах утворення інтегрованої логістичної системи відбувається інтеграція ключових бізнес-процесів: управління матеріально-технічним забезпеченням; логістична підтримка виробничих процесів; управління взаємовідносинами з покупцями; управління виконанням замовлень. Сучасна вимога концепції агрологістики полягає в зміні традиційної системи організації агробізнесу на нову сучасну модель через логістичні ланцюги створення цінності аграрної продукції, роботи чи послуги (рис. 5).

Підхід до проблеми дослідження з позицій логістики дозволив виділити об'єкти агрологістичного управління, а саме матеріальні, інформаційні і фінансові та кадрові потоки, визначити основні напрями їх руху, а також визначити взаємозв'язок між ними. В сучасній українській аграрній сфері економіки найбільшого розповсюдження набули послуги незалежних та підконтрольних логістичних провайдерів, якими здійснюється комплексний агрологістичний сервіс та управління логістичним ланцюгом суб'єктів агробізнесу. Важливим суб'єктами логістичного управління в середовищі аграрного виробництва є система переробки та логістичного забезпечення зберігання продукції. В результаті дослідження встановлено, що основними «інтеграторами» в агропромисловій сфері виступають переробні підприємства, що потребують сировинну базу, але незначна їх частка в структурі реалізації продукції аграрними виробниками знижує рівень зацікавленості переробних підприємств в об'єднанні із аграрними формуваннями на агропродовольчому

ринку.



Рис. 5. Модель організації інтегрованої логістичної системи в агробізнесі

За таких обставин необхідно до інтеграційних процесів залучати фінансові структури на умовах виконання бізнес-планів та участі в інвестиційних проектах.

Доведено, що ефективність роботи і розвинена інфраструктура складського комплексу безпосередньо впливає на успішну збутову політику аграрних підприємств та їх конкурентоспроможність на ринку. Щоб уникнути функціональної неузгодженості між сферами постачання, виробництва, обігу та споживання в наявності повинна бути добре розвинена інфраструктура аграрної сфери із застосуванням логістичних принципів. Інтеграцію логістичних систем на макрорівні може забезпечувати логістичний центр – координаційний та інтегративний механізм управління та перетворення логістичних потоків, що об'єднує елементи логістичної системи мікрорівня на макрорівні та забезпечує високу ефективність виконання цілей цих елементів.

Логістичне управління в інтегрованій логістичній системі розглядається

як управлінський підхід до організації виробництва аграрної продукції і співпраці з логістичними партнерами, який має забезпечувати повний облік просторових факторів в процесі оптимізації управління логістичними потоками для досягнення як стратегічної, так і тактичних цілей аграрного підприємства на ринку. Мінімізація загальних логістичних витрат, а також управління якістю на усіх етапах логістичного циклу є основою при формуванні інтегрованих логістичних систем і дозволить забезпечити досить високий рівень конкурентоспроможності аграрних підприємств в мінливих ринкових умовах.

Досліджено, що досить вагома кількість підприємств аграрної галузі для забезпечення конкурентних переваг на ринку змінила спеціалізацію, що обумовило потребу у сумісництві посад окремих спеціалістів та фахівців і загострило проблему ефективного управління кадровими потоками.

Доведено, що еволюція процесу мотивації повинна, по-перше, стосуватися кожного циклу логістичного ланцюга і впливати на працівників кожної ланки; по-друге, надавати перевагу ефективним операціям та функціям, що здійснюються підсистемами логістичної системи, та зосередити увагу працівників на мінімізації логістичних витрат; по-третє, примушувати працівників зменшувати час на здійснення технологічних операцій; по-четверте, забезпечити достатній рівень керованості логістичної системи задля забезпечення ефективності роботи всього підприємства й отримання достатнього рівня чистого прибутку.

Запропонований логістично-мотиваційний механізм аграрного підприємства з використанням інноваційних технологій управління кадровими потоками свідчить про наявність впливу на персонал керівництвом протягом етапів створення вартості в логістичній діяльності (рис. 6).

Дослідження організації логістичної діяльності аграрних підприємств взагалі та формування логістичної системи зокрема, вказують на її першочерговій ролі в підвищенні конкурентоспроможності та одержанні додаткових конкурентних переваг. Конкурентоспроможність логістичної системи доцільно формувати під впливом системи факторів, які слід об'єднати в такі групи: організаційні, технічні та соціально-економічні. Організаційні повинні передбачати наступні заходи: впровадження своєчасних форм, методів, прийомів та інструментів організації логістики і управління ними; вдосконалення методів контролінгу, впровадження способів самоконтролю на всіх етапах логістичного ланцюга; використання прямих зв'язків в розподілі між виробником і покупцями; застосування закордонного досвіду управління конкурентоспроможністю логістичної системи; технічні мають передбачати використання нових технологій вирощування культур та утримання худоби і суворе дотримання технологічної дисципліни; застосування необхідного технічного забезпечення виробничих процесів і техніко-технологічного обслуговування; соціально-економічні – використання ефективної системи планування та прогнозування належного рівня якості аграрної продукції; впровадження сучасних, ефективних методів мотивації працівників;

підвищення кадрового потенціалу, вдосконалення кадрової політики, адаптованої до сучасних вимог формування логістичних систем.

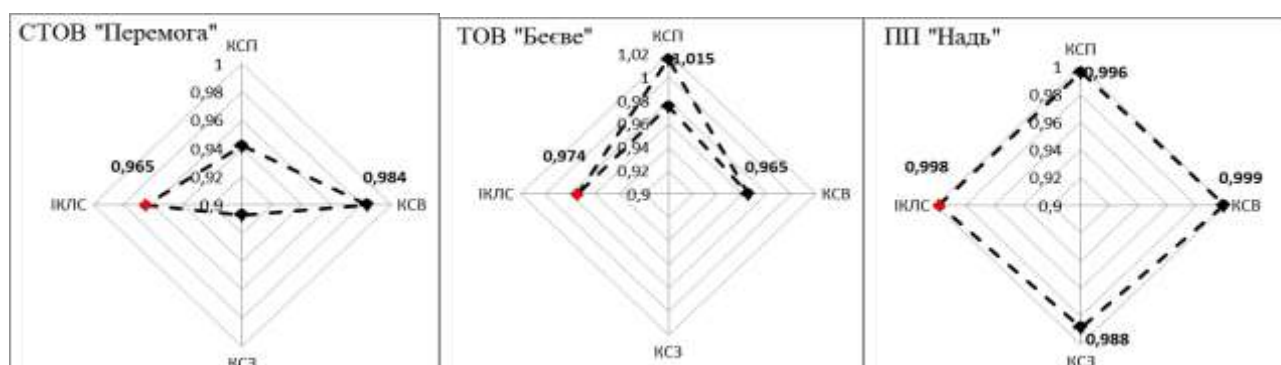


Рис. 6. Логістично-мотиваційний механізм аграрного підприємства з використанням інноваційних технологій управління кадровими потоками

Оцінку конкурентоспроможності існуючих логістичних систем аграрних підприємств було проведено за методикою розрахунку показників що об'єднують три сфери логістичної діяльності за ознаками, які характеризують процеси постачання, виробництва і збуту. Згідно запропонованої методики конкурентоспроможність кожної сфери логістичної діяльності розраховувалася на підставі визначення індексів зростання коефіцієнтів. Запропонований мультиплікативний підхід передбачає визначення середньо геометричної з попередньо наведених показників (рис. 7).

Кожна з наведених складових оцінки конкурентоспроможності логістичних систем аграрних підприємств може бути паралельно поділена на незалежні показники конкурентоспроможності, відповідно до сфер логістичної діяльності, які, у свою чергу, характеризують всю логістичну систему. Особливістю наведеного підходу є те, що фахівці підприємства можуть доповнювати всі три складові показниками, які вони вважають за доцільне

врахувати при оцінюванні конкурентоспроможності.



КСП – коефіцієнт конкурентоспроможності сфери постачання;
 КСВ – коефіцієнт конкурентоспроможності сфери виробництва;
 КСЗ – коефіцієнт конкурентоспроможності сфери збуту;
 ІКЛС - інтегрований показник конкурентоспроможності логістичної системи.

Рис. 7. Оцінювання конкурентоспроможності логістичних систем аграрних підприємств (в середньому за 2018-2019 рр.)

При визначенні складових конкурентоспроможності, процес виробництва був представлений сукупністю показників, які характеризують безпосередньо виготовлення аграрної продукції (матеріальний потік), фінансовий стан (фінансовий потік), використання персоналу (кадровий потік) й інноваційну складову, тобто всі логістичні потоки інтегруються в логістичній системі аграрного підприємства. Методика оцінки конкурентоспроможності логістичної системи, що запропонована до використання має переваги, які доводять простоту використання та її універсальний характер: використання загальнодоступних статистичних даних; можливість високого наочного порівняння одержаних результатів; коригування кількості та якості показників, які використовують в рамках базисних сфер логістичної діяльності: постачання, виробництва та збуту; визначення «вузьких місць» кожної сфери логістичної діяльності та формування заходів, які можуть спрямовуватися на підвищення результату логістичного процесу.

У п'ятому розділі – **«Формування конкурентної стратегії управління логістичною діяльністю аграрних підприємств»** – розроблено конкурентну стратегію управління логістичною діяльністю з урахуванням заходів раціонального управління й координації поточкових процесів в аграрних підприємствах, обґрунтовано процес організаційно-інформаційного забезпечення реалізації стратегії управління логістичною діяльністю аграрних підприємств, запропоновано підхід до оцінювання ефективності впровадження конкурентної стратегії управління логістичною діяльністю.

Побудова стратегічного управління підприємством на логістичних засадах потребує розробки цілісного процесу такого управління. Сам процес управління логістичною діяльністю визначено як набір завдань, пов'язаних з формуванням дій підприємства, спрямованих на досягнення стратегії

ефективного використання ресурсів на основі збалансування логістичних процесів при утворенні логістичних потоків. Ключовим елементом будь-якого процесу управління є здатність на завершальній стадії оцінити повноту досягнення запланованих показників. Тобто ефективність управління логістичною діяльністю підприємства визначатиметься її здатністю досягнути поставлених цілей. Основне завдання управління логістичною діяльністю підприємством аграрної галузі повинно зводитися до забезпечення оптимального розвитку самого аграрного підприємства. Тобто логістична система повинна виступати своєрідним сполучним механізмом всіх сфер діяльності аграрних підприємств (рис.8).



Рис. 8 Концептуальна схема стратегічного управління логістичною діяльністю аграрних підприємств

Підвищення ефективності стратегічного управління можливе за рахунок використання логістичного підходу, зокрема шляхом формування логістичних центрів, які виконуватимуть функції щодо сприяння просуванню матеріальних потоків до кінцевих споживачів та надаватимуть інші консалтингові послуги. Створення логістичних центрів дозволить удосконалити процеси з постачання, збуту, складування, транспортування, управління запасами підприємств аграрної сфери та забезпечить зменшення витрат на їх організацію та проведення. За рахунок передачі частини допоміжних функцій, товаровиробниками приділятиметься більше уваги виконанню виробничих процесів з вирощування сільськогосподарських культур та розведення тварин.

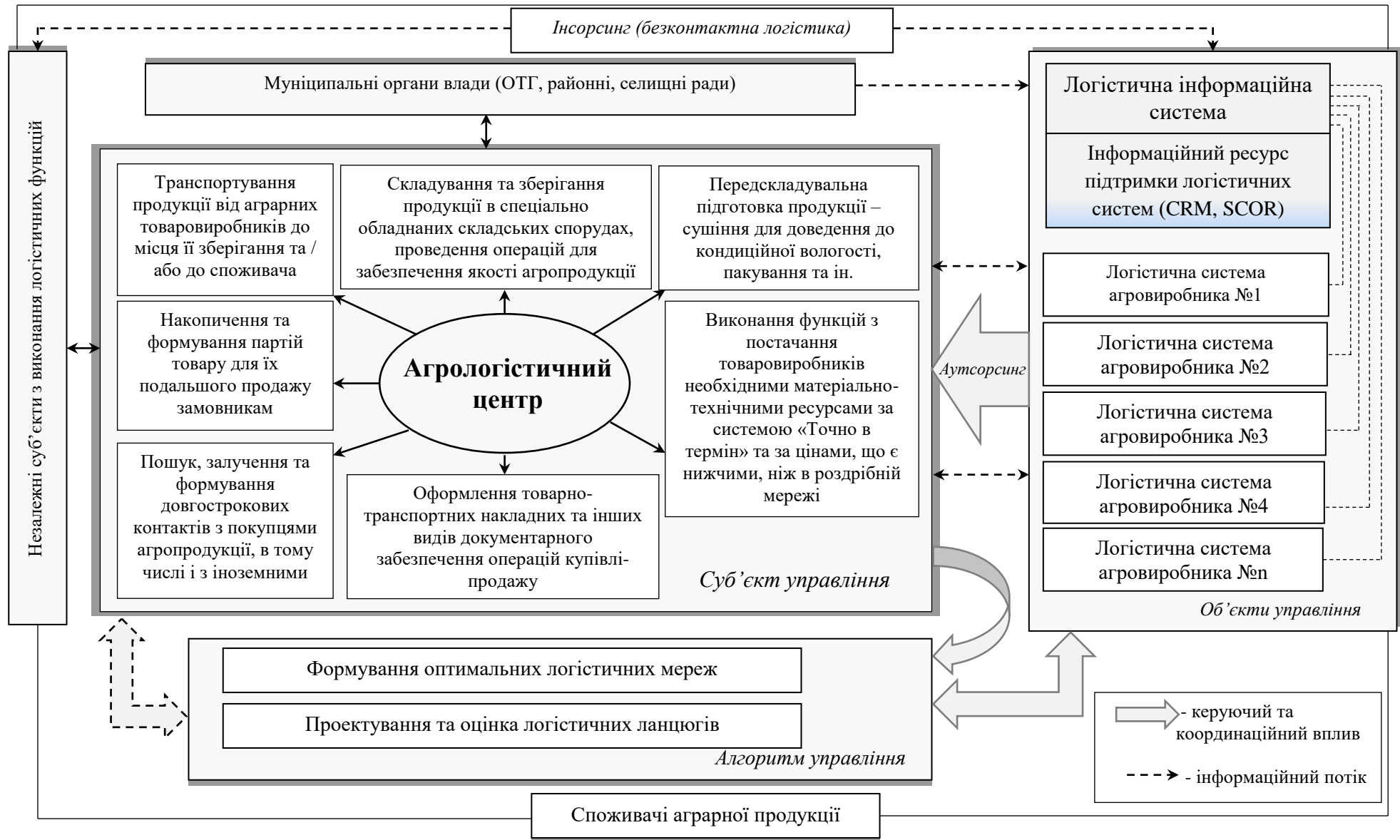


Рис.9 Механізм стратегічного управління логістичною діяльністю аграрних підприємств

Логістична система будь-якого аграрного підприємства зазвичай функціонує в умовах невизначеності та динамічності зовнішнього середовища, тому важливим принципом її функціонування є висока надійність, забезпечення стійкості, гнучкості та пристосовуваності до змін умов її функціонування. Отже, управління ризиками в логістичній діяльності аграрного підприємства слід здійснювати з урахуванням специфічних її особливостей та з адаптацією загальноприйнятих методів і прийомів управління до цих специфічних умов.

Чинники невизначеності необхідно враховувати як на етапі розробки стратегії управління логістичною діяльністю, так і на етапі її реалізації. Сучасний рівень вимог до врахування ризику в стратегічному управлінні логістичною діяльністю аграрного підприємства призводить до необхідності системного аналізу. Кількісний та якісний аналіз ризиків за системного підходу доповнюють один одного, тому що існують такі сфери логістичної діяльності, де неможливо прийняти рішення або тільки на основі якісного опису проблеми, або обійтися тільки математичними моделями. Проведення системного аналізу ризиків стратегічного управління логістичною діяльністю аграрних підприємств має бути багаторівневою процедурою, що включає величезний спектр специфічних знань, тому традиційно різні напрями аналізу досліджуються спеціалізованими структурними підрозділами. Проблемами більшості вітчизняних аграрних підприємств залишається відсутність комплексних досліджень і загальних висновків, що призводить до внесення тільки окремих коректив у логістичну діяльність і виключає можливість своєчасного прийняття рішень під час виникнення будь-яких проблем.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення і запропоновано нове вирішення важливої наукової проблеми стратегічного управління логістичною діяльністю аграрних підприємств, орієнтованих на підвищення конкурентоспроможності агровиробників, що дозволило зробити такі основні висновки концептуального, методологічного та науково-практичного характеру:

1. На основі опрацювання існуючих вітчизняних та закордонних джерел та генезису наукових напрацювань було систематизовано та уточнено категоріально-понятійний апарат дослідження, шляхом виділення дефініції «управління логістичною діяльністю підприємств», яка розуміється як процес, що підпорядковується визначеним цілям, реалізується в логічній послідовності, організовується на стратегічних і тактичних рівнях, здійснюється постійно та передбачає процеси планування, організації, реалізації та контролю товароруку сировини, матеріалів і готової продукції (швидкості, обсягів та адаптивності руху) на виробництва, в процесі самого виробництва, а також до споживачів на базі формування логістичних систем товароруку і логістичних мереж.

2. Аналіз теоретичних засад управління логістичною діяльністю вказує на ключову роль конкурентних стратегій, що дають можливість акумулювати

зусилля та досягати переваги в довгостроковій перспективі. Відповідно, аграрні підприємства мають докладати зусиль для побудови ефективної конкурентної стратегії управління логістичною діяльністю. В даному випадку під конкурентною стратегією розуміється логічна комплексна послідовність дій з планування і реалізації системи заходів, що спрямовуються на досягнення та утримання конкурентних переваг аграрного підприємства на ринках агропродовольчої продукції. Алгоритм управління логістичною діяльністю включає вісім послідовних етапів, де на початку відбувається оцінка передумов розвитку підприємства, вибір напряму потенційного розвитку, а завершується реалізацією функції контролю за дотриманням логістичної стратегії.

3. Доведено, що методологія оцінки стратегії управління логістичною діяльністю аграрного підприємства на конкурентних засадах має відбуватися на основі використання системи ключових показників ефективності, відомих як КРІ. Набір показників, що включаються до системи залежить від вектору спрямованості логістичної стратегії, а відповідно від правильності їх вибору залежить запровадження необхідних змін в логістичних системах та ланцюгах та отримання інтегрального ефекту. Визначенням інтегрального ефекту є відповідне значення інтегрального показника, який характеризує не тільки кількісні зміни в логістичній системі аграрного підприємства, але і якісні. Запропоновано інтегральний показник визначати як співвідношення індексів зміни якості до індексу зміни витрат логістичної діяльності аграрних підприємств, що обумовлюється двовекторністю логістичних стратегій.

4. Побудова конкурентної стратегії управління логістичною діяльністю аграрного підприємства включає в себе стратегічний аналіз, проектування моделі конкурентної стратегії її реалізація та контроль. Аналіз включає в себе внутрішній, який проводиться в межах логістичної системи аграрного підприємства, та зовнішній, який має враховувати усі можливі чинники зовнішнього впливу на функціонування логістичної системи аграрного підприємства. До зовнішніх чинників належать: логістична інфраструктура регіону і країни, логістика конкурентів, контрагентів і клієнтів. Натомість внутрішній стратегічний аналіз можна назвати «аналізом засобів логістики підприємства», він стосується логістичної системи підприємства і складників логістичних процесів: матеріалопотоків, кадрових потоків, запасів, інформаційних потоків, логістичних витрат, логістичної інфраструктури. Аналіз оточення і засобів логістики для підприємства можна реалізувати, використовуючи традиційні методи стратегічного аналізу.

5. За результатами проведених досліджень визначено комплекс базових проблем та застережень, подолання яких забезпечить більш прогресивний розвиток логістичної діяльності в аграрному секторі України. Зокрема, до таких належать невизначеність меж використання логістики в існуючих господарських системах, нестійке правове поле діяльності підприємницьких структур, а також непродумана система оподаткування. Крім того необхідно відмітити, що не зважаючи на велику кількість наукових напрацювань має місце недосконалість методологічної бази впровадження логістики в реальний

сектор економіки України. Результатом є відсутність необхідної структуризації діяльності господарських систем, яка потрібна для впровадження логістики. Недостатній рівень розвитку й використання сучасних систем електронних комунікацій, електронних мереж, систем зв'язку та телекомунікацій.

6. Доведено, що формування логістичного ланцюга може бути ефективним за умови, якщо відношення фінансового результату від операційної діяльності до витрат логістичної діяльності не буде змінюватися протягом тривалого часу, або закономірно змінюватися з достовірним прогнозом й можливістю економічної інтерпретації.

7. Встановлено, що на сьогоднішній день відсутні конкретні методичні підходи, що забезпечили б можливість в повній мірі виокремити логістичні затрати. Причиною цього є ряд факторів, більшість з яких є суб'єктивними і залежать від діяльності кожного конкретного аграрного підприємства. За результатами проведених досліджень узагальнено основні підходи до оцінки ефективності логістичної діяльності аграрних підприємств, серед яких не існує єдності щодо цілісної оцінки логістичної системи, що, перш за все, пов'язане із формуванням місця логістики на підприємстві як з теоретичної, так і прикладної точки зору. Аналіз показав, що найбільше логістичних витрат досліджуваних підприємств формується в системах виробництва, транспортування та складування.

8. Доведено, що логістичне управління в інтегрованій логістичній системі розглядається як управлінський підхід до організації виробництва аграрної продукції і співпраці з логістичними партнерами, який має забезпечувати повний облік просторових факторів в процесі оптимізації управління логістичними потоками для досягнення як стратегічної, так і тактичних цілей аграрного підприємства на ринку. Мінімізація загальних логістичних витрат, а також управління якістю на усіх етапах логістичного циклу є основою при формуванні інтегрованих логістичних систем і дає можливість забезпечити досить високий рівень конкурентоспроможності аграрних підприємств в мінливих ринкових умовах.

9. Ефективність роботи і розвинена інфраструктура складського комплексу безпосередньо впливає на успішну збутову політику підприємства, його конкурентоспроможність на ринку. Щоб уникнути функціональної неузгодженості між сферами постачання, виробництва, обігу та споживання в наявності повинна бути добре розвинена інфраструктура аграрної сфери із застосуванням логістичних принципів. Інтеграцію логістичних систем на макрорівні забезпечує логістичний центр, що є координаційним та інтегрувальним механізмом управління та перетворення матеріальних, інформаційних та інших потоків, що об'єднує елементи логістичної системи мікрорівня на макрорівні та забезпечує високу ефективність виконання цілей цих елементів. Логістичний центр потрібно розглядати як інфраструктурну одиницю логістики економіки регіону. Наявність чи відсутність окремих елементів залежить від величини логістичного центру, а також його місце розташування та цілей функціонування.

10. Обґрунтовано, що з врахуванням галузевої специфіки аграрного сектору та широкої диференціації учасників ринку агропродовольчої продукції необхідно виділити логістичну інтеграцію як окрему складову забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. Для досягнення поставлених цілей всі елементи логістичної системи повинні бути взаємозв'язані і взаємозалежні, тобто по змінах, що відбуваються в одному із елементів можна судити зміни, що відбуваються в інших елементах. Як елементами агропромислового інтегрованого формування можуть виступати підприємства, зайняті виробничо-технічним обслуговуванням аграрних підприємств; безпосередньо виробники аграрної продукції; підприємства, що забезпечують заготівлю, переробку, сільськогосподарській продукції та доведення її до споживача; будівельні підприємства, що здійснюють будівництво об'єктів як виробничого, так і так і невиробничого призначення; організації соціальної інфраструктури.

11. Доведено, що комплексне поєднання маркетингового і логістичного підходів в системі логістичного управління дозволяє аграрним підприємствам в результаті забезпечити синергетичний ефект, оскільки в процесі використовуються існуючі можливості та переваги як маркетингу, так і логістики. Запропонована в роботі концептуальна модель реалізації стратегічного логістичного управління діяльністю підприємств агробізнесу передбачає можливість вдосконалення стратегічного логістичного управління за рахунок реалізації логістичних стратегій, що є інструментом управління бізнес-процесами підприємства, і, як частина загальної стратегії, спрямована на удосконалення його роботи, забезпечуватиме конкурентоспроможність на ринку за умов побудови системи зв'язків логістики з корпоративною стратегією, введення функцій логістики в організаційну систему підприємства, та передбачає контроль і координацію усіх функцій, пов'язаних із закупівлею, транспортуванням, складуванням, зберіганням запасів і збутом, а також здійсненням управління інформаційною системою логістики.

12. Встановлено, що логістичні системи аграрних підприємств функціонують в умовах невизначеності та динамічності зовнішнього середовища, тому важливим принципом її функціонування є висока надійність, забезпечення стійкості, гнучкості та пристосовуваності до змін умов її функціонування. Відповідно, конкурентні стратегії управління логістичною діяльністю мають реалізуватися з урахуванням специфічних особливостей та з адаптацією традиційних інструментів, підходів і прийомів управління. Проведення системного аналізу ризиків стратегічного управління логістичною діяльністю аграрних підприємств має бути багаторівневою процедурою. В той же час необхідно констатувати, що проблемами значної частини вітчизняних аграрних підприємств залишається відсутність комплексних досліджень і загальних висновків, що призводить до внесення тільки окремих коректив у логістичну діяльність і виключає можливість своєчасного прийняття рішень під час виникнення будь-яких проблем.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Монографії

1. Макаренко Н.О. Лищенко М.О. Організаційно-економічне регулювання зернового ринку в умовах сталого розвитку. *Ринкова адаптація та економічна безпека сільськогосподарських підприємств*: монографія / за наук. ред. В.М. Жмайлова, Ю.І.Данька, О.В. Шумкової. Суми: СНАУ, 2018. С.101-124. (Особисто автором визначено основні стратегії організаційно-економічного регулювання зернового ринку для забезпечення сталого розвитку).

2. Mushtai Valentina, Lyshenko Margarita, Makarenko Natalia. Provision of grain production in conditions of sustainable development: monograph. LAP LAMBERT Academic Publishing, 2018. 57s. (Особисто автором визначено особливості управління матеріальними потоками в аграрному виробництві)

3. Лищенко М.О. Макаренко Н.О. Розробка інноваційно-маркетингових заходів щодо удосконалення управління асортиментом та номенклатурою продукції. *Повноцінне харчування: тренди енергоефективного виробництва, зберігання та маркетингу*: кол. монографія / за ред. проф. В. В. Євлаш, проф. В.О. Потапова, проф. Н.Л. Савицької, доц. Л.Ф. Товма. Харків: НАНГУ, 2020. С.567-597. (Особисто автором запропоновано інноваційні напрямки підвищення ефективності управління товарним асортиментом та оцінено економічну ефективність удосконалення управління товарним асортиментом).

4. Макаренко Н.О. Підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі удосконалення його інноваційної політики. *Розвиток систем управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств*: монографія / під ред. О.В. Мандич. Харків: Вид-во «Стильна типографія», 2020. С.36-56.

5. Макаренко Н.О. Стратегічне управління логістичною діяльністю аграрних підприємств на конкурентних засадах: монографія. Суми: Університетська книга, 2020. 267 с.

Статті у наукових фахових виданнях

6. Макаренко Н. О. Селезень О.М. Перспективні напрямки забезпечення конкурентоспроможності підприємств на основі оцінки ефективності маркетингової діяльності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. №10. С.415-420. (Особисто автором обґрунтовано перспективні напрямки забезпечення конкурентоспроможності підприємств на основі інтенсивного, інтеграційного та диверсифікаційного їх зростання)

7. Макаренко Н.О. Організаційно-економічні стратегії сталого розвитку сільськогосподарського виробництва. *Економіка і суспільство*. 2016. №2. С. 124-129.

8. Макаренко Н.О. Крамаренко Г.О. Засади формування агрологістичної системи підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2016. № 2. С.169-174. (Особисто автором обґрунтовано фактори логістичної системи аграрного підприємства та основні структурні елементи, що її формують).

9. Макаренко Н.О. Оцінка ефективності функціонування логістичної системи аграрного підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. №7. С.99-104.

10. Макаренко Н. О. Інформаційно – комунікаційне забезпечення управління маркетинговою діяльністю лісових підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. №16. С.371-376.

11. Макаренко Н.О. Оптимізація формування товарного портфеля як інструмента управління товарним асортиментом та номенклатурою. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. №2(13). С.107-113.

12. Макаренко Н.О. Склярєнко А.С. Оцінка ефективності реалізації маркетингової стратегії в системі управління збутовою діяльністю аграрного підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. №5(16). С.152-158. (Особисто автором проведено оцінку ефективності реалізації маркетингової стратегії на основі складання графіка реалізації розробленої стратегії та розрахунку прогнозного бюджету).

13. Макаренко Н.О. Лобода Д.С. Інструменти побудови та розвитку системи управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2018. №23. С. 110-116. (Особисто автором розроблено маркетингову стратегію для аграрного підприємства в контексті формування системи управління маркетинговою діяльністю підприємств).

14. Макаренко Н.О., Байда С.В., Шулепова С.М. Особливості формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств малого бізнесу на засадах маркетингу. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 1 (12). С.94-98. (Особисто автором обгрунтовано пропозиції щодо забезпечення розвитку малих підприємств аграрної сфери на основі оцінки ефективності реалізації стратегії диференціації в межах комплексу маркетингу).

15. Макаренко Н.О. Мироненко О.О. Логістичні стратегії аграрних підприємств: принципи формування і реалізації. *Інфраструктура ринку*. 2019. №28. С. 128-134. (Особисто автором проведено оцінку ефективності впровадження стратегії логістичного управління аграрним підприємством з використанням інтегрального підходу).

16. Макаренко Н.О. Лищенко М.О., Савостьянова А.В. Методологічні основи формування конкурентних стратегій управління логістичною діяльністю підприємств. *Вісник харківського національного університету імені В.В. Докучаєва. Сер. Економічні науки*. 2020. №2. С. 78-91. (Особисто автором надано рекомендації щодо розробки конкурентної стратегії управління логістичною діяльністю підприємств на основі стратегії максимізації і підвищення рівня логістичного сервісу, максимізації доходів і прибутків, мінімізації витрат та інвестицій у логістичну мережу, забезпечення конкурентних переваг підприємства, стратегії логістичного аутсорсингу).

17. Макаренко Н. О. Оптимізація управління логістичними процесами в аграрних підприємствах на основі впровадження новітніх інформаційних технологій. *Вісник Черкаського національного університету ім. Б.Хмельницького. Сер. Економічні науки*. 2020. Вип. 4. С.143-150.

18. Макаренко Н. О., Рібейро Рамос О. О. Особливості управління кадровими потоками в логістичних системах аграрних підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. №4. Т.5. С.25-31. (Особисто автором досліджені фактори мотиваційного механізму логістичної діяльності аграрного підприємства, які розкривають взаємозв'язок між системами мотивації і логістики та запропоновано логістично-мотиваційний механізм аграрного підприємства з використанням інноваційних технологій управління кадровими потоками).

19. Макаренко Н.О. Лищенко М.О. Логістичний підхід до раціонального управління й координації потокових процесів в аграрних підприємствах. *Вісник харківського національного університету імені В.В. Докучаєва. Сер. Економічні науки*. 2020. №3. С. 121-132. (Особисто автором надано рекомендації щодо удосконалення процесів управління логістичними потоками для аграрних підприємств через оптимізацію рівня запасів, скорочення втрат ресурсів, досягнення високого рівня ефективності використання складських площ, власного транспорту підприємства та формування їх максимального завантаження і оптимізації маршрутів перевезень).

20. Макаренко Н.О., Данько Ю.І. Теоретико-методологічний базис управління логістичною діяльністю підприємств. *Вісник харківського національного університету імені В.В. Докучаєва. Сер. Економічні науки*. 2020. №4. С. 66-79. (Особисто автором на основі наукових поглядів сформовано сутність категорії «управління логістичною діяльністю підприємств» та охарактеризовано підсистеми організації управління логістичною діяльністю підприємств).

21. Макаренко Н. О., Вовчок С.В. Оптимізація логістичних рішень щодо забезпечення стратегічного управління розвитком аграрних підприємств. *Вісник СумДУ. Сер. Економіка*. 2020. Вип. 4. С.65-75. (Особисто автором розроблено стратегії логістичного управління як способів систематизації логістичних задач в межах покращення логістичної складової господарської діяльності і зміцнення стратегічної позиції підприємств з метою досягнення їх конкурентоспроможності в аграрній сфері).

22. Макаренко Н. О., Данько Ю.І. Моделювання сценаріїв розвитку логістичних систем аграрних підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Сер. Економіка і менеджмент*. 2020. Вип. 3. С.237-345. (Особисто автором розроблено сценарії розвитку логістичних систем та досліджено їх вплив на альтернативні логістичні стратегії)

23. Макаренко Н. О. Оптимізація процесів управління запасами на підприємствах аграрної сфери. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Сер. Економіка і менеджмент*. 2020. Вип. 4. С.178-186.

24. Макаренко Н. О. Оцінка ризиків стратегічного управління логістичною діяльністю аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Вип. 4. С.140-149.

25. Макаренко Н. О. Формування агрологістичних центрів як спосіб підвищення ефективності стратегічного управління підприємствами аграрної

сфери. *Вісник КНУТД. Сер. «Економічні науки»*. 2020. Вип. 6(153). С.211-221.

Статті у зарубіжних та вітчизняних виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз:

26. Makarenko N.O. Specifics Management of a Logistic System of Agrarian Enterprise. *Modern engineering and innovative technologies*. March 2018, Volume 1. Issue 3. С. 55-60.

27. Lyshenko M.O., Makarenko N.O., Makarova V.V., Mushtay V.A. Organizational and Economic Regulation of the Grain Market in Conditions of Sustainable Development. *Journal of Environmental Management and Tourism*. SPRING 2018. Volume IX. Issue 1(25). P. 95-104. (Scopus). (Особисто автором визначено основні стратегії управління товарорухом зерна на аграрному ринку).

28. Макаренко Н.О., Подварська А.І. Функціональна інтеграція логістики і маркетингу аграрних підприємств. *SWorldJournal*, Жовтень 2019. Issue №2, Part 3. С. 120-127. (Особисто автором узагальнено принципи побудови логістичних задач оптимізації маркетингових рішень аграрного підприємства та розроблено проект логістичного рішення щодо оптимізації обсягів розподілу аграрної продукції за каналами реалізації в різні часові періоди).

29. Макаренко Н.О. Управління логістичними витратами в контексті оцінки надійності логістичної системи аграрного підприємства. *Modern scientific researches*, March 2020. Issue №11, Part 3. С. 109-116. .

30. Margarita Lyshenko, Nataliia Makarenko, Valentina Mushtai, Victoria Makarova, Inna Kharchenko. Formation of Environmental Food Potential of Sumy Region of Ukraine Based on Logistic Management. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 2020, 29(04), pp.10287–10301. (Scopus) (Особисто автором визначено особливості логістичного управління процесом формування еколого-харчового потенціалу регіону)

В інших виданнях:

31. Макаренко Н.О. Науково-практичні аспекти формування кластерної виробничої структури як основного напрямку підвищення конкурентоспроможності аграрної галузі. *От Балтики до Причорноморья: национальные модели экономических систем*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 25 берез. 2016 р. Рига: Прибалтійська міжнародна академія, 2016. С.50-54.

32. Макаренко Н.О. Вплив методів логістичного менеджменту на ефективність діяльності підприємства. *Економічний потенціал країни: наукові підходи та практика реалізації*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 26-27 лют. 2016 р. Одеса: ОНУ імені І.І. Мечникова, 2016. С.106-108.

33. Макаренко Н.О. Агрологістика – новий підхід в системі управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економічні перспективи підприємництва в Україні*: матеріали Всеукр. Інтернет – конф. 27-28 жовтня 2016 р. Ірпінь: УДФСУ, 2016. Т.1. С.446-449.

34. Макаренко Н.О. Специфіка маркетингових технологій в сфері товарного обігу малого бізнесу. *Національні особливості та світові тенденції соціально-економічного розвитку країни*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 18-19 листоп. 2016 р. Дніпро: НО «Перспектива», 2016. Ч. 1. С.53-56.

35. Макаренко Н.О. Соціальна відповідальність маркетингу як чинник сталого розвитку. *Актуальні проблеми сучасного економіко-гуманітарного дискурсу в Україні*: матеріали I Міжнар. наук.-практ. Інтернет – конф. 28 квіт. 2017р.Кривий ріг: ДонНУЕТ, 2017.С.241-244.

36. Макаренко Н.О. Особливості розробки маркетингової стратегії в системі управління підприємствами аграрної сфери. матеріали Наук.-практ. конф. викладачів, аспірантів та студентів Сумського НАУ. 19-21 квіт. 2017 р. Суми: СНАУ, 2017. Т.1. С.173.

37. Макаренко Н.О. Особливості формування організаційних структур управління логістикою підприємства. *Стратегічний розвиток організації, міст та регіонів*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 26-27 жовт. 2017 р. Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2017.С.182-184.

38. Макаренко Н.О. Конкурентні стратегії маркетингу в малому бізнесі. *Стратегії глобальної конкурентоспроможності: соціально-економічні виміри*: матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. 23 берез. 2018 р. Черкаси: Черкаський державний технологічний університет, 2018. С.53-56.

39. Макаренко Н.О. Безкоровайна О.О. Методичні підходи до оцінки впливу маркетингових заходів на результат управління сільськогосподарськими підприємствами малого бізнесу. *Розвиток національних фінансово-економічних систем в умовах глобалізації*: матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. пам'яті професора М.Г. Михайлова. 22 листоп. 2018 р. Суми: СНАУ, 2018. С.484-487. (Особисто автором визначено основні методи оцінки впливу маркетингових заходів на результат управління фермерським господарством).

40. Макаренко Н.О., Вервець Р.Я. Методичні підходи до проектування оптимальної логістичної системи підприємства: *Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору*: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. 27 берез. 2019 р. Полтава: Полтавська державна аграрна академія, 2019. С.337-341. (Особисто автором запропоновано системний підхід до формування оптимальних логістичних систем на підприємствах).

41. Макаренко Н.О. Ефективність ведення бізнесу з використанням принципів Інтернет-логістики. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнози сценарії та перспективи розвитку*: матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф. 25-26 квіт. 2019 р. Херсон: Херсонський національний технічний університет, 2019. С.328-332.

42. Макаренко Н.О., Дем'яненко О.М. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності персоналу підприємства. *Економіка, фінанси, облік та право: стратегічні пріоритети розвитку в умовах глобалізації*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 20 квіт. 2019 р. Полтава: Центр фінансово-економічних наукових досліджень, 2019. С.41-42. (Особисто автором обґрунтовано методичний підхід до оцінки ефективності використання персоналу підприємства під

впливом соціально-економічних факторів)

43. Пустовойт Н.С., Макаренко Н.О. Принципи управління логістичними процесами на підприємствах в сучасних умовах. *Технології XXI ст.: матеріали 25-ї Міжнар. наук.-практ. конф. 15-20 верес. 2019 р. Суми: СНАУ, 2019. Ч.2. С.29-30.* (Особисто визначено обґрунтовано взаємозв'язок логістичних процесів в логістичних системах підприємств).

44. Makarenko N. Principles of integration of trade logistics in Ukraine: *Modern science: problems and innovation: Abstracts of the 1st International scientific and practical conference. 5-7 april 2020 y. SSPG Publish. Stockholm, Sweden. 2020. pp. 610-613.*

45. Макаренко Н.О., Савостьянова А.В. Особливості управління стратегічним розвитком логістичного потенціалу аграрних підприємств: *Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. 24 берез. 2020 р. Полтава: Полтавська державна аграрна академія, 2020. С.165-167.* (Особисто автором сформовано етапи комплексного аналізу логістичного потенціалу аграрних підприємств).

46. Макаренко Н.О., Шаповалов В.О. Особливості організації ефективної збутової діяльності підприємств. *Актуальні питання економіки, фінансів, обліку і права в сучасних умовах: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 16 квіт. 2020 р. Полтава: Центр фінансово-економічних наукових досліджень, 2020. Ч.4. С.18-20.* (Особисто автором розроблено схему формування цілей і завдань з побудови ефективної збутової політики виробничих підприємств в ринкових умовах господарювання)

47. Макаренко Н.О., Янова А. Характеристика логістичних стратегій та їх місце в системі управління підприємством: *Маркетингове забезпечення продуктового ринку: матеріали XII Міжнар. наук.-практ. конф. 22 квіт. 2020 р. Полтава: Полтавська державна аграрна академія, 2020. С.63-66.* (автором визначено оптимальні логістичні стратегії для т торгівельних підприємств).

АНОТАЦІЯ

Макаренко Н.О. Конкурентні стратегії управління логістичною діяльністю аграрних підприємств: теорія, методологія, практика. -Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Сумський національний аграрний університет, Суми, 2021.

Дисертацію присвячено розробці теоретико-методологічних засад та практичних рекомендацій з формування та реалізації конкурентних стратегій управління логістичною діяльністю аграрних підприємств. У дослідженні наведено сутнісну характеристику категорії «управління логістичною діяльністю підприємства», яка на відміну від існуючих визначень розглядається як процес, підпорядкований конкретизованим цілям, що системно реалізується в логічній послідовності, здійснюється на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях, та передбачає проходження етапів планування,

організації, реалізації та контролю товароруху. Охарактеризовано процес стратегічного управління логістичною діяльністю суб'єкта підприємницької діяльності, орієнтованого на отримання додаткового ефекту за рахунок здійснення визначеної послідовності дій, де на початковому етапі відбувається оцінка передумов розвитку і завершальним є процес контролю логістичної стратегії. Проведено аналіз системи заходів по адаптації світового досвіду управління логістичною діяльністю аграрних підприємств з врахуванням сучасних тенденцій розвитку науково-технічного прогресу, використання сучасних транспортних засобів в поєднанні з логістичним плануванням маршрутів доставки агропродовольчої продукції, систем єдиного входу (SSO), принципів аналізу небезпек за критичних точок відповідно до вимог HASSP 22000. Розкрито теоретико-методичні засади побудови моделі організації інтегрованої логістичної системи в агробізнесі, шляхом виділення матеріальних, інформаційних, фінансових і кадрових потоків в якості об'єктів агрологістичного управління, з метою визначення основних траєкторій їх руху, побудови систем взаємозв'язків між ними та зменшення часу поставок і розміру транспортних затрат. Проведено ідентифікацію базових проблем та застережень, що стримують розвиток логістичної діяльності в агропромисловому секторі, до яких віднесено невизначеність в організації системної логістичної діяльності, недосконалість правового регулювання систем поставок, недосконалість системи оподаткування, комплексне вирішення яких забезпечить прогресивний розвиток та отримання додаткового ефекту. Обґрунтовано умови ефективності збутової діяльності аграрних підприємств та нівелювання функціональної неузгодженості шляхом інтеграції логістичних систем. Запропоновано концептуальну модель реалізації стратегічного управління логістичною діяльністю підприємств агробізнесу, що передбачає визначення ступеню інтеграції підприємств аграрного бізнесу з основними групами стейкхолдерів (постачальниками, замовниками, посередниками) за відповідними критеріями на основі попереднього аналізу, моделювання сценаріїв розвитку подій з метою дослідження їх впливу на сформовані альтернативні стратегії управління логістичною діяльністю та призводить до отримання синергетичного ефекту. Розроблено схему оцінювання ефективності логістичної діяльності аграрних підприємств, в основу якої покладено чотири групи показників – фінансові, маркетингові, управлінські та логістичні, комплексне застосування яких дає можливість загальної оцінки стану та тенденцій розвитку логістичної діяльності з врахуванням специфіки аграрної галузі. Обґрунтовано теоретико-методологічний підхід до побудови організаційно-економічного механізму управління аграрним підприємством на основі використання інноваційних технологій управління кадровими потоками, в основі якого лежить інтеграція логістичної та мотиваційної систем, синергетична взаємодія яких дає можливість отримати додаткові конкурентні переваги та збільшити ефективність діяльності. Виокремлено інституційний підхід до побудови конкурентних стратегій управління логістичною діяльністю, який на відміну від існуючих ґрунтується на стратегічному аналізі

внутрішнього середовища (кадрове забезпечення, інформаційні та матеріальні потоки, інфраструктура, фінансове забезпечення) та зовнішнього середовища (логістична інфраструктура території, розвиток логістичного потенціалу основних стейкхолдерів) та передбачає проектування моделі, її реалізацію та контроль. Запропоновано методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності логістичних систем аграрних підприємств, в основі якого лежить мультиплікативний підхід визначення середньої геометричної з врахуванням коефіцієнтів конкурентоспроможності сфер постачання, виробництва і збуту. Удосконалено методичний підхід до оцінки ризиків стратегічного управління логістичною діяльністю аграрних підприємств, який на відміну від існуючих передбачає визначення ступеня можливості виникнення ризику і величини втрат, на основі поетапного прогнозування, що включає такі етапи як визначення можливості, часовий розподіл, побудова структурно-елементної моделі причин та чинників ризику та їх ранжування, формування бази даних по подібних варіантах для визначення ступеня прийнятності чи загрози потенційного рівня ризику.

Ключові слова: конкурентна стратегія, управління логістичною діяльністю, логістична система, конкурентоспроможність логістичної системи, логістична інтеграція, агрологістичний центр, аутсорсинг, логістичний ризик

ANNOTATION

Makarenko N.A. Competitive strategies for managing the logistics activities of agricultural enterprises: theory, methodology, practice. - Manuscript.

The thesis for the degree of doctor of economic sciences, specialty 08.00.04 - economics and management of enterprises (by economic activity). – Sumy National Agrarian University, Sumy, 2021.

The dissertation is devoted to the development of theoretical and methodological principles and practical recommendations for the formation and implementation of competitive strategies for managing the logistics activities of agricultural enterprises. The study presents the essential characteristics of the category «management of logistics activities of the enterprise», which in contrast to existing definitions is considered as a process subject to specific goals, systematically implemented in a logical sequence, carried out at operational, tactical and strategic levels, and involves planning, organization, sales and movement control. The process of strategic management of logistics activities of a business entity, focused on obtaining an additional effect through the implementation of a certain sequence of actions, where at the initial stage is the assessment of the prerequisites for development and the final process of control of logistics strategy. The system of measures for adaptation of world experience of management of logistic activity of agrarian enterprises taking into account modern tendencies of development of scientific and technical progress, use of modern vehicles in combination with logistic planning of routes of delivery of agricultural products, systems of a single entrance

(SSO), principles of the analysis of dangers at critical points in accordance with the requirements of HASSP 22000. Theoretical and methodological principles of building a model of integrated logistics system in agribusiness, by allocating material, information, financial and personnel flows as objects of agro-logistics management, to determine the main trajectories of their movement, building systems of interconnections. connections between them and reducing delivery times and transportation costs. The identification of basic problems and reservations hindering the development of logistics activities in the agro-industrial sector, which include uncertainty in the organization of systemic logistics, imperfect legal regulation of supply systems, imperfect taxation system, comprehensive solution of which will ensure progressive development and additional effect. The conditions for the efficiency of sales activities of agricultural enterprises and the leveling of functional inconsistencies through the integration of logistics systems are substantiated. A conceptual model of strategic management of logistics activities of agribusiness enterprises is proposed, which provides for determining the degree of integration of agribusiness enterprises with the main groups of stakeholders (suppliers, customers, intermediaries) according to the relevant criteria based on preliminary analysis, modeling scenarios to study their impact on alternative forms. logistics management strategies and leads to a synergistic effect. A scheme for evaluating the effectiveness of logistics activities of agricultural enterprises, based on four groups of indicators - financial, marketing, management and logistics, the comprehensive application of which allows a general assessment of the state and trends of logistics activities, taking into account the specifics of the agricultural sector. Theoretical and methodological approach to building an organizational and economic mechanism of agricultural enterprise management based on the use of innovative technologies of personnel flow management, based on the integration of logistics and motivational systems, synergistic interaction which allows to obtain additional competitive advantages and increase efficiency. The institutional approach to the construction of competitive logistics management strategies is distinguished, which in contrast to the existing ones is based on strategic analysis of the internal environment (staffing, information and material flows, infrastructure, financial support) and the external environment (logistics infrastructure, development of logistics potential of main steaks). and provides for model design, implementation and control. A methodical approach to assessing the competitiveness of logistics systems of agricultural enterprises, which is based on a multiplicative approach to determining the geometric mean, taking into account the coefficients of competitiveness of supply, production and marketing. Improved methodological approach to risk assessment of strategic management of logistics activities of agricultural enterprises, which in contrast to existing involves determining the degree of risk and the amount of losses, based on phased forecasting, which includes such stages as identifying opportunities, time distribution, building a structural element model of causes and risk factors and their ranking, the formation of a database of similar options to determine the degree of acceptability or threat of a potential level of risk.

Keywords: competitive strategy, logistics management, logistics system, logistics system competitiveness, logistics integration, agro-logistics center, outsourcing, logistics risk.

Підписано до друку 14 березня 2021 р. Формат 60x84/16.
Папір 80 г/м2. Гарнітура Times New Roman.
Друк офсетний. Обсяг: 1,7 ум.-друк. арк.; 1,7 обл.-вид.арк.
Наклад 100 прим. Замовлення № 335