

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

12.03 – КМР. 1914 «С» 2022.12.29. 22 ПЗ

**РАДЧЕНКА ВОЛОДИМИРА ЄВГЕНОВИЧА**

**2023 р.**

НУБІП України

НУБІП України

# НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

# НУБІП України

УДК 656.073:334:664.7

НОГОДЖЕНО

Декан факультету  
аграрного менеджменту

Анатолій ОСТАПЧУК

(підпис)

(ПШ)

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри  
маркетингу та міжнародної торгівлі

Валерій БОНДАРЕНКО

(підпис)

(ПШ)

# НУБІП України

« »

2023 р.

« »

2023 р.

## МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

# НУБІП України

на тему «Управління зернопереробним підприємством на засадах логістики»

Спеціальність

075 «Маркетинг»

(код і назва)

Освітня програма

Маркетинг

(назва)

# НУБІП України

Орієнтація освітньої  
програми

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Гарант освітньої програми

д.е.н., професор

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Василь ЗБАРСЬКИЙ

(ПШ)

# НУБІП України

Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи

д.е.н., професор

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Валерій БОНДАРЕНКО

(ПШ)

Виконав

(підпис)

Володимир РАДЧЕНКО

(ПШ)

# НУБІП України

КИЇВ – 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Т.в.о. завідувача кафедри

маркетингу та міжнародної торгівлі

Олександр ЛУЦЬ

(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ПІП)

20 року

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Радченку Володимирі Євгеновичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність

075 Маркетинг

(код і назва)

Освітня програма

Маркетинг

(назва)

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Управління зернопереробним підприємством на засадах логістики»

затверджена наказом ректора НУБіП

«29»

грудня

2022 р.

№1914 «С»

України від

Термін подання завершеної роботи на кафедру

2023.11.10

(як місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: Закони України, нормативно-правові та законодавчі акти державних органів державної влади, аналітичні матеріали Державної служби статистики України, річні фінансові звіти ТОВ «Збараський КХП», власні дослідження автора

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретико-методичні основи управління зернопереробним підприємством
2. Аналіз системи управління зернопереробним підприємством (на прикладі ТОВ «Збараський КХП»)
3. Напрями удосконалення управління зернопереробним підприємством на засадах логістики

Перелік графічного матеріалу (за потреби)

Дата видачі завдання

«30»

грудня

2022 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

Валерій БОНДАРЕНКО

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання

Володимир РАДЧЕНКО

(підпис)

(прізвище та ініціали студента)

## РЕФЕРАТ

# НУБІП України

*Актуальність теми.* Зернове господарство України є стратегічною галуззю економіки, яка здійснює значний вплив на соціально-економічну стабільність та продовольчу безпеку держави, а також є важливим фактором реалізації колосального потенціалу аграрного сектору в Україні та прискорення економічного зростання і розвитку. Трансформаційні процеси, що відбуваються в агропромисловому комплексі України, потребують вивчення і дослідження всіх напрямів перетворень у його структурі, включаючи зернопереробну галузь.

# НУБІП України

*Метою дослідження є обґрунтування теоретичних і методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо ефективного управління зернопереробним підприємством на засадах логістики.*

# НУБІП України

Для досягнення поставленої мети були визначені такі основні завдання:

- визначити сутність та сучасні підходи до управління діяльністю підприємства;
- виявити місце підприємств з переробки сільськогосподарської сировини в системі національної економіки;
- дослідити особливості та специфіка роботи зернопереробних підприємств;
- розглянути організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «Збараський КХП»;
- оцінити систему управління підприємством ТОВ «Збараський КХП»;
- проаналізувати ефективності організації управління підприємством ТОВ «Збараський КХП»;
- визначити шляхи підвищення ефективності організації управління зернопереробним підприємством;
- удосконалити систему управління зернопереробним підприємством на основі логістичних інновацій.

# НУБІП України

*Об'єктом дослідження є процес управління діяльністю зернопереробного підприємства.*

# НУБІП України

*Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів управління зернопереробного підприємства на засадах логістики.*

*Методи дослідження:* порівняння, графічний, балансовий, індексний, економіко-математичний, систематизації та узагальнення, аналітичний, структурно-логічний, графічний.

*Наукова новизна.* Отримали подальший розвиток запропоновані шляхи вдосконалення системи управління зернопереробним підприємством з використанням логістичних інновацій.

*Апробація результатів магістерської роботи.* Результати виконання магістерської кваліфікаційної роботи були оприлюднені на IV Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості». (м. Київ, НУБіП України, 25-26 жовтня 2023 р.).

*Ключові слова:* ЗЕРНОВЕ ГОСПОДАРСТВО, ЛОГІСТИКА, МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЗЕРНОПЕРЕРОБНЕ ПІДПРИЄМСТВО, СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## ЗМІСТ

Н	ВСТУП	/ 7
	РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗЕРНОПЕРЕРОБНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ	10
НУ	1.1. Сутність та сучасні підходи до управління діяльністю підприємства	/ 10
	1.2. Місце підприємств з переробки сільськогосподарської сировини в системі національної економіки	18
	1.3. Особливості та специфіка роботи зернопереробних підприємств	22
Н	РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗЕРНОПЕРЕРОБНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЗБАРАЗЬКИЙ КХП»)	/ 29
НУ	2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Збараський КХП»	/ 29
	2.2. Оцінка системи управління підприємством ТОВ «Збараський КХП»	37
	2.3. Аналіз ефективності організації управління підприємством ТОВ «Збараський КХП»	44
Н	РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗЕРНОПЕРЕРОБНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ ЛОГІСТИКИ	/ 49
НУ	3.1. Шляхи підвищення ефективності організації управління зернопереробним підприємством	/ 49
	3.2. Вдосконалення системи управління зернопереробним підприємством з використанням логістичних інновацій	57
	ВИСНОВКИ	69
Н	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	/ 72

## ВСТУП

# НУБІП України

Актуальність роботи. Зернове господарство України є стратегічною галуззю економіки, яка здійснює значний вплив на соціально-економічну стабільність та продовольчу безпеку держави, а також є важливим фактором реалізації колосального потенціалу аграрного сектору в Україні та прискорення економічного зростання і розвитку. Трансформаційні процеси, що відбуваються в агропромисловому комплексі України, потребують вивчення і дослідження всіх напрямів перетворень у його структурі, включаючи зернопереробну галузь.

# НУБІП України

Саме тому дослідження процесів, пов'язаних із управлінням переробкою та зберіганням зерна є вкрай актуальними на сьогоднішній час, особливо зважаючи на поглиблення економічної глобалізації та посилення конкуренції на вітчизняних ринках сільськогосподарської продукції.

# НУБІП України

Сучасний рівень розвитку економіки України вимагає формування нових підходів до підвищення організаційно-економічної ефективності управління логістичними ланцюгами поставок зернопереробних підприємств, збереження їхньої конкурентоспроможності, результативності функціонування з урахуванням цілей сталого розвитку. Зміна орієнтирів економічного розвитку супроводжується розширенням спектра питань, які обумовлюють переосмислення як економічної теорії, так і практичних напрацювань.

# НУБІП України

Важкий внесок у дослідження теорії та методології маркетингових досліджень переробних підприємств, а також розвиток логістичних підходів щодо ланцюгів поставок внесли зарубіжні та вітчизняні вчені: Балановська Т. І.,

# НУБІП України

Гоголя О. П., Троян А. В., Котлер Ф., Армстронг Г., Ашикин Б. А., Алькема В. П., Сумець О. М., Багорка М. О., Кадирус І. П., Балабанова П., Холод В., Балабанова І., Бондаренко В. М., Бондаренко О. В., Вишневська О., Двойнісюк Т., Шигида С., Годжій Н. М., Оверченко А. І., Грицина Л. А., Ільченко Н. Б., Луценко І. С.,

# НУБІП України

Коновалова І. В., Луцій О. П., Корнійчук Т. А., Марченко В. М., Шутюк В. В., Назаренко Л. М., Нікішина О. В., Тараканов М. Л. та інші.

# НУБІП України

Незважаючи на наявність значної кількості наукових праць, та проведені дослідження провідними вченими дослідниками саме взаємозалежність стратегій та моделей управління логістикою зернопереробних підприємств вимагають подальшого вивчення.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є обґрунтування теоретичних і методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо ефективного управління зернопереробним підприємством на засадах логістики.

Для досягнення мети нами визначені наступні завдання:

визначити сутність та сучасні підходи до управління діяльністю підприємства;

виявити місце підприємств з переробки сільськогосподарської сировини в системі національної економіки;

дослідити особливості та специфіка роботи зернопереробних підприємств;

розглянути організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «Збаразький КХП»;

оцінити систему управління підприємством ТОВ «Збаразький КХП»;

проаналізувати ефективності організації управління підприємством ТОВ «Збаразький КХП»;

визначити шляхи підвищення ефективності організації управління зернопереробним підприємством;

удосконалити систему управління зернопереробним підприємством на основі логістичних інновацій.

Об'єктом дослідження є процес управління діяльністю зернопереробного підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспекти управління зернопереробного підприємства на засадах логістики.

Методи дослідження. Для досягнення мети використовувались різні методи. Порівняння, графічний, балансовий, індексний, економіко-математичний, систематизації та узагальнення (для формування пропозиції щодо

удосконалення системи управління зернопереробними підприємствами), аналітичний, структурно-логічний, графічний (для проведення аналізу наявних ризиків під час використання логістичних інновацій).

Інформаційною базою досліджень є Закони України, нормативно-правові та законодавчі акти державних органів державної влади, аналітичні матеріали Державної служби статистики України, річні фінансові звіти ТОВ «Збаразький КХП», власні дослідження автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у подальшому розвитку шляхів вдосконалення системи управління зернопереробним підприємством з використанням логістичних інновацій.

Апробація результатів магістерської роботи. Результати виконання магістерської кваліфікаційної роботи були оприлюднені на IV Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості». (м. Київ, НУБіП України, 25-26 жовтня 2023 р.)

Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 55 найменувань. Робота містить 10 таблиць, 14 рисунків. Основний зміст роботи викладений на 77 сторінках комп'ютерного тексту.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗЕРНОПЕРЕРОБНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

# НУБІП України

### 1.1. Сутність та сучасні підходи до управління діяльністю

#### підприємства

# НУБІП України

Від початку формування перших спільнот і держав розвиток людських суспільств завжди стикався з процесами, пов'язаними з економічною діяльністю,

основною метою якої є не лише задоволення основних потреб у їжі, безпеці та

# НУБІП України

захисті, а й вирішення проблем організації суспільства та забезпечення стимулів для розвитку і вдосконалення.

У цьому контексті еволюція людства значною мірою супроводжувалася

розвитком економічних систем: від простого поділу праці, відокремлення

землеробства і тваринництва, ремеслі торгівлі, до формування цехового

# НУБІП України

виробництва і мануфактури, до сучасних високотехнологічних роботизованих

підприємств. На кожному етапі розвитку на зміну одним елементам людської

взаємодії приходили інші, визначаючи правила та умови професійної та

життєдіяльності, даючи поштовх торгівлі та економіці. Так, якщо на першому

# НУБІП України

етапі еволюції людства примітивне виробництво було пов'язане з примітивною

торгівлею, що передбачала простий натуральний обмін товарами, то на

наступному етапі в самостійну професійну групу виокремилися торговці-кунці,

які не займалися ніякою іншою діяльністю, окрім забезпечення товарообміну, що

передбачало далекі подорожі та турботу про безпеку життя і вантажу. Вони стали

# НУБІП України

розглядатися як самостійна професійна група, яка не займалася ніякою іншою

діяльністю. Цілише, коли визнання важливості обміну та процесу виробництва

було оформлено у вигляді перших трактатів з політичної економії, сформувалися

передумови для виділення окремої соціально-професійної групи-підприємців-як

# НУБІП України

власників засобів виробництва.

До цього етапу виробничі, торговельні та економічні процеси значною

мірою визначалися нормами суспільного життя. Ремісники розробляли власні

правила і технології виробництва, кунні-власні норми, правила і регламенти, а в деяких випадках ці правила і умови узагальнювалися, формуючи загальні принципи, які можна було б назвати принципами менеджменту.

Пізніше, з розвитком виробництва і торгівлі, з удосконаленням засобів виробництва, винаходом парових машин і механізмів, масовим виробництвом і формуванням єдиного професійного класу працівників, постала проблема визначення принципів, які б забезпечили раціональне управління всім цим, і народилася нова дисципліна-наука менеджменту. Її початковою метою було сформулювати загальні рекомендації щодо забезпечення управління, спрямованого на досягнення цілей високої ефективності, підвищення продуктивності праці та поліпшення керуваності виробничим процесом.

Подальша еволюція виробничого процесу на кожному етапі супроводжувалася вдосконаленням норм, принципів і теорій управління, кожна з яких вносила в науку управління свої рекомендації, удосконалення та узагальнення.

Сьогодні система процесів виробництва та обміну, яка забезпечує створення та розподіл матеріальних і нематеріальних благ, характеризується як ринкова економіка. Ринкова економіка сформувалася як одна з найдосконаліших систем відносин і регулювання, здатна гарантувати раціональний розподіл ресурсів пропорційно до ринкового простору, раціональне фінансово-грошове регулювання тощо.

Важливим принципом ринкової економіки є примітивне саморегулювання, яке досягається в різних секторах через вільну взаємодію продавців і покупців, що виражається через співвідношення попиту і пропозиції. Такі співвідношення характерні не лише для ринків товарів і послуг у найзагальнішому розумінні, але й для ринків ресурсів, фінансів, інформації та праці.

Конкуренція в ринковій економіці є однією з рушійних сил розвитку. В її основі лежить принцип змагання, що означає постійну роботу над собою для отримання переваги над конкурентами. Існування конкуренції є важливою передумовою становлення та розвитку бізнес-адміністрування. Це пов'язано з

тим, що в умовах конкуренції на сучасному етапі розвитку перемагає те підприємство, яке здатне краще планувати свою діяльність, організовувати її відповідно до наявних ресурсів та умов ведення бізнесу, стимулювати своїх працівників до більш продуктивної праці та досягати бажаних результатів за рахунок використання систему правління.

Форма і характер конкуренції на ринку можуть відрізнятися одна від одної і, залежно від обставин, можуть набувати різних станів. Так, ринок, на якому велика кількість продавців взаємодіє з великою кількістю інших продавців, на якому жоден продавець не має значної частки ринку або вирішального впливу на

ринкові параметри, визначається як вільно конкурентний ринок. І навпаки, ринок, на якому один продавець взаємодіє з великою кількістю покупців і на якому цей продавець може визначати умови щодо ціни, кількості, якості та доступності товарів, є монополічним ринком. Ринки з проміжними характеристиками називаються ринками монополістичної конкуренції або олігополістичними ринками.

На кожному з цих ринків суб'єкти господарювання обирають різні моделі економічної поведінки, відповідно до яких вони по-різному використовують різні підсистеми, такі як виробництво, фінанси та маркетинг. Наприклад, на монополічних ринках продавці товарів не зацікавлені у розвитку виробництва, зниженні витрат чи підвищенні якості товарів. В той же час, на вільному конкурентному ринку продавці зобов'язані покращувати якість своєї продукції, знижувати витрати, збільшувати доступність товарів тощо. Таким чином, вільний конкурентний ринок є одним з найсприятливіших ринків для розвитку економічної системи, в тому числі підприємств.

Сам ринок є складною системою, що утворюється шляхом поділу окремих елементів на підсистеми, кожна з яких формує окрему сферу діяльності для учасників ринку, а всі вони разом виконують функції ринку (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Підсистеми ринку, які потребують управління

Джерело: побудовано автором за даними джерела [23, с. 205]

Таким чином, найбільш поширене трактування ринків включає такі шість основних підсистем:

- управління та регулювання – зазвичай формує нормативно-правову базу для функціонування ринкових інструментів та визначає параметри їх діяльності відповідно до ситуації;
- дослідження та розвиток – безперервний розвиток та вдосконалення параметрів ринку, наприклад, пошук нових способів їх збалансування або надання учасникам ринку можливостей для кращої роботи;
- сервісні підсистеми – обслуговують потреби товарів та учасників ринку у зв'язку з розподілом товарів та ресурсів;
- інформаційно-консультативна – здійснення діяльності, пов'язаної з поширенням інформації про кон'юнктуру ринку, її узагальненням, групуванням та формуванням прогнозу з відповідними рекомендаціями на його основі;
- фінансово-кредитна – забезпечення кругообігу фінансових ресурсів, що передбачає отримання та обслуговування платіжних розрахунків, кредитних та

інвестиційних розрахунків;

- організаційно-технічна – безпосередньо включає комплекс технічних та організаційних заходів для забезпечення фізичного переміщення, зберігання, переробки та інших процесів, пов'язаних з товарами.

Таким чином, кожна підсистема утворює складну сукупність, що включає конкретних учасників ринку, діяльність яких цілеспрямовано регулюється і координується для забезпечення бажаного стану ринку і ринкового середовища. Тому цілеспрямоване управління необхідне не тільки для ринку в цілому, але й для кожної підсистеми.

Термін «управління» досить рідко використовується по відношенню до ринку. З точки зору інституціональної теорії, ринки є складними утвореннями, що характеризуються значним ступенем автономії та незалежності. Однак у багатьох системах економічної політики специфічні недоліки ринку, пов'язані зі

спонтанністю та монопольною владою, нівелюються комплексними регуляторними заходами. Іншими словами, ринкові процеси в більшості адміністративних систем підлягають регулюванню за допомогою національних інституційних інструментів. Ці інструменти допомагають привести певні

ринкові параметри та процеси до бажаного стану, що проявляється у вигляді встановлення збалансованих цін та захисту інтересів учасників ринку, суспільства або держави. На рис. 1.2 наведено перелік найпоширеніших інструментів державного регуляторного впливу.

Наведені на рисунку інструменти використовуються в країнах з ринковою економікою для вирішення ключових проблем, формування та розвитку інституційного ринкового середовища, здатного регулювати ринкові відносини між учасниками ринку та зовнішнім середовищем. Наприклад, правові інструменти регулювання ринку визначають загальні правила для всіх елементів ринку та передбачають встановлення відповідних нормі правил, які дозволяють прогнозувати поведінку елементів ринку у відповідних обставинах. Економічні інструменти покликані вирішувати ринкові проблеми шляхом приведення ринкових пропорцій до бажаного стану.

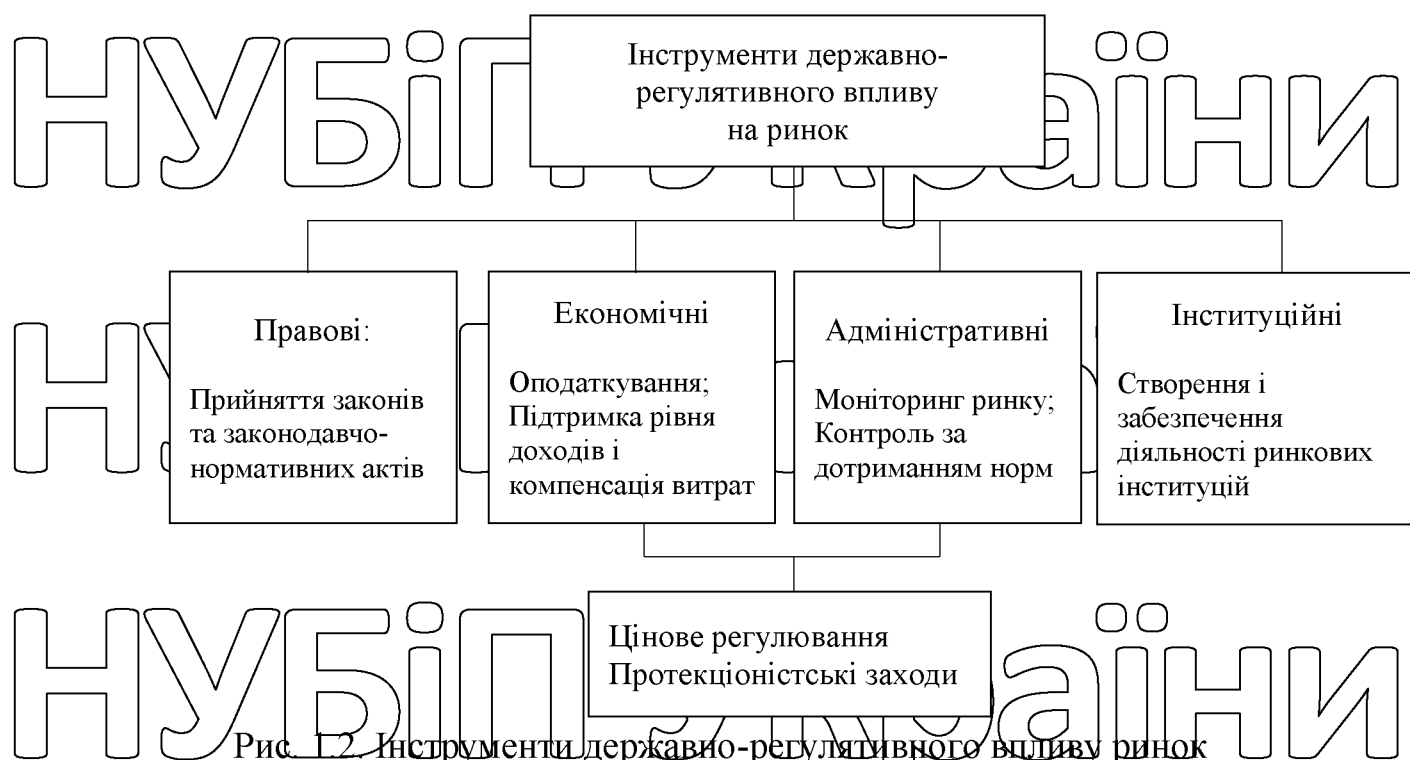


Рис. 12. Інструменти державно-регулятивного впливу на ринок

Джерело: побудовано автором за даними джерела [21, с. 23]

Наведені на схемі інструменти використовуються в ринковій економіці для формування та розвитку інституційного ринкового середовища, здатного вирішувати ключові проблеми та регулювати ринкові відносини між суб'єктами та із зовнішнім середовищем. Наприклад, правові інструменти ринкового регулювання визначають загальні правила для всіх елементів ринку та передбачають встановлення відповідних норм і правил, які дають змогу передбачити поведінку кожного елемента за відповідних обставин. Економічні інструменти спрямовані на вирішення ринкових проблем шляхом приведення ринкових співвідношень до бажаного стану (наприклад, збільшення ринкової пропозиції для зниження ціни, підтримка прибутковості суб'єктів господарювання для уникнення банкрутства тощо).

Адміністративні інструменти використовуються переважно для нагляду та контролю. Їх використання в інших ситуаціях є небажаним, оскільки вони можуть викривляти ринкові процеси та співвідношення, що, в свою чергу, може призвести до економічних дисбалансів. Інституційні інструменти є одними з найефективніших. Своєчасне виявлення проблем і створення постійно діючих та

ефективних інститутів, здатних гарантувати розвиток ринку та його стабільне зростання, є одним з головних завдань державного регулювання ринкової економіки.

Тому робота з ринковим середовищем є одним з найважливіших завдань управління бізнесом. Воно включає в себе наступні дії:

- моніторинг зовнішнього середовища;
- передбачення розвитку подій у зовнішньому середовищі;
- розробка систем раннього попередження та реагування на зміни у зовнішньому середовищі;

- створення систем інформаційної підтримки взаємодії і з зовнішнім середовищем;

- встановлення стійких зв'язків з елементами зовнішнього середовища, що забезпечують виконання організаційних функцій;

- формування систем партнерства з постачальниками товарів та послуг;

- створення збутової мережі для раціонального та найбільш ефективного розподілу продукції на ринку;

- формування мережі взаємовідносин з клієнтами на ринку з метою встановлення тісних і довготривалих відносин та лояльності клієнтів до компанії та її продукції.

Кожне з перерахованих вище завдань передбачає ряд дій, які визначають мету, ставлять завдання і визначають сферу діяльності, функції, права і відповідальність виконавців. В результаті створюється система організаційних відносин для забезпечення досягнення цілей компанії, в рамках якої розподіляються ресурси і повноваження. При цьому працівники підприємства стимулюються до виконання своїх завдань і організують свою співпрацю відповідно до обсягу своїх обов'язків і завдань, а їх діяльність цілеспрямовано координується і контролюється вищим органом управління, що має власну структуру і повноваження.

Таким чином, виходячи з параметрів зовнішнього середовища та керуючись переважно характеристиками ринку, підприємства формують власну

систему управління та координують елементи внутрішнього середовища:

- структура управління;
- цілі та завдання;
- культура управління;
- технології;

- кадри.

Рационально сформована структура управління зменшує обсяг оперативного контролю, покращує перспективне управління та координує поведінку працівників, особливо тих, хто займається непов'язаними між собою

завданнями. Організаційна структура управління визначає, хто відповідає за кожну сферу діяльності, встановлює зв'язки між підрозділами та узгоджує цілі і завдання.

Культура управління доповнює два попередні елементи внутрішнього середовища, формуючи систему цінностей, норм і правил, якими керуються працівники та менеджери при виконанні своєї роботи та прийнятті рішень. Як наслідок, підприємства працюють більш згуртовано і є більш сприйнятливими до управлінського впливу.

Таким чином, функціонування суб'єкта господарювання в ринковому середовищі пов'язане з низкою особливостей та умов, які потребують всебічного розуміння та управління. При цьому менеджмент є тим інструментом, який забезпечує суб'єкту господарювання бажаний вектор розвитку та дозволяє йому досягати за декларованих цілей в умовах ринкової турбулентності та невизначеності. В умовах ринкової економіки на менеджмент покладається головне завдання-досягнення високої економічної ефективності, високої якості продукції та постійний пошукових шляхів задоволення мінливих потреб ринку.

## 1.2. Місце підприємств з переробки сільськогосподарської сировини в системі національної економіки

Аграрні переробні підприємства входять до складу переробної та харчової промисловості відповідно до існуючих систем класифікації видів економічної діяльності. Їх основною характеристикою є використання сільськогосподарської продукції як сировини. З точки зору подальшого використання продукції аналізованих підприємств, не має жодних застережень щодо їх типу та призначення. Так, частина підприємств досліджуваних категорій виробляє харчову продукцію, а частина – промислову. Тому в науковій та фаховій літературі підприємства переробної та харчової промисловості не ототожнюються, не зважаючи на те, що вони мають багато спільних рис.

У процесі дослідження агропереробних підприємств важливо виявити основні риси, характеристики та параметри їх створення, функціонування та управління.

Виникнення і розміщення агропереробних підприємств підпорядковується економічним законам і законам суспільного розвитку, а отже, розміщення підприємств харчової промисловості базується на таких факторах:

- чисельність, склад і структура населення;
- наявність, характер і доступність сировини;
- особливості технології та організації управління виробництвом;
- природні умови, включаючи географічне розташування, доступ до водних ресурсів та рельєф місцевості;
- інфраструктурні умови, включаючи доступ до транспортних та логістичних мереж;
- рівень науково-технічного прогресу.

Залежно від важливості, наявності та поширеності тих чи інших факторів, підприємства з переробки сільськогосподарської сировини можна поділити на такі групи за їх специфікою:

- орієнтовані на сировину (олійна, консервна, цукрова, крохмальна та

м'ясна промисловість);

- орієнтовані на споживача (молочні продукти, м'ясо);

- комбінована орієнтація (борошномельна, круп'яна, кондитерська).

У першому випадку основними факторами для розміщення підприємства є складність та вартість постачання сировини. Оскільки доставка сировини на великі відстані може бути проблематичною для підприємств, їх зазвичай будують близько до місця виробництва сировини. Це призводить до формування спеціалізованих економічних зон або кластерів, де значна кількість сільськогосподарських підприємств спеціалізується на виробництві сировини виключно для прилеглих переробних підприємств.

У другому випадку основним критерієм розміщення підприємств є швидкість псування виробленої продукції та складність гарантування її якісних параметрів у часі. Тому готову продукцію швидко транспортують до місця продажу і безпосередньо в руки покупця. У цьому випадку переробні підприємства часто продають свою продукцію в межах невеликої географічної зони і не ставлять собі за мету виходити на інші регіональні ринки.

У третьому випадку витрати на пошук сировини і витрати на дистрибуцію продукції споживачам є приблизно еквівалентними, тому не має чіткої переваги того чи іншого фактору в розміщенні підприємств. Тому найбільш придатними вважаються такі типи підприємств:

Агронеробні підприємства часто отожднюють з підприємствами харчової промисловості. Це зрозуміло, оскільки вони часто вважаються такими ж, як і підприємства харчової промисловості. Тому переробні підприємства класифікуються за наступними критеріями (рис. 1.3).

Як бачимо, існує близько 12 типів переробних підприємств за різними критеріями. За першим критерієм всі підприємства можна поділити на переробні та добувні. Перші переробляють сільськогосподарську продукцію і формують окремі галузі, такі як плодоовочеконсервна, борошномельно-круп'яна, олійна, м'ясопереробна, молочна та виноробна. Деякі з них також видобувають харчові продукти, такі як мінеральна вода та морепродукти.

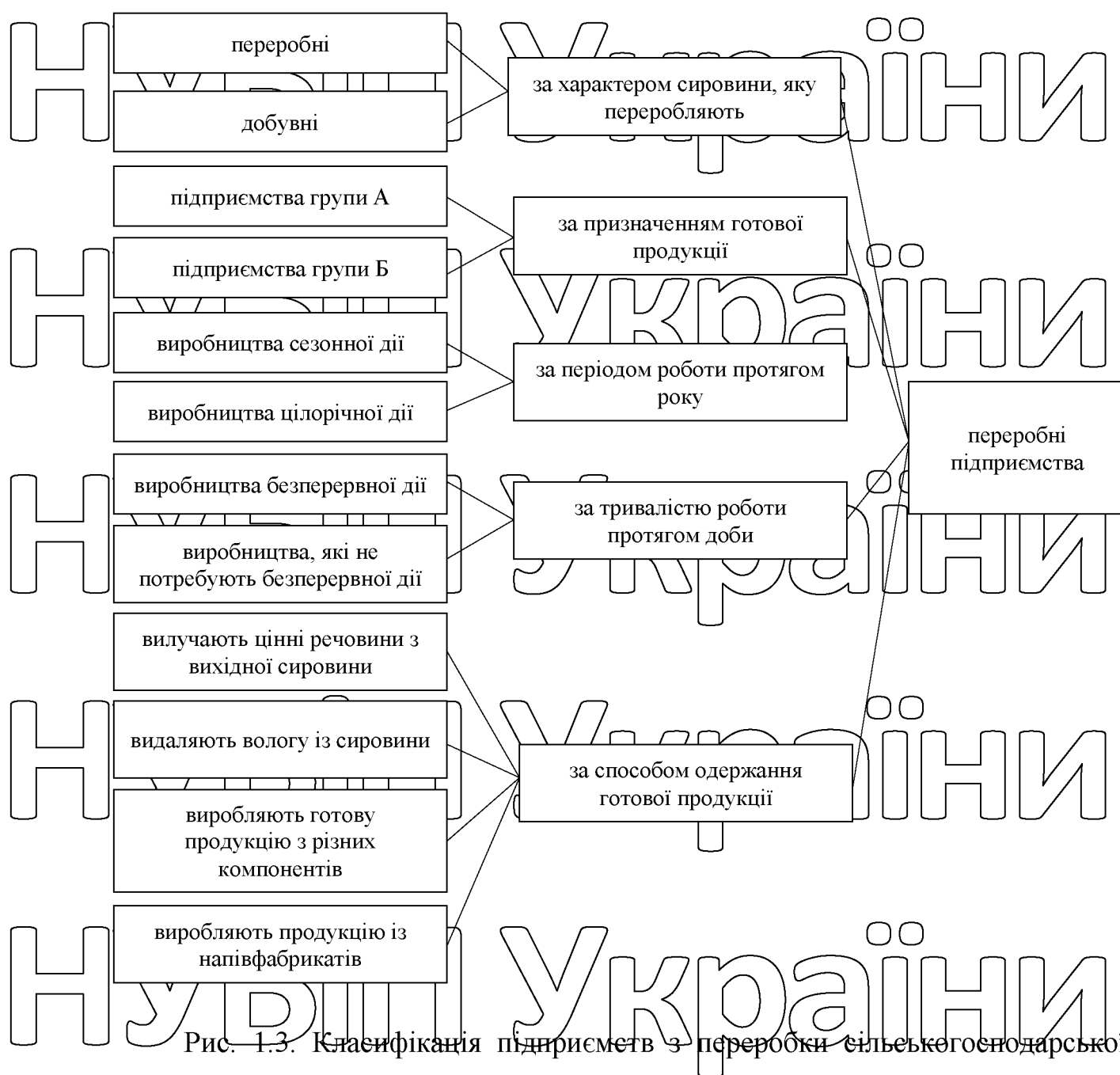


Рис. 1.3. Класифікація підприємств з переробки сільськогосподарської продукції

Джерело: побудовано автором за даними джерела [37].

Друга класифікація базується на використанні кінцевого продукту і виокремлює компанії групи А, які надають частину своєї продукції для використання в інших галузях. До них відносяться олійні компанії, крохмальні та борошномельні заводи. Підприємства групи Б виробляють продукцію для безпосереднього споживання населенням. Сюди входять підприємства з переробки молока, м'яса, картоплі, зернових і круп'яних культур, овочів,

винограду та олійних культур.

Залежно від періоду роботи протягом року, сезонні підприємства працюють протягом короткого періоду часу, коли виробництво сировини або споживання готової продукції є найвищим. До них належать підприємства з

переробки овочів, винограду, картоплі та фруктів. Багаторічні підприємства не залежать від сезонних факторів. Це підприємства, які використовують як сировину продукцію тривалого зберігання, наприклад, продукцію тваринництва, зернові та олійні культури.

Олійні та хлібопекарські підприємства є важливими, оскільки їхня продукція має важливе значення, і більшість з неї повинна бути свіжою, коли вона надходить до точки продажу. Це стосується і всіх інших підприємств будь-якого профілю та спеціалізації.

Важливою ознакою класифікації підприємств є також спосіб отримання готової продукції. Оскільки підприємства мають справу з дуже різною за своєю природою та властивостями сільськогосподарською продукцією, вони також мають різні технології отримання готової продукції. Відповідно, деякі підприємства витягують цінні речовини з сировини для виробництва продукції.

Це олійна, виноробна, хлібопекарська та крохмальна промисловість. Наступна група – підприємства, які виробляють продукцію шляхом видалення води та збільшення концентрації поживних речовин у продукті. До цієї категорії належать підприємства, які сушать фрукти та овочі, а також ті, що виробляють продукти з картоплі (наприклад, чіпси) та томатів (наприклад, томатну пасту, кетчуп та соуси).

Аналіз галузей, до яких належать переробні та харчові підприємства, показує, що більшість з них належать до агропромислового комплексу. Спільним для всіх процесів системи управління переробної та харчової промисловості є те, що сьогодні організаційно-економічні відносини формуються по вертикалі та горизонталі, на принципово новій економічній основі.

Судячи з поточних результатів роботи української переробної промисловості, мотивація виробництва переробної галузі ще не досягла бажаного

стану. Тому система управління включає як регулювання виробничих процесів, так і поглиблення ринкових перетворень у переробній промисловості.

Переробка сільськогосподарської сировини та управління виробництвом харчових продуктів є важливими напрямками регулювання та координації пов'язаних з ними процесів для забезпечення продовольчого забезпечення населення на макро- та мікроекономічному рівнях. Переробні галузі знаходяться ближче до споживачів, ніж сільськогосподарські виробники, і орієнтуються на інтереси споживачів, що визначає сферу діяльності переробних підприємств.

Внутрішня структура управління переробних підприємств значною мірою спирається на розвиток самоуправління колективами працівників на основі функціонування колективів, підприємств, акціонерних товариств, підприємств та інших форм власності і господарювання. Зокрема, поширеною є тенденція до більшої економічної самостійності виробничих підрозділів на основі внутрішньогосподарського розрахунку.

Таким чином, ринкова трансформація переробних галузей і підприємств передбачає розширення підприємницької діяльності колективу, розвиток ініціативи працівників та почуття індивідуальної дисципліни і відповідальності, що є умовами підвищення конкурентоспроможності та ефективності підприємств.

### **1.3. Особливості та специфіка роботи зернопереробних підприємств**

Ринкове середовище економіки створило нові виклики для виробничих підприємств. Відповідно, на перший план вийшла здатність менеджменту вирішувати складні завдання, пов'язані з організацією виробничих процесів, пошуком сировини та ринків збуту, ефективністю інтегрованого маркетингу та логістики.

На тлі загальної кризи і банкрутства великої кількості підприємств з переробки сільськогосподарської сировини (в основному цукрових заводів), елеваторна і зернопереробна галузь в цілому зберегла високі позиції і продовжує підвищувати свою ефективність. Така ситуація ґрунтується на важливій ролі, яку виробництво зерна та зернопереробка відіграють у системі виробництва, експорту та продовольчого забезпечення країни. Однак, враховуючи значне скорочення внутрішнього споживання зерна, слід звернути увагу на наступні моменти:

Важливим фактором розвитку зернової галузі сьогодні є збільшення обсягів експорту. Зростаючий попит на українське зерно на світовому ринку призвів до збільшення посівних площ, збільшення потужностей вітчизняних елеваторів та реструктуризації логістичних потужностей агровиробників і транспортних компаній.

Як наслідок, елеваторна галузь, яка зберігає, переробляє, акумулює та відвантажує великі обсяги зерна, отримала чи не найбільший поштовх до розвитку серед усіх інших галузей національної економіки. Розглянемо, що це за галузь, що таке елеватори та які основні виклики стоять перед ними.

Перш за все, слід зазначити, що елеватори є одним з найсучасніших видів зерносховищ. Елеватори – це великі інженерно-будівельні споруди, розташовані на досить великому майданчику, з компактним розташуванням для різних механізованих виробничих процесів. Важливою відмінністю елеваторів від звичайних зерносховищ є автоматизація та механізація основних процесів транспортування зерна, що значно підвищує продуктивність праці та ефективність роботи. Ще однією важливою особливістю елеваторів є те, що вони створюють умови для тривалого зберігання зерна без погіршення його поживних та інших властивостей.

Основні переваги елеваторів у порівнянні зі звичайними зерносховищами показані на рис. 1.4.

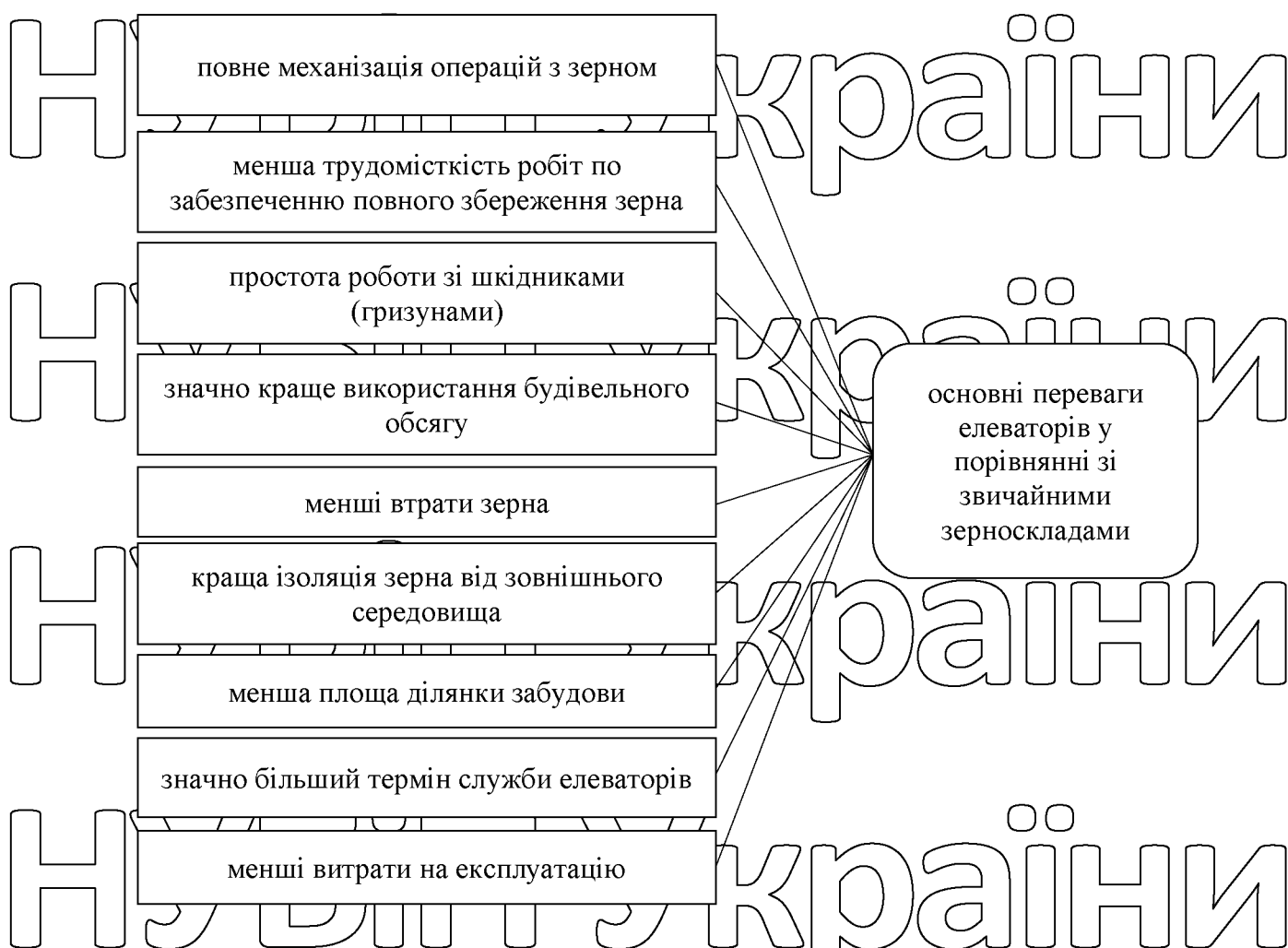


Рис. 1.4. Основні переваги елеватора у порівнянні зі звичайним зерноскладом

Джерело: побудовано автором за даними джерела [38]

Як видно, основні переваги пов'язані з потенційною економією витрат, економією місця, зручністю, покращеними умовами зберігання та терміном служби. У конкурентному середовищі кожен з цих факторів може створити конкурентну перевагу і мати позитивний економічний ефект. Головне – правильно використовувати ці можливості. ТОВ «Збаразький КХП», підприємство зі зберігання та переробки зерна, є елеватором і має всі вище зазначені переваги.

Основним типом елеватора є хлібоприймальний або заготівельний елеватор. Вони приймають зерно безпосередньо від сільгоспвиробників, переважно наземним транспортом, і після первинної обробки (миття та сушіння) зберігають його протягом певного часу та транспортують до місця призначення

залізничним, водним або наземним транспортом. Розгалужена мережа таких хлібоприймальних пунктів розміщується в безпосередній близькості до зони виробництва, щоб уникнути далеких перевезень зерна з фермерських полів і в короткі терміни передати його на переробку або зберігання, як у випадку з ТОВ «Збараський КХП».

Оскільки значна кількість зерна, що надходить на елеватор, не може бути одразу розміщена на тривале зберігання або передана на переробку зернопереробним підприємствам, ці елеватори приймають зерно, а також виконують після збиральну обробку, таку як очищення від домішок, сушіння та знезараження. Крім того, такі елеватори також готують зернові, олійні, бобові культури, кукурудзу та насіння трав до посіву.

Загалом, всі елеватори можна поділити на такі типи, залежно від їхніх характеристик, структури, розташування та призначення (рисунк 1.5).

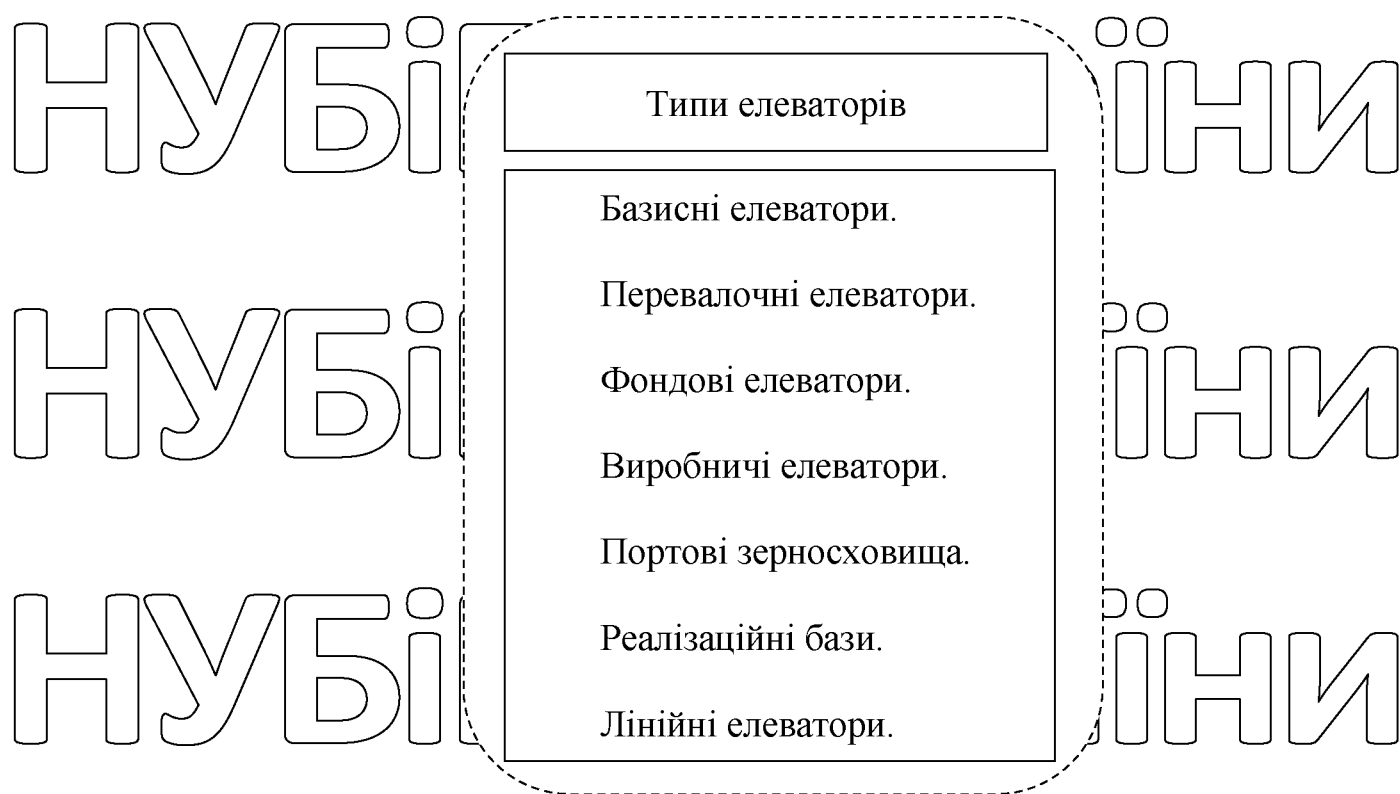


Рис. 1.5. Типи елеваторів в залежності від функцій та призначення

Джерело: побудовано автором за даними джерела [38]

Базові елеватори відповідають за зберігання запасів зерна для поточного споживання. Вони в основному приймають зерно, яке пройшло первинну обробку, з об'єктів первинного зберігання. Проте, очищення та сушіння зерна є основним завданням базового елеватора. Крім того, вони готують великі однорідні партії зерна, які відповідають певним вимогам. Елеватори оснащені високопродуктивним обладнанням і зазвичай мають велику пропускну здатність. Елеватори розташовані на водно-залізничних вузлах або на великих залізничних станціях.

Перевалочні елеватори використовуються для приймання та перевантаження зерна з одного виду транспорту на інший. Вони також можуть приймати зерно від сільськогосподарських виробників. Вони будуються там, де залізничний транспорт з'єднується з водним шляхом або залізничною лінією іншої колії.

Такі елеватори іноді використовуються для тривалого зберігання зерна. Оскільки доставка зерна на пункти перевалки і його відвантаження відбувається нерівномірно, такі елеватори повинні бути обладнані не тільки потужними перевантажувальними механізмами, а й складськими приміщеннями, що дозволяють накопичувати зерно в періоди інтенсивного надходження зерна.

Фондові елеватори призначені для тривалого (на протязі 3-4 років) зберігання державних зернових резервів. До якості зерна пред'являються підвищені вимоги. Зерно відпускають лише в порядку поновлення запасів або для тимчасового поповнення дефіциту в окремих регіонах. Як правило, фондові елеватори мають великі (100-200 тисяч тон) ємності та повинні мати можливість приймати і відвантажувати зерно залізничними маршрутами.

Виробничі елеватори постають зерно переробним підприємствам (млинам, крупорешкам, комбикормовим заводам та іншим підприємствам). Ці сховища повинні мати достатню місткість для забезпечення безперебійної роботи переробних підприємств, а також відповідні потужності для підготовки партій зерна до переробки відповідно до встановлених рецептів.

Портові зерносховища приймають зерно з базових і перевалочних

зерносховищ, готують партії зерна для експорту і відвантажують їх на судна, а також приймають з суден зерно, що надходить за імпортом, і відвантажують його внутрішнім споживачам. Зерносховища в портах мають великі потужності та оснащені високопродуктивними транспортними засобами.

Товарні бази використовуються для постачання зерна, борошна, крупі комбікормі в споживачам. Крім того, вони можуть приймати зерно від сільгоспвиробників.

Тип елеватора в системі будівель характеризується алфавітним позначенням і номером, що відповідає кількості та потужності основних елеваторів або місткості силосного корпусу.

Лінійні елеватори приймають зерно переважно з автомобільного транспорту. Приймання зерна з залізниці вважається побічною операцією.

Зерно просто перевантажується з дверного отвору в залізничні вагони або через люк у даху вагона, або за допомогою вагоноавантажувача.

Для комплексної механізації операції з переміщення зерна використовуються різні типи транспортних механізмів, які диференціюються за типом операції, а саме:

- переміщення зерна по вертикалі-стрічкові підйомники;
- переміщення зерна по горизонталі-стрічкові конвеєри та конвеєри з підводними скребками;
- навантаження зерна на транспортні засоби-розвантажувальні труби та розвантажувачі вагонного типу;
- вивантаження зерна з транспортних засобів, автомобільні розвантажувачі, вагонні розвантажувачі, пневматичні системи тощо.
- переміщення зерна на складах або на майданчику: зерноавантажувачі, самохідні транспортери.

Відповідно до діючих стандартів, інструкцій та наказів Міністерства аграрної політики та продовольства України, до приймання допускається зерно, яке відповідає вимогам якості, встановленим для поставки державі. Зерно, що надходить залізничним, водним або автомобільним транспортом з внутрішніх

районів, приймається за якістю, зазначеною в товаросупровідних документах.

Зерно, що надходить, зважується, проходить зерночисну машину, при необхідності сушиться, потім піднімається ковшовим підйомником і за допомогою підвісних конвеєрів відправляється на зберігання.

Якщо зерно відвантажується залізницею або водним транспортом, елеватор повинен бути обладнаний спеціальною розвантажувальною системою. Залізничні вагони зазвичай завантажуються за допомогою розвантажувальних труб через верхні люки даху вагона або вагонними навантажувачами через дверні або віконні прорізи.

Річкові та корабельні трюми завантажуються за допомогою розвантажувальних труб, встановлених на причалах.

Приймально-розвантажувальне обладнання, де це можливо, механізоване, щоб забезпечити швидке розвантаження і відвантаження зерна без втрат і пошкоджень.

Під час роботи елеваторів і механізованих складів, прикріплених до них, часто доводиться змінювати маршрути руху зерна, але всі вони слідуєть за фіксованим маршрутом у правильному напрямку.

Маршрут – це ланцюг машин, ваг, проміжних бункерів і пристроїв переміщення, які переміщують зерно з одного контейнера в інший. Встановлення та коригування маршрутів включає в себе закриття і відкриття клапанів під контейнерами, запуск і зупинку машин, а також перестановку розподільних пристроїв, таких як поворотні труби, візки і вивантажувальні клапани.

Всі роботи, що проводяться із зерном на елеваторах (і складах), повинні реєструватися за кожну зміну в спеціальному журналі, який ведеться позмінно. Зерно зважують під час приймання, відпуску, миття, сушіння та переміщення. Кількість і якість зерна, що зберігається на складі, повинні бути зареєстровані.

Кожен елеватор і лабораторія повинні мати силосну дошку з намальованим на ній планом силосів. Кожен силос має індивідуальну нумерацію.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗЕРНОПЕРЕРОБНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЗБАРАЗЬКИЙ КХП»)

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Збаразький КХП»

Підприємство ТОВ «Збаразький комбінат хлібопродуктів» є одним з найбільших хлібоприймальних підприємств Тернопільської області. З розвитком ринкових відносин підприємство змогло знайти свою нішу та зберегти цілісний майновий комплекс, а також наростити виробничі потужності.

Бізнес-середовище на сучасному зерновому ринку є надзвичайно складним. Його характеризує високий рівень інтенсивної конкуренції, і ринкові позиції компанії в конкурентній боротьбі потребують посилення. Одним із способів досягнення кращих показників у господарській діяльності та у відносинах з конкурентами є інтеграція компаній зі схожими профілями, бажано, щоб вони охоплювали якомога більший виробничий ланцюжок.

Враховуючи цю реальність, сьогодні до складу підприємства входить ТОВ «Збаразький КХП». Окрім хлібозаводу, до нього також входять ТОВ «Скіфія» та ТОВ «Тріумф». Сьогодні вся компанія ТОВ «Збаразький КХП» є потужним регіональним підприємством, що займається заготівлею, зберіганням, експортом та переробкою сільськогосподарської продукції, переважно зернових (пшениці, ячменю та кукурудзи) та бобових культур. Все підприємство розташоване за адресою: вул. Грушевського, 90, м. Збараж, Тернопільська область.

У межах підприємства кожна структура має значну економічну самостійність. Кожне підприємство веде власний баланс, фінансові розрахунки та виробничу діяльність. Однак кожне підприємство координує прийняття рішень зі своїми партнерами та тісно співпрацює в питаннях логістики та транспортного забезпечення зерна та продуктів його переробки. В рамках цієї системи взаємовідносин основний тягар із закупівлі, сушіння, очищення та

зберігання зернових та олійних культур несе ТОВ «Збараський КХП».

ТОВ «Скіфія» і ТОВ «Тріумф» більше уваги приділяють комерційним елементам зернового ринку. Обидві компанії зосереджені на наступних

аспектах:

- маркетинг зерна та продуктів його переробки на внутрішньому та міжнародному ринках;

- надання високопродуктивних транспортних послуг автоматизованими зерновозами з ємністю кузова 50-60 м<sup>3</sup>;

- продаж різних мінеральних добрив.

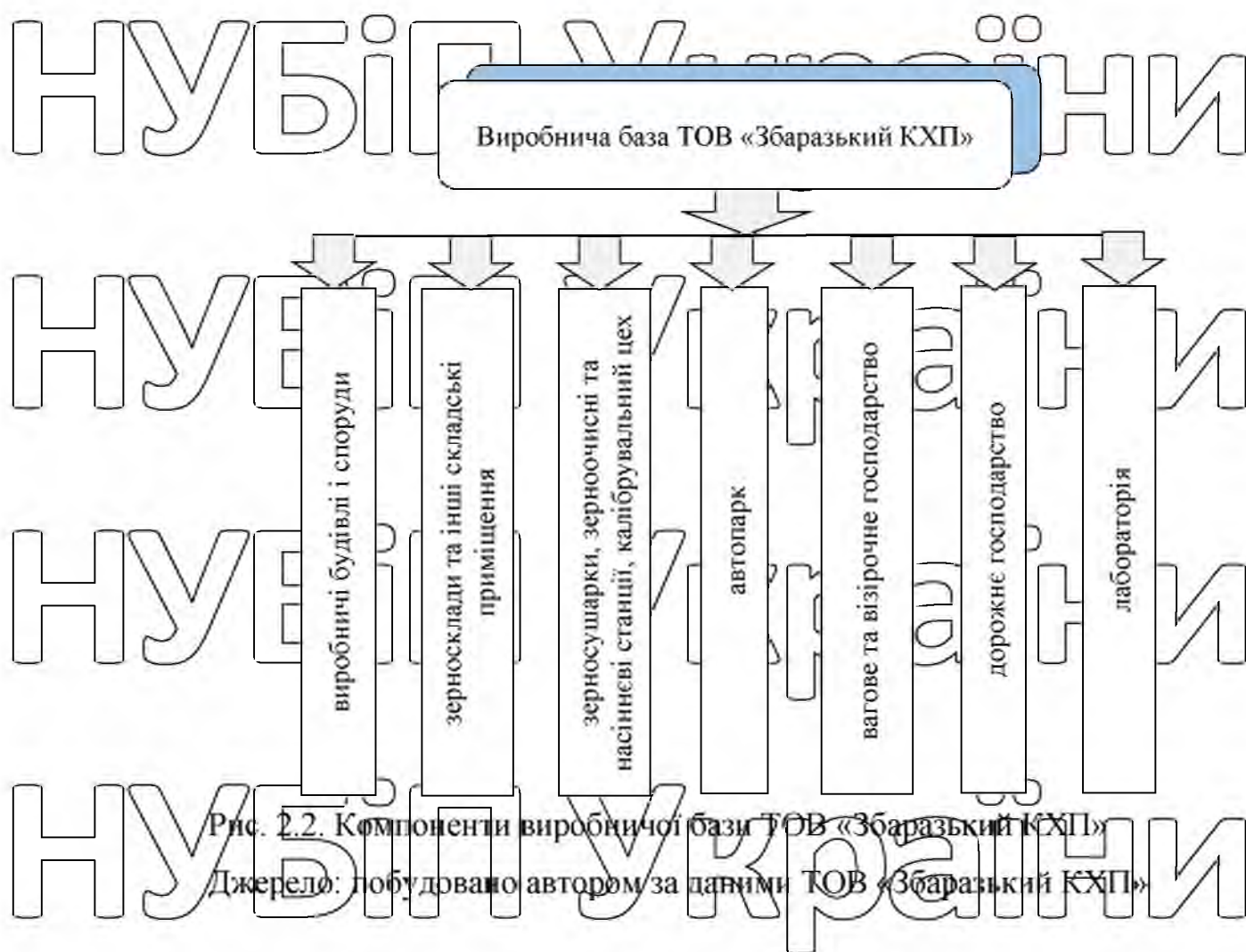
Таким чином, основні види діяльності ТОВ «Збараський КХП» показані на рисунку 2.



Рис. 2.1. Перелік послуг ТОВ «Збараський КХП»

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Збараський КХП»

Для забезпечення виконання цих функцій цільове підприємство повинно мати відповідні ресурси. Тому основою діяльності ТОВ «Збараський КХП» є виробничі потужності (рисунк 2.2).



Виробничі потужності компанії включають будівлі, споруди, майданчики, ділянки, ферми та лабораторії, кожна з яких виконує унікальну функцію. Виробничі потужності компанії є основною технологічною складовою компанії. Завод має загальну потужність одночасного зберігання 65 тис. тон зерна.

Для забезпечення завантаження та розвантаження зерна хлібокомбінат має залізничну гілку та піл'їзну дорогу з твердим асфальто-бетонним покриттям. Залізнична копія дозволяє відвантажувати до 18 вагонів на добу одночасно. Автошляхи дозволяють хлібозаводу мати парк з 16 зерносвозів DAF та іншої техніки. Пропускна здатність заводу досягає 4 тис. тон однотипного зерна та 3,5 тис. тон різнотипного зерна на добу. Основні параметри транспортних засобів, що обліковуються на балансі ТОВ «Збаразький КХП», наведені в таблиці

2.1.

# НУБІП України

Таблиця 2.1  
**Матеріально-технічні параметри транспортних засобів ТОВ «Збарзький КХП»**

Марка транспортного засобу	Кількість	Параметри транспортного засобу
сідельними тягачами DAF з тривісними самосвальними напівпричепами (єврозерновоз)	16	вантажопідйомність – до 30 т.; внутрішні розміри борту – 10.5 – довжина, 2.45 – ширина, 1.95 висота борту. Загальний об'єм – 50 м <sup>3</sup> . внутрішні розміри напівпричепів: 12.4 довжина – 2.45 ширина – 2.2 висота, Загальний об'єм – 65 м <sup>3</sup> завантаження – верхнє або заднє. вантажна висота напівпричепів – 3.45 метра. клапан/дверей. верхній тент.
КАМАЗ з причепом (бортовий зерновоз)	2	вантажопідйомність – 20 т. внутрішні розміри автомобіля 5,20 довжина, 2,30 ширина, 1,10 висота борту. Загальний об'єм – 13,2 м <sup>3</sup> . внутрішні розміри прицепа – 5,20 довжина; 2,40 ширина; 1,10 висота борту. Загальний об'єм – 13,7 м <sup>3</sup> ; завантаження – верхнє/заднє. верхній тент.

Джерело: сформовано за даними ТОВ «Збарзький КХП»

Як видно з таблиці, транспортна логістика компанії базується на сучасних та високоефективних зерновозах DAF. Їх об'єму та місткості достатньо для перевезення приблизно 30 тон продукції за один раз. Похила конструкція вантажівок та напівпричепів значно зменшує втрати, особливо під час перевезень на далекі відстані. У той же час, компанія володіє двома вантажівками КАМАЗ нижчого класу. Ці вантажівки характеризуються меншою потужністю та вантажопідйомністю, але можуть досить ефективно використовуватися для перевезень сільськогосподарської продукції на короткі

відстані. Загалом, транспортні засоби компанії використовуються як для власних потреб-перевезення зерна від фермерів до елеваторів та пунктів продажу (розподільчих терміналів, зернопереробних заводів тощо), так і для надання транспортних послуг третім особам. Така диференціація зменшує час простою транспортних засобів і слугує додатковим джерелом економічної вигоди для компанії. Зазвичай, у попередні періоди співвідношення транспортних засобів для власного використання та для надання послуг третім особам становило приблизно 40-60%.

Незважаючи на те, що ТОВ «Збараський КХП» досить активно працює у сфері транспортних послуг, основною метою його діяльності є надання послуг зі зберігання та переробки зерна. Відповідно, основні засоби підприємства формують обладнання, призначене для приймання, сушіння, зберігання та переробки зерна (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### Матеріально-технічні параметри обладнання ТОВ «Збараський КХП» призначеного для зберігання, доробки, очищення та прийому зерна

Сфера надання послуг	Параметри обладнання
Зберігання зерна	Металічні силоси марки Symaga (виробництво Іспанія), потужність одночасного зберігання 65 тис. т.
Доробка зерна	Трьохмодульні зерносушарки ADAKURUTMA (виробництво Туреччина), продуктивністю 4,0 тис. т. на добу при знятті 10% вологи кукурудзи
Очисне обладнання	Сепаратор Buhler (виробництво Німеччина)
Автоприйм зерно	4 лінії, пропускною здатністю 700 т. прийому і 700 т. відвантаження
Залізничний прийом зерна	1 колія, пропускною здатністю 400 т. прийому і 100 т. відвантаження, в наявності є власний локомотив Потужність залізничного відвантаження – 18 вагонів на добу
Перевірка якості зерна	Наявна сертифікована лабораторія

Джерело: сформовано за даними ТОВ «Збараський КХП»

Загальна структура основних засобів ТОВ «Збараське КХП» подана на рисунку 2.3.

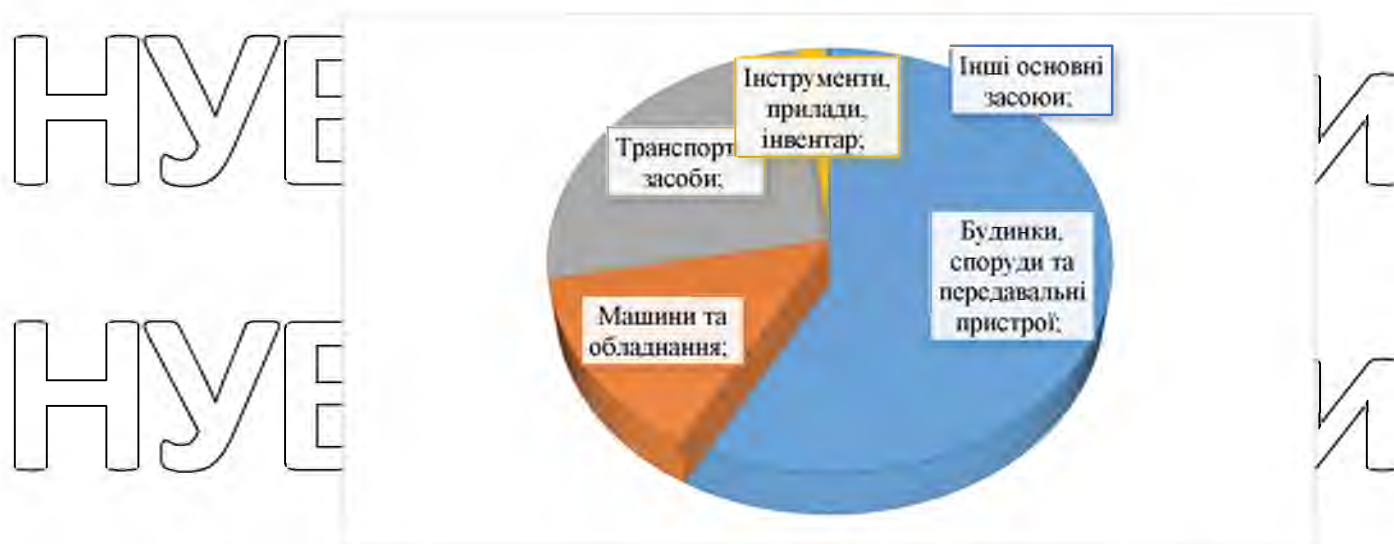


Рис. 2.3. Структура основних засобів ТОВ «Збаразьке КХП»

Джерело: побудовано за даними ТОВ «Збаразький КХП»

Як видно з рисунку, основна частина вартості виробничих активів припадає на будівлі, споруди та передавальні пристрої. На них припадає понад 58% усіх активів.

Окрім кількісних та відносних показників наявності основних засобів, важливим є аналіз їх вартості та використання. Як вже зазначалося, відповідно до економічної природи основних засобів, коли їхня вартість поступово переноситься на товари та послуги, важливим показником ефективності політики щодо використання основних засобів є рівень амортизації (таблиця 2.3).

Як видно з таблиці, загальна залишкова вартість основних засобів опитаних підприємств за останній рік зросла на 17,3%. Це означає, що за цей період підприємства придбали нові основні засоби. Однак, враховуючи зменшення їх первісної вартості, можна чітко стверджувати, що придбані засоби праці не були новими. Як наслідок, амортизація основних засобів у звітному році була частково компенсована балансовою вартістю придбаних основних засобів.

Однак в результаті цих заходів знос матеріальних основних засобів зменшився на 7%.

Динаміка вартості і зносу основних засобів ТОВ «Збаразький КХП»,  
млн. грн.

Показники	Роки		2021 р. до 2020 р., %
	2020 р.	2021 р.	
Основні засоби (залишкова вартість)	68,9	80,9	117,3
Первісна вартість	197,3	193,7	98,2
Знос	128,3	1127,8	87,9
Рівень зносу основних засобів, %	65,0	58,2	89,5
Вартість виробничих запасів	20,0	23,9	119,1

Джерело: розраховано за даними звітів ТОВ «Збаразький КХП»

У цьому контексті варто зазначити, що, не зважаючи на вище згадані позитивні зрушення, рівень зношеності основних фондів все ще залишається дуже високим на рівні понад 58%. Проте в цілому, враховуючи умови роботи зернопереробних підприємств та загальну ситуацію в країні, політика управління активами є цілком обгрунтованою і спрямована на поступове оновлення та диверсифікацію основних фондів.

Окрім забезпечення підприємств високопродуктивними основними засобами, важливим фактором успішного управління підприємством є кадрова політика. Людські ресурси підприємства є інструментом, який дозволяє йому експлуатувати наявне обладнання та споруди, а також виробляти матеріальні цінності. Крім суто операційних характеристик (використання фізичної праці), людські ресурси на підприємствах також мають цінність як управлінський і творчий фактор, що дозволяє створювати нематеріальні цінності, такі як знання, ідеї та ноу-хау, у відповідь на умови зовнішнього середовища, приймати управлінські рішення та спрямовувати діяльність підприємства у потрібному напрямку.

Окрім кількісного забезпечення виробничих та бізнес-процесів на підприємстві, важливим фактором оцінки людських ресурсів є рівень освіти працівників, основні показники забезпеченості трудовими ресурсами та деякі якісні параметри в ТОВ «Збараський КХП» представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

## Трудові ресурси ТОВ «Збараський КХП», 2021 рік

Назва показників	Всього, осіб	З них жінки	Читова вага жінок, %
Облікова кількість штатних працівників на кінець року, всього	65	21	32,4
Кількість працюючих у віці (років):			
15-35	46	6	12,5
З них 15-24	30	2	5,0
50-54	3	11	85,7
55-59	6	4	66,7
Кількість працівників, які мають вищу освіту за рівнями:			
- неповна та базова вища освіта	29	13	46,7
- повна вища освіта	13	8	57,1
Кількість працівників, які отримують пенсію, всього	2	0	0,0
- у тому числі за віком	2	0	0,0
- по інвалідності	4	0	0,0
Із загальної кількості працівників, жінки, які знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами	2	2	100,0
Фондозабезпеченість праці, млн. грн.	1,3	-	-

Джерело: розраховано автором за даними звітів ТОВ «Збараський КХП»

Як видно з таблиці, більшість працівників компанії є досить молодими, віком від 15 до 35 років, що є досить позитивним, враховуючи стрімкий розвиток технологій у галузі та адаптивність молодих людей. Слід також зазначити, що більшість молоді (майже 90%) – чоловіки. У старшому віці ці показники суттєво змінюються. 85,7% жінок припадає на вік 50-54 роки, а 66,7% – на вік 55-59 років.

## 2.2. Оцінка системи управління підприємством ТОВ «Збараський КХП»

# НУБІП УКРАЇНИ

Системи менеджменту в ринкових умовах є невід'ємною частиною будь-якого суб'єкта господарювання. В умовах мінливого зовнішнього середовища та обмежених ресурсів перед ним стоїть завдання визначити напрямки діяльності, забезпечити та контролювати їх виконання, а також реагувати на зміни в навколишньому середовищі, головним чином, спричинені конкурентами та споживачами.

# НУБІП УКРАЇНИ

Концепція систем в управлінні переробними підприємствами є дуже актуальною. Суть теорії систем полягає у здатності суб'єкта поєднувати різні елементи таким чином, щоб отримати характеристики для вирішення складних виробничих та управлінських завдань. Таким чином, кожне підприємство є відкритою системою з соціальним, технологічним та економічним профілями. Така система поєднує в собі соціальні, технологічні та економічні елементи і піділюється окремими людськими, інформаційними, науковими та іншими процесами. Як наслідок, управління на таких підприємствах характеризується високою складністю та необхідністю його організації.

# НУБІП УКРАЇНИ

Згідно з існуючою теорією менеджменту, організація управління на підприємствах є важливим фактором підвищення рівня ефективності. Це допомагає уникнути або звести до мінімуму оперативне управління, яке вимагає тривалих обговорень і, як правило, участі власника або генерального директора в процесі прийняття кожного рішення. Організоване управління планує діяльність підприємства і забезпечує безперервну роботу протягом тривалого періоду часу.

# НУБІП УКРАЇНИ

Всі процеси на підприємстві включають постановку цілей, планування роботи, організацію структури управління, мотивацію працівників до праці, забезпечення ефективного контролю за досягненням цілей, інформаційне забезпечення підприємства, визначення низки способів впливу на працівників і виробничо-операційні процеси, підготовку управлінських рішень,

# НУБІП УКРАЇНИ

обґрунтування і єдиною системою, що займається питаннями, пов'язаними з реалізацією. Таку систему прийнято називати системою менеджменту.

Система менеджменту на кожному підприємстві виробджується завдяки наявності потреби в управлінні. Причинами виникнення потреби в управлінні є наявність ресурсів, які необхідно розподілити та використати, наявність горизонтального та вертикального розподілу праці, наявність підрозділів та наявність цілей. Система управління окремим підприємством зазвичай включає організаційну структуру управління, принципи управління, методи управління, управлінські процеси і цикли, системи інформаційного забезпечення, системи

розвитку та прийняття і реалізації управлінських рішень. Основою системи управління є управлінський персонал, який займає певні посади згідно зі штатним розкладом і має відповідні повноваження.

Основними елементами системи управління будь-якого підприємства є його зовнішнє та внутрішнє середовище. Перше охоплює середовище функціонування та господарської діяльності підприємства, а друге характеризує параметри та взаємозв'язки внутрішніх елементів підприємства.

Основними параметрами зовнішнього середовища підприємства з переробки сільськогосподарської сировини є наступні фактори:

- місце знаходження підприємства та його вплив на його діяльність;
- загальна конкурентна ситуація на ринку, на якому діє підприємство;
- рівень та енцифіка попиту;
- рівень пропозиції ресурсів на ринку та доступ підприємства до них;
- загальні параметри державного регулювання ринку;
- стан секторів науково-технічної та інформаційної діяльності.

Як видно з таблиці, валовий збір зернових та олійних культур у 2019-2021 роках стабільно перевищував рівень 2 млн. тон. Водночас тенденція була негативною порівняно з 2019 роком. Так, у 2021 році врожай аналізованої продукції був на 360 тисяч тон меншим, а ніж у 2019 році (таблиця 2.5).

# НУБІП України

Таблиця 2.5

## Динаміка забезпеченості Тернопільської області елеваторними потужностями відповідно до обсягу валового збору зернових та зернобобових

Показник	Роки			2021 р., до 2019 р., +/-
	2019	2020	2021	
Валовий збір урожаю зернових і олійних культур, млн. т.	2,7	2,1	2,3	-0,4
Обсяг елеваторних потужностей області, тис. т.	1,1	1,3	1,8	0,7
Рівень перевищення валового збору зернових та олійних культур над загальною потужністю елеваторів області, %	235,6	161,5	132,1	-103,5
Рівень забезпеченості області елеваторними потужностями, відповідно до валового збору зернових та олійних культур відповідного року, %	42,4	61,9	5,7	33,3
Сумарний обсяг зерна на зберіганні в ТОВ «Збараський КХП», тис. т.	125	125	140	15
Питома вага сумарного річного зберігання зерна від валового збору зернових і олійних культур області, %	4,6	5,9	6,0	1,4

Джерело: розраховано за даними звітів ТОВ «Збараський КХП»

Таким чином, ТОВ «Збараський КХП» характеризується досить вдалим розташуванням виробничих потужностей.

Підприємство розташоване в центрі міста, досить близько до обласного центру. Як наслідок, автомобільні та залізничні розв'язки є легкодоступними, а вантажопотік є високим. Ці фактори роблять компанію добре пристосованою для надання транспортних послуг з перевезення зерна та іншої сільськогосподарської продукції.

Чернівецька область характеризується середніми темпами зростання вантажопідйомності в Україні. Так, у 2021 році вона посідає 13 місце з 24. За досліджуваний період темп приросту потужностей області склав 54,6%, що є п'ятим найвищим показником в Україні. Однак це все ще більш ніж у двічі повільніше, ніж у регіонах-лідерах. Однак варто зазначити, що розвинені регіони-це переважно спеціалізовані зернові регіони та регіони з добре розвинутою портовою інфраструктурою, так і як Полтавська, Одеська, Кіровоградська та Миколаївська області.

Таким чином, регіон характеризується досить високими та збалансованими елеваторними потужностями. В цілому, динаміка відповідає динаміці України в цілому, а зернозберігаючі компанії регіону можна вважати важливими учасниками зернового ринку.

Слід також відзначити ТОВ «Збараський КХП», який успішно збільшив завантаження власних потужностей в умовах зниження загальних обсягів врожаю, в результаті чого 6% від загального обсягу зібраного в регіоні зерна було охоплено зберіганням.

Цей показник не виключає міжрегіональної дифузії зерна, але він певною мірою характеризує роботу досліджуваних підприємств. Однак для того, щоб оцінити позицію цього підприємства серед інших підприємств такого ж профілю, порівняємо його потужності з найбільшими підприємствами, що спеціалізуються на зберіганні та переробці зерна в Україні (табл. 2.6).

Як видно з таблиці, ринок зберігання зерна є досить конкурентним. Ринкова частка найбільших компаній не перевищує 9%. Десять найбільших компаній мають сукупну частку ринку 57%, що означає, що аналізований ринок є дуже конкурентним. Це означає, що жодна з компаній не має значного впливу на цінове середовище, а бар'єри для входу на ринок обмежуються вартістю будівництва та експлуатації елеваторів.

# НУБІП України

Таблиця 2.6

## Розподіл ринкових часток найбільших підприємств на ринку зберігання зерна та місце ТОВ «Збараський КХП» серед них

Ранг	Назва компанії	Потужність одноразового зберігання зерна, млн. т	Доля ринку компанії, %
1	ГПЗКУ	3,8	8,8
2	UkrLandFarming	2,7	6,3
3	Кернел	2,4	5,6
4	НІБУЛОН	1,8	4,2
5	МХП	1,4	3,4
6	Прометей	0,9	2,3
7	Bunge	0,9	1,8
8	Держрезерв	0,8	1,8
9	ADM	0,7	1,5
10	Мрія	0,6	1,4
-	Збараський КХП	0,02	0,2
-	Всього по Україні	42,4	100,0

Джерело: розраховано автором за даними звітів ТОВ «Збараський КХП»

Найбільшою компанією, що представляє Тернопільську область, є агрохолдинг «Мрія». Елеватори компанії мають потужність 600 тон за один підйом. Однак слід зазначити, що не всі зернові склади холдингу розташовані в регіоні; ТОВ «Збараський КХП» має частку ринку лише з часткою 0,2%, що є досить незначним показником. Це говорить про те, що дане підприємство не є дуже важливим в національному масштабі. Проте в регіональному масштабі на ТОВ «Збараський КХП» припадає лише частка у розмірі 3,7% від загальної місткості зерносховищ. Тому підприємство можна позиціонувати лише як регіонального учасника ринку, що спеціалізується на задоволенні попиту свого та деяких сусідніх районів.

Така ситуація суттєво обмежує стратегічні аспекти управління досліджуваними компаніями. Тому ТОВ «Збараський КХП» важко реалізовувати

стратегії галузевого та регіонального лідерства та інші проактивні стратегії. У цьому аспекті більш обґрунтованими видаються стратегії, спрямовані на збільшення проникнення компанії на ринок, зміцнення існуючих позицій або концентрацію виключно на обслуговуванні місцевих споживачів.

Проаналізовані параметри зовнішнього середовища вимагають створення системи управління, здатної ефективно реагувати на зміни та адаптувати елементи внутрішнього середовища компанії до функціонування у відповідних умовах.

Аналіз технічної та кадрової підсистем показує, що ці підсистеми є адекватними для виконання своїх стратегічних завдань. Основною їх перевагою є позитивна динаміка, яка в першому випадку характеризується постійним оновленням обладнання та його диверсифікацією у відповідь на запити ринку, а в другому - досить високим рівнем підготовки працівників та великою кількістю молодих співробітників, які здатні вирішувати різноманітні складні завдання.

Цілі є важливим елементом внутрішнього середовища підприємства та системи управління: у своїх цілях ТОВ «Збараський КХП» декларує, що прагне бути регіональним лідером та налагодити надійні партнерські відносини з усіма учасниками ринку.

Наступні елементи внутрішнього середовища (організація та культура та структура управління) сприяють реалізації цілей та використанню людських ресурсів і технологій. Перша являє собою норми і правила організації управління, а друга - систему організаційних відносин на підприємстві.

Організаційна структура управління ТОВ «Збараський КХП» представлена на рисунку 2.4. Організаційна структура управління, впроваджена на підприємстві, централізує функціональні зв'язки та забезпечує щоденний нагляд і контроль, необхідні для забезпечення безперебійної роботи підприємства та взаємодії всіх підрозділів.

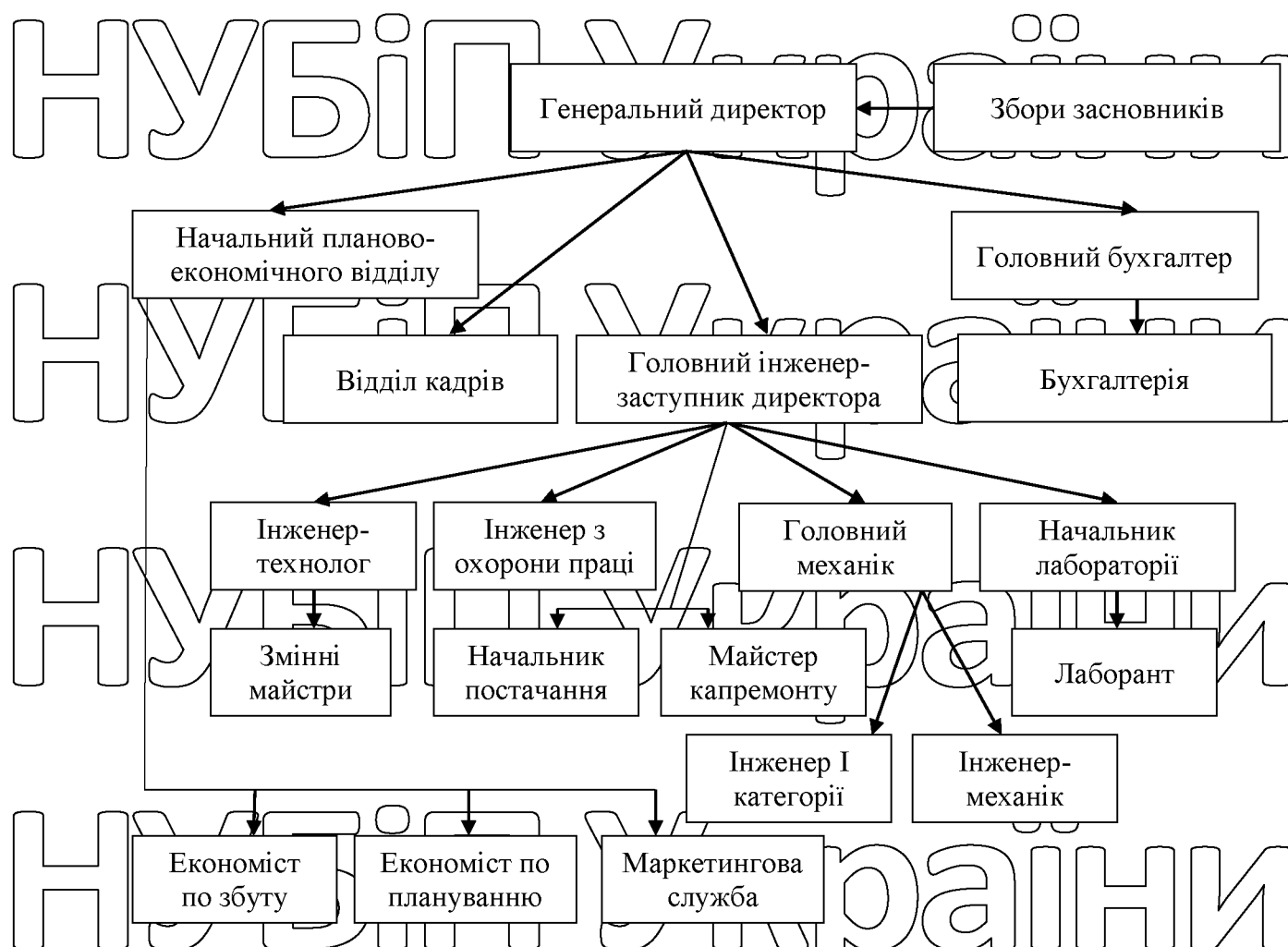


Рис. 2.4. Організаційна структура управління ТОВ «Збаразький КХП»

Джерело: побудовано за даними підприємства

Рада засновників є вищим органом управління. У загальних зборах акціонерів беруть участь лише засновники. Засновники мають право вносити зміни до статуту, призначати або звільняти членів наглядової ради, затверджувати річні результати діяльності компанії, створювати, реорганізовувати або ліквідовувати дочірні підприємства, затверджувати внутрішні положення, визначати умови роботи голови та членів наглядової ради, приймати рішення про випуск та анулювання акцій та про припинення діяльності компанії.

Виконавчим органом компанії є рада директорів на чолі з генеральним директором. Рада директорів відповідає за щоденне оперативне управління компанією. До складу правління входять генеральний директор, заступник генерального директора та головний бухгалтер.

### 2.3. Аналіз ефективності організації управління в ТОВ «Збараський

КХП»

Важливим аспектом управління агропереробним підприємством є досягнення високого рівня ефективності бізнесу. Поняття ефективності відображає ключовий принцип ведення бізнесу – прагнення отримати прибуток на вкладений капітал. Іншими словами, визначення рівня ефективності господарської діяльності компанії є одним з показників успішного управління.

Якщо підприємство є прибутковим протягом тривалого періоду часу, його виробничі показники зростають, а витрати зменшуються, то управління цим підприємством є правильним і в більшості випадків успішним. І навпаки, якщо підприємство тривалий час є збитковим, його операційні витрати постійно зростають, а частка на ринку зменшується, управління таким підприємством є неефективним.

Загалом, поняття «управлінська ефективність» є загальноекономічною категорією, яка описує якісні характеристики рівня управління. Однак управлінську ефективність можна розглядати більш широко як різновид соціально-економічної системи, що має також соціальні характеристики і відображає якість економічних відносин з точки зору використання всіх факторів та умов суспільного виробництва і відтворення. Таким чином, формується поняття соціальної ефективності. Одним з основних показників ефективності, який найкраще виражає співвідношення витраті результатів діяльності, є рентабельність.

Рентабельність, як і більшість показників ефективності управління, розраховується на основі фінансово-економічної звітності підприємства; фінансово-економічні показники ТОВ «Збараський КХП» та рентабельність його господарської діяльності представлені в таблиці 2.7.

Як видно з таблиці, діяльність підприємства ТОВ «Збараський КХП» на протязі останніх двох років була прибутковою. Про це свідчить перевищення чистого доходу від реалізації продукції над собівартістю реалізованої продукції

та позитивне saldo чистого прибутку. Співвідношення перших двох показників відображає рентабельність підприємства, яка становила 26,1% у 2020 році та 14,6% у 2021 році.

Таблиця 2.7

### Основні фінансові показники діяльності ТОВ «Збараський КХП»,

млн. грн

Показники	Роки		2021 р. до 2020 р., %
	2020	2021	
Чистий дохід від реалізації продукції	339,8	364,1	107,2
Собівартість реалізованої продукції	269,4	317,7	117,9
Рівень рентабельності, %	26,1	14,6	56,0
Валовий прибуток	70,4	46,5	66,0
Адміністративні витрати	8,5	1,9	23,3
Витрати на збут	36,8	40,2	109,3
Позареалізаційні витрати	17,9	0,9	5,0
Дохід від операційної діяльності	7,3	4,5	61,9
Чистий прибуток	5,2	3,4	65,1

Джерело: розраховано за даними звітів ТОВ «Збараський КХП»

Проаналізовані показники відображають рівень прибутковості компанії на одиницю інвестованого капіталу. Це значення рентабельності є недостатньо високим. Фактично, цей показник необов'язково покриває рівень інфляції в країні, тому не можна однозначно стверджувати, що управління та господарська діяльність ТОВ «Збараський КХП» є вискоефективною. Крім того, слід зазначити, що рівень рентабельності знизився майже вдвічі порівняно з 2020 роком. Як видно з таблиці, основною причиною такого руху є перевищення темпів зростання виробничої собівартості над темпами зростання чистого прибутку від реалізації продукції (117,9% проти 107,2%). Таким чином, резерв підвищення ефективності управління бізнесом на досліджуваних підприємствах криється в удосконаленні управління витратами.

На додаток до вищесказаного, слід зазначити, що більшість показників, наведених у таблиці вище, знизилися, за винятком витрат на збут. Як наслідок, варто зазначити, що зростання витрат на збут не призвело до збільшення економічної вигоди, що також є серйозною управлінською проблемою і потребує

вирішення шляхом оптимізації маркетингової діяльності та узгодження її з процесами компанії.

Важливим аспектом досягнення операційної ефективності на підприємстві є раціональне управління поточними активами та пасивами підприємства.

Відповідно, одними з основних поточних елементів є дебіторська та кредиторська заборгованість, які є зобов'язаннями з позитивним та від'ємним значенням по відношенню до доходів та витрат відповідно. Ці типи зобов'язань є природною ринковою умовою ведення бізнесу. Дебіторська та кредиторська

заборгованість виникає в результаті розбіжностей між датами продажу та купівлі

або надання та оплати послуг. Подібні часові розбіжності можуть також виникати при розрахунках зі сторонами, не пов'язаними з покупками, наприклад, при розрахунках з бюджетом або при отриманні податкових кредитів чи відшкодуванні податку на додану вартість.

Загальна динаміка та структура окремих статей оборотних активів та зобов'язань ТОВ «Збараський КХП» наведена в таблиці 2.8

Таблиця 2.8

### Динаміка і структура окремих оборотних активів та пасивів ТОВ «Збараський КХП»

Показники	Роки		2021 р. до 2020 р., %
	2020	2021	
Дебіторська заборгованість	24304	6520	26,8
Дебіторська заборгованість із бюджетом	6335	5905	93,2
питома вага дебіторської заборгованості з бюджетом відзагального показника, %	26,1	90,6	347,5
Кредиторська заборгованість	6395	3167	49,5
- з бюджетом, тис. грн / %	301	283	9,0
в т. ч. з податок на прибуток	269	171	63,6
зі страхування	7	10	142,9
по оплаті праці	50	43	86,0
Інші поточні зобов'язання	114	8	7,0
Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості, разів	3,8	2,1	54,2
Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості перед бюджетом, разів	21,0	20,7	98,4

Джерело: розраховано за даними звітів ТОВ «Збараський КХП»

З таблиці видно, що дебіторська та кредиторська заборгованість значно скоротилися протягом досліджуваного періоду. При цьому співвідношення між ними зменшилося: дебіторська заборгованість лише в 2,1 рази перевищує кредиторську. Це є досить позитивним фактором, оскільки свідчить, по-перше, про зменшення кількості операцій, оплата за якими не була підтверджена, і, по-друге, проте, що зобов'язання зменшилися більше, ніж активи. Таблиця містить важливу інформацію про взаємовідносини з бюджетом. Суть її полягає в тому, що вимоги компанії до бюджету більш ніж у 20 разів перевищують її зобов'язання.

Загальна структура та динаміка виробничих витрат ТОВ «Збараський КХП» представлена в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

#### Структура виробничих витрат ТОВ «Збараський КХП»

Статті витрат	2020 рік		2021 рік		2021 р. до 2020 р.	
	млн. грн.	%	тис. грн.	%	%	±
Матеріальні витрати	23,2	36,7	25,3	58,7	109,0	2,1
Витрати на оплату праці	0,9	1,3	1,1	2,6	130,6	1,3
Відрахування на соціальні заходи	0,3	0,5	0,2	0,5	76,6	0,0
Амортизація основних засобів	20,9	33,2	15,6	36,3	74,7	-4,7
Інші операційні витрати	17,9	28,3	0,8	1,9	4,7	-26,9
Разом	63,1	100,0	43,1	100,0	68,2	0,0

Джерело: розраховано за даними звітів ТОВ «Збараський КХП»

Як видно з таблиці, матеріальні витрати становлять більшу частину витрат. Вони коливаються від 36,7 до 58,7% з тенденцією до зростання. Частка амортизаційних відрахувань не така вже й низька-від 33,2 до 36,3%. Витрати на персонал, відрахування на соціальні заходи та інші операційні витрати становлять незначну частку (станом на 2021 рік). В абсолютному вираженні за досліджуваний період витрати суттєво скоротилися – на 32%.

Однак це є виправданим з огляду на складну економічну ситуацію, в якій працює компанія, значну частку застарілих основних фондів та постійне зростання цін на енергоносії та сировину. У цих умовах менеджменту слід зосередитися на впровадженні заходів з енергоефективності, спрямованих на економію палива, використання високопродуктивних технологій та оптимізацію логістичних витрат.

Собівартість продукції являє собою витрати на виробництво, але основою доходу є продаж товарів і послуг. У процесі продажу товарів відбувається обмін, під час якого компанії передають товари або надають послуги споживачам, а натомість отримують гроші або інші цінні товари. Як правило, собівартість продукції є фактором, який враховується в процесі продажу для визначення ціни продажу.

Загалом, ТОВ «Збараський КХП» є прибутковим підприємством зі стабільною ринковою позицією та напрацьованою клієнтською базою. Відповідно, підприємство досягло значних успіхів в обслуговуванні своїх клієнтів і винагороджує це у вигляді фінансових результатів. Протягом звітного року прибуток від реалізації продукції та послуг збільшився, тоді як валовий прибуток від реалізації зменшився. Це вимагає вдосконалення операційних та економічних процесів, головним чином щодо контролю витрат та логістики.

## РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗЕРНОПЕРЕРОБНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ ЛОГІСТИКИ

### 3.1. Шляхи підвищення ефективності організації управління зернопереробним підприємством

Організаційна функція є важливим елементом управлінського процесу, спрямованого на формування та затвердження системи взаємозв'язків і взаємодій всередині підприємства. Вона базується на системному підході, який визначає підприємство як сукупність взаємодіючих елементів і відповідно вимагає організації такої взаємодії. Організаційна діяльність також має ситуативний характер, оскільки організаційні умови, їх мотивація та процедури відрізняються [5, с. 46].

Враховуючи важливість організаційних механізмів у роботі переробних підприємств, завданням менеджерів є не лише забезпечення загальної ефективності системи управління, а й досягнення високого рівня ефективності організаційної взаємодії. Для розрахунку управлінської ефективності використовуються різні підходи, включаючи оцінку економічних показників діяльності компанії, соціального розвитку та інновацій. Проте в сучасних умовах розвитку одним з найбільш прогресивних є підхід, що базується на таких сучасних концепціях, як «нова економіка», сталий розвиток, стратегії інноваційного розвитку та стандартизація у сфері управління підприємством [5].

Цей підхід систематизує теоретичні погляди, ідеї, вимоги, принципи та механізми впровадження методології загального управління якістю (TQM) та її модифікацій, а також виробництвом, фінансами, економікою, наукою, технікою та маркетингом організації в широкому розумінні, згідно з методологією ЄЕК ООН (Європейської економічної комісії ООН), людські ресурси [4, с. 78], визначаючи основні напрямки роботи в кожній з цих сфер.

На нашу думку, оцінити якість управління компанією можна з точки зору функцій, які виконує управлінська команда на етапі розвитку організації. Як

відомо з теорії управління, цілі включають стратегічні, тактичні та управлінські цілі [10, с. 40]. Кожному з наведених типів цілей відповідає свій фактор, що визначає якість управління на даному етапі планування.

Стратегічні цілі формуються топ-менеджерами, які зосереджуються на загальних питаннях. До них відносяться вибір політичного напрямку розвитку компанії та визначення цінностей, які мають бути пріоритетними в ході ведення бізнесу. Важливим завданням менеджерів на цьому етапі є узгодження інтересів окремих осіб з інтересами бізнес-партнерів, а також забезпечення відповідності соціальної та культурної політики компанії нормам і цінностям колективу

організації. Тому факторами, які найбільше впливають на якість управління на цьому етапі, є конкурентна перевага компанії, сфера її діяльності, а також компетентність та обізнаність вищого керівництва [20, с. 34].

Тактичні цілі визначають менеджери середньої ланки організації. Їхнє головне завдання-спрогнозувати, які дії і в якій послідовності слід здійснити, щоб забезпечити реалізацію стратегії організації. З цією метою рішення приймаються відповідно до умов, викладених у стратегії, які стосуються ринків, груп споживачів та видів товарів і послуг. Основна увага приділяється факторам, які підвищують здатність організації гнучко реагувати на нові умови і фактори зовнішнього середовища та ринкової ситуації. Інформація, її точність і своєчасність мають вирішальне значення для ефективності управління на етапі тактичного планування. Тому найважливішим фактором, що визначає якість роботи менеджерів середньої ланки, є якість роботи, проінформованість і швидкість прийняття рішень вищим керівництвом [30, с. 82].

Менеджери нижчого рівня в компанії відповідають за формування та реалізацію оперативних цілей, спрямованих на забезпечення виконання тактичних завдань. У досягненні тактичних цілей ефективність та якість роботи менеджерів залежить від швидкості прийняття рішень, своєчасності та точності управлінських вказівок, якості постачальників та матеріально-технічної бази.

Незадовільна робота на всіх трьох рівнях управління призводить до прийняття неточних і неоптимальних рішень щодо стратегічних перспектив і

знижує надійність кількісних оцінок прибутковості, ефективності використання ресурсів та очікуваного прибутку.

Підприємствам важливо мати відчуття стабільності зовнішнього середовища, яке будь-яка організація, незалежно від того, як довго вона працює

на ринку, може відкинути. З рештою, розвиток нових сільськогосподарських

організацій поєднує їх діяльність з концентрацією відповідних матеріальних і трудових ресурсів, поширенням кооперативних принципів переробки, зберігання і збуту продукції, розробкою нетрадиційних схем і моделей

матеріально-технічного забезпечення, технічного обслуговування, фінансово-

кредитного, страхового, інформаційно-консультативного забезпечення, а також

розвитком продовольчих ланцюгів, що успішно забезпечується за рахунок

розширення сфери комерційної діяльності, дотримання еквівалентності обміну

на всіх ланках продовольчого ланцюга.

Результати аналітичного дослідження слід порівнювати з очікуваннями

регулятора, враховуючи не лише короткострокові фінансові результати, а й

динамічні зміни вартості та конкурентоспроможності компанії.

Стандарт ISO встановлює вісім принципів управління, які керівництво може використовувати для покращення результатів діяльності організації (рис.

3.1).

Представлені на рисунку принципи є важливими для забезпечення ефективності організаційної діяльності переробних підприємств, оскільки

ґрунтуються на системному підході та активній взаємодії з елементами

внутрішнього та зовнішнього середовища. Відповідно до цього, покращення

відносин із зовнішнім середовищем найкраще досягається через

клієнтоорієнтованість (клієнт завжди правий) та взаємовигідні відносини з

постачальниками. Вдосконалення елементів внутрішнього середовища базується

на всіх інших принципах [5, с. 72].

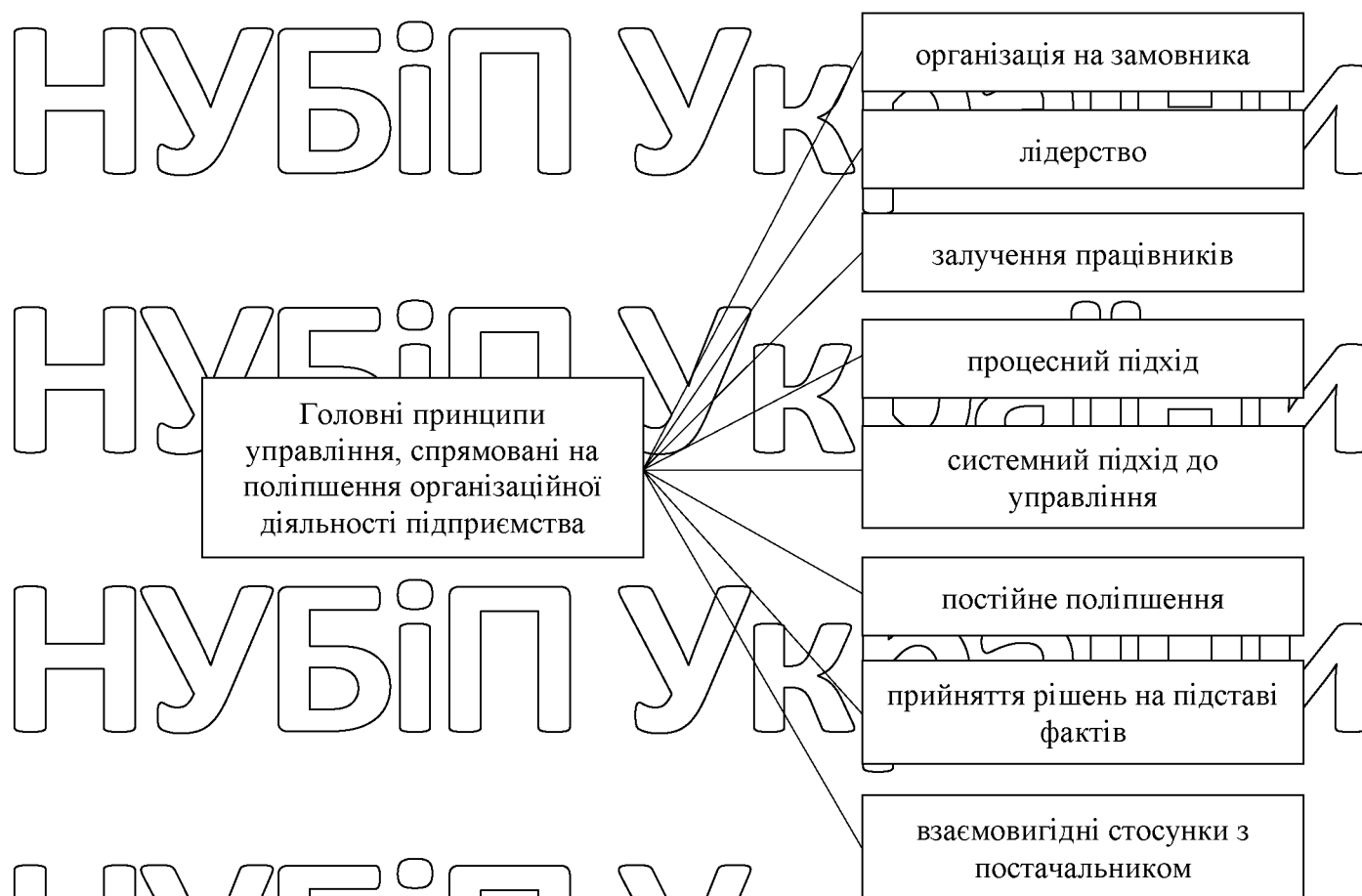


Рис. 3.1. Головні принципи управління, спрямовані на покращення організаційної діяльності переробного підприємства

Джерело: побудовано автором за даними джерела [5, с. 72]

Деякі з них є суто концептуальними:

- принципи лідерства – активність співробітників і відповідальність лідера за роботу відділу чи підрозділу;

- системний підхід – послідовне розуміння процесів, що відбуваються в компанії;

- процесний підхід – розуміння процесів на основі їх взаємозв'язків та порядку, в якому вони виконуються;

- постійне вдосконалення – прагнення до безперервного розвитку та досягнення кращих результатів в діяльності [5].

Господарська діяльність агропромислових підприємств в умовах мінливого зовнішнього середовища характеризується постійним і зростаючим

конкурентним тиском з боку внутрішніх і зовнішніх конкурентів, що зумовлює постійну потребу в удосконаленні управління такими підприємствами. Тому агропромисловим підприємствам необхідно постійно коригувати свої організаційні структури та вносити інші зміни до своїх систем управління [24, с.

65].

При цьому основні напрями вдосконалення організації управління представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

### Основні напрями вдосконалення організації управління

Напря м	Сутність, заходи
децентралізація управління;	В умовах динамічного зовнішнього середовища важливою умовою ефективного управління є швидке прийняття рішення на основі повної інформації щодо суті проблеми, яка вирішується. Найкраще приймати такі рішення на рівні, де їх розуміння є найбільш повним, на рівні децентралізації
спрощення управлінських процедур, надання їм меншої формалізації;	Формалізація правлінських відносинах в динамічних системах виступає фактором їх сповільнення. Окрім того, за рахунок децентралізації управління досягається можливість переміщувати центри прийняття рішень на нижчі рівні, що послаблює ієрархію
узгодження повноважень та відповідальності посадових осіб;	Одними із найчастіших конфліктів на більшості підприємств є неузгодженість обсягів відповідальності і повноважень керівників та посадових осіб. Така ситуація призводить до руйнування цілісності управління, обмежує ініціативність і знижує ефективність роботи управлінського апарату
усунення суперечливості в рішеннях і наказах;	Досвід показує, що прийняття рішень повинно перетворюватися в ланцюг наказів, які в повному обсязі відображали б його сутність і дозволяли досягати поставленої мети.
посилення мотивації до праці працівників та керівників;	Основним чинником реалізації управлінської функції підприємства є безпосередні дії працівників і керівників. Для досягнення високого рівня їх ефективності обов'язковою умовою є бажання працювати на результат, що досягається з допомогою ефективних мотиваційних заходів
вдосконалення організаційних комунікацій	Складність управління і динамічність процесів обумовлюють потребу у стійких і продуктивних організаційних комунікаціях в межах яких відбувається вирішення управлінських завдань, їх обговорення та погодження діяльності

Джерело: побудовано за даними джерела [24, с. 65]

У процесі вдосконалення організаційних структур слід також усунути інші недоліки організаційної системи. Зокрема, недотримання норми керованості, низька мотивація праці та низька якість організаційного регулювання також мають місце на підприємствах, що призводить до незбалансованого навантаження на менеджерів, дублювання функцій та появи некерованих об'єктів і сфер діяльності. Крім того, нечіткий розподіл відповідальності та повноважень між структурними підрозділами та окремими працівниками призвів до організаційної ситуації, коли багато важливих питань, що потребують вирішення, не підпадають під юрисдикцію жодного керівника.

Для того, щоб переробні підприємства рухалися в напрямку успішного вирішення ринкових проблем, необхідний інноваційний розвиток вітчизняного аграрного сектору та адаптація до ринкових умов. Водночас, функціонування переробних підприємств в умовах вільної ринкової економіки та їх зв'язки з ринком вимагають чіткої та економічно обгрунтованої системи маркетингу як необхідного елементу забезпечення конкурентоспроможності переробних підприємств. Для українських виробників питання конкурентоспроможності продукції особливо гостро стоїть у зв'язку з прагненням України вступити до ЄС. З огляду на це, питання організації управління маркетинговою діяльністю в системі формування продовольчого ринку набуває вирішального значення на сучасному етапі розвитку економіки [21, с. 30].

У цьому контексті звертаємо увагу на важливу роль, яку відіграє логістика в системі управління переробними підприємствами. Відповідно, сформуємо рекомендації що до функціональних обов'язків менеджерів з логістики:

Менеджер з логістики зазвичай організовує транспортно-трансферне забезпечення постачання матеріальних ресурсів та відвантаження готової продукції, обирає найбільш доцільні способи доставки, визначає транспортні маршрути для своєчасного виконання замовлень клієнтів та координує внутрішні та зовнішні зв'язки підприємства. Менеджер з логістики разом з менеджером з продажу, складським відділом та виробничим відділом планує процес транспортування готової продукції до клієнтів. Менеджер з продажу

також зобов'язаний надавати всю необхідну інформацію для планування та організації розподільчої логістики підприємства [19, с. 250].

На фоні цих рекомендацій ми також хотіли б звернути увагу на доцільність застосування стратегії інноваційного розвитку підприємств, яка є одним з найважливіших засобів досягнення високої конкурентоспроможності в сучасних умовах.

Основою інноваційного розвитку є науково-інноваційні процеси, які включають фундаментальні дослідження, прикладні дослідження, дослідно-конструкторські розробки, проектування, технологічне освоєння, випробування та промислове освоєння інновацій [23, с. 205].

Інноваційна діяльність підприємств переробної та харчової промисловості повинна здійснюватися з певною перспективою, на основі формування довгострокової системи цілей та обґрунтування вибору найбільш ефективних методів їх досягнення.

Формування інноваційної моделі розвитку підприємства базується на пошуку та оцінці альтернативних варіантів інноваційних рішень, які найбільше відповідають іміджу підприємства та цілям його розвитку. При цьому інноваційна діяльність є динамічною системою, яка потребує регулярного коригування з урахуванням можливих змін зовнішніх умов та нових можливостей для зростання підприємства. До особливостей інноваційної діяльності можна віднести необхідність узгодження інноваційної стратегії підприємства із загальною стратегією його економічного розвитку; внутрішньої збалансованості між окремими стратегічними цілями і напрямками інноваційної діяльності та послідовністю їх реалізації; відповідного реагування на зміни у зовнішньому середовищі, економічному розвитку, національному інвестиційному кліматі та ринковій кон'юктурі; наявного ресурсного потенціалу (потенціал, кошти, робоча сила, технології, сировина тощо). Крім того, важливим аспектом досягнення ефективності інноваційної діяльності є виявлення та вивчення основних інноваційних ризиків і пошук можливостей їх зниження, нейтралізації або уникнення [34].

Ефективність інноваційної діяльності підприємства визначається насамперед на основі оцінки економічної ефективності інновацій. Водночас слід враховувати й неекономічні результати, досягнуті в процесі реалізації інноваційної діяльності, зокрема покращення іміджу компанії, поліпшення умов праці працівників, поліпшення продовольчого забезпечення тощо. Таким чином, ефективна інноваційна діяльність є основою для майбутнього розвитку підприємств [34].

Через галузеву інноваційну структуру окремі підприємства поступово інтегруються, спеціалізуючись на певних видах продукції, встановлюючи стійкі економічні зв'язки, підвищуючи гнучкість виробництва та обмінюючись науково-технічними результатами та інформацією. Таким чином, виробничі підприємства можуть розвиватися, вдосконалюватися, досягати вишого рівня інноваційної активності та ефективніше використовувати основні фактори виробництва-працю, капітал та інформацію.

Розвиток інновацій повинен стати важливим аспектом стратегії окремих промислових підприємств. Різноманітні виклики, що виникають у зв'язку з цим, роблять найбільш важливими фундаментальні та прикладні наукові дослідження, які сприяють розвитку технологій виробництва харчових продуктів і ґрунтуються на механізмах природних явищ, тобто є інноваційними технологіями [34].

Таким чином, удосконалення системи управління агропереробними підприємствами є складним і довготривалим процесом, який може здійснюватися шляхом повної або часткової реорганізації. При цьому основні завдання вдосконалення покликані оптимізувати роботу виробничих підрозділів, маркетингових служб і зовнішньоекономічної діяльності та забезпечити інноваційний розвиток підприємства в цілому.

НУБІП України

### 3.2. Вдосконалення системи управління зернопереробним підприємством на засадах логістики

Логістика є матеріальною та організаційною основою глобалізації, що вимагає прийняття складного комплексу рішень з цілої низки питань, включаючи місцезнаходження постачальників, вид транспорту, що використовується, а також терміни і послідовність поставок. Основною концептуальною ідеєю логістики є необхідність максимальної адаптації будь-якої системи до постійно мінливих ринкових умов з найменшими можливими витратами [40, с. 75].

Ефективність логістичних систем та їх інноваційна привабливість є ключовими елементами успішних стратегій зростання і вважаються найважливішим джерелом конкурентних переваг. Концепція холодової логістики, як і загальна логістична концепція, має загальну систему поглядів на підвищення ефективності виконання функцій і реалізується на основі системного підходу для забезпечення єдності та узгодженості дій усіх ланок системи [47, с. 47].

Логістична функція в ланцюгу холодного постачання - це група логістичних операцій, однорідна з точки зору мети цих операцій та суттєво відмінна від іншої сукупності операцій. У дослідженнях фахівців [11, 12, 15, 47], які розглядають питання логістичного управління, наводиться перелік багатьох принципів теорії логістики, з багатьма різними класифікаціями. Принципи - це основні вихідні положення будь-якої теорії, вчення або науки. Концептуальні принципи логістики, що визначають природу і сутність всього механізму взаємодії та його окремих елементів [15].

Сучасні теорії логістики концептуально базуються на таких методологіях: системний аналіз (загальна теорія систем), кібернетичний підхід (кібернетика), дослідження операцій та прогнозування [12, 15, 47].

Логістичний менеджмент проявляється в системі правил і прийомів, які формують відповідні методи його вивчення та управління. Існує два основних

типи методів вирішення наукових проблем логістичного менеджменту з метою встановлення закономірностей щодо процесів, прийомів і явищ: формальні та евристичні методи (рис. 3.2) [37].

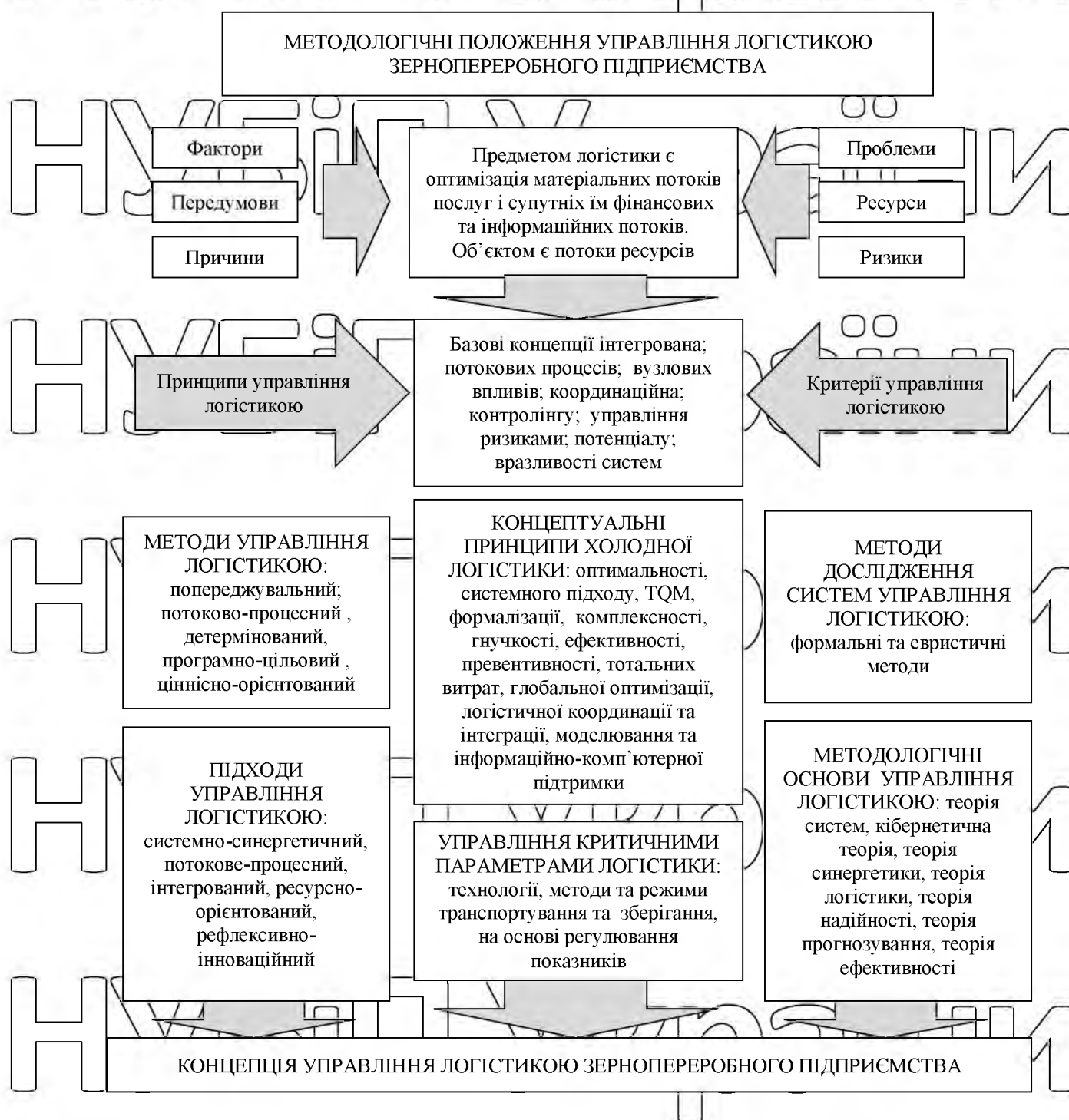


Рис. 3.2. Концептуальні засади формування управління логістикою зернопереробного підприємства

Джерело: побудовано автором за даними джерела [37]

Логічна послідовність використання описаних наукових дисциплін в аналізі, синтезі та оптимізації логістики виглядає наступним чином:

1. Логістичні ланцюги з наскрізними потоками (матеріальними, фінансовими, інформаційними та послуг) об'єктивно являють собою складні логістичні системи.

2. Логістичні потокові процеси є інтуїтивними, динамічними та цілеспрямованими. Вони пов'язані з проблемами системного управління, аналізу та інтеграції, які можуть бути вивчені, вирішені та змодельовані кібернетикою.

3. У логістичних поточкових процесах виникають проблеми вибору оптимального рішення та оцінки ефективності управління. Ці проблеми можуть бути вирішені методами дослідження операцій.

4. Організаційно-економічну діяльність та управління логістичними поточковими процесами не можливо уявити без планування, без науково обгрунтованих прогнозів параметрів і тенденцій розвитку зовнішнього середовища та показників логістичних процесів у логістичній системі [37].

Процес розробки логістичних методологій повинен бути наступним:

- по-перше, використовувати моніторинг на обов'язковій основі для задоволення потреб практики логістичного менеджменту та забезпечення ефективного зворотного зв'язку;

- по-друге, розробляти можливі стратегічні напрями для всіх рівнів управління ланцюгами поставок для забезпечення реалізації та конкурентоспроможності, виходячи з прогнозованих потреб регіону. При цьому

евристичні методи операціоналізуються в поняттях і категоріях, тоді як формалізовані методи операціоналізуються в конкретних параметрах або їх групах [12, 47].

Ключовою особливістю аналітичних методів є використання детермінованих інформаційних елементів у дослідженнях при алгоритмізації процесів дії та встановленні функціональних залежностей процесів.

Використання таких методів дуже поширене при плануванні та проектуванні різних процесів і в розрахунках для нормування.

Логістика та маркетинг передбачають постійне реагування на зміни ринку. Однак ці функції управління відрізняються між собою, і вони підлягають різному контролю. Синтез досягається завдяки використанню базових інструментів.

Логістика значною мірою нейтральна до соціально-політичної організації економіки, тоді як маркетинг є результатом конкретної економічної системи.

Спільним для логістики і маркетингу є орієнтація на клієнта і зв'язок з менеджментом компанії. Переслідуючи спільну мету, холодна логістика і маркетинг базуються на принципах комплексності, цілеспрямованості та системного підходу [48].

З точки зору маркетингу, логістика – це процес управління рухом і зберіганням матеріалів і товарів, а також потоком відповідної інформації, через організацію маршрутів руху товарів, за умов високоефективного виконання замовлень і доставки, при мінімізації поточних і майбутніх витрат [48, с. 157].

Взаємозв'язок холодної логістики та маркетингу в рамках збутової політики компанії зводиться до питання формування каналів збуту продукції та вибору між прямими та непрямими методами продажу.

Структура сформованих каналів збуту визначає ефективність логістичної системи. Логістичний аналіз дозволяє менеджерам з маркетингу визначити цілі та завдання дистрибуції і є функцією відділу маркетингу компанії. У цьому сенсі логістичний аналіз є маркетинговим інструментом, який допомагає визначити і забезпечити необхідні параметри обслуговування. Проблеми фізичної дистрибуції обмежують свободу дій компанії. Тому логістика і маркетинг є тісно інтегрованими сферами виробничої та комерційної діяльності [12, 47].

Для досягнення останньої логістику слід розглядати як одну з ключових компетенцій і розвивати її діяльність у наступних напрямках:

1. позиціонування з точки зору оптимального вибору стратегічних і структурних підходів до управління логістичними операціями;
2. координація внутрішнього прагнення до досконалості в логістичних операціях з розвитком міцних зовнішніх зв'язків у ланцюгу поставок;
3. здатність організації постійно демонструвати свою актуальність,

адаптивність і гнучкість до мінливих обставин;

4. безперервна оцінка внутрішньої та зовнішньої ефективності [12].

З точки зору інструментів логістичного та інноваційного менеджменту можемо розглянути підходи бенчмаркінгу (взяти як кращий зразок, або моделювати ідеал логістичного бізнесу), реінжиніринг- це бізнес-процесів у холодних ланцюгах поставок та TQM (total quality management – інтегральна система управління якістю, підтримана міжнародними стандартами ISO). В зв'язку з наведеними вище запропонована тривимірна модель «куб інновацій» в еволюції логістики (рисунок 3.3) [47].

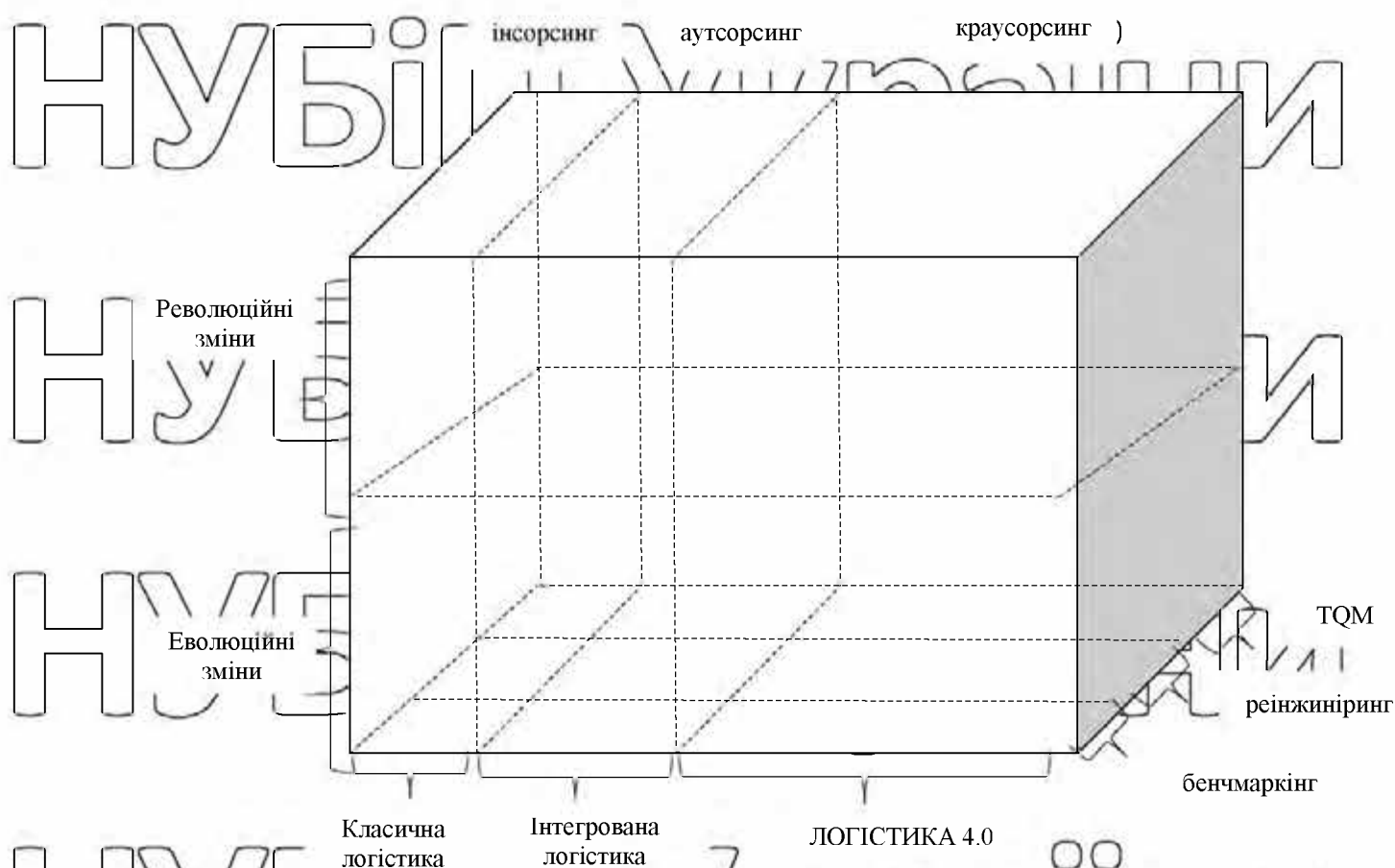


Рис. 3.3. Тривимірна модель «куб інновацій» для підвищення ефективності діяльності зернопереробного підприємства

Джерело: побудовано автором за даними джерела [47]

Четверта промислова революція широко відома як індустрія 4.0 [31]. Ця революція ґрунтується на цифровій революції, яка відбувається з середини

минулого століття. Революція характеризується поєднанням технологій, які розмивають межі між фізичною, цифровою та біологічними сферами. Як пояснює Вілсон [31], четверту промислову революцію неможливо визначити без використання термінів «кібер фізичні системи» та «хмарні обчислення». Це

революція мереж, платформ, людей і цифрових технологій: згідно з [25, с. 66],

найбільш перспективними технологіями в індустрії 4.0 є інтернет речей (IoT), інтернет послуг (IoS) та Інтернет людей (IoP). Завдяки цим комунікаційним технологіям суб'єкти комунікацій зможуть спілкуватися один з одним (в середовищі індустрії 4.0) і використовувати дані від власників виробництва

протягом усього життєвого циклу системи, не турбуючись про кордони компанії або країни [25].

Інновації в логістиці та управлінні ланцюгами поставок відображають глобальні демографічні, технологічні та політичні тенденції.

Ці інновації дозволяють компаніям оптимізувати свої логістичні процеси.

Це означає більш ефективне використання ресурсів, поєднання локальних можливостей з глобальною економією від масштабу та пошук нових торговельних партнерів у ланцюгу поставок. У зв'язку з цим важливо зазначити,

що інновації в логістиці можна класифікувати як управлінські інновації, а за

необхідності інформаційні системи відіграють важливу роль у логістиці, що призводить до появи технологічних інновацій. Деякі з основних рис четвертої промислової революції, індустрії 4.0 та логістики 4.0 можна узагальнити за

допомогою основних технологічних трендів, показаних на рисунку 3.4.

Логістика 4.0 є відповідною сферою застосування для індустрії 4.0 [25].

Інтеграція кіберфізичних систем (CPS) та інтернету речей (IoT) в логістику обіцяє забезпечити покращене відстеження та обробку інформації про матеріальні потоки в режимі реального часу.

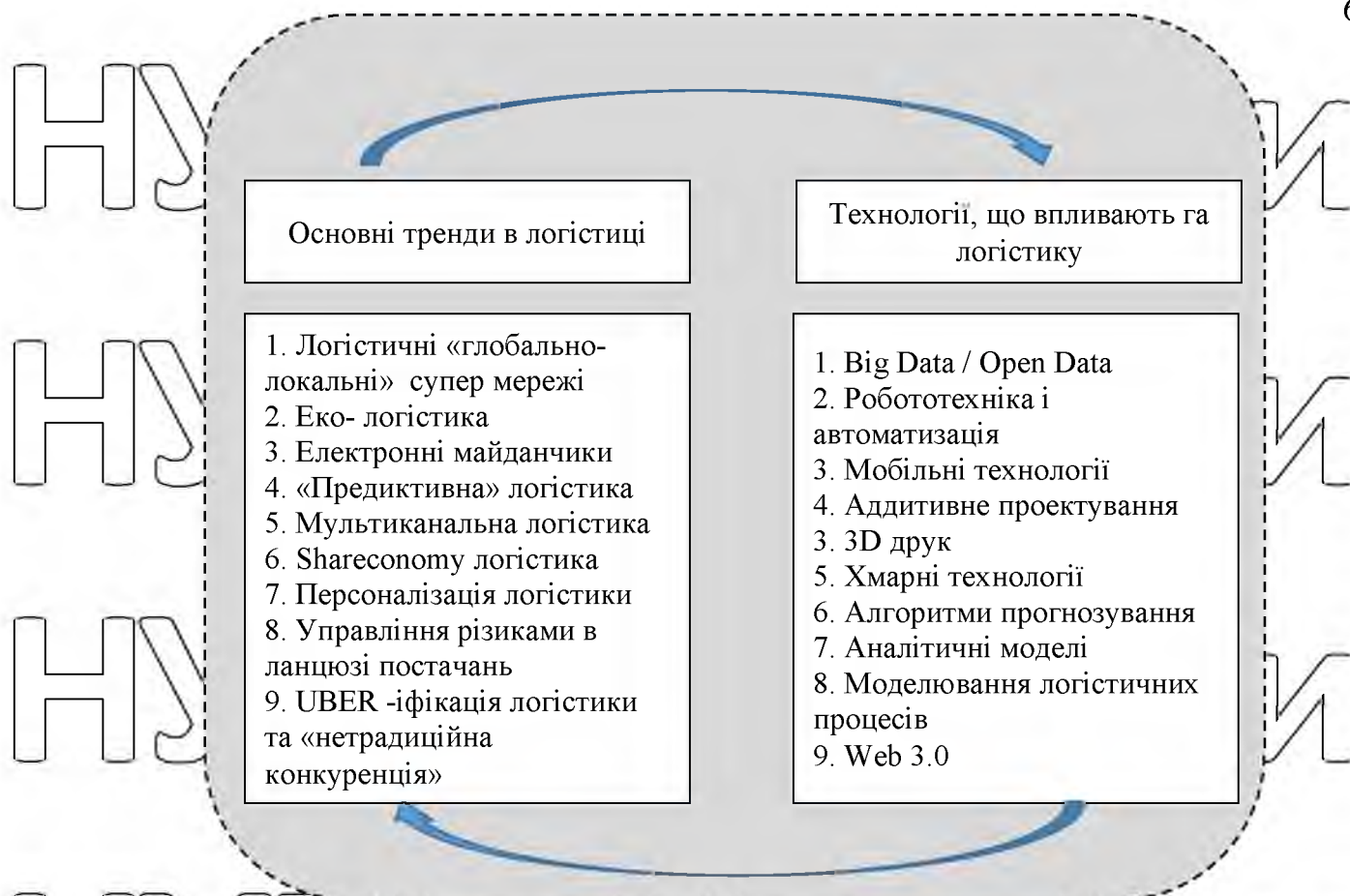


Рис. 3.4. Основні тренди та технології в логістиці

Джерело: побудовано автором за даними джерела [25]

Логістика 4.0 є відповідною сферою застосування для індустрії 4.0 [31].

Інтеграція кіберфізичних систем (CPS) та інтернету речей (IoT) в логістику об'єднує забезпечити відстеження матеріальних потоків у режимі реального часу та покращити обробку інформаційних потоків. Дійсно, можна стверджувати, що

індустрія 4.0 стане реальністю лише тоді, коли логістика зможе забезпечити виробничу систему необхідними її ресурсами в потрібний час, потрібної якості та в потрібному місці. Аналогічно, у джерелах [25, 31] пояснюється, що

нещодавні досягнення в галузі інформаційно-комунікаційних технологій у поєднанні зі зростаючим тиском на обробку промисловість щодо цифровізації та автоматизації відкрили шлях до різноманітних можливостей для

вдосконалення логістики за допомогою логістики 4.0. Це доводить, що розвиток індустрії 4.0 має сильний вплив на логістику і призводить до розвитку логістики 4.0.

У сучасному суєнільстві інформаційні технології впливають на всі сфери життєдіяльності суспільства. Їх використання в практичній діяльності дозволяє найбільш ефективно обробляти наявні дані та використовувати наявні знання для своєчасного прийняття та реалізації управлінських рішень, про що зазначає А. Г.

Овчаренко у своїй роботі «Оцінка якості логістичного обслуговування споживача» [42]. Системи управління оцінюють якість логістичного обслуговування споживачів. Як зазначено в праці [42], до таких систем управління відносяться:

1) управління ланцюгами поставок (SCM);

2) вдосконалене планування та диспетчеризація (Advanced Planning and Scheduling-APS);

3) модулі автоматизації продажів (Sales Force Automation-SFA);

4) автономний механізм конфігурації (Standalone Configuration Engine-SACE);

5) планування обмежених ресурсів (Finite Resource Planning-FRP);

6) технологія OLAP (аналітична обробка даних в режимі он-лайн);

7) модуль електронної комерції (EC);

8) управління даними про продукт (PDM) [42].

Передумовою створення без бар'єрного середовища для впровадження логістичних інновацій є активне використання інформаційних технологій як на рівні компанії, так і між країнами. Як зазначалося раніше, це пов'язано зі складністю ланцюгів поставок, нестабільністю попиту і пропозиції та необхідністю швидкого реагування на різноманітні зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Чимало нових галузевих змін пов'язано з ідентифікацією запасів у ланцюгу поставок. Варто зазначити, що інформаційні технології починають активно впроваджуватися в логістичну діяльність, зокрема в управління холодними ланцюгами поставок. Огляд наукових праць дозволив виокремити декілька IT-інновацій, які набувають популярності у сфері холодної логістики та управління ланцюгами поставок. Сьогодні потік інформації, що супроводжує товари по

всьому ланцюгу поставок, вже використовує різні методи автоматичної ідентифікації (рис. 3.5).

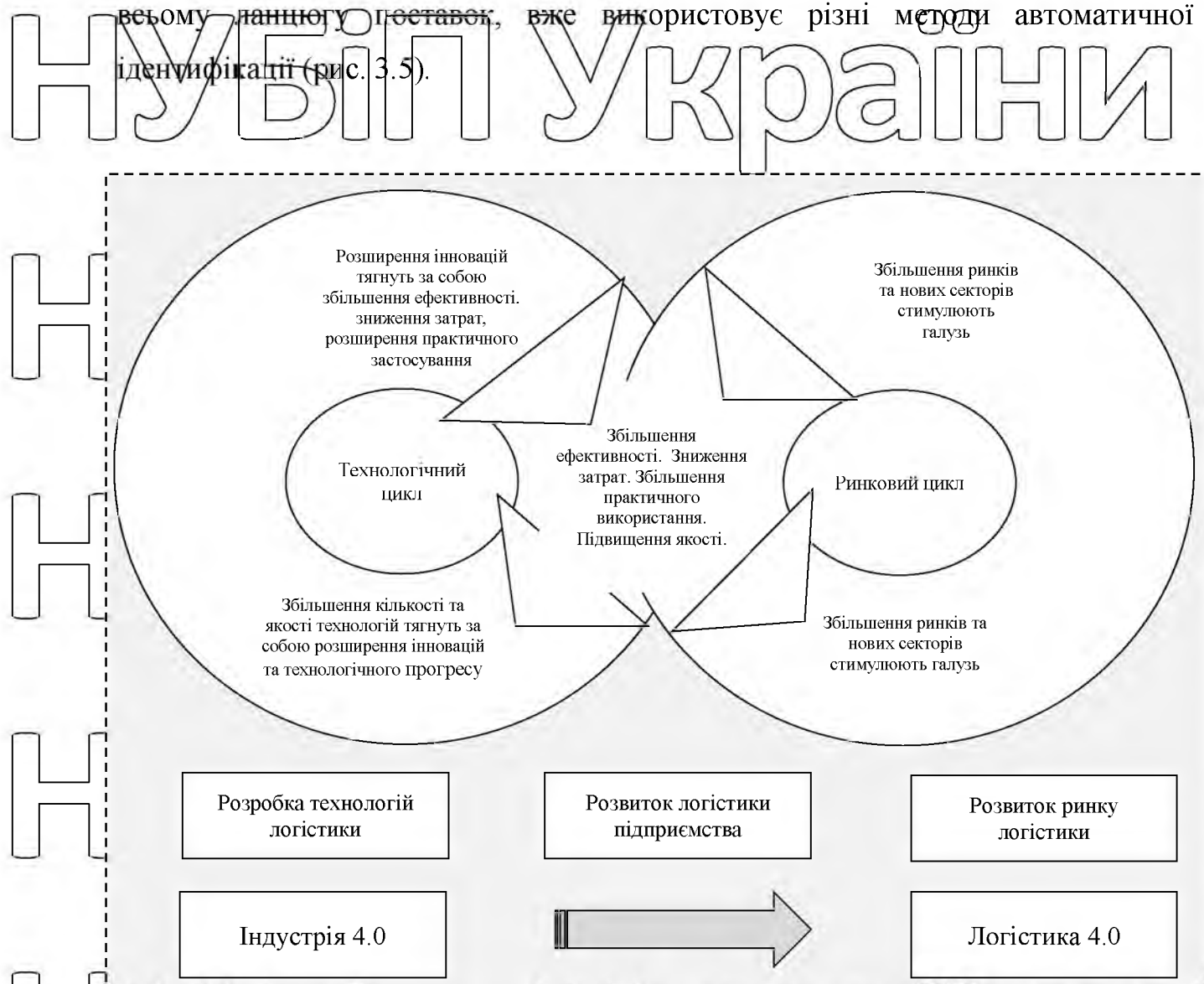


Рис. 3.5. Етапи технологічного розвитку та розвитку ринку в логістиці зернопереробних підприємств

Джерело: побудовано автором за даними джерела [31]

Перший з них - використання штучного інтелекту в ланцюжку поставок. Наразі такі великі компанії, як Tesla, Google, Apple та Volvo, займаються розробкою безпілотних транспортних засобів. Незважаючи на певні труднощі, пов'язані з ідеєю впровадження безпілотних транспортних засобів у логістичні процеси ланцюга поставок, її не можна ігнорувати. Загальновідомо, що на автомобільний та інші види транспорту і складські послуги припадає основна частина логістичних витрат. Використання автоматизованих транспортних

засобів може зменшити ці витрати і, таким чином, досягти більшої економічної ефективності по всьому ланцюгу поставок. Деякі з переваг автоматизованих транспортних засобів включають [31]:

1. скорочення часу доставки завдяки 24-годинному режиму роботи (безпілотним транспортним засобам не потрібно зупинятися на тривалий час);
2. нижчі транспортні витрати завдяки зменшенню споживання пального та економії на зарплаті водіїв;
3. підвищення безпеки вантажів за рахунок зменшення ризику пограбувань на автостоянках і скорочення часу доставки;
4. зменшення кількості дорожньо-транспортних пригод (завдяки тому, що транспортні засоби запрограмовані на дотримання всіх правил дорожнього руху);
5. стійкість до впливу людського фактору;
6. можливість використання транспортних засобів в екстремальних природних умовах і небезпечних зонах завдяки навчанню машин для виконання звичайних і нестандартних завдань (наприклад, пілотування аварійних посадок, водіння з великими вантажами) [31].

Наразі на законодавчому рівні лише дві країни дозволяють рух безпілотних транспортних засобів на дорогах загального користування: Австралія та США. У цих країнах деякі компанії вже використовують автоматизовані транспортні засоби для перевезення товарів і продуктів. У США міжнародна пивоварна компанія [31] використовувала безпілотні транспортні засоби для повного розвантаження готової продукції від пункту збору до пункту доставки.

Другою інновацією, яка вже отримала широке визнання не тільки в світі, але і в нашій країні, є використання технології RFID (Radio Frequency Identification – радіочастотна ідентифікація), яка використовує електромагнітне випромінювання радіочастотного діапазону. Ця технологія дозволяє ідентифікувати та відстежувати об'єкти в ланцюзі холодного постачання; RFID-мітки можуть значно підвищити ефективність ланцюга холодного постачання, швидко виявляючи проблеми та дозволяючи працівникам негайно їх вирішувати. Технологія дозволяє контролювати переміщення об'єктів і вирішувати завдання

автоматизації управління з високою швидкістю і надійністю [25].

Швидкість, з якою можна зчитувати інформацію з RFID-міток, приблизно в 10 разів вища, ніж зі звичайних штрих-кодів, що призводить до швидшої обробки даних [25, 31]. RFID-чіпи забезпечують комп'ютеризоване управління

продукцією, усуваючи таким чином потенційні помилки, спрощуючи ланцюг холодного постачання і знижуючи операційні витрати. Вони також можуть зменшити операційні витрати. Використання цієї технології в корпоративній холодній логістиці може забезпечити функціонування концепції «точно в строк»,

а також ведення якісного обліку і технічного контролю процесів. На холодних

складах, з іншого боку, технологія RFID може прискорити вхідні та вихідні процеси, відстежувати переміщення товарів в режимі реального часу і захищати продукцію від крадіжок і погіршення якості. Найважливішими перевагами

технології RFID для покращення управління в холодному ланцюгу поставок є

[31]:

1. RFID-мітки містять приблизно в 20 разів більше інформації, ніж штрих-коди;

2. Вказана інформація може бути змінена або замінена на зовсім іншу в процесі руху товарів;

3. Автоматичне зчитування інформації може здійснюватися на великих відстанях (до 30 м) і при високих швидкостях руху об'єкта;

4. Радіосигнал мітки може проходити через різноманітні матеріали, включаючи дерево, папір, пластик, картон і скло. Ще одна новинка-використання елементів доповненої реальності (AR) в ланцюгу поставок [31].

Щодо оцифрування, зазначимо, що це ще один вимір, який, ймовірно, відіграватиме важливу роль в еволюції ланцюга постачання холоду наступного покоління. Інтернет речей (IoT) все ширше використовується завдяки довшому

терміну служби батарей, нижчим цінам і меншим пристроям: на платформах IoT термінали можуть передавати температуру, положення і стан в режимі реального часу на платформи IoT [25].

Бездротова технологія дозволяє постійно контролювати температуру під

час руху вантажу. Крім моніторингу, пристроями можна керувати за допомогою команд через платформу інтернету речей, щоб забезпечити належний температурний контроль вантажу.

Інновації в логістиці виявилися відображенням демографічних, технологічних і політичних тенденцій. У зв'язку з цим важливо зазначити, що інновації в логістиці можна класифікувати як управлінські інновації, які спричиняють появу технологічних інновацій. Дійсно, можна стверджувати, що індустрія 4.0 була б неможливою без логістики 4.0, яка базується на основних

технологічних тенденціях, таких як інтеграція кіберфізичних систем (CPS), еко-логістичних систем, інтернету речей (IoT), діджиталізація, UBER, використання безпілотних транспортних засобів, елементів віртуальної реальності, технології блокчейнта REID, і вимагає вхідних даних в операційну систему в потрібний час,

в потрібній якості і в потрібному місці. Основна складність полягає в тому, що необхідні статистичні дані є внутрішньою інформацією компанії і тому не є загальнодоступними. У більшості випадків відсутня детальна статистика щодо часу транспортування.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## ВИСНОВКИ

# НУБІП України

Узагальнюючи результати дослідження здійсненого у кваліфікаційній магістерській роботі можна зробити наступні висновки:

1. Функціонування суб'єкта господарювання в ринковому середовищі пов'язане з низкою особливостей та умов, які потребують всебічного розуміння та управління. При цьому менеджмент є тим інструментом, який забезпечує суб'єкту господарювання бажаний вектор розвитку та дозволяє йому досягати за

декларованих цілей в умовах ринкової турбулентності та невизначеності. В

умовах ринкової економіки на менеджмент покладається головне завдання досягнення високої економічної ефективності, високої якості продукції та постійний пошукових шляхів задоволення мінливих потреб ринку.

2. Переробка сільськогосподарської сировини та управління виробництвом

харчових продуктів є важливими напрямками регулювання та координації пов'язаних з ними процесів для забезпечення продовольчого забезпечення населення на макро-та мікроекономічному рівнях. На тлі загальної кризи і банкрутства великої кількості підприємств з переробки сільськогосподарської

сировини (в основному цукрових заводів), елеваторна і зернопереробна галузь в

цілому зберегла високі позиції і продовжує підвищувати свою ефективність.

Така ситуація ґрунтується на важливій ролі, яку виробництво зерна та зернопереробка відіграють у системі виробництва, експорту та продовольчого забезпечення країни.

3. Важливим фактором розвитку зернової галузі сьогодні є збільшення

обсягів експорту. Зростаючий попит на українське зерно на світовому ринку

призвів до збільшення посівних площ, збільшення потужностей вітчизняних

елеваторів та реструктуризації логістичних потужностей агровиробників і

транспортних компаній. Як наслідок, елеваторна галузь, яка зберігає,

переробляє, акумулює та відвантажує великі обсяги зерна, отримала чи не

найбільший поштовх до розвитку серед усіх інших галузей національної

економіки. Розглянемо, що це за галузь, що таке елеватори та які основні виклики

# НУБІП України

стоять перед ними).

4. Підприємство ТОВ «Збараський комбінат хлібопродуктів» є одним з найбільших хлібоприймальних підприємств Тернопільської області. З розвитком ринкових відносин підприємство змогло знайти свою нішу та зберегти цілісний майновий комплекс, а також наростити виробничі потужності. Підприємство більше уваги приділяє комерційним елементам зернового ринку, мова йде про маркетингове забезпечення ринку зерна та продуктів його переробки як на внутрішньому так і на міжнародному ринках, надання високопродуктивних транспортних послуг автоматизованими зерновозами з ємністю кузова в межах

50-60 м<sup>3</sup> а також продаж різних видів мінеральних добрив.

5. Щодо загальної структури основних засобів ТОВ «Збараське КХП», відзначимо, що основна частина вартості виробничих активів припадає на будівлі, споруди та передавальні пристрої. Так на них припадає понад 58% усіх активів підприємства. Окрім кількісних та відносних показників наявності основних засобів, важливим є аналіз їх вартості та використання. Як вже зазначалося, відповідно до економічної природи основних засобів, коли їхня вартість поступово переноситься на товари та послуги, важливим показником ефективності політики щодо використання основних засобів є рівень амортизації.

6. Окрім забезпечення підприємств високопродуктивними основними засобами, важливим фактором успішного управління підприємством є кадрова політика. Людські ресурси підприємства-це інструменти, які дозволяють йому експлуатувати наявне обладнання та споруди, а також виробляти матеріальні цінності. Поряд з кількісним забезпеченням виробничих та бізнес-процесів на досліджуваному підприємстві також важливим фактором оцінки людських ресурсів є рівень освіти працівників. більшість працівників компанії є досить молодими, віком від 15 до 35 років, що є досить позитивним, враховуючи стрімкий розвиток технологій у галузі та адаптивність молодих людей.

7. Для розрахунку управлінської ефективності використовуються різні підходи, включаючи оцінку економічних показників діяльності компанії,

соціального розвитку та інновацій. Вказаний підхід систематизує теоретичні погляди, ідеї, вимоги, принципи та механізми впровадження методології загального управління якістю (TQM) та її модифікацій, а також виробництвом, фінансами, економікою, наукою, технікою та маркетингом організації. Стандарт ISO встановлює вісім принципів управління, які керівництво може використовувати для покращення результатів діяльності організації (рис. 3.1). Представлені на рисунку принципи є важливими для забезпечення ефективності організаційної діяльності переробних підприємств, оскільки ґрунтуються на системному підході та активній взаємодії з елементами внутрішнього та зовнішнього середовища.

8. Логістичний менеджмент проявляється в системі правил і прийомів, які формують відповідні методи його вивчення та управління. Існує два основних типи методів вирішення наукових проблем логістичного менеджменту з метою встановлення закономірностей щодо процесів, прийомів і явищ: формальні та евристичні методи (рис. 3.2). Четверта промислова революція широко відома як індустрія 4.0 [31]. Ця революція ґрунтується на цифровій революції, яка відбувається з середини минулого століття. Революція характеризується поєднанням технологій, які розмивають межі між фізичною, цифровою та біологічною сферами. Деякі з основних рис четвертої промислової революції, індустрії 4.0 та логістики 4.0 можна узагальнити за допомогою основних технологічних трендів, показаних на рисунку 3.4.

9. Передумовою створення без бар'єрного середовища для впровадження логістичних інновацій є активне використання інформаційних технологій як на рівні компаній, так і між країнами. Чимало нових галузевих змін пов'язано з ідентифікацією запасів у ланцюгу поставок. На рис. 3.5 ми показали етапи технологічного розвитку та розвитку ринку в логістиці зернопереробних підприємств.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В. Г., Кириченко О. С. Економічна безпека суб'єктів логістичної діяльності: Навчальний посібник. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2016. 350 с.
2. Аникин Б. А., Алькема В. Г., Сумець О. М. Логістика. Теорія та практика: навчальний посібник. Київ: Професіонал, 2018. 272 с.
3. Багорка М. О., Кадирус І. Г. Упровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність аграрних підприємств. Науково-виробничий журнал «Держава та регіони». Серія «Економіка та підприємство». №1 (118). 2021. С. 42-47.
4. Балабанова Л., Холод В., Балабанова І. Стратегічний маркетинг. Підручник. Київ: 2019. 612 с.
5. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Основи менеджменту, маркетингу та підприємництва: навчальний посібник. К. ЦП «Компринт». 2018. 536 с.
6. Бойченко М. В. Проблеми транспортної логістики вантажних перевезень в Україні. Вісник економічної науки України. 2018. № 2 (35). С. 22-26.
7. Бондаренко В. М., Бондаренко О. В. Особливості маркетингового підходу у формуванні інвестиційного клімату регіону. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету ім. Дмитра Моторного. Мелітополь. 2021. №2(44). С. 124-129.
8. Бондаренко В. М., Ковінько О. М., Соколюк К. Ю. Маркетинг інвестицій регіонального розвитку. Монографія. Вінниця: Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2018. 280 с.
9. Бондаренко В. М., Ковінько О. М., Соколюк К. Ю. Маркетинг інвестицій регіонального розвитку. монографія. Вінниця: Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2018. 280 с.

10. Бечкарьов А. А. Проблема вибору постачальників та оптимізації розміру партії поставки в умовах попиту, що змінюється. Логістика та управління ланцюгами постачання. 2014. № 1. С. 37-42.

11. Буркинський Б. В., Нікішина О. В., Лисюк В. М. та ін. Методологічні засади формування ефективної логістики товарних ринків: монографія. Одеса: ІІПРЕД НАН України, 2020. 200 с.

12. Вишневська О., Двойнісюк Т., Шипида С. Особливості логістичних систем сільськогосподарських підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 7. С. 106-109.

13. Вініченко І. І., Крючкова Ж. В. Ключові чинники впливу на конкурентоспроможність аграрних підприємств. Економіка та держава. 2017. № 4. С. 32-37.

14. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. Київ: Лібра, 2021. 771 с.

15. Годжій Н. М., Оверченко А. І. Оцінка логістичного потенціалу підприємства як основа вибору його логістичної стратегії. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 13. URL: <http://global-national.in.ua/archive/13-2016/50.pdf> (дата звернення 25.07.2023).

16. Голомша Н. Є., Голомша О. Я. Кореляційно-регресійне моделювання конкурентоспроможності української пшениці на світових ринках. Економіка АПК. 2019. № 10. С. 88-97.

17. Господарський кодекс України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст. 144 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення 22.08.2023).

18. Грищина Л. А. Сучасний стан та перспективи розвитку транспортної логістики в Україні. Інфраструктура ринку. Одеса, 2018. №18. С. 11-18.

19. Драмарецька К. П., Зоргач А. М. Управління логістичною діяльністю сільськогосподарських підприємств. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Том 8. № 1. С. 248-253.

20. Дудар В. Управління маркетингом: електронний навчальний посібник. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет, 2022. 85 с.

21. Дудар Т. Маркетинг відносин в системі агробізнесу у контексті викликів свроінтеграційних процесів. Вісник Тернопільського національного економічного університету: науковий журнал. 2016. № 1. С. 22-34.

22. Закон України «Про господарські товариства». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1991, № 49, ст. 682. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text> (дата звернення 14.07.2023).

23. Запухляк І. Б., Зелінська Г. О., Побігун С. А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 23. С. 204-209.

24. Зеленко О. Управління логістичною діяльністю сімейногосподарських підприємств. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2017. № 3. С. 63-66.

25. Ільченко Н. Б. Розвиток логістики 4.0 у діяльності логістичних компаній. Вісник Волинського інституту економіки і менеджменту. 2019. № 23. С. 65-74.

26. Іржищева І. О., Барабанова Ю. С., Іщенко О. А., Тубальцева Н. П., Сіренко І. В. Оцінка ефективності логістичного менеджменту на регіональному та національному рівнях. Ефективна економіка. 2020. № 4. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2020/12.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/12.pdf) (дата звернення 30.07.2023).

27. Іщенко О. А. Методичні підходи до оцінювання інфраструктурного забезпечення транспортнологістичних систем. Економічний аналіз. 2018. Том 28. № 4. С. 313-320.

28. Кирилов Ю. Є., Желуденко К. В. Прогнозування конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств у системі формування їх конкурентних стратегій. Економіка АПК. 2021. № 11. С. 23-31.

29. Корнієцький О. В. Оцінка структурних перетворень комплексу продовольчого маркетингу. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2017. № 3. С. 52-57.

30. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. 5-е вид. Київ: Даксінга, 2020. 880 с.

31. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. Пер. з англ. К. Куніцької та О. Замасої. Київ: Вид. група СМ-БУКС, 2018. 208 с.

32. Логоша Р. В., Семчук І. А. Ідентифікація моделей маркетингу взаємодії сільськогосподарських підприємств з виробництва біопалива. Економіка АПК. 2020. № 12. С. 45-54.

33. Луценко І. С., Коновалова І. В. Удосконалення управління логістичними процесами як метод покращення діяльності підприємств. БізнесІнформ. 2020. № 1. вебсайт. URL:

[https://www.businessinform.net/export\\_pdf/business-inform-2020-11\\_0-pages-](https://www.businessinform.net/export_pdf/business-inform-2020-11_0-pages-430_435_xif)

[430\\_435\\_xif](https://www.businessinform.net/export_pdf/business-inform-2020-11_0-pages-430_435_xif) (дата звернення 21.08.2023).

34. Луцив О. П., Корнійчук Т. А. Особливості формування стратегії інноваційного розвитку підприємств аграрного сектору. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління (6). 2022. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-07> (дата звернення 11.09.2023).

35. Макаренко Н. О. Оцінка ефективності функціонування логістичної системи аграрного підприємства. Східна Європа: Економіка, бізнес та управління. 2017. №2(07). URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Makarenko-N.O..pdf> (дата звернення 23.08.2023).

36. Мартиненко В. П., Манько І. В. Економічна сутність управління маркетинговою діяльністю підприємства. Підприємництво та інновації. 2017. №4. С. 93-97.

37. Марченко В. М., Шутнюк В. В. Логістика: підручник. Київ: Артек, 2018. 312 с.

38. Михайлова Л. І., Лищенко М. О., Устак Т. В. Механізми управління маркетингом та збутом продукції сільськогосподарських підприємств на ринку зерна. Економіка АПК. 2018. № 10. С. 40-49.

39. Монастирський Г. Л. Теорія організації: навчальний посібник. Тернопіль: «Крок», 2019. 368 с.

40. Назаренко Л. М. Логістичний процес як об'єкт системи управління розвитком освітнього середовища. Імідж сучасного педагога. 2023. №2 (209). С. 71-76.

41. Нікішина О. В., Тараканов М. Я. Теоретико-методичні засади логістичних «розривів» у ланцюгах товарних ринків. Food Industry Economics. 2020. №2 (4). С. 3-16. URL: <https://journals.onall.edu.ua/index.php/fie/article/view/1906> (дата звернення 11.09.2023).

42. Овчаренко А. Г. Оцінювання якості логістичного обслуговування споживачів. Економіка транспортного комплексу. 2020. №35. DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2020.35.0.160> (дата звернення 17.08.2023).

43. Офіційний сайт Корпорації «Збаразький КХП». URL: <https://zbarazh-khp.com/uk/%D0%B3%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B0> (дата звернення 16.07.2023).

44. Про транспорт: Закон України від 10.11.1994 р. № 232/94-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-vr#Text> (дата звернення 30.08.2023).

45. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг: навчальний посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.

46. Тарасюк А. В. Управління маркетингом як інструмент підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Економіка АПК. 2019. № 7. С. 101-106.

47. Тарасюк Г. М. Логістичні рішення та управління постачаннями в компанії: виклики часу. Економіка, управління та адміністрування. 2021. №4 (98). С. 42-48.

48. Тюріна Н. М., Гой І. В. Логістика: навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2015. 392 с.

49. Хмарська І. А., Сігасва Т. А., Бачинська О. М. Оцінки ефективності та якості управління логістичним потенціалом. Економіка та суспільство. 2023.

Вип. 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2299/2220> (дата звернення 24.08.2023).

50. Чайка І. П. Сучасна концепція маркетингового управління діяльністю підприємства. Економічний аналіз: збірник наукових праць. Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ «Економічна думка», 2017. Том 27. № 1. С. 257-262.

51. Ярославський А. О. Проблеми економічного розвитку зернопереробних підприємств в Україні. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. Випуск 25. Частина 2. С. 45-47.

52. Оденко А. В. LPI як показник конкурентоспроможності та потенціалу логістичного забезпечення України стосовно країн Європейського Союзу. Бізнес інформ. 2018. № 1. С. 54-59.

53. Buriak R.I., Heraimovych V.L., Nahorna O.V. Marketing research of agro-food markets. Monograph. Tallin: Teadmus OU, 2022. 430 p.

54. Logistics activities or 6 Functions of logistics in an organization. Marketing91. URL: <https://www.marketing91.com/logistics-activities/> (дата звернення 14.08.2023).

55. Lutsii O.P., Buriak R.I., Heraimovych V.L. Management of marketing activities of processing enterprises of the agricultural sector of Ukraine. Monograph. Tallin: Teadmus OU, 2022. 357 p.