

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПРАВА**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ:
Завідувач кафедри,
д. е. н., професор
_____ О.П. Величко
« ____ » _____ 2020 р.**

ДИПЛОМНА РОБОТА

**на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за освітньо-професійною
програмою «Менеджмент» зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему: ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

Здобувач

Фінота Д.А.

**Науковий керівник,
к.держ.упр., доцент**

Шпортюк Н.Л.

Дніпро – 2020

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: «2» березня 2020 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи	березень 2020	
2.	Збір первинного матеріалу	березень- квітень 2019	
3.	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	травень – червень 2020	
4.	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	серпень 2020	
5.	Розрахунок та написання проектного розділу	вересень-жовтень 2020	
6.	Написання висновків та пропозицій	листопад 2020	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	грудень 2020	

Студент _____
(підпис)

Фінота Д.А.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Шпортюк Н.Л.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: «Логістичний менеджмент операційної діяльності в сільськогосподарському підприємстві»

Дипломна магістерська робота: 80 с., 9 рис., 21 табл., 4 додатки, 70 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є процес логістичного менеджменту операційної діяльності сільськогосподарського підприємства.

Метою дипломної магістерської роботи є узагальнення теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення логістичного менеджменту операційної діяльності сільськогосподарського підприємства..

Методи дослідження – монографічний, аналізу і синтезу; абстрактно-логічний; теоретичного узагальнення та порівняння; економічного аналізу; структурно-логічний, графічної інтерпретації..

Досліджено теоретичні основи функціонування логістичного менеджменту операційної діяльності виробничого підприємства; надана організаційно-економічна характеристика ТОВ «Маяк»; проведено аналіз операційної та логістичної діяльності підприємства; обґрунтовано доцільність розширення галузі тваринництва через побудову оптимізаційної моделі співвідношення галузей. Представлено та обґрунтовано доцільність використання стратегії сталого розвитку при впровадженні логістичної системи розподілу. Розроблено ґрунтовну модель, яка сприятиме покращенню збалансованої системи показників індикаторами сталого розвитку логістичної системи розподілу.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

УПРАВЛІННЯ, ЛОГІСТИКА, ЛОГІСТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ОПЕРАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА РОЗПОДІЛУ, ОПТИМІЗАЦІЯ, ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

УПРАВЛІННЯ, ЛОГІСТИКА, ЛОГІСТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ОПЕРАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА РОЗПОДІЛУ, ОПТИМІЗАЦІЯ, ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ

KEYWORDS

MANAGEMENT, LOGISTIKA, LOGISTICCHNA DIALNIST, OPERATING DIAALNIST, LOGISTIC SYSTEM ROSPODILU, OPTIMIZATION, BALANCED SYSTEM OF INDICATIONS

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	8
1.1. Місце логістичного менеджменту в управлінській діяльності підприємства	8
1.2. Роль логістичного менеджменту в підвищенні ефективності операційної діяльності виробничого підприємства	13
1.3. Методичні основи оцінки господарської та логістичної діяльності виробничих підприємств	21
Висновки до першого розділу	31
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МАЯК»	33
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Маяк»	33
2.2. Дослідження рівня ефективності менеджменту операційної діяльності в ТОВ «Маяк»	39
2.3. Характеристика логістичних аспектів менеджменту ТОВ «Маяк»	47
Висновки до другого розділу	61
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МАЯК»	64
3.1. Оптимізація операційної діяльності ТОВ «Маяк» через моделювання виробничої програми	64
3.2. Вдосконалення управління логістичною системою розподілу продукції ТОВ «Маяк»	70
Висновки до третього розділу	77
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	82
ДОДАТКИ	91

ВСТУП

Актуальність дослідження. Підвищення ефективності операційної діяльності сільськогосподарських підприємств зумовлює зниження поточних витрат діяльності, і як наслідок є причиною отримання більш високих прибутків. Забезпечення утримання високого рівня прибутковості підприємства можливе при раціональному поєднанні практичного досвіду операційної діяльності сільськогосподарського підприємства із передовими технологіями і розробками щодо логістичного забезпечення виробничого процесу. Вдосконалення виробничої діяльності сільськогосподарського підприємства полягає у визначенні оптимальної виробничої структури з урахуванням сильних і слабких сторін функціонування підприємства у ринковому середовищі, ресурсного забезпечення підприємства та можливих ризиків його операційної діяльності.

В підвищенні ефективності операційної діяльності сільськогосподарського підприємства зацікавлені як власники бізнесу, так і персонал підприємства, споживачі продукції та держава.

Проблематика організації логістичного менеджменту операційної діяльності підприємств висвітлена в роботах таких науковців як: Антошкіна Л.І., Багрій К. Л., Бараш Ю.С., Дикань В. Л., Іванова М.І., Кислий В.М., Крикавський Є.В., Крупський О.П., Лазоренко Т.В., Макаренко М.В., Філіппової С.В., Нестеренко Р.В., Окландер М.А., Струнін В.В., Сумець О. М., Хромов О.П., Шишкін В. О. та ін.

Метою дипломної роботи магістра є узагальнення теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення логістичного менеджменту операційної діяльності сільськогосподарського підприємства.

Для досягнення поставленої мети були поставлені і вирішені наступні завдання:

- визначити місце логістичного менеджменту в управлінській діяльності підприємства;
- охарактеризувати роль логістичного менеджменту в підвищенні ефективності операційної діяльності виробничого підприємства;
- дослідити рівень господарювання ТОВ «Маяк»;
- проаналізувати рівень ефективності менеджменту операційної діяльності в ТОВ «Маяк»;
- охарактеризувати діючу систему логістики в ТОВ «Маяк»;
- провести оптимізацію операційної діяльності ТОВ «Маяк» через моделювання виробничої програми;
- розробити заходи, направлені на вдосконалення управління логістичною системою розподілу продукції ТОВ «Маяк».

Об'єктом дослідження є процес логістичного менеджменту операційної діяльності сільськогосподарського підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти логістичного управління операційною діяльністю сільськогосподарського підприємства.

Методи дослідження. В основі проведеного дослідження покладені наступні теоретико-методологічні основи: діалектичний метод пізнання, ґрунтовні основи економічної теорії та маркетинг-менеджменту, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем логістичного менеджменту операційної діяльності. У процесі дослідження використовувались наступні методи: монографічний, аналізу і синтезу; абстрактно-логічний; теоретичного узагальнення та порівняння; економічного аналізу; структурно-логічний, графічної інтерпретації.

Інформаційна база дослідження. Інформаційне забезпечення дипломної роботи магістра склали: нормативно-правові акти України, офіційні дані із сайту ДСС України, наукова література з досліджуваної проблеми, статистична звітність ТОВ «Маяк», інформаційні дані мережі Інтернет, власні спостереження автора.

Наукова новизна одержаних результатів дипломної роботи магістра полягає в обґрунтуванні теоретично-методичних засад і розробці практичних рекомендацій з удосконалення управління логістичною системою розподілу продукції ТОВ «Маяк».

Новизна дослідження полягає у тому, що в запропоновано впровадження стратегії сталого розвитку при раціоналізації логістичної системи розподілу розроблено концептуальну модель, яка має на меті доповнити збалансовану систему показників індикаторами сталого розвитку логістичної системи розподілу.

набуло подальшого розвитку:

– обґрунтовано доцільність оптимізації виробничої структури з розширенням галузі тваринництва, що забезпечить зростання прибутковості операційної діяльності підприємства.

Практична значимість полягає у тому, що результати дослідження створюють необхідне підґрунтя для подальшого системного вивчення проблеми логістичного менеджменту операційної діяльності та в розробці конкретних рекомендацій для ТОВ «Маяк».

Апробація результатів дипломного дослідження. Наукові положення основних результатів дослідження та їх практичне застосування обговорювалися на XI Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи» (м. Дніпро, 2020 р.).

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатку. Структура роботи відображає логіку дослідження та особливості характеру розкриття наукової проблеми.

Основний зміст дипломної роботи викладено на 80 сторінках. Дипломна робота містить 21 таблиць, 9 рисунків та 4 додатки. Список використаних джерел включає 69 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Місце логістичного менеджменту в управлінській діяльності підприємства

Формування системи логістики на виробничому підприємстві необхідно здійснювати у взаємоузгодженості з іншими елементами структури управління. Необхідно встановити напрямки взаємодії між усіма сферами менеджменту підприємства. Загальна система управління підприємством повинна бути об'єднанням організаційної структури управління з окремими складовими діяльності підприємства такими як інвестиції та фінанси, маркетинг та реалізація, виробництво.

Взаємодію логістики з виробництвом доцільно аналізувати, з позицій логістичної підтримки виробничого процесу, тобто по-перше, внутрішньої логістики підприємства, яка полягає в управлінні запасами виробничих ресурсів, незавершеної продукції, готової продукції в технологічному процесі виробництва, управління транспортом, який забезпечує виробничий процес, складами і зерносховищами підприємства і т. д. Другою стороною логістичної підтримки операційної діяльності виступає зовнішня логістика, тобто керування логістичними операціями при менеджменті постачання матеріальних ресурсів і реалізації готової продукції.

Внутрішньовиробнича логістика сільськогосподарського підприємства взаємодіє із операційним менеджментом на основі тривалості основних виробничих процесів або циклів. Зменшення тривалості «виробничо-технологічного циклу є безпосередньо одним з головних завдань внутрішньої логістики для тих фірм, які застосовують логістичні концепції JT, LP і т.і.» [44]. Доцільно відмітити, «якщо в дистрибутивних мережах фірми створені

досить великі запаси готової продукції, то немає необхідності форсувати скорочення тривалості виробничого циклу» [48]. Через вказану залежність проявляється взаємозв'язок між зовнішньою та внутрішньою виробничою логістикою. Сучасні темпи розвитку ринку «підвищили значення фактора часу як у виробництві, так і в розподілі, однак у виробництві можливостей для маневру значно менше, ніж в дистрибуції, через те, що більшість фірм застосовують однакові передові технології виробництва готової продукції (гнучке автоматизоване і роботизоване обладнання)» [17].

Тому для оптимізації тривалості основних виробничих процесів більшість підприємств намагаються вдосконалити основні елементи внутрішньої виробничої логістики, впроваджуючи нові логістичні технології та системи.

Взаємозв'язок між операційним та логістичним менеджментом «проявляється в проблемі обліку сезонного попиту при виробництві готової продукції. Повний та економічно обґрунтований прогноз такого попиту не завжди можливо здійснити, і тому для страхування ризику втрати продажів виробники прагнуть максимізувати обсяг випуску готової продукції» [70]. «Це зумовлює необґрунтоване зростання витрат на зберігання і підтримку запасів готової продукції як у виробника, так і збутової мережі. Завданням логістичного менеджменту в цьому випадку є оптимізація загальних витрат у виробництві та дистрибуції для створення сезонних запасів готової продукції» [11].

Важливим моментом для сільськогосподарського підприємства має керування закупівлями матеріально-технічних ресурсів. Новий підхід до управління закупівлями помагається на концепції JIT і мінімізації рівнів запасів матеріальних ресурсів у споживача або виробника. Доказано, що «дефіцит матеріальних ресурсів або відсутність їх гарантійного запасу можуть привести до втрати виробничого циклу, недозагруження виробничих потужностей або зростанню собівартості продукції» [29]. У багатьох закордонних підприємств «відповідальність за утримання оптимальних запасів матеріальних ресурсів у

виробництві покладена на працівників логістичного менеджменту, що показує розширення меж логістичної відповідальності» [36].

Важливою проблемою взаємозв'язків логістики, постачання і виробництва в теперішньому світі (в тому числі і в сільськогосподарських підприємствах) пов'язана з вирішенням питання «виробляти або купувати»? Враховуючи великі витрати на збут та реалізацію готової продукції, більшість підприємств, «які раніше виробляли продукцію для кінцевого споживача, вважають за краще проводити компоненти, продаючи їх оптом дилерам або фірмі, що здійснює збірку готової продукції з компонентів» [42].

Взаємозв'язок логістики з менеджментом інвестицій показує сферу взаємних інтересів в технічній і технологічній спрямованості фірми. Саме інвестиції в сучасні виробничі потужності, що призводять до змін часу «виробничого циклу і атрибутів готової продукції, ставлять перед логістичним менеджментом нові проблеми, пов'язані із забезпеченням виробництва додатковими матеріальними ресурсами, варіацією внутрішньовиробничих логістичних операцій, забезпеченням додаткового логістичного сервісу в дистрибуції і т.і.» [54]. Таким чином інвестування в складське та виробниче обладнання, транспортні засоби та комунікації, комп'ютерну та оргтехніку сприяють розширенню множинності варіантів логістичного менеджменту для прийняття більш вдосконалих рішень в операційному менеджменті підприємства.

Саме спільна діяльність логістики і фінансового менеджменту показується, перш за все, в обсязі і оборотності оборотного капіталу фірми. Вагому частку оборотного капіталу являють кошти, вкладені в запаси продукції. «Тому ефективність логістичних рішень з управління запасами (наприклад, зниження їх обсягів у виробництві і дистрибуції) напряму пов'язана з пришвидченням оборотності і вивільненням коштів, які далі можуть бути, наприклад, вкладені у виробництво або сервіс» [58]. Наступний аргумент взаємодії належить до теорії загальних витрат. «Дуже часто логістичні витрати у реальному розподілі досить значні, тому фінансовий менеджмент має бути

направлений на пошук (спільно з логістичним менеджментом) варіантів зниження витрат, які мають пряме відношення до закупівлі матеріальних ресурсів і продажу готової продукції (мається на увазі, вдосконалення транспортування, вантажопереробки і т.п.)» [9].

Логістичний відділ виробничого підприємства повинен постійно взаємодіяти з питань інформаційного забезпечення та консультування з фінансовим відділом, а також з бухгалтерією. На доцільність взаємозв'язку між службою логістики та бухгалтерії вказує потреба в інформації про рівень витрат на логістику. Для визначення ефективності здійснення логістичних витрат необхідно проводити постійний моніторинг їх рівня та окупності, а цю інформацію менеджери можуть отримати лише із даних бухгалтерського обліку. І навпаки, для формування оцінки фінансових потоків персонал фінансового відділу потребує інформацію про запаси готової продукції, надати яку оперативно зможуть працівники відділу логістики. Також при формуванні бюджету на проекти, запропоновані службою логістики, працівники вказаних відділів повинні працювати взаємоузгоджено для отримання ефективних прогнозів.

Більшість бухгалтерських операції мають сприяти вдосконаленню логістики на фірми. Під час інфляції різні партії товарів, можуть вартувати по різному, що додаються до складських запасів в різний час. Це однозначно призведе до різної оцінки вартості запасів в залежності від методів їх обліку – за начальною або за справжньою вартістю.

Видомий ще інший вид менеджменту, який займає не останнє місце в управлінні підприємством і в веденні організаційної діяльності. Дуже важливо використовувати в галузі управління значно нові економічні, виробничі, соціальні та технологічні здобутки з управління персоналу.

Саме тому на меті необхідно формувати нову систему взагмовідносин між керівним складом та працівниками в сучасному економічному світі.

Для того щоб стати лідером на ринку, без сумніву, значну роль мають технічні потужності підприємства. Але не слід надавати велике значення

матеріальним і фінансовим можливостям в роботі будь якого підприємства, науковці ототожнюють людей, як швидко відновлювальний ресурс, що менш значний, як щось матеріальне, наприклад фінанси, технології, обладнання.

На сьогоднішній день ми можемо спостерігати, що минулий досвід показує, що необхідною складовою успіху є підтримка кваліфікованого, досвідченого і значно мотивованого персоналу – це є передумовою досягнення справжньої ефективності різних організацій.

Суттєві управлінські рішення, стратегічна політика, програми розвитку та здобуття стратегічних цілей сприяє отримати перемогу над конкурентами за умови, умови справжньої підтримки власного персоналу.

Від людей, а саме від персоналу, що в наявності залежить справжня ефективність застосування усіх представлених у розпорядження підприємства фінансів, технологій і устаткування.

Стає зрозумілим, що для того, щоб забезпечити цілісний підхід до діяльності підприємства, яка базується на основі стратегії, що впровадженна, розробляється політика підприємства в різних сферах діяльності, таких як: маркетинг, фінанси, виробництво, логістика, також під час управління людським капіталом. Багато підприємств зазнає невдачі зовсім не із за того, мають не вірні технології або замалій ринок збуту, а тому що ведеться невірна політика по підбору персоналу та роботі з ними.

Дуже часто, порівнюючи логістику та HR-менеджмент має бути, на першому місці, застосоване ефективне адміністрування логістичної системи з необхідним рівнем впровадження інформаційно-комп'ютерних технологій щодо здійснення мети логістичної системи. Це реально досягти тільки при компетентності та грамотності в основних питаннях управління персоналом і мистецтва управління та вдосконалення власне себе. Керівник – це прилад для підпорядкованих. Про це не слід забувати ніколи.

Не можна заперечити той факт, що менеджмент, як наука і практична діяльність – це конкретний індивід, особистість, працівник, керуючий. Скажімо

кілька слів про те, що повинен являти собою сучасний логістичний менеджер і яка повинна бути його кваліфікація.

Ефективність логістичного менеджменту значно залежить від професійної підготовки і кваліфікації логістика на підприємстві. Менеджер із логістики повинен мислити глибоко і системно, враховуючи практично всі виробничі, збутові і заготівельні можливості не лише власного підприємства, але і клієнтів фірми. Даний спеціаліст повинен володіти інформацією щодо «дизайну та пакування, використання та технологічного користування транспортом, технології складування та вантажопереробки, управління запасами, сьогоdnішніх логістичних, а також інформаційно-комп'ютерних технологій і корпоративних інформаційних систем і т.п.» [35]. Крім професійних знань з області логістичного забезпечення даний спеціаліст повинен орієнтуватися в основах економіки підприємства, фінансового менеджменту, цивільного і транспортного права, фінансів, митного законодавства (за умови що підприємство приймає участь у зовнішньоекономічній діяльності). Менеджер з логістики обов'язково має знати як системно пов'язати всі логістичні функції та скооперувати логістику з іншими галузями менеджменту підприємства.

1.2. Роль логістичного менеджменту в підвищенні ефективності операційної діяльності виробничого підприємства

Розробка стратегії виробничої діяльності сільськогосподарського підприємства проводиться виходячи із інформації щодо «місця підприємства на ринку, наявних чи майбутніх конкурентних переваг та технічних і фінансових можливостей. Операційна діяльність здійснюється групою працівників і складається з сукупності технологічно пов'язаних між собою операцій, об'єднаних єдністю кінцевої продукції» [11]. Будь яка виробнича операція складається із робочих прийомів, які відповідно діяються на робочі рухи.

Шляхи вдосконалення операційної діяльності залежать від багатьох чинників, але при розробці програми оптимізації враховують «пріоритети підприємства, які можуть полягати у вигляді планування обсягу випуску та обсягу продажу, що, в свою чергу, залежить від ефективності організації торгово-технологічних процесів та ступеня використання наявного ресурсного потенціалу» [52]. Відповідно до визначеного підходу в операційній діяльності підприємства виокремлюють «поточні витрати виробничого та фінансового характеру. І в зв'язку з тим, що вони не взаємозамінні, допускається використання диференційованих методів управління» [31]. Поточні витрати операційної діяльності формують виробничу собівартість виробленої продукції. Оптимізувати витрати на сировину та матеріали можливо за рахунок застосування і дотримання науково-обґрунтованих технологічних норм витрат сировини, складання оптимальної структури виробництва, із встановленням цільової функції – мінімум витрат сировини та ін.

Логістика базується на сукупності «принципів та методів, які дають змогу планувати, контролювати й управляти операціями, що виникають у процесі транспортування продукції до споживача відповідно до його вимог» [10].

При розробці економіко-математичних моделей оптимізації операційної діяльності виробничого підприємства необхідно в якості обмежень використовувати обсяг матеріально-технічних потоків підприємства. Для оптимізації виробничої структури підприємства або формування оптимального товарного портфелю при формуванні виробничої програми доцільним та ефективним буде застосування інструментарію логістики.

Виявлено, що «логістика з позицій бізнесу є інтегральним інструментом менеджменту, який сприяє досягненню стратегічних, тактичних або оперативних цілей організації бізнесу за рахунок ефективного, з точки зору зниження загальних затрат і задоволення вимог кінцевих споживачів до якості продукції й послуг, управління матеріальними і сервісними потоками, а також супутніми потоками інформації й фінансових засобів» [28].

При проведенні аналізу рівня, динаміки та структури витрат на здійснення логістичних процесів необхідно використовувати комплексний підхід, сутність якого полягає в наступних концепціях витрат на логістику:

- першочергове значення мають глобальні витрати на логістику;
- при проведенні розрахунків враховувати взаємозалежність між окремими видами логістичних витрат;
- використання обґрунтованих методів оптимізації.

Головне врахування основних витрат на логістику вимагає додержання основ спільного розгляду всіх позицій витрат при прийнятті остаточних логістичних рішень.

Вказана закономірність витікає із зв'язку з окремими складових логістичних витрат. «Прийняття будь-якого логістичного рішення, яке переслідує досягнення певної цілі, вимагає ідентифікації конфлікту цілей, що дасть змогу ідентифікувати й оцінити конфлікт витрат» [15].

При використанні постулатів співзалежності складових логістичних витрат «глобальний системний підхід до логістики визнає, що, змінюючи логістичну діяльність, можна спричинити зростання одних витрат і зменшення інших» [27].

Доцільно відмітити, що «під логістичними витратами вважають витрати, пов'язані з рухом та зберіганням товарно-матеріальних цінностей від первинного джерела до кінцевого споживача» [14]. Крім фактичних витрат до складу логістичних витрат виробничого підприємства доцільно віднести «втрати прибутку від іммобілізації оборотних коштів (виробничих запасів, незавершеного виробництва, готової продукції), збитки підприємства від невідповідного рівня якості ресурсів та готової продукції на всіх етапах проходження логістичного ланцюга – починаючи від постачання і закінчуючи розподілом продукції підприємства» [58].

Відповідно до складових елементів системи руху товарно-матеріальних, інформаційних та фінансових запасів у просторі і часі окремі елементи витрат на управління логістикою можна виокремити у наступні групи:

1. Витрати на постачання ресурсів підприємства.
2. Витрати операційної (виробничої) логістики .
3. Збутово-посередницькі витрати.
4. Завершальні витрати на утилізацію відходів виробництва (за потреби).

Важливими цілями логістичної діяльності виробничої фірми, які слід впроваджувати тактично, під час операційної діяльності, є:

- вдосконалення часу транспортування усіх сортів виробничих запасів ;
- надання оптимального, але одночасно акцептованого щабля логістичних витрат;
- покращення рівня виробничих запасів;
- забезпечення стабільного сервісу обслуговування покупців, постачальників.

Відповідно до базового визначення загальну концепцію можна визначити як систему поглядів на певне явище чи процес. При цьому логістичні концепції «дозволяють на єдиній методологічній основі визначити властивості та характеристики логістичних процесів, закономірності формування та розвитку товарних ринків, встановлення функції господарської діяльності в системі ринкових відносин» [54].

Відповідно до рівня організації виробничого процесу на сільськогосподарському підприємстві застосовують наступні підходи до визначення витрат:

1. Величина загальної суми витрат у фізичному розподілі – дана концепція витрат полягає у можливості перерозподілу руху матеріально-технічних потоків таким способом, що загальна сума витрат буде меншою, при цьому за окремими етапами витрати збільшаться. Обґрунтуванням застосування вказаного підходу є те, що загальна сума витрат при здійсненні товароруку від виробника до споживача буде меншою від первісно визначеної. Вказана концепція використовується у випадках, коли необхідно розглянути альтернативні види витрат на кожному етапі товароруку. « Концепція загальних

логістичних витрат стала базовою для розвитку методології прийняття оптимальних логістичних рішень в управлінні збутовою діяльністю, а в подальшому у всій структурі підприємства» [19].

2. Концепція нормування потреби в матеріально-технічних ресурсах – «передбачає скорочення запасів на всіх етапах виробничого процесу і дозволяє значно скоротити витрати виробництва і підвищити оборотність капіталу» (рис. 1.1) [16]. Головною метою використання системи планування потреби в матеріально-технічних ресурсах є забезпечення підприємства товарно-матеріальними запасами у відповідності до потреби операційної діяльності. Застосування даної концепції дозволить забезпечити безперервний процес виробництва, вчасно доставляти продукцію замовникам, дотримуватися норм запасів готової продукції та незавершеного виробництва. Головним фактором дієвості вказаної концепції є повне і своєчасне інформаційне забезпечення операційної діяльності підприємства.

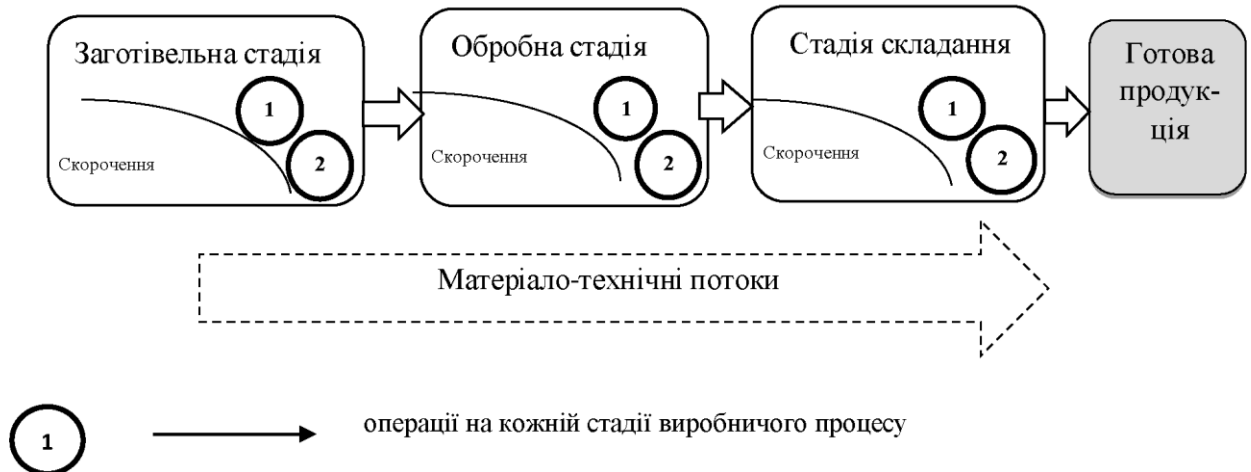


Рис. 1.1. Концепція планування потреби в матеріально-технічних ресурсах

Рівень та обсяг потреби в матеріально-технічних ресурсах залежить від специфіки виробничого процесу, віддаленості постачальника та транспортного сполучення між учасниками логістичної системи. Відповідно до визначеного, при плануванні потреби в матеріально-технічних ресурсах необхідно скласти

такий пакет документів: «специфіковані за номенклатурою, обсягом і часом вимоги матеріальних ресурсів, які замовляються у постачальників, зміни, які необхідно внести у виробничий розклад, анульовані вимоги готової продукції, матеріальних ресурсів, стан системи MRP» [64].

Систему нормування потреби в матеріально-технічних ресурсах недоцільно використовувати при глобальній величині інформаційного масиву як вихідної та і узагальненої інформаційної бази, при збільшенні частоти закупівель і зростанні затрат на транспортування і обробку замовлень при зменшенні норми запасів, при значних коливаннях попиту на продукцію або при невизначеності попиту, за умови втрати постачальника при перевантаженні системи товароруку.

3. Концепція «Lean production», сутність якої полягає у сукупному об'єднанні декількох логістичних компонентів, зокрема: забезпечення вищої якості постачання, скорочення обсягу товарно-матеріальних запасів, кваліфікований персонал та мобільне обладнання, яке можна застосувати для декількох виробничих операцій. Технологія поєднала в собі переваги великого виробництва і малого, що дозволить отримати високу якість товарів, незначних виробничих витрат, швидкої реакції на попит, швидкого налаштування обладнання. Головними ланками логістичного процесу в даній теорії вважається:

- виявлення найкращого рівня початкового та кінцевого часу;
- скорочення кількості замовлень товарів або продукції;
- зменшення основного виробничого часу;
- нагляд за якістю всіх виробничих процесів;
- удосконалення системи логістичних витрат на підприємстві;
- база надійних та доступних постачальників;
- гнучкі поточні процеси;

4. Система оперативного реагування на зміну потреб споживача – «полягає в оцінці попиту в реальному масштабі часу і якомога ближче до кінцевого споживача. Реалізація даного методу логістичного управління стала

можливою після появи таких інформаційних технологій, як електронний документообіг, штрихове кодування та технології електронних продаж» [38]. Для використання вказаної системи на підприємстві повинно бути введено систему кодування сировини, запасів, матеріалів, готової продукції та ін. Шляхом проведення сканування по штрих-коду кожного виду матеріально-технічних запасів, формується інформаційна база про поточну реалізацію продукції. Інформація із даної бази може бути переданою виробникам продукції, постачальникам чи представникам дилерської мережі. Використання вказаної системи, яке полягає в оперативному реагуванні на зміну попиту, спрямоване на зменшення тривалості прийняття управлінського рішення в системі логістичного менеджменту. При отриманні оперативної інформації про залишки запасів чи готової продукції приймається управлінське рішення щодо замовлення чи відвантаження продукції.

Система оперативного реагування на зміну потреб споживача має переваги як для споживача, так і для постачальників. Для споживачів продукції перевагами виступає зменшення суми витрат, скорочення величини запасів та прискорення їх руху, зростання кількості проданих товарів та ін. постачальники превагами даної системи вважають зменшення суми витрат, більш висока точність прогнозів, оптимізація частоти замовлень, постійний моніторинг залишків товарів у роздрібній мережі.

5. Система безперебійного постачання запасів – «призначена для усунення необхідності в замовленнях на готову продукцію для поповнення запасів. Відповідно до даного плану постачальник заповнює запаси роздрібних покупців на підставі інформації, поданої продавцем» [44].

Описані вище системи постачання матеріально-технічних запасів використовуються на макрорівні. Їх основним призначенням є оцінка та контроль попиту, його динаміка та формування на основі отриманої інформації товарних запасів на складах сировини чи готової продукції. Відмінностями описаних систем постачання є засоби та методи, які використовують при формуванні замовлень.

Достатньо цікавою при формуванні логістичного забезпечення операційної діяльності є використання системи KANBAN, розроблена корпорацією «Тойота Моторс» - концепція «точно – вчасно».

Вказана система постачання «аргументує побудову логістичної системи у виробництві, постачанні та дистрибуції, базовану на синхронізації процесів доставки матеріальних ресурсів і готової продукції в необхідних кількостях на той час, коли ланки логістичної системи мають у них потребу з метою мінімізації витрат, пов'язаних із створенням запасів» [22]. (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Схема мікрологістичної системи KANBAN

Основні риси концепції:

- мінімальні запаси необхідного рівня матеріальних ресурсів, обсягів незавершеного виробництва, запасів готової продукції;
- короткі операційні цикли;
- оптимальні обсяги виробництва окремих видів продукції та формування необхідного рівня запасів;

- незначна за обсягом, але надійна та перевірена клієнтська база, яка включає транспортні компанії, постачальників продукції, дилерів.
- формування широкого інформаційного забезпечення.

Систему KANBAN можна охарактеризувати за наступними аспектами

- зважена організація виробництва, яка збалансована за рівнем матеріально-технічного забезпечення;
- укладання угод та договорів лише з перевіреними постачальниками;
- висока професійна відповідальність та дотримання трудової дисципліни всіма співробітниками підприємства.

Вказана система логістичного розподілу характеризується тим, що «всі виробничі ланки, а також і лінії кінцевого складання, забезпечуються матеріальними ресурсами тільки в тій кількості, яка необхідна для виконання замовлення, заданого підрозділом-споживачем» [19].

Суперечить класичному підходу до виробництва, структурний підрозділ-виробник, який не має щільного графіка виробництв, а покращує свою працю в у самому замовленні підрозділу фірми, що виконує операції на наступній стадії виробничо-господарського циклу.

1.3. Методичні основи оцінки господарської та логістичної діяльності виробничих підприємств

В сучасних дослідженнях в достатній мірі охарактеризовано систему проведення аналізу ефективності операційної діяльності підприємств різних форм господарювання та власності, формують різноманітні варіанти оцінки рівня господарювання в залежності від виду діяльності, яку проводить підприємство. Згідно першого підходу «передбачається безпосереднє порівняння показників контрольного й аналізованого об'єктів і його рекомендують застосовувати в невеликих підприємствах, особливо коли аналіз потрібно провести в найкоротший термін за невеликою кількістю показників»

[42]. Наступний варіант – «оцінку проводять за індексом росту ефективності виробництва, де ефективність визначається за певною формулою» [51]. Цей підхід доцільно використовувати для крупних підприємств, для яких характерне реальне відображення ключових економічних показників. Заключний варіант дослідження – «основним узагальнюючим показником ефективності підприємств є рівень використання виробничого потенціалу, а розрахунок здійснюється за нормативними оцінками і даними про ресурсозабезпеченість сільськогосподарського підприємства в даний період» [24].

Деякі науковці при проведенні аналізу операційної діяльності підприємств різних форм власності у сільському господарстві «перевагу віддають економіко-математичній моделі (ЕОМ) по суб'єктах господарювання з використанням однакової нормативної бази і на основі цього роблять висновок про ефективність їх функціонування. Для оцінки ефективності виробничо-економічної діяльності господарств за основними показниками рекомендуємо скористатися спеціальним методичним прийомом, що називається матриця координат» [15]. Використання даного методу показує перевагу одних підприємств над іншими із сукупності, що аналізується. Відповідно до вищевказаного, кожний із розглянутих методів має право на існування, так як кожному із них притаманні свої переваги та недоліки. Для кожного підприємства, яке різниться за формою власності, організацією виробничого процесу чи напрямком спеціалізації із представленої сукупності методів можна обрати той, який найбільш повно відповідає специфіці операційної діяльності.

Для врахування усіх аспектів операційної діяльності доцільно при здійсненні аналізу ефективності роботи підприємства використовувати комплекс методичних підходів (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Сукупність методичних підходів для комплексного аналізу ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств

В залежності від мети, яку необхідно досягнути в результаті проведення аналізу аналітики обирають той чи інший метод проведення дослідження. І в свою чергу, від методу який обрали для дослідження залежить ємність (обсяг) проведення аналізу, сукупність показників які досліджуються, період дослідження, регіональний розріз та ін.

В залежності від сукупності дослідження формується і склад показників. Зокрема, для аналізу на рівні окремого підприємства використовують сукупність натуральних і вартісних, абсолютних і відносних, часткових і узагальнюючих. В залежності від розмірів, напрямків спеціалізації конкретного підприємства обирається і необхідна кількість показників для дослідження (чим більше підприємство, тим більше показників використовують). При дослідженні сукупності підприємств на рівні регіону, району чи природно-кліматичної зони більш доцільним є використання узагальнюючих комплексних показників. Вказаний підхід дає змогу врахувати зміни, які відбуваються в оточенні підприємств.

Більш простим методом є монографічне дослідження, при цьому воно і менш трудомістке. Використання даного методу дає змогу дослідити діяльність

окремого підприємства з визначеним операційним циклом виробництва. Однак «при проведенні даного виду дослідження цілком можливий вплив деяких суб'єктивних факторів на результати діяльності сільськогосподарських підприємств. Тому при проведенні аналізу необхідно визначитися з кількістю об'єктів, що підлягають аналізу, тобто його масштабністю» [29]. На масовому матеріалі краще будуть простежуватися загальні тенденції та закономірності. Так, результати діяльності нових формувань рослинницької чи тваринницької спеціалізації однієї природно-економічної зони порівнюють з результатами таких же господарств з іншої. Показники сільськогосподарських підприємств однієї і тієї ж зони з використання земельних, трудових ресурсів за досліджуваній період порівнюють з аналогічними підприємствами з різними за розмірами земельними ділянками. Важливою вимогою, яка застосовується до порівнюваних об'єктів, є їхня порівнянність. Найважливішими критеріями, що показують порівнянність фермерських господарств, є: спеціалізація, розмір землі підприємства, наявність трудових ресурсів тощо.

При проведенні розрахунків різні показники, що використовуються для порівняння різних об'єктів, можуть показувати різну, і навіть, суперечливу спрямованість чи тенденцію, що не дає змоги зробити однозначний висновок про досліджувану ознаку. В цих умовах, при значних відмінностях в рівні показника, для досягнення результату та проведення зіставлення доцільним є використання методу «матриця координат». Суть даного методу полягає в наступному. Наприклад, при оцінці продуктивності худоби по групі підприємств одного району продуктивність вища, ніж у господарствах іншого району. Для проведення порівняння і отримання співставності показника використовують метод «матриця координат». Першим етапом при розрахунках є визначення максимальної продуктивності по всіх видах продуктивних тварин. Наступним кроком ділимо показники продуктивності за всіма підприємствами на максимальний рівень показника. Отриманий результат зводимо до квадрату і додаємо. Загальна сума характеризує узагальнений показник продуктивності худоби по кожному підприємству та по сукупності в цілому. Отримані

показники показують перевагу того чи іншого підприємства у загальній сукупності. Даний метод використовують для оцінки будь-яких показників.

Також доречним на підприємствах є інакший методичний підхід до визнання доречності використання операційної діяльності виробничого підприємства. Зокрема, вірним є і інший підхід щодо ефективності господарювання господарств на селі. Так, розробка економетричної чи економіко-математичної моделі є ефективною при проведенні порівняння підприємств різних економічних регіонів. Метод розрахунку даного виду аналізу полягає «у виборі об'єктів для проведення порівняння; постановці по кожному з них відповідних задач; побудови і реалізації економіко-математичної моделі на ЕОМ і визначення оптимальних рішень» [21]. Цей підхід дає змогу отримати такий варіант організаційно-економічної структури, який дозволить проводити раціонально зважену та економічно обгрунтовану операційну діяльність. Розроблені моделі, як правило, є типовими та можуть застосовуватися на підприємствах різних форм господарювання та в різних регіонах. Отримані результати дають змогу сформулювати висновки, які є базою для прийняття управлінських рішень щодо усунення недоліків чи вдосконалення операційної діяльності підприємства.

Методичний підхід до оцінки ефективності нової форми господарювання, «здійснюваний за індексом росту ефективності виробництва, передбачає використання великої кількості показників. Цей прийом можна застосувати в багатогалузевих формуваннях, де налагоджені облік і звітність за результатами фінансово-господарської діяльності» [37]. Сьогодні за допомогою індексу росту ефективності виробництва цілком можливе обгрунтування доцільності сільськогосподарських підприємств у природно-економічних зонах і районах, де вже є визначеними основні виробничо-економічні показники.

При дослідженні результативних показників діяльності сільськогосподарських підприємств доцільно використовувати метод, який має на меті конкретне порівняння визначених показників діяльності досліджуваних підприємств. Застосування дослідження з аналізом таких показників, як

«продуктивність тварин, врожайність сільськогосподарських культур, виробництво продукції в розрахунку на 100 га сільгоспугідь тощо, свідчить наскільки ефективно працює та чи інша форма господарювання» [56]. Даний прийом допоміг би невеликим формуванням вирішити проблему в тих випадках, коли по різних причинах використання достатньої кількості показників неможливо.

Ефективність інтенсифікації визначалася виходом готової продукції на одиницю використаного ресурсу. На сьогодні існує метод визначення ефективності, який отримав назву «визначення виходу продукції на одиницю основних видів ресурсів». Суть даного методу полягає в тому, щоб показати резерви збільшення ефективності операційної діяльності за рахунок раціонального використання матеріально-технічних, трудових та земельних ресурсів.

При цьому аналітичні висновки отримані при використанні вказаного підходу не містять повної інформації про зростання показників ефективності господарювання. Зокрема, зростання прибутковості діяльності сільськогосподарського підприємства може бути спричинено як високим рівнем фондозабезпеченості, так і родючістю ґрунту при однакових умовах діяльності підприємств. Для рішення вказаної проблеми більш доцільним є використання іншого методу, ключовим показником при використанні якого виступає показник використання виробничого потенціалу підприємства.

На наш погляд, вказаний метод дослідження дозволить отримати достовірні данні про окреме підприємство з урахуванням результатів його діяльності при певних розмірах земельних угідь, матеріально-технічному оснащенні та при забезпеченості трудовими ресурсами.

Не зважаючи на те, що «останній метод оцінки ефективності ведення господарства, заснований на застосуванні нормативів, коефіцієнтів і більш складний у розрахунках, але він надає картину, наскільки повно господарства використовують наявний ресурсний потенціал» [35]. Результати подібних

оцінок дозволяють визначити розміри різних видів і систем державної підтримки виробників сільгосппродукції.

На нашу думку, оцінка ефективності сільськогосподарських підприємств, може проводитися за одним з представлених вище методичних підходів. З урахуванням теоретичних розробок з даної проблеми та із встановленою метою проведення аналізу «вибору аналізованих об'єктів, визначення масштабності проведення роботи, показників для проведення аналізу необхідно виробити свою систему оціночних показників і методичні підходи оцінки ефективності сільськогосподарських підприємств» [15].

Для дотримання правил сівозмін у землекористуванні необхідно проводити аналіз наявного рівня ефективності використання земельних угідь в сільськогосподарських підприємствах. При здійсненні аналізу використання сільськогосподарських угідь необхідно враховувати всю сукупність показників, які характеризують ефективність землекористування. До них відносяться: «врожайність сільськогосподарських культур, об'єм виробництва тваринницької продукції в розрахунку на одиницю земельних угідь, обсяг виробництва валової продукції і чистого доходу на одиницю земельної площі» [69]. Не однаковою родючістю землі сільськогосподарських підприємств різних природно-економічних зон також візначається обсяг виробленої продукції, а також показник матеріально-трудоових витрат.

Процес здійснення логістичної операції, «як елемент управління підприємством, передбачає реалізацію цілого ряду функціональних підгалузей логістики. Економічний аспект його аналізу є можливим шляхом деталізації, угруповання та моніторингу логістичних витрат, що супроводжують матеріальні потоки в межах логістичних систем» [42].

При цьому стає необхідним пошук варіантів аналізу вдосконалення логістичних процесів виробничого підприємства. Це стає можливим, за умови детального аналізу організації логістичних процесів через стан витрат. В окремому логістичному циклі здобутки логістичної дії підприємства відображаються реальним розміром витрат, які пов'язані з виконанням

відповідних логістичних операцій, окрема з яких являє собою необхідну умову впровадження ефективного логістичного циклу. Тому насущним питанням для господарств є впровадження пристосованої до їх специфіки «системи управлінської звітності, яка б допомогла визначати належність логістичних витрат до відповідного функціонального циклу та їх розміри» [51]. Не маловажно, що існує можливість застосовувати такий факт, що прогнознi дані щодо попиту, управління замовлення, складування, пакування товарів витрати, тощо - можуть і повинні бути відняті від інших витрат, адже їх розрахунок виконується на прямим методом розрахунку.

Застосування інноваційних методів управління підприємством базується на підвищення маржі прибутку, яка отримується за рахунок досягнення максимальних результатів при мінімальному рівні витрат. Рішення вказаного завдання можливе через «наскрізну оптимізацію логістичних потоків зі збереженням стійкості і адаптивності господарської системи за умов підвищення якості функціонування при мінімальних сукупних витратах становить сутність мети логістики в управлінні підприємством» [11].

Враховуючи попередню інформацію для «групування логістичних витрат відповідно до їх належності до певного функціонального циклу пропонується використання таких ознак: відповідність певному рахунку бухгалтерської звітності; відношення до зміни обсягів виробництва (реалізації) продукції; можливість розрахунку питомого показника за відповідною ознакою; етап функціонального циклу» [29].

Сучасна побудова бухгалтерської та статистичної звітності не орієнтована на формування інформаційної бази для проведення аналізу ефективності логістичної діяльності. Тому відобразити реальний рівень ефективності та продуктивності логістичної діяльності виробничого підприємства не є можливим.

Відповідно цього «для удосконалення обліку, аналізу і регулювання логістичних витрат було проведено факторний аналіз інформації спеціальних джерел з логістики, в тому числі – щодо застосовуваних форм звітності

провідних у сфері логістики зарубіжних компаній. За результатами такого аналізу виявлено наявність зв'язків системи показників логістичної діяльності з функціональними логістичними циклами» [32].

Вказану сукупність показників ефективності логістичної діяльності підприємства доцільно використовувати при визначенні зміни показників у часі, або по відношенню до загальноприйнятих стандартів на підприємствах відповідної галузі. При здійсненні даного виду аналізу «основну увагу потрібно зосереджувати не лише на визначенні розмірів та рівня логістичних витрат, тенденцій їх змін, але й на виявленні причин зазначених змін, їх зв'язку з собівартістю продукції та іншими економічними результатами виробництва продукції, а також на пошуку шляхів зниження таких витрат» [49].

Відповідно до специфіки даного виду аналізу доцільно економічний аналіз витрат на здійснення логістичної діяльності проводити за наступними напрямками: аналіз рівня витрат за окремими напрямками діяльності чи окремими видами продукції; аналіз маркетингових витрат; аналіз рівня витрат в розрахунку на одиницю виробничого потенціалу. При проведенні аналізу за кожним із вказаних напрямків, доцільним буде визначити рівень витрат на логістику для формування прогнозного рівня майбутніх витрат.

Витрати на здійснення логістичного менеджменту необхідно дослідити як в сукупності по підприємству, так і за окремими виробничими підрозділами за окремими елементами витрат, за окремими одиницями робіт чи видам продукції в розрізі стадій виробничого процесу підприємства. Для проведення ефективного та дієвого аналізу необхідно згрупувати види аналізу логістичних витрат відповідно окремих процесів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація видів аналізу в залежності від видів логістичних процесів

Види логістичних процесів підприємства	Класифікація видів аналізу
Оцінка технологічних, матеріальних та інформаційних процесів	<ul style="list-style-type: none"> - встановлення обсягу закупівлі; - оцінка запасів підприємства; - моніторинг складських операцій; - аналіз збутової діяльності.

Менеджмент логістичної діяльності	<ul style="list-style-type: none"> - закупівля чи виробництво запасів; - формування системи постачання; - оцінка транспортного обслуговування; - повна чи часткова реалізація готової продукції; - доцільність інвестування в складське господарство; - формування оптимальних каналів збуту.
Рівень та склад витрат логістичної діяльності	<ul style="list-style-type: none"> - контроль і аудит збутових витрат; - оцінка витрат на інформаційне забезпечення; - аналіз витрат на формування запасів

Грунтуючись на економічному принципі, логістичні витрати можемо поділити на дві групи: живі та уречевлені витрати праці. До живих витрат відносимо заробітну плату працівників, які здійснюють логістичні операції на підприємстві. До іншої категорії належать витрати, які стосуються на пряму з функціонуванням засобів виробництва, що займаються товарорухом. Використання такої класифікації дає змогу визначити, які обсяги живої та уречевленої праці дійсно використано на проведення логістичних процесів на підприємстві.

Логістичні затрати свідчать про витрати праці персоналу підприємства, що застосовуються для здійснення логістичних операцій, фінансових та матеріальних ресурсів, що авансовані запаси у товарах, а також матеріальних ресурсів, що ми можемо побачити у частині основних засобів, які приймають участь в логістичному процесі на підприємстві.

У сукупності до вказаного доцільно відмітити що, «групування логістичних операційних витрат за видами діяльності вимагає звернути увагу на такі моменти виникнення витрат, як керування логістичною діяльністю, забезпечення перевезення, пересування товарів, створення і зберігання товарних запасів, приготування товарів на продаж, безпосередньо продаж, післяпродажне обслуговування та утилізація відходів, що отримані в результаті діяльності» [51].

Таким чином, підводячі підсумки стосовно впливу логістичних процесів на розвиток фінансових наслідків діяльності можемо визначити, що це може бути показано наступним чином:

- за допомогою системи абсолютних показників, що мають встановити спонукання логістичних витрат під час реалізації логістичних процесів на створення прибутку;
- за допомогою системи відносних показників, що показують рентабельність підприємства.

Виходячі з зазначеного, економічна діагностика логістичних процесів на підприємстві має бути основана на застосуванні різних методів, до яких віднесемо:

- методу ранішнього, структурного та рухомого аналізу логістичних явищ і процесів, цей метод використовують на основі вивчення та порівняння показників за попередні періоди;
- причинно-наслідковий метод, за допомогою цього методу ми можемо побачити вагу конкретних чинників та відхилення в процесі логістичної діяльності та та охарактеризувати кожен чинник управлінського аналізу, що на виході покаже справжню ефективність заходів, що заплановані в логістиці.

Висновки до першого розділу

1. Сільськогосподарська логістика – це напрямок управлінської діяльності, спрямований на підвищення ефективності функціонування підприємств агропромислового комплексу за рахунок оптимізації логістичних витрат як окремого підприємства, об'єднань підприємств, так і агропромислового комплексу в цілому, на збільшення прибутковості як планомірного результату організації раціональної діяльності. Правильно організована логістична діяльність підприємства є джерелом формування

додаткового прибутку за рахунок скорочення внутрішньогосподарських витрат на комплекс логістичних заходів.

2. Логістичне керування виробничого підприємства – це симбіоз основних управлінських функцій та логістичних дій щодо впровадження й улогодження економічних зацікавленостей всіх учасників операційних процесів через вдосконале використання ресурсів у теперішніх умовах господарювання. Загальному вдосконаленню позицій сільськогосподарських підприємств і зростанню їх конкурентоспроможності на всіх ринках дає перспективи застосування в практиці роботи важливих моментів логістичного управління, що направлений на регулювання економічних інтересів усіх стейкхолдерів операційної діяльності.

3. Доведено, що необхідною для забезпеченості ефективності логістичного менеджменту операційної діяльності необхідним є наявність інформаційного забезпечення щодо рівня, структури, видів та часу формування логістичних витрат. Сформована інформаційна база дасть змогу прогнозувати матеріальні та інформаційні потоки на підприємстві, дозволить обрати методи та способи для адекватної оцінки показників постачання та збуту. При цьому на основі проведеного аналізу рівня логістичних витрат є можливим; складання коротко-, середньо- і довгострокових планів щодо матеріальних потоків підприємства; розробка нормативів витрат на окремі логістичні операції; прогнозування фінансових потоків матеріально-технічного забезпечення та збутових операцій.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МАЯК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Маяк»

Серед усіх земельних угідь найбільшу господарську цінність мають сільськогосподарські угіддя, площа яких на початок 2020 року в товаристві з обмеженою відповідальністю «Маяк» становить 3966 га. Територіально землі підприємства знаходяться у Покровському районі Дніпропетровської області.

В товаристві працює 136 чоловік, з яких 94 – працівники галузі рослинництва, 42 – галузі тваринництва. Для працівників на підприємстві створені необхідні умови для праці. Заробітна плата виплачується своєчасно і в належному розмірі. Крім зарплати працівникам нараховуються одноразові виплати, премії в грошовому та натуральному виразах.

Основою виробничої діяльності підприємства є сільськогосподарське виробництво, яке включає в себе дві основні галузі – рослинництво і тваринництво. Підприємство забезпечене необхідними умовами для ведення даного виду діяльності, її розвитку та підвищення якості сільськогосподарської продукції.

Невід’ємною частиною виробництва є продуктивність праці, від якої залежить кінцевий результат виходу продукції, її кількості та головне якості. В останні роки в ТОВ «Маяк» приділяють більшу увагу питанню трудових ресурсів та їх ефективному використанню. Підприємство прагне забезпечити себе новими висококваліфікованими молодими спеціалістами, що дасть можливість підвищити продуктивність праці «якісним» шляхом, а не «кількісним».

В сільському господарстві земля – основний засіб виробництва, тому одним з основних показників об’ємів виробництва є площа земельних угідь, що використовуються, їх склад. Розглянемо динаміку і структуру

сільськогосподарських угідь ТОВ «Маяк». Динаміка і структура сільськогосподарських угідь підприємств наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка і структура сільськогосподарських угідь ТОВ «Маяк»

Показник	2015 рік		2016 рік		2017 рік		2018 рік		2019 рік		2019 рік у % до 2015 року
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%	
Загальна земельна площа	3966	100,00	3963	100,00	3966	100,00	3966	100,00	3966	100,00	100,00
в т.ч. сільськогосподарські угіддя	3966	100,00	3963	100,00	3966	100,00	3966	100,00	3966	100,00	100,00
із них: рілля	3966	100,00	3963	100,00	3966	100,00	3966	100,00	3966	100,00	100,00
Посівна площа	3150	79,43	2990	75,45	2818	71,05	2693	67,90	2955	74,51	93,81
Коефіцієнт розораності землі	1,00	x	1,00	x	1,00	x	1,00	x	1,00	x	100,00
Коефіцієнт використання ріллі	0,79	x	0,75	x	0,71	x	0,68	x	0,75	x	93,81
Припадає на одного працівника, га/г угідь	29,16	x	30,96	x	31,23	x	30,05	x	29,16	x	100,00
ріллі	29,16	x	30,96	x	31,23	x	30,05	x	29,16	x	100,00

З таблиці 2.1 видно, що протягом останніх років в структурі і площі сільськогосподарських угідь відбулися зміни в сторону зменшення частки площі відведеної під посіви сільськогосподарських культур. Це пов'язано зі зміною та вдосконаленням виробництва основної продукції товариства. В першу чергу слід зазначити, що у 2018 році значно зменшилась площа земель, зайнята під посіви, вона становить 68,0 %. Це найменший відсоток за останні 5 років, що вказує на раціоналізацію використання земель, покращення та вдосконалення технології виробництва. Тобто, площі господарства залишаються під паром, для дотримання сівозмін та підтримання необхідного рівня родючості ґрунтів.

Від рівня та стану основних засобів залежить технологічний процес виробництва. А рівень забезпеченості оборотними засобами гарантує стабільність виробництва. В таблиці 2.2 наведено показники рівня використання основних та оборотних засобів підприємства.

Таблиця 2.2

Наявність та використання основних та оборотних засобів ТОВ «Маяк»

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	2019 в % до 2015
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	26841	22656	29852	34086	35695	132,99
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	27125	32051	34561	40509	38841	143,19
Фондозабезпеченість на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	676,78	571,69	752,70	859,46	900,03	132,99
Фондоозброєність 1 працівника, тис. грн.	197,4	177,0	235,1	258,2	262,5	132,99
Фондовіддача на 1 грн основних засобів, грн./грн.	0,76	1,07	0,84	0,85	0,63	83,24
Фондоємність 1 грн валової продукції, грн./грн.	1,31	0,94	1,19	1,18	1,58	120,14
Прибуток, всього тис. грн.	14454	1111,6	722,3	3032,9	8886,1	61,48
Коефіцієнт оборотності	0,96	0,85	1,13	1,08	1,10	114,20
Тривалість 1 обороту, днів	380	429	324	339	332	87,56
Норма прибутку, %	26,78	2,03	1,12	4,07	11,92	-14,86
Припадає оборотних засобів на 100 грн. основних, грн.	101,06	141,47	115,77	118,84	108,81	107,67

За даними таблиці 2.2 можна зробити належні висновки: внаслідок збільшення середньорічної вартості основних засобів на 32,99 % збільшилась і фондозабезпеченість ТОВ «Маяк» 32,99 %, так як розміри підприємства не змінилися. Узагальнюючим показником ефективності використання основних засобів є фондовіддача – виробництво валової продукції сільського господарства з розрахунку на 100 грн. основних виробничих засобів. Розмір цього показника залежить, як від виходу валової продукції, так і від розміру та

складу основних засобів. Показник фондівддачі за цей час по ТОВ «Маяк» знижується на 16,76%. Зниження показника фондівддачі відобразилось на підвищення фондоемкості господарств. Основні засоби у 2019 році почали ефективніше і раціональніше використовуватися при порівнянні з попередніми роками; було здійснено часткове їх оновлення. У 2019 році в ТОВ «Маяк» почали освоюватися енергозберігаючі технології в рослинництві, застосовуватися комбіновані агрегати. Ці заходи повинні забезпечити раціоналізацію використання основних засобів.

Невід’ємною частиною виробництва є продуктивність праці, від якої залежить кінцевий результат виходу продукції, її кількості та головне якості. Підприємство прагне забезпечити себе новими висококваліфікованими молодими спеціалістами, що дасть можливість підвищити продуктивність праці «якісним» шляхом, а не «кількісним».

Рівень продуктивності праці ТОВ «Маяк» можна проаналізувати за допомогою таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка продуктивності праці в ТОВ «Маяк»

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	2019 у % до 2015
Чисельність працівників, чол.	136	128	127	132	136	100,00
Відпрацьовано людино-днів на 1 працівника	276	253	286	257	298	107,97
Коефіцієнт використання запасу робочого часу	0,90	0,83	0,94	0,84	0,98	107,97
Відпрацьовано людино-годин на 1 люд.-день	7,4	7,6	7,6	7,9	8,1	109,46
Продуктивність праці в розрахунку на:						
на 1 люд.-годину, грн.	73,7	98,2	90,6	107,9	69,0	93,66
на 1 люд.-день, грн.	545,3	746,0	688,4	852,2	559,0	102,52
на 1 працівника, тис.грн.	150,5	188,7	196,9	219,0	166,6	110,70

В останні роки підприємство приділяє більшу увагу питанню трудових ресурсів та їх ефективному використанню. На підприємстві збільшилося число відпрацьованих днів в розрахунку на 1 працівника, що обумовило зростання коефіцієнту використання робочого часу на 7,97 %. При цьому також збільшилася тривалість робочого дня на 9,46 % в середньому. За рахунок зростання тривалості робочого дня та числа робочих дні приріст річної продуктивності праці на підприємстві склав 10,7 %.

Рівень спеціалізації підприємств найбільш точно характеризуються питомою вагою галузей в структурі товарної продукції (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Склад і структура товарної продукції ТОВ «Маяк»

Вид продукції і галузь	2015 рік		2016 рік		2017 рік		2018 рік		2019 рік		Зміна стр-ри 2019 проти 2015, в.п.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Рослинництво, всього	26083	85,7	24585	90,2	35806	91,9	40458	92,7	38260	89,7	4,0
зернові	12941	42,5	13164	48,3	20245	52,0	18546	42,5	21699	50,9	8,4
соняшник	13131	43,1	10815	39,7	15546	39,9	21802	50,0	15818	37,1	-6,0
інша продукція рослинництва	11	0,0	607	2,2	16	0,0	110	0,3	742	1,7	1,7
Тваринництво, всього	4196	13,8	2539	9,3	2938	7,5	3108	7,1	4124	9,7	-4,1
в т.ч. реалізація ВРХ на м'ясо	707	2,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	-2,3
реалізація приросту свиней	426	1,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	-1,4
молоко	2886	9,5	2054	7,5	2548	6,5	2586	5,9	3328	7,8	-1,7
інша продукція тваринництва	177	0,6	485	1,8	390	1,0	522	1,2	796	1,9	1,3
Реалізація іншої продукції, робіт і послуг	166	0,5	136	0,5	2748	7,1	67	0,2	270	0,6	0,1
Всього	30446	100,0	27261	100,0	38944	100,0	43633	100,0	42654	100,0	0,0

Як видно із приведеної таблиці підприємство ТОВ «Маяк» має зерновий напрямок спеціалізації. З 2016 року на підприємстві в галузі тваринництва

виробляють лише молоко. Відгодівлю великої рогатої худоби та свиней на м'ясо було виключено із виробничої програми, так як дане виробництво було збитковим для підприємства. Негативним фактором є зростання питомої ваги насіння соняшнику в структурі товарної продукції. Його частка за період 2015-2019 рр коливається в межах 40-50 % в структурі виробництва. Підприємство повинне взяти до уваги такий високий відсоток і на майбутнє з удосконаленням технологій вирощування культур і в цілях збереження родючості земельних угідь зменшити питому вагу соняшнику в структурі посівних площ і в структурі виробництва.

Проаналізувавши всі основні показники діяльності ТОВ «Маяк», ми тепер можемо узагальнити основні показники виробничо-фінансової діяльності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Основні показники виробничо-фінансової діяльності ТОВ «Маяк»

Показники	Роки					2019 р.у % до 2015 р.
	2015	2016	2017	2018	2019	
Валова продукція в порівнянній цінах всього, тис. грн.	20467	24160	25004	28911	22656	110,7
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	26083	27261	38944	43633	42654	163,5
Прибуток, тис. грн.	14454	1112	722	3033	8886	61,5
На 100 га, тис. грн.:						
Валовий дохід	516,1	609,6	630,5	729,0	571,3	110,7
Виручка від реалізації продукції	657,7	687,9	982,0	1100,2	1075,5	163,5
прибуток	364,4	28,0	18,2	76,5	224,1	61,5
Рентабельність за повною собівартістю реалізованої продукції, %	124,28	4,25	1,89	7,47	26,32	x
% до 2015 р., в.п.	x	-120,03	-122,39	-116,81	-97,97	x
Чиста рентабельність виручки від реалізації, %	55,41	4,08	1,85	6,95	20,83	x
% до 2015 р., в.п.	x	-51,34	-53,56	-48,46	-34,58	x
Чистий прибуток	14454	1111,6	722,3	3032,9	8886,1	x
% до 2015 р., %	x	0,08	0,65	4,20	2,93	x
Чистий прибуток на 100 га сільськогосподарських угідь	364,44	28,05	18,21	76,47	224,06	x
% до 2015 р., %	x	0,08	0,05	0,21	0,61	x

На підприємстві спостерігається приріст обсягів виробництва. Вартість валової продукції в порівняних цінах зросла на 10,7 %, валовий дохід при цьому збільшився на 63,5 %. Але зростання доходу не забезпечила зростання прибутковості діяльності. За період 2015-2019 рр величина прибутку на підприємстві зменшилася на 38,5 %. Тобто зростання обсягів виробництва відбувалося зі значним збільшенням суми витрат. Тобто, приріст витрат випереджав приріст доходу. Зниження прибутковості відображається на зменшенні рівня рентабельності. Зокрема, зменшення рентабельності за собівартістю продукції склало -97,97 % в 2019 році, рентабельність виручки від реалізації зменшилася на 34,58 %. За таких темпів зміни результативних показників підприємству доцільно змінити структуру виробництва та вдосконалити маркетингову діяльність.

2.2. Дослідження рівня ефективності менеджменту операційної діяльності в ТОВ «Маяк»

Дослідження ефективності менеджменту операційної діяльності є значним інструментом під час прийняття операційних і управлінських рішень, встановлення сприятливих умов для впровадження всіх планів та програм щодо збільшення прибутку підприємства. На наш погляд підприємства мають завжди ставити правильно формулювати доцільність проведення всіх бізнес-процесів на підприємстві.

Система управління бізнес-процесами в ТОВ «Маяк» полягає в системі принципів і методів формування і використання управлінських рішень, що пов'язанні із забезпеченням надійного стану фінансових ресурсів, їх складанням і розподілом, що має забезпечити підприємству інтенсивний розвиток та нарощування прибутків і капіталу та одночасно зберегти платоспроможність і кредитоспроможність, при цьому забезпечити і підтримати підприємство в надійному стані.

Основою ефективного функціонування даної системи управління операційною діяльністю є погоджене, цілеспрямоване, взаємодоповнююче функціонування всіх складових системи. На основі політики управління операційною діяльністю формується система поточного планування, формування та розподілу прибутку, що передбачає розробку різних видів планів, основою яких є: заплановані обсяги операційної, інвестиційної і фінансової діяльності підприємства; всі показники, що були розроблені в процесі розробки політики управління прибутком; існуюча система податків; результати ретроспективного аналізу прибутку; система впровадження на підприємстві норм і нормативів витрат часткових видів ресурсів.

Аналіз фінансових результатів дає змогу узагальнити результативність підприємницької діяльності за рік. На рис. 2.1 представлена динаміка прибутку в ТОВ «Маяк».

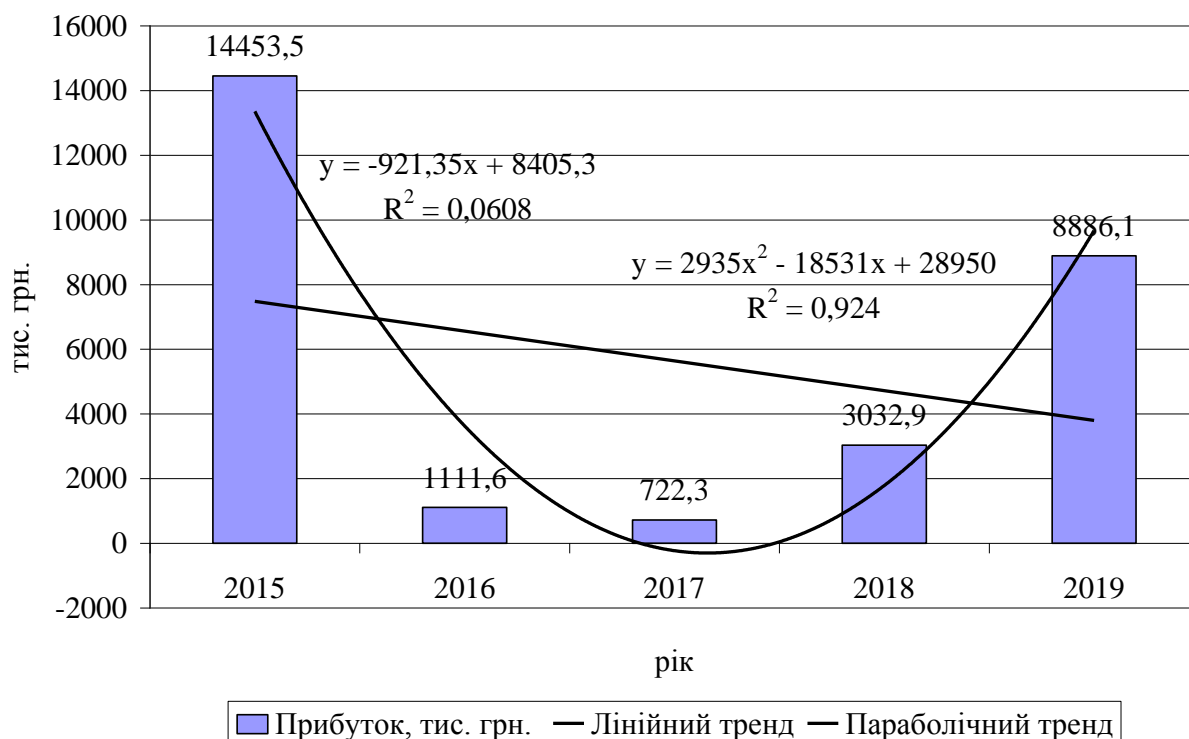


Рис. 2.1. Аналітичне вирівнювання прибутку в ТОВ «Маяк»

Наведений рисунок демонструє стабільне зростання загальної суми прибутку з 2016 року. Параметри параболічного тренду вказують, що при початковому суттєвому спаді, з часом показник почне зростати. Отриманий

коефіцієнт апроксимації доводить адекватність даного прогнозу. Тобто, загальна тенденція прибутку підприємства це – зростання рівня показника із прискоренням. Винятковістю отримання прибутку в ТОВ «Маяк» являє собою сезонність витрат на підприємстві та надходження доходів, що виникає внаслідок сезонності аграрного сектору. В аслідок чого складно контролювати фінансові результати операційної діяльності. Саме в цей період виробничого циклу сільськогосподарське підприємство витрачає значні кошти для формування доданої вартості, як частини прибутку, але прибуток буде отримано після завершення циклу якщо товар буде реалізовано.

Основним джерелом прибутку підприємства виступає операційна діяльність, доходи від фінансової діяльності є незначними. Основним внутрішнім фактором, що негативно вплинув на прибуток, було зростання витрат виробництва.

Проаналізувавши динаміку прибутку, необхідно розглянути ще одне важливе питання – як розподіляється чистий прибуток на підприємстві. Порядок розподілу і використання чистого прибутку на підприємства фіксується в статуті підприємства.

Проведемо факторний аналіз впливу основних чинників на зростання обсягу прибутку за окремими видами продукції ТОВ «Маяк» (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Розрахунок впливу факторів на величину прибутку за окремими видами продукції ТОВ «Маяк»

Вид продукції	Кількість, ц		Собівартість 1 ц, грн.		Ціна реалізації 1 ц, грн.		Зміна прибутку, грн.			
							Всього	в тому числі за рахунок		
	2018	2019	2018	2019	2018	2019		обсягу	витрат	ціни
	K_0	K_1	C_0	C_1	Π_0	Π_1	$\Delta \Pi$	$\Delta \Pi_K$	$\Delta \Pi_C$	$\Delta \Pi_{\Pi}$
Зернові	11613	39698	236,1	201,5	279,70	324,16	4363,9	1224,0	1374,8	1765,2
Насіння соняшнику	26118	18965	486,0	343,6	726,81	743,19	1290,2	-1722,3	2701,8	310,7

Для визначення факторів впливу на прибуток ми обрали два види продукції. Ми обрали ті види продукції, питома вага яких у структурі товарної продукції найбільша.

Розрахунок проводився за наступними формулами.

Загальна зміна прибутку:

$$\Delta\Pi = \Pi_1 - \Pi_0 = K_1 * (\Pi_1 - C_1) - K_0 * (\Pi_0 - C_0) \quad (2.1)$$

- зміна прибутку за рахунок кількості (обсягу реалізації):

$$\Delta\Pi_K = (K_1 - K_0) * (\Pi_0 - C_0) \quad (2.2)$$

- зміна прибутку за рахунок собівартості (рівня витрат):

$$\Delta\Pi_C = K_1 * (C_0 - C_1) \quad (2.3)$$

- зміна прибутку за рахунок ціни реалізації:

$$\Delta\Pi_{\Pi} = K_1 * (\Pi_1 - \Pi_0) \quad (2.4)$$

Більш наочно вплив факторів на величину прибутку за окремими видами продукції ТОВ «Маяк» представлено на рисунку 2.2.

За всіма видами продукції спостерігається зростання прибутку. Зокрема, прибуток від реалізації зернових культур збільшився в 2019 році проти попереднього року на 4363,9 тис. грн. На зростання прибутку позитивно вплинули всі чинники, так приріст обсягів реалізації зумовив зростання прибутку на 1224,0 тис. грн., за рахунок зниження собівартості продукції приріст прибутку склав 1374,8 тис. грн., а зростання ціни реалізації дозволило додатково отримати 1765,2 тис. грн. Зниження обсягів реалізації соняшнику спричинило недоотримання 1722,3 тис. грн., але за рахунок зниження витрат і зростання ціни загальний результат від реалізації насіння соняшнику збільшився на 1290,2 тис. грн. Вирішальним чинником зростання прибутку від

реалізації молока є ціна реалізації, зростання якої нівелює негативний вплив росту витрат на зниження обсягів реалізації.

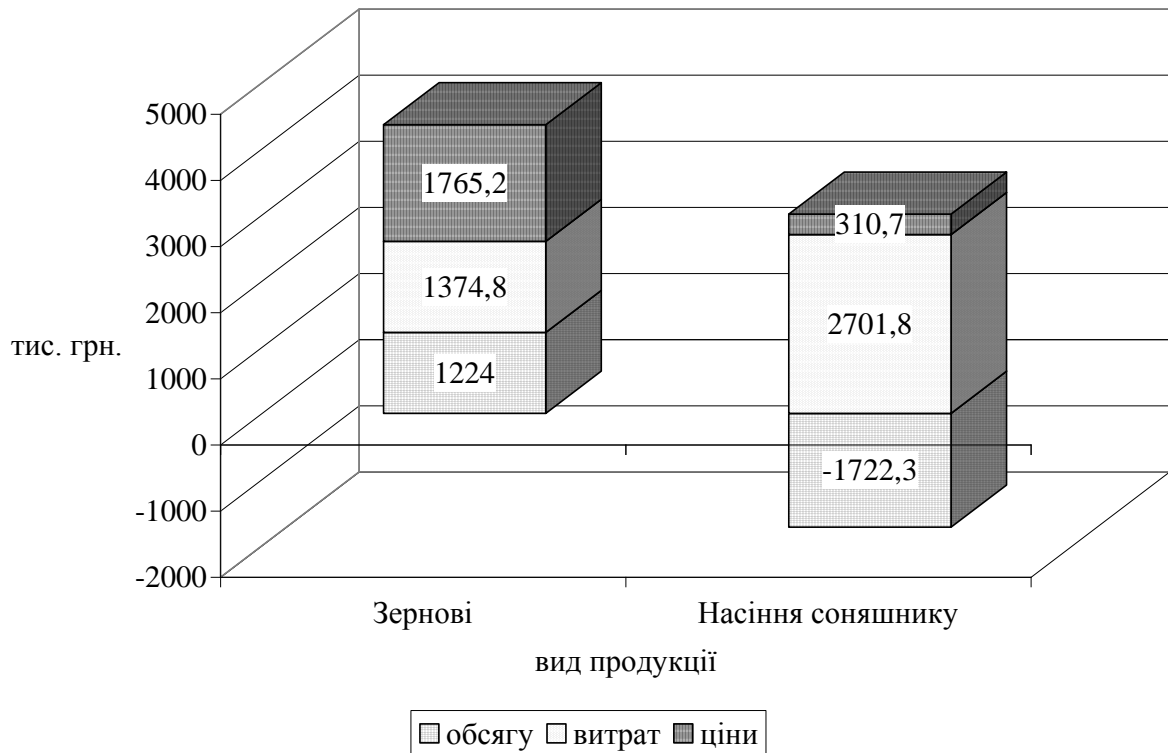


Рис. 2.2. Рівень впливу факторів на величину прибутку за окремими видами продукції ТОВ «Маяк»

Рисунок 2.2 наочно демонструє, що величина прибутку формується під впливом таких чинників як обсяг реалізації, ціна та собівартість продукції. Резерви зростання прибутку – це кількісно вимірні можливості його збільшення за рахунок зростання об’єму реалізації продукції, скорочення витрат на виробництво продаж продукції, мінімізація збитків, оптимізація складу і структури виробленої продукції. Резерви визначаються на етапі планування і в процесі здійснення планів. Окреслення резервів зростання прибутку ґрунтуються на науково обґрунтованій методиці їх визначення, мобілізації і реалізації. Важливим фактором забезпечення зростання прибутку підприємства виступає приріст обсягів реалізованої продукції на підприємстві. Між прибутком та об’ємом реалізації існує прямопропорційна залежність, тобто при зростанні обсягів реалізації продукції, при назмінних інших умовах,

збільшується і сума прибутку, і навпаки, зниження обсягів реалізації є причиною зменшення величини прибутку.

Ми можемо спрогнозувати покращення доходу при реалізації продукцій на 10% в наступному році та розрахувати можливий обсяг продажів у ТОВ «Маяк» за результатами маркетингових досліджень уповноваженими особами

Таблиця 2.7

Резерви зростання прибутку за рахунок збільшення обсягу реалізації продукції в ТОВ «Маяк»

Продукція	Резерв збільшення обсягу реалізації, ц.	Сума прибутку за планом, тис. грн.	Резерв збільшення суми прибутку, тис. грн.
	K_1	$\Pi_{ум.}$	$\Pi_{ум.} - \Pi_1$
Зернові	43667,8	5357,0	487,0
Насіння соняшнику	20861,5	8336,8	757,9
Усього		13693,8	1244,9

Розрахунок проводився за наступними формулами.

- запланована сума прибутку:

$$\Pi_{ум.} = K_1 * 1,1 * (\Pi_1 - C_1) \quad (2.5)$$

- резерв збільшення прибутку:

$$\Pi_{резерв} = \Pi_{ум.} - \Pi_1 \quad (2.6)$$

Установили, що якщо збільшити об'єм реалізовної продукції на 10 % ТОВ збільшить прибуток на 1244,9 тис. грн.

На зменшення собівартості продукції значний вплив має економія основних видів виробничих ресурсів: матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, що має підприємство. Найменша раціоналізація резервів собівартості продукції є важливою умовою ефективного функціонування підприємства.

Розрахунок проводився за наступними формулами.

- резерви зниження собівартості:

$$C_{зниж.} = K_1 * C_1 * 0,95 \quad (2.7)$$

- резерв збільшення прибутку:

$$P_{\text{резерв}} = K_1 * C_1 - C_{\text{зниж.}} - \Pi_1 \quad (2.8)$$

Таблиця 2.8

Резерви зростання прибутку на ТОВ «Маяк» за рахунок зниження собівартості реалізації продукції

Продукція	Резерви зниження собівартості, тис. грн.	Можливий обсяг реалізації продукції, тис. грн.	Резерв збільшення суми прибутку, тис. грн.
	$C_{\text{зниж.}}$	$K_1 * C_1$	$P_{\text{резерв}}$
Зернові	7598,6	12868,5	399,9
Насіння соняшнику	6189,9	14094,6	325,8
Усього	13788,5	26963,1	725,7

Пониження собівартості продукції – це необхідна складова вирівнювання цін, економічного добробуту всіх підприємств, джерело накопичень для швидкого соціально-економічного зростання суспільства, підвищення рівня життя населення. За рахунок покращення виробничого процесу та зміни постачальників сировини ці витрати можна планувати скоротити на 5 %, що дозволить збільшити прибуток на 725,7 тис. грн.

Істотним резервом зростання прибутку є також підвищення якості виробляємої продукції і ліквідація втрат від браку.

Таблиця 2.9

Резерви збільшення прибутку за рахунок підвищення якості продукції зерна в ТОВ «Маяк»

Сорт	Відпускна ціна за 1 ц, грн.	Питома вага, %		Відхилення (±)	Зміна середньої ціни реалізації, тис. грн.
		Фактична	Можлива за підвищення якості		
3	359,7	60	80	20	71,94
4	307,4	40	20	-20	-61,48
Усього					10,46

Отже, підвищивши рівень якості продукції підприємство збільшить прибуток на 415,2 тис. грн.

Узагальнимо всі виявлені резерви зростання прибутку в таблиці 2.10.

Загальні резерви збільшення суми прибутку ТОВ «Маяк»

Джерело резервів	Сума збільшення прибутку, тис. грн.
Збільшення об'єму реалізації	1244,9
Скорочення витрат на виробництво	725,7
Підвищення якості продукції	415,2
Разом	2385,8

Як видно з таблиці 2.10, збільшення прибутку в основному залежить від собівартості продукції. При збільшенні об'єму продажів підприємство одержить додатковий прибуток у розмірі 1430,1 грн., але дивлячись на те, яка ситуація на підприємстві ми радимо знизити собівартість продукції, підтвердженням є значення прибутку, яке ми одержали під час розрахунків – 1647,9 грн. Питома вага окремих резервів в загальній їх сумі наведено на рисунку 2.3.

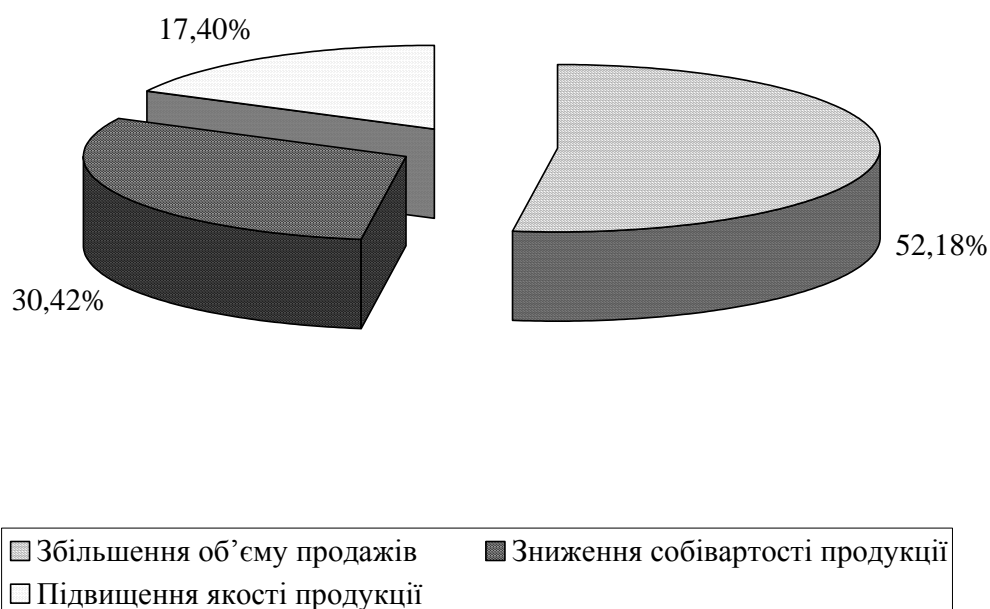


Рис. 2.3. Склад і структура джерел резервів збільшення прибутку в ТОВ «Маяк»

При проведенні аналізу та оцінці прибутковості діяльності необхідно враховувати те, що на неї впливають різні фактори, як зовнішні, так і

внутрішні. Зовнішні фактори можуть бути державними (система оподаткування, державне регулювання цін, нормативні документи галузі) та фінансовими (умови та ставки кредитування, ціни на промислову продукцію). Внутрішні фактори можуть бути кількісними (кількість та номенклатура продукції, чисельність працівників, розміри підприємства) та якісними (цінова політика, фонд оплати праці, рівень та структура витрат, продуктивність праці та ін.).

2.3. Особливості функціонування та сучасні тенденції розвитку логістичної системи ТОВ «Маяк»

Керівництво ТОВ «Маяк» приділяє значну увагу менеджменту, що підтверджується своєчасним визначенням довгострокових цілей, які відповідають дійсності та є місією компанії.

Місія полягає в становленні високотехнологічної, ефективної і динамічно розвинутої компанії, яка буде вирішувати пріоритетні завдання регіонального розвитку, забезпечуючи ефективність виробництва, дбайливе використання природних ресурсів та розвиток соціального капіталу.

Цінності підприємства; професіоналізм та компетентність, командна робота, чесність та відкритість, інноваційність та динамічність, відповідальність та ефективність, якість та результативність.

До основних цілей відноситься:

- збільшення обсягів продаж на 5 % щорічно протягом наступних п'яти років;

- збільшення прибутку на 3 % щорічно протягом наступних п'яти років.

Одна з найважливіших задач розвитку підприємства нерозривно пов'язана з ефективністю виробництва – забезпечення випуску необхідного обсягу сільськогосподарської продукції та покращення якості, досягнення конкурентоспроможності продукції на ринку.

Таким чином діагностика зовнішнього середовища досліджуваного підприємства дає змогу побачити фактори, що налаштовують або заважають фінансовому успіху підприємства. Під час посилення активності зовнішнього середовища таке дослідження має суттєве значення для підприємства, виступає дуже важливим чинником, який сприяє його виживанню. Але не кожен елемент зовнішнього середовища для підприємства несе однаково користь, тому важлива частина діагностики – розкриття тих з них, які грають значну та значиму роль.

На даний момент поширеними методами аналізу зовнішнього середовища підприємства є PEST- і SWOT-аналіз.

При проведенні PEST-аналізу було враховано максимальну кількість можливих PEST-факторів, які здатні вплинути на продажі і прибуток ТОВ «Маяк»; при цьому сила впливу фактора оцінювалася за шкалою від 1 до 3, де:

- 1 – низька сила впливу фактора (будь-яка зміна фактора практично не впливає на діяльність підприємства);
- 2 – середня сила впливу фактора;
- 3 – висока сила впливу фактора (будь-які коливання викликають значні зміни в продажах і прибутку підприємства).

А ймовірність коливань фактора оцінювалася за 5-ти бальною шкалою, де 1 означає мінімальну ймовірність зміни фактора зовнішнього середовища, а 5 – максимальну ймовірність. Результати розрахунків представлені в табл. 2.11.

Аналізуючи табл. 2.11 відмітимо, що підвищення податку для монополістів призводить до підвищення витрат підприємства, а так само не вигідність розвитку внутрішнього ринку України в зв'язку зі зниженими ставками на сировину. Високий рівень корупції не дозволяє підприємству розвиватися, а саме розширювати свою діяльність на певному сегменті ринку.

Замалі інвестицій у різні проекти, відрив за рівнем використання сучасних технологій, незначні можливості переробників та постачальників до України. Країнна намагається стримувати інфляцію за рахунок підтримки значних процентних ставок. Звіжси випливає лише помірне зниження кредитних

ставок, які, скоріш за все будуть залишатися значними. Звичайно різного роду негаразди та нестабільність в державі - є реальною загрозою для будь якого підприємства.

Таблиця 2.11

PEST-аналіз діяльності ТОВ «Маяк»

Політичні		Економічні	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
1.Податкова політика (тарифи і пільги)	0,35	1.Рівень інфляції і процентні ставки	0,33
2.Бюрократизація і рівень корупції	0,27	2.Курси основних валют	0,33
3.Кількісні та якісні обмеження на імпорт, торговельна політика	0,16	3.Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни	0,22
4.Імовірність розвитку військових дій в країні	0,16	4.Темпи зростання економіки	0,2
5.Стійкість політичної влади та існуючого порядку	0,11	5.Рівень розвитку банківської сфери	0,12
Всього	1,05	Всього	1,2
Соціально-культурні		Технологічні	
1.Рівень міграції та міграційні настрої	0,23	1.Доступ до новітніх технологій	0,17
2.Ставлення до імпортних товарів і послуг	0,17	2.Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі	0,1
3.Темпи зростання населення	0,11	3.Законодавство в області технологічного оснащення галузі	0,1
Всього	0,51	Всього	0,37

На наступному етапі проведемо SWOT-аналіз (табл. 2.12), який дозволяє оцінити сильні, слабкі сторони, можливості і загрози ТОВ «Маяк».

Аналіз внутрішнього середовища є управлінським обстеженням функціональних зон організації з метою визначення сильних і слабких сторін організації. Для здобуття повнішої уяви, необхідно визначити чинники зовнішнього середовища, що роблять позитивний вплив на підприємство (можливості), та чинники зовнішнього середовища, що чинять негативну дію на підприємство (погрози).

Метою підприємства є вихід на регіональні ринки. Для здійснення поставленого завдання керівництво ТОВ «Маяк» планує зміцнити свої позиції на ринку м. Дніпро; вийти на ринок міст Запоріжжя та Кривий Ріг; налагодити вихід на ринки інших регіонів.

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Маяк»

Потенційні внутрішні сильні сторони (S)	Потенційні внутрішні слабкості (W)
1.Багаті природні мінерально-сировинні ресурси	1.Неспроможність доставити продукцію в інші області України
2.Високий контроль якості	2.Залежність від постачальників
3.Зростання оборотних коштів	3.Високі податки
4.Конкурентоспроможна цінова політика	4.Відсутність законодавчо встановлених податкових пільг
5.Налагоджена збутова мережа	5.Збої в постачанні
6.Відносно невеликий штат організації.	6.Невеликий офіс.
7.Молодий і перспективний колектив.	7.Відсутність власного складу.
8.Гнучка політика керівництва.	8.Додаткові транспортні витрати.
9.Хороша репутація у клієнтів.	9.Недостатньо високий прибуток.
Потенційні зовнішні сприятливі можливості (O)	Потенційні зовнішні погрози (T)
1.Підтримання системи на високому технічному рівні для забезпечення її високої надійності і конкурентоспроможності	1.Присутність необґрунтованого політичного впливу та контролю
2.Налагодження роботи з постачальниками інших регіонів	2.Низька рентабельність
3.Випуск продукції з високою доданою вартістю, що дає можливість до більшого прибутку	3.Зростаючий конкурентний тиск.
4.Стійкий попит на продукцію	4.Скачки курсів валют
5.Вільний вхід на ринок	5.Несприятлива економічна ситуація в державі
6.Зниження податків і мит	6.Скачки курсів валют
7.Зниження цін на сировину і матеріали	7.Посилення конкуренції

Отже, можна відзначити, що найбільш переважною для ТОВ «Маяк» на даному етапі розвитку є стратегія посилення позицій на ринку м. Дніпро та області. Це обумовлено тим, що у підприємства не вистачає потужності для виходу на нові регіональні ринки. Для цього необхідно придбати власний склад, для зберігання продуктів. Зичайно у ТОВ все-таки існує ряд плюсів, і вони роблять підприємство досить сильним конкурентом в своєму сегменті. Тому необхідно покращити свої позиції перед таким важливим впровадженням, як вихід на нові ринки. Ця стратегія, безпосередньо, частково вприведе до досягнення поставленої цілі. До максимально критичного рівня підприємство можуть спонукати або вихід в галузь значного числа конкурентів і перведення споживачів на товари конкурентів.

На третьому етапі доцільно провести аналіз конкурентних сил по Портеру за допомогою таблиць, даючи кожному параметру 1 бал, що показує низьку, середню або високу ступінь загрози для компанії. Оцінка параметрів проводилася за 3-х бальною шкалою.

Узагальнені висновки наведені у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Аналіз п'яти сил за Портером для ТОВ «Маяк»

Параметри	Значення	Описання	Напрямок робіт
1. Ризик входу потенційних конкурентів	Середній рівень погрози	Середній ризик входу нових конкурентів. Нові підприємства з'являються постійно, але існують недовго через високі бар'єри входу.	Проводити постійний моніторинг появи нових компаній. Проведення акцій, спрямованих на тривалість контакту споживача з компанією. Підвищувати рівень знання про товар.
2. Суперництво між існуючими підприємствами-продавцями	Середній рівень погрози	Ринок компанії є висококонкурентним і перспективним. Майже відсутня можливість повного порівняння товарів різних фірм. Є обмеження в підвищенні цін.	Проводити постійний моніторинг пропозицій конкурентів. Розвивати унікальність продукту і підвищувати сприйняття цінності товару. Знижувати вплив цінової конкуренції на продажі. Підвищувати рівень знання про товар.
3. Можливість покупців «торгуватися»	Середній рівень погрози	Портфель клієнтів володіє середніми ризиками, при виході ключових клієнтів означає значне падіння продажів.	Диверсифікувати портфель клієнтів. Розробити програми для VIP-клієнтів. Розробити економ-програми для споживачів, чутливих до цін.
4. Можливість постачальників «торгуватися»	Низький рівень погрози	Стабільність з боку постачальників.	Проведення переговорів про зниження цін
5. Погроза товарів-замінників	Високий рівень погрози	Компанія володіє не унікальною пропозицією на ринку, аналогів якому існує маса.	Підтримувати і удосконалювати унікальність товару. Концентрувати всі зусилля на побудові обізнаності про унікальну пропозицію. Підвищення якості товару по відстаючим параметрам.

На четвертому етапі проведемо аналіз насіння соняшнику, використовуючи метод експертних оцінок для порівняння таких параметрів як якість продукції, задоволення специфічних потреб клієнта, цінова політика, діяльність у регіонах, рекламна активність та достатні фінансові ресурси.

Потенційними конкурентами на ринку є ТОВ «Земля» та ТОВ «Обрій» (табл. 2.10).

Таблиця 2.14

Оцінка конкурентоспроможності продукції методом експертних оцінок

№	Параметри	Вага	Оцінка конкурентоспроможності		
			ТОВ «Маяк»	ТОВ «Земля»	ТОВ «Обрій»
1	Якість продукції	0,15	$9 \cdot 0,15 = 1,35$	$9 \cdot 0,15 = 1,35$	$8 \cdot 0,15 = 1,2$
2	Задоволення специфічних потреб клієнта	0,1	$8 \cdot 0,1 = 0,8$	$9 \cdot 0,1 = 0,9$	$7 \cdot 0,1 = 0,7$
3	Цінова політика	0,2	$8 \cdot 0,2 = 1,6$	$9 \cdot 0,2 = 1,8$	$7 \cdot 0,2 = 1,4$
4	Діяльність у регіонах	0,15	$7 \cdot 0,15 = 1,05$	$10 \cdot 0,15 = 1,5$	$7 \cdot 0,15 = 1,05$
5	Рекламна активність	0,15	$8 \cdot 0,15 = 1,2$	$10 \cdot 0,15 = 1,5$	$8 \cdot 0,15 = 1,2$
6	Достатні фінансові ресурси	0,25	$8 \cdot 0,25 = 2$	$10 \cdot 0,25 = 2,5$	$8 \cdot 0,25 = 2$
Сума		1	8	9,55	7,55

Розподіл ринкових часток між конкурентами розподілився наступним чином: перше місце займає ТОВ «Земля» – 38% від загальної ваги. На цьому підприємстві найкраще розвинута рекламна активність, відповідно розгалужена діяльність у регіонах. Друге місце за результатами аналізу посіло досліджуване підприємство – ТОВ «Маяк», яке характеризується доволі такою високою якістю продукції. Необхідно розширювати ринок збуту, завдяки рекламній політиці підприємства та його продукту. І останнє місце дісталось ТОВ «Обрій». Найслабкішими місцями виявились цінова політика та діяльність у регіонах.

Аналізуючи стратегічні зони господарювання рекомендовано використовувати матрицю БКГ, оскільки вона є більш універсальним методом дослідження, що враховує дію вже двох змінних: відносної частки ринку і темпу зростання ринку. Матриця БКГ будується на припущенні, що чим більше частка продукції на ринку, тим нижче відносні витрати і більше прибуток.

Отже, на підставі проведеного розрахунку та аналізу можемо зробити висновки, що подальші дії мають бути направлені на розвиток та збільшення частки ринку зернових за допомогою розробленої стратегії для ТОВ «Маяк». Вкладення, інтенсифікація зусиль на просування цього виду продукції, пошук нових споживачів можуть перетворити цей вид продукції у «Зірки». Беручи до уваги характеристики цих видів товарів та сучасні тенденції на ринку

нафтопереробних продуктів (дизельне паливо та октановий бензин) це перспективний напрямок розвитку бізнесу. Тобто розвивати у подальшому необхідно в першу чергу продукцію, яка користується зростаючим або стабільним попитом.

Особливість продуктів сільського господарства в тому, що вони відображаються, як готова продукція, так і як сировина для переробних галузей. В запасі товаровиробника два важливі інструменти, ними він може значно підняти ефективність своєї роботи: найефективніше використання ресурсів для зменшення одиниці собівартості продукції та обрання кращих ланок збуту, що б надали добру якість продукції за оптимальної ціни.

На рис. 2.4 наведено склад і структуру каналів реалізації сільськогосподарської продукції ТОВ «Маяк».

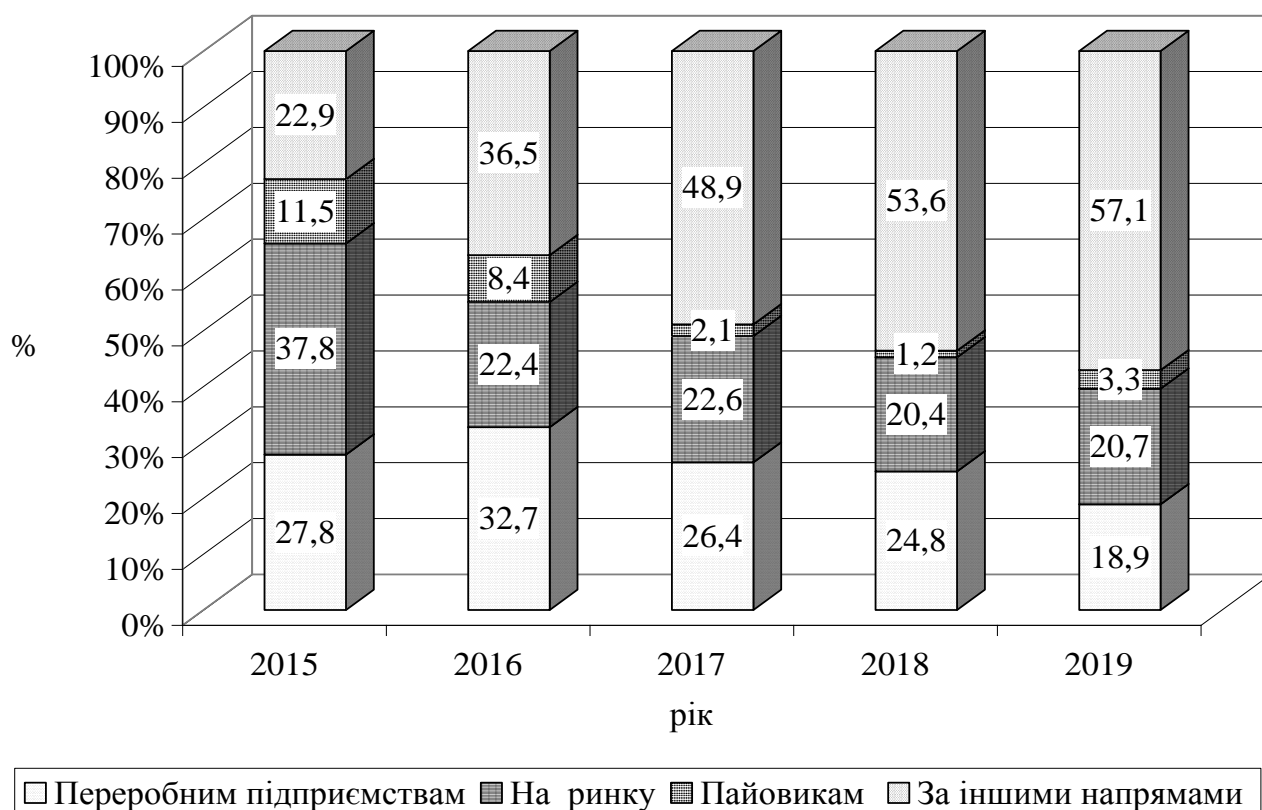


Рис. 2.4. Динаміка зміни структури каналів реалізації сільськогосподарської продукції ТОВ «Маяк»

Цифри у рисунку показують про тенденцію до скорочення обсягу продажу сільськогосподарської продукції підприємствам-переробникам, а

також безпосереднього продажу на ринку і збільшення обсягів продажу продукції в цьому сегменті. Вивчення інформації, яка є у звітності, показує про незавершенність інформаційного постачання збутової діяльності ТОВ «Маяк», тому що цей показник не відповідає нинішнім потребам економічного та логістичного аналізу, його можна вважати занадто загальним і таким, що поєднує в собі прямі угоди на біржах, і продаж через торговельно-посередницькі структури. А між тим між ними є багато відмінностей, як при складанні цін, так і при подачі податкової звітності.

Рівень ціни реалізації сільськогосподарської продукції ТОВ «Маяк» залежить від специфіки її продажу за обраними каналами реалізації:

- Короткий, безпосередній метод (конкретно на підприємстві, на ринку або через Інтернет-мережу) показує саму високу ціну на продукцію, тому що буде мати в собі і витрати на доопрацювання, пакування, реалізацію, а також витрати на транспорт. Безпосередній продаж є самим доцільним для споживача, бо він заплатить не так багато, ніж у супермаркеті, а товар зможе отримати ще швидше, для підприємства це вигідний за умови при незначних об'ємах продукції, що не потребують значної переробки, хоч вони можуть бути більш різноманітними в асортименті.

- Непрямий метод – найбільше підходить для ТОВ «Маяк», тому що це підприємство виробляє значну кількість схожого товару, та продукція вимагає більш значної доробки перед збутом, а в них немає відповідних потужностей. Також є недоліки як для ТОВ «Маяк» (втрачає на ціні), так і для покупців, які витрачають більше коштів в магазині (плюс витрати на сортування та упакування, транспортування та надання оптових та роздрібних послуг). Але, цей метод є частіше використовується у ТОВ «Маяк», що веде до спекуляцій та не ясих умов на ринку.

Тому для зростання результативності збутових логістичних систем ТОВ «Маяк» потрібно додатково витратити кошти на збереження і збільшення ринків збуту продукції, логістичні операції, маркетинг, продаж продукції, допродажну обробку. Виявлено, що для покращення результативності

логістичної системи можливо тоді, коли одержаний безпосередній результат результат буде збільшуватися швидче ніж затрачені ресурси, що витратили.

Значними недосконалостями ТОВ «Маяк» є непостійність цін на затратні ресурси. У минулому на діяльність ТОВ впливали природні негаразди, і невизначеність встановлених цін на товари та продукцію промислових підприємств, особливо паливно-мастильних матеріалів, добрив та отрутохімікатів. Значно відобразилося на діяльності товариства не висока платоспроможність людей. І звичайно не планові, з пропущенням строків, розрахунки замовників та зміни в податковому законодавстві на державному рівні.

Невизначеність перспектив розвитку галузі сільськогосподарського виробництва є обезцінення продукції сільського господарства та невелика частка доданої вартості, прибутку від якої вистачить хіда що на придбання, необхідного для виробництва цього і зовсім не вистачить для поновлення сортів продукції, закупівлі нової техніки, засобів для вирощування рослинами, це зупиняє розвиток галузі в загалі.

Підприємство пропонує у виробництво нову технологію - крапельне зрошення. Нажаль впровадження нових технологій, на данному підприємстві на не достатньо високому рівні. Можливості підприємства невисокі, виходячи з можливостей господарства та їх прибутковості, а також попиту на продукцію на ринку збуту.

Було виявлено ряд недоліків у системі збуту та розподілу продукції, Зробивши дослідження рівня господарювання ТОВ «Маяк». З іншого боку логістику на підприємстві, неможливо оцінити лише виходячи з ефективності збуту у господарстві.

Покращення логістичної діяльності в агропродовольчому ланцюгу постачання може бути при скороченні загальних витрат, зменшення рівня втрат, удосконалення умов зберігання, транспортування і реалізації та ін. Тому прийняття управлінських рішень не може бути без аналізу їх економічних показників. Для аналізу економічної ефективності рішень керівника по

оптимізації логістичної діяльності та розподілу продукції ТОВ «Маяк» маємо визначити: рівень покращення витрат, аналіз зміни рентабельності, вивчення ефективності інвестицій. Менеджери усіх ланок мають зробити перехід від керування безпосередньо собівартістю і матеріальним результатом до більш нового підходу аналізу їх діяльності як управлінського об'єкту.

Провівши вивчення, та проаналізувавши діяльність ТОВ «Маяк» користуючись структурою їх витрат, ми визначили, що на підприємстві спостерігаються закономірності по збільшенню витрат на виробництво та реалізацію продукції, що може призвести до збільшення виробничих потужностей (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Структура операційних витрат в ТОВ «Маяк»

Рік	Елементи витрат, тис. грн.					
	матеріальні витрати	витрати на оплату праці	відрах на соц. заходи	амортизація	інші операц. витрати	разом
2015	4937	1379	496	3426	904	11142
2016	14296	3795	1366	2588	1777	23822
2017	25022	5633	2028	2899	2266	37848
2018	26541	6058	2181	3025	2087	39892
2019	20874	5985	2155	2854	1158	33026

Вагомим показником витрат виробництва сільськогосподарської продукції, як демонструють дані табл. 2.15, є матеріальні витрати, які значно коливаються від 44 % до 66 % в загальній структурі витрат. До матеріальних витрат на виробництво сільськогосподарської продукції крім витрат на паливно-мастильні матеріали, енергію, добрива, отрутохімікати, насінний матеріал, запасні частини, тару і пакувальні матеріали, допоміжні й інші матеріали належать також і витрати підприємств на оплату робіт і послуг сторонніх підприємств та організацій, а саме ремонт техніки, внесення добрив і отрутохімікатів, транспортні послуги та ін. Зниження матеріальних витрат виробництва є важливим завданням, однак слід мати на увазі, що орієнтація

керівництва тільки на зменшення витрат, а не на їх оптимізацію, негативно впливатиме на якість продукції.

Вартість логістичних операцій вважається ключовим фактором прибутковості сільськогосподарського підприємства. Транспортні витрати і їх частка в кінцевій ціні продукції є результатом взаємодії різних ланок агропродовольчого ланцюга постачання. У країнах з перехідною економікою витрати на логістику складають від 18 до 32% від вартості продукції, тоді як у країнах з розвинутою ринковою економікою - 9%. Ефективність логістики малих і середніх підприємств значно поступається ефективності логістики великих господарств. Відповідно до досліджень науковців «для невеликих компаній, управління запасами і складування складає більшу частину логістичних витрат та становить майже третину від ціни продажу, для середніх компаній ця частка становить від 10 до 12%, в той час як для великих компаній тільки 7 %» [53].

Учасниками ринку агропродовольчої продукції встановлено, що «витрати на зберігання у малих та середніх господарствах перевищують витрати на транспортування більш ніж у два рази. До інших важливих витрат відноситься упаковка, інші супутні матеріали і пов'язані з цим роботи» [14].

Підвищення витрат на логістику малих і середніх підприємств з малими обсягами виробництва продукції, нівелює будь-які можливі переваги від економії масштабу. Крім того, «такі підприємства не мають змоги належним чином організувати агропродовольчий ланцюг постачання у відповідності до вимог, які диктує продукція з обмеженим терміном зберігання» [53].

Це у свою чергу призводить до втрат сільськогосподарської продукції. Рівень втрат сільськогосподарської продукції ТОВ «Маяк» зведено у таблиці 2.16. Розглянемо рівень втрат зернових культур, так як їх частки в структурі товарної продукції є найбільшою.

Ефективна логістична система розподілу на сільськогосподарському підприємстві дає змогу суттєво зменшити втрати сільськогосподарської

продукції, понесені при операційній діяльності, досягти зниження витрат та покращити якість продукції.

Таблиця 2.16

Рівень втрат сільськогосподарської продукції ТОВ «Маяк»

Рік	Наявність на початок року	Надійшло	Витрати			Частка втрат у витратах
			Продано	Втрати при зберіганні	Інші втрати	
2015	50434	111282	83487	5347	-	6,02
2016	72882	102994	127260	6560	2003	6,30
2017	40053	90204	112787	4904	-	4,17
2018	12566	166717	102242	4536	-	4,25
2019	23589	145258	125658	5009	-	3,83

Логістична система, яка використовується при розподілі сільськогосподарської продукції, представляє собою «сукупність взаємопов'язаних логістичних ланцюгів, що створюють організаційно-економічну єдність господарських суб'єктів, об'єднаних у збутовому процесі» [55].

Організацію збутової діяльності ТОВ «Маяк» необхідно здійснювати з урахуванням особливостей розвитку агропродовольчого ринку та збутової діяльності сільськогосподарських товаровиробників у таких напрямках:

- розробка системи просування продукції сільськогосподарського виробництва, яка містить складові зберігання, товарної доробки й транспортування;
- підтримка каналів збуту (маркетингові дослідження продукції та ринку, на якому вона представлена, ознайомлення клієнтів з асортиментом підприємства, складання прогнозів щодо діяльності при зміні навколишнього середовища та ін.);
- забезпечення руху, транспортування продукції;

- врахування ризику в господарській діяльності (фінансове забезпечення сільськогосподарських підприємств, фінансування розвитку місцевих галузевих логістичних систем на макрорівні);
- розробка системи маркетингового аналізу (оцінка рівня попиту та пропозиції на продукцію підприємства, оцінка показників якості та рівня конкурентоздатності, визначення причин втрат, способів організації зберігання і доставки, ефективність інформаційного забезпечення логістичних процесів);
- розробка основних аспектів діяльності підприємства на засадах сталого розвитку;
- впровадження до асортиментного ряду продукції, яка має значну питому вагу доданої вартості;
- формування системи переробки відходів сільськогосподарської продукції.

На наш погляд доцільно застосувати тривимірну оцінку ефектів від здійснення керування агропродовольчим ланцюгом постачання беручи за основу аналіз динаміки чинників логістичної ресурсоемності одиниці проданих товарів, при цьому можливість порівняти швидкість підвищення обсягу реалізації продукції, скільки було спожито ресурсів та які збитки наданні економіці та екології, та щодо забруднення природи. Економічну оцінку ефектів від застосування керування агропродовольчим ланцюгом постачання доречно показати на основі аналізу динаміки індексу логістичної ресурсоемності (І_{лр}) реалізованої продукції (РП) як зв'язок індексів зростання обсягів використаних підприємством ресурсів (І_{рес}) та реалізованої продукції:

$$I_{лр} = I_{рес} / РП \quad (2.1)$$

Щодо використання належного аналізу та залишення принципу порівнянності використовуваних у формулі (2.1) показників доречним є їх зміна на темпи інфляції (використання дійсних показників), часовий лаг (період пербудови ресурсів на остаточну продукцію), взявши до уваги змінні цінності

деяких видів ресурсів у часі тощо. Таким чином зміни в часі Ілр відповідно від заміни індексів, чинником економічної ефективності впровадження керування агропродовольчим ланцюгом постачання з урахуванням можливостей досягнення значного, постійного розвитку є мінімізація Ілр (за умови, що $I_{lr} < 1$) за певним шляхом ресурсозбереження при впровадженні невеликих незмінних щорічних обсягів залучення земних ресурсів до господарського обороту, та далі – їх зменшення.

При цьому використання Ілр як показник для аналізу ефективності застосування ВАЛП включає недосконалості: уникнення урахування обмежень щодо безповоротності застосування ресурсів, які не можна встановити та більших можливостей використання ресурсів, що відтворюються; непомічання великої збитків середовищу під час дії різних ресурсів у логістичній системі розподілу; замала увага соціальним наслідкам застосування зеленої логістики, що значно вплине на кінцеві економічні здобутки застосування стратегії сталого розвитку та ін.

Ці представлені недосконалості, можна не помічати за рахунок впровадження поряд з індексом логістичної ресурсоемності, індексу логістичної екологоемності РП (ІЛЕ), що представлений як відносини індексів сумісних екологічних втрат людства, (сума втрат ресурсів та еколого-економічних збитків, яка понесла природі їх взаємодією у процесі розподілу та реалізації продукції).

Таким чином, беремо до уваги наступні фактори, як зміна структури ЛСР, як економічної системи, під впливом застосування логістики стабільного розвитку (підміна відношення ресурсомістких не сприятливих для екології логістичних дій на технічні неекологоемні), удоконалення структури та застосування ресурсів у логістиці розділу (нові ресурси що можуть швидко бути встановлені заміщують старі), ознаки та потужності застосування ресурсів, їх невиваженість і ціни тощо.

Зменшення ІЛЕ у часі показує про упадок навантаження на природу та краще застосування природних ресурсів. По логіці з індексом логістичної

ресурсоемності для отримання сталого розвитку є значення ІЛЕ не більшому за одиницю. Індекс логістичної екологоемності або має бути один, або, на майбутнє – скоротитися за умови зростання обсягу реалізації. Виходячи з цього не одразу, але можливе зниження навантаження на природне середовище та охорона природного надбання для наших потомків при одночасному покращенні обсягів продажу.

Але показники ІЛЕ та ІЛР для аналізу ефективності застосування керування агропродовольчим ланцюгом постачання мають деякі недосконалості і інколи не можуть забезпечити впровадження усіх аспектів та вимагають додаткових ґрунтовних аналізи в для прийняття вірних управлінських рішень, їх впровадження є доцільним.

Ця методика вичення соціальних, екологічних та економічних змін в ЛСР має недосконалі рішення щодо пересування їх в економічний простір. Таким чином, в економічних формулах синергічного ефекту від впровадження ВАЛП можемо побачити можливість врахувати, частину не матеріальних показників, але, зважання на цю частину дає можливість з досить точно проаналізувати попередні наслідки керівних рішень при застосуванні стратегії сталого розвитку в логістичну систему розподілення

Висновки до другого розділу

1. Сільськогосподарські угіддя товариства з обмеженою відповідальністю «Маяк» становлять 3966 га. Територіально землі підприємства знаходяться у Покровському районі Дніпропетровської області. В товаристві працює 136 чоловік, з яких 94 – працівники галузі рослинництва, 42 – галузі тваринництва. Основою виробничої діяльності підприємства є сільськогосподарське виробництво, яке включає в себе дві основні галузі – рослинництво і тваринництво. Підприємство забезпечене необхідними умовами для ведення даного виду діяльності, її розвитку та підвищення якості сільськогосподарської продукції.

2. На підприємстві спостерігається приріст обсягів виробництва. Вартість валової продукції в порівняних цінах зросла на 10,7 %, валовий дохід при цьому збільшився на 63,5 %. Але зростання доходу не забезпечила зростання прибутковості діяльності. За період 2015-2019 рр величина прибутку на підприємстві зменшилася на 38,5 %. Тобто зростання обсягів виробництва відбувалося зі значним збільшенням суми витрат. Тобто, приріст витрат випереджав приріст доходу. Зниження прибутковості відображається на зменшенні рівня рентабельності. Зокрема, зменшення рентабельності за собівартістю продукції склало -97,97 % в 2019 році, рентабельність виручки від реалізації зменшилася на 34,58 %. За таких темпів зміни результативних показників підприємству доцільно змінити структуру виробництва та вдосконалити маркетингову діяльність.

3. Сукупні фактори та економічні інститути мають різний вплив на взаємовідносини основних суб'єктів агропродовольчого ланцюга постачання. Але, за результатами проведеного SWOT-аналізу стану господарювання ТОВ «Маяк», було розкрито ряд недосконалостей у функціонуванні системи розподілу продукції даного підприємства, що значно відображається на ефективності діяльності. Основними чинниками які спричиняють негативний вплив на результативність операційної діяльності є: невисокий рівень інфраструктурного забезпечення та несбалансованість у визначенні цін та формуванні доданої вартості, заборона підтримки вищих органів влади згідно умов СОТ, неоднозначність земельних відносини, слабкість фінансово-кредитного механізму та ін., що показує поганий рівень інституційного простору постійного розвитку логістичної системи ТОВ «Маяк».

4. У проведеному дослідженні обґрунтовано необхідність зменшення втрат сільськогосподарської продукції в логістичній системі розподілу в якості необхідного кроку у забезпеченні сталого розвитку ТОВ «Маяк». Зважаючи на обмеженість та вичерпність природних ресурсів, а також проблеми зміни клімату продовольча безпека не може бути досягнута лише через підвищення продуктивності сільського господарства. Нами досліджено фактори, які

впливають на рівень втрат сільськогосподарської продукції, визначено етапи агропродовольчого ланцюга постачань для сільськогосподарської продукції та рівень втрат на кожному логістичному етапі її просування вздовж агропродовольчого ланцюга постачань до кінцевого споживача. Обґрунтовано необхідність врахування логістичних втрат при визначенні ринкової маржі, ціни реалізації та рентабельності. Запропоновано можливі шляхи скорочення втрат врожаю сільськогосподарських культур, забезпечення належної якості продукції за прийнятною ціною, що, в свою чергу, передбачає застосування системного підходу до формування логістичної системи розподілу сільськогосподарських господарств та об'єднання зусиль усіх ключових учасників агропродовольчого ланцюга постачання.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МАЯК»

3.1. Оптимізація операційної діяльності ТОВ «Маяк» через моделювання виробничої програми

На сучасному етапі розвитку «для вітчизняних сільськогосподарських підприємств значною мірою характерні стихійність і непередбачуваність процесів формування витрат» [29]. За вказаної причини доцільно проаналізувати взаємозалежність між рівнем витрат та якісно-кількісними характеристиками окремих бізнес-процесів виробничої діяльності. Для ТОВ «Маяк» характерним є використання у власній діяльності ресурсного забезпечення для кожної виробничої функції окремо, не розглядаючи рівень використання на загальновиробничому рівні. На основі чого на підприємстві часто виникають комунікативні проблеми між окремими підрозділами. Вказані проблеми в операційному менеджменті зумовлюють зростання витрат на здійснення виробничої діяльності.

Операційна діяльність підприємства містить безліч бізнес-процесів, кожен з яких відіграє конкретну роль у загальному механізмі його функціонування. Процеси операційної діяльності підприємства поділяються на основні та допоміжні. Основні процеси можна визначити як «процеси поточної діяльності, результатом яких є створена цінність як для зовнішніх, так і для внутрішніх споживачів» [41]. Допоміжні процеси можна визначити, як обслуговуючі процеси для основних.

Впровадження на вітчизняних підприємствах «формування витрат бізнес-процесів передбачає прогнозування й визначення потреби в усіх видах ресурсів, оптимізацію виробничих запасів, вибір перспективного постачальника з огляду на динаміку товарних ринків, дає змогу підвищити якість вибору посівних площ під відповідні культури, зміцнити конкурентоспроможність

сільськогосподарських підприємств на світовому ринку, сприяє зростанню прибутку, тобто результативності діяльності» [23]. Для досягнення ефекту від впровадження управління цими витратами необхідно оптимізувати їх на всіх етапах виробництва. Оптимізація сприятиме росту фінансових результатів діяльності сільськогосподарського підприємства.

Одним із чинників зростання ефективності операційної діяльності можна визначити оптимальний склад галузей підприємства. Дотримання раціонального співвідношення галузей підприємства забезпечує балансову ув'язку ресурсного забезпечення виробничого процесу як між окремими галузями (рослинництво та тваринництво), так і між окремими видами виробництва продукції всередині кожної галузі.

Досягти оптимального співвідношення галузей можливо при дотриманні наступних умов: забезпечення ринку продукцією, яка необхідна споживачу та раціональне використання усіх ресурсів, які є на підприємстві. Для визначення складу і структури виробничих галузей при раціональному використанні ресурсного забезпечення використовують метод економіко-математичного моделювання. Сутність даного методу полягає у визначенні такої виробничої програми, при якій підприємство може випустити обсяг продукції який буде користуватися попитом на ринку при максимально повному використанні матеріально-технічних, трудових та земельних ресурсів підприємства. При цьому метою оптимізації структури виробництва можна визначити: максимум доходу або прибутку, мінімум витрат або обмеження щодо використання якогось виду ресурсів та ін.

Побудуємо економіко-математичну модель оптимізації виробничої структури для ТОВ «Маяк» при наявному ресурсному забезпеченні. Цільовою функцією визначимо - максимум прибутку. Прибутковість діяльності ТОВ «Маяк» вдасться забезпечувати за рахунок багатогалузевого підходу до розвитку виробництва. Господарство в 2015 році скоротило галузь тваринництва, що в підсумку призвело до зниження прибутковості. Тому доцільно скласти оптимізаційну модель сполучення галузей в ТОВ «Маяк» з

урахуванням розширення галузі тваринництва. При прогнозуванні враховуємо рівень забезпеченості підприємства фермами для тварин. Вважаємо, що розширення галузі тваринництва забезпечує йому приріст прибутку.

Побудована економіко-математична модель задачі містить обмеження щодо витрат ресурсів, забезпечення необхідного обсягу виробництва за кожним видом продукції, та дотриманням сівозмін. Цільова функція побудованого задачі полягає в отриманні максимальної суми прибутку.

Цільова функція економіко-математичної моделі задачі:

$$Z = c_1 \times x_1 + c_2 \times x_2 + c_3 \times x_3 + c_4 \times x_4 + c_5 \times x_5 \rightarrow \max, \quad \text{де:}$$

$c_1 \dots c_n$ - прибуток з 1 га для сільськогосподарської культури або 1 голови продуктивних тварин, визначений за останні 3 роки в середньому по підприємству чи галузі, грн.;

$x_1 \dots x_n$ –прогнозовані розміри посівних площ (га) чи поголів'я продуктивних тварин.

Коефіцієнтами цільової функції виступають суми прибутку які підприємство отримує з одиниці посівної площі або з 1 голови продуктивної худоби. З урахуванням вищезначеного цільова функція пропонованої моделі матиме вид:

$$Z = 3,759 \times x_1 + 3,296 \times x_2 + 3,117 \times x_3 + 6,717 \times x_4 + 3,275 \times x_5 + 3,198 \times x_6 + 4,418 \times x_7 + 0,556 \times x_8 + 0,885 \times x_9 \rightarrow \max,$$

За ресурсним обмеженням ЕММ має наступні нерівності:

1) за рівнем землекористування для посіву сільськогосподарських культур:

$$X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 + X_6 + X_7 \leq 2500;$$

2) за рівнем отримання мінімального обсягу валової продукції:

$$8,286X_1 + 7,198X_2 + 6,026X_3 + 8,428X_4 + 7,348X_5 + 6,033X_6 + 9,286X_7 + 2,324X_8 + 2,360X_9 \geq 10000$$

3) за виконанням договірних зобов'язань по виробництву зерна озимої пшениці:

$$29,3X_1 \geq 5000$$

4) за виконанням договірних зобов'язань по виробництву кукурудзи:

$$30,3X_2 \geq 5000$$

5) за виконанням договірних зобов'язань по виробництву зерна ячменю:

$$19,40X_3 \geq 5000$$

6) за виконанням договірних зобов'язань по виробництву насіння соняшнику:

$$26,5X_4 \geq 4000$$

7) за виконанням договірних зобов'язань по виробництву гороху:

$$19,1X_5 \geq 4000$$

8) за виконанням договірних зобов'язань по виробництву сорго:

$$24,49X_6 \geq 2000$$

9) за виконанням договірних зобов'язань по виробництву насіння ріпаку:

$$12,4X_7 \geq 2000$$

10) щодо забезпечення вимог агротехніки із формування сівозмін:

$$X_4 \leq 200$$

$$X_7 \leq 200$$

11) по дотриманню вимог з формування стада:

$$X_8 \leq 7000 \text{ – свиней;}$$

$$X_9 \leq 1000 \text{ – молочного стада ВРХ.}$$

В результаті оптимізації посівних площ та структури стада продуктивних тварин, при максимально можливому використанню наявних матеріально-технічних, земельних та трудових відносин ми отримали приріст результативних показників діяльності. Матеріали таблиці 3.1 демонструють прогнозовані показники ефективності ТОВ «Маяк» за умови побудови оптимальної виробничої структури.

Таблиця 3.1

Показники ефективності операційної діяльності ТОВ «Маяк» за
результатами побудови економіко-математичної моделі

Показник	2019	Проект (2021)	Проект до 2019	
			+,-	%
Вартість валової продукції, тис. грн.	22656,0	38428,9	15773	169,6
Валовий дохід, тис. грн.	42654,0	45580,5	2927	106,9
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	33768,0	31071,6	-2696	92,0
Прибуток, тис. грн.	8886,0	14508,9	5623	163,3
Отримано в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.:				
- валової продукції	3780,2	3847,7	67,5	101,8
- валового доходу	3822,9	3841,1	18,2	100,5
- прибутку	998,5	1156,0	157,5	115,8
Отримано в розрахунку на 1 працівника, тис. грн.:				
- валової продукції	571,3	969,0	397,7	169,6
- валового доходу	1075,5	1149,3	73,8	106,9
- прибутку	224,1	365,8	141,8	163,3
Рівень рентабельності продаж, %	20,83	31,83	+11,00 в.п.	
Рівень рентабельності діяльності, %	26,31	46,69	+20,38 в.п.	

Зростання економічної рентабельності сільського господарства заохочує до зростання обсягів виробництва продукції рослинництва та зростання прибутку, який можемо отримати. Звідси надаємо системний підхід щодо планування об'ємів площ сільськогосподарських угідь, щодо обрання культур, що можуть вирощуватися на ТОВ.

Після аналізу представлених заходів планується досягнути найкраще співвідношення посівних площ та поголів'я продуктивних тварин, що дозволить покращити обсяги виробництва. Тому, за рахунок редагування розмірів посівних площ товарних культур в галузі рослинництва з додержанням складу стада в тваринництві зростання прибутку складе 63,3 %

або 5623 тис. грн., що дасть змогу покращити рівень рентабельності діяльності на 20,38 в.п.

На основі розробленої економіко-математичної моделі ТОВ «Маяк» самостійно зможе визначати очікувані прибутки від реалізації продукції, напрями розвитку господарства та інноваційно-інвестиційну діяльність, яку необхідно застосувати у виробництво для реалізації поставлених завдань з формування стратегії конкурентоспроможного виробництва продукції.

Ці прорахунки, зроблені за моделлю покращення виробничо-галузевої структури, нададуть змоги раціональному поєднанню всіх галузей та підгалузей ТОВ «Маяк», а також забезпечать ріст показників рентабельності. Заощадження на витратах виробництва покаже додаткові варіанти для агроформування в напрямі зростання конкурентності, та збільшиться процент зростання фінансово-економічних показників діяльності.

Таким чином, за результатами побудованої економіко-математичної моделі, в структурі посівних площ гарантоване місце належить посівам під горох та пшеницю. Максимально, з урахуванням сівозмін можемо включити посіви соняшнику. Далі можемо планувати виробничої програми та звернути увагу на ресурсне забезпечення вирощування саме цих культур.

Ці висновки моделювання виробництва сільськогосподарської продукції можуть нам допомогти при стратегічному управлінні, створити прогностичний сценарій. В основу цього управління та планування можуть вкладатися результати застосування запропонованої економіко-математичної моделі. За цим результатом оптимізація посівних площ ТОВ «Маяк» є основою стратегічного плану, що був вивчений та запропонований для здійснення та досягнення зазначеної мети.

Отже, управління витратами операційної діяльності на сучасному сільськогосподарському підприємстві є складним і важливим процесом, що потребує спеціального інструментарію та технології. Система управління витратами бізнес-процесів має забезпечувати тісний зв'язок витрат із кількістю продукції та ефективністю робіт, а також впливати на об'єкти управління на

всіх стадіях виробництва, реалізації продукції рослинництва і рівнях господарського керівництва. Вона повинна бути економічною, забезпечувати мінімальні витрати за максимальної ефективності виробництва. Застосування запропонованої нами оптимізаційної моделі витрат бізнес-процесів у сільськогосподарських підприємствах дозволить плановим службам розробити виробничу програму за повного використання земель сільськогосподарського призначення та інших виробничих ресурсів.

3.2. Вдосконалення управління логістичною системою розподілу продукції ТОВ «Маяк»

При побудові ефективної системи менеджменту на підприємстві керівник ТОВ «Маяк» обов'язково повинен мати можливість оцінити всі можливі вигоди, які можна отримати від професійного управління агропродовольчими ланцюгами постачання (УАЛП) і виявити, якими можуть бути варіанти взаємодій з одним або більше постачальником або клієнтами в логістичній системі розподілу.

Змінні елементи, які використовуються для вдосконалення системи управління ланцюгом постачання – «це керівницькі змінні, які передбачають остаточну відповідальність за будову, оперативне керування і контроль в АЛП» [32]. До вказаних змінних елементів доцільно віднести управлінські рішення керівництва із питань менеджменту на оперативному, тактичному та стратегічному рівні, в залежності від інформаційного забезпечення чи мети управління.

Рисунок 3.1 демонструє основні елементи логістичної концепції ланцюга постачання, тобто змінні елементи, які необхідні для проведення реструктуризації. Це безпосередні приклади змінних оптимізації ланцюга постачань. А саме такі чинники як: розташування об'єкта або тип обладнання, політика прийняття рішень або час відправлення транспорту (менеджмент),

застосування системи інформаційного обміну ресурсами або факсом і вибір видів організаційної структури АЛП та розмежування функціональних сфер.



Рис. 3.1. Види ключових змінних системи при реструктуризації ланцюга постачань в ТОВ «Маяк»

Всі елементи цих змінних оптимізації ланцюга постачань в ТОВ «Маяк» мають загальний вигляд/конструкцію, зазвичай ці елементи мають бути реорганізовані одночасно, так як кожен елемент може змінити три інших.

Також необхідно виділити п'ять вимог для доцільного управління операційною діяльністю підприємства. Навіть якщо лише одна або декілька з цих задач не здійснюються, процес управління буде недосконалим:

1. система керування має містити об'єктивні чинники ефективності для адміністрування системою в напрямку, який забезпечить якісний результат;
2. для аналізу наступного стану системи, бажано мати інформаційне забезпечення про природу і поточний стан зовнішнього середовища;

3. бажано мати достатньо потужну систему обробки інформації для моніторингу стану внутрішнього та зовнішнього середовища виробничого підприємства;

4. для того, щоб направити систему в ефективне русло потрібно детально оцінити всі варіанти. Цього потребує модель системи, показуючи взаємозв'язки між змінними оптимізації та чинниками ефективності ланцюга постачань;

5. потрібно впроваджувати міри регулювання. Кожне середовище представляє собою поєднання умов системи, вимагає одного або декількох неоднакових регулятивних варіантів для досягнення поставленої мети.

Саме тому коли менеджери не можуть точно з'ясувати вплив ефективних рішень на дію системи, виникає незрозумілість в ланцюгу постачань. В цій роботі є гіпотеза, що посочальницького ланцюга мають спільно узгоджені цілі. А ще за допомогою побудови моделі АЛП, можемо збільшити кількість потенційно можливих управлінських заходів, тому якці дії моглиб здійснити різні учасники ланцюга постачань

Тож ми намагаємось довести, що наявність релевантної інформації є більш значною проблемою в управлінні ланцюгом постачання, ніж наявність значних потужностей для застосування інформації. Тому, на основі вищевикладеного, хочемо надати основні постулати оптимізації ланцюга постачань в ТОВ «Маяк», які демонструє рисунок 3.2.

Дана модель для аналізу ланцюга постачань в ТОВ «Маяк» вбачає необхідність застосування принципів постійного розвитку, і вона стартує з побудови скоординованих логістичних цілей для кожної організації в АЛП. Вони забезпечують характеристикі кожного різновиду товарів або ринку і загальних планів ланцюга постачань, які керуються між усіма організаціями в ланцюзі. Всі напрями мають стати основною умовою роботи на рівні АЛП, організації і на рівні виробничого процесу і аналізуватись відповідно до зазначених показників ефективності.

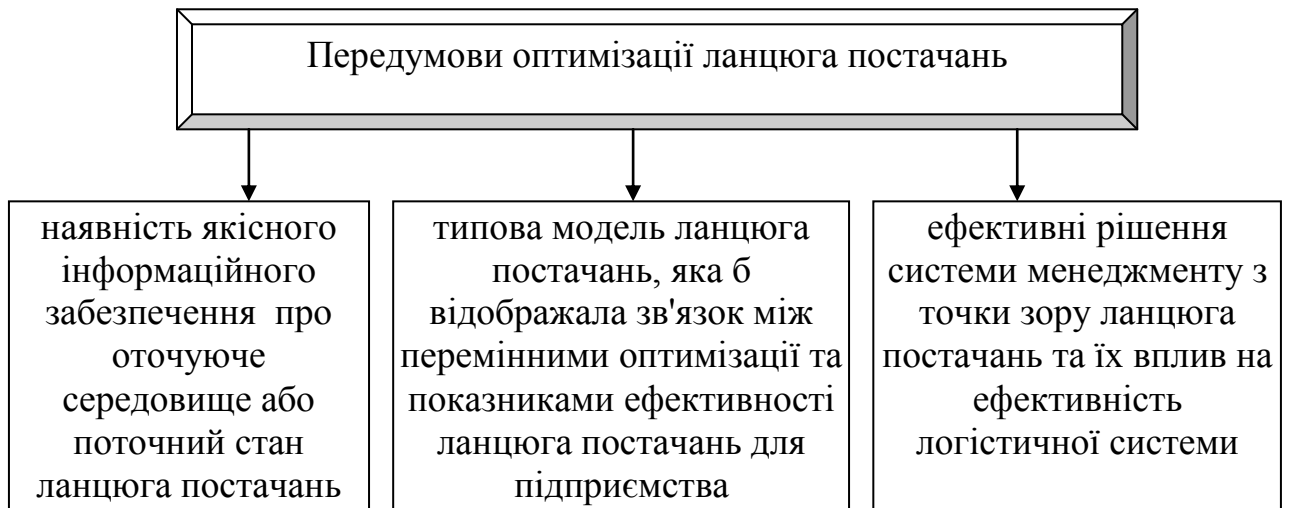


Рис. 3.2 Передумови ефективної оптимізації ланцюга постачань в ТОВ «Маяк»

Коли доцільність ланцюга постачань в ТОВ «Маяк» не відповідає встановленим задачам, необхідно використовувати інші конфігурації ланцюга постачань шляхом взаємодії інших змінних його оптимізації. У найближчий час, на рівні виробничої системи менеджменту та контролю, оптимізаційні чинники є головними чинниками, що впливають на результати діяльності товариства на сьогодні. До них відносяться: регулярність поставок, спосіб формування замовлень або тривалість поставок. Для розробки заходів із вдосконалення на довгострокову перспективу, бажано знайти оптимізаційні змінні на рівні структури ланцюга постачань: а саме, реєструвати учасників системи або їх участь в ланцюгу постачань, помяти рівні використовуваних інформаційних технологій або постачальницького ланцюга в ТОВ «Маяк».

Таким чином, здійснивши зміни в організації відповідно до представлених заходів, можемо дослідити структуру ланцюга постачань в ТОВ «Маяк» і оперативно здійснити контроль над ним.

Рішення щодо вибору, яку логістичну систему можемо впровадити у ТОВ «Маяк» приймається під дією ряду чинників:

- стратегічного підходу до організації ланцюгу постачань, так як вона - це основа для вибору та пріоритизації варіантів, пов'язаних з удосконаленням бізнес-процесів;
- вимог сучасного ринку: номенклатурний ряд продукції, час поставки і пластичність до змін;
- відповідність продукції вимогам ринку (показники якості) і технологічних умов (наприклад, енергозберігаючі технології чи екологічне виробництво), мають бути визначені такими факторами як комплексність, необумовленність та мобільність.

Всі ці чинники будуть прийнятними в якості оперативних даних для прийняття важливих рішень щодо того, який сценарій ланцюга постачань в ТОВ «Маяк» доцільно застосувати.

Ключові показники ефективності (КПЕ) науковці визначають як «систему оцінки, яка допомагає організації визначити досягнення стратегічної і тактичної (операційної) цілей. Їх використання дає організації можливість оцінити свій стан і допомагає в оцінці реалізації стратегії» [29].

Визначення КПЕ базується на науковому підході до оцінки ефективності логістичної системи. Для визначення рівня функціонування логістичної системи підприємства доцільно використовувати наступні підходи:

- аналіз за критеріями ефективності логістичної діяльності – рівень витрат, задоволення потреб та попиту споживачів, термін виконання замовлень, величина активів підприємства;
- аналіз за напрямками – корисний економічний ефект; рівень якості при можливому рівні понесених логістичних витрат; ефективність матеріально-технічного забезпечення логістичної діяльності;
- аналіз, який базується на використанні збалансованої системи показників, BSC;
- аналіз, який базується на використанні побудованих діаграм збалансованих переваг.

Саме тому, ми можемо взяти за основу визначення ключових показників ефективності (КПЕ) логістичної системи розширення продукції (плоди та ягоди), принцип збалансованої системи показників (англ. BSC). Дослідивши логістичні процеси в логістичній системі розподілу продукції ТОВ «Маяк», ми врахували особливість галузі, матеріальний стан в країні та зовнішні фактори, ми зформулювали стратегічні цілі по поліпшенню ланцюга постачань на основі виявлених проблемних моментів в системі розподілу (таблиця. 3.2).

Таблиця 3.2

Стратегічні напрямки оптимізації логістичної системи розподілу в ТОВ «Маяк»

Вузькі місця логістичної системи розподілу	Стратегічні цілі логістичної системи розподілу
невисока частка доданої вартості наявність значних витрат, залежних від великих запасів; мала ефективність логістичної системи розподілу із-за значного обсягу втрат на ланцюгу постачання; суттєве зростання загальних логістичних витрат в мережі розподілу, за рахунок впровадження нової технології зворотної логістики немає взаємодії та інформаційного забезпечення між учасниками ланцюга постачань.	зростання економічної ефективності логістичної системи розподілу; зростання частки доданої вартості; зменшення втрат в логістичній системі; покращення рівня запасів; мінімізація незадовітного впливу на природу впровадження постійного розвитку логістичної системи розподілу

Також визначним є і момент виділення та порівняння основних чинників ефективності учасників ланцюга постачань окремо. Визначимо ключові показники ефективності, які характеризують всю систему розподілу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Ключові показники ефективності, які характеризують всю систему розподілу

Напрямки дослідження	Логістична система розподілу
Фінансова діяльність	Забезпечення зростання прибутковості Оптимізація рівня затрат
Оцінка споживачів	Задоволення попиту та потреб споживачів на своєму сегменті ринку
Внутрішнє середовище	Розробка нових технологічних процесів Ліквідація втрат виробництва
Навчання та розвиток	Інвестиції в підготовку кадрів та підвищення професійної кваліфікації Інвестиції в передові технології та технологічне обладнання Інвестиції в інформаційні технології

Для описаних рішень оптимізації логістичної системи розподілу на підприємстві продукції можна розробити та впровадити таку збалансовану систему показників (таблиця 3.3):

Таблиця 3.3

Збалансована система показників для ТОВ «Маяк»

Напрямки дії	Визначена мета	Показник	Що зробити
ФІНАНСИ	Збільшення обсягів виробництва продукції	Обсяг виробленої та реалізованої продукції	Зниження суми втрат за рахунок оптимізації логістичних процесів
	Зростання частки доданої вартості в прибутку підприємства	Питома вага доданої вартості в сумі доходу	Підвищення якості продукції за рахунок доробки
СПОЖИВАЧ	Зростання рівня задоволеності клієнтів	Термін транспортування готової продукції	Впровадження системи відслідковування транспорту
	Забезпечення екологічності продукції	Частка екологічно сичтої продукції	Відповідність показників якості вимогам СОР
ВНУТРІШНІ ПРОЦЕСИ	Зростання ефективності роботи відділу збуту	Дохід від реалізації, частка нових клієнтів, продуктивність реалізації	Оптимізувати відділ збуту через ротацію кадрів
	Забезпечити конкурентоздатний рівень якості продукції	Зростання частки продукції вищого сорту	Розширення ринків збуту, завоювання нових сегментів
	Ліквідувати виробничі втрати продукції	Частка втрат	Пошук резервів ліквідації втрат
	Забезпечити впровадження зворотної логістики	Рівень завантаженості транспорту, повторне використання тари чи упаковки	Пошук попутних перевезень, мінімальне використання упаковочного матеріалу
	Підвищити ефективність діяльності підприємства	Ефект спільної дії факторів	Створення АСЛДВ.
НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТОК	Впровадження стратегії сталого розвитку	Показники логістичної ресурсоемності та екологоемності	Раціональне використання природних ресурсів, енергії, та часу.
	Підвищення кваліфікації персоналу	-	Проведення тренінгів та обміну досвідом.

При аналізі чинників економічної ефективності подальшої роботи по покращенню логістичної системи розподілу потрібно звернути увагу на виникнення якісних зрушень у роботі суб'єктив ланцюга постачання

(виробника, дистриб'ютора, споживача). Для цього необхідні відповідні матеріальні заохочення. При визначенні рентабельності введення вищевказаних заходів критерієм необхідності та доречності логістичної системи є збільшення прибутку на одиницю логістичних витрат при умові забезпечення визначеної якості сільськогосподарської продукції.

Висновки до третього розділу

1. Апробацію оптимізаційної моделі здійснено в ТОВ «Маяк». Результати свідчать, що, виконуючи всі обмеження, досліджуване підприємство досягнуло умов оптимальності. Проведені розрахунки співвідношення між оптимальним значенням прибутку та витратами дозволили встановити, що впровадження управління витратами бізнес-процесів забезпечить ріст прибутку від реалізації продукції на 63,3 %. Визначальними складовими управління бізнес-процесів у рослинництві, що сприятимуть максимізації прибутку, є якість продукції рослинництва, капітальні витрати на формування та оновлення технологічної бази, рівень кваліфікації персоналу підприємства.

2. Розроблено та адаптовано до українського сьогодення застосування ключових принципів управління ланцюгами постачання як одного з методів ефективності логістичної системи розділення продукції АПК і застосування кращого та працюючого механізму покращення ланцюга постачань для збільшення продуктивності усієї системи логістичної діяльності підприємства. Окреслено, що оптимізувати логістичну систему розподілу доречно наступним чином: покращення матеріально-технічної складової, пертворення в системі управління, застосування інформаційних технологій і зміна діючої організаційної структури ланцюга постачань в зазначеній логістичній системі. Для забезпечення вдосконалення ланцюга постачань необхідно побудувати типову модель ланцюга постачань, яка висвітлює залежність між змінними елементами системи оптимізації та показниками її ефективності. Уніфікована модель також дозволить сформулювати інформаційне поле про поточний стан

ланцюга постачання та зовнішнє середовища підприємства, забезпечить прийняття зважених управлінських рішень, які спрямовані на забезпечення прибуткової діяльності.

3. Покращено концептуальну модель оптимізації ланцюга постачань, яка ґрунтується на впровадженні постійного розвитку логістичної системи розподілу та показує на появу синергетичного ефекту при одночасному досягненні економічного, екологічного та соціального результатів від застосування принципів постійного розвитку у логістичній стратегії ТОВ «Маяк». Ведення показників сталого зростання до оптимальної системи ключових показників, дає змогу визначити як матеріальні, так і нематеріальні чинники, сприяє побудові діючої моделі збалансованої системи показників ефективності логістичної системи розподілу. На основі розробки вказаної системи показників в роботі розроблена стратегічна мапа вдосконалення логістичної системи розподілу продукції на матеріалах діяльності ТОВ «Маяк».

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Сільськогосподарська логістика – це напрямок управлінської діяльності, спрямований на підвищення ефективності функціонування підприємств агропромислового комплексу за рахунок оптимізації логістичних витрат як окремого підприємства, об'єднань підприємств, так і агропромислового комплексу в цілому, на збільшення прибутковості як планомірного результату організації раціональної діяльності. Логістичне управління виробничого підприємства це поєднання в основних управлінських функцій та логістичних активностей для реалізації й узгодження економічних інтересів безпосередніх і опосередкованих учасників операційних процесів через найбільш ефективне використання ресурсів у наявних умовах господарювання і досягнення цілей сформованої мікрологістичної системи.

2. Площа товариства з обмеженою відповідальністю «Маяк» становить 3966 га. Територіально землі підприємства знаходяться у Покровському районі Дніпропетровської області. В товаристві працює 136 чоловік, з яких 94 – працівники галузі рослинництва, 42 – галузі тваринництва. Основою виробничої діяльності підприємства є сільськогосподарське виробництво, яке включає в себе дві основні галузі – рослинництво і тваринництво. За період 2015-2019 рр на підприємстві спостерігається приріст обсягів виробництва. Вартість валової продукції в порівняних цінах зросла на 10,7 %, валовий дохід при цьому збільшився на 63,5 %. Але зростання доходу не забезпечила зростання прибутковості діяльності. За вказаний період величина прибутку на підприємстві зменшилася на 38,5 %. Тобто зростання обсягів виробництва відбувалося зі значним збільшенням суми витрат. Тобто, приріст витрат випереджав приріст доходу. Зниження прибутковості відображається на зменшенні рівня рентабельності. Зокрема, зменшення рентабельності за собівартістю продукції склало -97,97 % в 2019 році, рентабельність виручки від реалізації зменшилася на 34,58 %. За таких темпах зміни результативних

показників підприємству доцільно змінити структуру виробництва та вдосконалити маркетингову діяльність.

3. Використавши SWOT-аналіз постійного розвитку ТОВ «Маяк», було показано деякі недоліки у функціонуванні системи розподілу продукції підприємства, що значно знижує її ефективність та нівелює можливість сталого розвитку. Ключовими проблемами діяльності підприємства визначено: не високий рівень інфраструктурного забезпечення та несбалансованість у ціноутворенні та розподілі доданої вартості, недостатність урядової підтримки, недосконалість земельних відносини, слабкість фінансово-кредитного механізму та ін. Вказані недоліки свідчать про незадовільний стан інституційного середовища постійного розвитку логістичної системи сільськогосподарської продукції.

4. У роботі визначені основні аспекти зменшення втрат сільськогосподарської продукції в процесі виробництва. Визначено, що зниження та навіть ліквідація втрат продукції, є одним із основних факторів забезпечення сталого розвитку підприємства. Визначено ключові фактори, які забезпечують уникнення втрат сільськогосподарської продукції в результаті операційної діяльності. Проведено поділ логістичного ланцюга на окремі етапи, та визначено можливий рівень втрат продукції на кожному із них. З метою реальної оцінки ефективності виробництва пропонуємо враховувати рівень втрат продукції при визначенні показників результативної діяльності (дохід, прибуток, рівень рентабельності). Визначено резерви зменшення втрат сільськогосподарських культур та фактори забезпечення конкурентної якості продукції без зростання її ціни.

5. Апробацію оптимізаційної моделі здійснено в ТОВ «Маяк». Результати свідчать, що, виконуючи всі обмеження, досліджуване підприємство досягнуло умов оптимальності. Проведені розрахунки співвідношення між оптимальним значенням прибутку та витратами дозволили встановити, що впровадження управління витратами бізнес-процесів забезпечить ріст прибутку від реалізації продукції на 63,3 %. Визначальними складовими управління бізнес-процесів у

рослинництві, що сприятимуть максимізації прибутку, є якість продукції рослинництва, капітальні витрати на формування та оновлення технологічної бази, рівень кваліфікації персоналу підприємства.

б. Визначено, що оптимізувати логістичної системи розподілу доцільно за такими основними напрямками: удосконалення матеріально-технічної бази, зміни в системі управління, впровадження інформаційних технологій і безпосередньо зміна конфігурації організаційної структури ланцюга постачань в конкретній логістичній системі. Удосконалено концептуальну модель оптимізації ланцюга постачань, яка ґрунтується на необхідності забезпечення сталого розвитку логістичної системи розподілу та акцентує увагу на виникненні ефекту синергії при досягненні економічного, екологічного та соціального ефекту від впровадження принципів сталого розвитку у логістичну стратегію сільськогосподарських підприємств та розробки відповідних ключових показників ефективності системи. Імплементация показників сталого розвитку до збалансованої системи показників, яка, як відомо, дозволяє аналізувати як фінансові, так і не фінансові показники, дозволила нам розробити концептуальну модель збалансованої системи показників ефективності логістичної системи розподілу на засадах сталого розвитку та сформуванню стратегічну мапу вдосконалення логістичної системи розподілу сільськогосподарської продукції на прикладі ТОВ «Маяк».

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Авраменко О. В. Напрями розвитку логістичного менеджменту в Україні / О.В. Авраменко // Бізнес Інформ. - 2017. - № 9. - С. 262-267.
2. Алькема В. Г. Логістична система підприємства як організаційний базис його економічної безпеки [Електронний ресурс] / В.Г. Алькема, М.В. Куркін, В.А. Тимошенко // Вчені записки університету «КРОК». Серія : Економіка. - 2017. - Вип. 45. - С. 86-93. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2017_45_15
3. Антошкіна Л.І. Логістика: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни / Л.І. Антошкіна, В. І. Амелькін. - Донецьк : Юго-Восток, 2009. - 300 с.
4. Багрій К. Л. Методичні аспекти аналізу ефективності функціонування логістичної системи підприємства [Електронний ресурс] / К.Л. Багрій // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. - 2018. - Вип. 4. - С. 34-42. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2018_4_6
5. Бараш Ю.С. Менеджмент: навч. посібник: у 2-х ч. Ч. 2 / Ю. С. Бараш; Дніпропетр. нац. ун-т залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна. - Дніпро : ДНУЗТ, 2016. - 87 с.
6. Вечеров В. Т. Основи менеджменту: учебное пособие / В.Т. Вечеров, А.П. Міщенко, Т. В. Котуранова; Придніпр. держ. акад. буд-ва та архіт. - Днеськ : Свидлер, 2012. - 351 с.
7. Гаджинский А. М. Логистика: учебное пособие / А. М. Гаджинский. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2015. - 484 с.
8. Громова О. В. Удосконалення методів планування та проектування логістичної системи / О.В. Громова, А.П. Рубан // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2017. - № 60. - С. 133-140.
9. Дикань В.В. Забезпечення розвитку машинобудівного комплексу України в умовах створення промислово- логістичної системи: монографія / В.В. Дикань.// Монографія - Харків: УкрДАЗТ, 2013. - С. 390.

10. Дикань В. Л. Організаційно-економічне забезпечення ефективної діяльності підприємств: логістичний підхід [Електронний ресурс] / В.Л. Дикань, Г.П. Заєць // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2019. - № 65. - С. 9-18. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2019_65_3
11. Дудар Т.Г. Основи логістики: навчальний посібник для вищої школи / Т.Г. Дудар, Р. В. Волошин. - К. : Центр учбової літератури, 2012. - 176 с.
12. Іванова М.І. Наукові засади управління логістичними системами на промислових підприємствах: монографія / М. І. Іванова ; Клас. приват. ун-т. - Дніпро : Грані, 2017. - 428 с.
13. Івко А. В. Аналіз методологій розроблення віртуальних проектних офісів будівельної логістики [Електронний ресурс] / А. В. Івко // Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності. - 2017. - № 15. - С. 7-16. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vldubzh_2017_15_3
14. Кислий В. М. Логістика: теорія та практика : навч. посіб. / [В. М. Кислий, О.А. Біловодська, О. М. Олефіренко, О. М. Смоляник]. - К. : Центр учбової літератури, 2018. - 360 с.
15. Кліпкова О. І. Оптимізація операційної діяльності підприємства через впровадження логістичної концепції управління [Електронний ресурс] / О.І. Кліпкова // Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. - 2017. - Вип. 53. - С. 122-127. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2017_53_23
16. Корнієцький О. В. Значення логістичних систем контролю в системі управління [Електронний ресурс] / О. В. Корнієцький // Актуальні проблеми інноваційної економіки. - 2018. - № 1. - С. 73-78. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2018_1_12
17. Криворучко О. М. Сучасне розуміння поняття «якість логістичної діяльності» [Електронний ресурс] / О. М. Криворучко, А. Г. Овчаренко // Економіка транспортного комплексу. - 2018. - Вип. 31. - С. 150-163. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2018_31_12

18. Крикавський Є.В. Логістика. - Львів: Вид-во держ. ун-ту «Львівська політехніка», 2004. - 447 с.
19. Крикавський Є. Україна у глобальних ланцюгах поставок / Є. Крикавський, Н. Чернописька // Логістика: теорія та практика. - 2012. - № . 1. - С. 92-100.
20. Крупський О. П. Промисловий менеджмент: конспект лекцій / О.П. Крупський, А. І. Білій ; Дніпропетр. нац. ун-т ім. О. Гончара. - Дн-ськ : Акцент ПП, 2014. - 208 с.
21. Кузьмін О.Є. Менеджмент: навчальний посібник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, Н. Я. Петришин. - К. : Академвидав, 2012. - 296 с.
22. Куницька О. М. Розгляд сучасних концепцій логістичного управління підприємством [Електронний ресурс] / О. М. Куницька, В. А. Джигир // Вісник Національного транспортного університету. - 2020. - № 1. - С. 188-194. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vntu_2020_1_23
23. Лазоренко Т. В. Концептуальні засади організації управління бізнес-процесами сучасних логістичних систем [Електронний ресурс] / Т. В. Лазоренко, Тхі Мінх Тхао До // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2019. - Вип. 23(1). - С. 148-151. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvumevcg_2019_23\(1\)__33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvumevcg_2019_23(1)__33)
24. Логістика: теорія і практика: навчальний посібник / А. С. Даниленко, О.М. Варченко, Шубравська О.В. та ін. - К. : Хай-Тек Прес, 2010. - 408 с.
25. Логістика: теорія та практика: навч. посібник / В. М. Кислий та ін. - К. : Центр учбової літератури, 2010. - 360 с.
26. Логістична діяльність підприємства: інновації та інтернет-маркетинг: навч. посібник / В. Ю. Божанова та ін. ; Придніпр. держ. акад. буд-ва та архітектури. - Дніпро : ДВНЗ ПДАБА, 2017. - 279 с.
27. Макаренко М. В. Особливості управління логістичними системами підприємств [Електронний ресурс] / М. В. Макаренко, Н. М. Потапова // Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія :

- Економічні науки. - 2018. - Вип. 36. - С. 73-80. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2018_36_12
- 28.Марковский В. А. Использование методики САР анализа для оценки эффективности логистической / В. А. Марковский // Современные исследования социальных проблем. - 2016. - № 2. - С. 4-11.
- 29.Матвієнко-Біляєва Г. Л. Основні напрями розвитку логістики підприємств та її основні концепції [Електронний ресурс] / Г.Л. Матвієнко-Біляєва, Н.С. Ляліна, Ю.М. Котельникова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2019. - Вип. 24(2). - С. 119-124. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_24\(2\)__25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_24(2)__25)
- 30.Мельнікова Ю. І. Особливості логістизації підприємницької діяльності в Україні / Ю. І. Мельнікова // Економіка. Фінанси. Право. - 2018. - № 10(2). - С. 10-14.
- 31.Менеджмент якості в будівництві і геном ділової досконалості організації: монографія / Укр. акад. наук, Акад. буд-ва України, Київ. нац. ун-т архітектури і буд-ва, Київ. нац. економ. ун-т ім. Вадима Гетьмана ; ред. О.М. Лівінський [та ін.]. - К. : Центр учбов. літ., 2018. - 232 с.
- 32.Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія / С. В. Філіппова та ін. ; за ред.: С. В. Філіппової, С. К. Харчікова ; М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. - К. : Центр учбової літератури, 2017. - 175, [1] с.
- 33.Михайлик Н.І. Пріоритетні об'єкти логістичного менеджменту / Н.І. Михайлик // Молодий вчений. - 2018. - № 3(2). - С. 676-679.
- 34.Міщук І. П. Сутність та характеристика системи логістики підприємства / І.П. Міщук // Торгівля, комерція, підприємництво. - 2015. - Вип. 19. - С. 72-76.
- 35.Мних О. Б. Світовий і вітчизняний досвід вирішення логістичних проблем у контексті сталого розвитку [Електронний ресурс] / О.Б. Мних, Н.Я. Сапотницька // Вісник Національного університету водного

- господарства та природокористування. Економічні науки. - 2018. - Вип. 2. - С. 137-149. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgr_ekon_2018_2_17
36. Молнар О. С. Методологія визначення логістичної ефективності [Електронний ресурс] / О. С. Молнар, Є. С. Палійчук, Ю. І. Ковтюк // Інвестиції: практика та досвід. - 2017. - № 19. - С. 34-37.
37. Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л.М. Варави; Криворізь. нац. ун-т. - Кр. Ріг : ФОП Чернявський Д.О., 2015. - 417 с.
38. Науменко М. О. Логістика як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / М. О. Науменко // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2018. - № 61. - С. 129-135. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2018_61_18
39. Нестеренко Р. В. Економіко-організаційне забезпечення логістичної діяльності підприємств: теоретичний аспект / Р. В. Нестеренко // Бізнес Інформ. - 2018. - № 12. - С. 256-260.
40. Нестеренко Р. В. Методичні аспекти забезпечення логістичної діяльності підприємств як напрям їх ефективного функціонування та розвитку / Р.В. Нестеренко // Бізнес Інформ. - 2019. - № 2. - С. 266-270.
41. Нікогосян Н. І. Організаційно-технологічні основи логістизації збуту будівельної продукції [Електронний ресурс] / Н. І. Нікогосян, О. О. Демидова, І. А. Шатрова, О. М. Ємельянова, М. О. Шебек // Містобудування та територіальне планування. - 2017. - Вип. 65. - С. 411-417. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/MTP_2017_65_54
42. Ніколаєвська А. О. Методи оперативного та стратегічного логістичного контролю та їх роль у прийнятті управлінських рішень [Електронний ресурс] / А. О. Ніколаєвська, С. М. Богданов // Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. - 2018. - Вип. 1. - С. 98-105. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2018_1_13

- 43.Окландер М. А. Логістика: підручник для вузів / М. А. Окландер. - К. : Центр учбової літератури, 2008. - 346 с.
- 44.Організація та проектування логістичних систем: підручник / за ред.: М.П. Денисенка, П. Р. Левковця, Л. І. Михайлової. - К. : Центр учбової літератури, 2010. - 336 с.
- 45.Очеретенко С. В. Використання знижок в логістичних системах підприємствах [Електронний ресурс] / С. В. Очеретенко, В. Ю. Кудріна // Системи управління, навігації та зв'язку. - 2019. - Вип. 3. - С. 72-75. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/suntz_2019_3_13
- 46.Петухова О. М. Підвищення ефективності управління логістичними процесами на складах підприємства / О. М. Петухова, Є. Д. Чорна // Молодий вчений. - 2018. - № 1(2). - С. 957-961.
- 47.Полоус О. В. Особливості функціонування логістичних систем на мега-, макро- та макрорівні / О. В. Полоус, А. В. Листопадова // Економіка. Фінанси. Право. - 2018. - № 1(3). - С. 20-24.
- 48.Поповиченко І.В Підвищення ефективності діяльності будівельного підприємства на основі вдосконалення логістичного менеджменту: монографія / Поповиченко І. В. - Дн-ськ : ПДАБА, 2012. - 301 с.
- 49.Репіч Т. А. Шляхи зниження логістичних витрат / Т. А. Репіч, Т. В. Новак // Молодий вчений. - 2018. - № 11(2). - С. 1185-1189.
- 50.Саєнсус М. А. Поняття і критерії сталого функціонування логістичних систем / М. А. Саєнсус // Проблеми системного підходу в економіці. - 2019. - Вип. 1(2). - С. 72-77. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_1\(2\)__14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_1(2)__14)
- 51.Смирнова Н. В. Сутність і значення логістичної діяльності в системі менеджменту організації [Електронний ресурс] / Н. В. Смирнова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2018. - Вип. 20(3). - С. 54-59. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_20\(3\)__14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_20(3)__14)

52. Соколовський С. А. Вдосконалення логістичної системи підприємства: моделювання сценаріїв та оцінка ефективності [Електронний ресурс] / С.А. Соколовський, М. О. Науменко // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. - 2018. - Вип. 2. - С. 236-245. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2018_2_30
53. Строкович Г. В. Перспективи удосконалення логістичних бізнес-процесів [Електронний ресурс] / Г. В. Строкович // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія : Економіка. - 2018. - № 8. - С. 44-47. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2018_8_10
54. Струнін В. В. Комплексний аналіз логістичної системи підприємства та визначення ефективності від її впровадження [Електронний ресурс] / В.В. Струнін, А. В. Селівончик. // Ефективна економіка. - 2017. - № 1. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_1_21
55. Сумець О. М. Вартісний показник оцінки економічної стійкості логістичної системи виробничого підприємства [Електронний ресурс] / О.М. Сумець, С.В. Веретенніков // Вчені записки Харківського гуманітарного університету "Народна українська академія". - 2018. - Т. 24. - С. 256-262. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VzKhgu_2018_24_28
56. Сумець О. М. Логістика: теорія, ситуації, практичні завдання: навчальний посібник / О. М. Сумець. - 2-ге вид., доп. - К. : Хай-Тек Прес, 2011. - 344 с.
57. Сумець О. М. Логістичні системи і ланцюги поставок: навчальний посібник / О. М. Сумець, Т. Ю. Бабенкова. - К. : Хай-Тек-Прес, 2012. - 220 с.
58. Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара ; за заг. ред. Т. В. Гринько. - Дніпро : Біла К. О., 2017. - 487 с. -
59. Товма Л. Ф. Логістичне управління підприємством в умовах ринкової економіки [Електронний ресурс] / Л. Ф. Товма // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2018. - № 62. - С. 349-355. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2018_62_47

60. Трифонова О. В. Формування оптимальних логістичних систем у процесі стратегічного управління стійким розвитком підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Трифонова, О. Ю. Кравець // Економічний простір. - 2019. - № 142. - С. 217-227. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2019_142_20
61. Уварова А. Є. Сутність та основні характеристики логістичного управління підприємством [Електронний ресурс] / А. Є. Уварова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. - 2017. - № 5. - С. 93-102. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpusk_2017_5_13
62. Уткіна Ю. М. Стратегічне планування логістичної діяльності підприємства / Ю. М. Уткіна, Ю. Беседіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2017. - Вип. 59. - С. 186-194.
63. Федотова І. В. Формування багаторівневої моделі логістичної системи [Електронний ресурс] / І. В. Федотова // Економіка транспортного комплексу. - 2019. - Вип. 33. - С. 5-31. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2019_33_3
64. Федькович І. В. Удосконалення логістичної діяльності на підприємстві / І. В. Федькович // Економіка та держава. - 2018. - № 1. - С. 111-113.
65. Ходова Я. О. Оптимізація логістичних бізнес-процесів із застосуванням підходу системної інтеграції [Електронний ресурс] / Я. О. Ходова // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2018. - № 62 дод.. - С. 47-48. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2018_62dod
66. Хромов О. П. Логістика: навч. посібник / О. П. Хромов. - Харків : БУРУН КНИГА, 2012. - 224 с.
67. Церковна А. В. Сучасне трактування поняття «логістика» / А. В. Церковна, К. В. Крук // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. - 2018. - Т. 17, вип. 3. - С. 146-158.
68. Шишкін В. О. Перспективи використання логістичної стратегії як умова забезпечення конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] /

В.О. Шишкін, Я. Ю. Бахметова // *Modern economics*. - 2019. - № 14. - С. 296-300. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2019_14_48

69. Шкробот М. В. Удосконалення системи управління логістичними процесами підприємства / М. В. Шкробот, А. А. Моргонюк // *Молодий вчений*. - 2018. - № 4(2). - С. 849-854.

