

**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**

« ____ » _____ **2021 р.**

ДИПЛОМНА РОБОТА

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

**на тему: ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ
УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА**

Здобувач

Дениченко М.А.

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Пальчик І.М.

Дніпро – 2021

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: «20» листопада 2019 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	Листопад 2019	
2.	Збір первинного матеріалу	Листопад 2019- Грудень 2018	
3.	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Грудень 2019 квітень 2020	
4.	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Травень-Серпень 2020	
5.	Розрахунок та написання проектного розділу	вересень - листопад 2020	
6.	Написання висновків та пропозицій	грудень 2020	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Січень – лютий 2021	

Студентка

(підпис)

Дениченко М.А.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Пальчик І.М.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: «Формування логістичної стратегії управління виробничо-господарською діяльністю підприємства»

Дипломна робота магістра: 108с., 9 рис., 31 табл., 6 додатків, 67 літературних джерел.

Об'єктом дослідження в дипломній роботі виступає процес формування стратегії логістичного управління ресурсним, виробничим та реалізаційним потенціалом товариства з обмеженою відповідальністю "Агроінд" Дніпровського району Дніпропетровської області.

Предметом дослідження в роботі обрано стратегічну систему логістичного управління виробничо-господарською діяльністю підприємства.

Мета дипломної роботи полягає в дослідженні теоретичних і практичних аспектів стратегічного управління логістичної системи підприємства та розробка шляхів їх удосконалення.

Методи дослідження. Теоретичну та методологічну базу дослідження забезпечили сучасні положення економічної теорії, а також ж різноманітні наукові методи дослідження серед яких: аналізу і синтезу, абстрагування, індукції і дедукції для висвітлення проблемної області досліджень, виокремлення елементів системи логістичного управління, монографічний метод, метод експертних оцінок і логічного висновку, кластерний та графічний аналіз. Для обробки інформації використано пакети прикладних програм Microsoft Office.

В роботі боті розкрито роль то значення логістики в системі управління підприємством, її зв'язок з роботою виробничих підрозділів, підрозділів забезпечення, виробництва та реалізації

Результати досліджень дипломної роботи впроваджено в діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «Агроінд» Дніпровського району Дніпропетровської області.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Логістика, логістичний менеджмент, управлінські рішення, логістична система, процеси, збутова діяльність, принципи логістики, інтеграція, товарно-матеріальний потік.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Логистика, логистический менеджмент, управленческие решения, логистическая система, процессы, сбытовая деятельность, принципы логистики, интеграция, товарно-материальный поток.

KEYWORDS

Logistics, logistics management, management decisions, logistics system, processes, marketing activities, principles of logistics, integration, inventory flow.

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	10
1.1. Сутність логістичного управління стратегією підприємства	10
1.2. Сутність механізму логістичного управління підприємством	18
1.3. Стратегічне управління логістичним процесом реалізації	31
Висновки до розділу 1	37
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТА ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	39
2.1. Організаційно-економічна характеристика ресурсного потенціалу та розвитку підприємства.....	39
2.2. Організація виробництва товарної продукції підприємства	50
2.3. Аналіз логістичної діяльності щодо реалізації основних видів продукції	55
2.4. Оцінка впливу виробництва на збутову діяльність підприємства з використанням ПЕОМ	66
Висновки до розділу 2	70
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	71
3.1. Розробка стратегічних рішень з вдосконалення логістики в виробничо-розподільчій діяльності підприємства	71
3.2. Запровадження заходів з підвищення збутової діяльності підприємства..	78
3.3. Прогнозування економічної ефективності запропонованих заходів.....	85
Висновки до розділу 3	87
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91
ДОДАТКИ.	97

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Україна завжди була і є країною з добре розвиненою аграрною сферою, продовольча безпека якої є складовою національної політики держави. В той же час проблеми в економіці пов'язані зі світовою фінансовою кризою, брак коштів в бюджеті, складнощі в фінансовому секторі економіки та безліч інших проблем складають загрозу для сільськогосподарських товаровиробників.

Динамічний розвиток ринку в аграрному секторі відкрив можливість створенню абсолютно нових систем керівництва процесом аграрного виробництва і ресурсною сферою різних аграрних утворень, ефективним проявом яких є використання логістичних підходів.

На поточний момент в сфері керівництва бізнесом реалізуються спроби збільшення сектору використання логістичних підходів. Теоретичні, методичні та практичні здобутки логістичного управління активно застосовується в операційній та стратегічній сфері функціонування підприємств у більшості галузей. В сучасній практиці підприємницьких структур зворотній ефект проявляється у відповідній економічній віддачі від зменшення витрат і часу на переформатування ресурсного забезпечення у логістичних системах.

Логістика, проникаючи практично у всі функціональні аспекти діяльності господарства, включає в себе планування, збут, моніторинг витрат, транспортування і зберігання ресурсів, напівфабрикатів і готових товарів, та в тому числі залежної інформації про доставку товарів від районів продукування до місця використання.

Переважна кількість підприємств, які вирішили ввести організацію виробничих процесів за логістичними принципами стали оптимальніше систематизувати весь виробничий процес.

За рахунок використання відповідної концепції склалися умови більш оптимального використання залучених засобів на закупівлю матеріалів,

оптимально реалізувати купівлю матеріалів і сировини, диференціювати контрагентів, систематизувати цикл виробництва товарної продукції, оптималізувати процес збуту, і в тому числі залежні від нього інформаційні потоки, що супроводжують всі фази виробничого процесу.

Слідуючи всім цим принципам, господарства, які використовують логістичні підходи, можуть постійно утримувати та підвищувати рівень своєї конкурентоздатності, що дозволяє охоплювати доступні ринки матеріалів і товарних сегментів. Це і нова форма доставки товарів, її оформлення, а за побажанням споживача, це і поради з застосування товару та надання сервісу.

Через динамічні зміни ринкових факторів, виробництва, які застосовують логістичну систему, мають додаткову можливість гнучкого реагування системи на умови ринкового макросередовища, що також дозволяє реалізовувати цілі, встановлені перед виробництвом, тобто зменшення витрат і отримання збільшеного прибутку, враховуючи що матеріальний потік, пересуваючись від сировинної ланки через ланцюг функціональних, транспортних і проміжних ланок до кінцевого покупця, стабільно зростає у ціні. Дослідження проведені в європейських країнах свідчать, що в ціні товару, який дійшов до кінцевого покупця, більш ніж 70% мають затрати, що супроводжують зберігання, переміщення, пакування та інші процеси, що дозволяють переміщуватись матеріальному потоку. Тому в ситуації коли виробництво однією з ключових цілей має зменшення вартості продукції, ефективне використання логістики має основну роль у розв'язанні цієї проблеми.

На сьогоднішній день залишаються актуальними для підприємств аграрної сфери проблеми раціоналізації матеріального потоку частині збуту, за рахунок ліквідації яких, можна також підвищити фінансовий результат. Суттєвим методом розв'язання даних задач є логістичний аналіз та раціоналізація матеріальних та пов'язаних фінансових каналів в системі реалізаційної логістики підприємства. Логістичні функції (переміщення,

зберігання, сервіс) без урахування їх виконавця, стосується всіх каналів, а відтак і успіху на ринку.

З врахуванням перелічених проблемних питань, дослідження аспектів формування та напрямків удосконалення стратегії управління логістикою підприємства, що є темою дипломної роботи, можна вважати своєчасним та актуальним завданням.

Мета дипломної роботи полягає в дослідженні теоретичних і практичних аспектів стратегічного управління логістичної системи підприємства та розробка шляхів їх удосконалення.

Для досягнення поставленої мети було визначено та розв'язано такі завдання:

1. Досліджено теоретичні основи в формуванні логістичних стратегій в системі виробничо-господарської діяльності підприємств.
2. Проаналізовано сучасний стан економічного розвитку та логістичної системи управління підприємством.
3. Розроблено та запропоновано варіанти формування ефективної стратегії логістичного управління виробничо-господарської діяльності сільськогосподарського підприємства.

В той же час в дипломній роботі розкрито роль та значення логістики в системі управління підприємством, її зв'язок з роботою виробничих підрозділів, підрозділів забезпечення, виробництва та реалізації.

Об'єктом дослідження в дипломній роботі є процес формування стратегії логістичного управління ресурсним, виробничим та реалізаційним потенціалом товариства з обмеженою відповідальністю "Агроінд" Дніпровського району Дніпропетровської області.

Предметом дослідження в роботі обрано стратегічну систему логістичного управління виробничо-господарською діяльністю підприємства

Методи дослідження. Теоретичну та методологічну базу дослідження забезпечили сучасні положення економічної теорії, а також ж різноманітні наукові методи дослідження серед яких: аналізу і синтезу, абстрагування,

індукції і дедукції для висвітлення проблемної області досліджень, виокремлення елементів системи логістичного управління, монографічний метод, метод експертних оцінок і логічного висновку, кластерний та графічний аналіз. Для обробки інформації використано пакети прикладних програм Microsoft Office.

Інформаційну базу дослідження склали закони і нормативні акти фінансова й управлінська звітність ТОВ «Агроінд», установчі документи підприємства, офіційні матеріали Державного комітету статистики України, власні аналітичні розрахунки.

Практичне значення одержаних результатів роботи полягає в тому, що запропоновані напрямки удосконалень та варіанти стратегій можуть бути використані в поточній управлінській діяльності підприємства з метою оптимізації логістичних витрат.

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, додатків. Дипломну роботу викладено на 102 сторінках, вона містить 26 таблиць, 18 рисунків та 4 додатки. Список використаних джерел складає 60 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність логістичного управління стратегією підприємства

В сучасних умовах функціонування ринкових відносин перед виробниками постає завдання стабільного економічного росту, що можливе лише у випадку кваліфікованого керівництва потоковими процесами.

Підставою для успішного формування логістичної системи управління підприємством є кваліфікація управлінців та спеціалістів, що знайомі з теорією та принципами логістики, стадіями її розвитку, системами, їх формами та властивостями, способами структурування логістичних організацій, логістичних каналів та логістичних ланцюгів, інформаційним супроводженням, формами логістичних інформаційних потоків та основами їх організації.

Логістика в сучасній науці з'явилась як елемент західної практичної діяльності, де рух до ринкових відносин дозволяє суспільству відкривати нові сфери діяльності та сучасні професії, нові наукові дисципліни та відповідну термінологію, новий прогресивний досвід і сучасні теорії та концепції в практичній діяльності.

Логістика це новітній вид науки про виробничо-господарський процес, переміщення, збут, посередництво та забезпечення. Це новий виток трансформації і поглиблення розвитку кібернетики, ключова ціль якого створення та систематизація технологічних і економічних зв'язків, як в Україні так і поза її межами, в світовій ринковій системі. Формування таких зв'язків повинно здійснюватись тільки з врахуванням логістичних підходів.

Наукові теорії логістики тільки починають застосовуватися на практиці економічної сфери нашої держави, при цьому серед вітчизняних вчених вже окреслились ключових логістичних підходи, які не конфліктують одна з

одною та відображають різні концепції в досягненні ефективності потоку в частині економіки матеріальних ресурсів.

Сфера наукового управління оперує величезну кількість різноманітних концепцій, але одна з сучасних та прогресивних концепцій, яка зародилась в закордонній практиці і до недавнього часу відома лише вузькому колу фахівців, сьогодні переживає особливий підйом і знаходить все більше прихильників, називається терміном - логістика. Предметом цієї концепції, яка розвинулася в науку, вважається безпосередньо організація матеріальних потоків в процесі матеріально-технічного забезпечення виробництва. В той же час серед багатьох науковців існує думка, що терміном логістика необхідно називати фахові, специфічні функції керівників виробництва, стратегів, та контролерів, а відповідно значне коло спеціальних функцій управління.

З огляду на певні, зовнішні протиріччя, кожна концепція оперує своїм логістичним поглядом та інструментарієм, який виділяється базуючись на раціоналізацію виробничо-господарських функцій, дякуючи ефективному керівництву матеріальними ресурсами та залежними від них інформаційними і фінансовими потоками в виробничому процесі, базуючись на позиціях системного підходу.

Логістичне функціонування дозволяє реалізувати ключове призначення логістики підприємства, тобто забезпечення необхідного товару в потрібній кількості і визначений якості в конкретному місці і у встановлений час конкретного покупця з найнижчими витратами.

Розширення логістики призвело до появи терміну «логістичне адміністрування», що пояснюється як система управлінських функцій і маніпуляцій, виконуваних персоналом логістичного управління організації (і в переважній більшості із використанням комп'ютерно-інформаційних можливостей) для досягнення стратегічних, тактичних і поточних цілей логістичних утворень.

До системи ключових функцій адміністрування логістичних утворень відносять:

- планування (стратегічне, тактичне та поточне);
- організування;
- регуляційні заходи з генерацією рішень;
- взаємоузгодження (функціональне та організаційне);
- дослідницьке оцінювання;
- зовнішній і внутрішній аудит;
- бюджетування та формування цінової політики;
- контролінг і т.п.

Зазначені властивості адміністрування є комплексом стратегічних, тактичних і поточних рішень, що обов'язково повинні бути сформовані з врахуванням принципової і раціональної системи, чи як її ще називають - піраміди побудови логістичної організації виробництва (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Піраміда ієрархічної побудови ефективної логістичної системи

Незважаючи на той факт, що логістичне управління кожним підприємством в певному сенсі унікальне, є декілька ключових елементів чи

етапів які необхідно реалізувати будь-якому підприємству при формуванні логістичні системи. На рисунку 1.1 зазначено напрямки системного зв'язку і черговість виконання дій при формуванні ефективної логістичної системи організації.

Як показує зазначена схема, ключові етапи формування логістичної системи такі:

- формування чи розробка логістичної стратегії;
- розрахунок параметрів чи конфігурування логістичні системи;
- виокремлення або ідентифікація основних логістичних процесів;
- формування чи розробка структури логістичної служби;
- формування системи контролінга;
- диференціація інформаційного забезпечення логістики.

Формування логістичної стратегії і основної цілі функціонування підприємства повинне враховувати визначений ступінь розвитку внутрішньої і зовнішньої логістики, що ґрунтується на використовуваних флагманський підприємствами логістичних концепціях і методиках.

Концепцію для введення господарської діяльності можливо охарактеризувати як ключову точку бачення (чи основну ідею) логістики, як базові компоненти підтримки бізнесу і методики раціоналізації ресурсів використання підприємства при керуванні нематеріальними потоками, залежної інформації та сервісу.

В умовах формування стратегії в організації, логістична політика має забезпечувати частину операційної стратегії, яка разом з маркетинговою є компонентою загально виробничої стратегії підприємства. До логістичного складу при формуванні стратегії повинні бути залучені: операції з переміщення і затрат, технологічне устаткування, комунікації, керування запасами, транспортно-вантажні роботи, планові і контролюючі ланки, організаційні ланки і т.п.

При розробці і послідуочий реалізації логістичної стратегії необхідне виконання умов, до яких відносять:

- використання масштабної і підтримуючої стратегії;
- наявність можливості розробки виробничої структури з урахуванням доцільно обсягу та вимог логістики;
- вертикальна структуризація областей логістики в організації;
- системи забезпечення переробки і реалізації націлені на потоки сировини і готової продукції;
- прийняття належних мір підвищення ефективності;
- співвідносність автоматизації виробництва та технологій, циркулювання в економічній сфері матеріалів та інформації;
- залучення кадрового складу належної освіти та кваліфікації.

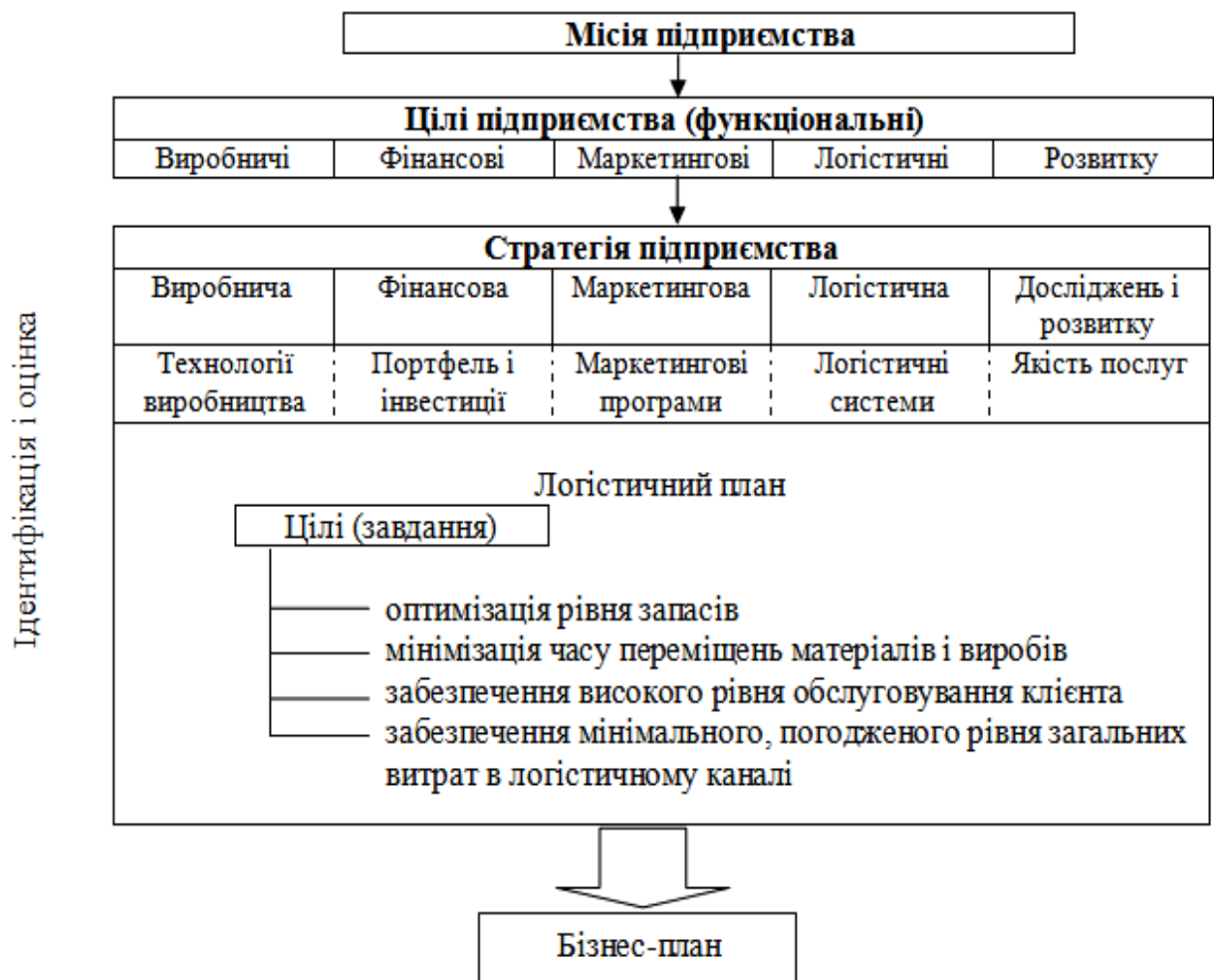


Рисунок 1.2 - Місце логістичної стратегії в системі планування

Основною ціллю стратегічних логістичних завдань підприємства як правило є скорочення загальних витрат і підняття тьотя можливостей сервісу для клієнта через виконання наступних операцій:

- скорочення змінних витрат, викликаних транспортуванням і складуванням логістичних товарів;
- зменшення довжини обігу капіталу, вкладеного в запаси;
- швидкому росту прибутків від покращення сервісу клієнта, порівняно із менш активним ростом витрат логістики.

Системний підхід до впровадження та розширення логістики змінив концептуальні підходи до витрат. Їх калькуляція стала виконуватись не за операційним принципом, а за націлені на сумарний результат, тобто коли в першу чергу визначають об'єм і види робіт, системи логістики, а вже потім рахують витрати на її виконання.

В даних умовах отримав поширення сучасний підхід до калькуляції витрат, що відображається у формуванні "місій", а саме конкретизацією цілей, що необхідно реалізувати логістичній системи в межах конкретної ситуації.

Ключова концепція розвитку системи управління логістикою має відобразитися в розширенні і забезпеченні функції логістики як цілісної системи функцій; у їх абсолютному виконанні всіма ланками, задіяними в просуванні товарів; у реалізації принципу скорочення підсумкових затрат на транспортування, зберігання і складування запасів товарів. В той же час необхідно дотримуватись і таких ключових вимог логістики:

- доставка всіх товарів в належній кількості вигляді та номенклатурі до кінцевого покупця;
- трансформація збутової політики в сучасну політику продукування продукції, яка реалізується;
- зменшення кількості функціональних циклів через структурну раціоналізацію процесів;
- раціоналізація технології та методики складування, переміщення та комплектування;
- керівництво логістичними витратами з метою їх скорочення;

- здійснення всіх контрактів та замовлень з кращою якістю та в короткі терміни.

Застосування організація логістичного управління матеріальними потоками відчутно поліпшує функціонування підприємств. Не дивлячись на їх розміри і товарну спеціалізацію. З огляду на інформацію різних досліджень терміновість комплектування виробництва сировиною при застосуванні такої організації зростає до 95-96%, обсяг запасів товарів на терміналах зменшується на 10-12%, рівень запасів напівфабрикатів на 20-30%, частота порушень термінів доставки- орієнтовно на 30-35%.

Отже, з огляду на перспективи застосування логістичних підходів, можна відзначити що логістичний устрій є варіантом управління економічними системами, що націлені на максимальне пришвидшення обертання фондів та на максимальне застосування потенційних можливостей ефективізації в сфері обігу.

Логістичне та стратегічне управління організацією знаходяться у складному поєднанні зв'язків, що необхідно пам'ятати. А ти при формуванні стратегії організації її та здійснення інвестицій в логістичну сферу. Формуючи стратегію організації, інколи необхідно застосовувати виробничі зміни з ціллю раціонального використання існуючих потужностей відповідно до потреб та запитів ринку.

Для узгодження та комбінування цілей забезпечення, виробництва і реалізації, доцільно формувати логістичну систему організації, яка опрацьовується базуючись на стратегічних цілях, організації що можуть реалізовуватись відповідно до ринкових змін. Таким чином тільки застосування логістики дозволить якісно і чітко відповідати на попит споживачів за мінімального розміру запасів і витрат забезпечити його. Відсутність раціональної спільної логістичної системи організації веде до розбалансованості в функціонуванні підрозділів організації.

Логістичний устрій організації її необхідно вибудовувати на основі створення гнучкої організаційної структури логістики, яка дозволяє

нівелювати штучні обмеження між підрозділами та неякісні інформаційні комунікації при формуванні управлінських рішень. Створення логістичної концепції її безпосередньо не співвідноситься з величиною та обсягом діяльності організації. Для її формування не завжди необхідний незалежний підрозділ логістики, інколи вистачає створення груп логістичного забезпечення.

Вважається, що нереально сформувати універсально логістичну систему, так як вона повинна бути створена в чіткій відповідності до параметрів визначення операційної одиниці (організації, підрозділу, ланки). Дослідження товарної та маркетингової стратегії організації доповнюється дослідженнями маркетингового середовища ще, в якому властиві взаємовідносини між контрагентами та покупцями, динамікою розвитку попиту покупців, рівнем конкуренції на ринках забезпечення і реалізації та іншими причинами.

Рішення про використання логістики в організації її доцільно приймати базуючись на визначених сподіваннях прогнозованих результатів від застосування логістичних підходів. Вона має ввести до зменшення довжини операційного циклу і термінів реалізації замовлень, накопичення матеріалів і товарної продукції, її до інтенсифікації її інноваційних процесів та конкурентоздатності, відповідність укладеним угодам, тощо.

Концептуальні принципи реалізуються в практику через прийняття логістичних рішень у таких операційних сферах логістики як: логістика забезпечення, операційна логістика, реалізаційна логістика, логістика транспорту і таке інше.

Логістика забезпечення, системно включаючи планування, керування та реальний сервіс матеріальних потоків з залучення з цією метою інформації, їх пришвидшення та скорочення затрат для загального процесу забезпечення.

Операційна логістика функціонує у плануванні та керування, виробничими системами охоплюючи внутрішньогосподарські переміщення з

забезпеченням інформаційного супроводу з метою удосконалення операційного процесу та скорочення затрат. За цих умов важливе значення в операційній логістиці відводиться операційного плануванню та керуванню через реалізацію визначених правил.

Операційна логістика розглядається системно, як окрема функціональна галузь, часто охоплюючи логістика збуту і переміщення. Реалізаційна логістика включає систему планування, керування та реальне виробництво готових товарів з залученням для цього необхідної інформації.

Логістика виробництва як правило включає комплекс своїх функцій її планування, керування та переробку операційних відходів, ів оптимізація процесу та скорочення спільних затрат.

Логістика транспортування торкається, зовнішньо господарського переміщення що є і застосовується в забезпеченні та сфері реалізації товарної продукції.

За цією технологію керування та планування логістики поєднує в єдиному виробничо-господарською циклі такі функціональні галузі, як постачання переміщення, операційна діяльність, реалізація товарів з ціллю досягнення мінімальних показників спільних витрат системи в цілому.

Отже, розглянуті аспекти дозволяють сформувати таку систему логістики, за умов якої передбачається значні вимоги до управління а логістичними функціями відносно формування управлінських рішень, раціональних з точки зору загальногосподарських принципів, так як системне бачення дозволяє виявлення та використання економічних ефектів в організації.

1.2. Сутність механізму логістичного управління підприємством

В сучасних умовах діяльності в жорсткій ринковій системі, конкурентоздатність та успішність будь-якої організації залежить від

гнучкості реакції на динамічні зміни в макроекономічній сфері. Поточний розвиток економічних систем сприяє розгляду виробництва тільки у нерозривному зв'язку з контрагентами, постачальниками ресурсів і покупцями товарної продукції. Відповідно, організація повинна володіти системами управління, які дадуть змогу адаптуватися до ринкових змін на вітчизняних та світових ринках товаровиробників. Виконання цих умов організацією означає, що саме покупець має вказати шлях розвитку будь-якої ринкової системи. Це також викликає необхідність створення в організаціях своєрідних економічних умов, які забезпечують можливість використання низки методів і алгоритмів управління організацією в сучасних ринкових умовах, що зобов'язані забезпечити реалізацію побудови ланцюгів управління.

Досліджуючи діяльність організації з огляду на її конкурентне положення в загальній ринковій системі, можна вирізнити три ключові напрямки, що описують і створюють непохитний стан організації на ринку виробників: операційно-збутовий напрямок, діяльність організації та сфера маркетингу.

Реальна оцінка положення підприємства може бути здійснена тільки взаємозв'язку всіх функцій та показників, в спільній системі ринкового господарювання. Відповідне оцінювання має забезпечити застосування логістично-орієнтованого принципового підходу до розвитку операційно виробничих та грошового фінансової діяльності організації на ринку.

За системного підходу, функції чи завдання операційної логістики можуть бути описані таким чином:

- створення планів і координація оперативної діяльності, що базується на прогнозі запитів товарної продукції споживачами;
- формування система планів та графіків операційних завдань підрозділам організації;
- створення описів послідовності розробки- виробництва товарної продукції, взаємо узгоджених з відділами забезпечення і реалізації;

- запровадження норм і обсягів незавершене виробництво і моніторингу за їх виконанням;
- динамічне та ситуативне керівництво операційною системою та систематизація реалізації операційних завдань;
- моніторинг обсягу і якості товарної продукції;
- участь у створенні та реалізації її організаційних змін;
- моніторинг вартості виробництва товарної продукції.

Керівництво операційними про це саме являє собою логістичну функцію у виробництві товарної продукції. З точки зору логістики ключовий аспект операційного процесу керування відображається в максимально результативному з позицією скорочення затрат і підняття якості товарів, керування матеріальними потоками та незавершеного виробництва в операційних системах продукування товарної продукції. За таких умов значне місце посідають логістичні завдання об'ємно-календарного прогнозування, зменшення обсягу утримуваних запасів матеріальних ресурсів і елементів незавершеного виробництва у операційно-господарському процесі, планування необхідності в ресурсах зменшення терміну операційного циклу і т.д. Зазначені та подібні задачі керування логістикою розв'язуються з застосуванням таких внутрішньогосподарських систем як MRP, канбан та ін.

Система канбан застосовується для побудови ефективної системи виробництва, вимагає реакційної, безперервної і динамічної перебудови, що спроможна відбуватись майже без страхових запасів, і особливо в собі первинну реалізацію тягнучий внутрішньогосподарських мікро логістичних операційних систем, за умови використання яких, забезпечення виробництва збирання і обробки продукції реалізується за схемами етапів запропонованих корпорацією Toyota Motors.

За цією схемою, кожен послідуєчий етап самостійно "витягує" готовий виріб чи ресурс з попередньої ділянки за необхідності. На реалізацію такої системи з моменту створення до моменту прийняття в корпорації Toyota було

витрачено близько 10 років, що пояснюється тим, що безпосередньо система "канбан" не могла функціонувати без додаткового логістичного забезпечення концепції "точно в термін". Основними складовими відповідного оточення стали:

- оптимальна організація і систематизація виробництва;
- тотальний моніторинг якості на кожному етапі операційного процесу та якості забезпечувальних ресурсів у контрагентів;
- взаємовідносини виключно з надійними контрагентами і транспортувальниками;
- висока професійна етика та трудова дисципліна всіх працівників.

Система "Канбан" - це своєрідна інформаційно-забезпечувальна модель, яка дозволяє координацію обсягу виготовленої товарної продукції та забезпечення постійного операційного потоку, спроможного до динамічного переналаштування при цьому фактично не вимагає створення страхових запасів.

Практична суть функціонування даної системи відображається в тому, що всі операційні підрозділи, підприємства включаючи и лінії заключного збирання, постачаються ресурсами лише в тому обсязі і в такий термін, що доцільне для реалізації замовлення, поставленого ланкою- споживачем. Відповідно на протигагу класичного підходу до виробництва (за якого на кожній стадії відбувалось виштовхування створеного виробу до послідовної стадії без урахування готовності наступного підрозділу прийняти виріб) для структурної ланки-виробника не встановлюється конкретний план виробництва, здійснюється раціоналізація його роботи в масштабах замовлень ланками підприємства, що реалізує функції її на наступному етапі операційно технологічного ланцюга.

Цікавим є те, що засобом постачання інформації за даної моделі є унікальна картка "kanban" в пластиковому контейнері. При застосуванні моделі "Канбан" операційна сфера безперервно знаходиться в стані налаштування. Планування операційного виробництва здійснюється щоденно

з використанням даних про зміни в ринковому середовищі, але обсяг інформації на матеріальних носіях зведений до мінімуму, тобто до використання карток «канбан». Коли в процесі виробництва необхідні ресурси використані, картка замовлення «канбан» повертається в систему забезпечення, щоб збільшити резерви. З огляду на те що планові обсяги і термін забезпечення незначні, розміри партій, що замовляється досягають незначних розмірів.

Розмір не завершено операційного виробництва за такої схеми як правило визначається за наступною формулою:

$$N = [C (T_u + T_s) (1 + k)] / Q \quad (1.1)$$

де: N - загальна кількість контейнерів (карток «kanban»);

C - середньоденне споживання;

T_u - час споживчого циклу (біла картка), складається з часу очікування та часу транспортування;

T_s - час закупок (чорна картка), що дорівнює сумі часу очікування та робочого часу виготовлення компонентів;

Q – ємність контейнера для певного компонента;

k - параметр страхового запасу (повинен прагнути до нуля).

Реалізація моделі «Kanban» передбачає використання таких систем як: система суцільного управління якістю, націлена на зменшення вартості товарної продукції, підняття конкурентоздатності, мінливості за необхідності перебудови виробництва.

Однією з розповсюджених світовій практиці логістичного управління концепції на базі якоїсь створено і діє багато мікро- логістичних систем вважається модель "планування потреб та ресурсів" або "requirements resource planning" чи RRP. Цю модель часто порівнюють з логістичною моделлю "точно в термін", виходячи з такої позиції, що на її основі формуються логістичні структури "штовхаючого" типу.

Штовхаюча (або виштовхувальна) система це модель влаштування виробництва, за якої ресурси, елементи та напівфабрикати передаються з передуючої технологічної ланки на наступну згідно до завчасно спланованого чіткого операційного графіку.

Необхідні матеріальні ресурси, деталі та напівфабрикати "виштовхуються" системою з кожної попередньої операційної ланки логістичної організації до наступної. Подібним способом кінцевий товар виштовхується в збутову систему. Ключовим недоліком штовхаючої моделі є відсутність належно моніторингу попиту з необхідним формуванням обсягу страхових накопичень. Так, саме утримання страхових накопичення матеріалів та готової продукції забезпечує нівелювання коливань попиту і попереджує виникнення форс-мажорних обставин у виробництві. Через накопичення обсягів запасів знижується швидкість обігу грошових коштів організації, що сприяє зростанню вартості виробництва товарної продукції. Прихильники цієї моделі, наводячи порівняння її з моделлю "точно в термін", визнають значну стійкість штовхаючої моделі за умови різкої зміни попиту і збоїв в системі забезпечення ресурсами.

Подібним чином та виходячи з розробленого операційного плану виробництва системи MRP (management resourcing planning) дозволяють здійснення почасово-стадійного підходу до розрахунку обсягу і координації рівня необхідних запасів. Так як відповідна функціональність, в першу чергу допомагає формуванню потрібних обсягів матеріальних ресурсів для операційної діяльності чи створення пакету замовлення товарної продукції, то модель MRP 1 є базовою системою штовхаючого його типу.

Типовими логістичними моделями, створені на основі концепції планування потреб через усю, у виробництві та забезпечені є моделі - планування матеріалів, планування операційних потреб ресурсів, а в збутовій сфері діяльності система планування реалізації ресурсів чи продукції.

Модель MRP 1 була створена в Америці в кінці 50-х років минулого сторіччя, але значне розповсюдження як на теренах Америки так і Європи

зазнала тільки в 70-ті роки що було викликано динамічним розвитком комп'ютерної техніки. Мікрологістичні системи такі як $mr1$ створювались орієнтовно в той же час і в Радянському Союзі та спочатку активно використовувались в операційній діяльності військово-промислового комплексу. Цивільна практика застосування моделей $mr1$ в ринкових умовах залежить від прогнозування і моніторингу процесів замовлення і забезпечення матеріальними ресурсами, найчастіше обшивного асортименту для великих організацій-виробників складної продукції. Проблеми, з якими стикаються на шляху запровадження моделі MRP 1, це принципи та підходи до створення інформаційного та програмного забезпечення обліку та обрання його виду, тобто такі які є спільними і для автоматизованих систем управління організацією і виробничого технологічними системами. Ціллю застосування $mr1$ є підняття результативності та якості прогнозування обсягів необхідних в перспективі ресурсів, скорочення обсягу утримуваних запасів ресурсів і товарної продукції, оптимізація процедур моніторингу рівня утримуваних запасів та скорочення затрат пов'язаний з відповідними логістичними операціями.

Практичні функції властиві для моделей MRP1, формування операційно господарських процесів спільно із забезпеченням матеріальними ресурсами. Згідно з тлумаченням американського вченого Джона Орліски, провідного розробника моделі MRP 1, модель "планування потреби в матеріальних ресурсах" у вузькому значенні цього терміну включає певний склад логічно взаємопов'язаних елементарних процесів, ключових правил і вимог, що перетворюють операційний процес своєї послідовності вимог, які упорядковані в часі, а також прогнозованого забезпечення цих вимог відносно кожної позиції запасів складових, потрібних для реалізацію планів. Система MRP трансформує черговість вимог і забезпечення в процесі змін або в операційному плануванні чи структурі утримуваних запасів або властивостей продукту. Моделі MRP координують використання матеріалів,

складових напівфабрикатів та ін., попит на які має функціональну залежність від зацікавленості споживачів в конкретних видах товарної продукції.

Зважаючи на те що власне логістична концепція покладена в основу побудови моделі MRP 1, створена давно, але тільки з початком використання персональних комп'ютерів її стали застосовувати у виробництві. При цьому технологічні досягнення в інформаційних технологіях сприяли швидкий появи та розвитку різноманітних модифікацій моделей MRP в бізнесі. Ключовими складовими моделей MRP можна вважати:

- зростання результативності та якості прогнозування потреб у ресурсах;
- розробку плану операційного процесу, регламенту постачання закупівель і таке інше;
- скорочення обсягу утримуваних запасів матеріально-технічних ресурсів, їх складових та товарної продукції;
- оптимізація моніторингу за кількістю запасів;
- скорочення логістичних затрат;
- забезпечення необхідного обсягу матеріалів, складових і т.п.

Модель MRP має можливість регламентувати стратегії і функції окремих ланок логістичної системи в забезпеченні, виробництві та реалізації цієї організації, враховуючи динамічні зміни в режимі он-лайн. Дана модель створила умови для систематизації різнострокових планів забезпечення, виробничо-господарського процесу і реалізаційної діяльності, тому числі здійснювати оперативне координування і моніторинг використання операційних запасів.

Через досягнення відповідних цілей модель MRP забезпечує виконання забезпечувальних процесів матеріальними ресурсами і запасами готової продукції в межах планового терміну. Модель MRP першочергово окреслює який обсяг і в які строки потрібно виробництво замовленої чи запланованої товарної продукції. Після цього в межах моделі визначається термін і

розраховується обсяг ресурсів для забезпечення виконання операційного плану.

Інформаційна система моделі MRP1 охоплює наступний перелік даних:

- план операційного виробництва за конкретним асортиментом та конкретний строк;
- інформація про ресурси, які складаються з відповідних елементів, деталей чи сировини із визначенням їх обсягу з віднесенням на одиницю товарної продукції;
- інформація про наявність запасів ресурсів, потрібних для виробництва, строки реалізації замовлень і таке інше.

Модель ma-1, найчастіше застосовується в ситуації коли попит на необхідні матеріальні ресурси особливо залежить від зацікавленості покупців в кінцевій товарній продукції. Модель MRP 1 може застосовуватись для управління великим асортиментом матеріальних ресурсів. В той же час, прихильники концепції "точно в строк" наголошують на тому що тягнучі мікрологістична система і моделі які базуються на принципах динамічні ще і результативність реагують на коливання купівельної зацікавленості, хоч існують ситуації коли моделі MRP1 виявляється більш результативними. Такі твердження відносяться до організації, яким оперують досить великими операційними циклами Київ умовах відсутності конкретизації споживацького попиту.

Вказані проблеми та окремі обмеження використання моделей MRP створили умови для їх модифікації та створення наступного покоління відповідних моделей, що отримали широке розповсюдження в Америці та західній Європі в 80-х роках минулого сторіччя. Це покоління логістичних моделей стало називатись моделями MRP 2 яке включає, як елементи моделі MRP1, так і абсолютно новий функціонал, який відображається в наступному:

- прогнозування потреби в матеріалах операційно технічного застосування;

- автоматизоване планування;
- керування технологічними системами і таке інше.

Моделі MRP 2 являють собою комбінацію мікро- логістичних систем, в яких поєднується планування фінансового забезпечення і логістичні функції. В нинішній період моделі MRP2 застосовуються, як раціональний засіб прогнозування та забезпечення стратегічної мети організації в логістиці, маркетингу, операційній діяльності та фінансовому управлінні. Домінуюча кількість західних спеціалістів вбачають в моделі MRP2 засіб, що застосовується в плануванні та керуванні виробничими ресурсами підприємства з метою мінімізації обсягу запасів в процесі моніторингу всіх етапів виробничої системи. Концептуальні моделі MRP2 являється прогресивним засобом внутрішньогосподарського планування, який дає змогу застосовувати на практиці логістичні підходи в інтеграції різноманітних функцій в системі керування матеріальними потоками. Перевагою моделей MRP2 над моделями MRP1 є краще забезпечення запитів покупців, що реалізуються через зменшення строків операційних циклів, скорочення обсягу запасів, ефективніших систем забезпечення та динамічнішого реагування на коливання попиту. Моделі MRP2 дозволяють керівникам бути більш гнучкими в процесі прогнозування та дозволяють скоротити логістичні затрати в сфері керування запасами.

Модель MRP2 дозволяє розв'язання наступних задач планування:

- створення плану потреб в матеріалах та сировині, що диференціюється за замовленнями;
- пошук та дослідження варіативних можливосте та строків реалізації замовлень;
- розрахунок доцільного обсягу страхових запасів для операційної діяльності з включенням затрат на їх утримання;
- дослідження динамічних показників, що описують економічні ситуації для обґрунтованого формування раціональної стратегії планування.

Багатоаспектність теорії та практики логістики, галузі застосування та прикладні досягнення говорить про комплексний характер оцінки результатів її застосування. Адже система логістичного управління дозволяє створювати визначення корисні ефекти, ти як на рівні системного поєднання логістичних завдань, так і на рівні систематизації логістичних систем, сфер функціонування, тощо. Так, так наприклад, до завдань логістики може бути віднесено системна інтеграція наступних складових:

- логістичних функцій збереження і переміщення;
- етапів забезпечення і виробництва;
- потоків ресурсів та інформації;
- галузі логістики та дистрибуції;
- стратегічного та операційного керівництва;
- дрібних та масштабних стратегій функціонування.

Відповідно до вказаних взаємозалежних пар часто виникає дилема - як приймати рішення стосовно кожного елементу, чи можливо реалізувати функції однієї частини пари, незважаючи на іншу або ж приймати загальне рішення для обох.

Відома, що рух від теоретичного обґрунтування системного рішення до його реалізації супроводжується чергою затрат на формування певних умов, інколи обмеженнями у свободі дій, можливою недостатністю компетенції, інколи виробничими змінами і таке інше. Але такі витрати мають свою окупність у вигляді передбачуваних додаткових корисних ефектів так як зростання конкурентоздатності, економічної результативності, зменшення загальних витрат, зростання швидкості обігу капіталу, зростання рентабельності, підвищення рівня сервісу для споживачів і таке інше. В дещо спрощеному вигляді, результатом логістичної діяльності буде системне бачення ефекту для підприємства та для споживача яке можна зобразити за такою схемою (рисунок 1.3.)

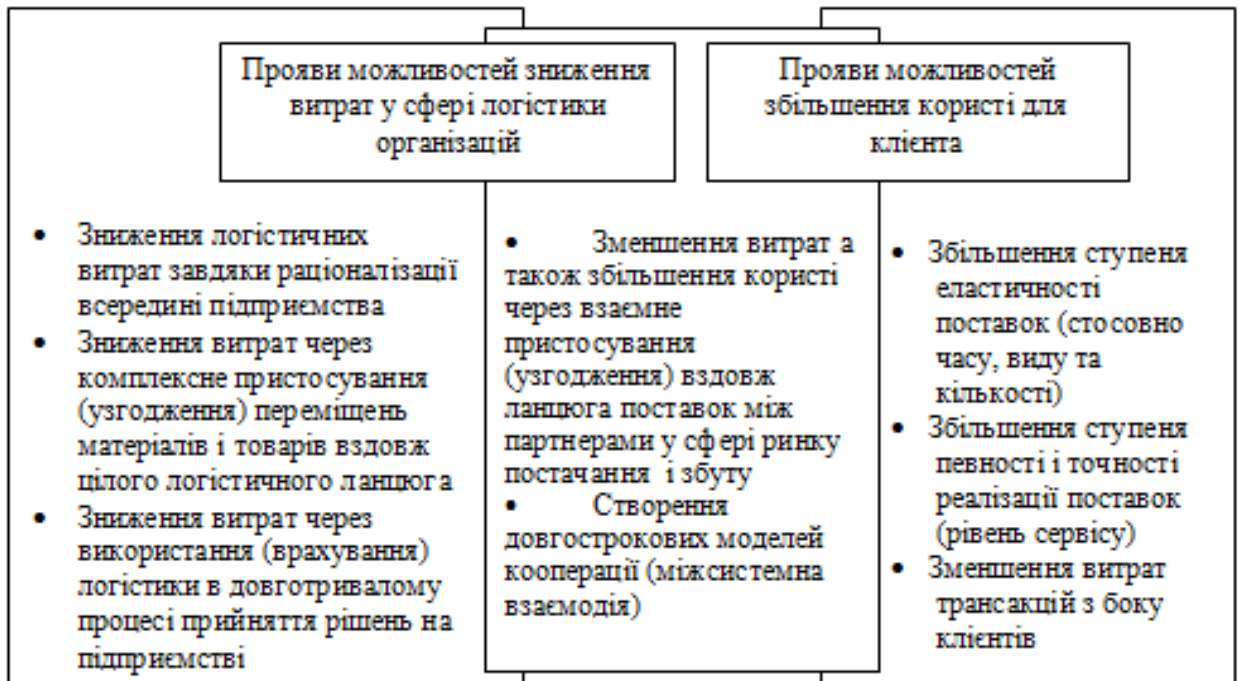


Рисунок 1.3 - Відображення проявів раціоналізаційних дій в логістиці

Розглядаючи суть таких результатів, необхідно врахувати певний біологічний сенс їх досягнень через спеціалізацію, інтеграцію та ефекту логістичного кооперування. Тому доцільною стає інтеграція на вищих рівнях керування, що доповнює спеціалізацію та систематизацію з іншої точки зору, в інших галузях тощо. Завдяки такій консолідації створюється цільові організації вищого рівня порівняно з комбінованими елементами і це надає додаткову можливість позитивно результату, причиною якого і являється консолідація. З цієї точки зору відповідний ефект характеризується як синергічний, специфіка створення якого в часі і площині визначають допоміжні категорії такі як системність, супутність і таке інше. За умови логістичні консолідації напрямків, функції можна говорити про рівні синергічної ефективності логістики. Ефект синергії в логістиці також може розширюватись. Першою стадією розвитку доцільно вважати логістичну консолідацію на виробничому рівні коли реалізується комбіноване керівництво визначеними логістичними функціями, ми операціями чи процесами. Друга стадія логістичної консолідації включає операційне керівництво матеріальним потоком в рамках функціональних підсистем

(забезпечення, виробництво, реалізація). Третя стадія логістичний консолідації виконує принцип загального керівництва матеріальним потоком в системі операційної діяльності виробничої організації, підприємства посередника чи сфери послуг. Четверта стадія, це стадія між функціональної консолідації, яка являє собою поєднання виробництва, фінансів, логістики, кадрів, тощо. П'ята стадія логістичний консолідації відрізняється від попередніх стратегічною націленістю у на створення систем вищого рівня, тобто систем між виробничою логістики ланцюгів постачання і таке інше. Шоста, заключна стадія - це створення повноцінних логістичних ланцюгів постачання, подібних тим які показані на рисунку 1.4.

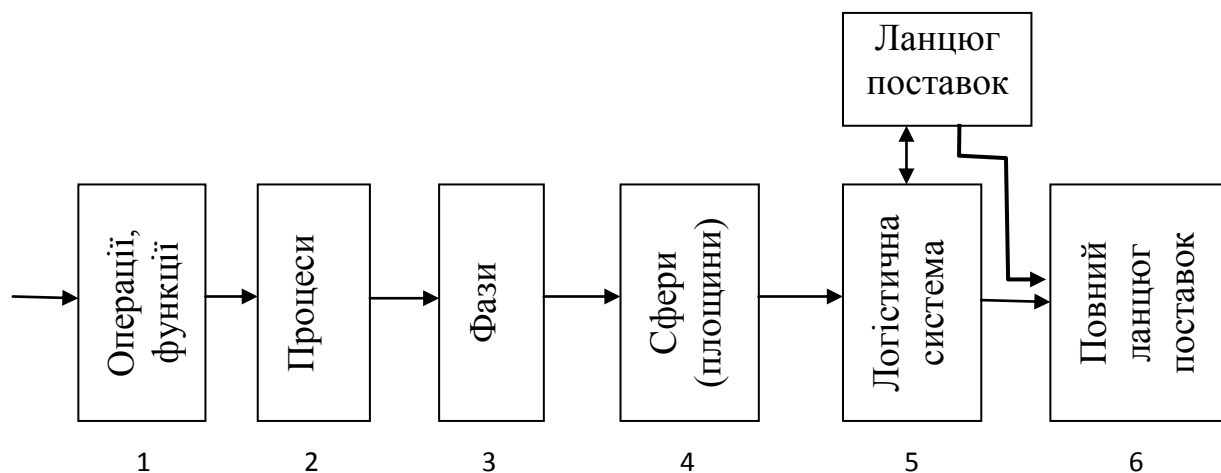


Рисунок 1.4 - Схема стадій логістичної консолідації

В практичній діяльності не завжди досягається чітке виділення окремих складових економічного результату, так як оптимізація (операційна, функціональна, процесна чи будь-яка інша) як правило реалізуються системно і виділення особливо впливу тих чи інших параметрів є практично неможливим. В той же час результати факторних досліджень найчастіше видимі і добре зрозумілі. Так, для порівняння можна розглянути логістичний аутсорсинг. При створенні логістичних ланцюгів постачання на противагу виконання визначених логістичних функцій самостійно можливе створення ефекту спеціалізації, і якщо відбуваються результативні зміни у витратах, чи строках, якості чи будь-чому іншому то це вираження синергичний ефекту.

В цілому, якщо що на перших трьох стадіях виділити, синергічний ефект можливо то на наступних трьох дуже проблематично.

Отже, застосування логістичних підходів, концепції та моделей в діяльності організації своєрідним чином змінює сутність функціонування окремих двох нок в напрямку їх консолідації. Така консультативна місія логістики визначена створенням причинно-наслідкових зв'язків логістики з виробничо-господарським процесом, логістики і збуту, логістики і забезпечення, логістики. Та інфраструктури підприємства в той же час це інколи і визначає доцільність переформатування діяльності функціональних ланок та їх керівників в напрямку побудови консолідованої інфраструктури.

1.3. Стратегічне управління логістичним процесом реалізації

Динамічні зміни в макросередовищі сільськогосподарських підприємств через законодавчу неврегульованість багатьох питань аграрної сфери, розрив та дебалансування виробничих зв'язків з іншими сферами АПК, призвели до домінування в цьому середовищі ситуаційних підходів до вирішення управлінських завдань. Такі підходи орієнтовані на короткостроковий результат та отримання прибутку в найближчій перспективі. Така ситуація зовсім не сприяє інтегративного чи то системному управлінню, вже немає можливості формувати та утримувати систему орієнтовуючись на вимоги та ситуацію яка на поточний момент невідома. Ефективне управління повинне включати не тільки реагування на поточні обставини Алей формування умов для забезпечення цілей яких реально досягнути тільки при використанні стратегічного підходу до керівництва. В той же час серед методичних підходів стратегічного управління конкурентоспроможності організації сьогодні перше місце займає керування на основі логістичних підходів.

Стратегія в логістиці - це комплексний план дій з розрахунком використання грошових та трудових ресурсів які застосовуються для функцій збуту, постачання, технічного та матеріального забезпечення. Цей план охоплює визначення обсягу, видів та територіального розміщення розподільчих складів їх товарну спеціалізацію, методика матеріального забезпечення, варіанти переміщення, ключові способи опрацювання замовлень, послідовність виробничого процесу і таке інше. Формуючи логістичну стратегію необхідно враховувати фактори мікро- та макросередовища, від яких залежать результати діяльності організації. Фактори макросередовища здатні обмежити гнучкість стратегічного плану організації. До ключових факторів макросередовища відносять: конкуренції в галузі; місцева диференціація місткості ринку; трансформація технологій; можливість використання енергоресурсів; властивості збутової системи; соціально-економічного розвитку; розширення сервісних послуг, тощо. Відповідно, необхідно вчасно відслідкувати ти змінив макросередовищі, щоб попередити негативний вплив на діяльність організації.

Створення і наступне виконання стратегії логістики повинно відповідати певним умовам, до яких відносять:

- існування масштабної та допоміжних стратегій;
- здатність створення аналіз структури і і обсягу організації з позиції логістики;
- вертикальна систематизація та консолідація галузі логістики в організації;
- організація забезпечення, виробничо-господарської діяльності та збуту на основі поточкових систем;
- синхронізація інформаційної та управлінських систем;
- необхідні заходи для зростання ефективності;
- збалансованість система автоматизації, транспортування та передачі інформації;
- застосування трудових ресурсів з відповідною кваліфікацією.

Реалізація товарної продукції, як одна із складових операційного функціонування організації, виконує важливу функцію в виконанні запланованих завдань та дослідження смаків покупців.

Реалізація продукції важлива для організації з точки зору багатьох причин, так обсяг реалізації визначає інші характеристики (розмір прибутку від доходів, рівень рентабельності і таке інше.), в залежності від реалізації здійснюється виробничо-господарський процес та постачання матеріальних ресурсів. Відповідно в процесі реалізації визначається, результат діяльності організації націлений на збільшення обсягів функціонування і одержання більшого прибутку.

Реалізаційно-збутова діяльність в організації багатоаспектна та складається з інтеграції цілей організації-виробника з відповідними вимогами та характеристиками ринку. Виробник товару орієнтуються на скорочення затрат господарювання, А це можливо при значних обсягах продукування готової продукції та незначному асортименті., але як правило ринкова система передбачає інший підхід до цього питання, так покупці зацікавлені у широкому асортименті та виборі недорогої продукції з гарними споживчими властивостями. В кінці виробничого циклу чи періоду виконаний організації виробничий план, асортимент та якість товарної продукції мають відбитись прибутками підприємства та оплаченим попитом покупців (організацій, фізичних осіб і таке інше.)

Збільшення асортименту товарної продукції рубить операційний процес більш складним, за умови виробництва дрібних партій товарів зростає вартість кожного з них та ускладнюється керування. Тому прогнозування номенклатури товарної продукції є необхідним для координації цілий організації і ринку, при цьому, як нових товарів так і тих що вже раніше вироблялися в організації. Ця функція як правило покладається на відділ маркетингу чи збуту організації.

Логістична діяльність і збутова мають безпосередній взаємозв'язок, подібний до зв'язку між науково-дослідною роботою та інноваційною

діяльністю. Сфера реалізації диктує умови і запити у фізичному розподілі товарів, А сфера менеджменту інноваційної діяльності має за мету створити товари, які відповідатимуть конкретним вимогам та потребам. При цьому подібне відбувається і зі сферою забезпечення, так як сфера реалізації встановлює вимоги до сервісних послуг в постачанні. Логістика за рахунок забезпечення функції реалізації в логістиці, намагається просувати вищезазначені вимоги.

Логістика реалізації чи збуту є складовим елементом логістичної системи, що дозволяє забезпечувати ефективність функціонування розподільчі сфери вироблених товарів, включаючи всі всі елементи в ланцюжок організації розподілу продукції (переміщення зберігання, керування запасами, постачання та ін.)

У конкретизації функцій системи реалізації в логістиці ключовим вважається збутовий розподіл відповідно до виробничо-господарських рівнів. Потік товарної продукції може відбуватись до кінцевого покупця відповідно з традиційними шляхами збуту через склад товарної продукції, транспортування центральний та інші склади розподілу, але просування може здійснюватись і по логістичному ланцюгу поставок, наприклад за моделлю "точно в термін".

Метою розподільчої логістики є раціоналізація вихідного потоку товарної продукції відповідно до Запитів покупця та скорочення логістичних функцій складування, консолідації, переміщення, обробки запитів та розподілу.

Серед завдань розподільчої логістики ключовими є:

- раціоналізація створення пакету замовлень;
- забезпечення спрямоване на запити покупців (відповідно до строку, обсягу, агу якості та ін.);
- відповідне складування товарної продукції з мінімізацією обсягу запасів та витрат;
- скорочення витрат на переміщення (внутрішнє та зовнішнє);

- забезпечені гарантією якості послуги постачання;
- зменшення затрат на розподільчу діяльність;
- використання раціональних інформаційних систем (ПЗ обробки запитів, переміщення та ін.).

В закордонній практиці отримала розповсюдження концепція збутової чи розподільчої логістики націленої на покупця, першочерговою проблемами якої є:

- цілісна концентрація на коливання структури попиту покупців;
- направленість на оптимізацію забезпечувального сервісу. За даних умов існує значний вплив маркетингових підходів, що відображається з застосуванням традиційного маркетингового принципу - виробництво сконцентроване на ринку, через маркетинговий принцип - спочатку знайти споживача, а потім почати виробництво. Інша парадигма - це комерційна функція, яка застосовує принцип - все тільки для вас, тобто націлена тільки на покупця. Такі тенденції потребують високої мобільності та можливості пристосуватись у наданні логістичного сервісу.

- системний підхід. Використання принципу системності в забезпеченні консолідації виробничих організацій та логістичних посередників, функціонування яких націлене на єдину мету - своєчасне постачання покупцю потрібного товару залежно від його побажань, місця розташування та ін. Найбільше увага концентрується на спільності методів реалізації логістики та маркетингових систем, так значимими є не лише забезпечення якісним товаром, але і якісне виконання послуги доставки та здійснення кваліфікованого інструктування і сервісу. Інший Фактор використання принципів системного підходу в загально господарській інтеграції операційної діяльності, реалізації і логістичних агентів та створення логістичного ланцюга цінностей. Це реалізується за потужної консолідації у споживчому сегменті, що утворює систему відомо як ECR (Efficient consumer response). Дана система чи модель надає можливість зменшення часу

транспортування продукції, дозволяє підвищити кількість та укомплектованість замовлень, скорочуються затрати на збут.

При створенні системи розподільчої логістики в виробничі організації доцільно дослідити всі її складові.

- диференціація попиту та ключових покупців. Математика цей аспект розкриває потенційні можливості та місткість ринку, дослідження ринкових змін, аналіз споживчих можливостей та фрагментація ринку, дослідження функціональних можливостей конкурентів, аналіз ключових видів і методів реалізації продукції. Тут значне місце займає планування, генерація певної обґрунтованої думки про можливості майбутнього розвитку, так як ринкове планування має ціль забезпечити реалізацію найкращої системи дій на ринку. Ринкове планування обсягів збуту киця через використання кількісних та експертних методик. Так, кількісні підходи базуються на оцінці економічної інформації (кореляційний і регресійний аналіз, аналіз рядів даних та інші), а експертні методи використовують за основу кваліфіковану думку експертів (керівники, агенти, споживачі), що дають змогу здійснити оцінку різних позицій в стислі терміни.

Дослідження ринку також охоплює всебічний аналіз покупців, їх запитів, мотивів і побажань. На цьому аналізі базується поділ ринкових покупців на групи, що подібним чином відгукуються на однаковий набір властивостей товару, які підштовхують їх до покупки, інакше називається сегментацію.

При дослідженні місткості ринку значне місце займає аналіз динаміки процесів які відбуваються на спеціалізованих ринках економічна політика в даній сфері. Можливості ринку для визначеної організації охоплює існуючий і прогнозний ринок. За дослідженням змін ринку, організація може пропонувати ціни, які будуть відповідати або будуть більшими ніж очікування споживача, а також підвищувати чи скорочувати кількість продукуюваної продукції згідно з очікуваннями на ринку.

- система замовлень. Описується кількістю номенклатурою та подібністю. В організації створюється набір замовлень на базі отриманих замовлень та укладених договорів. Згідно з можливостями виробництва розраховуються межі замовлень транзитні обмеження. Межі замовлень описують мінімальний обсяг в кожного виду товару менше якого організація не виробляє і не постачає жодного покупцю.

- Структура дистрибуції. Визначається створенням каналів розподілу, об'єм складського забезпечення згідно з масштабом складським поділом. Канал дистрибуції розглядають, як сукупність організацій та фізичних осіб, функції яких полягають в отриманні або передачі прав власності на визначену продукцію в ланцюжку виробництво-споживання.

Такі організації покладають на себе наступні функції:

- транспортування інформації що торкається реалізації;
- рекламування товарів перед споживачами;
- створення замовлень та моніторинг їх реалізації;
- комплектування партії продукції згідно з запитами покупців;
- утримання продукції на складах;
- організація переміщення;
- фінансування операцій пов'язаних з реалізацією;
- після продажний сервіс та ін.

Прийняття рішення про здійснення конкретних функцій за рахунок власних можливостей або застосуванням допомоги партнерів за каналом повинно базуватись на дослідженнях результативності з врахуванням компетенції, затрат і моніторингу.

Обрання дистрибуційного каналу - це позиція комерційної політики, що відіграє ключову роль керуванні розподільчої логістикою в організації. Класична організації обирали структуру дистрибуції базуючись на галузевих параметрах ах споживчих ринків., але коливається структура затрат запити покупців і функціонування логістичних посередників, що створюють цей канал і одночасно переформатувати ця структура дистрибуції виробничої

організації. Доцільно здійснювати аналіз змін в дистрибуційних каналах в розрізі конкретних товарів на ринку в той же час є сенс використовувати наступні принципи та підходи:

- створення цілих збутових каналів;
- ів удосконалення стратегій збутових каналів;
- аналіз альтернативних варіантів систем збутових каналів;
- вибір раціональної системи згідно з визначеними параметрами;
- розширення можливостей участі логістичних посередників; в каналах збуту
- моніторинг учасників каналу;
- оцінювання та аналіз можливостей каналу розподілу та ін.

Створюючи канали збуту доцільно використовувати певну пропорційність між ланками структури, тобто використовувати пропорційний підхід до обсягу використання, можливістю каналів збуту та операційних можливостей виробництва.

Висновки до розділу 1

1. З'ясовано, що впровадження логістичних систем на сільськогосподарських підприємствах знаходиться на початковому етапі, тому що основною проблемою підприємств в логістиці є відсутність знань і кваліфікованих спеціалістів в цій сфері, які могли б допомогти керівництву підприємства обрати правильну логістичну стратегію.
2. Встановлено, що використання логістичних систем управління матеріальними потоками значно покращує роботу підприємств незалежно від їх розмірів і виробничої спеціалізації. Зокрема, за даними різних обстежень своєчасність забезпечення підприємства матеріалами при виконанні такої системи підвищується до 95-97%, рівень запасів готової продукції на складах скорочується на 10-12%, обсяг незавершеного виробництва – на 20-30%, кількість порушень строків поставок – в середньому на 30-35%

3. Формування каналів розподілу вимагає системного підходу. Висока ефективність забезпечується завдяки інтеграції зусиль всіх учасників процесу розподілу, синхронізації їх дій, скороченню запасів, зменшенню витрат на будівництво складів, скороченню потреб в обігових коштів і зменшенню поточних витрат на зберігання товарів. Удосконалення однієї із складових, зосередження на одній із виконуваних функцій не завжди приводить до загальносистемного ефекту.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТА ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1. 1. Організаційно-економічна характеристика ресурсного потенціалу та розвитку підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агроінд» розташоване в м.Підгородне Дніпровського району Дніпропетровської області. Землі підприємства розміщені в центральній степовій зоні України в умовах помірно-засушливого клімату, який характеризується жарким літом і порівняно м'якою зимою. Ґрунтовий покрив оброблюваних підприємством земель характеризується домінуванням чорноземів звичайних малогумусних. Кількість гумусу складає 3,2–3,6 %, потужність гумусного профілю коливається в межах 70–80 см. Територія товариства в основному має рівнинний характер, що дозволяє підприємству вирощувати практично будь-які сільськогосподарські культури. Земля в підприємстві виступає в якості головного засобу виробництва і являється основою його виробничо-господарської діяльності. Результати аналізу динаміки та використання земельного фонду товариства з обмеженою відповідальністю «Агроінд» наведено в таблиці 2.1.

Аналіз даних таблиці 2.1 показує, що протягом останніх п'яти років загальна земельна площа та площа сільськогосподарських угідь була незмінною. В той же час сталися зміни в структурі земельного фонду. Відбулося зменшення площі ріллі на 38 га або 1,18%, що пов'язано з відмовою господарства від використання неродючих та виснажених земель в зв'язку з економічною недоцільністю та відведенням площ на залуження. Керівництвом було вирішено засіяти малопродуктивні площі земель

багаторічними травами для покращення їх стану, що позначилося на збільшенні площі сінокосів і пасовищ.

Таблиця 2.1 - Динаміка використання земельних ресурсів ТОВ «Агроінд»

Показник	2015р.	2016р.	2017р.	2018р.	2019р.	2019 р. у % до 2015 р.
Загальна земельна площа, га	3460	3460	3460	3460	3460	100,00
в т.ч. сільськогосподарські угіддя, га	3442	3442	3442	3442	3442	100,00
Рілля, га	3210	3210	3210	3200	3172	98,82
Сінокоси і пасовища, га	232	232	232	242	270	116,38
Ставки і водоймища, га	18	18	18	18	18	100,00
Коефіцієнт розораності	0,9	0,9	0,8	0,8	0,8	80,42
Кількість робітників, чол.	95	95	90	94	88	92,63
Припадає на одного робітника: - сільськогосподарських угідь, га	36,23	36,23	38,24	36,62	39,11	107,95
ріллі, га	33,79	33,79	35,67	34,04	36,05	106,68

Слід відзначити, що не зважаючи на вилучення частини угідь з сівозмін, інтенсивність використання земельних ресурсів підприємства залишається високою. Вважається, що інтенсивне використання земельних угідь відбувається тоді коли площа сільськогосподарських угідь становить 75-80%, на підприємстві що досліджується, цей рівень становить майже 100%.

Іншим важливим фактором виробництва продукції підприємства, що складає його ресурсний потенціал є трудові ресурси, раціональне використання яких дає можливість отримати максимум валової продукції, підвищити продуктивність праці, ефективність та рентабельність виробництва в цілому. Наявність та використання трудових ресурсів в ТОВ «Агроінд» показано в табл. 2.2.

Аналізуючи наявність трудових ресурсів на підприємстві, можна зробити висновок – чисельність середньорічної кількості працівників зменшилась. Так, у 2019р. в порівнянні з 2017р. кількість працівників зменшилась на 2,22%, що стало наслідком інтенсифікації праці. Що

підтверджується і тим, що це не призвело до зростання відпрацьованого часу, як в цілому так і в розрахунку на одного працівника. Ці показники навіть скоротились на 6,93 тис. люд.-год. або 4%, та на 0,04 тис. люд.-год. або 1,82% відповідно.

Таблиця 2.2 - **Наявність та використання трудових ресурсів**

Показники	2017р.	2018р.	2019р.	2019р. у % до 2017 р.
Середньорічна кількість працівників, чол.	90	94	88	97,78
Ними відпрацьовано - всього, тис. люд.-год.	173,25	180,95	166,32	96,00
Відпрацьовано одним середньорічним працівником, тис. люд.-год.	1,93	1,86	1,89	98,18
Річний запас робочого часу, тис. люд.-год.	179,55	187,53	175,56	97,78
Коефіцієнт використання робочого часу	0,96	0,96	0,95	98,18
Працевзабезпеченість	52,16	54,48	51,01	97,88

Природно, у зв'язку зі зменшенням чисельності, знизився і річний запас робочого часу – на 3,99 тис. люд.-год. або 2,22%.

Коефіцієнт використання робочого часу зменшився на 0,01 або 1,82%. Це пов'язано зі збільшенням продуктивності праці та виробітком вище раніше встановлених норм. Працевзабезпеченість господарства у 2019 році становила 51,01, що було вище показника 2017 на 2,21%.

Велика частину облікової чисельності припадає на кваліфікований функціональний та управлінський персонал. В той же час варто відзначити, що ТОВ «Агроінд» практикує наймання необхідного технічного персоналу посезонно, як додаткову робочу силу.

Основою організації складових елементів підприємства як системи є його структура. Структура будь-якого підприємства відображає упорядковане розташування його елементів і форму їхнього взаємозв'язку, перетворюючи діючу структуру в систему. Структуризації завжди піддаються системи, що виступають об'єктом вивчення і управління суб'єктом, що господарює.

В організаційній структурі ТОВ «Агроінд» поєднані різні ланки єдиного виробничо - технологічного ланцюга: підрозділи по вирощуванню рослинницької продукції та виробництву продуктів тваринництва. Ці елементи утворюють організаційну структуру підприємства (додаток А).

Раціональна та доцільно сформована організаційна структура необхідна для управління різними областями діяльності підприємства, а аналіз переваг і недоліків різних підходів до побудови системи управління дозволяє зробити правильні висновки для вибору конкретної організаційної структури з урахуванням стану ринку і стратегії підприємства.

Зважаючи на два основних типи умов підприємницької діяльності організації (стабільних і мінливих) ефективними є два типи організаційної структури управління: традиційна - механістична й органічна - ринкова.

Структуризації підлягає також і сама система управління (структура системи управління). Остання являє собою взаємозв'язок і взаємодію керуючої і керованої підсистем, кожна з яких має своє упорядковане розташування елементів і форму їхнього взаємозв'язку. Так, структуру керуючої підсистеми (суб'єкт управління) можна розглядати як функціонально відособлені одиниці апарата управління (відділ, лабораторія, бригада), що є ланками структурного ланцюжка управління.

Управлінська структура знаходить свій конкретний вираз у схемі управління, штатах, розосередженні працівників управління. По вертикалі структура управління аграрних підприємств поділяється на ступені, а по горизонталі – на ланки. Першим ступенем є управління виробничою бригадою, яке виконує бригадир, другим ступенем – персонал управління відділком або виробничою ділянкою, яким керує завідуючий. Третій, вищий ступінь – загальногосподарський апарат управління на чолі з керівником господарства.

Чим раціональнішою є структура управління і вищим рівень її досконалості, тим ефективніше функціонує вся система управління, що є ключовим елементом організації менеджменту. В товаристві з обмеженою відповідальністю сільськогосподарському підприємстві «Агроінд» склалася трьохступенева, лінійно-функціональна структура управління (додаток Б).

Управління в ТОВ «Агроінд» здійснюється на принципах єдиноначальності. Весь колектив підприємства підпорядковується директору, який має необхідні права в галузі управління і призначається засновником приватного підприємства. Директор є керівником і організатором усієї виробничої, соціально-економічної і фінансово-господарської діяльності. Він повинен розвивати госпрозрахункові принципи ведення господарства, сприяти вдосконаленню технології, організації праці, виробництва, добиватися неухильного його зростання, зниження собівартості продукції, досягнення самофінансування підприємства на основі високорентабельної роботи господарства.

У своїй діяльності директор спирається на групу головних спеціалістів: агронома, зоотехніка, інженера, ветеринарного лікаря, які мають право здійснювати функціональне керівництво у відповідних галузях господарства, а також економіста і бухгалтера, які керують економічною і бухгалтерською службою.

Агрономічну службу підприємства очолює головний агроном. Його обов'язки наступні: розробка ефективної системи управління природокористуванням, впровадження індустріальної технології виробництва продукції землеробства і постійне її вдосконалення; турбота про правильну організацію використання землі, впровадження раціональних сівозмін, проведення протиерозійних заходів, розробка і впровадження науково обґрунтованої системи добрив, насінництва,

захисту рослин від шкідників і хвороб; постійний контроль за своєчасним і якісним веденням роботи у господарстві.

Керівником і організатором роботи з механізації, електрифікації, автоматизації виробництва, своєчасного ремонту і технічного обслуговування тракторів, сільськогосподарських машин, електрообладнання, силового та іншого обладнання є головний інженер. Він організовує безперервне постачання сільськогосподарської техніки запасними частинами, ремонтними матеріалами і інструментом. Також в його обов'язки входить проведення заходів з техніки безпеки та охорони праці. Головний інженер розробляє графіки, строки проведення ремонту і технічних обслуговувань тракторів, автомобілів та іншої сільськогосподарської техніки; здійснює контроль за веденням технічної документації, а також виконує покладені на нього обов'язки керівництва з питань охорони праці.

Керівником і організатором усієї зоотехнічної роботи у тваринницьких галузях господарства є головний зоотехнік. Обов'язки головного зоотехніка такі: розробка системи ведення тваринництва, участь у складанні плану соціально-економічного розвитку підприємства.

Керівником і організатором економічної і планової роботи у господарстві є головний економіст. Разом з галузевими спеціалістами він розробляє план соціально-економічного розвитку підприємства, технологічні карти та госпрозрахункові завдання внутрішньогосподарським підрозділам, здійснює економічну оцінку основних організаційних, агрономічних і зоотехнічних заходів; крім того, аналізує стан і розвиток підприємства і його підрозділів, розробляє нормативи по праці і постійно працює над удосконаленням форм її оплати.

Керівництво і контроль за станом бухгалтерського обліку і звітності у всіх галузях виробництва здійснює головний бухгалтер.

Разом з керівником підприємства головний бухгалтер підписує річний звіт, всі фінансові та інші документи, пов'язані з витрачанням коштів і матеріальних цінностей.

Важливу роль у веденні ефективного господарювання відіграє потенціал спеціалістів та робітників: їх освіта та стаж, відгуки з попередніх місць роботи.

Щоб проаналізувати стан потенціалу кадрів господарства скористаємося табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Кадровий потенціал працівників управління ТОВ «Агроінд», 2019р.

П.І.Б.	Посада	Рівень освіти	Досвід роботи
Клюєва О.С.	Директор	Вища	26
Лихобанін В.І.	Гол. бухгалтер	Вища	29
Фесенко С.І.	Гол. економіст	Вища	31
Моргун П.І.	Гол. агроном	Вища	32
Гаращенко А.В.	Гол. ветеринар	Вища	15

З даних таблиці видно, що кадровий потенціал управління підприємства має великий досвід роботи та гарну освіту, що дає змогу приймати рішення оперативно і правильно.

Така характеристика позитивно впливає в цілому на кадрову політику підприємства. Перевагу у виборі працівників надається робітникам вищої кваліфікації, з більшим досвідом роботи. Основний склад апарату управління є постійним, зміни відбуваються в основному в структурі виробничого персоналу, і, як правило, за бажанням працівників: у випадках виходу працівника на пенсію чи через стан здоров'я.

Діяльність персоналу неможлива без матеріальних ресурсів. Від матеріально-технічної бази значною мірою залежить розвиток сільськогосподарського підприємства. Основні фонди є головною ланкою матеріально-технічної бази і їх якісний склад і співвідношення багато в чому визначає можливості та перспективи діяльності підприємства. Дослідження

ефективності використання основних і оборотних фондів в динаміці за ряд років наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Динаміка та ефективність використання основних фондів в ТОВ «Агроінд»

Показник	2017р.	2018 р.	2019 р.	2019 р. в % до 2017 р.
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн..	8498,00	8596,90	8652,00	101,81
Середньорічна вартість оборотних фондів, тис. грн.	348,10	377,40	429,30	123,33
Фондозабезпеченість, грн.	246,89	249,76	251,37	101,81
Фондоозброєність, тис. грн.	94,42	91,46	98,32	104,13
Фондовіддача, грн.	1,11	1,44	1,53	137,19
Фондоємність, грн.	0,90	0,69	0,66	72,89
Припадає оборотних фондів на 100 грн. основних фондів, грн.	4,10	4,39	4,96	121,13
Рентабельність фондів, %	3,08	6,20	6,61	3,53 в.п.

Аналіз даних табл. 2.4 свідчить, що середньорічна вартість основних фондів має незначну, але позитивну динаміку зростання, так з 2017р. по 2019р. їх вартість зросла на 154 тис. грн. або 1,81%. В той же час вартість оборотних фондів мала дещо більшу динаміку, за аналогічний період вона зросла на 81, 20 тис. грн. або 23,33%.

Вказана динаміка відбилась і на оцінці використання фондів, так фондозабезпеченість зросла на 1,81%, а фондоозброєність на 4,13%. Разом з тим зростала і фондовіддача, за останні три роки її ріст склав 0,41 грн. або 37,19%, що є позитивним показником використання основних фондів і підтверджує правильність курсу керівництва до зниження фондоємності виробництва, списання та ліквідації малопродуктивної техніки та устаткування з одночасним поступовим залученням нового та більш технологічного. Підвищення ефективності фондів підтверджує і зростання рентабельності їх використання за останні роки на 3,53 в.п.

Характеристика ефекту від використання фондів не дає повної уяви про ефективність діяльності підприємства в цілому. Для цього скористаємось загальними показниками рентабельності та ефективності діяльності підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - **Основні економічні показники діяльності ТОВ «Агроінд»**

Показник	2015р.	2016р.	2017р.	2018р.	2019р.	2019р. до 2015 р.	
						%	(+,-)
Валова виручка від реалізації продукції, тис. грн.	5492,00	7067,00	9449,00	12389,00	13198,00	240,31	7706,00
Собівартість реалізованої с.-г. продукції, тис. грн.,	4054,00	5573,00	7123,00	8278,00	9135,00	225,33	5081,00
Валовий прибуток від операційної діяльності – всього, тис. грн.	1438,00	1494,00	2326,00	4111,00	4063,00	282,55	2625,00
в т.ч.: на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	41,78	43,40	67,58	119,44	118,04	282,55	76,26
на 1 середньорічного працівника, грн.	15,14	15,73	25,84	43,73	46,17	305,02	31,03
Рівень рентабельності по підприємству, %	35,47	26,81	32,65	49,66	44,48	-	9,01

Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Агроінд» показує, що за останні роки вартісні показники результатів діяльності підприємства значно зросли. Так у звітному 2019 році в порівнянні з 2015 роком величина валової виручки від реалізації продукції зросла на 7706 тис. грн. або 240,31%, що відбулося за в основному за рахунок нарощування обсягів виробництва і реалізації продукції. Це підтверджує і позитивна динаміка собівартості реалізованої сільськогосподарської продукції підприємства, її обсяг зріс на 5081 тис. грн. або 225,33%, що в свою чергу, призвело до підвищення прибутковості та рівня рентабельності підприємства. В 2019 році в порівнянні з 2018 роком величина валового прибутку від операційної діяльності зросла на 2625 тис. грн. або 282,55 в. п., а рентабельності по підприємства – на 9,01 в. п.

В процесі аналізу доцільно вивчити динаміку змін перерахованих показників для визначити впливу на них окремих чинників та виявити резерви по їх підвищенню.

В табл. 2.6 представлено динаміку зміни в економічних показниках діяльності ТОВ «Агроінд» по роках.

Таблиця 2.6 - Зміни економічних показників діяльності ТОВ «Агроінд» у 2015-2019 рр.

Показник	Відхилення							
	абсолютне, ±				відносне, %			
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Валова виручка від реалізації продукції, тис. грн.	1575,00	2382,00	2940,00	809,00	128,68	133,71	131,11	106,53
Собівартість реалізованої с.-г. продукції, тис. грн.,	1519,00	1550,00	1155,00	857,00	137,47	127,81	116,22	110,35
Валовий прибуток від операційної діяльності – всього, тис. грн.	56,00	832,00	1785,00	-48,00	103,89	155,69	176,74	98,83
в т.ч.: на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	1,63	24,17	51,86	-1,39	103,89	155,69	176,74	98,83
на 1 середньорічного працівника, грн.	0,59	10,12	17,89	2,44	103,89	164,34	169,22	105,57
Рівень рентабельності по підприємству, в.п.	-8,66	5,8	17,01	-5,18	-	-	-	-

Аналізуючи дані табл. 2.5 - 2.6 можна відзначити, що впродовж 2015-2019 років зміни в економічних показниках діяльності підприємства були досить динамічними.

Валова виручки від реалізації продукції підприємства постійно збільшувалась, що зумовлено рядом суб'єктивними та об'єктивних факторів: інфляцією, ростом цін та зростанням обсягів реалізації.

В останні роки товариство постійно отримує прибутки, але в той же час, за останній 2019 рік, в порівнянні з попереднім 2018 роком, валовий прибуток зменшився на 48 тис. грн. або 1,17%. За цей же період відповідно на 5,18 в.п. знизилась і рентабельність.

Таким чином, можна зробити висновок, що основні економічні показники діяльності підприємства в цілому мають позитивну, але не

стабільну динаміку, що може бути пояснено недостатньо гнучким оперативним управлінням та відсутністю розроблених ситуаційних стратегій на підприємстві.

2.2. Організація виробництва товарної продукції підприємства

Система управління матеріальними потоками, що склалась в аграрних підприємствах, більшою мірою орієнтована на мінімізацію затрат за оптимального рівня поєднання витрат і рентабельності основного та оборотного капіталу. Тому для ґрунтовного аналізу доречно було б проаналізувати логістичні витрати. Так як для адекватного управління керівнику інколи самотійно доводиться збирати необхідну інформацію про окремі аспекти ходу виробничого процесу, обсяги виробленої товарної продукції, її собівартість.

Для формування об'єктивної уяви про підприємство та виявлення проблемних моментів в процесі виробництва товарної продукції підприємства, проведемо дослідження динаміки та структури виробництва продукції кожного виду. З цією метою фактичні дані про обсяг виробництва кожної культури чи виду продукції порівнюємо з даними минулих років і визначимо абсолютні та відносні відхилення.

Виходячи з даних табл. 2.7 можна зробити висновок, що діяльність підприємства націлена на виробництво найбільш популярних на ринку видів сільськогосподарської продукції, при цьому обсяг виробництва великою мірою залежить від простоти реалізації підприємством даного виду продукції. Так зазвичай найбільш затребуваними на ринку категоріями являється пшениця, соняшник та останнім часом ріпак, їх на підприємстві і виробляють в найбільшій кількості. При цьому, за досліджуваний період, обсяги виробництва пшениці зросли на 993,7 тон або 74,62%, соняшника на 1016,4 тон або 137,39%, а ріпак стали вирощувати в останні два роки, також

підприємство виробляє в досить великому обсязі молоко і динаміка росту цього показника є позитивною.

Таблиця 2.7 - **Виробництво основних видів продукції в ТОВ «Агроінд», ц**

Продукція	2015р.	2016р.	2017р.	2018р.	2019р.	2019р. до 2015р.	
						(+,-)	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Зернові та зернобобові-всього	16530	70748	49511	46193	35886	19356	217,10
Пшениця озима	13317	54904	31494	32717	23254	9937	174,62
Гречка	348	-	45	224	385	37	110,63
Кукурудза на зерно	-	3145	4640	6220	3294	-	-
Озимий ячмінь	-	4144	5136	3521	2942	-	-
Ярий ячмінь	2865	5425	7134	1988	5040	2175	175,92
Соняшник	7398	16932	1406	14147	17562	10164	237,39
Ріпак озимий	-	-	-	2769	2346	-	-
ВРХ	700	799	812	752	657	- 43	93,86
Свині	416	81	292	432	404	- 12	97,12
Молоко	5669	5499	6816	6371	9893	4224	174,51
Мед, кг	200	307	400	500	472	272	236,00

Дослідження обсягів виробництва дає можливість виявити тенденції в виробничо - господарській діяльності підприємства, але не дозволяє оцінити ефект від такої діяльності, що можна зробити лише пов'язавши ці показники з ресурсами, та провівши прорахунок їх використання.

Найважливішим ресурсом в сільськогосподарському виробництві є земля, тому для деталізації досліджень виробництва, проведемо аналіз розмірів і структури посівних площ сільськогосподарських культур (табл. 2.8).

Структура посівних площ – найбільш гнучкий елемент системи землеробства. Її необхідно постійно вдосконалювати з метою збільшення виробництва сільськогосподарської продукції при зменшенні матеріально-грошових і трудових затрат на одиницю продукції.

Таблиця 2.8 - Аналіз розмірів і структури посівних площ основних сільськогосподарських культур в ТОВ «Агроінд»

Культура	2017р.		2018р.		2019р.		2019р. у % до 2017р.
	Зібрана площа, га	%	Зібрана площа, га	%	Зібрана площа, га	%	
Пшениця озима	1022	31,84	975,00	30,47	772,00	24,34	75,54
Гречка	18	0,56	33	1,03	58	1,83	322,22
Кукурудза на зерно	211	6,57	195	6,09	59	1,86	27,96
Озимий ячмінь	162	5,05	188	5,88	141	4,45	87,04
Ярий ячмінь	311	9,69	105	3,28	276	8,70	88,75
Соняшник	860	26,79	88	2,75	961	30,30	111,74
Ріпак озимий	-	-	-	-	160	5,04	-
Чорний пар	626	19,50	1616	50,50	745	23,49	119,01
Загальна посівна площа	3210,00	100,00	3200	100,00	3172,00	100,00	-

Дослідження розмірів і структури посівних площ основних сільськогосподарських культур в ТОВ «Агроінд» показало, що збільшення площі посівів відбулося головним чином за рахунок збільшення площ відведених під соняшник на 101 га, або на 11,74%. Слід також відзначити, що за період, що аналізується, відбулося зменшення площі посівів озимої пшениці на 250 га або на 24,46%. У зв'язку з цим відбулися певні зміни і в структурі посівів: якщо у 2015 році частка озимої пшениці була 31,84%, то станом на 2019 рік, вона зменшилася до 24,34% від загальної площі посівів. Це пояснюється з одного боку підвищенням результативності вирощування пшениці та сприятливими кліматичними умовами, а з іншого бажанням підприємства попри все мати можливість реалізовувати такий стратегічний для підприємства продукт, як насіння соняшника.

Комплексний аналізу виробництва продукції рослинництва неможливий без врахування урожайності вирощуваних сільськогосподарських культур.

Урожайність – є одним з найважливіших результативних показників землеробства і сільського господарства в цілому. Рівень урожайності відображає вплив економічних, агротехнічних і природних умов, а також

якість організаційно-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Аналіз урожайності сільськогосподарських культур
в ТОВ «Агроінд»

Культура	2015р.	2016р.	2017р.	2018р.	2019р.	2019р. у % до 2015р.
Пшениця озима	22,54	49,60	30,82	33,56	30,12	133,66
Гречка	6,01	-	2,50	6,79	6,64	110,44
Кукурудза на зерно	-	54,22	21,99	31,90	55,83	-
Озимий ячмінь	-	58,37	31,70	18,73	20,87	-
Ярий ячмінь	9,91	42,72	22,94	18,93	18,26	184,20
Соняшник	9,78	17,44	1,63	16,76	18,27	186,92
Ріпак озимий	-	-	-	-	14,66	-

За 2015-2019 роки урожайність озимої пшениці в ТОВ «Агроінд» збільшилась на 7,58 ц/га або 33,66%, урожайність гречки за останні 5 років поступово збільшилась на 0,63 ц/га або 10,44%. В останні роки в товаристві, за рахунок налагодження сівозмін та високоякісного насіннєвого матеріалу урожайність ярого ячменю та соняшника зросла майже в двічі на 84,2% та 86,92% відповідно. В той же час на протязі досліджуваного періоду урожайність кукурудзи на зерно та озимого ячменю мали тенденцію до зниження, а в окремі роки взагалі не вирощувались.

Таким чином можна зробити висновок, що при існуючій структурі посівних площ урожайність основних сільськогосподарських культур знаходиться на не досить високому рівні. В господарстві за останні роки урожайність по всіх культурах мала нестабільну, хоч і позитивну динаміку, 2017 рік виявився найменш урожайним в наслідок сильної засухи.

Найповніше зміну як кількісних так і якісних факторів характеризують вартісні показники результатів діяльності підприємства, тобто: виручка від реалізації продукції, її собівартість, прибуток та ін. Дослідження почнемо з аналізу собівартості 1 ц виробленої підприємством продукції (рис. 2.1).

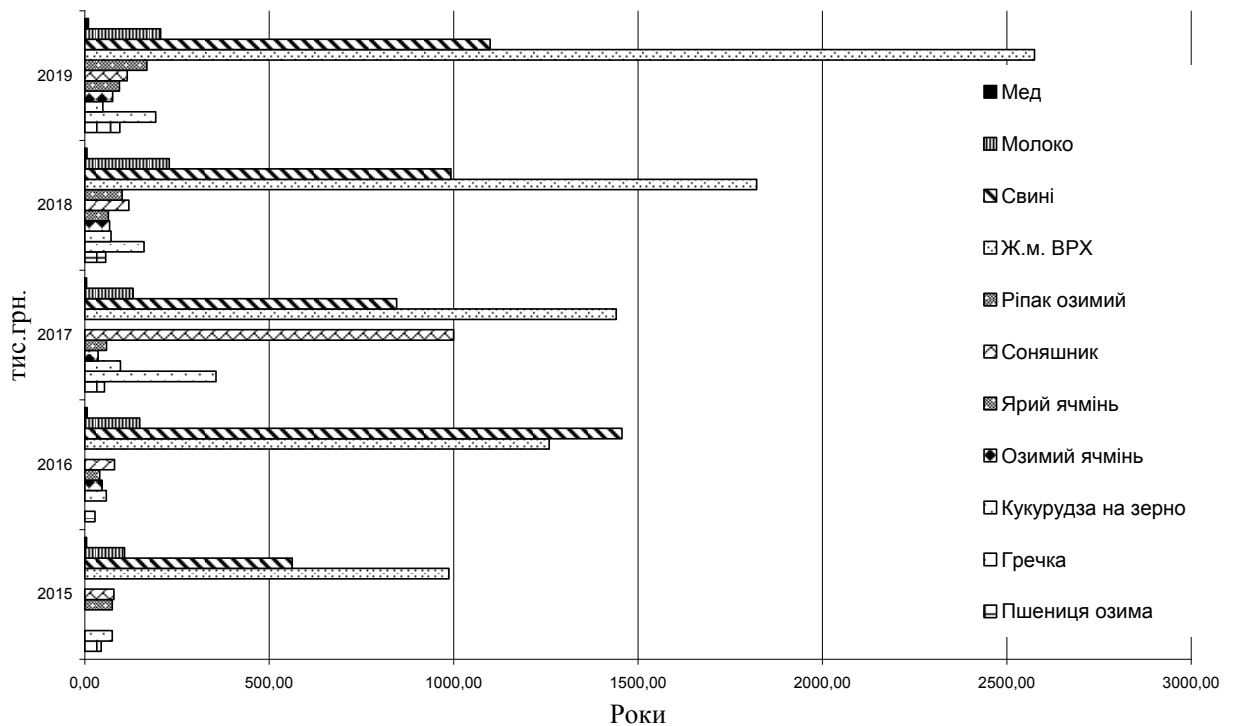


Рисунок 2.1- Собівартість 1 ц продукції виробленої в ТОВ «Агроінд», грн.

З даних таблиці зрозуміло, що майже по всім видам продукції затрати на 1 ц у 2019 році у порівнянні з 2015 роком істотно підвищилися особливо це стосується зернових.

Так, собівартість виробництва 1 ц зернових і зернобобових в цілому, збільшилась майже у 2 рази, тобто на 41,50 грн., або на 82,86%. В тому числі пшениці озимої – на 51,07 грн. (115,46%), ярого ячменю на 19,50 грн. (26,23%). Затрати на виробництво 1 ц соняшнику підвищилися на 35,91 грн. або 45,49%).

Це зумовлено, насамперед, несприятливими природно-кліматичними умовами (навесні в окремі роки заморозки завдавали шкоди посівам, а висока температура та засуха влітку призвели до випалювання більшої частини зернових). В свою чергу підвищення цін на паливно-мастильні матеріали та необхідність пересіву основних культур в момент подорожчання посадкового матеріалу також сприяли додатковому зростанню витрат. Потрібно відзначити, що для більш стабільного виробництва в сфері рослинництва необхідне застосування зрошувальних систем, запровадження

високоінтенсивних технології, на які в господарстві коштів не вистачає. В останні роки більшість зернових культур малоприбуткові, або взагалі збиткові (рис. 2.2).

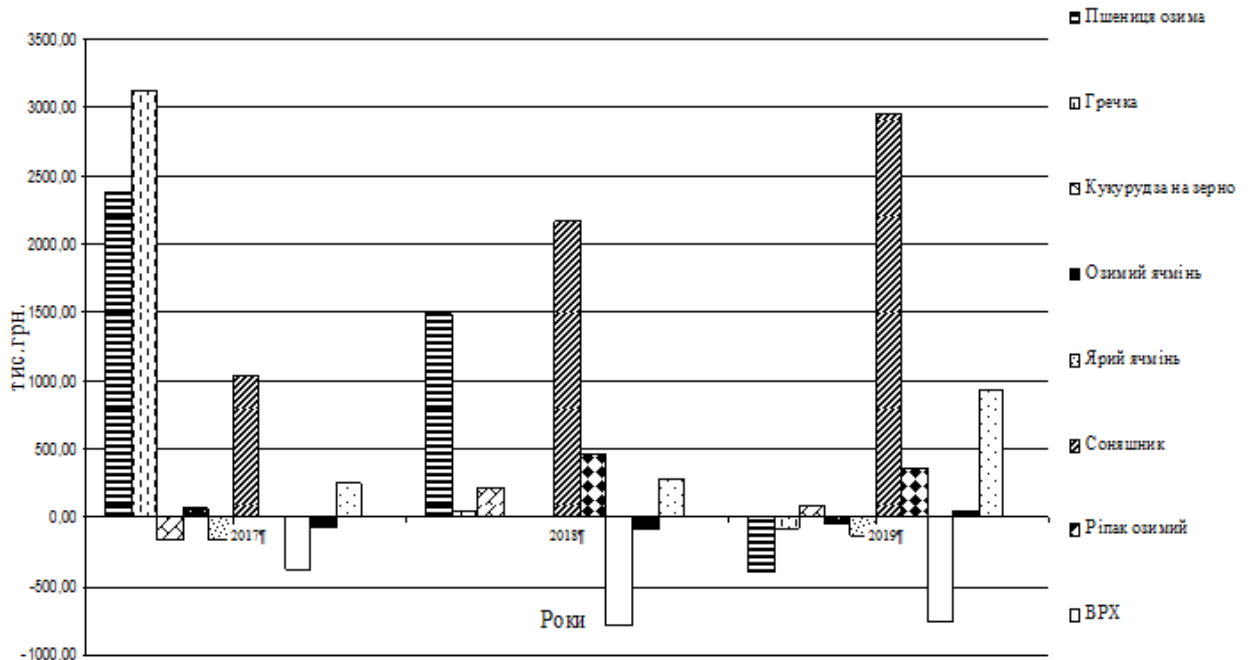


Рисунок 2.2. - Прибуток ТОВ «Агроінд» від виробництва основних видів продукції

Прибуток від реалізації продукції в цілому по підприємству залежить від чотирьох факторів: об'єму реалізації продукції; її структури; собівартості і рівня середньореалізаційних цін.

Об'єм реалізації продукції може позитивно і негативно впливати на суму прибутку. Збільшення об'єму продаж рентабельної продукції призводить до пропорційного збільшення прибутку.

2.3. Аналіз логістичної діяльності щодо реалізації основних видів продукції

Виробник сільськогосподарської продукції розглядає логістику, як організацію планування і управління засобів та послуг. При цьому ставиться за мету отримання певної продукції в потрібний час в потрібному місці за

мінімально можливих витрат.

Особливе значення при аналізі господарської діяльності підприємства має дослідження структури виробництва та реалізації товарної продукції. Товарна продукція дозволяє визначити напрямок спеціалізації підприємства, що забезпечить науково – обґрунтоване розміщення виробництва продукції там, де є для цього найкращі умови і досягається найбільша економія трудових і грошових затрат на одиницю продукції. Для спеціалізації характерний розвиток однієї або декількох галузей у виробництві. Це веде до уособлення виробництва окремих видів продукції. Спеціалізація визначається питомою вагою ведучої товарної галузі, яка забезпечує найбільшу виручку від реалізації товарної продукції (Додаток В).

В структурі товарної продукції підприємства найбільшу питому вагу серед реалізованої сільськогосподарської продукції займають зернові та зернобобові, а також продукція свинарства, тобто жива маса свиней. Такий висновок можна зробити за усередненими даними за останні три роки. При цьому при розгляді структури товарної продукції в динаміці помітні значні зміни, як в структурі так і в порівнянні за роками. Найбільші зміни торкнулися найважливіших товарних продуктів, так реалізація продукції зернових та зернобобових культур в 2019 р. в порівнянні з 2015 р. зросла в 7 разів, або на 5515,4 тис. грн. Такі зміни пояснюються декількома факторами: по – перше – низькою врожайністю озимих культур в 2015 р.; по – друге – зростанням цін на продукцію; по – третє – орієнтацією підприємства на ширше виробництво саме зернових, в структурі товарної продукції в 2019 р. зернові та зернобобові займали 7,41 %, що на 5,55 % більше ніж в 2015 році.

В сфері тваринництва теж помітні певні зрушення, але вони менш значні ніж в рослинництві. Тут домінуючою продукцією є жива маса свиней, яка в структурі за усередненими даними складає 2,99 %. Тому можна сказати, що підприємство зорієнтоване на виробництво, в основному зерна та свиней в живій вазі.

В той же час частка суто сільськогосподарської продукції в структурі реалізації досить незначна, це спричинено тим, що підприємство намагається не реалізовувати свою продукцію сирцем, тобто як сировину, а переробляє її власними силами, що дає йому значні надходження виручки та досить високу прибутковість.

Дослідження товарної продукції дає змогу чітко визначити напрямок та рівень спеціалізації. Для оцінки рівня спеціалізації розрахуємо коефіцієнт спеціалізації за формулою:

$$K_{\text{сп}} = \frac{100}{\sum(2di - 1) * Y_i}, \quad (2.1)$$

де: d_i - порядковий номер i – продукція в розвантаженому ряді, починаючи з максимального;

Y_i – питома вага i -ї продукції в структурі виручки.

Для розрахунку складемо ранжований ряд, за усередненими даними, скориставшись таблицею ранжування (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 - Допоміжна таблиця розрахунку коефіцієнта рівня спеціалізації

Вид продукції	Порядковий номер в ранжованому ряді	Частка продукції в структурі реалізації
1	2	3
Продукція промислової переробки с/г продукції	1	79,25
Цукрові буряки	2	5,88
Зернові і зернобобові	3	4,90
Ж. м. свиней	4	2,99
Реалізація іншої продукції, робіт, послуг	5	1,97
Ріпак	6	1,69
Соняшник	7	1,58
Ж. м. великої рогатої худоби	8	0,61
Картопля	9	0,54
Соя	10	0,25
Молоко	11	0,08

Проведемо розрахунок:

$$K_{\text{сп.}} = \frac{100}{\Sigma(79,2(11-1)) + 5,8(11-2) + 4,9(11-3) + 2,9(11-4) + 1,97(11-5) + \dots + 0,25(11-10)} =$$

0,11

Оскільки коефіцієнт спеціалізації складає 0,11, то вважається, що ТОВ «Агроінд» має низький рівень спеціалізації. Це говорить про те, що підприємство намагається виробляти широкий спектр продукції. Такі дії мають як позитивну, так і негативну сторону. З одного боку концентрація на виробництві та реалізації одного чи незначної кількості товарів дає, як правило, вищий економічний ефект. З іншого боку широкий асортимент дає впевненість в стійкості підприємства із – за можливості швидкої адаптації та переорієнтації виробництва при зміні ринкових умов.

Дослідження випуску та реалізації товарної продукції показали, що ТОВ «Агроінд» виробляє декілька основних видів продукції. При цьому структура цього товарного асортименту динамічно змінюється, тобто можна сказати що підприємство знаходиться на стадії диверсифікованого зростання, гнучко реагує на зміни ринку. Зважаючи, що попит на сільськогосподарську продукцію значно не змінюється, основними реакційними параметрами диверсифікації підприємства є цінові аспекти.

Виходячи саме з вище перелічених чинників, ТОВ «Агроінд», в умовах дороговизни засобів виробництва, вирішило зосередити всю свою увагу на випуску саме цих видів продукції.

Система збуту продукції ТОВ «Агроінд» досить проста. Підприємство реалізує свою продукції оптовим покупцям (як правило, це юридичні особи, хоча покупцем може бути і фізична особа). У існуючій системі збуту у підприємства є тільки один розподільний центр – це безпосередньо сам склад готової продукції.

Оптові покупці самостійно здійснюють транспортування продукції з цього складу до своїх розподільних центрів, що знаходяться, як правило, в

місці споживання товару (це можуть бути оптові склади, склади роздрібно́ї торгівлі, магазини і т.д.).

Таким чином, схема розподілу продукції для даного підприємства виглядає таким чином:

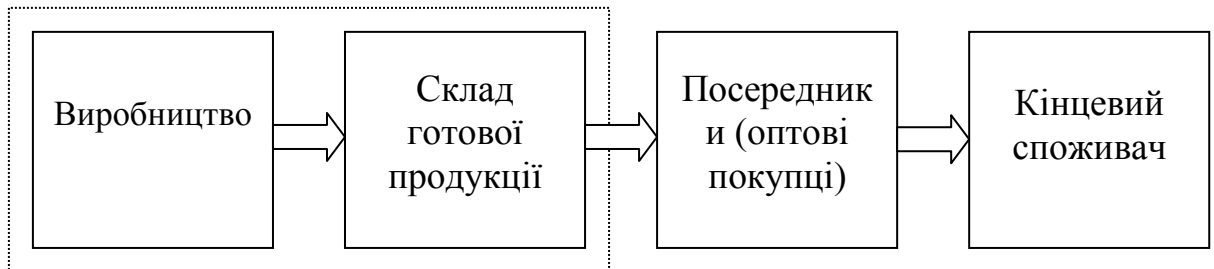


Рисунок 2.3 - Схема системи розподілу продукції ТОВ «Агроінд»

Як ми бачимо, з безлічі способів доведення своєї продукції до кінцевого споживача підприємство вибрало тільки один, найпростіший і такий, що не вимагає від самого підприємства яких-небудь особливих зусиль і витрат на реалізацію своєї продукції.

За роки роботи на ринку у даного підприємства склалися певні стійкі зв'язки з декількома підприємствами, що займаються оптовими закупівлями м'яса, м'ясної продукції та іншої продукції сільського господарства. Всі ці підприємства зареєстровані і працюють в Дніпропетровській області. Такими підприємствами є:

- ТОВ «Агромаркет»,
- ТОВ «Січ»,
- ТОВ «Ореанда»,
- ТОВ «Агроперспектива»,
- ПП Барвін А. А. тощо.

В таблиці 2.11 показана питома вага кожного посередника в загальній сумі реалізовуваної продукції за 2017 і 2019 рр.:

**Таблиця 2.11 - Динаміка реалізації продукції рослинництва ТОВ
«Агроінд» посередницьким організаціям**

Покупець	2017		2019		Відхилення	
	тис. грн.	%	тис. грн	%	тис. грн	%
1. ТОВ «Агромаркет»	8995,90	18,35	20983,69	24,19	120,67	5,84
2. ТОВ «Січ»	12162,85	24,81	13185,29	15,20	-184,26	-9,61
3. ТОВ «Ореанда»	6083,88	12,41	10808,46	12,46	4,15	0,05
4. ТОВ «Агроперспектива»	19271,33	39,31	39989,58	46,10	145,13	6,79
5. ПП Барвін А.А.	2510,03	5,12	1786,95	2,06	-59,43	-3,06
Разом:	49024,00	100,00	86745,30	100,00	26,26	-

Як видно з наведених в таблиці даних, в 2019 р. в порівнянні з 2017 р. кількість підприємств, з якими співпрацює ТОВ «Агроінд», залишилася без змін, а ось в структурі збуту відбулися достатньо серйозні зміни. Наочно ці зміни показані на рисунках 2.2 і 2.3.

Як видно з графіків, в 2019 р. відбулося збільшення частки ТОВ «Агроперспектива» (з 39,3% до 46,1%) і ТОВ «Агромаркет» (з 18,4% до 24,2%). Таким чином, в 2019 р. ці два підприємства купували у ТОВ «Агроінд» 70,3% його продукції.

Знизилася питома вага закупівель ТОВ «Січ» (з 24,8% до 15,2%), а частка приватного підприємства Барвін А.А. стала зовсім незначною, знизившись з 5,1% до 2,1%. Частка ТОВ «Агроперспектива» практично не змінилася (12,4% – 12,5%).

Таким чином, в результаті зміни структури збуту продукції склалася ситуація, коли значну частку своєї продукції (70,3%) підприємство реалізує лише двом організаціям, а решта її частини доводиться на частку 3-х підприємств, причому ПП Барвін А.А. вже практично не впливає на структуру збуту, оскільки купує у підприємства всього 2,1% його продукції, і

видно, в наступному році не здійснюватиме оптових закупівель у ТОВ «Агроінд».

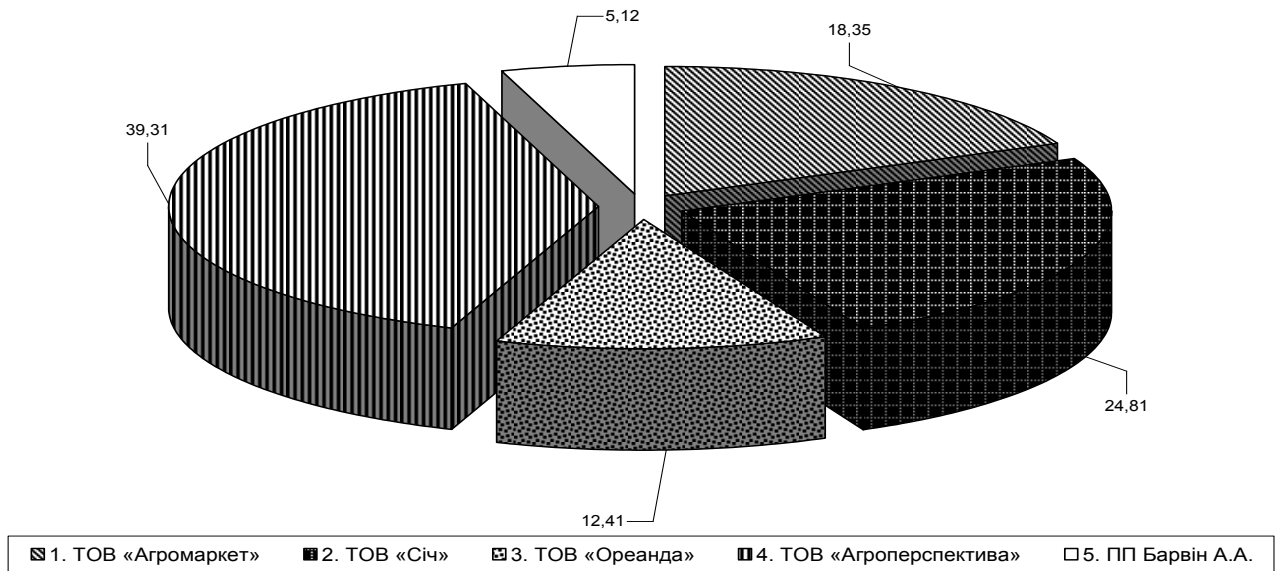


Рисунок 2.4 - Структура реалізації продукції за 2017 рік

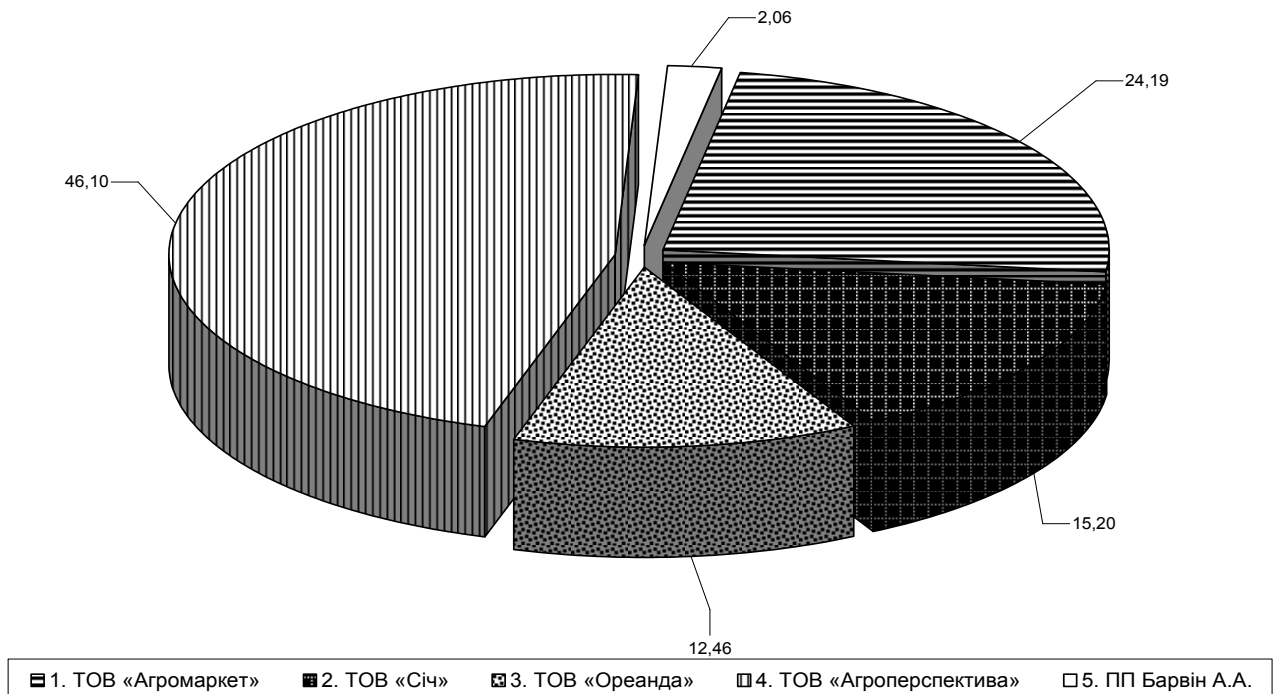


Рисунок 2.5 - Структура реалізації продукції за 2019 рік

Як вже описувалося вище, використовувана підприємством система збуту має всього один розподільний центр – склад готової продукції.

Схематично дана система вже була зображена на рисунку. 2.3. Докладніше її зображення, що враховує реальну кількість посередників, представлено на рисунку 2.6.:

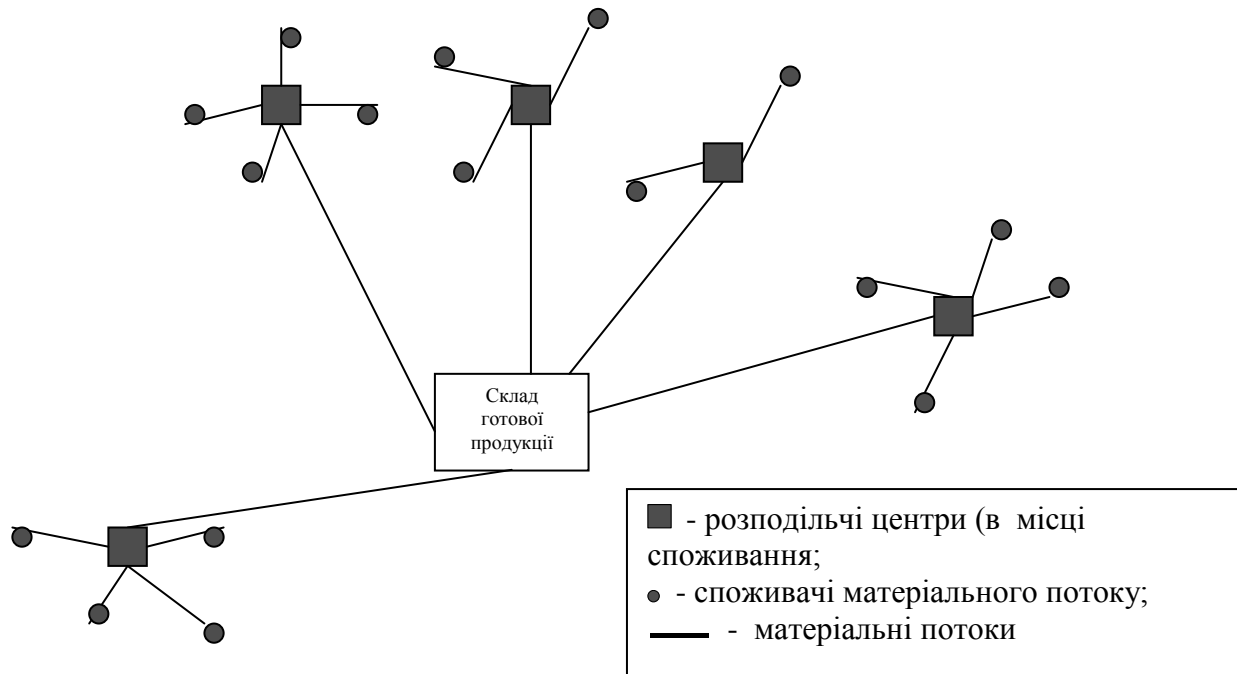


Рисунок 2.6 - **Схема системи розподілу продукції ТОВ «Агроінд»**

Слід зазначити, що складська мережа, через яку здійснюється розподіл матеріального потоку, є значущим елементом логістичної системи. Побудова цієї мережі робить істотний вплив на витрати, що виникають в процесі доведення товарів до споживачів, а через них і на кінцеву вартість реалізованого продукту. Тому для кожного підприємства так важливо грамотно побудувати свою складську мережу.

Дана розподільна система не відповідає багатьом логістичним принципам, на яких повинні будуватися системи розподілу з погляду оптимізації поточкових процесів, тобто зрештою ця система не сприяє максимізації прибутку, одержуваній підприємством від реалізації своєї продукції.

Система з одним розподільним центром в даному випадку має для підприємства як свої позитивні, так і негативні властивості:

Позитивним є те, що підприємству не потрібно створювати обширну мережу складів, що займають територію, у нього немає потреби в створенні розгалуженої складської інфраструктури, тому воно не несе додаткових витрат на утримання додаткових складів;

Підприємство не несе великих транспортних витрат, оскільки при існуючій системі розподілу підприємство не має значного парку транспортних засобів у зв'язку з тим, що саме не здійснює самостійних перевезень своєї продукції;

Підприємство має нагоду продавати свою продукцію оптовим покупцям за нижчою ціною, оскільки в цю ціну не включаються транспортні витрати. Ця низька ціна може привернути тих оптових покупців, у кого створена широка мережа розподільних центрів, налагоджене транспортне господарство, і вони, відповідно, мають нагоду доставляти товари до своїх оптових баз з мінімальними витратами.

До недоліків існуючої розподільної системи підприємства можна віднести те, що воно достатньо сильно залежить від своїх оптових покупців. Виходячи з результатів аналізу структури збуту, можна відмітити, що переважна більшість своєї продукції (98%) підприємство реалізує всього чотирьом посередникам. Тобто можна зробити висновок, що структура збуту ТОВ «Агроінд» є недостатньо диверсифікованою, внаслідок чого дане підприємство сильно схильне до коливань попиту з боку вищеперелічених оптових покупців, а це, у свою чергу, може негативно позначитися в майбутньому на успішності реалізації продукції підприємства. В даному випадку ці оптові покупці можуть в певній ситуації диктувати підприємству свої умови, добиваючись для себе певних вигод і користуючись тим, що підприємство достатньо сильно від них залежить;

Дана розподільна система, коли оптовий покупець вимушений самостійно вивозити продукцію підприємства з його складу, приводить до обмеження числа покупців, готових співпрацювати з ТОВ «Агроінд». Адже

далеко не у кожного посередника є бажання самостійно здійснювати доставку купленої їм продукції даного підприємства до свого розподільного центру, покладаючи тим самим на себе всі витрати, пов'язані з транспортуванням товару до оптового складу, його подальшим складуванням і доставкою його в різні торгові крапки. Ось саме тому у ТОВ «Агроінд» таке незначне число торгових посередників;

Таким чином, при даному розташуванні складу транспортні витрати посередників досягають досить високого значення, що природно, збільшує ціну, по якій посередники реалізовуватимуть продукцію підприємства – це, у свою чергу, зменшить попит на цю продукцію. А оскільки на території нашої області аналогічний продукт виробляють і інші підприємства, то частина споживачів може перемкнутися на їх продукцію, якщо вона буде дешевшим.

Можна зробити висновок, що існуюча система розподілу не оптимізована з погляду величини сумарних транспортних витрат, які несуть всі учасники процесу розподілу, а це зрештою приводить до неефективного використання ресурсів, і, як наслідок, до завищеної кінцевої ціни продукції підприємства.

Загальна сума витрат на виробництво продукції, може коливатись внаслідок зміни витрат на виробництво, його структури, рівня перемінних витрат на одиницю продукції і суми постійних витрат. При зміні об'єму виробництва продукції збільшується тільки перемінні витрати (відрядна заробітна плата виробничих працівників, прямі матеріальні витрати, послуги). Постійні витрати (амортизація, орендна плата, погодинна заробітна плата робітників та адміністративно – управлінського персоналу) залишаються незмінними в короткостроковому періоді (при умові збереження попередньої виробничої потужності підприємства). Витрати на основне виробництво по статтям наведено у табл. 2.12. В процесі аналізу

необхідно вивчити також структуру витрат за елементами або статтями витрат.

Таблиця 2.12 - **Витрати на основне виробництво**

Стаття витрат	Всього на основне виробництво		В т. ч. на виробництво продукції			
			рослинництво		тваринництво	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Витрати на оплату праці	73	19,9	44	20,0	29	19,8
Відрахування на соціальні потреби	35	9,6	28	12,8	17	11,6
Матеріальні витрати :	222	60,8	131	59,8	91	62,3
насіння та посадковий матеріал	15	4,1	15	6,8	-	-
корма	10	2,7	-	-	10	6,8
інша продукція	5	1,4	-	-	5	3,4
мінеральні добрива	15	4,1	15	6,8	-	-
нафтопродукти	65	17,8	35	15,9	30	20,5
електроенергія	32	8,8	15	6,8	17	11,6
паливо	15	4,1	8	3,7	7	4,8
запасні частини	60	16,4	40	18,3	20	13,7
інше	5	1,4	3	1,4	2	1,4
Оплата послуг і робіт та інші матеріальні затрати	2,5	0,7	1,5	0,7	1	0,7
Амортизація основних засобів	20	5,5	13	5,9	7	4,8
Інші затрати	2,5	0,7	1,5	0,7	1	0,7
Всього витрат	365	100,0	219	100,0	146	100,0

Витрати на виробництво складаються з таких основних елементів витрат: витрати на оплату праці з відрахуваннями на соціальне страхування, матеріальні витрати (в т.ч. насіння і посадковий матеріал, корми, мінеральні добрива, нафтопродукти, електроенергія), інші матеріальні витрати, амортизація основних засобів, інші витрати.

В структурі собівартості найбільшу питому вагу займають матеріальні витрати, а саме витрати на паливо-мастильні матеріали та запасні частини. При аналізі собівартості продукції визначають зміни собівартості всієї

продукції та окремих її видів, вивчають структуру, виявляють невикористанні резерви її зниження та шляхи досягнення.

2.4. Оцінка впливу виробництва на збутову діяльність підприємства з використанням ПЕОМ

Вдосконалення управління неможливе без виваженого підходу і чіткого прорахунку показників, які відбивають в собі результат впливу важелів, що спричиняють позитивні зміни. Перш за все необхідно врахувати ті фактори – які досить суттєво залежать від діяльності керівництва.

Проаналізуємо та дослідимо причини їх змін. Для цього використовуються ряди динаміки, їх вирівнювання, факторний аналіз, система індексів, групування та дисперсійний аналіз, кореляційно-регресійний аналіз та інші статистичні методи.

Ряди динаміки допомагають виявити закономірності розвитку явищ та виразити їх в конкретних числах. Для цього застосовують такі показники: абсолютний приріст, темп зростання, темп приросту та абсолютне значення 1% приросту. Всі ці показники, крім останнього, можуть бути ланцюговими та базисними. Ланцюговими вони є, коли поточний рівень ряду динаміки порівнюють з попереднім, а базисними – коли його порівнюють з початковим, який є базою порівняння.

Абсолютний приріст ланцюговий обчислюється за формулою:

$$A_{\text{л}} = Y_i - Y_{i-1}, \quad (2.2)$$

де $A_{\text{л}}$ – абсолютний приріст ланцюговий;

Y_i - поточний рівень ряду динаміки;

Y_{i-1} – попередній рівень ряду динаміки.

Абсолютний приріст базисний обчислюється за формулою:

$$A_{\text{б}} = Y_i - Y_0, \quad (2.3)$$

де $A_{\text{б}}$ – абсолютний приріст базисний;

Y_0 – початковий рівень ряду динаміки.

Темп зростання ланцюговий обчислюється за формулою:

$$K_{\text{л}} = (Y_i / Y_{i-1}) * 100, \quad (2.4)$$

де $K_{\text{л}}$ - темп зростання ланцюговий.

Темп зростання базисний обчислюється за формулою:

$$K_{\text{б}} = (Y_i / Y_0) * 100, \quad (2.5)$$

де $K_{\text{б}}$ - темп зростання базисний.

Темп приросту (Т) можна визначити, віднімаючи від темпу зростання (базисного чи ланцюгового), вираженого у відсотках, сто відсотків:

$$T_{\text{л}} = K_{\text{л}} - 100, \quad (2.6)$$

$$T_{\text{б}} = K_{\text{б}} - 100, \quad (2.7)$$

Абсолютне значення 1% приросту – це відношення абсолютного приросту за визначений період до темпу приросту за той же період. Обчислення абсолютного значення 1% приросту є доцільним лише при визначенні ланцюгових абсолютних приростів та темпів зростання.

Розглянемо динаміку виробництва валової продукції в ТОВ «Агроінд» за допомогою рядів динаміки (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13 - Динаміка виробництва валової продукції ТОВ «Агроінд»

Рік	Виробництво валової продукції	Абсолютний приріст, тис.грн.		Темп зростання, %		Темп приросту, %		Абсолютне значення 1% приросту
		ланцюговий	базисний	ланцюговий	базисний	ланцюговий	базисний	
2016	36917,0	4550	4550	114,1	3202,7	14,1	3102,7	323,67
2017	58459,0	21542	26092	158,4	5071,5	58,4	4971,5	369,17
2018	75881,9	17422,9	43514,9	129,8	6583,0	29,8	6483,0	584,59
2019	104094,8	28212,9	71727,8	137,2	9030,5	37,2	8930,5	758,82

Дані таблиці показують, що за період з 2015 по 2019 рік виробництво валової продукції постійно збільшувалось, збільшувалось також абсолютне значення 1% приросту, а це означає, що виробництво валової продукції почало підвищуватись більшими темпами.

Найбільш вдосконаленим способом вирівнювання рядів динаміки є аналітичне вирівнювання за допомогою рівнянь прямої та параболи.

Рівняння прямої має такий вигляд:

$$Y_t = a_0 + a_1 t, \quad (2.8)$$

де Y_t - вирівняні рівні ряду динаміки;

a_0 – вирівняний рівень ряду динаміки за умови, що $t=0$, тобто в році, що передував досліджуваному;

a_1 – середній щорічний приріст (спадання) ряду динаміки;

t – порядковий номер року.

Рівняння параболи має такий вигляд:

$$Y_t = a_0 + a_1 t + a_2 t^2, \quad (2.9)$$

де a_2 – середнє прискорення (сповільнення) зростання (спадання) рівня ряду динаміки.

За допомогою електронних таблиць Microsoft Excel можна провести аналітичне вирівнювання рядів динаміки без громіздких розрахунків параметрів a_0 , a_1 та a_2 .

Таким чином, аналітичне вирівнювання виробництва валової продукції за допомогою рівнянь прямої та параболи зображено у додатку Д.

Рівняння прямої має вигляд:

$$y = 18242x + 6817,8$$

Це означає, що вирівняна валова продукція у 2006 році склали 6817,8 тис. грн., а щорічний приріст виробництва валової продукції становить 18242 тис. грн.

Рівняння параболи має наступний вигляд:

$$y = 3086,2x^2 - 275,11x + 28421$$

Це означає, що у 2006 році вирівняна валова продукція становила 28421 тис. грн., щороку вона зростала в середньому на 275,11 тис. грн., прискорення зростання становило 3086,2 тис. грн.

В результаті проведення аналітичного вирівнювання продуктивності праці працівників ТОВ «Агроінд» було отримано такі рівняння (додаток Ж):

1) рівняння параболи $y = -5712,3x^2 + 46614x + 11810$

2) рівняння прямої $y = 12340x + 51796$

параметри рівняння прямої означають, що в ТОВ «Агроінд» вирівняна продуктивність праці щорічно збільшується на 12340 грн.

А з рівняння параболи видно, що щорічно вирівняна продуктивність праці працівників підприємства зростає на 46614 грн., з сповільненням в 5712,3 грн.

Що стосується прибутку, то провівши аналітичне вирівнювання його у динаміці за п'ять років, можна зробити висновки про наступне:

1) вирівнявши прибуток, ми отримали рівняння прямої, що має вигляд:

$$y = 2733,1x + 6190,5$$

це означає, що у господарстві спостерігається загальна тенденція до підвищення прибутку на 2733,1 тис. грн. щорічно;

2) з рівняння параболи

$$y = -2609,4x^2 + 18389x - 12075$$

видно, що прибуток у господарстві щорічно зростає на 18389 тис. грн., але це зростання сповільнюється на 2609,4 тис. грн. за рік.

На графіку аналітичне вирівнювання прибутку зображено у додатку 3.

Порівнявши обидва графіки аналітичного вирівнювання продуктивності праці працівників (додаток Ж) та прибутку (додаток З), можна побачити пряму залежність між цими двома показниками. Так, якщо продуктивність праці має тенденцію до зростання, то і прибуток, як показує поліноміальне вирівнювання, при цьому має аналогічну тенденцію.

Отримане рівняння прямолінійного тренду показує, що рівень рентабельності має чітку тенденцію до зростання з абсолютним середньорічним приростом 11,74 %.

Для забезпечення виживання підприємства в сучасних умовах необхідно вміти реально оцінити фінансовий стан як самого підприємства, так і його існуючих і потенційних конкурентів.

Висновки до розділу 2

1. За результатами дослідження організаційно-економічної характеристики встановлено, що загальна земельна площа ТОВ «Агроінд» в 2019 році склала 3460 га. Вартість основних виробничих фондів в порівнянні з 2017 р. в 2019 р. була більшою на 62447,8 тис. грн. або на 182,84 %, що зумовлене швидким розширенням виробництва, земельних угідь і відповідно необхідністю додаткової техніки та устаткування. Для цього господарство використовувало свої прибутки та залучало кредити.

2. Визначено, що фондооснащеність підприємства значно зросла на 7,59 тис. грн. або 135,85 %. Підвищилась і фондоозброєність, що підтверджує високу ступінь механізації та автоматизації виробничих процесів в господарстві. Але в цих позитивних тенденціях відслідковуються і негативні моменти, так строк окупності основних фондів за рахунок їх росту, зріс на 133,06 %. А це підвищує ризик підприємства в умовах затяжної фінансової кризи.

3. Встановлено, що ТОВ «Агроінд» має висококваліфікований персонал, який складається з 88 осіб, станом на початок 2019 р. чисельність працівників підприємства в порівнянні з 2015 р. зменшилась на 2 чол., або 2,22 %, що зумовлено перш за все використанням на підприємстві більш високопродуктивної техніки та підвищенням продуктивності праці. Відповідно обсяг відпрацьованого часу в товаристві також зменшився на 0,4 тис. люд.-год. або 1,72 %.

4. Визначено, що чистий прибуток на кінець звітного 2019 року становить 4063 тис. грн., при цьому рівень рентабельності склав 44,48 %. ТОВ «Агроінд» має лінійно-функціональний тип структури управління, що побудована за галузевим принципом, отже характеризується впливом функціонально-галузевих керівників на виробничу галузь.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка стратегічних рішень з вдосконалення логістики в виробничо-розподільчій діяльності підприємства

Організація логістичного управління на будь-якому підприємстві повинна починатись з розроблення логістичної стратегії, а саме визначення місця логістичної стратегії в загальній стратегії управління. Менеджер повинен розробляти систему логістичного управління, ґрунтуючись на вже існуючих процедурах ухвалення рішень, оскільки логістика підприємства являє собою організований процес управління матеріальними, інформаційними та супутніми потоками від постачальника (через виробничо - розподільну систему підприємства) до продажу та доставки покупцю (споживачу).

Формування логістичної стратегії становить комплексний, впорядкований та інтегрований процес, спрямований на отримання сукупних результатів системи в сенсі створення вартості і покращання рівня обслуговування для споживачів. Цей процес сконцентрований на отриманні сатисфакції клієнтів, враховуючи та передбачаючи їхні майбутні потреби [6].

Беручи за основу торгової логістики фізичне переміщення товарів у сфері комерційного посередництва, спеціалісти мають врахувати всі можливі канали товароруку. Безпосередньо в торгівлі виділяють два типи каналів товароруку: гуртовий і роздрібний. Взаємодія між ними – достатньо тісна і відносно непостійна.

В товаристві з обмеженою відповідальністю «Агроінд» основна частка реалізації товарної продукції в 2019 році (76,33%) припадає на гуртову реалізацію, тоді як на роздрібну реалізацію відведено 22,87% (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Структура та канали реалізації продукції за 2019 рік

Канали реалізації	тис. грн.	%
Реалізовано всього	86745,3	100,00
Гуртова реалізація		76,33
Агротрейдери	24321,2	28,04
Інші посередники та переробні підприємства	61245,3	70,60
Роздрібна реалізація		22,87
Населення	1178,8	1,36

Гуртовими (оптовими) каналами реалізації продукції для даного підприємства є агротрейдери, посередники та переробні підприємства. В роздріб продукція реалізується населенню. Найбільша частка продукції, а саме 70,60 %, реалізується посередникам та переробним підприємствам, тоді як населенню реалізується лише 1,36%.

Розглянувши фактичну реалізацію готової продукції за 2019 рік (табл. 3.2), бачимо, що горох, соя, цукрові буряки повністю та соняшник на 94,99% реалізуються через оптову торгівлю, тоді як кукурудза на зерно та овес – через роздрібну (пов'язане з невеликими об'ємами виробництва).

Таблиця 3.2 - Фактична реалізація готової продукції сільського господарства за 2019 рік

Вид продукції	Середня ціна реалізації, грн/ц	Товарна продукція всього, тис. грн.	Гурт.реалізація		Роздріб	
			тис. грн.	%	тис. грн.	%
Всього	-	86745,3	-	-	-	-
пшениця	96,73	5430,4	4853,2	5,59	577,2	0,67
Соя	179,14	262,1	245,3	0,28	16,8	0,02
соняшник	231,37	1557,5	1557,5	1,80	-	-
Картопля	200,71	1079,2	505,8	0,58	573,4	0,66
Горох	81,74	58,2	58,2	0,07	-	-
Овес	32,5	3,3	0,9	0,01	-	-
Свині в живій вазі	586,3	64,6	53,2	0,06	11,4	0,01
Інша продукція	-	78290	78290	90,25	-	-

Нами була розрахована модель оптимальної структури виробництва по ТОВ «Агроінд». Критерій оптимальності брався – максимум прибутку.

Результати рішення наведені в додатку К. Для запису математичної структурної моделі необхідно прийняти наступні позначення:

x_j - значення j -ї змінної, визначаючої галузь господарства чи вид діяльності; x_i - значення i -ї змінної, визначаючої розрахунковий показник; c_j - оцінка j -ї змінної, що відповідає прийнятому критерію оптимальності; a_{ij} - коефіцієнти витрат i -го виду ресурсів в розрахунку на одиницю j -ї змінної величини; a_{ij} - коефіцієнти виходу i -го виду ресурсів чи продукції розрахунку на одиницю j -ї змінної; b_i - обсяги наявних ресурсів за рік; q_{ij} - коефіцієнт виходу товарної продукції i -го виду в розрахунку на одиницю j -ї змінної; Q_i - мінімальний обсяг продукції i -го виду; p_{ij} - коефіцієнт, визначаючий долю j -ї сільськогосподарської культури в загальній посівній площі.

Знайти значення x_j , при яких досягає екстремального значення цільова функція

$$f(x) = \sum_{j \in N} c_j x_j \rightarrow \max(\min) \quad (3.1)$$

при наступних обмеженнях:

по використанню виробничих ресурсів в господарстві

$$\sum_{j \in N} a_{ij} x_j \leq b_i (i \in M_1) \quad (3.2)$$

по використанню та розрахунку потреби ресурсів

$$\sum_{j \in N} a_{ij}^{(t)} x_j \leq b_i^{(t)} (i \in M_2) \quad (3.3)$$

по додержанню певних співвідношень в посівних площах сільськогосподарських культур

$$p_{ij} \sum_{j \in N_1 \vee N_2} x_j \leq x_j (i \in M_6) \quad (3.4)$$

Оптимізація структури виробництва (модель сполуки галузей) з орієнтацією на отримання максимального чистого прибутку вимагає використання певних обмежень та необхідної інформації:

- Загальна посівна площа не повинна перевищувати 3460 га;

- Технічні вимоги до структури посівних площ – питома вага соняшнику повинна бути в межах 20%;
- На кожен пай по підприємству припадає: пшениці – 350 кг, кукурудзи на зерно – 350 кг, ячменю – 200кг, соняшнику – 100 кг. Всього господарство орендує 939 паїв.
- На посадковий матеріал необхідно залишити: пшениці - 200 кг/га, ячменю - 200 кг/га, кукурудзи на зерно - 220 кг/га, гороху – 300 кг/га, вівсу – 170 кг/га та соняшника - 5 кг/га.
- на корм тваринам повинно планово залишитися з урахуванням норм годівлі тварин пшениці – 5397,83 ц, ячменю – 12664,15 ц, кукурудзи на зерно –13909,8 ц, гороху – 622,83, вівсу – 622,83 та кормових коренеплодів – 1200 ц.

Позначимо за x_1 – площу пшениці, га; x_2 – площу кукурудзи, га; x_3 – площу ячменю, га; x_4 – площу гороху, га; x_5 – площу вівса, га; x_6 – площу соняшника, га; x_7 – площу сої, га; x_8 – площу цукрових буряків, га; x_9 – площу кормових коренеплодів, га.

Цільовою функцією являється рівняння:

$$Z1 = 1064,20X1 + 1240,6X2 + 1240,67X3 + 1385,12X4 + 5404,00X5 + 350X6 + 0,6X7 - 580X8 \dots \max$$

Таблиця 3.3 - Планування потреби в концентрованих кормах

Культура	Структура, %	Поживна цінність, к.о.	Потреба, ц. к.о. - план			Потреба, ц - план		
			2021	2022	2023	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Загальна потреба: ВРХ	21	-	20333,50	22220,44	25553,51			
свині	83	-						
ВРХ - 21%: Всього	100	-	20333,50	22220,44	25553,51	-	-	-
ячмінь	30	1,22	6100,05	6666,13	7666,05	7442,06	8132,68	9352,58
кукурудза	30	1,34	6100,05	6666,13	7666,05	8174,06	8932,62	10272,51
озима пшениця	13	1,2	2643,35	2888,66	3321,96	3172,03	3466,39	3986,35
зерновідходи	4	0,9	813,34	888,82	1022,14	732,01	799,94	919,93
Свині - 83%: Всього	100	-	14268,00	17121,60	20545,92	-	-	-

1	2	3	4	5	6	7	8	9
ячмінь	30	1,22	4280,40	5136,48	6163,78	5222,09	6266,51	7519,81
кукурудза	30	1,34	4280,40	5136,48	6163,78	5735,74	6882,88	8259,46
озима пшениця	13	1,2	1854,84	2225,81	2670,97	2225,81	2670,97	3205,16
зерновідходи	4	0,9	570,72	684,86	821,84	513,65	616,38	739,65
Потреба в культурах - всього								
ячмінь	-	-	-	-	-	12664,15	14399,19	16872,39
кукурудза	-	-	-	-	-	13909,80	15815,50	18531,97
озима пшениця	-	-	-	-	-	5397,83	6137,36	7191,51
зерновідходи	-	-	-	-	-	1245,65	1416,31	1659,58

Складемо систему обмежень:

В загальному вигляді числову економіко математичну модель можна представити по групам обмежень (в дужках наведені номери обмежень).

1. Група обмежень (1.4). описує умови по використанню виробничих ресурсів.

В тому числі рілля (1):

$$x_1 + x_2 + x_3 + x_4 + x_5 + x_6 + x_7 + x_8 + x_9 + x_{10} + x_{11} + x_{12} + x_{13} + x_{14} + x_{15} + x_{16} \leq 3460$$

– трудові ресурси (4):

$$25x_1 + 19x_2 + 19x_3 + 29x_4 + 200x_5 + 75x_6 + 6x_7 + 6x_8 + 6x_9 + 4x_{10} + 3x_{11} + 14x_{12} + 15x_{13} + 9x_{14} + 45x_{15} + 25x_{16} + 19x_{17} + 14,5x_{18} + 25x_{19} \leq 974400;$$

де: коефіцієнти при змінних – норми затрат виробничих ресурсів в розрахунку на одиницю вимірювання змінної величини (на 1га; 1 голову худоби, 1 продукції).

2. Група обмежень (5-16) по кормам і поживним речовинам

В тому числі перетравний протеїн (7)

$$0,68x_1 + 0,52x_3 + 0,2x_5 + 2,3x_6 + 3,8x_7 + 34,1x_8 + 2,6x_9 + 2,4x_{10} + 0,36x_{11} + 0,75x_{12} + 2,1x_{13} + 4,3x_{14} + 4,94x_{15} + 2,2x_{16} \geq 36,5x_{20} + 2,17x_{21} + 0,6x_{22}$$

– по сухій речовині (8)

$$11,6x_1+22,9x_3+58,1x_5+23,3x_6+35,6x_7+39,7x_8+46x_9+39,2x_{10}+4x_{11}+8,04x_{12}+15,96x_{13}+35,03x_{14}+32,5x_{15}+29,6x_{16} \leq 45,63x_{20} + 274x_{21} + 3,8x_{22}$$

– концентровані корми не менше (9)

$$5,3x_1+31,5x_6+48,2x_7+62,1x_8 \leq 3,65x_{20} + 6,4x_{21} + 2,6x_{22}$$

– зелені корми не менше (13)

$$28,6x_{15} \leq 12,8x_{20} + 6,6x_{21} ;$$

при цьому коефіцієнти при змінних це норми виходу поживних речовин і науково обгрунтовані норми споживання їх для тварин (x_{20} – x_{22});

3. Група обмежень(17-24)по гарантованому виробництву сільськогосподарської продукції

в тому числі виробництво молока (17)

$$36,06x_{20} \leq 20000$$

де: коефіцієнти означають середньорічний надій на одну корову, урожайність 1га визначеної культури.

4. Група обмежень (25-26) по умовам сівозмін

в тому числі соняшника не більше 400 га тобто 10%

$$x_4 \geq 400$$

5. Обмеження (27-40) по виробництву продукції:

$$1,49x_{23}+1,49x_{24}+3x_{25}+6x_{26}+0,44x_{27}+0,96x_{28}+0,45x_{29}+x_{30}=28,9x_{20}$$

по обмеженню використання в переробці відвійок (28)

$$11,02x_{23}+10,39x_{24}+0,41x_{27}+0,05x_{28}+0,56x_{29}+0,6x_{30}=7,16x_{20}$$

де коефіцієнти відповідають затратам молочних ресурсів на виробництво кожного виду продукції молочного асортименту .

За допомогою програми Excel за наступною схемою розв'яжемо поставлену задачу: «Сервис» - «Поиск решения». В результаті отримали оптимальну структуру використання виробничих ресурсів підприємства (додаток Л), при якій прибуток отримаємо в розмірі 18158, 57 тис. грн.

Використовуючи дані оптимізаційної задачі було розраховано планове виробництво сільськогосподарської продукції, а також планову її реалізацію у 2022 році. Планові виробничі витрати реалізованої продукції рослинництва у 2022 році становитимуть 4193753 грн.

Таким чином, скориставшись оптимізацією посівних площ і врахувавши внутрішні потреби ТОВ «Агроінд», визначили обсяг виробництва та реалізації продукції галузі рослинництва. Крім того, за результатами досліджень виявили, що краще і прибутковіше всього реалізовувати сільськогосподарські культури рослинництва в березні та квітні місяці. Виходячи з цього, виявили два альтернативних рішення, які допоможуть підприємству досягти максимального прибутку при мінімальних, але перспективних затратах: зберігання продукції на хлібокомбінаті (хлібоприймальному пункті), або побудувати склад для довгострокового зберігання продукції на 20 тис. тон.

При збільшенні кількості складів в системі розподілу витрати, пов'язані з експлуатацією одного складу, знижуються. Проте сукупні витрати розподільної системи на зміст всього складського господарства, зростають. Відбувається це у зв'язку з так званим ефектом масштабу: при зменшенні площі складу експлуатаційні витрати, що доводяться на один квадратний метр, збільшуються.

Обов'язковою умовою можливості ефективного функціонування розподільної системи, що має декілька складів, є комп'ютеризація управління.

Величина транспортних витрат може істотно мінятися не тільки залежно від кількості складів, але також і залежно від місця розташування цих складів на обслуговуваній території.

Розподільний центр (склад готової продукції) ТОВ «Агроінд» розташований в незручному місці, тому транспортні витрати посередників в цьому випадку достатньо високі.

Навіть якщо в системі розподілу знаходиться один склад, то його раціональніше розмістити в центрі обслуговуваної території, а не на її околиці:

Задача розміщення розподільних центрів може формулюватися як пошук оптимального рішення, або ж як пошук субоптимального (близького до оптимального) рішення

В даному випадку при розширенні розподільної мережі підприємству найбільш доцільно не будувати нові склади, оскільки для цього потрібні великі фінансові вливання, а скористатися вже існуючими складами з налагодженою інфраструктурою, обладнаними під'їзними шляхами і т.д. Тобто, раціональніше буде або придбати склади бажано в місті, або зняти їх в оренду.

Окрім перерахованих чинників при виборі конкретної ділянки під розподільний центр необхідно ознайомитися з особливостями місцевого законодавства, проаналізувати витрати по облагороджуванню території, оцінити будови (якщо вони є), що вже є на ділянці, врахувати можливість залучення місцевих інвестицій, ознайомитися з ситуацією на місцевому ринку робочої сили.

3.2. Запровадження заходів з підвищення збутової діяльності підприємства

В дослідженні та плануванні розподільчої діяльності в розподільчій логістиці широко застосовується «метод оцінки затрат», який ще називають затратно - коефіцієнтним методом або «методом місій». Він полягає в тому,

що весь досліджуваний процес ділиться на декілька можливих варіантів (місій) і детально розраховуються всі витрати та доходи для кожного з них. В результаті отримуємо цінний матеріал для порівняння та вибору або переробки варіантів.

Для товариства з обмеженою відповідальністю «Агроінд» актуальним і важливим є питання про спосіб зберігання отриманої продукції рослинництва: побудувати власний склад чи зберігати продукцію на хлібоприймальному пункті. Використовуючи метод оцінки затрат порівняємо ці два можливі варіанти зберігання продукції.

Для мінімізації витрат планується будувати склад на 20 тис. тон з профнастилу НС 44. Для цього необхідні такі комплектуючі, як: профнастил НС 44 вартістю 258000 грн., швелери для будівництва металевого каркасу – 189350 грн., будівельні матеріали (цемент, пісок та ін.) для цементування підлоги – 20332 грн., обладнання для підтримки температури та вологості повітря в складі – 49000 грн. Витрати на оплату праці будівельникам складають 21000 грн. Загальна вартість будівництва складу становить 545654 грн. (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 - Варіант 1 – використання методу оцінки затрат (побудова складу) у плануванні збутової діяльності підприємства

Показники	Вид продукції						Всього
	пшениця	кукуруд- за на зерно	ячмінь	горох	овес	соняшник	
1	2	3	4	5	6	7	8
Ціна оптова, грн./ц	111,24	69,82	77,26	94,00	37,38	266,08	-
Ціна роздрібна, грн./ц	120,91	75,89	83,98	102,18	40,63	289,21	-
Виручка від реалізації, грн.	2272744	684784	1308543	109230	27832	8144604	12547738
в т.ч. опт	1317442	0	1028719	109230	0	7703184	10158574
роздріб	955303	684784	279824	0	27832	441421	2389164

Продовження таблиці 3.4

Вартість будівництва складу, грн.	545654
в т.ч. на купівлю обладнання	49000
Витрати на оплату праці, грн.	12000
Відрахування з заробітної плати, грн. (33,2%)	3984
Транспортні витрати	134000
в т.ч. на перевезення до складу	44000
на відвантаження до кінцевого споживача	90000
Витрати на зберігання	8000
Відходи продукції, грн. (2 %)	250954,75
Виробничі витрати, грн.	5193753,22
Повна собівартість, грн.	6148345,97
Чистий прибуток, грн.	7399391,65
Рівень рентабельності, %	153,57

Таким чином, врахувавши виробничі витрати продукції рослинництва, витрати на будівництво складу, витрати на транспортування та зберігання продукції у складі повна собівартість продукції рослинництва становить 4948345,97 грн., чистий прибуток – 7599391,65 грн., рівень рентабельності – 153,57%.

У разі зберігання продукції на хлібоприймальному пункті загальна вартість послуг становитиме 635247,15 грн. (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Вартість послуг хлібоприймального пункту

Вид продукції	Зберігаємо, ц	Прийман-ня, грн	Зберігання, грн	Оформлення складської квитанції, грн	Чистка, грн	Відвантаження до кінцевого споживача, грн..
1	2	3	4	5	6	7
пшениця	19744,07	118,46	135582,51	3,66	7206,58	39488,136
кукурудза на зерно	9023,67	54,14	44261,12	3,66	3293,64	18047,346

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4	5	6	7
ячмінь	16647,77	99,89	114320,23	3,66	6076,44	33295,5368
горох	1162,01	6,97	4559,72	3,66	424,13	2324,017
овес	685,10	4,11	2688,34	3,66	250,06	1370,205
соняшник	30477,40	182,86	149491,67	3,66	11124,25	60954,8094
Всього	-	466,44	450903,59	21,96	28375,11	155480,05

Таким чином, врахувавши виробничі витрати продукції рослинництва, витрати на транспортування та зберігання на комбінаті хлібопродуктів повна собівартість продукції рослинництва становить 5139955,12 грн., чистий прибуток – 7407782,49 грн., рівень рентабельності – 144,12% (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 - Варіант 2 – використання методу оцінки затрат (зберігання на ХПП) у плануванні збутової діяльності підприємства

Показники	Вид продукції						Всього
	пшениця	кукурудза на зерно	ячмінь	горох	овес	соняшник	
Ціна оптова, грн./ц	111,24	69,82	77,26	94,00	37,38	266,08	-
Ціна роздрібна, грн./ц	120,91	75,89	83,98	102,18	40,63	289,21	-
Виручка від реалізації, грн.	2272744	684784	1308543	109230	27832	8144604	12547738
в т.ч. опт	1317442	0	1028719	109230	0	7703184	10158574
роздріб	955303	684784	279824	0	27832	441421	2389164
Транспортні витрати - перевезення на КХП							60000,00
Витрати на зберігання на КХП							635247,15
Відходи продукції, грн. (2 %)							250954,752
Виробничі витрати, грн.							4193753,22
Повна собівартість, грн.							5139955,12
Чистий прибуток, грн.							7407782,49
Рівень рентабельності, %							144,12

Провівши ряд економічних розрахунків і порівнявши два альтернативних рішення, прийшли до висновку, що для товариства з

обмеженою відповідальністю «Агроінд» ефективнішим варіантом є зберігання продукції рослинництва на власному збудованому складі, оскільки при виборі даного варіанту підприємство отримає чистого прибутку на 191609,16 грн. більше, ніж при зберіганні зерна на комбінаті хлібопродуктів.

Також великою перевагою варіанту 1 є те, що збудований склад буде функціонувати не лише в звітному році, а й в наступних роках.

Підприємство швидко розвивається і постійно знаходиться в умовах стійкої конкуренції, тому найближчим часом буде змушене йти на посилення логістичної діяльності в маркетинговій сфері. Тоді йому необхідно буде звернутись до активних методів стимулювання та просування своєї продукції, одним з яких може стати проведення рекламної кампанії.

При проведенні рекламної кампанії продукції ТОВ «Агроінд» можуть бути використані різні джерела: 1) газети: «Зоря», «Дніпро вечірній», «Сільські вісті»; 2) радіо: «Ранок», «Хвиля», «Планета»; 3) телебачення: телеканал «Новий» тощо.

При цьому різними є витрати коштів, та ефективність реклами в різних засобах масової інформації та ін. (табл. 3.7., 3.8., 3.9.). В той же час одним із завдань цього процесу є і мінімізація бюджету реклами за умови дотримання всіх якісних параметрів рекламної кампанії. Необхідно знайти оптимальне вирішення конфлікту цілей.

Для цього було використано економіко-математичного моделювання.

За змінні було прийнято:

X1 - обсяг реклами в газеті «Зоря», 1/32 сторінки;

X2 - обсяг реклами в газеті «Дніпро вечірній», 1/32 сторінки;

X3 - обсяг реклами в газеті «Сільські вісті», 1/32 сторінки;

X4 - обсяг реклами на радіо «Ранок», 10 с;

X5 - обсяг реклами на радіо «Хвиля», 10 с;

X5 - обсяг реклами на телеканалі «Новий», 10 с.

Таблиця 3.7 - Орієнтовне охоплення цільової аудиторії потенційних покупців сільськогосподарської продукції підприємства

Засіб реклами та одиниця виміру	Цільова аудиторія на одиницю реклами, чол.
Газета «Зоря», 1/32 сторінки	695
Газета «Дніпро вечірній», 1/32 сторінки	720
Газета «Сільські вісті», 1/32 сторінки	750
Радіо «Ранок», 10с.	950
Радіо «Хвиля», 10с.	1040
Телеканал «Новий», 10с.	1450

Перелік обмежень матриці економіко-математичної моделі задачі

Перша група обмежень по охопленню цільової аудиторії потенційних покупців продукції підприємства

$$695 X_1 + 720 X_2 + 750 X_3 + 950 X_4 + 1040 X_5 + 1450 X_6 \geq 50000$$

Таблиця 3.8 - Ймовірність отримання з цільової аудиторії читачів, слухачів та глядачів покупців продукції підприємства

Засіб реклами та одиниця виміру	Ймовірність, %
Газета «Зоря», 1/32 сторінки	75
Газета «Дніпро вечірній», 1/32 сторінки	80
Газета «Сільські вісті», 1/32 сторінки	65
Радіо «Ранок», 10с.	85
Радіо «Хвиля», 10 с.	65
Телеканал «Новий», 10 с.	94
В середньому	85

Друга група обмежень по ймовірності отримання з цільової аудиторії читачів, слухачів та глядачів покупців продукції підприємства

$$X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 \geq 0,85$$

$$0,15 X_1 + 0,15 X_2 + 0,15 X_3 + 0,15 X_4 + 0,15 X_5 \geq 0$$

Таблиця 3.9 - **Мінімальні обсяги використання засобів реклами**

Засіб реклами та одиниця виміру	Обсяги
Газета «Зоря»+ газета «Дніпро вечірній»+ газета «Сільські вісті», 1/32 сторінки	5
Радіо «Ранок»+ Радіо «Хвиля», 10 с.	15
Телеканал «Новий», 10 с.	10

Третя група обмежень по мінімальному використанню засобів реклами

По газетах $X_1 + X_2 + X_3 \geq 5$

По радіо $X_4 + X_5 \geq 15$

По телебаченню $X_6 \geq 10$

Таблиця 3.10 - **Собівартість одиниці реклами**

Засіб реклами та одиниця виміру	Собівартість одиниці, грн.
Газета «Зоря», 1/32 сторінки	55
Газета «Дніпро вечірній», 1/32 сторінки	62
Газета «Сільські вісті», 1/32 сторінки	59
Радіо «Ранок», 10 с.	124
Радіо «Хвиля», 10с.	135
Телеканал «Новий», 10 с.	210

Четверта група обмежень по максимальному обсягу бюджету на рекламну кампанію хлібобулочної продукції підприємства

$$5,5X_1 + 62X_2 + 59X_3 + 124X_4 + 135X_5 + 210X_6 \leq 12000$$

П'ята група обмежень по невід'ємних значеннях змінних

$$X_1 \geq 0 \quad X_2 \geq 0 \quad X_3 \geq 0$$

$$X_4 \geq 0 \quad X_5 \geq 0 \quad X_6 \geq 0$$

Цільова функція - мінімум собівартості проведення рекламної кампанії

$$55X_1 + 62X_2 + 59X_3 + 124X_4 + 135X_5 + 210X_6 = > \text{мінімум}$$

В вигляді розрахункової моделі обмеження описані в додатку М.

В результаті вирішення задачі (додаток Н) стало відомо, що найдешевшою комбінацією при проведенні рекламної кампанії буде розміщення реклами в газеті «Сільські вісті» в обсязі 28,3 1/32 сторінок, на радіо – «Ранок» в обсязі - 150 с. та на телеканалі «Новий» - 100с.

3.3. Прогнозування економічної ефективності запропонованих заходів

Оскільки економічний прогноз дає можливість підготуватися до змін, які матимуть значення для будь-якої сфери життя суспільства і одночасно розробити декілька варіантів поведінки економічної системи, прогнозні оцінки розвитку процесу, що аналізується, повинні бути основою прийняття управлінських рішень при оперативному, тактичному і стратегічному плануванні, а методи прогнозування - посідати чи не найголовнішу позицію в структурі завдань логістичної стратегії.

Важливим завданням в сфері логістичного управління підприємством є підвищення ефективності виробництва, що вважається основною проблемою національної економіки України. Це зумовлено тим, що воно означає найраціональніше використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, потрібних для випуску продукції, при умові, що від кожної гривні вкладеної у виробництво, буде отримано максимальну віддачу.

Розрахувавши економічну ефективність вдосконалення збутової діяльності (табл. 3.11), можна зробити висновок, що розподіл посівних площ між різними культурами за допомогою оптимізаційної задачі та будівництво власного складу для зберігання продукції рослинництва є ефективними заходами по вдосконаленню діяльності підприємства.

Дані таблиці свідчать про те, що загальні показники діяльності ТОВ «Агроінд» за рахунок вдосконалень, проведених в дипломній роботі, при незмінному використанні ресурсного потенціалу значно зростають.

Таблиця 3.11 - Економічна ефективність вдосконалення збутової діяльності ТОВ «Агроінд»

Показники	До вдосконалення (факт - 2019)	Після вдосконалення (план - 2022)	Відхилення плану від факту, +/-
1	2	3	4
Загальні показники діяльності підприємства			
Площа с.-г. угідь, га	3460	3460	0
Чисельність працівників, осіб	88	88	0
Товарна продукція, тис. грн.	13198,0	15219,0	2021,0
Виробничі витрати на реалізовану продукцію, тис. грн.	9135,0	11617,8	2482,8
Чистий прибуток, тис. грн.	4063,0	6301,2	2238,2
Економічна ефективність від вдосконалення логістичного управління			
Виробничих витрат в розрахунку на 1 га с.-г. угідь, тис. грн.	2,6	3,4	0,7
на 1 с.-г. працівника, тис. грн.	103,8	132,0	28,2
Товарна продукція в розрахунку на 1 грн. виробничих витрат, грн.	1,4	1,3	-0,1
на 1 га с.-г. угідь, тис. грн.	3,8	4,4	0,6
на 1 с.-г. працівника, тис. грн.	150,0	172,9	23,0
Рівень рентабельності, %	44,48	54,24	9,8 в.п.

Так, показник товарної продукції збільшиться на 2021,0 тис. грн., при цьому виробничі витрати реалізованої продукції складуть 11617,8 з врахуванням витрат на оптимізацію та побудову складу і, таким чином, прибуток збільшиться на 2238,2 тис. грн. Наведені показники вплинуть на підвищення результативності виробничо - господарської діяльності підприємства, рівень рентабельності зросте на 9,8 в.п.

Висновки до розділу 3

1. Встановлено, що перспектива розвитку ТОВ «Агроінд» полягає в раціоналізації структури виробництва товарної продукції та оптимізації логістичних витрат. Система збуту продукції ТОВ «Агроінд» має просту структуру - підприємство реалізує свою продукцію оптовим покупцям. У існуючій системі збуту у підприємства є тільки один розподільний центр – це безпосередньо сам склад підприємства.

2. З'ясовано, що при наявному розташуванні складу транспортні витрати посередників досягають досить високого значення, що, природно, збільшує ціну, по якій посередники реалізовуватимуть продукцію підприємства – це, у свою чергу, зменшить попит на цю продукцію. А оскільки на території нашої області аналогічну продукцію виробляють і інші підприємства, то це може негативно вплинути в перспективі на обсяги та ціну реалізованої продукції і частина споживачів може перейти на їх закупівлю їх продукцію. Отже, існуюча система розподілу в ТОВ «Агроінд» не оптимізована з погляду величини сумарних транспортних витрат, які несуть всі учасники процесу розподілу, а це зрештою приводить до неефективного використання ресурсів, і, як наслідок, до завищеної кінцевої ціни продукції підприємства.

3. За результатами проведеного економіко-математичного моделювання з оптимізації використання ресурсного потенціалу підприємства з урахуванням всіх внутрішніх потреб виробництва з метою отримання додаткового прибутку встановлено, що в перспективі ТОВ «Агроінд» має можливість отримати зростання чистого прибутку на 2238,2 тис. грн., що складе 6301,2 тис. грн. Отже, керівництву підприємства доцільно використовувати в своїй діяльності результати наведеної оптимізаційної моделі з метою раціоналізації логістичних витрат та підвищення прибутковості.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

На підставі одержаних результатів відповідно до проведених досліджень з стратегічного управління логістикою в діяльності товариства з обмеженою діяльністю «Агроінд» ми дійшли до певних висновків:

1. З'ясовано, що впровадження логістичних систем на сільськогосподарських підприємствах знаходиться на початковому етапі, тому що основною проблемою підприємств в логістиці є відсутність знань і кваліфікованих спеціалістів в цій сфері, які могли б допомогти керівництву підприємства обрати правильну логістичну стратегію. Застосування систем логістичного керування матеріальними потоками добре поліпшує роботу підприємств незалежно від їх розмірів і виробничої спеціалізації.

2. За результатами дослідження організаційно-економічної характеристики встановлено, що загальна земельна площа ТОВ «Агроінд» в 2019 році склала 3460 га. Вартість основних виробничих фондів в порівнянні з 2017 р. в 2019 р. була більшою на 62447,8 тис. грн. або на 182,84 %, що зумовлене швидким розширенням виробництва, земельних угідь і відповідно необхідністю додаткової техніки та устаткування. Для цього господарство використовувало свої прибутки та залучало кредити. Визначено, що фондооснащеність підприємства значно зросла на 7,59 тис. грн. або 135,85 %. Підвищилась і фондоозброєність, що підтверджує високу ступінь механізації та автоматизації виробничих процесів в господарстві. Але в цих позитивних тенденціях відслідковуються і негативні моменти, так строк окупності основних фондів за рахунок їх росту, зріс на 133,06 %. А це підвищує ризик підприємства в умовах затяжної фінансової кризи.

3. Встановлено, що ТОВ «Агроінд» має висококваліфікований персонал, який складається з 88 осіб, станом на початок 2019 р. чисельність працівників підприємства в порівнянні з 2015 р. зменшилась на 2 чол., або 2,22 %, що зумовлено перш за все використанням на підприємстві більш високопродуктивної техніки та підвищенням продуктивності праці. Відповідно обсяг відпрацьованого часу в товаристві також зменшився на 0,4

тис. люд.-год. або 1,72 %. Визначено, що чистий прибуток на кінець звітного 2019 року становить 4063 тис. грн., при цьому рівень рентабельності склав 44,48 %. ТОВ «Агроінд» має лінійно-функціональний тип структури управління, що побудована за галузевим принципом, отже характеризується впливом функціонально-галузевих керівників на виробничу галузь.

4. Встановлено, що перспектива розвитку ТОВ «Агроінд» полягає в раціоналізації структури виробництва товарної продукції та оптимізації логістичних витрат. Система збуту продукції ТОВ «Агроінд» має просту структуру - підприємство реалізує свою продукцію оптовим покупцям. У існуючій системі збуту у підприємства є тільки один розподільний центр – це безпосередньо сам склад підприємства.

5. З'ясовано, що існуюча система розподілу в ТОВ «Агроінд» не оптимізована з погляду величини сумарних транспортних витрат, які несуть всі учасники процесу розподілу, а це зрештою приводить до неефективного використання ресурсів, і, як наслідок, до завищеної кінцевої ціни продукції підприємства.

Враховуючи вищенаведені висновки та вказані недоліки в виробничо-збутовій системі підприємства пропонуємо наступні напрямки покращання в стратегічному управлінні логістичною діяльністю:

1. За результатами проведеного економіко-математичного моделювання з оптимізації використання ресурсного потенціалу підприємства з урахуванням всіх внутрішніх потреб виробництва з метою отримання додаткового прибутку встановлено, що в перспективі ТОВ «Агроінд» має можливість отримати зростання чистого прибутку на 2238,2 тис. грн., що складе 6301,2 тис. грн. Отже, керівництву підприємства доцільно використовувати в своїй діяльності результати наведеної оптимізаційної моделі з метою раціоналізації логістичних витрат та підвищення прибутковості.

2. Використовувати логістичний підхід в збутовій діяльності підприємства для виявлення та впровадження більш прибуткових шляхів реалізації сільськогосподарської продукції. ТОВ «Агроінд» були

запропоновані два варіанти зберігання реалізаційної продукції, для збуту її в найбільш вигідний період. За рахунок цього, вартість товарної продукції в 2022 році становитиме 15219,0 тис. грн.

3. Використання методу оцінки затрат, як логістичної системи дає можливість отримати підприємству економічне обґрунтування альтернативних рішень щодо покращення збутової діяльності та отримання максимального доходу при раціональному використанні наявних ресурсів. Для товариства з обмеженою відповідальністю «Агроінд» актуальним і важливим є питання про спосіб зберігання отриманої продукції рослинництва: побудувати власний склад чи зберігати продукцію на хлібоприймальному пункті. Провівши ряд економічних розрахунків і порівнявши за методом оцінки затрат два альтернативних рішення, виявили, що для підприємства ефективнішим варіантом є зберігання виробленої продукції на власному збудованому складі, оскільки при виборі даного варіанту підприємство в перспективі отримає чистого прибутку на 191,6 грн. більше, ніж при зберіганні зерна на хлібоприймальному пункті.

Таким чином, розрахунок економічної ефективності вдосконалення збутової діяльності галузі рослинництва показав, що оптимізація використання ресурсів підприємства та будівництво власного складу для зберігання продукції рослинництва є ефективними заходами по вдосконаленню діяльності підприємства, за рахунок яких рівень рентабельності зросте на 9,8 в.п. і складе 54,24%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: Підручник./ – 2-е вид., доп. і перероб. / В.Г. Андрійчук. – К.: КНЕУ, 2004. – 624 с.
2. Аникин Б. А. Коммерческая логистика: Учеб./ Б.А. Аникин, А.П. Тяпухин .-Москва: Проспект,2017 .-432 с.
3. Балусева О.В. Формування логістичної стратегії розвитку легкої промисловості./ О.В. Балусева, Н.В. Агаркова //Держава та регіони.-2016.-№6 .-С.5-9
4. Беликов А.С. Основы охраны труда: Учебник для студентов высших учебных заведений Украины. / А.С. Беликов, А.И. Касьян., С.П. Дмитрюк., Л.Д. Устимович, и др. /Под ред. д.т.н., прф. Беликова. – Днепропетровск: «Журфонд», 2015- 494с.
5. Белоусова О.С. Управління матеріальними потоками на підприємстві/ О.С. Белоусова, Ю.С.Куранова, І.О.Обертун//Держава та регіони.- 2019.-№5.- С.104-108.
6. Бугрова О.О. Інноваційні принципи інтегрованої логістики/ О.О. Бугрова, О.В. Бугров // Економіка та держава. - 2017. - №6. - С. 30-32.
7. Вашук О. В. Логістичні аспекти підвищення ефективності збуту продукції рослинництва аграрних підприємств: автореф. Дис.. на здобуття наук ступеня к.е.н.: спец. 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)/ О. В. Вашук. – Дніпропетровськ, 2019. - 20с.
8. Величко О.П. Агрологістична система як категорія та об'єкт управління/ О.П. Величко//Агросвіт.-2019.-№ 21 .-С.2-5.
9. Величко О.П. Формування логістичних систем у сучасному агробізнесі України/ О.П. Величко// Економіка та держава.-2019.-№12 .-С.63-65.
10. Гаджинский А. М. Логистика: Учеб.-18-е изд., перераб. и доп./ А. М. Гаджинский. - М: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2018. - 484 с.

11. Грищенко О.В. Логістична стратегія організації збуту молочної продукції/ О.В. Грищенко// Таврійський науковий вісник: Айлант. - Херсон. - 2016. - Вип.58.-С.253-257.
12. Добровольська О.В. Формування методики факторного аналізу та показників фінансової стійкості в системі стратегічного управління підприємством/ О.В. Добровольська, О.С. Басовська //Агросвіт.-2019.-№11. - С.39-42.
13. Доброскок Ю.Б. Маркетинг взаємодії як концепція розвитку бізнес-суб'єктів у сучасних умовах/ Ю.Б. Доброскок //Держава та регіони.-2019.-№6 .- С.153-157.
14. Долішня Т.І. Економіко-статистична модель вартості продукції та її використання в управлінні./ Т.І. Долішня//Економіка АПК. – 2016. – №2. – С. 77-80.
15. Дудар Т.Г. Основи логістики: Навч. посіб./ Т.Г.Дудар, Р.В.Волошин.- Київ: ЦУЛ, 2021.-176с.
16. Загвойський Я.Д. Бенчмаркінгове тестування ефективності управління сільськогосподарським підприємством/ Я. Д. Загвойський //Агроінком. - 2018. - №1-2-3. - С.53-55.
17. Зборовська О.М. Облік логістичних витрат при виробництві продукції/ О.М. Зборовська //Економіка та держава.-2018.-№12 .-С.24-26.
18. Косарева Т.В. Логістизація економіки АПК./ Т.В. Косарева //Економіка АПК. – 2003. – №12. – С. 23-27.
19. Кальченко А. Г. Логістика: Підручник./ А. Г. Кальченко— К.: КНЕУ, 2012. — 284 с.
20. Ковальчук І. В. Управління запасами у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств / І.В. Ковальчук, Т.В. Косарева // Економіка АПК. – 2010. – № 7. – С. 86–94.
21. Ковтун К.М. Основи логістики : [Навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисципліни] / Ковтун К.М., Шеремет Н.Ю.; Нац. гірн. ун-т. — Д., 2018. — 117с.

22. Косарева Т.В. Аграрна логістика: сутність та багатоаспектність / Т.В. Косарева // Економіка АПК. – К. : ННЦ "Інститут аграрної економіки". – 2016.– № 10. – С.37-43.
23. Котлер Ф. Основи маркетинга./Ф.Котлер.- М.:«Бизнес-книга», 2015.- 699с.
24. Кривешко О. В. Управління збутовою діяльністю підприємств в умовах ринкової трансформації економіки України : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.02.03 / О. В. Кривешко // Львів. нац. ун-т ім. І.Франка. – Л., 2006. – 19 с.
25. Крикавський Є.В. Логістика: Для економістів: [Підруч. для студ. вищ. навч. закл. напряму «Економіка і підприємництво»] / Є.В. Крикавський / Нац. ун-т «Львів. політехніка» — Львів, 2013. — 447 с.
26. Литвиненко В.А. Логистика и маркетинг в управлении производством. Обзорная информация./ В.А. Литвиненко, А.Н. Родников. - М.: ЦНИИТЭИМС, 1991.- 68с.
27. Логистика. Интегрированная цепь поставок / под. ред.. Домнина С.В., 2015 . – 302 с.
28. Медведєв Е.Н. Основи охорони праці. Навчальний посібник./ Е.Н. Медведєв, Г.Ф. Сорокін. – К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2016. – 2016с.
29. Михайлова О.И. Логистика оптом и в розницу // Дистрибуция и логистика, 2016. – №2. – С. 7-9.
30. Мосійчук Н.Є. Логістика як чинник підвищення ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств/ Н.Є. Мосійчук, Т.М. Ратошнюк// Науковий вісник Національного аграрного університету:НАУ. - Київ.-2016. - Вип. 119.- С.150-155.
31. Онопрієнко І.М. Логістизація економіки АПК в ринкових умовах/ І.М. Онопрієнко, В.В. Нечипоренко// Вісник Сумського національного аграрного університету: Універ. книга. - Суми. - 2015. - Вип. 6-7(26-27). -С.227-230.

32. Організація та проектування логістичних систем: Підруч./За ред. М.П.Денисенка, П.Р.Лековця, Л.І.Михайлової. - Київ: Центр учбов.літ-ри, 2018.-336 с.
33. Охріменко І.В. Планування виробничо - збутової діяльності сільськогоспо-дарських підприємств./І.В. Охріменко //Економіка АПК. – 2004. – № 7.– С. 126-130.
34. Павлик В.П. Використання економіко-математичних залежностей в ситуаційному управлінні сільськогосподарським підприємством/ Павлик В.П.// Економіка АПК.-2017.-№10 .-С.42-47.
- 35.Пивоваров М.Г. Модель взаємодії логістичних концепцій досягнення конкурентоспроможності підприємства/ М.Г. Пивоваров, О.М. Шаповалов// Держава та регіони. - 2017. -№4 .- С.157-162.
- 36.Пальчик І. М. Логістичне управління підприємством – теоретико-методичний аспект Електронний ресурс / І. М. Пальчик // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2015. – № 10. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3442>
- 37.Панкратов Ф. Г. Коммерческая деятельность./ Ф. Г Панкратов., Т. К Серегина - М.: Маркетинг. 1997. -326с.
38. Пістун І.П. Охорона праці в сільському господарстві: Навчальний посібник./ І.П. Пістун, В.В. Хом'як, Й.В. Хом'як – Суми: ВТД «Університетська книга», 2015.- 456с.
39. Пономарьова Ю.В. Логістика: Навчальний посібник./ Ю.В. Пономарьова - Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 192 с.
40. Пономарьова Ю.В. Сучасний підхід до класифікації товарних запасів ./ Ю.В. Пономарьова, І.М. Марченко// Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. праць. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2004. - № 193. – с. 663-670.
41. Порвадов М. Логистическая система отрасли картофелеводства Пермского края. /М. Порвадов, Н. Косвинцев// Международный сельскохозяйственный журнал. - 2017. - №3 .- С.45-46.

42. Попов Е. В. Продвижение товаров и услуг: Учеб. пособие./ Попов Е. В. - М.: Финансы и статистика, 2015. - 320с.
43. Пьянкова К. Разработка и реализация предприятиями АПК маркетинговых стратегий. / К. Пьянкова// Международный сельскохозяйственный журнал. – 2015.–№ 3.– С. 32-34
44. Рогожкина Н. Система управления сбытовыми запасами: агрегированная оценка / Н. Рогожина // СХІД: аналітично-інформаційний журнал. – 2010. – № 4 (70). – С. 71–79.
45. Сапіга Р.І. Цивільний аутсорсинг військової логістики як чинник Решетнікова І. Основні положення концепції маркетингу на ринку логістичних послуг/ І. Решетнікова// Маркетинг в Україні.- 2019. - №4.-С.66-69.
46. Саблук П.Т. Розвиток інституцій удосконалення механізму реформування аграрного сектору економіки/ П.Т. Саблук //Економіка АПК. - 2018. - №10 .-С.3-10.
47. Синяева И.М. Управление ассортиментом и запасами сети/ И.М. Синяева// Дистрибуция и логистика, 2015. – №6. – С. 17-20.
48. Система менеджменту гігієни і безпеки праці. Вимоги. // Охорона праці. – 2016. - №8. – с.2-10.
49. Сіменко І.В. Стратегічне управління сільськогосподарським підприємством на основі концепції організаційних змін/ І.В. Сіменко, М.В. Гукова //Економіка АПК.-2019.-№6 .-С.139-143
50. Смиричинський В.В. Основи логістичного менеджменту. Навчальний посібник./ В.В. Смиричинський, А.В. Смиричинський. – Тернопіль: «Економічна думка», 2000.– 240с.
51. Сорока Г. Логістична концепція підприємства./ Г. Сорока //Підприємство, господарство і право. – 2015. – № 8. – С. 170-173.
52. Сумец А.М. Логистика: Теория, ситуации, практич. задания: Учеб. пособ./ А.М. Сумец. – Киев: Хай-Тек Пресс, 2016.-320 с.

53. Сумин Р.С. Интенсификация сельскохозяйственных предприятий как составляющая стратегического управления/ Р.С. Сумин //Аграрная наука. - 2017. - № 11 .- С.5-6.
54. Тридід О.М. Логістика. Навчальний посібник./ О.М. Тридід, К.М. Таньков, Ю.О. Леонова. – К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2016. – 176 с.
55. Чук О.В. Методика ABC-аналізу виробничих запасів олійно-жирових підприємств//Агросвіт.-2019.-№5 .-С.38-40.
56. Чухрай Н.І. Логістичні рішення щодо аутсорсингу / Н.І. Чухрай // Логістика. – 2007. – № 6. – С. 37–39.
57. Шило І.В., Шило Н.В. Розробка ідеальної моделі бізнесу на основі "будинку якості" у рамках процесу стратегічного планування/ І.В. Шило, Н.В. Шило //Держава та регіони. - 2018. - №4. - С. 191-194.
58. Журнал «Дистрибуція и логистика» [Електронний ресурс]. Режим доступу: www.ukrlogistika.com.ua/number.php
59. Ясева Г. А. Эффективность маркетинга: методика, оценки и результаты / Г. А. Ясева // Практический маркетинг. – 2003. – № 8. – С. 33–34.
60. Яцура В. В. Особливості збутової діяльності в умовах реформування економіки України / В. В. Яцура, О. В. Кривешко // Формування ринкової економіки в Україні. – Вип.12. – 2003. – С. 287–292.

ДОДАТКИ

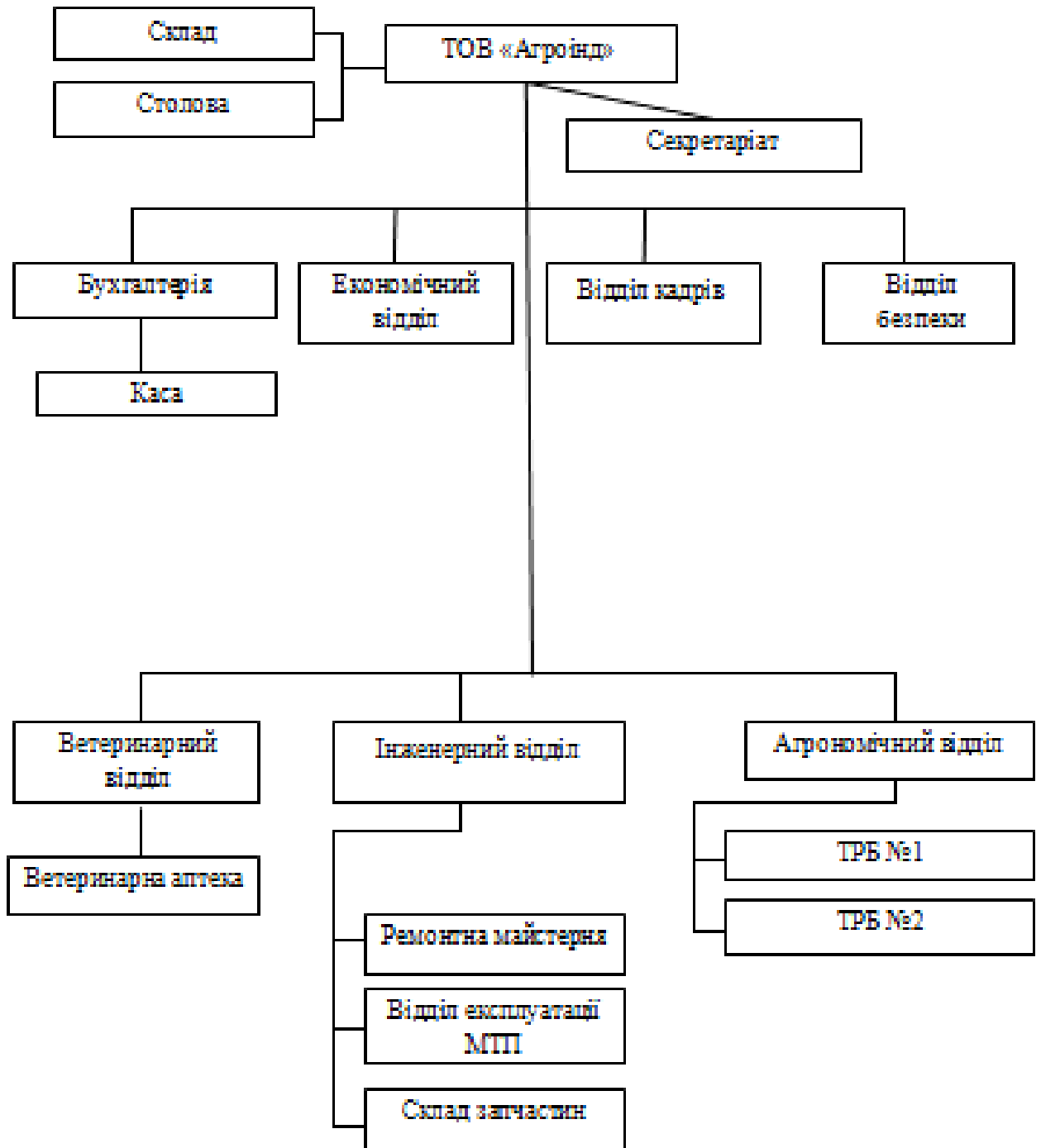


Схема організаційної структури ТОВ «Агроінд», 2020р.

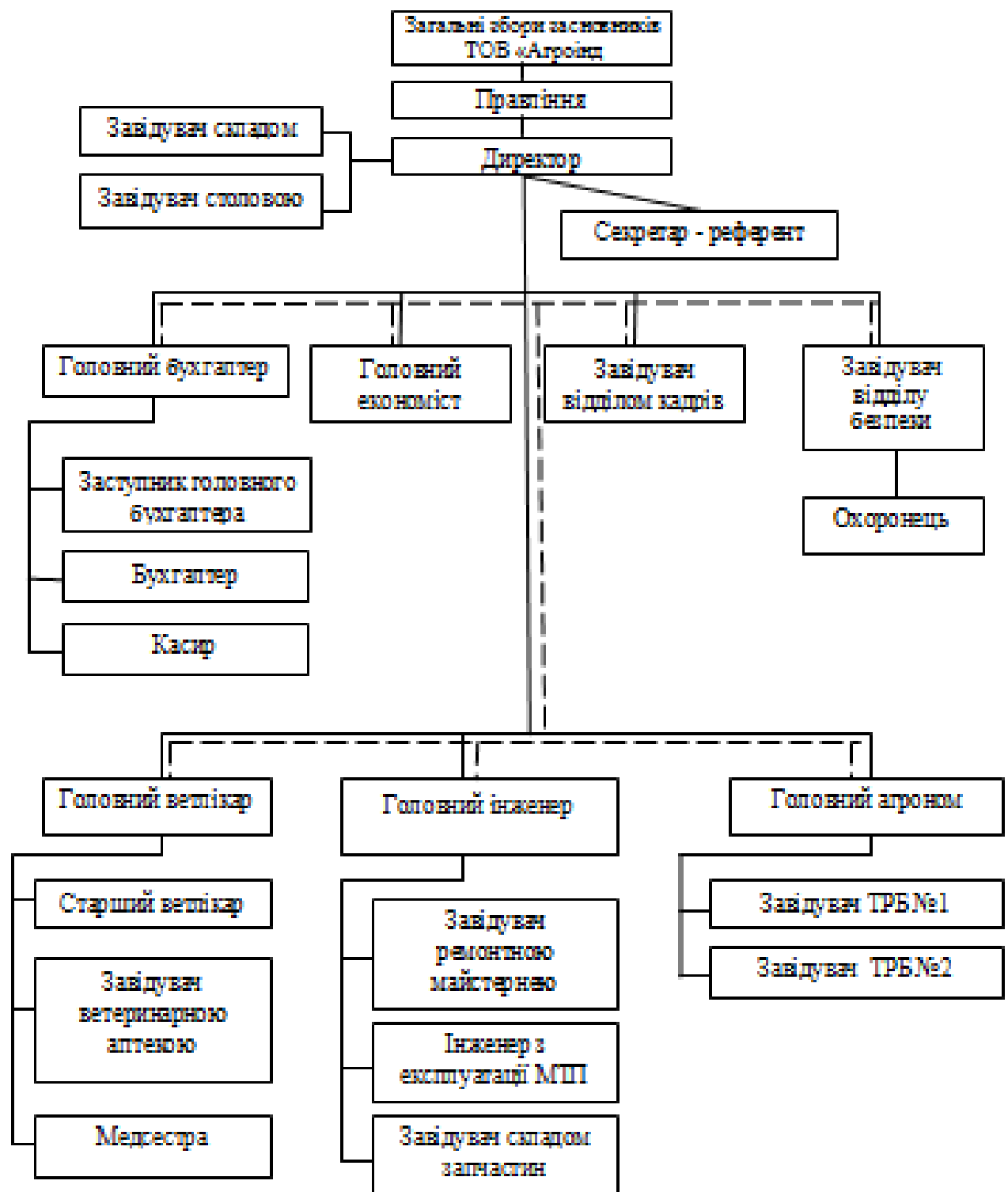


Схема структури управління ТОВ «Агроінд», 2020р.

Динаміка та структура товарної продукції

Галузі та види продукції	2017		2018		2019		В середньому за 2017-2019 роки		2019р. у % до 2017р.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Зернові і зернобобові	915,0	1,87	2412,2	3,80	6430,4	7,41	3252,5	4,90	702,78
Соняшник	684,0	1,40	909,4	1,43	1557,5	1,80	1050,3	1,58	227,70
Соя	-	-	233,4	0,37	262,1	0,30	165,2	0,25	-
Ріпак	-	-	767,2	1,21	2602,6	3,00	1123,3	1,69	-
Цукрові буряки	1680,0	3,43	10038,2	15,82	0	0,00	3906,1	5,88	-
Картопля	-	-	0,0	0,00	1079,2	1,24	359,7	0,54	-
Інша продукція рослинництва	77,0	0,16	105,0	0,17	131,2	0,15	104,4	0,16	170,39
Разом по рослинництву	3356,0	6,85	14465,4	22,79	12063	13,91	9961,5	15,00	359,45
Ж.м.Вел. рогатої худоби	1082,0	2,21	123,6	0,19	0	0,00	401,9	0,61	-
Ж.м. свиней	4236,0	8,64	1657,1	2,61	64,6	0,07	1985,9	2,99	1,53
Молоко	152,0	0,31	-	-	-	-	50,7	0,08	-
Інша продукція тваринництва	-	-	-	-	232,8	0,27	77,6	0,12	-
Разом по тваринництву	5470,0	11,16	1780,7	2,81	297,4	0,34	2516,0	3,79	5,44
Продукція промислової переробки	38908,0	79,37	44759,9	70,52	74223,9	85,57	52630,6	79,25	190,77
Реалізація іншої продукції, робіт, послуг	1290,0	2,63	2465,9	3,89	161	0,19	1305,6	1,97	12,48
Всього по господарству	49024,0	100,00	63471,9	100,00	86745,3	100,00	66413,7	100,00	176,94

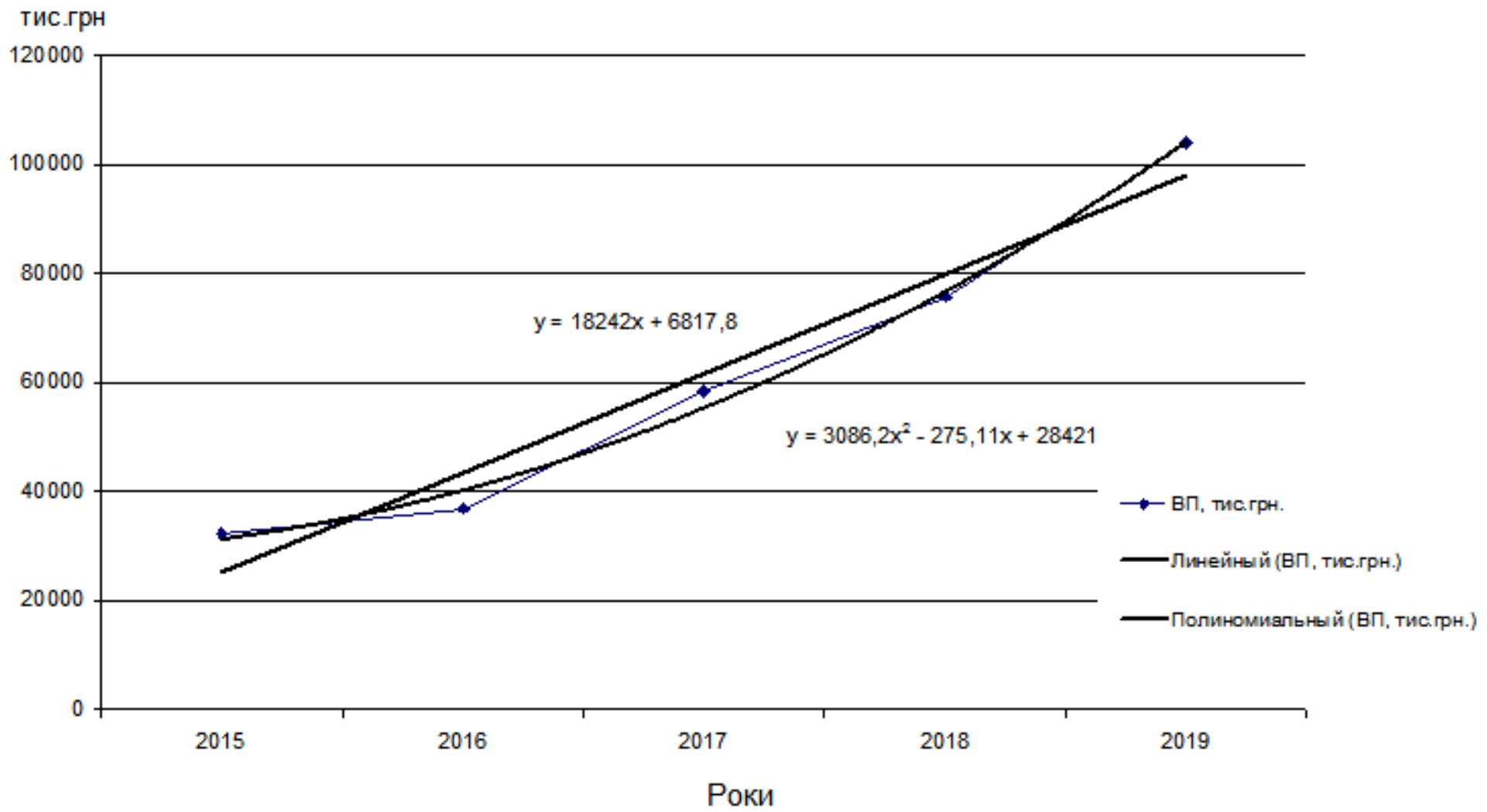


Рис. Аналітичне вирівнювання валової продукції в ТОВ "Агроінд"

ВП на 1-го працівника , грн

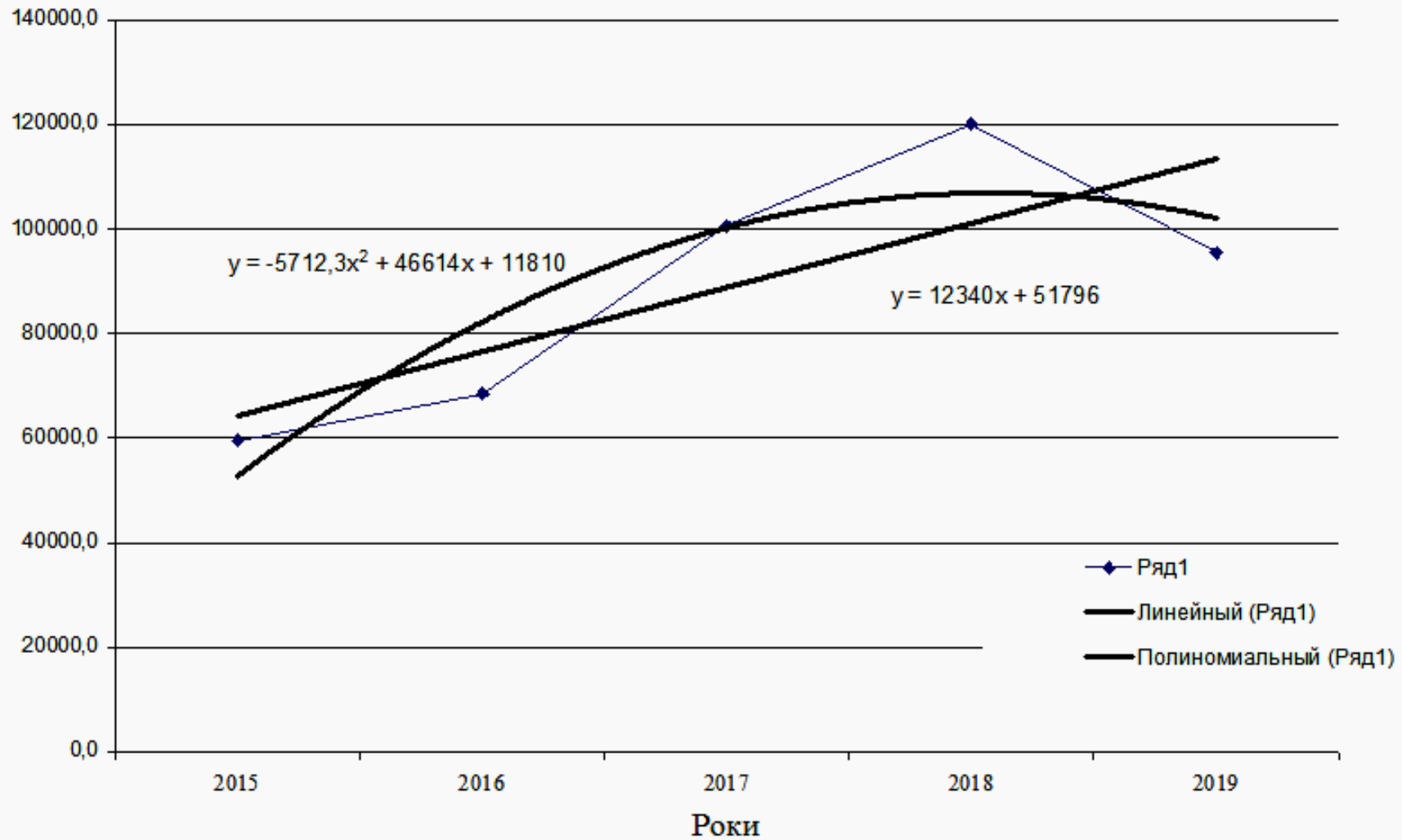


Рис. Аналітичне вирівнювання продуктивності праці робітників в ТОВ "Агроінд"

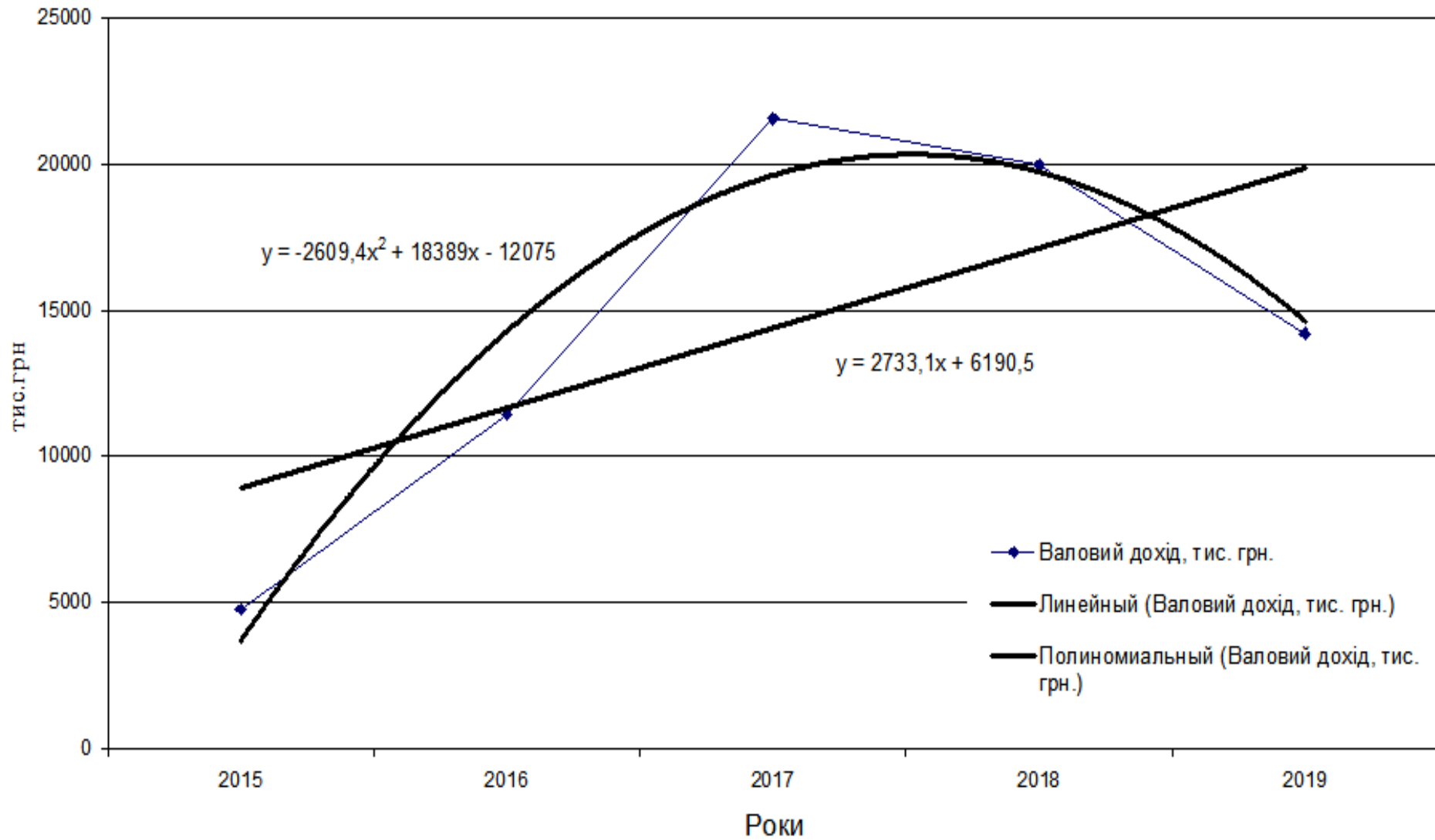


Рис. Аналітичне вирівнювання чистого прибутку в ТОВ "Агроінд"

МАТРИЦІ ЗАДАЧІ

Показник (в Окремі/з'єднані)	Окремі	МАТРИЦІ ЗАДАЧІ																									Тендові об'єк.	отримані			
		X1	X2	X2	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X12	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20	X21	X22	X23	X24	X25					
1 діляк	га	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	34,80	7233,00	1		
2 тротуарна діляк	м ²	25	19	19	29	200	75	6	6	6	4	3	14	15	9	45	25	19	14,5								124,0000	112955,79	2		
3 кордони/міст	УРАО	6,23	6,07	30,02	24,61	50,95	22,44	22,15	22,15	22,15	2,62	16,47	76,62	74,69	25,11	0,38	46,56	27,21		14,4	-36,9	-20	-22,14			0,2	0	11654,40	3		
4 концентр. міст	УРАО			30,02	24,61																-9,22	-5,98	-6,9				0	0,00	4		
5 концентр. макс	УРАО			30,02	24,61																-11,21	-7,21	-7,5				0	-12714,56	5		
6 трубі міст	УРАО														25,11						4,6	-2,76	-6			0,2	0	0,00	6		
7 трубі макс	УРАО														25,11						-7	-4,43	-6,6			0,2	0	-12552,54	7		
8 сміттє міст	УРАО																				74,69	-2,21	-1,11	-2,1			0	0,00	8		
9 сміттє макс	УРАО																				74,69	-2,21	-1,77	-3,6			0	-9722,54	9		
10 сілкас міст	УРАО							22,15	22,15													-6,27	-4,21	-0,6			0	0,00	10		
11 сілкас макс	УРАО							22,15	22,15													-5,12	-4,65	-0,9			0	-10377,25	11		
12 кордони/міст	УРАО					50,95	22,44															-0,74	-0,3				0	4467,92	12		
13 кордони/міст макс	УРАО					50,95	22,44															-1,55	-0,6				0	0,00	13		
14 травень	УРАО										16,5										1,14	-0,55	-0,5	-0,74			0	5932,12	14		
15 червень	УРАО										7,2	4,14	4,05								2,26	-2,26	-1,25	-2,03			0	6606,25	15		
16 липень	УРАО											5,25	9,45								3,42	-2,41	-1,29	-2,1			0	15905,09	16		
17 серпень	УРАО											17,25	6,21	9,45							2,55	-2,41	-1,29	-2,1			0	12301,80	17		
18 вересень	УРАО											17,25	2,07	4,05							1,71	-2,26	-1,25	-2,03			0	0,00	18		
19 жовтень макс	УРАО											34,5	24	20,7							14,4	-11,44	-6,56	-9,6	-1		0	0,00	19		
20 листопад	УРАО																											0	0,00	20	
21 снігопад	УРАО																										0,5	0	0,00	21	
22 картопля	УРАО					29,2	-42																				0	0,00	22		
23 сміттє діляк	У	0,75	-0,25	-0,25	-0,25	-0,25	-0,25	-0,25	-0,25	0,75	-0,25	-0,25	-0,25	-0,25	-0,25	1											0	-1822,36	23		
24 злива діляк	У	0,25	0,25	0,25	-0,65	-0,65	-0,65	-0,65	-0,65	-0,65	-0,65	-0,65	-0,65	-0,65	-0,65												0	-1973,60	24		
25 ВРХ міст	гал																				0,55	-0,25					0	0,00	25		
26 ВРХ макс	гал																				0,55	-0,45					0	-1024,41	26		
27 сміттє	гал																								1		0	850	850,00	27	
28 Сагітар/травень	У																										0	0,00	28		
29 сагітар/листопад	У																										0	0,00	29		
30 біроріч./травень	У																										0	0,00	30		
31 сміттє	У	25,5																									0	390	390,00	31	
32 трубі	У		17,5																								0	250	250,00	32	
33 молоко	У																										0	21,50	101717,46	33	
34 мікро ВРХ	У																										0	210	13392,44	34	
Коефіцієнти функції цін		1944,00	1240,40	1240,60	1945,12	5404,00	220,00	0,60	-5,80	-4,90	-5,60	-21,0	-21,2	-2,80	-2,90	-4,60									17,52	1254,3	500		-19	MAX	прибутку
Значення функції цін Z		10,9	15,7	2784,2	0,0	107,0	64,2	2427,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	241,0	1659,1	22,8	0,0	0,0	0,0	11990,0	2795,4	7048,7	550,0	66962,1	0,0	25669,2					
2295292,48		X1	X2	X2	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X12	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20	X21	X22	X23	X24	X25					

Microsoft Excel 11.0 Отчет по результатам
 Рабочий лист: [modell.xls]Лист1
 Отчет создан: 02.01.2021 13:21:27

Целевая ячейка (Максимум)

Ячейка	Имя	Исходное значение	Результат
\$B\$40	Значення функції цілі Z	2238202,48	2238202,48

Изменяемые ячейки

Ячейка	Имя	Исходное значение	Результат
\$D\$39	Значення функції цілі Z X1	10,9	10,9
\$E\$39	Значення функції цілі Z X2	15,7	15,7
\$F\$39	Значення функції цілі Z X3	2764,2	2764,2
\$G\$39	Значення функції цілі Z X4	0,0	0,0
\$H\$39	Значення функції цілі Z X5	107,0	107,0
\$I\$39	Значення функції цілі Z X6	64,2	64,2
\$J\$39	Значення функції цілі Z X7	2437,1	2437,1
\$K\$39	Значення функції цілі Z X8	0,0	0,0
\$L\$39	Значення функції цілі Z X9	0,0	0,0
\$M\$39	Значення функції цілі Z X10	0,0	0,0
\$N\$39	Значення функції цілі Z X11	0,0	0,0
\$O\$39	Значення функції цілі Z X12	0,0	0,0
\$P\$39	Значення функції цілі Z X13	241,0	241,0
\$Q\$39	Значення функції цілі Z X14	1659,1	1659,1
\$R\$39	Значення функції цілі Z X15	33,8	33,8
\$S\$39	Значення функції цілі Z X16	0,0	0,0
\$T\$39	Значення функції цілі Z X17	0,0	0,0
\$U\$39	Значення функції цілі Z X18	0,0	0,0
\$V\$39	Значення функції цілі Z X19	11590,0	11590,0
\$W\$39	Значення функції цілі Z X20	3795,4	3795,4
\$X\$39	Значення функції цілі Z X21	7048,7	7048,7
\$Y\$39	Значення функції цілі Z X22	850,0	850,0
\$Z\$39	Значення функції цілі Z X23	66962,1	66962,1
\$AA\$39	Значення функції цілі Z X24	0,0	0,0
\$AB\$39	Значення функції цілі Z X25	28669,2	28669,2