

**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: УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Здобувач

Кобзиста Ю.Ю.

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

Шпортюк Н.Л.

Дніпро – 2021

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: « » _____ 2020 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи	квітень 2020	
2.	Збір первинного матеріалу	серпень 2020	
3.	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	вересень 2020	
4.	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	жовтень 2020	
5.	Розрахунок та написання проектного розділу	листопад 2020	
6.	Написання висновків та пропозицій	грудень 2020	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	січень 2021	

Студент _____
(підпис)

Кобзиста Ю.Ю.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Шпортюк Н.Л.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення організації логістичного менеджменту на підприємстві»

Дипломна магістерська робота: 72 с., 13 рис., 15 табл., 78 літературних джерел.

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

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

Мета дипломної роботи магістра полягає в узагальненні теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення логістичного менеджменту в діяльності сільськогосподарського підприємства.

Методи дослідження. В роботі використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи: діалектичний метод наукового пізнання, метод логічного узагальнення і метод синтезу; методи статистичного, економічного та системного аналізу; табличні та графічні методи.

Досліджено теоретичні основи менеджменту логістичної діяльності в сільському господарстві; надана організаційно-економічна характеристика ФГ «Аksamит»; досліджено рівень організації логістичної діяльності на підприємстві; розроблено систему впровадження навігаційного моніторингу GPS та змодельовано економічний ефект після впровадження, який зумовлює підвищення ефективності функціонування підприємства при постійному контролі стану його технічного забезпечення, обґрунтовано доцільність оптимізації складського господарства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

ЛОГІСТИКА, МЕНЕДЖМЕНТ, ЛОГІСТИЧНА СТРАТЕГІЯ,
ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, СКЛАДСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

ЛОГИСТИКА, МЕНЕДЖМЕНТ, ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ,
ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКИХ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, СКЛАДСКОЕ
ХОЗЯЙСТВО

KEYWORDS

LOGISTICS, MANAGEMENT, LOGISTICS STRATEGY, TRANSPORT AND
LOGISTICS ACTIVITY, WAREHOUSE

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСВАХ АПК	8
1.1. Логістичний підхід до управління сільськогосподарським підприємством	8
1.2. Сутність та основні характеристики логістичного управління підприємством	17
1.3. Методичні аспекти оцінювання ефективності функціонування логістичної системи підприємства	24
Висновки до першого розділу	29
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ФГ «АКСАМИТ»	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика фермерського господарства «Аксамит»	31
2.2. Оцінка організації логістичного менеджменту в ФГ «Аксамит»	38
2.3. Аналіз зовнішнього середовища підприємства та його вплив на діяльність підприємства	44
Висновки до другого розділу	53
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ФГ «АКСАМИТ»	55
3.1. Оптимізація транспортно-логістичної діяльності ФГ «Аксамит»	55
3.2. Оптимізація складської діяльності ФГ «Аксамит»	64
Висновки до третього розділу	69
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	73
ДОДАТКИ	83

ВСТУП

Актуальність дослідження. Використання логістичного менеджменту в діяльності виробничих сільськогосподарських підприємств забезпечує досягнення результату з найменшими можливими в даних умовах витратами, максимальну пристосованість підприємства до мінливих ринкових умов, розширення ринкового сегменту та отримання конкурентних переваг. Метою логістичного менеджменту є керування всіма елементами та складовими логістичної системи як взаємодіючих і взаємозалежних для реалізації єдиної мети управління, тобто оптимальне функціонування всієї логістичної системи, а не її окремих елементів.

Проблеми оптимальності управління та ефективності логістичного менеджменту на виробничому підприємстві висвітлені в роботах таких науковців: Андрусь О.І., Багрій К.Л., Барабанова Ю.Є., Битов В.П., Величко О.П., Городко М. В., Дудар Т.Г., Зборовська О.М., Крикавський Є.В., Кустрич Л.О., Леонтович С.П., Маковоз О.В., Мещеряков В.Є., Нікішина О.В., Окландер М.А., Пономаренко В.С., Савенко І. І., Седіков Д. В., Сумець О. М. та ін. Проте дослідження логістичного менеджменту в сільськогосподарському підприємстві потребує більш детального дослідження, що зумовлено особливістю галузі.

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

Для досягнення поставленої мети були поставлені і вирішені наступні завдання:

- визначити місце логістичного менеджменту в управлінській діяльності підприємства;
- охарактеризувати роль стратегічного управління в підвищенні ефективності операційної діяльності виробничого підприємства;
- дослідити рівень господарювання ФГ «Аksamит»;

- проаналізувати рівень ефективності стратегічного менеджменту в ФГ «Аksamит»;
- охарактеризувати діючу систему логістики в ФГ «Аksamит»;
- провести оптимізацію організації складського господарства в ФГ «Аksamит»;
- розробити заходи, направлені на вдосконалення управління логістичною системою підприємства.

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

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

Методи дослідження. Теоретичну і методологічну основу дослідження становили діалектичний метод пізнання, фундаментальні положення економічної теорії та менеджменту, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем логістичного менеджменту. У процесі дослідження використовувались наступні методи: монографічний, аналізу і синтезу; абстрактно-логічний; теоретичного узагальнення та порівняння; економічного аналізу; структурно-логічний, кореляційно-регресійного аналізу, графічної інтерпретації.

Інформаційну базу дослідження становили законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні дані Державної служби статистики України, наукова література з досліджуваної проблеми, статистична звітність ФГ «Аksamит», інформаційні дані мережі Інтернет, власні спостереження автора.

Наукова новизна одержаних результатів дипломної роботи магістра полягає в обґрунтуванні теоретично-методичних засад і розробці практичних рекомендацій з удосконалення логістичного менеджменту ФГ «Аksamит».

Новизна дослідження полягає у тому, що запропоновано впровадження управління процесом транспортування продукції на основі інструментів бережливого виробництва, що включає в себе впровадження GPS моніторингу,

які спрямовані на виявлення втрат, ідентифікацію вузьких місць, не додають цінності процесам з позиції споживачів і знижують ефективність функціонування підприємств.

набуло подальшого розвитку:

– обґрунтовано доцільність оптимального використання складських приміщень з метою реалізації продукції в оптимальні терміни за цінами реалізації, які перевищують середню ціну при збуті продукції з поля.

Практична значимість полягає у тому, що результати дослідження створюють необхідне підґрунтя для подальшого системного вивчення проблеми використання логістичного менеджменту в умовах господарювання ФГ «Аksamит».

Апробація результатів дипломного дослідження. Наукові положення основних результатів дослідження та їх практичне застосування обговорювалися на 8-й Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (м. Дніпро, 2020 р.).

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дипломної роботи магістра становить 72 сторінки, робота містить 13 рисунків та 15 таблиць, список використаних джерел налічує 78 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АПК

1.1. Логістичний підхід до управління сільськогосподарським підприємством

Наявні умови функціонування сільськогосподарських підприємств вимагають рішення складних завдань щодо підвищення конкурентоспроможності, збільшення обсягів продаж і зростання ефективності виробництва. Саме використання логістичного підходу дозволяє вирішувати ці завдання в сукупності, забезпечуючи тим самим розвиток підприємства.

Сучасні науковці при дослідженні терміну «логістичний підхід» цитують визначення, запропоноване Л.В. Фроловою: теорія, що вивчає оптимізацію ринкових зв'язків, тобто – наука про удосконалення, підвищення ефективності управління матеріальними і пов'язаними з ними інформаційними та фінансовими потоками «протягом переміщення від первісного джерела сировини і матеріалів до кінцевого покупця готової продукції, використовуючи теорію економічних компромісів і системний підхід для отримання» синергійного ефекту. При цьому Л.В. Фролова «виокремлює управління, як матеріальними, так і інформаційними й фінансовими потоками», а автори класичних підручників акцентують лише на зміні першочергових завдань діяльності суб'єкта господарювання на користь управління матеріальними потоками.

Базове дослідження особливостей логістичного підходу зроблено ще у 1999 р. зарубіжними науковцями О.О. Новиковим і С.О. Уваровим. Сутність логістичного підходу вони виокремили як встановлення адекватних інформаційного й матеріального потоків, формулювання оптимального пересування товарів і ресурсів, визначення стандартних показників якості

товарів і їх пакування, з'ясування центрів нераціонального матеріально-сировинних, кадрових ресурсів, техніки, технології та приміщень, а також втрати часу. При цьому концептуальна ідея застосування логістичного підходу полягає в досягненні результатів з найменш можливими в даних умовах витратами, «максимальній пристосованості підприємства до мінливих ринкових умов, розширенні ринкового сегменту й отриманні конкурентних переваг» [23]. Надане визначення є достатньо розгорнутим, ураховує особливості як виробництва, так і розподілу продукції вплив зовнішнього середовища, питання управління якістю і виявлення втрат, побудови інфраструктури та використання персоналу, а також формування конкурентних переваг через застосування логістичного підходу. Однак поза увагою авторів залишився фінансовий потік, як супутній до матеріального.

Дія системи логістичного забезпечення виробничого сільськогосподарського підприємства спрямована на: заготівлю сировини та матеріалів, виробництво сільськогосподарської продукції та її реалізацію. У відповідності до вказаних ознак логістична діяльність сільськогосподарських підприємств містить три види логістики: логістика постачання, виробнича логістика і збутова логістика.

Кожний вид логістики виробничого підприємства має свої особливості та притаманні лише їх процеси «для ефективного управління якими застосовують низку методів та інструментів логістичної діяльності» [51].

Аналізуючи табл. 1.1, можна зробити висновки, що логістичний менеджмент в діяльності виробничих сільськогосподарських підприємств здійснюється за допомогою сукупності методів та інструментів, ключовими із яких є - «система JIT», «КАНБАН», ABC- та XYZ-аналіз, та їх поєднання.

Аналіз логістичної системи виробничих сільськогосподарських підприємств показує, що діяльність в сфері логістики визначається через впровадження та застосування «комплексних логістичних функцій, які поділяються на логістичні процеси та логістичні операції». При цьому специфіка

галузі сільського господарства зумовлює і особливості логістичної системи, з функціями та інструментами, які не використовуються в інших галузях.

Таблиця 1.1

Види логістики, що використовуються на виробничих сільськогосподарських підприємствах

Вид логістики	Мета управління	Логістичні процеси	Інструменти та методи
Логістика постачання (транспортна)	Забезпечення технологічної єдності транспортно-складського процесу	Управління транспортом; визначення раціональних маршрутів доставки; координація транспортного й виробничого процесу; організація переміщення вантажів	Метод кластерного аналізу, побудований на засадах багатофакторного аналізу; ABC-та XYZ-аналіз, система «JIT»
Заготівельна логістика (закупівельна)	Забезпечення підприємства матеріальними ресурсами; повне задоволення потреб виробництва сировиною з максимально можливою економічною ефективністю	Планування придбання сировини й матеріалів; планування зав'язків із ринком поставок; визначення та встановлення оптимальних термінів заготівлі	Метод установавання економічної величини замовлення, відомий як «формула Вільсона»; метод МОВ («виготовити або придбати»); ABC- та XYZ-аналіз; «система JIT»; система «КАНБАН»
Виробнича логістика (внутрішньовиробнича)	Оптимізація матеріальних потоків усередині підприємств, які створюють матеріальні блага або надають матеріальні послуги	Планування виробництва на основі прогнозів потреб готової продукції; організація управління технологічними процесами виробництва; контроль якості; прогнозування; планування та нормування витрат матеріальних ресурсів у виробництві; організація роботи внутрішньовиробничого технологічного транспорту	Метод повних витрат; ABC- та XYZ-аналіз; «система JIT»; система «КАНБАН»
Логістика збуту (маркетингова або розподільча)	Забезпечення найбільш ефективної організації розподілу виробленої продукції, що охоплює весь ланцюг системи розподілу: маркетинг, транспортування, складування	Управління транспортуванням, складуванням та іншими матеріальними й нематеріальними операціями; організація процесів збуту	Методи центра ваги, гравітації; промислової динаміки, формування зразків (еталонів); «система JIT»

Логістичний процес можна визначити, як це сформована в часі та просторі черговість проведення виконання логістичних операцій, що забезпечує досягнення поставленої мети. Логістичними процесами прийнято вважати ті, що «пов'язані зі зміною параметрів простору (розміщення), часу, форми, властивостей логістичних потоків. Логістичні процеси виконуються в межах логістичних функцій, а логістичні є частиною логістичного процесу» [29].

Процес здійснення логістичної діяльності в сільському господарстві являє собою ланцюг, який складається із трьох ключових ланок: «постачальник - сільськогосподарське підприємство - споживачі». Між вказаними ланками безперервно відбувається рух двох потоків: інформаційного та матеріально-грошового. Інформаційний потік складається із формування та обробки інформаційної бази, що передує виникненню матеріально-грошового потоку. На основі отриманої та обробленої інформації формується матеріально-грошовий потік який містить операції по транспортуванню вантажів, складуванню продукції та розробці системи збуту.

Процес управління логістичною діяльністю «характеризується наявністю системи та причинного зв'язку між її елементами, а також існуванням керуючої й керованої підсистем» [13]. У відповідності до означеного, логістику сільськогосподарського підприємства можна визначити як функцію управління – логістичний менеджмент, так і як об'єкт управління - управління логістикою, «де сферою практичної реалізації логістичної концепції виступає логістична діяльність підприємства» [24].

Раціонально побудована система менеджменту виробничого підприємства забезпечує ефективність його функціонування. Це ж саме відноситься і до системи управління ланцюгами поставок. Ефективність логістичної діяльності забезпечується дією різноманітних чинників, до яких відносяться «автоматизація і досконала координація усіх залучених підрозділів підприємства» [64]. Для забезпечення ефективності роботи як системи логістики, так і підприємства загалом, необхідно виявити чинники оптимізації виробничих, збутових, та фінансових процесів.

Ряд науковців виокремлюють наступні типи логістичного менеджменту, кожен з яких характеризує різні елементи постачання на підприємстві (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Типи логістичного менеджменту за елементами постачання

Тип	Тлумачення
Управління поставками логістика	Включає у себе планування, закупівлю і координацію матеріалів, які необхідні в певний час у певному місці для виробництва. Це включає у себе транспортування матеріалів, а також місце для їх зберігання. Крім того, оцінка рівня поставок на різних стадіях процесу необхідна для того, щоб переконатися, що потреби клієнта задоволені, наприклад доставка матеріалів на будівельний майданчик або деталей для виробничого підприємства
Розподіл і рух матеріалів	Передбачає зберігання та транспортування матеріалів до місця призначення. Питання, пов'язані із цим, включають переміщення матеріалів, включаючи завантаження, розвантаження та транспортування, а також відстеження запасів та їх використання. Цей тип управління контролює переміщення поставок із центрального складу в магазини, які продають товари кінцевому споживачу
Виробнича логістика менеджмент	Передбачає керування етапами об'єднання розподілених поставок у продукт, наприклад координуючи процес збирання готового продукту. Це передбачає постановку матеріалів у потрібний час для роботи з будівельним продуктом. Цей тип управління логістикою належить до сфери управління продуктами
Зворотна логістика повернення товару	Йдеться про управління утилізацією матеріалів і поставок із виробництва. Наприклад, на будівельному майданчику вона включає у себе видалення надлишків матеріалу і повернення цих матеріалів на склад. Він також може відноситися до повернення небажаних або невикористаних продуктів від кінцевого клієнта, що вимагає повернення

Здійснення логістичного процесу на сільськогосподарському проходить між такими ланками виробничо-збутового процесу: «постачальник - сільськогосподарське підприємство - споживачі». Як було визначено вище, логістичний процес відбувається за рахунок первинного інформаційного потоку та вторинного – матеріального.

Інформаційний потік включає в себе наступні дії: прогнозування рівня попиту на відповідний асортимент продукції, оцінка поточного стану ринку, оперативно-календарне планування потоків сировини, матеріалів та готової продукції, визначення та прогнозування потреби в ресурсному забезпеченні.

Матеріальний потік представляє собою постійний рух та формування запасів сировини та готової продукції, який містить процеси «постачання, підтримку виробництва й фізичний розподіл» [24].

Використання логістичного підходу при вирішенні завдання підвищення ефективності функціонування фірми сьогодні все більш міцно стає предметом спеціального розгляду, як з теоретичної, так і з практичного боку. Фірми, «які досягли стратегічних переваг, завдяки компетентності в логістиці, визначають характер конкуренції в своїх галузях» [54]. За останні кілька років майже в кожній фірмі з'явилися менеджери-логісти або навіть відділи логістики.

Досягнення стратегічних цілей підприємств стає можливою при створенні таких логістичних систем, які були б спрямовані на досягнення високої якості обслуговування споживачів, дозволили б оптимізувати її матеріальні, інформаційні, фінансові потоки і тим самим значно скоротити витрати підприємства. Це дозволяє виробити сучасні технології логістичного менеджменту і добитися високого рівня ефективності господарювання.

Нині перед підприємствами гостро стоїть проблема раціонального управління поставками, виробництвом і збутом, які повинні будуватися з метою задоволення вимог споживачів за мінімальних витрат. Для досягненні вказаного завдання «під час формування системи менеджменту багатьох сучасних організацій все частіше використовуються нові методи і технології управління, які базуються на концепції логістики» [51]. Така ситуація вимагає «детального дослідження як сутності цього поняття, так і можливостей інтегрування теоретичних положень в побудову ефективної системи менеджменту окремих організацій» [29].

З точки зору функціонального підходу (табл. 1.1) логістичну діяльність суб'єктів господарювання більша частина науковців розглядає як практичну реалізацію комплексних логістичних функцій та елементарних логістичних операцій. Основна частина дослідників вважає що «оптимальним є розподіл комплексних логістичних функцій на базисні, ключові та підтримуючі» [34].

Основні підходи до визначення економічної категорії «логістична діяльність» [53]

Вчені, автори	Визначення логістичної діяльності
Функціональний підхід	
О. Блейхер	Пересування і збереження матеріальних потоків у процесі їх проходження в межах ланцюга поставок.
Н.Й. Конішева, Н.В. Трушкіна	Реалізація основних логістичних функцій і задач.
Ю.І. Мельнікова	Планування, організація, управління і контроль руху матеріальних та інформаційних потоків в просторі і часі від первинного джерела до кінцевого споживача
Л.Б. Міротін	Реалізація комплексних логістичних функцій, а саме базисних, ключових та підтримуючих.
О.М. Сумець, Т.Ю. Бабенкова	Сукупність форм, методів і засобів комплексного управління рухом продукції; включає елементи організаційного, інформаційного, комунікаційного забезпечення ринку
М. Тюріна, І. Гой, В. Бабій	Практична реалізація логістичних функцій та логістичних операцій.
Процесний підхід	
Н.Й. Конішева, Н.В. Трушкіна	Особливий вид господарської діяльності, реалізація якої потребує здійснення послідовних процесів логістичної діяльності підприємства в єдиному комплексі.
М. Тюріна, І. Гой, В. Бабій	Реалізація основних процесів координації операційної діяльності.
Л.Л. Ковальська	Сукупність логістичних рішень і методів їх прийняття.
М.А. Окландер	Організаційно-управлінський механізм координації, який дає змогу досягти ефекту завдяки чіткій злагодженості в діях спеціалістів різноманітних служб, які беруть участь в управлінні матеріальним потоком
В.І. Степанов	Управління потоковими процесами, зокрема процесом руху товару в різних сферах діяльності суб'єктів господарювання.
В.В. Щербаков	Організація інтегрального управління матеріальними та пов'язаними з ними інформаційними та фінансовими потоками, а також супутнім сервісом, що сприяє досягненню цілей організації бізнесу з оптимальними витратами ресурсів.

Відповідно до матеріалів табл. 1.1 логістична діяльність сучасного виробничого підприємства досліджується з боку впровадження логістичних процесів, які формуються на співпраці:

- «діяльності з оперативно-календарним планом постачання сировини, матеріалів та напівфабрикатів; транспортно-складських робіт з предметами постачання» [25];

- «діяльності з планом фізичного розподілу під час виробництва продукції; внутрішньозаводським переміщенням матеріалів, сировини готової продукції, завантажувально-розвантажувальними роботами, транспортно-складськими роботами з незавершеного виробництва тощо» [14];

- виробничої діяльності з прогнозами маркетологів стосовно реалізації продукції, планування попиту, поточним плануванням, складським та транспортними роботами, після продажним супроводом.

Отже, ефективне провадження на підприємствах логістичної діяльності дає змогу вважати її як основну компонентну частину логістичних систем. Досягнення поставлених завдань та основної мети логістики, зумовлено системним підходом, зокрема синергетичною дією функціонування логістичних систем.

Проведення дослідження теоретичних робіт з питань логістичних систем дає можливість сформулювати наступне: більшість авторів звертають увагу на те, що система є комплексною сукупністю більш простих підсистем, які поєднуються загальною ціллю, що спрямована на забезпечення ефективного логістичного процесу на підприємстві.

Тобто, більша частина науковців вважає що логістична діяльність здійснюється через виконання логістичних функцій, які представляють собою сукупність логістичних процесів та логістичних операцій.

Функцію логістичної діяльності можна визначити як обґрунтовану сукупність взаємообумовлених логістичних операцій, дія яких направлена на «реалізацію певного завдання логістичної системи, наприклад транспортування, складування, управління замовленнями, управління запасами. Логістичні процеси виконуються в межах логістичних функцій» [30] (рис. 1.1).

Виокремлення на підприємстві логістичних функцій зумовлено специфікою діяльності та наявністю служби логістики чи спеціаліста з логістики, які несуть відповідальність за організацію процесу закупівлі, транспортування, складування, контролюють залишки сировини та готової продукції на складі.

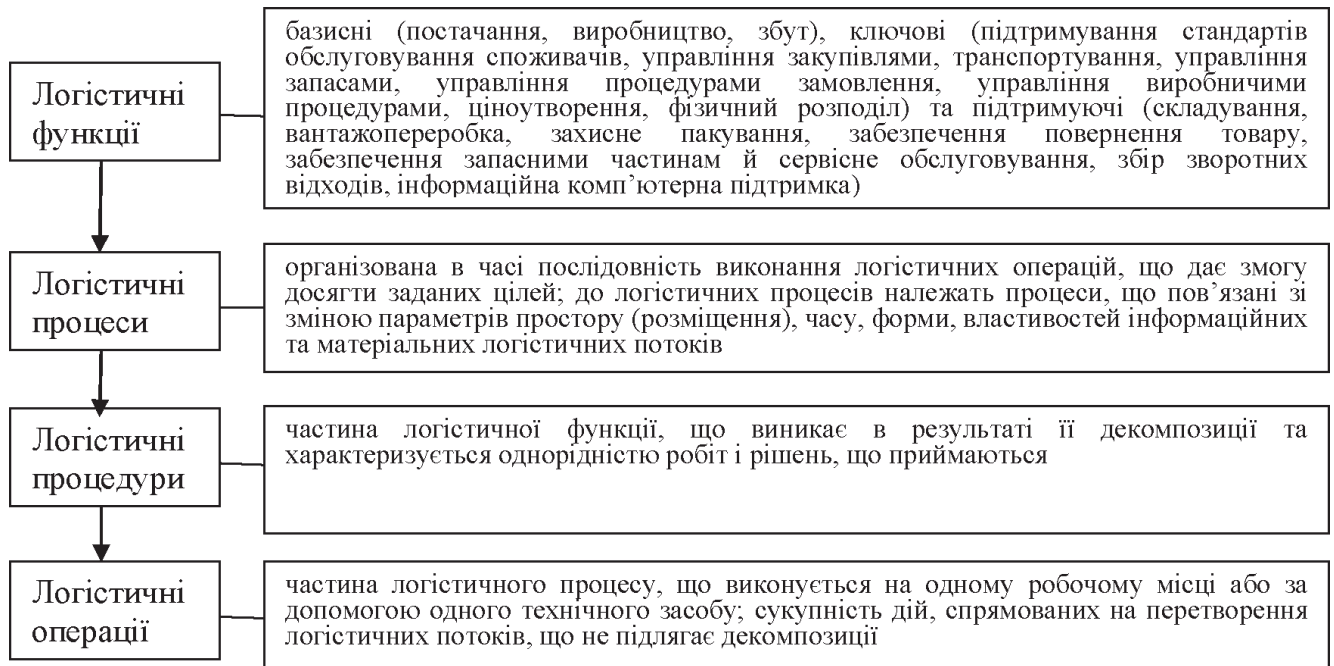


Рис. 1.1. Основні складові логістичної діяльності [30]

Побудова таких структур в логістиці можлива за допомогою інструментарію організаційного інжинірингу. Особливо «важливим є його застосування для розгалужених вертикально інтегрованих організацій з великою кількістю контрагентів, продуктів та бізнес-процесів» [53]. Організаційний інжиніринг заснований на системному підході до управління компанією, яка розглядається як цілісна відкрита соціально-економічна система. Становлення даної бізнес-моделі підприємства ґрунтується на аналізі рівня та ефективності взаємодії із зовнішнім середовищем підприємства та визначенням функціональних обов'язків менеджменту вищої ланки (рис. 1.2).

Встановлення визначеного переліку місій підприємства забезпечує побудову ефективного та діючого дерева цілей компанії та «відповідних стратегій їх досягнення. При цьому на корпоративному рівні розробляються стратегії зростання, інтеграції та розвитку бізнесу» [29]. Розроблені стратегії дозволяють визначити як поведінку підприємства у зовнішньому середовищі, в умовах його постійних змін, так і у внутрішньому середовищі та безпосередньому оточенні.

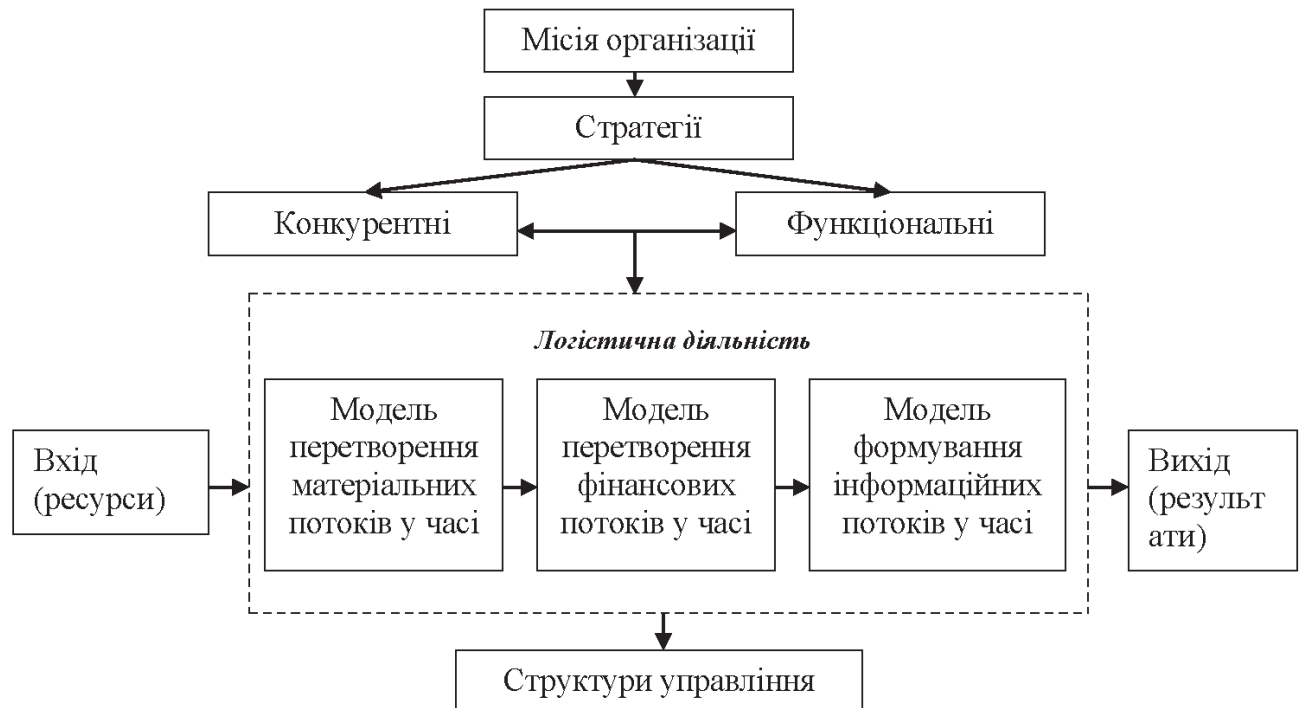


Рис. 1.2. Місце логістичної діяльності в моделюванні системи менеджменту організації

Функціональні стратегії визначають стратегії залучення матеріальних, фінансових, людських та інформаційних ресурсів, а також процеси в підсистемах організації. Функціональні стратегії «визначають стратегії в організації компонент управління та етапів життєвого циклу продукції» [51]. При цьому компанія може посісти в партнерському ланцюжку створюваних цінностей оптимальне місце, де її можливості та потенціал використовуватимуться найкращим чином. Реалізація кожного виду стратегій нерозривно пов'язана зі здійсненням логістичної діяльності.

1.2. Сутність та основні характеристики логістичного управління підприємством

Ефективність логістичної діяльності та менеджменту логістики виробничого підприємства формується під дією ключових чинників, до яких

відносять: «продуктивність факторів виробництва (ресурсів виробництва, праці тощо), рентабельність капіталу та ризик прийняття рішень» [24]. Зокрема, при дослідженні проблеми оптимізації запасів, основна увага спрямована на вартісні показники, при цьому їх кількісні залишки залишаються поза увагою аналітиків. Хоча за рівнем впливу на кінцеві результати, вартісні і кількісні показники мають однаковий вплив.

При цьому, як свідчать дослідження «реформування української економіки, інструменти, що успішно використовуються в практиці підприємництва розвинених країн, не завжди адекватно спрацьовують на вітчизняному ринку» [60].

Потенціал вітчизняної економіки дає позитивні перспективи для використання нових методів системи менеджменту виробничим підприємством. Ми вважаємо доцільним провести оцінку застосування практики логістичного управління на передових підприємствах галузі та впровадження цих методів на усіх типових підприємствах та фермерських господарствах.

Логістичне регулювання доцільно проводити шляхом керування кількістю, напрямком руху, частотою повторень, джерелами утворення та за окремими параметрами таких потоків ресурсів, а саме, матеріальних, потоку персоналу, енергетичних ресурсів, інформаційного забезпечення та фінансування діяльності. Вказані потоки можна віднести до матеріальних, так як в результаті їх взаємодії ми отримуємо матеріальні ресурси. Система логістичного менеджменту має наступні функції: «маркетинг ринку сировини та готової продукції; визначення потреби в матеріальних ресурсах; закупівля, транспортування, зберігання та облік матеріальних ресурсів; регулювання запасів; організація виробничого споживання ресурсів; удосконалення оргструктури управління матеріальними ресурсами» [32].

На сьогоднішній день виокремлюють наступні підходи до логістичного управління:

Перший – розглядає те, що логістика повинна передбачати лише виконання функцій планування: «розробку механізму та структури управління рухом матеріальних, інформаційних та інших потоків» [26].

Другий – передбачає не лише планування, а й здійснення повсякденної діяльності по управлінню. Логістика на кожному із етапів свого застосування, «впливає на маркетингові дослідження, на рух матеріальних ресурсів, на розподіл виробів між споживачами, на процес виробництва, на адміністративно-управлінську діяльність» [31].

Об'єктом як вивчення, так і управління логістикою виробничого підприємства аграрного сектору є «система матеріальних, інформаційних, фінансових та інших потоків» [14]. Принципова різниця між виробничим та логістичним підходом полягає в тому, що при виробничому підході «об'єктом управління було певне накопичення окремих матеріальних об'єктів, при логістичному ж підході головний об'єкт управління - потік, тобто множина об'єктів, як єдине ціле» [51]. Показники логістичного потоку характеризують кількість об'єктів, що є дійсні у конкретний момент часу та «вимірюються у абсолютних одиницях: початковий та кінцевий пункт, траєкторія руху, довжина шляху, швидкість та час руху, інтенсивність тощо» [23]. Науковці відокремлюють сьогодні такі стадії розвитку логістичного управління на основі дослідження передового досвіду європейських компаній:

1. Регулярна організація системи логістичного менеджменту. Календарне, щоденне планування логістики.
2. Нерегулярна організація системи логістичного менеджменту. Планування логістичних заходів на тиждень.
3. Інтегрована система логістики, яка містить в собі елементи регулярної та нерегулярної організації, та полягає у проведенні довгострокового планування на місяць та більше.

Існують різноманітні форми логістичних утворень у нестатичних умовах ринку. Зокрема, у США концепція логістики розглядається як ефективний підхід до управління з метою зниження виробничих витрат. Особливістю

логістичного управління є зміна пріоритетів господарської діяльності: головним стає не продукт, а процес у вигляді потоку - матеріального, інформаційного й т.д. Управління процесами формування потоків – «нова форма управління, що є позитивно відмінна від традиційних і за рівнем творчого потенціалу, і по ступені ефективності кінцевих результатів» [61].

Зміни в традиційних системах управління матеріальними потоками й використання в їх організації логістичного підходу зумовлюють вивільнення додаткової логістичної потужності, зокрема: «додаткова потужність, що обумовлена гнучкістю системи забезпечення ресурсами або реалізації продукції; додаткова потужність, зумовлювана інтеграцією логістичних, виробничих і управлінських процесів; додаткова потужність, що обумовлена подоланням невідповідностей (тимчасових і просторових) у внутрішньому і зовнішньому середовищі й т.д.» [12].

В невизначених умовах розвитку аграрного ринку України, для формування високого конкурентного статусу підприємства ключова роль відводиться формуванню «власної ринкової стратегії, проведенню регулярних маркетингових досліджень, здійсненню моніторингу маркетингового середовища і розробленню комплексу маркетингових заходів» [30].

Відносно системи логістичного менеджменту, то доцільним є звернути увагу на розвиток логістичних систем безпосередньо на підприємстві, без залучення сторонніх організацій з надання послуг логістичного обслуговування. При цьому перевагу доцільно віддати системі, що тягнуть. Ключовими завданнями даної системи є забезпечення постачальницької, виробничої та збутової діяльності підприємства, підтримка локальних стратегій з врахуванням поточних потреб підприємства та його матеріально-технічного забезпечення та перспективних можливостей.

Принципи логістичного управління спричиняють ряд вимог, дотримання яких обов'язково для всіх суб'єктів економічних відносин. Існує ряд вимог постійного характеру, виконання яких відображає сутність концепції логістичного управління: сумісність логістичних елементів; мінімізація

сукупних і відносних витрат; раціоналізація матеріальних і інформаційних потоків; забезпечення готовності виробника й посередника до виконання замовлень; забезпечення синхронності при складській переробці, транспортуванні готової продукції й т.д [31].

Система логістичного менеджменту складається з таких підсистем (рис.1.3):

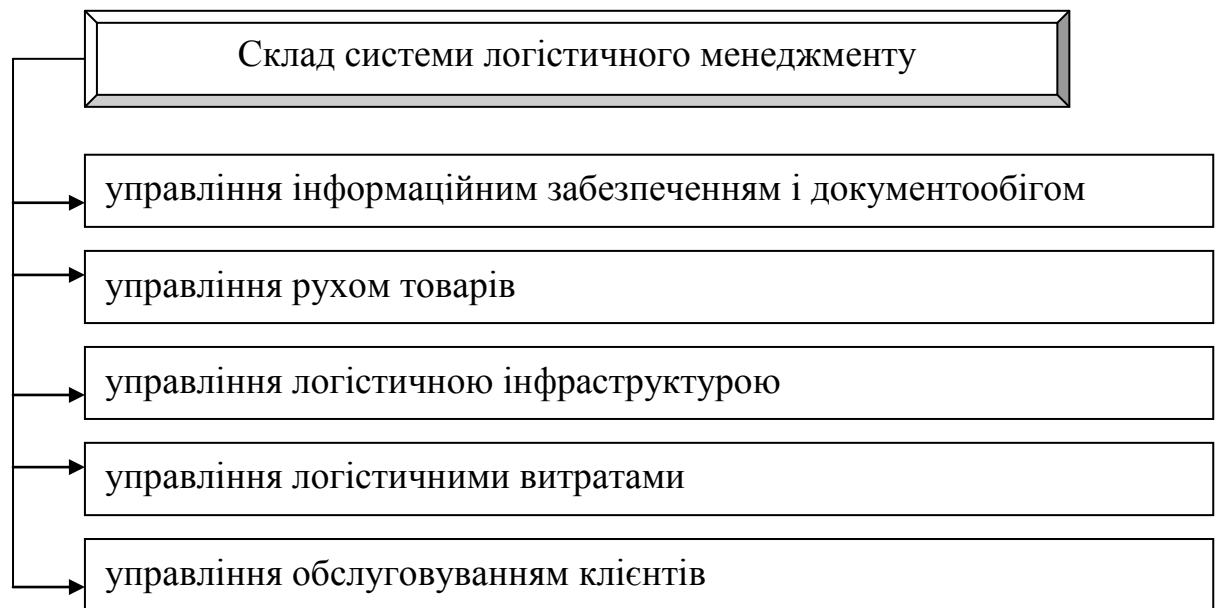


Рис. 1.3. Склад системи логістичного менеджменту

Практичне використання логістичного управління виражається через його функції, найбільш важливими сферами прояву яких є постачання, виробництво, розподіл і збут. Використання логістичного управління припускає широкий спектр дій, а саме:

1. прогнозування, здійснення та управління ресурсним забезпеченням підприємства, встановлення договірних зв'язків із постачання ресурсів та відвантаження продукції, їх оперативне корегування;

2. організація складського господарства, раціональне використання складів, визначення оптимального розміщення;

3. оптимізація рівня використання машино-тракторного парку підприємства;

4. регулювання інформаційного потоку та прогнозування на основі його аналізу – матеріального потоку;
5. організація роботи та формування пакету послуг із логістичного забезпечення;
6. формування інформаційного забезпечення виробничої діяльності;
7. визначення оптимального складу та строків постачання матеріальних ресурсів;
8. формування маркетингово-збутової діяльності;
9. моніторинг якісних параметрів виконання логістичного обслуговування;
10. корегування величини і напрямків руху потоків підприємства;
11. прогнозування логістичної діяльності, через складання планів з перевезень, зберігання та використання запасів.

Впровадження системи логістичного менеджменту на підприємстві дає змогу провести наступні роботи: «оптимізація виробничих потужностей в умовах нестабільних обсягів виробництва та постачання матеріалів, сировини, готової продукції тощо; визначення раціональної організаційної структури підприємства; визначення раціональних шляхів створення транспортного коридору» [63].

Охарактеризуємо окремі принципи логістичних підходів в системі менеджменту підприємством: «централізація розробки стратегії управління; централізація процесу її реалізації; забезпечення гнучкості логістичного управління підприємством; забезпечення адаптивності управління; використання у широкого кола менеджерів всіх рівнів у процесі управління» [20].

Пропонуємо розглянути сучасні існуючі логістичні методи управління підприємством.

1. Метод взаємодії між функціями та логістичними процесами «передбачає інтеграцію маркетингової та логістичної стратегії у вигляді

маркетинго-логістичного управління, інтеграції стратегій транспортування, складування тощо» [20].

2. Метод логістичного аутсорсингу базується на залученні до здійснення логістичного обслуговування сторонніх організацій, діяльність яких полягає у наданні послуг з логістичного обслуговування.

3. Метод консолідації дозволяє зменшити витрати на логістичну діяльність за рахунок синергетичного ефекту.

4. Метод скорочення циклу та рівня запасів використовується при плануванні виробництва, формуванні та нормуванні ресурсів підприємства та ін.

5. Метод диференціації зумовлює оптимальне співвідношення між понесеними витратами та досягненим ефектом.

6. Метод інновацій передбачає використання досягнень науки при здійсненні логістичного обслуговування.

Отже, основними шляхами підвищення якості логістичних процесів на підприємствах є такі:

1. Використання на підприємстві елементів інтегрованої системи якості.

2. Використання елементів стратегії підприємства, які спрямовані на підвищення якості самого підприємства.

3. Застосування факторів зростання якості логістичних послуг як в самому підприємстві, так і при зовнішніх взаємозв'язках.

4. Налагодження якісних взаємовідносин між підрозділами підприємства, що забезпечить якість роботи як окремих підрозділів так і підприємства загалом.

5. «Координація діяльності у функціональних галузях якості, на підприємстві й у логістичних ланцюгах між партнерами».

6. Проведення систематичного моніторингу.

7. формування оптимальної та дієвої організаційної структури підприємства, яка враховує підконтрольність виконавців та визначення ключового функціоналу.
8. Формування конкретних завдань для отримання правильних рішень.
9. Забезпечення координованості дій (комплексні дії через заходи для досягнення ефекту синергії в системі управління підприємством).
10. Підвищення рівня кваліфікації кадрів на ключових виробничих ділянках підприємства.
11. Підвищення ефективності виконання роботи (мотивація персоналу).

1.3. Методичні аспекти оцінювання ефективності функціонування логістичної системи підприємства

Ефективність логістичної системи підприємства характеризується системою показників, що визначають рівень якості роботи логістичних процесів при заданому рівні загальних виробничих витрат.

До основних показників, що визначають ефективності діючої логістичної системи можна віднести: балансовий прибуток; валові виробничі та логістичні витрати; якість продукції та логістичного обслуговування; тривалість логістичних процесів; час виконання замовлень; продуктивність виробничого циклу та повернення інвестованих коштів в діяльність підприємства.

Показники, визначені на основі рівня витрат мають вплив на «цілі за прибутком і рентабельністю, а операційні показники впливають на продуктивність праці і якість процесів, що в свою чергу впливає на цілі верхнього рівня, такі як вартість компанії» [56].

В залежності від обраних цілей аналізу для визначення рівня ефективності роботи логістичної системи підприємства обирають різні методи. Методологічною основою при управлінні логістичними процесами складає

системний підхід, який визначається через це комплекс взаємопов'язаних елементів.

Системний підхід є універсальним методом пізнання діяльності, оскільки виробничий процес чи його елементи може бути представлено системно. Використання даного підходу «дозволяє досліджувати і проектувати складні динамічні цілісності і передбачає використання методу дедукції (від загального до конкретного)» [57].

Системний підхід, який використовується при визначенні ефективності роботи логістичної системи підприємства можна розкласти за наступними етапами:

1. встановлення та характеристика цілей роботи логістичної системи;
2. визначення критеріїв, які забезпечують ефективне функціонування логістичної системи за умов впливу зовнішнього середовища;
3. визначення окремих підсистем з врахуванням окремих видів ефективності;
4. оптимізація окремих елементів різних варіантів та об'єднання їх в єдину систему для отримання поставленого результату.

Використовуючи системний підхід ми визначимо загальну ефективність логістичної системи, проте «метод не дозволить деталізувати критерії ефективності і представити діяльність підприємства як логістичного центру в числовому вираженні» [39].

Метод аналізу повної вартості розповсюджений серед діючих менеджерів з логістичного забезпечення, за умови необхідності вибору з великої кількості альтернатив. Вказаний метод є методом керування потоковими процесами, який враховує всі економічні зміни, що виникають при будь-яких перетвореннях в логістичній системі. «При його використанні допускається збільшення витрат в одній функціональній області логістичної системи, при зниженні витрат загалом по системі» [4].

За висловом Городко М.В., «недоліками методу аналізу повної вартості є необхідність в спеціальних знаннях; а також облік факторів, пов'язаних з непрямими витратами» [12].

При прийнятті оперативних управлінських рішень в короткостроковій перспективі доцільним є використання методів ABC і XYZ-аналізу. В логістичній діяльності дані методи використовують при плануванні закупівельної діяльності, в менеджменті запасів, системі розподілу та інших напрямках, які потребують поточного контролю.

Суть методу ABC-аналізу полягає в «розподілі об'єктів за ступенем важливості і зосередженні на найбільш важливих основних зусиллях з точки зору визначеної мети серед безлічі однакових об'єктів. XYZ-аналіз передбачає розподіл об'єктів залежно від попиту на них (частоти споживання)» [61].

Найбільш ефективні окреслені методи при проведенні оцінки наступних логістичних процесах: обґрунтування номенклатури ресурсів, оптимізація виробничої структури чи вину надаваних послуг. Але використання вказаних методів не дає змогу якісно оцінити роботу всієї логістичної системи, яка містить безліч різноманітних показників ефективності, що не враховані в даних методах.

Стосовно аналізу ефективності використання натуральних показників логістичної системи відмітимо, що позитивною динамікою вважається економія чи вивільнення грошових коштів. При цьому необхідною умовою є: «оптимальний рівень запасів і скорочення потреби в складському зберіганні; час проходження потокових процесів (матеріальних, інформаційних, фінансових) у логістичній системі; тривалість виконання замовлення, якість і рівень сервісу; рівень використання виробничих потужностей; якість транспортних послуг та інше». [40]. Доцільно відмітити недоліки даного методу: при проведенні розрахунків необхідне попереднє нормування всіх натуральних показників; неможливо визначити економічний ефект від проєктованої логістичної системи.

Для оцінки ефективності логістичної системи Макаренко В.М. пропонує застосовувати методику GAP-аналізу. «GAP-аналіз – це комплексне аналітичне дослідження, що вивчає невідповідності, розриви між поточним станом компанії і бажаним. Цей метод дозволяє виявити проблемні (вузькі) місця в функціонуванні і розвитку логістичної системи і своєчасному їх усуненні» [34].

Автор пропонує аналізувати невідповідності реальних (поточних) можливостей виробничої логістичної системи підприємства прогнозованому (потенційному) рівню ефективності її функціонування.

Описаний метод може бути використаний для всіх діючих елементів логістичної системи і доступний підприємству будь-якої галузі, але необхідно попереднє прогнозування рівня ефективності, який необхідно досягнути за різними показниками.

Використання при аналізі ефективності логістичної системи одного із описаних методів не дає точного результату щодо її функціонування. Для отримання більш точних результатів необхідно проводити дослідження за якомога більшою кількістю критеріїв.

В сучасній методології широкого розповсюдження набуває використання збалансованої системи показників, яку можна адаптувати і при визначенні ефективності логістичної системи. Науковець Сєдіков Д.В. характеризує «суть впровадження збалансованої системи показників як аналіз менеджерами бізнес-процесів і виділення значущих для підприємства сфер діяльності, в яких визначають сукупність ключових показників результативності, що підлягають регулярному вимірюванню» [56].

Збалансована система показників оцінки ефективності функціонування логістичної системи акцентує увагу на взаємозв'язок фінансових показників підприємства з такими напрямками діяльності, як: задоволення потреб споживачів, внутрішньозаводська виробнича діяльність логістики, інноваційна складова підприємства, заходи щодо підвищення результативних показників фінансового стану.

Узагальнивши вищезначені методи, вважаємо, що комплексна система показників функціонування логістичної системи підприємства повинна складатися із трьох складових (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Пропонована система показників логістичної діяльності підприємства

Використання збалансованої системи показників в аналізі логістичних систем дасть змогу визначити відношення внутрішніх і зовнішніх клієнтів підприємства до його логістичної діяльності; які конкретні процеси сприятимуть реалізації логістичної та виробничої стратегії, які заходи допоможуть оптимізувати фінансові результати підприємства; як оцінюють

логістичну систему та діяльність підприємства загалом його власники і керівники.

Алгоритм оцінки ефективності функціонування логістичної системи – це спеціально розроблена система операцій, яка після послідовного їх виконання дозволяє провести повну оцінку ефективності функціонування логістичної системи і визначити підсумковий рівень ефективності її функціонування. Таким чином, відстеження та аналіз показників ефективності функціонування логістичної системи призводить до розробки стратегічних ініціатив, спрямованих на вдосконалення як діяльності підрозділів, так і всієї діяльності суб'єкта господарювання загалом, а також знаходження проблемних місць, які перешкоджають виходу системи на більш високий рівень.

Висновки до першого розділу

1. Визначено логістичну діяльність організації як комплексну сукупність логістичних елементів, які поєднуються загальною ціллю, що спрямована на забезпечення ефективного логістичного процесу на підприємстві. Під час проектування організаційних систем за допомогою організаційного інжинірингу базові процеси логістичної діяльності мають бути вихідними в моделюванні системи менеджменту організації.

2. Аналіз визначень категорії «логістична система» надає змогу зробити такі загальні висновки. Метою логістичної системи є забезпечення оптимальної організації логістичних потоків та управління ними. Основними суб'єктами логістичної системи є менеджери різних рівнів та функцій логістичної діяльності, з чітко визначеними зонами відповідальності та налагодженими зв'язками і механізмами взаємодії. Основними об'єктами логістичної системи є ресурси, які представлено у потоковій формі, що мають вигляд матеріальних, фінансових, інформаційних та сервісних потоків. Потоки в логістичній системі генеруються завдяки наявності комплексу логістичних активностей. Управління потоками ресурсів здійснюється за рахунок реалізації певного

набору логістичних процесів і операцій. Склад і структура логістичної системи, її сучасна техніко-технологічна та організаційно-економічна база є основними чинниками забезпечення ефективної логістичної діяльності на підприємстві.

3. Сутність механізму логістичного менеджменту полягає у розробці сукупності управлінських рішень, дія яких спрямована на організацію ефективної взаємодії між усіма складовими елементами логістичної системи виробничого підприємства з метою забезпечення ефективності функціонування. Отже, логістичний менеджмент це процес управління логістичними процесами виробничого підприємства в рамках його технологічних можливостей для забезпечення ефективного руху товаропотоків на підприємстві.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ФГ «АКСАМИТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика фермерського господарства «Аксамит»

Центральна садиба ФГ «Аксамит» знаходиться в с. Мар'ївка Магдалинівського району Дніпропетровської області. Територія підприємства входить в зону помірно засушливого клімату. Клімат в зоні розташування підприємства теплий з недостатньою кількістю опадів. Ґрунт за своїм складом – чорнозем звичайний, вміст гумусу у верхньому шарі ґрунту 2,7%.

Земельні ресурси є основою матеріального виробництва. Від характеру і рівня ефективності використання землі залежить розвиток продуктивних сил, масштаби виробництва і матеріальне благополуччя народу. Земельні угіддя ФГ «Аксамит» представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка рівня землекористування ФГ «Аксамит»

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 р. у % до 2015 р.
Площа сільськогосподарських угідь, га	3404	3438	3428	3958	3947	115,95
із них: рілля, га	3404	3438	3428	3958	3947	115,95
Посівна площа, га	3146	3382	3386	3618	3674	116,78
Коефіцієнт розораності землі, %	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	0,00 в.п.
Коефіцієнт використання ріллі, %	92,42	98,37	98,77	91,41	93,08	0,66 в.п.
Припадає на одного працівника, га:						
ріллі	75,6	90,5	71,4	61,8	71,8	94,87
посівних площ	69,9	89,0	70,5	56,5	66,8	95,55

Дані табл. 2.1 демонструють, що площа підприємства представлена землями сільськогосподарського призначення, які повністю відведені під рілля. Проаналізувавши дані табл. 2.1, ми бачимо, що площа сільськогосподарських угідь за період 2015-2019 рр. збільшилася на 15,95 % або на 543 га за рахунок збільшення кількості взятих в оренду земельних паїв. Так як земельні паї представлені розораними землями, то площа ріллі збільшилася також на 15,95 %. За останні п'ять років рівень розораності землі не змінювався і становив 100,0 %. Землезабезпеченість ФГ «Аксамит» в 2019 році в порівнянні з 2015 роком зменшилася на 5,13 %. Така ситуація пояснюється перевищенням приросту чисельності працівників над зростанням площі сільськогосподарських угідь у господарстві.

Спеціалізація сільського підприємства – це переважний розвиток однієї або кількох галузей у виробництві валової продукції в окремих підприємствах, районах, областях і регіонах. Розвиток цих галузей і виробництво відповідних продуктів визначають виробничий напрям сільського підприємства.

Структура валової продукції визначається як процентне співвідношення вартості продукції окремих культур і галузей в загальній сумі вартості валової продукції по підприємству, яка приймається за 100 %. Місце культур і галузей в підприємстві визначається їх питомою вагою в структурі вартості валової продукції. Для аналізу динаміки складу та структури валової продукції ФГ «АКСАМИТ» розглянемо дані табл. 2.2.

Рівень спеціалізації підприємства оцінюють по коефіцієнту спеціалізації:

$$K_c = \frac{100}{\sum U_m(2n-1)} \quad (2.1)$$

де U_m – питома вага окремих галузей в товарній продукції підприємства, %;

n – порядковий номер окремих галузей по питомій вазі кожного виду продукції в ранжируваному ряді по зниженню питомої ваги.

$$K_c = \frac{100}{59,3 + 33,7 * 3 + 4,2 * 5} = 0,551$$

Таблиця 2.2

Склад і структура валової продукції ФГ «Аксамит»

Вид продукції і галузь	2015 р.		2016 р.		2017 р.		2018 р.		2019 р.		Зміна стр-ри 2019 р. проти 2015 р., в.п.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Рослинництво, всього	13770,0	91,6	20464,3	93,7	26270,9	94,2	35005,6	93,0	39544,7	94,1	2,5
зернові	7389,0	49,2	13167,8	60,3	12630,2	45,3	17209,6	45,7	14162,1	33,7	-15,5
соняшник	6061,0	40,3	6844,3	31,3	13480,1	48,3	17271,6	45,9	24901,0	59,3	18,9
інша продукція рослинництва	320,0	2,1	452,2	2,1	160,6	0,6	524,4	1,4	481,6	1,1	-1,0
Тваринництво, всього	1257,0	8,4	1383,5	6,3	1616,9	5,8	2630,3	7,0	2473,3	5,9	-2,5
реалізація приросту свиней	936,9	6,2	911,1	4,2	1402,6	5,0	1932,2	5,1	1768,6	4,2	-2,0
інша продукція тваринництва	320,1	2,1	472,4	2,2	214,3	0,8	698,1	1,9	704,7	1,7	-0,5
Всього	15027,0	100,0	21847,8	100,0	27887,8	100,0	37635,9	100,0	42019	100,0	0,0

В ФГ «Аксамит» основною галуззю є виробництво продукції рослинництва. Питома вага галузі рослинництва в структурі валової продукції становить 94,1 %, що на 2,5 відсоткові пункти вище рівня 2015 року. Основним видом продукції в галузі рослинництва є насіння соняшнику, частка якого в структурі валової продукції складає 59,3 %, що перевищує рівень 2015 року на 18,9 відсоткові пункти. Дана тенденція є негативною, так як на підприємстві зростають площі відведені під соняшник, що спричиняє погіршення ґрунту. Галузь тваринництва займає 5,9 % в структурі валового виробництва, в тому числі 4,2 % становить галузь свинарства.

Коефіцієнт спеціалізації господарства дорівнює 0,55. Це означає, що ФГ «Аксамит» має високий рівень спеціалізації вирощування зернових культур з розширеним виробництвом насіння соняшнику.

Рівень використання трудових ресурсів відображається в показниках продуктивності праці (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Наявність та використання трудових ресурсів в ФГ «Аksamит»

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 р. у % до 2015 р.
Чисельність працівників, чол.	45	38	48	64	55	122,22
Відпрацьовано людино-днів на 1 працівника	278	265	270	269	257	92,45
Коефіцієнт використання запасу робочого часу	1,01	0,96	0,98	0,97	0,93	92,45
Відпрацьовано людино-годин на 1 люд.-день	7,40	7,10	6,80	7,00	7,10	95,95
Продуктивність праці в розрахунку на: на 1 люд.-годину, грн.	162,32	305,58	316,45	312,30	419,01	258,13
на 1 люд.-день, грн.	1201,2	2169,6	2151,8	2186,1	2975,0	247,67
на 1 працівника, тис. грн.	333,9	574,9	581,0	588,1	764,6	228,96

Чисельність працівників в ФГ «Аksamит» збільшилася на 10 осіб, що становить 22,22 %. При цьому тривалість відпрацьованого робочого часу всього по підприємству зросла на 8,41 %, а тривалість робочого часу окремого працівника зменшилася на 11,3 %. Така тенденція зумовлена збільшенням розмірів підприємства. Збільшення тривалості робочого часу позитивно відобразилося на рівні використання трудових ресурсів. Так, продуктивність праці в ФГ «Аksamит» зросла майже в 2,5 рази. При цьому необхідно відмітити, що рівень продуктивності повинен впливати на рівень оплати праці, так як матеріальна складова у мотивації є ключовим параметром зацікавленості працівників підприємства в результатах його роботи.

Значний вплив на рівень господарювання мають основні та оборотні виробничі засоби підприємства. Від їх морального та фізичного зносу залежить якість та швидкість здійснення виробничих процесів. Оптимальний рівень забезпеченості підприємства виробничими основними засобами сприяє

«підвищенню продуктивності праці, кращому використанню оборотних засобів, збільшенню обсягу виробництва продукції і зниженню її собівартості» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Наявність та ефективність використання основних та оборотних засобів

ФГ «Аксамит»

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 р. в % до 2015 р.
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	13921,0	13226,7	26158,8	44675,6	47684,0	342,53
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	13420,5	26878,7	40181,3	38126,6	35311,0	263,11
Фондозабезпеченість на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	409,0	384,7	763,1	1128,7	1208,1	295,41
Валовий дохід підприємства, тис. грн.	18523	34531,2	60844,2	38239	37645	203,23
Фондоозброєність 1 працівника, тис. грн.	309,4	348,1	545,0	698,1	867,0	280,25
Фондовіддача на 1 грн. основних засобів, грн./грн.	1,08	1,65	1,07	0,84	0,88	81,70
Фондоємність 1 грн. валової продукції, грн./грн.	0,93	0,61	0,94	1,19	1,13	122,40
Прибуток (збиток), всього тис. грн.	5445	20807,5	29970,8	1720	-5846	-107,36
Коефіцієнт оборотності	1,38	1,28	1,51	1,00	1,07	77,24
Тривалість 1 обороту, днів	264,45	284,11	241,04	363,93	342,37	129,46
Норма прибутку, %	19,91	51,88	45,18	2,08	-7,04	-26,96 в.п.
Припадає оборотних засобів на 100 грн. основних засобів, грн.	96,40	203,22	153,61	85,34	74,05	76,81

З табл. 2.4 видно, що в 2019 році в порівнянні з 2015 роком вартість основних засобів збільшилась в 3,43 рази що призвело до зростання фондоозброєності в 2,8 рази та фондозабезпеченості в 2,95 рази. Фондовіддача за останні 5 років зменшилася на 18,30 %, а фондомісткість відповідно зросла на 22,4 %. Це зумовлено перевищенням приросту вартості основних засобів над

зростанням вартості валової продукції. Оборотні засоби в ФГ «Аксамит» використовуються неефективно, про що свідчать такі показники як коефіцієнт оборотності та тривалість обороту оборотних засобів. Тривалість 1 обороту збільшилася на 78 днів, що зумовило необхідність залучення оборотних коштів до обороту. Норма прибутку на підприємстві зменшилася на 26,96 відсоткових пунктів, що зумовлено зменшенням прибутку.

Результативність показників діяльності представлена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Основні економічні показники діяльності ФГ «Аксамит»

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 у % до 2015
Припадає на 100га сільсько-господарських угідь, тис. грн.:						
- основних виробничих засобів	409,0	384,7	763,1	1128,7	1208,1	295,4
- матеріальних витрат	384,2	399,2	900,6	922,7	1101,9	286,8
Отримано на 100га сільсько-господарських угідь, тис. грн.:						
- валової продукції	441,5	635,5	813,5	950,9	1065,4	241,3
- прибутку (збитку)	160,0	605,2	874,3	43,5	-148,1	-92,6
Фондовіддача на 100 грн. основних виробничих засобів тис. грн.	107,9	165,2	106,6	84,2	88,2	81,7
Отримано валової продукції на 1 грн. витрат, грн./грн.	1,15	1,59	0,90	1,03	0,97	84,1
Продуктивність праці одного середньорічного робітника, тис. грн.	333,9	574,9	581,0	588,1	764,6	229,0
Рівень рентабельності, %	41,6	151,6	97,1	4,7	-13,4	-55,1 в.п.

Дані таблиці свідчать про зростання витрат на підприємстві. Зокрема витрати в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь зросли в 2,86 рази, а вартість валової продукції в 2,41 рази. При цьому в 2019 році підприємство почало працювати зі збитками, рівень збитковості становив -13,4 %. Загалом діяльність досліджуваного підприємства до 2019 року була прибутковою, і тому

ми можемо стверджувати, що підприємство має можливості та резерви щодо зростання ефективності функціонування.

Організаційна структура управління ФГ «Аксамит» подана на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ФГ «Аксамит»

Управління ФГ «Аксамит» здійснює директор, який представляє його перед органами державної влади, підприємствами, установами, організаціями та окремими громадянами чи їх об'єднаннями. Директор ФГ «Аксамит» укладає від імені підприємства угоди та вчиняє інші юридично значимі дії відповідно до чинного законодавства. Але, якщо виникає потреба, – то він може у письмовій формі доручити виконання своїх обов'язків одному із членів підприємства, або найманій особі, яка працює за контрактом.

Окрім директора, у ФГ «Аксамит» є ряд посадових осіб, які забезпечують реалізацію управління на тактичному та операційному рівні.

Отже ФГ «Аksamит» має досить непогане розміщення, природо-кліматичні умови, а також ресурсне забезпечення для ефективного функціонування в умовах ринкового середовища.

2.2. Оцінка організації логістичного менеджменту в ФГ «Аksamит»

Для своєчасного та повного виконання свої зобов'язань перед постачальниками та покупцями ФГ «Аksamит» повинні мати ефективну логістичну систему, яка уникне непродуктивних операцій, зведе до мінімуму або й ліквідує необґрунтовані витрати матеріальних, трудових і фінансових ресурсів по всьому ланцюзі.

На сьогоднішній день в ФГ «Аksamит» відсутня чітко визначені логістична система, яка б забезпечувала безперебійний та раціональний рух сировини, готової продукції та товарів від постачальників до виробників, та від виробників до споживачів. На рис. 2.2 представлено структуру руху замовлень та товарів, яка наочно демонструє, що логістична система містить заходи лише із внутрішньої логістики.

Обсяг та структура товарних замовлень для виробничої лінії ФГ «Аksamит» формується відповідно укладених договорів. Оскільки продукція підприємства є сезонною, то попит продукції підприємства впливають сезонні чинники, а також в останній час і економічні, то спланувати ефективний процес постачання добрив, посівного матеріалу, кормів та відвантаження продукції з оптимальними витратами без налагодженого логістичного ланцюга вкрай складно.

Працівники складу, прийнявши готову продукцію на основний склад підприємства проводять складську обробку продукції: сортування, маркування, пакування та розташування на території складу за місцем зберігання. Наступним кроком є формування відвантажень у відповідності до замовлень, отриманих від переробних підприємств, посередників та індивідуальних

покупців. Далі відбувається саме відвантаження та транспортування продукції споживачам. Доставка продукції по Дніпропетровській області та Україні здійснюється найманим транспортом, а в межах Магдалинівського району власним транспортом.

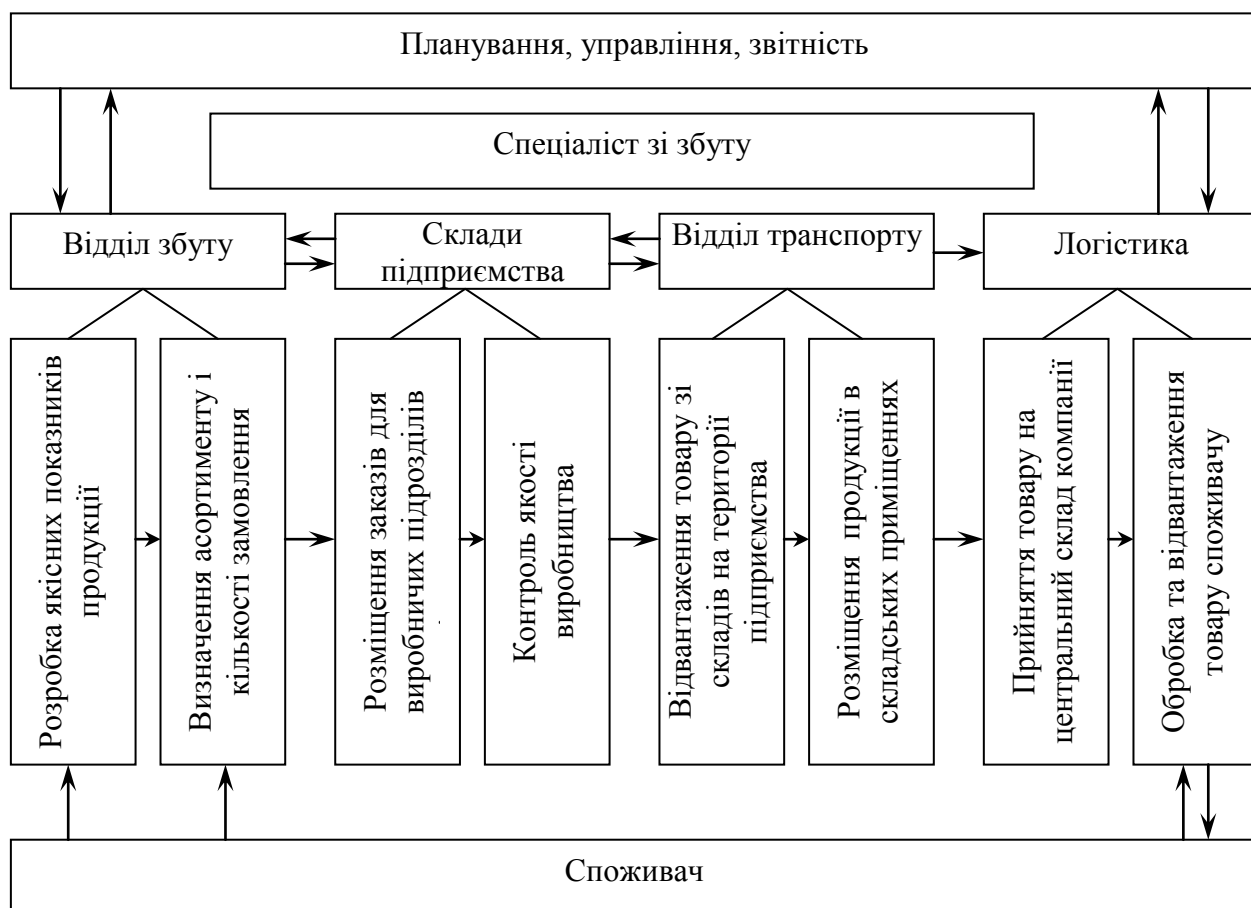


Рис. 2.2. Структура руху замовлень та товарів

Щодо структури служби логістики, то дана структурна одиниця складається із одного підрозділу – складського господарства, яке підлегле керівнику ФГ «Аксамит». Структура служби логістики у ФГ «Аксамит» наведена на рис. 2.3.

Оцінка складського господарства ФГ «Аксамит» проводилася шляхом аналізу розподільчого складу підприємства. Розподільчий склад ФГ «Аксамит» займає зальну площу (S) 4000 м², в тому числі площа офісу становить (S₁) - 200 м², площа де відбувається прийому продукції (S₂) - 380 м², площа під вивантаження (S₃) - 380 м², обслуговуюча, допоміжна та площа зберігання (S₄)

- 3040 м². Склад оснащено автоматичними воротами (8 штук) та двома закритими платформами. Продукція на території розподільчого складу зберігається насипом на підлозі.

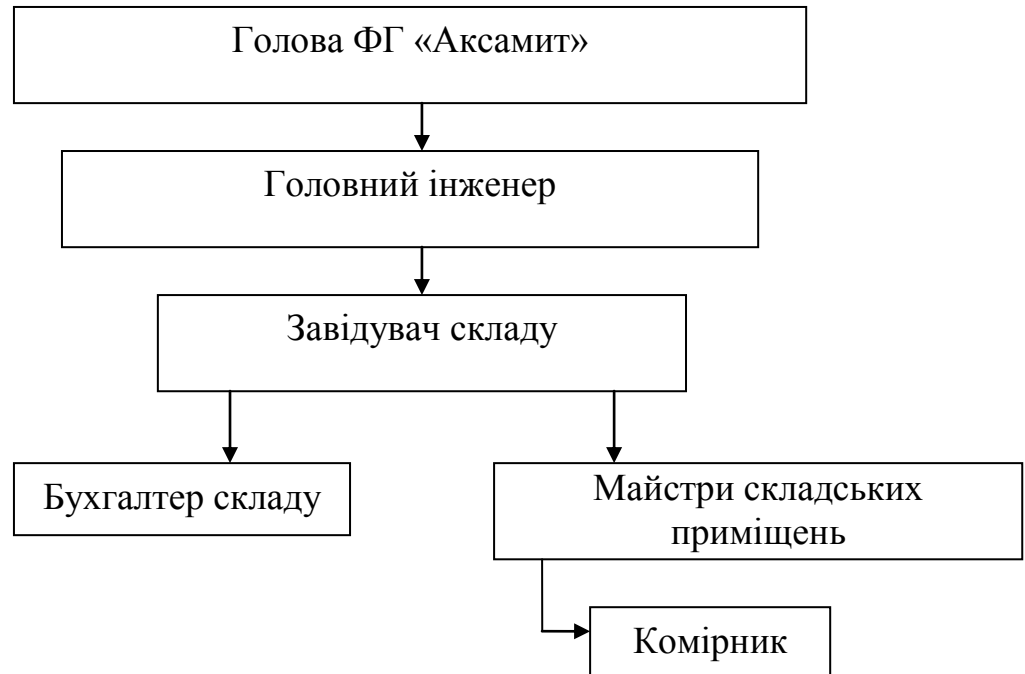


Рис. 2.3. Структура служби логістики ФГ «Аксамит»

Основними показниками ефективності роботи складу є максимальна вантажна напруженість (МВН), коефіцієнт місткості складу (КМ), вантажообіг (ВО). Показники, що характеризують розподільчий склад ФГ «Аксамит» наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Основні показники функціонування складу ФГ «Аксамит»

Показник	Значення
Загальна площа розподільчого складу, м ²	2660
Робоча площа для зберігання продукції, м ²	1710
Максимально можлива вантажна напруженість (нетто), кг/м ²	625
Максимально можлива вантажна напруженість (брутто), кг/м ²	401
Коефіцієнт місткості розподільчого складу, кг/м ³	0,37
Максимальний запас зберігання, днів	3

Визначимо відповідність складської логістики ФГ «Аксамит» світовим стандартам логістичної системи. Розподільчий склад ФГ «Аксамит» проаналізуємо за наступними показниками: дослідження товарних груп підприємства, характеристика типу відбору готової продукції для зберігання, аналіз складського вантажу за обсягом та варіантом розміщення, оцінка частоти звертань до кожної товарної групи, активність використання складів на протязі року (елемент сезонності сільськогосподарського виробництва).

Дослідження товарних груп підприємства. Широта асортименту товарів характеризує та визначає рівень завантаженості складу. При формуванні замовлення з однієї товарної групи, на території складу утвориться анклав «склад у складі», що дозволить збільшити продуктивність складу і поліпшить якість обслуговування.

Замовлення, що отримують в ФГ «Аксамит» можна поділити на змішані та незмішані. В ФГ «Аксамит», пшениця та соняшник мають найбільший відсоток незмішаних замовлень, водночас замовлення, які мають два ряди становить 15%. Така сама ситуація з іншими видами зернових культур. З метою оптимізації часу обслуговування клієнтів, часу на завантаження та розвантаження продукції, що зберігається на складі розміщення товарних груп доцільно провести в такій послідовності: насіння соняшнику, пшениця, інші види зернових, інша продукція.

Характеристика типу відбору готової продукції для зберігання свідчить, що замовлення з одним найменуванням товару складає 45 % від загальної кількості, до п'яти найменувань видів продукції – 49 %, 3% - від шести до дев'яти найменувань і 4% - мілко товарні замовлення по всім видам продукції.

Замовлення з одним найменуванням продукції характерні для замовлень від переробників сільськогосподарської продукції. Так як екстракційні заводи замовляють лише насіння соняшнику, хлібокомбінати (ТОВ «Катеринославський» та ТОВ «Дніпромлин») в пакеті замовлень містять лише зерно пшениці. Крім того для вказаної групи покупців притаманна розбіжність у строках закупок. Тобто, договір на постачання підписуємо на весь обсяг, а

відгрузки здійснюємо відповідно до специфікацій. Відповідно до укладених угод за обсягом поставок і складених специфікацій по термінах поставок формується логістична стратегія складського зберігання готової продукції на підприємстві.

Оцінка частоти звертань до кожної товарної групи проводиться за принципом розподілу Парето у вигляді «кривої ABC». Для проведення розрахунків обрано 4 товарні лінійки ФГ «Аksamит» за кількістю звернень у порядку зменшення. ABC-аналіз дає змогу умовно розділити продукцію три групи товарів для розробки можливих режимів їх зберігання, відбору та відвантаження зі складу.

Групи готової продукції на складах підприємства можна розташувати на території складу насипом за зонами: група 1 - «золота зона» (ті види продукції, які згідно умов договору повинні відвантажуватися в найближчий час, або ті види продукції, які необхідні для забезпечення виробничого процесу – корми, добрива), група 2 - «срібна зона» (наступна за віддаленістю зона – розміщують ті види та групи продукції, термін реалізації або потреби в них визначено, але не терміново). група 3 – інші місце розташування продукції потреба у якій не визначена. Пропоновані варіанти розташування продукції на складах підприємства дозволять оптимізувати час виконання замовлення та зменшити витрати на підготовку продукції до відвантаження. При цьому можливо визначити необхідне обладнання і машини для ефективної роботи складського господарства в ФГ «Аksamит».

Виходячи із технологічного циклу складських приміщень, нами побудовано діаграму недоліків складських процесів в ФГ «Аksamит» в порівнянні із оптимальною організацією складського господарства (рис. 2.4).

Рис. 2.5 демонструє, що розподільчий склад ФГ «Аksamит» значно відрізняється від оптимальної організації складського господарства та потребує розробки заходів із оптимізації для підвищення ефективності функціонування логістичної мережі та підприємства загалом.

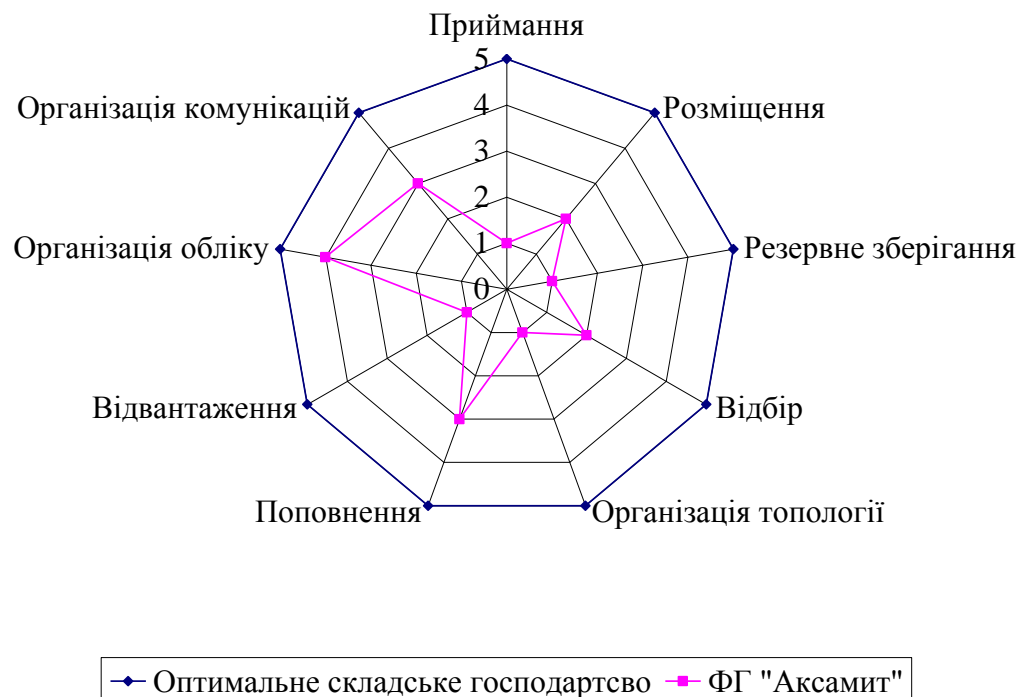


Рис. 2.4. Аналіз складських процесів в ФГ «Аксамит»

Проведений аналіз показав, що розподільчий склад ФГ «Аксамит» перебуває в незадовільному стані. За п'ятибальною системою оцінювання, стан та ефективність роботи розподільчого складу можна оцінити на 3. Найвищу оцінку отримав показник «облік трудомісткості робіт» - 4 бали. За іншими показниками були виставлені низькі бали.

За результатами аналізу складських процесів в ФГ «Аксамит» вважаємо за доцільне запропонувати наступні заходи:

1. Оптимізувати кількість складських процесів від приймання до відправлення. Якщо для ФГ «Аксамит» не підходить крос-докінг, то раціональним рішенням буде розміщення вантажу одразу в зону відвантаження.
2. Оптимізувати формування заказів через їх повну укомплектацію.
3. Оптимізувати схему транспортного обслуговування складського господарства, з урахуванням виробничих потужностей підприємства, сезонності виробництва, виробничої структури та вантажопідйомності і фізичного стану транспортних засобів підприємства.

2.3. Аналіз зовнішнього середовища підприємства та його вплив на діяльність підприємства

Стратегічне управління на підприємстві доцільно розпочинати з аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, оскільки правильно проведена оцінка «забезпечує основу як для визначення місії та цілей господарства, так і для вироблення стратегії поведінки» [9]. Діяльність ФГ «Аксамит» обмежується законодавчими актами, державною фіскальною політикою та соціальним регулюванням. Всі вказані фактори можуть обмежити підприємство у виборі тієї чи іншої стратегії. Також суттєвий вплив на нашу думку мають фактори прямого взаємозв'язку до яких відносяться постачальники матеріально-технічних ресурсів, підприємства галузі, конкуренти, покупці та споживачі продукції, які у сукупності істотно впливають на характер співпраці.

Ключовим чинником, який впливає на формування стратегії сільськогосподарського підприємства є оточуюче середовище та внутрішньовиробничі можливості підприємства. при розробці генеральної та локальних стратегій розвитку необхідно враховувати обидва компоненти. Стратегії в ФГ «Аксамит» формуються із розрахунку, максимального використання можливостей, які забезпечують переваги підприємства на галузевому ринку. Отже, при визначенні стратегії розвитку в ФГ «Аксамит» необхідно враховувати, що, «стратегія має бути спрямованою на захисну позицію сільськогосподарського підприємства від зовнішніх загроз нинішньому та майбутньому його станах» [31].

Відповідно, ми вважаємо, що аналіз середовища ФГ «Аксамит» включатиме такі етапи:

1. Аналіз зовнішнього середовища підприємства;
2. Аналіз безпосереднього оточення підприємства;
3. Аналіз внутрішнього середовища підприємства.

Складність ситуації, що склалася на сьогоднішній день, тісно пов'язано з проблемою сучасних ринкових відносин. Якщо для сільського господарства України характерним є тип ринку «чиста конкуренція», то переважна більшість переробних підприємств, та підприємств, що забезпечують сільськогосподарське виробництво ресурсами, є монополістами. За таких умов аграрні товаровиробники не в змозі впливати на рівень цін. Проведений нами аналіз показує, що при переході народного господарства на ринкові засади державою не було вироблено відповідної фінансово-кредитної політики. Галузь була втягнута у ринкову стихію без відповідного плану, внаслідок чого фінансовий стан аграрного сектора рік у рік погіршувався.

На нашу думку, одним з головних чинників, що впливають на погіршення фінансового стану сільськогосподарських товаровиробників, серед яких і ФГ «Аксамит», є несприятливий інвестиційний клімат.

Важливою передумовою вирішення великомасштабних і багатоцільових завдань та проблем, подібних до тих, які в останні роки стоять перед сільським господарством, є їх всебічно відпрацьоване нормативно-правове, насамперед законодавче забезпечення. Ми вважаємо, що вагомий вплив на стан галузі має також соціально-демографічний чинник. Сьогодні можна спостерігати значний розрив у рівнях оплати праці у сільському господарстві та у інших галузях економіки. До того ж, як і у більшості галузей української економіки, вона виплачується несвоєчасно. Внаслідок цього, з одного боку, відбувається масовий відтік з аграрної сфери у комерційні структури найбільш кваліфікованої, підприємливої частини трудових ресурсів села, а з іншого боку – на селі йде масове наростання безробіття, занепадає соціальна сфера, закрито тисячі найнеобхідніших для села господарств та структур служби побуту, культури, дитячих дошкільних закладів. У сільській місцевості не належне автобусне сполучення, ненадійною є система електропостачання. У таких умовах неминучим постає подальше загострення демографічної ситуації. Прискорюється процес вимирання села, зростає середній вік сільських жителів, падає народжуваність.

У сільській місцевості області відбувається депопуляція населення взагалі. Характерними для сільськогосподарської галузі є також екологічні проблеми. Зокрема це стосується порушень у сівозмінах, що зумовлює втрату родючості ґрунту.

Отже, на основі поверхнево проведеного аналізу зовнішнього середовища можна зробити висновок про наявність у ньому значної кількості негативних факторів, що характеризуються високим рівнем впливу як на галузь сільського господарства в цілому, так і на кожне господарство зокрема.

Наступним етапом аналізу середовища є вивчення безпосереднього оточення ФГ «Аksamит». Даний регіон має сприятливі природно-кліматичні умови: рівнинний рельєф, родючі ґрунти, помірний клімат, що створюють необхідні передумови для розвитку сільськогосподарського виробництва – однієї з провідних галузей економіки області. Загалом, на сьогоднішній день для ФГ «Аksamит» є ті ж проблеми, що і для всієї галузі в цілому.

Слід зазначити, що в АПК регіону створено потужний переробний підкомплекс. Проте за умов скорочення виробництва сільськогосподарської продукції переважна більшість переробних підприємств не працює на повну потужність. Відповідно, у регіоні існує попит на продукцію сільськогосподарських підприємств, особливо на м'ясо та молоко, але проблемою залишаються низькі закупівельні ціни.

Дещо менш налагодженою є мережа суб'єктів господарської діяльності по обслуговуванню сільськогосподарського виробництва. Щодо цін на матеріально-технічні ресурси, то вони, як і в цілому в країні, є досить високими.

Для повного виявлення слабких та сильних сторін господарств нами пропонується зробити аналіз їх діяльності у різних сферах:

1. Виробництво

За сучасних умов для агропідприємств характерним є те, що виробництво м'ясної продукції, яке тривалий час було його провідним напрямком спеціалізації, набуло збиткового характеру. «Прибутковим на сьогодні є

виробництво продукції рослинництва: пшениці, цукрового буряка, а також молока. При виробництві сільськогосподарської продукції підприємство, як правило, застосовує типові енергомісткі технології, відповідно, високою є собівартість продукції» [21].

2. Реалізація

На сьогодні підприємства не мають налагодженої системи реалізації продукції, вихід на споживача носить переважно стихійний характер, кількість стабільних зв'язків є незначною, на підприємствах не здійснюється маркетингова робота, відсутній збір необхідної інформації про ринок, по закупівельні ціни, зокрема.

3. Фінанси

Попередньо проведений аналіз свідчить про достатній рівень фінансової стійкості підприємств, але проблемою залишається низький рівень миттєвої ліквідності, що пов'язано з дефіцитом грошових коштів.

4. Планування

Нині процес планування на підприємствах зводиться виключно до розробки річних планів. Система стратегічного планування у більшості відсутня.

5. Кадри

Позитивним моментом у роботі підприємств є забезпеченість їх спеціалістами, що мають високий професійно-кваліфікаційний рівень та значний досвід роботи у галузі сільського господарства, плинність персоналу є низькою, що свідчить про стабільність та згуртованість колективу. «У то же час спостерігається деяка невідповідність керівного складу сучасним вимогам, що зумовлено відсутністю теоретичної підготовки та досвіду роботи в умовах ринкової економіки» [47]. До того ж, кадрова політика підприємств не орієнтована на залучення нових фахівців.

Отже, до слабких сторін ФГ «Аksamит» можна віднести такі: відсутність чітких стратегічних напрямків діяльності; відсутність маркетингової роботи; недоліки в плануванні; наявність збиткових виробництв; висока собівартість

продукції; дефіцит грошових коштів; відсутність постійних та ефективних каналів реалізації.

Сильними сторонами ФГ «Аksamит» слід вважати такі: зручне місцерозташування; сприятливі природно-кліматичні умови; забезпеченість трудовими ресурсами; досвід виробництва продукції; наявність матеріальних ресурсів; висока фінансова незалежність; достатній рівень фінансової стійкості; відсутність довгострокової кредиторської заборгованості; стійке майнове становище; наявність попиту на продукцію.

З метою «встановлення взаємозв'язку між сильними і слабкими сторонами та можливостями і загрозами їх розміщено у вигляді матриці» (табл. 2.7). Відповідно, перед ФГ «Аksamит» відкриваються наступні можливості: збільшення обсягів виробництва продукції за рахунок підвищення ефективності виробництва, скорочення витрат за рахунок економії та поліпшення їх обліку і контролю, розширення асортименту продукції за рахунок вирощування нових сільськогосподарських культур, вихід на нові сегменти ринку, збільшення обсягів реалізації за рахунок пошуку ефективних каналів, налагодження промислових виробництв. Та відповідно і загрози: підвищення цін на матеріали, непередбачувані заходи з боку уряду.

Відповідно, «стратегія повинна бути орієнтованою на реалізацію можливостей особливо тих, що пов'язані з перевагами підприємства, та на захист сільськогосподарського підприємства від загрози» [15].

Окрім врахування умов ринкового середовища стратегічне управління підприємством повинно відповідати економічній суті та завданням господарства. Відповідно розробка стратегічної програми вимагає визначення стратегічних цілей сільськогосподарських підприємств (табл. 2.8).

Розробка «дерева цілей» повинна підпорядковуватись генеральній меті господарства. Генеральною метою ФГ «Аksamит» є виробництво якісної сільськогосподарської продукції та задоволення соціально-економічних потреб

працівників на основі оптимального використання наявних ресурсів з дотриманням екологічних вимог розвитку.

Таблиця 2.7

Розширена SWOT-матриця ФГ «Аксамит»

Внутрішнє середовище	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	Вигідне розташування підприємства Наявність необхідних ресурсів (земля, техніка, фінансові ресурси) Висока продуктивність праці Стабільне фінансове становище Великий досвід на ринку	Зношеність основних засобів Комунікації, устаткування і приміщення фізично зношені Відсутність відділу маркетингу та низький рівень здійснення маркетингової діяльності Відсутність досліджень в області передових технологій
Зовнішнє середовище	Можливості (O)	Загрози (T)
	SO – стратегія	WT – стратегія
Розширення ринків збуту продукції Розширення напрямків діяльності Покращення техніки та технології Нарощування основного та оборотного капіталу Розширення асортименту продукції та поліпшення якості продукції Можливість росту обсягів виробництва і прибутку Проведення модернізації технологічного обладнання	Розширення ринків збуту продукції; Оптимізація виробничої структури Продаж або здача в оренду невикористовуваних територій та площ; Розширення сівозмін.	Залучення інвестицій для переоснащення виробництва новим обладнанням; Розробка нових маркетингових заходів щодо встановлення гнучкої цінової політики, створення системи збуту і розподілу
	ST – стратегія	WT – стратегія
Наявність конкурентів на ринку, розширення ринку конкурентами Технологічне відставання Нестабільна політична та економічна ситуація в країні Непередбачуваність подальшого розвитку тваринницької галузі Високі податкові ставки Несприятливі погодні умови	Проведення гнучкої цінової політики, диференційованої залежно від замовника; пропозиція вигідних клієнтові умов оплати; Організація служби маркетингу на сучасному рівні, розробка нових рекламних кампаній, ретельне дослідження ринку	Вивчення та, можливо, використання кооперації в просуванні продукції; Оптимізація обсягів випуску продукції; скорочення кількості незавершеної або бракованої продукції

Нині в ФГ «Аксамит» відсутня система чітко визначених стратегічних цілей. Враховуючи вищевизначену генеральну мету підприємства, напрямком

його господарської діяльності та умови зовнішнього середовища доцільно запропонувати для нього наступний набір довгострокових цілей.

Таблиця 2.8

«Дерево цілей» ФГ «Аksamит»

Цілі першого порядку	Цілі другого порядку
1. Формування нових механізмів виробництва господарством	1.1. Трансформація виробництва
	1.2. Розвиток прибуткових видів діяльності
	1.3. Санування галузі
	1.4. Збільшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції
	1.5. Налагодження ефективних шляхів збуту продукції
	1.6. Інші підходи до заохочення на працю
2. Удосконалення організаційного механізму господарювання	2.1. Забезпечення чіткого організаційного механізму господарювання
	2.2. Внутрішньогосподарське реформування з метою створення ініціативної команди
	2.3. Ефективний підхід до маркетингу
3. Ефективне використання землі господарством	3.1. Перегляд і оптимізація посівних площ та сівозмін
	3.2. Підвищення якості ґрунту
	3.3. Взяття землі у субаренду
4. Формування нової матеріально-технічної бази господарства	4.1. Максимально можливе оновлення парку автомобілів, комбайнів та тракторів
	4.2. Технологічне переоснащення сільськогосподарського виробництва
5. Інноваційні підходи керівництва та інформаційне забезпечення	5.1. Розробка механізму освоєння і впровадження нових технологій
	5.2. Поєднання науки і виробництва
	5.3. Застосування комп'ютерних програм
6. Забезпечення господарства кваліфікованими кадрами	6.1. Збереження та ефективне використання трудових ресурсів
	6.2. Підвищення кваліфікації працівників
7. Розвиток соціальної інфраструктури господарства	7.1. Створення сприятливих соціально-економічних умов життя і діяльності населення
	7.2. Максимальний розвиток соціальної інфраструктури
8. Захист навколишнього середовища	8.1. Розробка програми заходів з охорони навколишнього середовища і використання природних ресурсів
	8.2. Впровадження в структуру виробництва «екологічної продукції»

Доцільність застосування саме такої системи цілей обумовлена наступним:

1. Розширення ФГ «Аksamит» виробництва конкурентноспроможної продукції рослинництва з метою уникнення формування кризової ситуації є цілком виправданим кроком. Однак довготривале переважання в структурі посівних площ зернових, цукрових буряків зокрема може негативно

позначитись на родючості ґрунтів та зумовити зниження економічного ефекту від виробництва цих видів продукції в майбутньому. За таких обставин підприємствам слід звернути особливу увагу на питання оптимізації посівних площ та сівозмін.

2. На сьогоднішній день ФГ «Аksamит» особливо гостро відчувають проблему відсутності ефективних каналів реалізації. Переважна більшість виробничих зв'язків господарств не є стабільною. Крім того, господарські операції продовжують мати бартерний характер, що не забезпечує надходження в господарство грошових коштів. Вирішенню даної проблеми можливе шляхом налагодження на підприємствах ефективної маркетингової роботи, яка б передбачала збір інформації про покупців та постачальників, вивчення ринкових цін на сільськогосподарську продукцію.

Одночасно із забезпеченням орієнтації ФГ «Аksamит» на умови ринку, дана інформація сприяла б поліпшенню процесу планування та забезпечувала б більш точне прогнозування грошових потоків.

3. Важливим чинником, що впливає на розвиток ФГ «Аksamит» є забезпеченість його трудовими ресурсами. На сьогодні підприємство не забезпечено необхідною кількістю спеціалістів, що зумовлено низьким рівнем інфраструктури села та слабкою мотиваційною базою на підприємстві.

4. Важливою передумовою забезпечення стійких позицій на ринку та максимально можливої дохідності від господарської діяльності є удосконалення використовуваних техніки та технологій. Нині господарства застосовують, як правило, типові енергомісткі технології, що сприяє формуванню високої собівартості продукції. До того ж основна частина засобів праці господарств характеризується моральною застарілістю. Саме тому доцільними є здійснення інноваційної діяльності та модернізація матеріально-технічної бази господарств.

5. Беручи до уваги те, що розвиток сільськогосподарського підприємства повинен здійснюватись в умовах суспільної відповідності, господарству у

довгостроковій перспективі слід приділяти значну увагу питанням соціального розвитку та захисту навколишнього середовища.

Інструментарієм виконання вище визначених цілей є стратегія.

Оскільки ФГ «Аksamит» знаходиться в ситуації, яка потребує вирішення по різних напрямках, доцільно запропонувати для нього антикризову стратегію комбінованого характеру, яка б поєднувала в собі елементи захисної та наступальної стратегій. Суть такого управління полягає у посиленні економії, скороченні витрат, застосуванні активного маркетингу, пошуку і використанні резервів, поліпшенні управління, модернізації виробництва, зміну товарної політики.

На нашу думку, реалізація даної стратегії повинна передбачати здійснення ряду заходів у сфері виробництва, маркетингу, фінансів та кадрової політики. Відповідно, необхідним є розроблення наступних стратегій:

1. Стратегія виробничого менеджменту;
2. Маркетингова стратегія;
3. Фінансова стратегія;
4. Стратегія управління персоналом.

Наявність такої системи функціональних стратегій забезпечуватиме узгодженість різного роду заходів та керованість процесами виконання загальної стратегії.

Висновки до другого розділу

1. В ФГ «Аksamит» основною галуззю є виробництво продукції рослинництва. Питома вага галузі рослинництва в структурі валової продукції становить 94,1 %. Підприємство має високий рівень спеціалізації вирощування зернових культур з розширеним виробництвом насіння соняшнику. В 2019 році підприємство почало працювати зі збитками, рівень збитковості становив -13,4 %. Загалом діяльність досліджуваного підприємства до 2019 року була

прибутковою, і тому ми можемо стверджувати, що підприємство має можливості та резерви щодо зростання ефективності функціонування.

2. Під час дослідження проаналізовано розподільчий склад ФГ «Аksamит». Під час аналізу виявлено, що склад перебуває в незадовільному стані. Середній бал складу становить 3 бали за п'ятибальною оцінкою. Головною рекомендацією є постійне вдосконалення складу, через оптимізацію розміщення вантажів за терміном відвантаження та виробничою потребою, та визначенням поточної потреби у виробничих ресурсах з оптимізацією їх постачання та складського розміщення.

3. Стратегії в ФГ «Аksamит» формуються із розрахунку, максимального використання можливостей, які забезпечують переваги підприємства на галузевому ринку. Генеральною метою ФГ «Аksamит» є виробництво якісної сільськогосподарської продукції та задоволення соціально-економічних потреб працівників на основі оптимального використання наявних ресурсів з дотриманням екологічних вимог розвитку. Нині в ФГ «Аksamит» відсутня система чітко визначених стратегічних цілей. Оскільки ФГ «Аksamит» знаходиться в ситуації, яка потребує вирішення по різних напрямках, доцільно запропонувати для нього антикризову стратегію комбінованого характеру, яка б поєднувала в собі елементи захисної та наступальної стратегій. Суть такого управління полягає у посиленні економії, скороченні витрат, застосуванні активного маркетингу, пошуку і використанні резервів, поліпшенні управління, модернізації виробництва, зміну товарної політики.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ФГ «АКСАМИТ»

3.1. Оптимізація транспортно-логістичної діяльності ФГ «Аксамит»

Перед системою логістичного менеджменту ФГ «Аксамит» стоїть завдання оптимізувати та вдосконалити вже існуючу логістичну систему підприємства як на даний момент діяльності, так і на перспективу.

В зв'язку з цим, актуальним є питання створення алгоритму проектування та впровадження логістичної системи для ФГ «Аксамит» (рис. 3.1). В наукових джерелах визначено, що «такий алгоритм повинен складатися з трьох етапів: предпроектна підготовка(аналітичний етап); проектна діяльність (проектування, моделювання і формування логістичної системи сільськогосподарського підприємства, враховуючи специфіку галузі) ; реалізація проекту» [54].

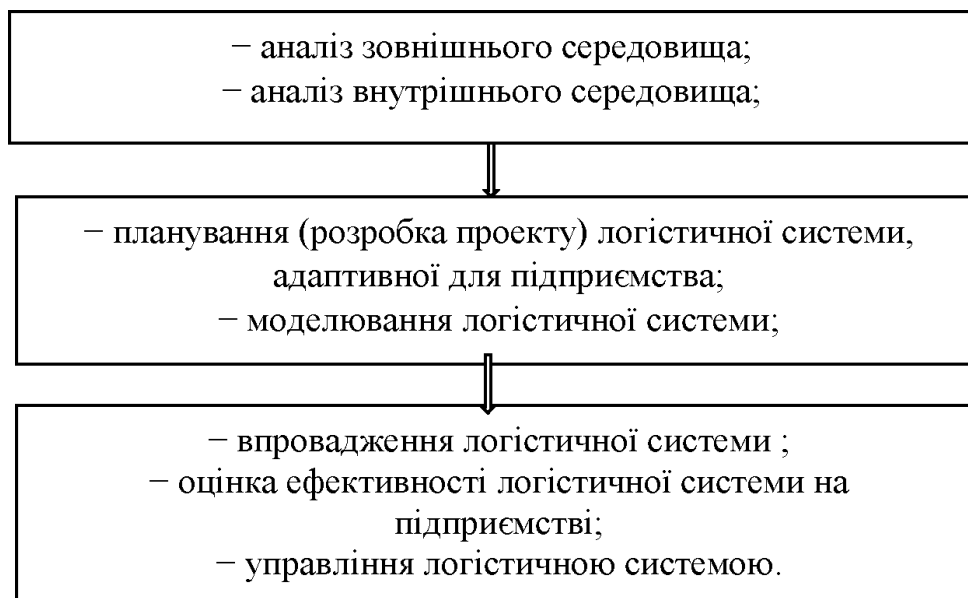


Рис. 3.1. Алгоритм впровадження логістичної системи у ФГ «Аксамит»

Пропонована модель організації системи логістики на підприємстві, зображена на рис. 3.2.

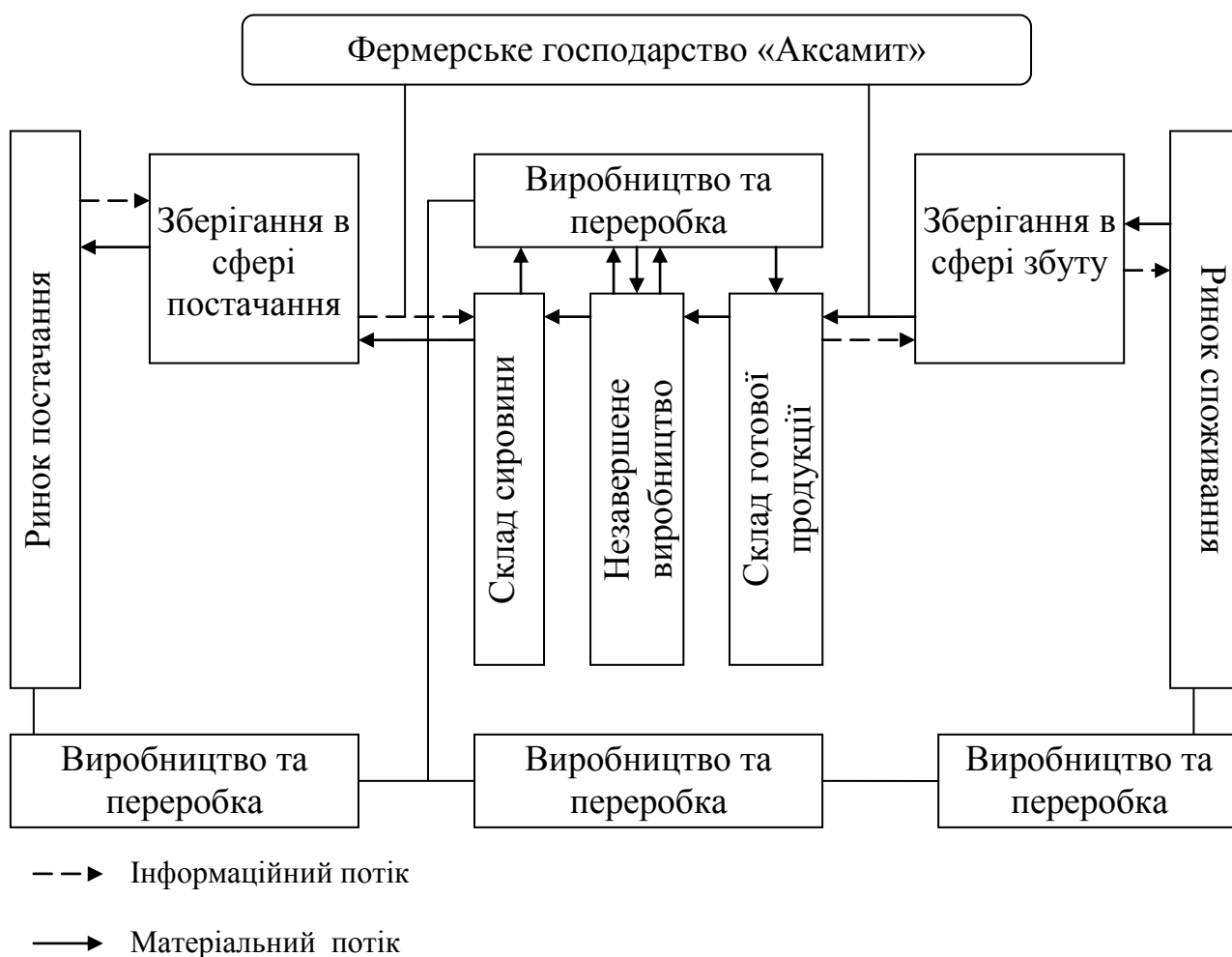


Рис. 3.2. Модель системи логістики в ФГ «Аксамит»

Стосовно логістичного підходу «під механізмом управління логістичною системою підприємства будемо розуміти сукупність наукових методів та засобів, які впливають на логістичні процеси», перетворюючи та вдосконалюючи їх. Так, адаптивна схема для даного підприємства представлена на рис. 3.3

Тим самим у ФГ «Аксамит» досягається подвійна мета:

- «логістична система, яка спроможна швидко реагувати на ринкові зміни, може забезпечити скорочення «циклу обслуговування споживачів» і,

відповідно, скорочення запасів у них». Це дає підприємству переваги перед конкурентами.



Рис. 3.3. Схема управління логістичною системою ФГ «Аксамит»

- зростання обсягів реалізації сільськогосподарської продукції при одночасному підвищенні її якості;
- налагодження та закріплення партнерських відносин між постачальниками продукції та її покупцями та споживачами «Це може бути досягнуто шляхом інтеграції засобів доставки продукції постачальника і засобів одержання її споживачем» [22];
- ефективна система «фізичного розподілу» забезпечує значну економію витрат та уникнення нераціональних втрат за рахунок оптимізації доставки продукції.
- підвищення ефективності логістичного менеджменту «дає можливість підприємству більш успішно і прибутково конкурувати на окремих ринках» [38].

Отже, для забезпечення ефективності логістичного менеджменту в ФГ «Аксамит» необхідно надати повне та своєчасне інформаційне забезпечення та враховувати дію всіх визначальних чинників.

На наступному етапі здійснюються організаційні перетворення в структурі управління підприємства. Нами запропонована оптимізація транспортно-логістичної діяльності ФГ «Аксамит».

Формування заходів щодо формування і оптимізації транспортно-логістичної системи ФГ «Аксамит» ґрунтується на виділених логістичних концепціях організації і теоретичних підходах, а також виходячи з виявлених протиріч, проблем і тенденцій розвитку досліджуваного підприємства.

Проведений аналіз організації існуючих транспортно-логістичних систем ФГ «Аксамит» дозволив виявити такі суперечності:

- між підвищенням попиту на вироблену продукцію підприємством і можливостями її транспортування;
- між структурними підсистемами, елементами і процесами за функціональною ознакою (по горизонталі);
- між необхідністю забезпечити своєчасне обслуговування виробничого циклу виробництва і динамікою процесу транспортування (процес виробництва за обсягами випереджає можливості процесу відвантаження і доставки).

Сучасний стан транспортно-логістичної системи ФГ «Аксамит» характеризується наступними основними тенденціями:

- посилення екологічних вимог до виробництва, зберігання і транспортування готової продукції;
- відставання від передових стандартів розвитку галузі і, як наслідок, зниження конкурентоспроможності як підприємств, так і виробленої ними продукції;
- відсутність цілісності та інтегрованості в виробничо-транспортному процесі, що обумовлює розрізненість відтворювального циклу;
- відсутність єдиного інформаційного простору формує транспортно-логістичну систему.

Як показав аналіз, основними причинами дисбалансу виробництва продукції і її транспортування є несвоєчасне виконання операцій, що

передують відправці готової продукції транспортним засобом від підприємства-виробника.

На основі проведених досліджень були виділені дві логістичні концепції, в найбільшій мірі відображають специфіку формування транспортно-логістичної системи ФГ «Аксамит». В якості даних концепцій виділені інтегрована і інформаційна, реалізують системний підхід, інформаційно-відтворювальний підхід, процесний підхід і зумовлюють досягнення максимального ефекту. Зазначені концепції будуть використані при побудові елементів управління транспортно-логістичною системою. Для моделювання логістичних бізнес-процесів необхідно виділити визначення поняття транспортно логістичної системи.

Визначено, що під транспортно-логістичною системою розуміється упорядкована сукупність взаємопов'язаних підсистем, елементів, потоків і інструментів, взаємообумовлених єдністю принципів і мети. Це дозволяє сформулювати модель відповідну функціональному призначенню.

Відповідно виділено такі властивості транспортно-логістичної системи:

- система розглядається в розрізі її складових: елементів, підсистем, логістичних потоків, обумовлених специфікою функціонування ФГ «Аксамит» і різноманітним використанням видів транспорту;

- існування ентропії, породжується усіма процесами, що відбуваються в транспортно-логістичній системі і пов'язані з втратою системою здатності здійснювати впорядковані дії для досягнення поставленої мети;

- наявність інтеграційних властивостей транспортно-логістичної системи, які визначаються логічною, логістичною, технологічною, матеріальною, інформаційною та фінансовою складовою і взаємодіями між складовими її елементами і підсистемами;

- обов'язкове існування цілепокладання і цілеспрямованості.

У контексті теми і предмета дослідження запропоновано під інформаційним простором транспортно-логістичної системи розуміти сукупність необхідних, достатніх, взаємопов'язаних, якісно певних

інформаційних ресурсів, що дозволяють синхронізувати і координувати матеріальні, інформаційні та фінансові потоки логістичного ланцюга з метою мінімізації витрат, оптимізації параметрів логістичної діяльності та підвищення її ефективності.

Моделювання транспортних бізнес-процесів передбачає врахування наступних позицій:

- 1) процеси завжди реалізуються в рамках виділених ресурсів;
- 2) процеси реалізуються в системі обмежень;
- 3) обмеження пов'язані з пропускною спроможністю транспортної мережі, вузлів, потужністю фасувальних, перевантажувальних пристроїв, ємністю складів;
- 4) основним обмеженням є особливості виробничого циклу і швидкість випуску готової продукції.

У зв'язку з цим моделювання будується на обліку того, що транспортні процеси можуть бути двох видів: по-перше, скалярні, що відбуваються в процесі підготовки продукції на складі, завантаженні, перевантаженні на шляху проходження; по-друге, векторні (або потокові), що мають просторово-часову інформацію про переміщення матеріальних потоків.

Разом з тим, слід зазначити, що в практиці функціонування ФГ «Аксамит» вантаж знаходиться в процесі переміщення всього лише 20% від загального часу доставки. Решта 80% часу складають скалярні процеси щодо переміщення вантажу. Проведене теоретичне та аналітичне дослідження дозволяє стверджувати, що істотним параметром при моделюванні виступають інформаційні управляючі процеси, що реалізують координацію управління в єдиному інформаційному просторі, пов'язуючи безліч суб'єктів транспортно-логістичної системи.

Кожен суб'єкт реалізує певний набір підпроцесів, що відповідають меті його діяльності, а саме:

- вантажовідправником виступає ФГ «Аксамит», об'єктом якого є: виробництво продукції; подача транспортного засобу під навантаження;

виконання маневрових робіт, необхідних для відправки вантажу з території підприємства;

- перевізником є підприємства, що надають транспорт для здійснення перевезення продукції від вантажовідправника до вантажоодержувача. Об'єктами процесу перевезення вантажу є управління транспортом, своєчасна подача його в належному стані вантажовідправнику, контроль за рух транспортного засобу;

- вантажоодержувачем виступають підприємства – покупці сільськогосподарської продукції, об'єктами логістичного процесу тут є отримання продукції і перевірка її по тоннажу і якості.

В якості складової процесу доставки можна виділити наступний ланцюжок: «відправка вантажу з підприємства-виробника продукції (Вантажовідправник) - перевезення - перевантаження - перевезення - одержання вантажу споживачем (вантажоодержувачем)». При комбінуванні транспортних і перевантажувальних процесів можна визначити кількість ланцюжків поставок. Переходи між підпроцесами будуть показувати точки переходу відповідальності за вантаж.

Процес доставки готової продукції пов'язаний з процесом управління, який доповнюється компонентами, такими як процеси планування і контролю.

Процеси планування і контролю є ієрархічними, так як розподіляються між суб'єктами, відповідальними за весь ланцюжок поставок.

Процес транспортування продукції пов'язаний з потоками даних, які розділяються між процесами відповідно до їх змістом:

- потоки даних із замовленнями і матеріалами договорів на доставку. Основний обсяг даних відбувається поза межами процесів з перевезення вантажів;

- потоки даних про замовлення рухомого складу (найменування виду транспортного засобу та його кількість);

- потоки даних з вантажною супровідною документацією;

- потоки даних з управлінською інформацією;

- потоки даних, що відносяться до супроводу транспортних засобів та вантажів;

- потоки даних з іншою інформацією.

Контроль за рухом та режимом роботи технічних засобів підприємства «полягає в комплексному застосуванні спеціального обладнання, яке встановлюється на технічних засобах» [27]. GPS контроль – це «універсальна та зручна, проста й недорога система контролю транспорту за місцезнаходженням та станом» [65]. Для проведення експерименту нами було обрано фермерське господарство «Аksamит», оскільки дане підприємство має економічне підґрунтя та достатньо велику кількість транспортних засобів, завдяки чому зможемо побачити всі переваги застосування систем навігаційного моніторингу.

На досліджуваному підприємстві, станом на 01.01.2020 року кількість транспортних засобів складала 12 одиниць. Отже, обладнавши 12 транспортних засобів підприємства таким пристроями ми маємо витратити 46,8 тис. грн., та сплачувати за обслуговування на сервері 25 грн./міс.

Таблиця 3.1

Вихідні дані для розрахунку впровадження GPS-систем в ФГ «Аksamит»

Найменування	Показники
Кількість транспортних засобів, од	12
Вартість палива, грн./л	29,0
Витрати на поточне обслуговування одиниці техніки на 10000 км, грн.	3000
Чисельність персоналу для обслуговування мережі (диспетчер), од.	1
Середньомісячна зарплата диспетчера, грн./міс	3200
Сума інвестицій на впровадження інвестиційного проекту із впровадження системи контроль за режимом роботи транспортних засобів, грн.	46800
Поточні щомісячні витрати на утримання системи контролю, грн.	4266

За рахунок впровадження системи контролю за режимом роботи рухомого складу величина скорочення пробігу складає від 10 до 38%, що зумовлює зменшення витрат пального, витрати на ремонт та заробітну плату.

Розрахуємо ефект від впровадження за рахунок контролю пробігу, заправок і зливів у наступній таблиці. Таким, чином нами змодельовано зміни після впровадження системи наступних показників: зниження середнього пробігу 12 транспортних засобів на 8224 км/міс. з економією в рік 101088 грн. Середні витрати на паливо на 12 транспортних засобів, грн./міс знизилась на 44040 грн /міс. з річною економією 528480 грн.

Таблиця 3.2

Ефект від впровадження системи GPS за рахунок контролю пробігу і пального в
ФГ «Аксамит»

показники	До впровадження	Після	Ефект -+
Середній пробіг одного транспортного засобу, км/міс	7702	7000	702
Середній пробіг 12 транспортних засобів, км/міс	92424	84000	8424
Середні витрати на паливо на 1 транспортний засіб, грн./міс	19270	15600	3670
Середні витрати на паливо на 12 транспортних засобів, грн./міс	231240	187200	44040
Економічний ефект за рахунок зниження пробігу на весь автопарк грн/рік.			101088
Економічний ефект за рахунок зниження витрат на паливо грн/рік			528480
Всього економічний ефект рахунок впровадження контролю витрат на паливо, та зниження пробігу грн/рік.			629568

Зведемо загальний ефект від впровадження в наступній таблиці.

Таблиця 3.3

Загальний ефект від впровадження системи GPS в ФГ «Аксамит»

Показник	Значення
Інвестиції, грн	46800
Оплата праці диспетчера, грн/рік	38400
Загальні витрати, грн	89600
Чистий дохід від впровадження грн в рік	539968

За запропонованим і описаним нами проектом по впровадженню навігаційного моніторингу на сільськогосподарське підприємство економічний ефект склав 540 тис. грн. за рік, при внесенні інвестицій у розмірі 51,2 тис. грн., та приросту прибутку на 120 тис. грн., у подальшому підприємство буде сплачувати тільки щомісячні виплати (зарплата диспетчера, абонентська плата і трафік) у розмірі 4266 грн./міс. Суму економічного ефекту підприємство зможе спрямувати на розширення та розвиток виробництва.

3.2. Оптимізація складської діяльності ФГ «Аksamит»

Одним із напрямків логістичного менеджменту в ФГ «Аksamит», який потребує вдосконалення, за результатами дослідження проведеного в 2 розділі дипломної роботи є складська логістика. Кількість, склад, ємність і спеціалізація складів утворюють структуру складського господарства ФГ «Аksamит». Організація складського господарства впливає на пропускну здатність складів, трудомісткість і собівартість складських робіт, на величину внутрішніх транспортних витрат тощо. Тому, ефективно побудована складська діяльність підприємства забезпечить стабільне та безперервне надходження грошових засобів на підприємство та стане основою зваженого фінансового планування.

Оптимізація складської діяльності ФГ «Аksamит» виявляється у визначенні раціональних місць зберігання продукції та ресурсів підприємства на складах за допомогою логістичних методів, встановлені оптимального рівня завантаженості складів та зернових площадок.

Останнім часом «складська діяльність підприємства набула важливого значення, тому що спрямована на збереження продукції та на скорочення транспортних витрат» [53]. Відповідно цього, «необхідно раціонально організувати складську діяльність на підприємстві, ефективно використовувати склади та мінімізувати витрати на складські операції. У сучасних умовах від ефективності роботи складу значною мірою залежить конкурентоспроможність

підприємства» [41]. Ефективне управління складом є одним із ключових логістичних завдань та інструментом надання сервісу високого рівня.

Складська система ФГ «Аksamит» – це система, яка складається із взаємопов'язаних елементів, що має певну структуру та виконує ряд функцій з перетворення матеріальних потоків. Ця система є складовою виробничо-збутової системи підприємства. Потрібно, щоб система при наявності складів та зернових площадок в ФГ «Аksamит» функціонувала економічно ефективніше, ніж без них, тому важливо вирішити такі питання:

- вибір між організацією різних видів складів;
- визначення загальної кількості складів;
- визначення раціонального розташування продукції в складах та зернових площадках, з урахуванням терміну зберігання та специфіки продукції;
- визначення оптимального рівня завантаженості складу та зернових площадок.

Рішення цих проблем дотепер повністю не формалізовані й не алгоритмізовані. Рішення про визначення оптимального рівня завантаженості складу та площадок, доцільно прийняти на основі прорахунку кореляційно-регресійної залежності рівня грошових надходжень (від вибору оптимальних термінів зберігання та реалізації продукції) від ступеню завантаженості складу.

В таблиці 3.1. представлено помісячну динаміку рівня завантаженості складських приміщень та величини грошових надходжень від реалізації продукції в різні строки в 2019 році. Дані таблиці демонструють коливання у рівні доходів від зберігання товарів на складських площах, при відносно стабільному рівні їх завантаженості (95-98 %). Оцінити вплив рівня використання площ складування на величину грошових потоків можливо методами статистики, основу яких становлять побудова і аналіз відповідної математичної моделі. З метою визначення впливу рівня завантаженості складських площ та площадок на рівень грошових надходжень використаємо кореляційно-регресійний аналіз.

Таблиця 3.1

Динаміка рівня завантаженості складських приміщень ФГ «Аксамит» та величини додаткових грошових надходжень в 2019 році

Період	Дохід від використання, тис. грн.	Завантаженість, %
січень	1205,7	97,01
лютий	1082,6	96,74
березень	1025,3	95,66
квітень	975,1	94,56
травень	1179,0	95,51
червень	1209,8	93,24
липень	1393,3	97,25
серпень	1406,6	97,25
вересень	1402,9	97,35
жовтень	1391,6	97,27
листопад	1420,5	94,91
грудень	1456,6	98,64
Всього	15149,0	x

У якості об'єкта дослідження використано ФГ «Аксамит».

З ціллю більш детального аналізу діяльності підприємства нами було проведено регресійний аналіз впливу незалежних змінних величин на залежну. В якості результативної ознаки нами використано показник доходу, який найкращим чином відбиває ступінь ефективності діяльності підприємств. В табл. 3.2. наведено параметри пропонованих регресійних моделей.

Використання регресійного аналізу дозволило нам визначити функцію, згідно якої було встановлено вплив параметрів моделі на залежну змінну. Визначимо залежність доходу від використання складських площ від завантаженості складських площ. В результаті рішення моделі в пакеті Аналіз даних середовища Excel ми отримали наступне рівняння:

$$y = - 695,41 + 13,067 * x_1$$

Параметри даного рівняння свідчать, що зростання рівня завантаженості складських приміщень на 1 % зумовить приріст доходу на 13,067 тис. грн. На

рис. 3.1. наведено графік залежності доходу від завантаженості складських площ. В додатку А1 наведено розрахунок даної моделі. Отриманий коефіцієнт кореляції – 0,2076 ($\sqrt{R^2} = \sqrt{0.0431} = 0.2076$) свідчить про слабкий зв'язок між досліджуваними ознаками. Тобто зростання рівня грошових надходжень від використання складських площ суттєво не залежить від рівня завантаженості складу.

Таблиця 3.2

Параметри пропонованих регресійних моделей

Перемінна	Назва показника	Од. виміру
Модель 1: $y = a_0 + a_1x_1$		
Y	Дохід від використання складських площ	тис. грн.
X ₁	Завантаженість складських площ	%
Модель 2: $y = a_0 + a_1x_1$		
Y	Дохід від використання зернових площадок	тис. грн.
X ₁	Завантаженість зернових площадок	%
Модель 3: $y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2$		
Y	Разом чистий дохід підприємства	тис. грн.
X ₁	Завантаженість складських площ	%
X ₂	Завантаженість зернових площадок	%

Для збільшення рівня доходів за даним напрямком зберігання необхідно переглянути тарифну політику підприємства, логістику розміщення запасів, здійснити пошук засобі здешевлення зберігання.

Визначимо залежність доходу від використання зернових площадок від рівня їх завантаженості. В результаті рішення моделі в пакеті Аналіз даних середовища Excel ми отримали наступне рівняння:

$$y = - 19,442 + 9,537 * x_1$$

Параметри даного рівняння свідчать, що зростання рівня завантаженості площадок на 1 % зумовить приріст доходу на 9,537 тис. грн. На рис. 3.2 наведено графік залежності доходу від завантаженості площадок.

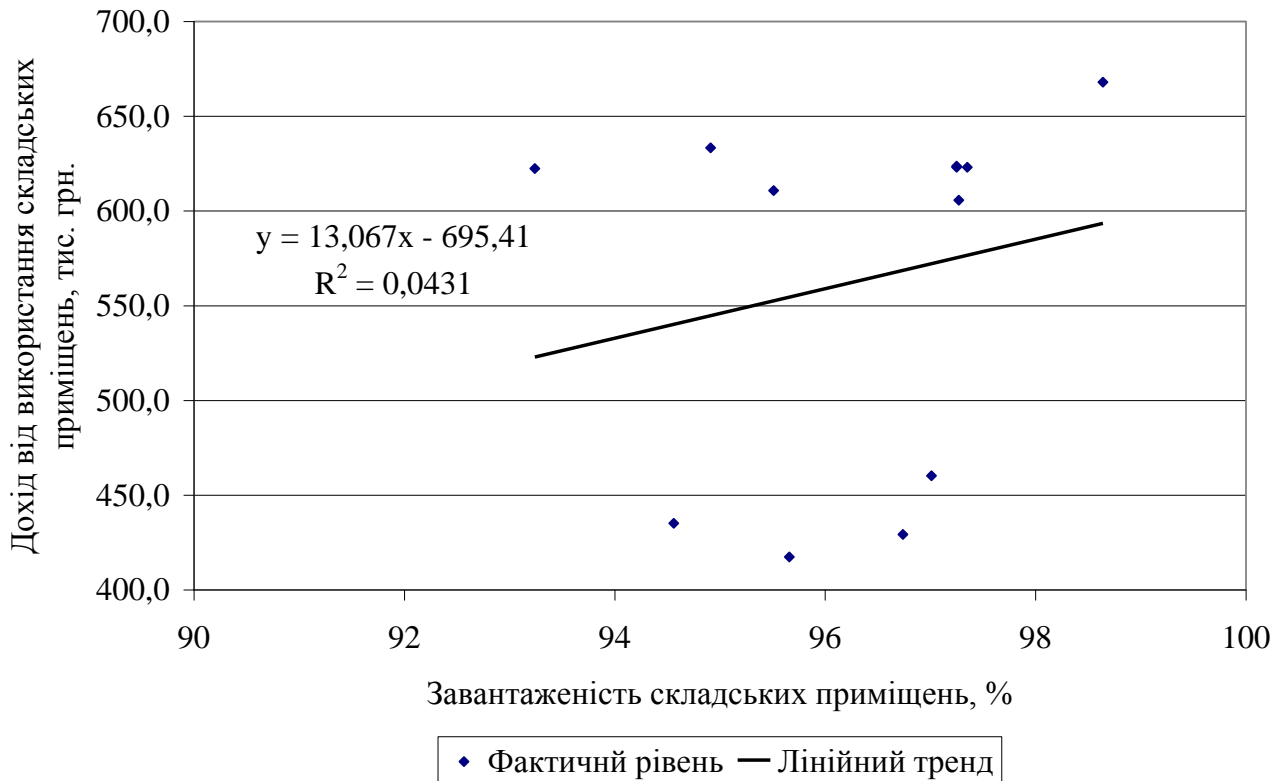


Рис. 3.1. Графік залежності доходу від завантаженості складських площ в ФГ «Аksamит»

В додатку А2 наведено розрахунок даної моделі. Отриманий коефіцієнт кореляції – 0,80657 ($\sqrt{R^2} = \sqrt{0.650555} = 0.80657$) свідчить про тісний зв'язок між досліджуваними ознаками. Тобто зростання рівня грошових надходжень від використання зернових площадок суттєво залежить від рівня завантаженості складу. Тобто, зусилля служби логістики повинні бути спрямовані на більш повне та раціональне завантаження площадок з метою зростання рівня доходів підприємства.

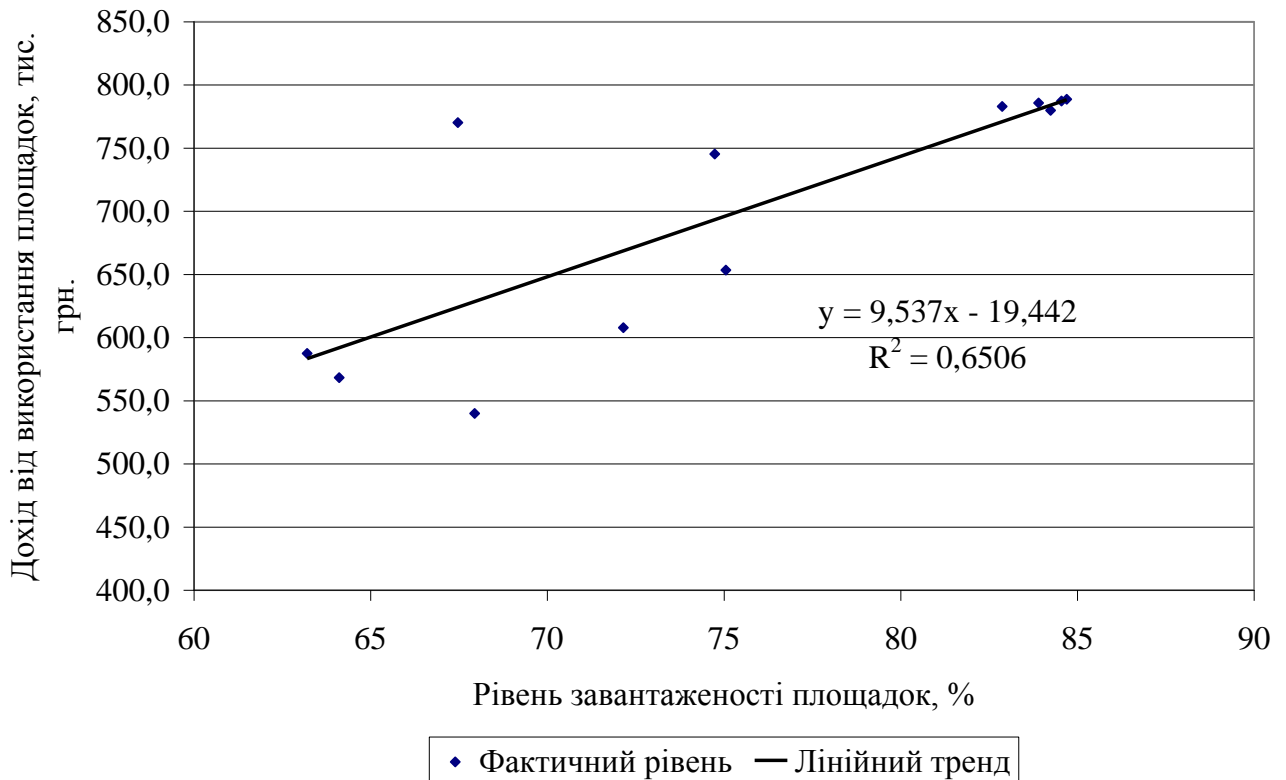


Рис. 3.2. Графік залежності доходу від завантаженості зернових площадок в ФГ «Аksamит»

За допомогою багатofакторної моделі дослідимо вплив завантаженості всіх видів складських площ (складські приміщення – x_1 , та площадок – x_2) на загальний дохід підприємства (додаток А3). В результаті рішення моделі було отримано наступне рівняння:

$$y = - 1917,84 + 24,96 * x_1 + 10,31 * x_2$$

$$\sqrt{R^2} = \sqrt{0.4471} = 0.6687$$

Параметри отриманого рівняння свідчать, що при збільшенні рівня наповненості складських приміщень на 1 %, приріст загального доходу підприємства складе 24,96 тис. грн., а збільшення завантаженості площадок на 1 % сприятиме зростанню доходу на 10,31 тис. грн. Достовірність даного прогнозу доводить розрахований коефіцієнт кореляції, величина якого становить 0,6687 одиниць.

Отже, оптимізація рівня завантаженості складських приміщень та площадок в ФГ «Аksamит» дозволить своєчасно і точно прогнозувати рівень додаткових грошових надходжень на підприємство.

Висновки до третього розділу

1. Було запропоновано модель системи логістики для даного підприємства, організаційну структуру з впровадженими функціями логістики та схему управління логістичною системою. Для раціоналізації транспортних процесів на підприємстві було розглянуто пропозицію впровадження GPS моніторингу та змодельовано економічний ефект після впровадження. Виходячи з проведених нами досліджень в області навігаційного моніторингу можна зробити висновок, що впровадження систем GPS в ФГ «Аksamит» при сумі інвестування 46,8 тис. грн., дозволить підвищити ефективність господарювання та збільшити суму доходу.

2. Обґрунтовано необхідність більш раціонального використання наявних складських приміщень та площадок для зберігання зерна. Визначення оптимальних строків реалізації продукції, при зберіганні її на підприємстві, а не при реалізації з поля дозволить збільшити прибутки та раціонально використати ресурсну базу підприємства. Доведено, що зростання рівня завантаженості складських приміщень зумовить зростання доходу та прибутків.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Логістична діяльність підприємства це сукупність логістичних елементів в межах виробничого підприємства, які використовуються для підвищення ефективності руху матеріалопотоків на підприємстві. Метою логістичної діяльності є забезпечення оптимальної організації логістичних потоків та управління ними. Склад і структура логістичної системи, її сучасна техніко-технологічна та організаційно-економічна база є основними чинниками забезпечення ефективного логістичного менеджменту на підприємстві.

2. Дослідження проведені в дипломній роботі проводилися за матеріалами фермерського господарства «Аксамит» Магдалинівського району Дніпропетровської області. Основною галуззю підприємства є виробництво продукції рослинництва. Питома вага галузі рослинництва в структурі валової продукції становить 94,1 %. Підприємство має високий рівень спеціалізації вирощування зернових культур з розширеним виробництвом насіння соняшнику. В 2019 році підприємство почало працювати зі збитками, рівень збитковості становив -13,4 %. Загалом діяльність досліджуваного підприємства до 2019 року була прибутковою, і тому ми можемо стверджувати, що підприємство має можливості та резерви щодо зростання ефективності функціонування.

3. В роботі проаналізовано рівень організації складського господарства, як одного із ключових складових логістичної системи підприємства. Під час аналізу виявлено, що розподільчий склад ФГ «Аксамит» перебуває в незадовільному стані. Середній бал складу становить 3 бали за п'ятибальною оцінкою. Головною рекомендацією є постійне вдосконалення складу, через оптимізацію розміщення вантажів за терміном відвантаження та виробничою потребою, та визначенням поточної потреби у виробничих ресурсах з оптимізацією їх постачання та складського розміщення.

4. Генеральною метою ФГ «Аксамит» є виробництво якісної сільськогосподарської продукції та задоволення соціально-економічних потреб

працівників на основі оптимального використання наявних ресурсів з дотриманням екологічних вимог розвитку. При цьому в ФГ «Аксамит» відсутня система чітко визначених локальних стратегічних цілей. Стратегії в ФГ «Аксамит» формуються із розрахунку, максимального використання можливостей, які забезпечують переваги підприємства на галузевому ринку. Оскільки ФГ «Аксамит» знаходиться в ситуації, яка потребує вирішення по різних напрямках, доцільно запропонувати для нього антикризову стратегію комбінованого характеру, яка б поєднувала в собі елементи захисної та наступальної стратегій. Суть такого управління полягає у посиленні економії, скороченні витрат, застосуванні активного маркетингу, пошуку і використанні резервів, поліпшенні управління, модернізації виробництва, зміну товарної політики.

5. Було запропоновано впровадження управління процесом транспортування продукції на основі інструментів бережливого виробництва, що включає в себе впровадження GPS моніторингу, які спрямовані на виявлення втрат, ідентифікацію вузьких місць, не додають цінності процесам з позиції споживачів і знижують ефективність функціонування підприємств. Виходячи з проведених нами досліджень в області навігаційного моніторингу можна зробити висновок, що впровадження систем GPS в ФГ «Аксамит» при сумі інвестування 46,8 тис. грн., дозволить підвищити ефективність господарювання та збільшити суму доходу.

6. Обґрунтовано необхідність більш раціонального використання наявних складських приміщень та площадок для зберігання зерна. Визначення оптимальних строків реалізації продукції, при зберіганні її на підприємстві, а не при реалізації з поля дозволить збільшити прибутки та раціонально використати ресурсну базу підприємства. Доведено, що зростання рівня завантаженості складських приміщень на 1 % зумовить приріст доходу на 13,1 тис. грн. Зростання рівня завантаженості площадок на 1 % зумовить приріст доходу на 9,5 тис. грн. При одночасному заповненні виробничих складів

продукцією отримуємо, що при збільшенні рівня наповненості складських приміщень на 1 %, приріст загального доходу підприємства складе 24,96 тис. грн., а збільшення завантаженості площадок на 1 % сприятиме зростанню доходу на 10,31 тис. грн. Достовірність даного прогнозу доводить розрахований коефіцієнт кореляції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрусь О. І. Проблема забезпечення ефективності управління логістичними процесами підприємств легкої промисловості / О. І. Андрусь, Н. С. Беляєва // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. - 2019. - № 5. - С. 51-59
2. Антошкіна Л.І. Логістика : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни / Л. І. Антошкіна, В. І. Амелькін. - Донецьк : Юго-Восток, 2009. - 300 с.
3. Багрій К. Л. Методичні аспекти аналізу ефективності функціонування логістичної системи підприємства [Електронний ресурс] / К.Л. Багрій // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. - 2018. - Вип. 4. - С. 34-42. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2018_4_6
4. Барабанова Ю. Є. Організаційно-економічна модель трансформації логістичного менеджменту України / Ю. Є. Барабанова // Економіка та держава. - 2020. - № 5. - С. 208-212.
5. Барабанова Ю. Є. Сучасний стан логістичного менеджменту України: міжрегіональні асиметрії [Електронний ресурс] / Ю. Є. Барабанова // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. - 2019. - № 4(2). - С. 95-106. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhнау_ekon_2019_4\(2\)__11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhнау_ekon_2019_4(2)__11)
6. Битов В. П. Логістичний менеджмент в діяльності агропромислових підприємств [Електронний ресурс] / В. П. Битов // Економічний форум. - 2018. - № 2. - С. 208-214. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2018_2_32
7. Болдирєва Л.М. Європейський досвід впровадження смарт-технологій в управлінні логістичними процесами / Л. М. Болдирєва, В. В. Гришко // Економіка та держава : міжнародний науково-практичний журнал. - 2020. - № 4. - Р39-43
8. Бондаренко В.М. Формування взаємозв'язків маркетингу та логістики в підприємницької діяльності / В. М. Бондаренко // Логістика: проблемы и

- решения : международный научно-практический журнал. - 2019. - № 5. - С. 38-44
9. Величко О.П. Логістика в системі менеджменту підприємств аграрного сектору економіки: монографія / О. П. Величко. - Дн-ськ : Акцент ПП, 2015. - 525 с.
 10. Ганжуренко І. В. Маркетинг, збут та логістика сільськогосподарської продукції в системі управління розвитком аграрного підприємства [Електронний ресурс] / І. В. Ганжуренко // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент. - 2019. - Вип. 4. - С. 48-51. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna_ekon_2019_4_10
 11. Гоменюк М.О. Розвиток системи логістичного обслуговування на засадах клієнтоорієнтованості / М. О. Гоменюк // Економіка та держава : міжнародний науково-практичний журнал. - 2020. - № 4. - С. 182-186
 12. Городко М. В. Передумови та закономірності використання логістичного менеджменту [Електронний ресурс] / М. В. Городко // Економіка та держава. - 2017. - № 8. - С. 80-83. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2017_8_21
 13. Гринчак Н.А. Статистичні аспекти обчислення та застосування індексу ефективності логістики / Н. А. Гринчак // Економіка та держава : міжнародний науково-практичний журнал. - 2020. - № 3. - С. 138-143
 14. Дейнека О. Г. Удосконалення логістичного менеджменту в умовах економічних перетворень [Електронний ресурс] / О. Г. Дейнека, В. В. Волобуєв, Л. Канна // Інфраструктура ринку. - 2019. - Вип. 33. - С. 166-170. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2019_33_26
 15. Дмуховські Р. Поняття логістичних кластерів та ефективності економічних підприємств / Р. Дмуховські // Журнал європейської економіки : науковий журнал. - 2019. - № 3. - С. 296-306.
 16. Добіжа Н. В. Удосконалення системи управління сільськогосподарським виробництвом на основі логістичного підходу [Електронний ресурс] / Н. В.

- Добіжа, О. Б. Погріщук // Вісник аграрної науки Причорномор'я. - 2018. - Вип. 4. - С. 18-22. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vanp_2018_4_5
17. Дудар Т.Г. Основи логістики : навчальний посібник для вищої школи / Т. Г. Дудар, Р. В. Волошин. - К. : Центр учбової літератури, 2012. - 176 с.
18. Зборовська О.М. Системне управління потоковими процесами промислового підприємства на підставі логістичного підходу : монографія / О. М. Зборовська ; Дніпроп. ун-т ім. А. Нобеля. - Дн-ск : Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2011. - 312 с
19. Зеленко О. Управління логістичною діяльністю сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] / О. Зеленко // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. - 2017. - № 3. - С. 63-66. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echscenu_2017_3_12
20. Іванова М.І. Наукові засади управління логістичними системами на промислових підприємствах : монографія / М. І. Іванова ; Клас. приват. ун-т. - Дніпро : Грані, 2017. - 428 с.
21. Кобзиста Ю. Проблеми логістики сільського господарства / Ю.Кобзиста // 8-ма Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» - 2020. – 60-63 с.
22. Ковалик О.А. Характеристика транспортно-логістичного забезпечення діяльності підприємств України / О. А. Ковалик, О. А. Велева // Економіка. Фінанси. Право : інформаційно-аналітичний журнал. - 2020. - № 6. - С. 22-24
23. Ковальова М. Л. Логістичне управління: особливості та принципи [Електронний ресурс] / М. Л. Ковальова // Інтелект XXI. - 2019. - № 5. - С. 45-48. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2019_5_10
24. Колодійчук В. Менеджмент логістичних систем підприємств АПК [Електронний ресурс] / В. Колодійчук // Agricultural and resource economics: international scientific e-journal. - 2016. - Vol. 2, № 4. - С. 106-117. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/areis_2016_2_4_12

25. Крикавський Є. В. Ефективність логістики: дефеніції понять та підходи до оцінювання / Є. В. Крикавський, О. А. Похильченко // Логистика: проблемы и решения : международный научно-практический журнал. - 2019. - № 6. - С. 20-25
26. Крикавський Є. В. Логістичні системи: навчальний посібник для вищої школи / Є. В. Крикавський, Н. В. Чернописька. - Львів : Львівська політехніка, 2009. - 264 с.
27. Куницька О. М. Розгляд сучасних концепцій логістичного управління підприємством [Електронний ресурс] / О. М. Куницька, В. А. Джигир // Вісник Національного транспортного університету. - 2018. - № 1. - С. 188-194. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vntu_2018_1_23
28. Кустріч Л. О. Логістичні інновації як основа управління підприємством / Л. О. Кустріч // Економіка та держава : міжнародний науково-практичний журнал. - 2020. - № 2. - С. 10-14
29. Ларина Р. Р. Логистика в управлении организационно-экономическими системами. Монография / Р. Р. Ларина, В. А. Пилюшенко, В. Н. Амитан. - Донецк: Изд. ВИК, 2003. - 239 с.
30. Левкович А. Теоретичні основи бюджетування витрат логістичної діяльності виробничого підприємства / А. Левкович // Бухгалтерський облік і аудит : науково-практичний журнал. - 2017. - № 10/11. - С. 47-56.
31. Логистика : учебник / Б. А. Аникин, В. В. Дибская, И. Н. Омельченко, В. И. Сергеев. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Инфра-М, 2002. - 368 с.
32. Логістична діяльність підприємства: інновації та інтернет-маркетинг : навч. посібник / В. Ю. Божанова [та ін.] ; Придніпр. держ. акад. буд-ва та архітектури. - Дніпро : ДВНЗ ПДАБА, 2017. - 279 с.
33. Мадяр Р. О. Контроль логістичної діяльності на підприємствах в умовах глобалізації / Р. О. Мадяр // Економіка та держава : міжнародний науково-практичний журнал. - 2018. - № 12. - С. 31-34.
34. Макаренко М. В. Особливості управління логістичними системами підприємств [Електронний ресурс] / М. В. Макаренко, Н. М. Потапова //

- Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки. - 2018. - Вип. 36. - С. 73-80. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2018_36_12
- 35.Маковоз О. В. Шляхи удосконалення управління логістичним забезпеченням підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Маковоз, А. С. Зайцева // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2019. - № 66. - С. 86-93. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2019_66_13
- 36.Мещеряков В. Є. Логістична та маркетингова діяльність як ефективне застосування функцій менеджменту в системі конкурентного середовища та посилення конкурентних переваг Причорноморського регіону [Електронний ресурс] / В. Є. Мещеряков, М. С. Пономарьова, І. С. Должикова // Причорноморські економічні студії. - 2020. - Вип. 52(1). - С. 86-92. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2020_52\(1\)_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2020_52(1)_15)
- 37.Михайлик Н. І. Пріоритетні об'єкти логістичного менеджменту [Електронний ресурс] / Н. І. Михайлик // Молодий вчений. - 2018. - № 3(2). - С. 676-679. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_3\(2\)_64](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_3(2)_64)
- 38.Михайловська О. В. Операційний менеджмент: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни / О. В. Михайловська. - К. : Кондор, 2008. - 550 с.
- 39.Молнар О. С. Методологія визначення логістичної ефективності / О. С. Молнар, Є. С. Палійчук, Ю. І. Ковтюк // Інвестиції: Практика та досвід : Аналіз. Прогнози. Коментар. - 2017. - № 19. - С. 34-37
- 40.Мосійчук Н. О. Сучасний стан розвитку сільськогосподарської кооперації в Україні [Електронний ресурс] / Н. О. Мосійчук // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. - 2018. - Вип. 284. - С. 24-33. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_econ_2018_284_5
- 41.Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л. М. Варави ; Криворіз. нац. ун-т. - Кр. Ріг : ФОП Чернявський Д. О., 2015. - 417 с.

42. Нестеренко Р. В. Методичні аспекти забезпечення логістичної діяльності підприємств як напрям їх ефективного функціонування та розвитку [Електронний ресурс] / Р. В. Нестеренко // Бізнес Інформ. - 2019. - № 2. - С. 266-270. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2019_2_35
43. Нехланова А. М. Стратегический менеджмент в АПК: учебное пособие для студентов вузов / А. М. Нехланова, М. Б. Туманова ; Ассоц. «Агрообразование». - М. : КолосС, 2012. - 311, [1] с.
44. Нікішина О. В. Інклюзивний підхід до формування логістичних ланцюгів аграрного ринку України / О. В. Нікішина // Економіка АПК : міжнародний науково-виробничий журнал . - 2020. - № 1. - С. 46-56 :
45. Окландер М. А. Контуры экономической логистики / М. А. Окландер. – Киев: Наук. думка, 2000. – 174 с.
46. Омеляненко Т. В. Операційний менеджмент: навчально-методичний посібник / Т.В. Омеляненко, Н.В. Задорожна. - К. : КНЕУ, 2005. - 235 с.
47. Операційний менеджмент: навч. посібник / Олійник І.А., Пасічник В.Г., Романчиков В.І. та ін. - К. : Центр навчальної літератури, 2006. - 160 с
48. Організація та проектування логістичних систем : підручник / за ред.: М. П. Денисенка, П. Р. Левковця, Л. І. Михайлової. - К. : Центр учбової літератури, 2010. - 336 с.
49. Писаренко С. В. Стратегічне управління розвитком потенціалу аграрного підприємства в умовах адаптаційних змін [Електронний ресурс] / С.В. Писаренко, М. В. Іванько, М. О. Грицаєнко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2019. - Вип. 27(2). - С. 29-34. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuimevcg_2019_27\(2\)__7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuimevcg_2019_27(2)__7)
50. Пономаренко В.С. Логістичний менеджмент: [підручник] / В.С. Пономаренко, К.М. Таньков, Т.І. Лепейко ; за ред. д-ра екон. наук проф. В.С. Пономаренка. - Х. : ІНЖЕК, 2010. - 482 с.
51. Поповиченко І. В. Роль логістичного менеджменту як засобу підвищення ділової активності підприємств у кризових економічних умовах

- [Електронний ресурс] / І. В. Поповиченко // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. - 2014. - № 5. - С. 98-102. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2014_5_19
52. Репіч Т. А. Ефективність логістичної системи підприємства [Електронний ресурс] / Т. А. Репіч, Т. О. Дячкова. // Ефективна економіка. - 2018. - № 12. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_12_29
53. Савенко І. І. Логістичний менеджмент, як інструмент оптимізації логістичних витрат [Електронний ресурс] / І. І. Савенко, Д. В. Седіков // Економіка харчової промисловості. - 2020. - Т. 12, Вип. 3. - С. 42-50. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2020_12_3_6
54. Сапотніцька Н. Я. Некласичний виробничий аутсорсинг як рушійна сила розвитку логістичного менеджменту підприємства і трансферу технологій [Електронний ресурс] / Н. Я. Сапотніцька // Бізнес-навігатор. - 2018. - Вип. 1-1. - С. 176-180. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2018_1_1_39
55. Саркисов С.В. Управление логистикой. - М.: Акад. нар. хоз-ва, Ин-т бизнеса и делового администрирования, 2001. - 416 с.
56. Седіков Д. В. Управління логістичними ланцюгами підприємств [Електронний ресурс] / Д. В. Седіков // Економіка харчової промисловості. - 2019. - Т. 11, Вип. 3. - С. 59-65. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2019_11_3_8
57. Семенчук Т. Методи логістичного управління підприємствами [Електронний ресурс] / Т. Семенчук, М. Мирончук // Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Серія : Економіка і управління. - 2019. - Вип. 43-44. - С. 144-156. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut_eiu_2019_43-44_18
58. Скіцько В. І. Синергія цифрових технологій в логістичних системах / В. І. Скіцько // Інвестиції: Практика та досвід : Аналіз. Прогнози. Коментар. - 2018. - № 16. - С. 18-2

- 59.Смирнова Н. В. Сутність і значення логістичної діяльності в системі менеджменту організації [Електронний ресурс] / Н. В. Смирнова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2018. - Вип. 20(3). - С. 54-59. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_20\(3\)__14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_20(3)__14)
- 60.Соколовський С. А. Вдосконалення логістичної системи підприємства: моделювання сценаріїв та оцінка ефективності [Електронний ресурс] / С. А. Соколовський, М. О. Науменко // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. - 2018. - Вип. 2. - С. 236-245. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2018_2_30
- 61.Сохецька А. В. Логістичний менеджмент як інструмент забезпечення ефективної діяльності підприємства [Електронний ресурс] / А. В. Сохецька // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. - 2020. - Т. 31(70), № 2(1). - С. 8-13. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31\(70\)_2\(1\)__4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31(70)_2(1)__4)
- 62.Сумець О. М. Змістовний аналіз дефініції «Логістична діяльність» / Олександр Михайлович Сумець // Сталий розвиток економіки. – 2013. – № 4. – С. 292.
- 63.Сумець О. М. Сучасні підходи до визначення ефективності логістичної діяльності підприємства та її оцінювання / О. М. Сумець // Логистика: проблемы и решения : международный научно-практический журнал. - 2019. - № 6. - С. 32-42
- 64.Сумець О.М. Розвиток парадигми логістики у спектрі її еволюції / О. М. Сумець // Логистика: проблемы и решения: международный научно-практический журнал. - 2020. - № 5. - С. 34-37
- 65.Ткаченко А. М. Ефективність управління логістичним процесом діяльності підприємства [Електронний ресурс] / А. М. Ткаченко, Є. В. Колесников // Економічний вісник ДВНЗ "Український державний хіміко-технологічний

- університет". - 2017. - № 2. - С. 147-150. - Режим доступу:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/evdvnz_2017_2_28
66. Томпсон А.А. Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / Пер. с англ. 12-е изд. - М.: Вильямс, 2006. - 928 с.
67. Торосян Г. А. Сільськогосподарська обслуговуюча кооперація як стратегічний напрям у контексті соціально-економічного розвитку сільських територій [Електронний ресурс] / Г. А. Торосян // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. - 2016. - Вип. 19. - С. 45-48. - Режим доступу:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2016_19_11
68. Трифонова О. В. Формування оптимальних логістичних систем у процесі стратегічного управління стійким розвитком підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Трифонова, О. Ю. Кравець // Економічний простір. - 2019. - № 142. - С. 217-227. - Режим доступу:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2019_142_20
69. Трушкіна Н. В. Науково-методичні та прикладні засади вдосконалення управління логістичною діяльністю підприємств / Н.В. Трушкіна, Н.С. Ринкевич // Інфраструктура ринку. - 2019. - Вип. 34. - С. 219-227.
70. Тюріна Н.М. Логістика : навч. посібник / Н. М. Тюріна, І. В. Гой, І. В. Бабій. - К. : Центр учбової літератури, 2018. - 391 с.
71. Уварова А. Є. Сутність та основні характеристики логістичного управління підприємством [Електронний ресурс] / А. Є. Уварова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. - 2017. - № 5. - С. 93-102. - Режим доступу:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2017_5_13
72. Федькович І. В. Удосконалення логістичної діяльності на підприємстві / І. В. Федькович // Економіка та держава : міжнародний науково-практичний журнал. - 2018. - № 1. - С. 111-113 :
73. Харсун Л. Ефективність логістики сільськогосподарської продукції як фактор підвищення її конкурентоспроможності [Електронний ресурс] / Л.

- Харсун // Товари і ринки. - 2018. - № 1. - С. 168–179. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tovary_2018_1_16
74. Харченко Т. М. Удосконалення стратегії сталого розвитку в системі стратегічного менеджменту підприємства [Електронний ресурс] / Т.М. Харченко // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент. - 2019. - Вип. 2. - С. 62-66. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna_ekon_2019_2_13
75. Ходова Я.О. Комплексна система збутового логістичного менеджменту на промисловому підприємстві / Я. Ходова // Молодий вчений : науковий журнал. - 2019. - № 5. - С. 251-254
76. Хромов О.П. Логістика: навч. посібник / О. П. Хромов. - Харків : БУРУН КНИГА, 2012. - 224 с.
77. Худавердієва В.А. Сучасний стан та перспективи розвитку фермерських господарств в Україні / В. А. Худавердієва, В.В. Мерчанський // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. - 2018. - № 4. - С. 316-325.
78. Чимош К.С. Аналіз сучасних світових та вітчизняних тенденцій розвитку транспортної логістики в аграрному секторі економіки / К. С. Чимош // Економіка та держава : міжнародний науково-практичний журнал. - 2020. - № 9. - С. 112-114

Додаток А1

Розрахунок кореляційно-регресійної моделі залежності доходу від рівня завантаженості складських приміщень

ВЫВОД ИТОГОВ

<i>Регрессионная статистика</i>	
Множественный R	0,207649292
R-квадрат	0,043118228
Нормированный R-квадрат	-0,052569949
Стандартная ошибка	98,05343523
Наблюдения	12

Дисперсионный анализ

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимость F</i>
Регрессия	1	4332,397085	4332,397085	0,45061187	0,517249778
Остаток	10	96144,76161	9614,476161		
Итого	11	100477,1587			

	<i>Коэффициенты</i>	<i>Стандартная ошибка</i>	<i>t- статистика</i>	<i>P-Значение</i>	<i>Нижние 95%</i>	<i>Верхние 95%</i>	<i>Нижние 95,0%</i>	<i>Верхние 95,0%</i>
Y-пересечение	-695,4069021	1874,374894	-0,37100737	0,718370986	-4871,774409	3480,961	-4871,77	3480,961
Переменная X 1	13,0665486	19,46523154	0,6712763	0,517249778	-30,30468988	56,43779	-30,3047	56,43779

Додаток А2

Розрахунок кореляційно-регресійної моделі залежності доходу від рівня завантаженості зернових площадок

ВЫВОД ИТОГОВ

<i>Регрессионная статистика</i>	
Множественный R	0,806569988
R-квадрат	0,650555145
Нормированный R-квадрат	0,61561066
Стандартная ошибка	61,82509588
Наблюдения	12

Дисперсионный анализ

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимость F</i>
Регрессия	1	71159,85644	71159,85644	18,61681856	0,001526
Остаток	10	38223,42481	3822,342481		
Итого	11	109383,2812			

	<i>Коэффициенты</i>	<i>Стандартная ошибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значение</i>	<i>Нижние 95%</i>	<i>Верхние 95%</i>	<i>Нижние 95,0%</i>	<i>Верхние 95,0%</i>
Y-пересечение	-19,44211193	167,6344768	-0,115979197	0,90996504	-392,955	354,0708	-392,955	354,0708
Переменная X 1	9,536998507	2,210339483	4,314721145	0,001525718	4,612055	14,46194	4,612055	14,46194

Додаток А3

Розрахунок кореляційно-регресійної моделі залежності загального доходу від рівня завантаженості складських приміщень та зернових площадок

ВЫВОД ИТОГОВ

<i>Регрессионная статистика</i>	
Множественный R	0,668663292
R-квадрат	0,447110598
Нормированный R-квадрат	0,324246286
Стандартная ошибка	140,4506703
Наблюдения	12

Дисперсионный анализ

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимость F</i>
Регрессия	2	143571,0381	71785,51904	3,639059971	0,069481981
Остаток	9	177537,517	19726,39078		
Итого	11	321108,5551			

	<i>Коэффициенты</i>	<i>Стандартная ошибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значение</i>	<i>Нижние 95%</i>	<i>Верхние 95%</i>	<i>Нижние 95,0%</i>	<i>Верхние 95,0%</i>
Y-пересечение	-1917,840759	3135,533938	-0,611647265	0,555904429	-9010,9113	5175,229783	-9010,9113	5175,229783
Переменная X 1	24,95868802	35,40198428	0,705008166	0,498642872	55,12616414	105,0435402	55,12616414	105,0435402
Переменная X 2	10,30595263	6,375658214	1,616453122	0,140451796	4,116788239	24,72869349	4,116788239	24,72869349