

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ:  
Завідувач кафедри,  
д. е. н., професор  
\_\_\_\_\_ О.П. Величко  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.**

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

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

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ  
ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

**Здобувач**

**Бедін А.О.**

**Науковий керівник,  
к.е.н., доцент**

**Пальчик І.М.**

**Дніпро – 2022**



## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: «10» листопада 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	Листопад 2020	
2.	Збір первинного матеріалу	Листопад 2020- Грудень 2020	
3.	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Грудень 2020 квітень 2021	
4.	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Травень-Серпень 2021	
5.	Розрахунок та написання проектного розділу	вересень - листопад 2021	
6.	Написання висновків та пропозицій	грудень 2021	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Січень – лютий 2022	

Студент

\_\_\_\_\_

(підпис)

Бєдін А.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Пальчик І.М.

(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення системи управління логістичними процесами підприємства»

Дипломна робота магістра: 77 с., 10 рис., 11 табл., 1 додаток, 61 літературне джерело.

**Об'єктом дослідження** в дипломній роботі виступає процес формування ефективної системи управління логістичними процесами філії «Степовий елеватор «ТОВ «АТ Каргілл».

**Предметом дослідження** визначено - наукові, теоретичні та організаційно економічні питання удосконалення системи управління логістичними процесами.

**Метою дипломного дослідження** є вивчення та обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо створення результативної системи управління логістичними процесами філії «Степовий елеватор «ТОВ «АТ Каргілл» Петропавлівського району Дніпропетровської області.

**Методи дослідження.** В процесі дослідження застосовувались такі методи: аналіз і синтез, методи емпіричного пізнання, абстрактно-логічний, розрахункова конструктивний, економіко-математичний, графічний метод та ін.

В роботі опрацьовано пропозиції з удосконалення системи управління логістичними процесами підприємства на основі сучасних підходів та прогресивного досвіду.

Результати досліджень дипломної роботи впроваджено в діяльність філії «Степовий елеватор «ТОВ «АТ Каргілл» Петропавлівського району Дніпропетровської області.

## КЛЮЧОВІ СЛОВА

Логістика, логістична система, логістичний процес, виробнича діяльність, стратегія, системи бізнесу, інтеграція, економічний стан, матеріально-технічне забезпечення.

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Логистика, логистическая система, логистический процесс, производственная деятельность, стратегия, система бизнеса, интеграция, экономическое состояние, материально-техническое обеспечение.

## KEYWORDS

Logistics, logistics system, logistics process, production activity, strategy, business system, integration, economic condition, logistics.

## ЗМІСТ

## РЕФЕРАТ

ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА .....	9
1.1 Сутність та основні характеристики логістичного управління підприємством .....	9
1.2. Логістичне управління виробничою інфраструктурою підприємства.....	17
1.3. . Логістичні процеси як об'єкт управління .....	26
Висновки до розділу 1 .....	34
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА .....	35
2.1. Організаційно - економічна характеристика підприємства.....	35
2.2. Логістична характеристика системи управління підприємством .....	43
2.3. Дослідження рівня ефективності виробництва.....	47
Висновки до розділу 2 .....	52
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА .....	53
3.1. Логістичні рішення в управлінні складськими процесами.....	53
3.2. Вдосконалення логістичної системи збутових процесів підприємства .....	58
3.3. Прогнозування економічної ефективності запропонованих заходів.....	64
Висновки до розділу 3 .....	66
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТКИ.....	77

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Нинішній стан та стрімкі тенденції розвитку технологій в світовій економіці та економіці нашої держави створюють нові виклики і призводять до необхідності пошуку альтернативних підходів в виробничо-господарській діяльності підприємств і перш за все це стосується аграрно-промислового комплексу. Нові обставини призводять до постановки нових завдань та генерації нових підходів до керівництва, підштовхують до пошуку способів вирішення нових проблем.

В останні роки аграрна економіка, як і економіка України в цілому перебуває в умовах нестабільності та турбулентності. Для більшості підприємств це означає недотримання прибутків, або навіть збитковості. Для виходу із такої ситуації багато аграрних та агропромислових підприємств трансформують свої системи управління в більш економічні та раціональні. Найбільш поширеними методами та ключовими інструментами, які застосовуються при цьому являються логістичні, що фактично перетворюють виробничо-господарський процес в сучасну логістичну систему.

Консолідуючий та управлінський потенціал системи логістики, оптимальна організація системи управління, міжгалузеве та міжфункціональне врівноваження господарських процесів, дозволяють підприємству підвищити конкурентоздатність своїх економічних систем та забезпечити найкращу реалізацію власних стратегічних завдань.

По мірі розвитку управлінських технологій, поглиблення економічної глобалізації, розвитку суспільства, посилення конкуренції і вибагливості споживачів та загострення проблем ефективності виробничо-господарської діяльності підприємств, дослідження процесів, пов'язаних з логістичним управлінням в агропромисловій сфері, зокрема в сфері переробки та зберігання зернових набуває особливої актуальності.

За таких умов, тему дипломної магістерської роботи можна вважати сучасною та актуальною, так як має за мету проведення досліджень та розробки

пропозицій в досить новий для економіки України сфері логістики.

На нинішньому етапі, у розробку і розвиток понять, що стосуються управління логістичними процесами підприємств зробили внесок такі відомі фахівці економісти як Анікін Б.А., Алькема В.Г., Бауерокс Д., Величко О.П., Гаджинський А.М., Кальченко А.Г., Кривещенко В.В, Крикавський Є.В, Сумець О.М. та інші. Зазначені науковці проводили дослідження концептуальних аспектів механізму організаційно-економічного забезпечення логістичних систем та зробили вагомий внесок у виділення багатьох ключових категорій в теорії логістики. Проте, аналіз економічної літератури за темою магістерських досліджень показав, що напрямки і підходи до гармонізації виробничих систем в логістиці, методи і механізми організаційно-економічного забезпечення логістичних процесів потребують додаткового опрацювання.

**Метою дипломного дослідження** є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо створення результативної системи управління логістичними процесами підприємства.

Згідно з метою були сформовані такі ключові завдання:

- обґрунтувати теоретичні основи управління логістичними процесами підприємства;
- охарактеризувати та проаналізувати господарську діяльність системи управління економічною ефективністю логістичних процесів підприємства;
- визначити шляхи удосконалення системи управління логістичними процесами підприємства.

**Основним об'єктом дослідження** в роботі виступає процес формування ефективної системи управління логістичними процесами філії «Степовий елеватор «ТОВ «АТ Каргілл».

**Предметом дослідження** визначено - наукові, теоретичні та організаційно економічні питання удосконалення системи управління логістичними процесами.

**Методи дослідження.** В процесі дослідження застосовувались такі методи: аналіз і синтез, методи емпіричного пізнання, абстрактно-логічний,

розрахункова конструктивний, економіко-математичний, графічний метод та ін.

**Інформаційну основу дипломних досліджень** склали різноманітні аналітичні та статистичні друковані видання, основоположні розробки вітчизняних та зарубіжних вчених з питань логістичне управління, фінансові та статистичні звіти підприємства, нормативні та законодавчі державні документи, матеріали з мережі інтернет, власні авторські розрахунки, положення та інструкції філії «Степовий елеватор «ТОВ «АТ Каргілл».

**Наукова новизна одержаних в роботі результатів** полягає в узагальненні особливостей логістичного управління підприємством та обґрунтуванні шляхів удосконалення.

**Практичне значення отриманих результатів.** Основні положення дипломної магістерської роботи отримали практичне втілення в план їх застосування в роботі Філії «Степовий елеватор «ТОВ «АТ Каргілл».

**Апробація результатів за темою дипломної роботи.** Наукові положення ключових результатів науково-теоретичних досліджень та їх практичне використання обговорювались на 9-й науково-практичній конференції викладачів, молодих вчених і студентів з міжнародною участю «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації», м. Дніпро, 2021р

**Структура та обсяг магістерської роботи.** Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, в списку використаних літературних джерел та додатків. Всього Робота містить 77 сторінок. Список використаних джерел складає 61 найменувань.

У першому розділі висвітлюються теоретичні аспекти управління логістичними процесами підприємства. В другому розділі дається загальна характеристика система управління аналогічними процесами підприємства. В третьому розділі обґрунтовуються основні шляхи удосконалення системи управління логістичними процесами організації.

Структура роботи окреслює специфіку та логіку проведених наукових в роботі наукових досліджень.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1. Сутність та основні характеристики логістичного управління підприємством

Нинішній етап розвитку вітчизняного логістичного управління, можна охарактеризувати достатньо складними соціально орієнтованими економічними процесами формування ефективно функціонуючої економічної системи, що постійно має необхідність в суттєвому вдосконаленні методів та підходів в господарських механізмах. Особливою мірою це стосується агропромислового сектору економіки, так як саме ця сфера на сьогодні є локомотивом розбудови національної економіки і головним постачальником ресурсів. Зміни умов в ринковій економіці зумовлюють потребу інтенсифікованого зростання виробництва в АПК через прискорення розвитку та активніше застосування логістичних інструментів.

Застосування логістичних інструментів при розв'язку завдань підвищення ефективності діяльності організації, Все частіше стає предметом актуально дослідження, як теоретичної так і з практичної точки зору. Підприємства, які уже отримали певні стратегічні переваги, дякуючи и обізнаності в логістиці, стають взірцем конкурентної боротьби в своїй сфері. В останні роки практично кожна організація склад свого персоналу залучили управлінців в сфері логістики чи навіть створили відповідні відділи.

Реалізація стратегічних завдань організації набуває досяжності за умови створення відповідних логістичних систем, щоб були в націлені на створення умов високоякісного обслуговування покупців, дали б змогу раціоналізувати її інформаційні, матеріальні та супутні потоки і в той же час суттєво зменшити затрати організації. Це дасть можливість відпрацювати нові технології логістичного управління і досягнути ти високого ступеню ефективності

функціонування.

На даний період часу перед організаціями всіх форм власності, досить критично постає проблема, раціонального керування постачанням операційною діяльністю і збутом, що перш за все повинні створюватись з метою реалізації запитів покупців за мінімальних затрат. З цією метою в процесі створення системи управління більшості сучасних підприємств Все частіше застосовується нові принципи і методи управління, що засновані на логістичні концепції. Об'єктом практичного застосування логістичних інструментів та логістичних принципів виступає логістична система управління організацією. Таке обґрунтування потребує поетапного дослідження, як сутності зазначеного твердження, так і варіантів поєднання теорії і практики побудови раціональних систем управління логістичними процесами підприємств.

Логістичне керування чи управління - це специфічний процес створення стратегії, прогнозування і моніторингу переміщення, складування різних видів ресурсів та операційних запасів, готової продукції та створення інформаційного потоку від точки виходу до точки споживання з ціллю найоптимальніше пристосування та забезпечення Запитів споживача.

Логістика, як особливий науково-теоретичний принцип керування матеріальними та інформаційними потоками, має змогу задовольнити організацію вичерпним переліком технологій та інструментів для розв'язку будь-яких підприємницьких та економічних завдань. Ріст популярності логістичних підходів при створенні управлінських систем організації дає можливість для формування категорії «логістичне управління». Теоретична деталізація та дослідження логістики, як вичерпної елементної складової теорії сучасного управління дала змогу створити ґрунтовне розуміння цього терміну. В категорії «логістичного управління», термін «логістичне», як якісний прикметник відображає управління, але таке, яке застосовується і діє тільки на основі логістики.

Досягнення сучасної теорії управління в логістиці характеризуються комплексним системним підходом логістичному керівництві, як сутності

прогресивно управління організацією. Комплексне логістичне керівництво розглядає як правило такі фази:

- аналітичне дослідження і прогнозування (створення системи ситуаційних досліджень, діагностики та планування);
- створення стратегічних правил в логістиці (стратегічне- прогнозування стратегічні завдання, логістики розробка стратегій);
- уточнення стратегічних цілей у планах та оперативно-тактичних завданнях ( поточне планування- цілі логістики та логістичний Мікс);
- запровадження і моніторинг логістичних стратегій (організування, керування та моніторинг за реалізацією) - (див. рисунок 1.1.)

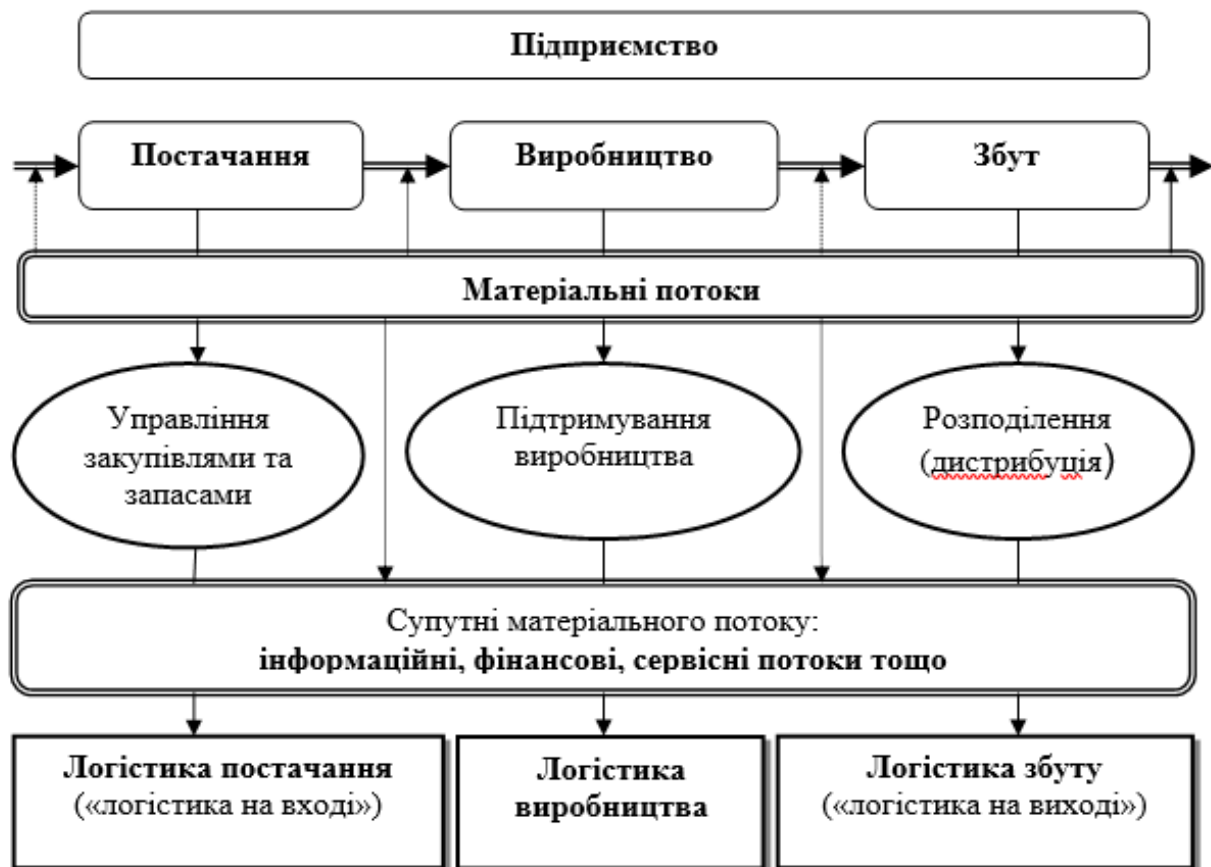


Рисунок 1.1 – Підприємство, як логістична система управління

Поширення ринкових процесів в нашій державі, трансформування всієї системи виробничо-господарських відносин потребують формування принципово іншої структури керування організаціями. Це перш за все залежить від того, щоб прямування України до світового економічного товариства, як рівноцінно учасника підштовхує до створення належних обмежень для

національних організацій, які залежать від підвищення технологічності всіх процесів та зростання конкурентоздатності.

Ключовим завданням логістики є зменшення загальних затрат, які виникають під час переміщення, матеріалів товарів та послуг зі сфери продукування до сфери використання.

Реалізація завдань логістики має бути підпорядкована завданням виробничо-господарських структур, що відбивається в такому логістичному вислові: «при максимально доцільній ефективності діяльності цих структур». Ключові цілі та сутність логістики можна сформулювати та розглянути структурувавши основні її функції (рисунок 1.2):

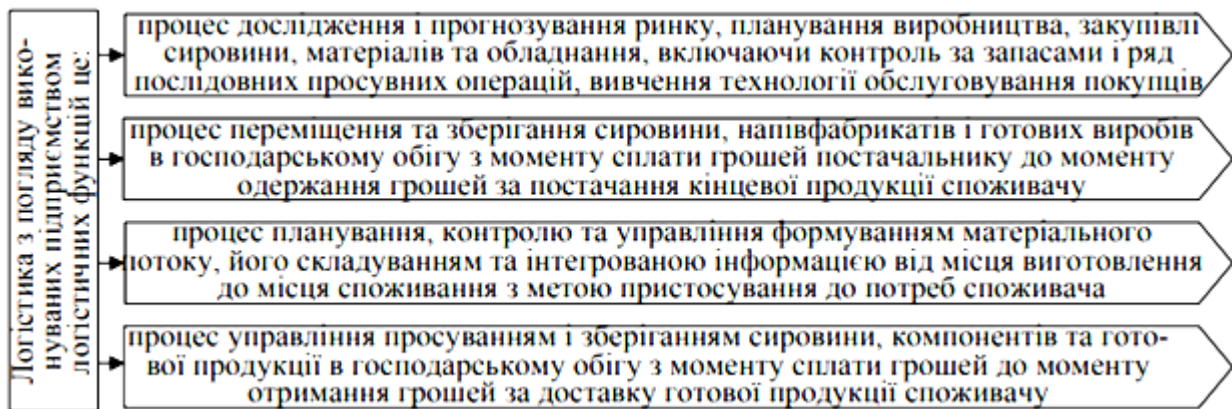


Рисунок 1.2 – Логістичні функції організації

Таким чином, можна відзначити, що за логістичних принципів управління змінюється принципи керуванні застосуванням ресурсів, коли як ключовий аспект розглядається не продукт а процес у формі потоку. За таких умов саме переміщення матеріальних і залежних від нього інших потоків стає ключовою основою діяльності організації. Створення максимальна взаємоузгоджених підсистем організації в сенсі реалізації такого руху та його націлювання на найкраще забезпечення запитів споживачів можна звести до ключового завдання логістичного управління.

Розуміння логістичного керування диференціюється за стратегічними та оперативними секторами. Цілі і базові принципи стратегічного естетичного керівництва в сенсі консолідованого керування організацією розглядають разом з такими процесами: впровадження логістики в систему стратегічного

прогнозування організації, що передусім розглядається через логістику, як найбільш прогресивний метод дослідження ланцюгів поставок цінностей; створення логістичних стратегій вбудованих в загальну стратегію організації, і таким чином комплектацію загальної стратегії організації її логістичної стратегії, що відповідна також має суттєве значення для керівної логістичної сфери, створюючи на його базі структуровану початкову ефективність;

Уточнення стратегічних категорій в системі стратегічних завдань і стратегічних планів їх виконання,, які стратегічного моніторингу логістичного прогнозування що дає змогу належним чином відповідати логістичному керівництву на користь поступової зміни стратегії і перспективного, ефективного керівництва організацією; реальним тлумаченням стратегії запровадження логістики в організації, що включає перш за все створення відповідної організаційної логістичної системи, з врахуванням параметрів, що базуються на системі логістичних функцій, а також створення логістичних процесів розширеного зростання організація.

Зростання економічних сфер вимагає додаткова використання резервів для збільшення операційних потужності організацій? Зберігання переробки та переміщення товарної продукції. І саме логістика надає можливість гармонізувати економічні запити продуцента товару та її покупця. Через створення і розвиток нових, системи управління які організують систему товароруку, все більше значення отримують консолідовані системи керування та моніторингу, реалізації логістичних процесів синхронізації організацій-продуцентів,, покупців посередників, транспорту і складського забезпечення. Використання логістики в організації повинно бути постійним. Як правило розрізняють чотири почергові етапи розвитку логістичних структур:

1. Перший етап характеризується такими рисами: організації функціонують базуючись на виконанні постадійних, структурованих завдань; схема керування логістикою практично недосконала; область дій логістичної структури охоплює тільки організацію складування вироблених товарів та їх переміщення. Структура функціонує за принципом ситуативного реагування на

зміни попиту та інші проблеми які виникають у процесі постачання товарів. Дієздатність логістичної структури На цьому етапі її функціонування в організації може бути оцінено через визначення затрат на переміщення та інші дії з розподілу товарів в загальній структурі прибутку організації.

2. Другий етап розвитку системи управління логістики розглядається як сукупність наступних функцій: сервісні послуги для споживача; реалізація замовлень; складування товарної продукції в організації; керування накопиченими запасами товарної продукції; прогнозування дій логістичні системи. Для реалізації зазначених завдань застосовується різноманітні види комп'ютерного забезпечення, що дозволяє полегшити процес оцінювання та затвердження керівних рішень. Це етап дозволяє здійснити систематизацію знань та моніторинг затрат.

3. Третій етап орієнтуються на можливості здійснення моніторингу логістичних функцій, починаючи від постачання сировини до сервісного обслуговування кінцевого покупця товару. Окремими функціями цього етапу вважається постачання сировини у виробництво; планування реалізації; операційне планування; знаходження або закупівля матеріалів; керування запасами матеріалів або матеріалів незавершеного виробництва; планування логістичних структур.

4. Четвертий етап розвитку систем логістики нагадує третій, але в той же час має певні особливості. На цьому етапі консолідуються процеси прогнозування та моніторингу логістичних операцій з функціональної діяльність у сфері маркетингу, реалізації, продукування та матеріального забезпечення. Це сприяє тому, що протиріч Ниві цілі окремих структурних відділів організації періодично погоджуються, а керування структурою виконуються базуючись на детальному прогнозуванні і функціонування самої структури за цих умов оцінюються з огляду на вказівки міжнародних стандартів. Консолідація може являтися ключовим мотиваційним елементом, що дає змогу підвищувати якість товарів. Не дивлячись на різнопрофільність та охоплення цілей керування в логістиці, науково-теоретичні висновки вологістю

дозволяють виокремити спільні завдання та цілі, що влаштовують всіх партнерів логістичної структури. Ключовими серед таких, як правило, вважають: удосконалення системи безпосереднього транспортування ресурсів і товарів в усіх системах які включає логістичне управління; узгодження стратегічних,

Узгодження стратегічних, тактичних і виробничих логістичних завдань із спільними завданнями ми і стратегії організації або партнерів ланцюга логістики; направленість консолідованого функціонування партнерів логістичних ланцюгів на результативний сервіс споживачів за технологією "добрий зиск-оптимальні затрати". З'ясовано, що логістичні принципи керування організацією передбачають забезпечення оптимізації поточкових систем в межах системи управління з точки зору загального ланцюга поставок, поєднання окремих частин якого може реалізуватись на технічному, операційному, методичному та економічному рівні, а скорочення затрат часу і ресурсів реалізується через раціоналізацію наскрізного керування матеріальними та пов'язаними з ними потоками. Відповідно, логістичне керування відображається направлений взаємодії з логістичними потоками для систематизації та взаємоузгодження їх дій для отримання синергічного ефекту.

Варто сказати, що зазначений підхід дозволить зменшити витратність функціонування і покращити конкурентні позиції організації. Як всеохоплююча підсистема загальної структури керування організацією логістичне керівництво націлене на отримання стратегічних і тактичних переваг в розширеному відтворенні організації. Логістичне керування інноваційною, бізнесовою, операційною, фінансовою інформаційною та сферою управління персоналом дозволяє досягнути стратегічних та тактичних цілей організації. Саме з цієї причини, спільним завданням логістичного керування є запровадження та погодження економічних мотивів всіх учасників і партнерів, які приймають участь бізнес-процесах. Важливим елементом в досягненні цілей або реалізації завдань логістики є планування найкращого застосування наявних ресурсів.

Основна ціль функціонування кожної організації визначається її

підцілями, які в свою чергу сформовані запитами до раціоналізації та оптимізації комерційної діяльності, поліпшенням інфраструктури логістичної системи з застосуванням відповідних норм законодавства для реалізації належної матеріально-технічної бази і квартирної обміну, ну широкого застосування інформаційних систем. Таким чином логістичне функціонування інфраструктурна покладається на систему технічного забезпечення. Застосування логістичних принципів керування організаціями цілому та логістичних принципів до керування запасами можна вважати порівняно новою сферою.

Вторинні агропромисловий логістики вважається що працюють лише 35 потужних підприємств, це пояснюється тим що переробним підприємствам та великим агро-холдингами простіше запроваджувати логістичні принципи, так як вони володіють кращим фінансовим забезпеченням. Варто також ж відзначити, що великі підприємства сфери АПК часто займаються як виробництвом аграрної продукції так як її переробкою і виробництвом харчових продуктів. За збігу таких факторів створюється можливість для застосування логістичних принципів та структур в керуванні функціонуванням ринковим суб'єктом.

Досвід багатьох організацій показує практичне знецінення менеджментом вищого рівня проблем операційної логістики, що відображається у відсутності диференціації можливостей логістичних структур за їх функціональним призначенням, що є першочерговим, Ключовим фактором для опису бізнес-процесів, створення систем взаємодії дії з іншими структурними підрозділами, як підсумок зростання скарг на операційну логістику через велику кількість конфліктів в структурі організації та недовиконання планових завдань.

Наявність чи відсутність відпрацьованих технологій мій в функціонуванні транспортного та складських підрозділу спричиняють проблеми, ми які при незмінному обсязі роботи ти ведуть до постійних нарікань з боку споживачів і втрати іміджу підприємства, непродуктивних брат та вкрай низьких результатів якості роботи ти комерційних підрозділів організації. Також потрібно зазначити



що процесі своєї діяльності і розвитку будь-яка організація може мати дефіцит тих чи інших ресурсів, що в кінцевому підсумку спонукає керівництво трансформувати загальну стратегію.

## 1.2. Логістичне управління виробничою інфраструктурою підприємства

Збільшення обсягу пропозиції на національному ринку товарів і послуг, формування економічного середовища з ефективною та результативною конкуренцією, мотивування до інноваційності, формування комерційної ініціативності громадян, створення нових місць праці та пристосування ринку праці, це ще далеко не всі, але вкрай важливі цілі, які поставлені перед українськими підприємствами. В той же час, обов'язковими елементами сучасної комерційної діяльності вважається малий і середній бізнес, якому відводиться завдання динамізації структурної трансформації економіки, зростання організаційної раціональності застосування вітчизняних ресурсів. За таких умов бізнес матиме змогу створити велику кількість робочих місць, що сприятиме економічному розвитку України.

Важливою та досить яскравою тенденцією світових ринків останнього часу можна вважати потяг до інтегрування різних логістичних операцій і моніторингу всієї логістичної структури, починаючи від постачання і закінчуючи збутом. Це спричинено сучасними вимогами ринку де потрібно знаходити відповідні рішення, що давали в змозгу не тільки існувати, але і вдало конкурувати ти з іншими виробниками товарів і послуг. Відмова багатьох організацій від наявності власного парку автомобілів та складів Львів з довірою їх спеціалізованим організаціям дали змогу цим підприємством змінювати ти обсяг постійних витрат та знизити капіталу ємкість своєї діяльності і сконцентрувати ти свої можливості на отримання вищі ефективності від товарів які виробляють. Тому на сьогодні раціональним є рішення з концентрацією більшості логістичних завдань в спеціалізованих

організаціях, які надають гарантії якісного обслуговування при незначних затратах підприємства. Подібні рішення дозволяють зменшити штат обслуговуючих працівників у наявних логістичних підрозділах комерційних підприємств, де в більшості випадків працюють кваліфіковані, а відповідно і високооплачувані спеціалісти. Тому, недивно що на даний період часу в закордонній практиці відбувається зростання попиту на послуги логістики., так як приклад можна навести великий перелік американських фільм, які пропонують групові пакети послуг в сфері логістики.

Якщо диференціювати вітчизняний бізнес з точки зору виробництва і логістики, то відповідно 85 відсотків припадає на логістику, і лише п'ятнадцять відсотків - на виробництво. Констатація такої інформації, підштовхує великі організації до розвитку систем керування, зменшення витрат та зростання прибутковості.

Інфраструктура логістики має ключове значення у створенні та розвитку продуктивних відносин, дозволяє здійснити трансформацію вітчизняної економіки до формату стабільного розвитку. Серед ключових факторів швидкого запровадження логістичних підходів у світовій практиці можна виділити: динамічний розвиток комп'ютерних систем і технологій; збільшення масштабів ринків та їх структур; системні зміни в формуванні бізнесу; популяризація філософії керування якістю.

Відповідно до результатів досліджень закордонних науковців, використання науково обґрунтованих логістичних методів дає змогу скоротити обсяг затрат на 20 відсотків, запасів товарної продукції на 30 -70 відсотків, зменшити час обігу товарної продукції її на 20 -50%. Зрозуміло, що існує великий резерв зростання ефективності операційної діяльності, але з огляду на певні Об'єктивні та суб'єктивні причини, застосування логістичних підходів вітчизняними господарюючими суб'єктами недостатнє.

Слід відзначити, що члени логістичного ланцюга постачання одержують додаткові вигоди види, коли ефективно оперують своїм можливостями застосовувати послуги спеціалізованих компаній, лізинг та аутсорсинг. Це дає

їм змогу сконцентруватися на ключових аспектах функціонування, підвищити якісні характеристики товару який виробляють через застосування фахівцями сторонніх організацій передових технологій, методів принципів і механізмів управління різноманітними логістичними процесами, диференціювати ризики, і при цьому скоротити затрати.

Низький рівень розвитку вітчизняної логістики в цілому та інфраструктури зокрема характеризують і статистичні дані Світового банку. Вказана фундація сприяє розширеному розвитку логістичних операцій в нашій країні та займається дослідженням проблем транспортного, логістичного та технічного комплектування структур зовнішньоекономічної діяльності, а також виявленням сильних і слабких позицій оточення, в якому реалізуються логістичні функції.

Запровадження ключових логістичних принципів організації виробничо-господарської діяльності веде до зростання ефективності діяльності організації при будь-яких змінах оточуючого середовища, в той час як реалізація ключових і протилежних принципів сприяє зростанню ще і оперативності виробництва, тобто створенні можливостей гнучко і з мінімальними затратами пристосуватись до змін виробничо-господарських планів, ринкових умов тощо.

В умовах промислового виробництва потік постачання охоплює сировинну базу, матеріальні ресурси, напівфабрикати інші допоміжні матеріали, що залучається з ринку ресурсів. В підсумку виробничо-господарського функціонування продукується готова продукція, що буде реалізована визначеними каналами розподілу.

За допомогою торгових посередників будь-які вироби можуть бути розподілені на ринку товарів або о ресурсів. В деяких випадках готова продукція виступає в ролі об'єкту постачання (напівфабрикату), що згідно з довготерміновими договорами відправляється іншим виробникам, там тобто наступним учасникам логістичного ланцюга.

Всі події системи логістики організації описують її багатоаспектність та складність впливу на функціонування суб'єкту. Логістичні процеси

безпосередньо пов'язані з діяльністю організації, і хоч вони не створюють незалежної сфери функціонування, але мають підпорядковуватись загальним цілями організації і сприяти їх реалізації.

Ключова ціль організації, яка виділяє її від інших функціонуючих суб'єктів, має назву - місія організації. І хоч місії кожної організації різні, вони можуть бути класифіковані в залежності від часових параметрів, так виділяють стратегічні, тактичні та оперативні місії. При тому, що кожна галузь діяльності організації може мати індивідуальні цілі, всі локальні цілі мають бути узгоджені з генеральною або ключовою, що дає змогу отримувати додатковий ефект.

Цілі можуть бути різнобічними, а в їх якості можуть виступати:

- 1) завоювання конкурентних переваг через укріплення ринкових параметрів;
- 2) максимізація прибутку в довгостроковій перспективі;
- 3) підвищення економічного потенціалу;
- 4) підвищення цінності організації для акціонерів, тобто зростання вартості акцій, тощо.

Сформовані відповідно цілі не протидіють одна одній і дають змогу систематизувати всі пов'язані аспекти. Конкретизація цілей всіх процесів логістики в організації дає змогу спростити та зробити більш ефективним виконання цільових завдань організації.

Функціонування логістики надає велику кількість можливостей для оптимізації витрат на різних етапах реалізації логістичного ланцюга. Великий обсяг логістичних процесів, торкаючись безпосередньо питань підвищення прибутковості від синергетичної дії підрозділів організації, також має змогу зменшувати витрати на самі процеси. Ці два ключових фактори, які торкаються певних досягнень і отримання конкурентних переваг, відображається у фінансових підсумках та на укріпленні позицій на ринку. Відповідно такі цілі реалізуються логістичним функціонуванням і через безпосереднє скорочення затрат. Логістика має вплив не тільки на створення виробничого прибутку, але

й на використання ресурсів через зростання їх обіговості.

Створення ринкових систем і ринкових механізмів дозволяє покращити логістичні структури в умовах функціонування ринкової економіки. Для формування результативної системи та вдалої реалізації логістичних дій, потрібне детальне планування побудови логістичних структур в виробничих організаціях. Воно як правило реалізується на оперативному і стратегічному рівнях. Через логістичне прогнозування виявляються важливі рівні логістичного сервісу, виконується розміщення ключових точок зберігання, облічуються обсяги запасів на складах, розробляються маршрути і здійснюється обрання раціональних методів транспортування.

Другий рівень логістичного прогнозування має короткотермінової або оперативний характер, він призначений розв'язати такі поточні проблеми як: зростання вартості тарифів, реалізація щойно отриманих замовлень покупця і таке інше. Як правило ці проблеми ми розв'язуються в межах ах-ах загального стратегічного плану. Особливістю стратегічної логістики порівняно з оперативною є збільшення горизонту планування логістичних процесів що функціонують в різноманітних виробничо-господарських системах, тощо.

Стратегічна логістика базується на стратегічному керівництві, підґрунтям якої вважаються моделі і технології системного програмування, що розглядають поетапне покращення початкових умов керівництва через збільшення масштабів, покращення складування і зростання якості трудових ресурсів, а також оптимізацію підприємницької сфери в цілому. Таким чином логістичні зміни в існуючих системах реалізуються за спільним стратегічним планом і можуть розповсюджуватись на всю структуру керування, ліквідують чи або суттєво змінюючи и ряд обмежень стратегічної керування на кожній стадії.

Оперативна логістика на відміну від стратегічної в процесі моніторингу руху і поєднання сировинних, речових та інформаційних потоків в єдине ціле і таким чином оптимізуючи їх, розв'язує, як правило, поточні проблеми, зумовлені не постійними ситуаційний факторами. Тому вона спроможна

здійснювати коригуючий вплив на повсякденне функціонування структурних підрозділів організації, відштовхуючись від її короткотермінових та довготермінових завдань і цілей. В найкращій ситуації оперативна логістика спроможна здійснити диференціацію та балансування окремих функцій та логістичних операцій.

Оперативна логістика дозволяє досягнути більш вагомих результатів керівництва, базуючись на точно встановлених обмеженнях (масштабу, структури, умов оточуючого середовища, стану трудових ресурсів, які властиві для конкретного періоду керівництва).

Таким чином оперативна логістика намагається зробити максимально ефективною діяльність застосовуваних трудових та інших ресурсів за умови незалежності їх від організації, тобто у статичному, на даному часовому проміжку оточуючому середовищі. Зрозуміло, що за даних умов ефективність логістичного керування будь-якою структурою і результативність функціонування інших можуть значно відрізнятись, так як на результативність функціонування виробничих структур діють два незалежних фактори: початкова ситуація керування та результативність самого керування в даній ситуації, відповідно і результати функціонування можуть бути відносно незначними при найкращому керівництві і навпаки. Така обмеженість оперативної логістики веде до того, того що ключові зміни пов'язані з її використанням будь-якою виробничою системою, концентруються в управлінській сфері організації і зводяться в основному до покращення розробки управлінських рішень відносно змін потокових процесів або до покращення управлінських впливів.

Стратегічна логістика, з огляду на довготермінові цілі організації, (місію, стратегічну систему збуту, планування економічного і політичного стану в державі, тощо), має змогу суттєво скорегувати всю структурну організацію підприємства, систему цілей і завдань функціональних служб і підрозділів систему взаємовідносин і навіть напрямок діяльності. Всі ці складові, які можуть мати як дрібний так і масштабний характер в процесі стратегічного

планування стають вихідними параметрами для розробки логістичних стратегій організації і будуть застосовані для прогресивного її розвитку.

Система поступового застосування технологічних досягнень логістики (логістичних принципів) в керуванні функціонуючими або новоствореними структурами для оптимізації їх діяльності може носити назву - логістизація. Поряд з цим більшість вчених уникають використання цієї категорії, обґрунтовуючи це тим, що функціонування класичних логістичних галузей (сфер операційної інфраструктури) в сучасних ринкових умовах і так як передбачають виключено логістичну систему господарювання, тобто в будь-якому разі супроводжуються застосуванням найновіших логістичних досягнень (методів дії, комп'ютерних та інших технологій), як це природньо реалізується в закордонній практиці.

В той же час більшість вітчизняних структуру через відсутність системності втілюваних реформ та перманентних змін власності, сформували певний стереотип функціонування, який гальмує запровадження логістичних досягнень. Це відноситься до їх організаційного устрою, ринкового стимулювання, рівня керованості, розвиненості неформальних відносин, тощо. За таких умов велика кількість організацій, не можуть стати підприємствами в закордонному розумінні цього терміну, вони продовжують діяти фактично в обмеженому середовищі, де значно обмежено застосування ринкових інструментів.

Таким чином, застосування нових логістичних досягнень в нинішніх умовах вимагає суттєвих стартових змін в операційних, маркетингових, науково-технічних фінансово-економічних та інших структурних підрозділах вітчизняних організацій, створення зрозумілих параметрів внутрішнього і зовнішнього середовища ринку, яке дозволить не протидіяти запровадженням нововведень

Для теоретичного узагальнення варто зазначити, що потреба у звертанні до логістичного керування виробничим підприємством викликана:

- 1) підвищенням складності внутрішньої системи об'єктів керування;

- 2) розширення спектру зв'язків між організаціями;
- 3) динамічним і постійним зростанням об'ємів інформації;
- 4) відсутністю статичності в оточуючому середовищі;
- 5) зростанням конкурентної напруги.

Беззаперечними перевагами логістичних принципів керування функціонуванням виробничих організацій є націлювання на неструктуровані та слабо диференційовані завдання і пошук раціонального способу їх розв'язку.

Результативність виробничо-господарської діяльності організацій в більшості залежить від розвитку інфраструктури логістичної системи.

Як зазначають професіонали в сфері логістики- "щоб більше отримати, потрібно володіти кращим оснащенням, а щоб його мати - потрібно мати більші прибутки". Звідси можна зробити висновок, що організації для одержання вищого прибутку та отримання кращих конкурентоздатних позицій в ринкових умовах потрібна розвинена інфраструктура логістики, тобто організації необхідний своєрідний фундамент, базуючись на якому будуть відбуватись всі процеси логістики та операції з матеріальними, інформаційними та іншими пов'язаними потоками.

На даний період часу, питання формування інфраструктури логістики та результативне керування нею особливо актуальне серед логістичних підрозділів організацій. Варто зауважити, що інфраструктура будь-якої організації, не дивлячись на особливості його функціонування розглядається як специфічний актив, від раціонального та доцільного керування яким буде залежати функціонування організації та реалізація стратегічних завдань, які поставлені перед нею. Підвищення прибутковості та скорочення затрат- це масштабна мета та ключове завдання, яке встановлює перед собою керівництво практично всіх організацій. Тому найкраще керівництво інфраструктурою логістики - це важливий шлях економії ресурсів та ліквідації недоцільних, сторонніх затрат.

Для рекомендаційного його опису застосування основних засобів організації використовують дві категорії її параметрів- загальні і часткові. До



загальних параметрів відносять, насамперед рентабельність і фондівіддачу, які застосовуються для опису основних фондів організації на всіх рівнях функціонування. Часткові параметри - це в більшості натуральні, які використовуються для опису і дослідження основних фондів організацій або елементів їх структури, що розподіляються на екстенсивні, тобто застосування фондів організації в динаміці, та інтенсивні - отримання товарної продукції в розрізі часу, співвідносно з устаткуванням. Фондовіддача, як один з ключових економічних параметрів, характеризує загальний результат застосування засобів праці, тобто вказує який обсяг товарної продукції випускається в співвідношенні з використаними основними фондами.

Зростання фондівіддачі веде до зниження розміру накопичень, що сприяє збільшенню фонду використання. Найбільш важливим з екстенсивних параметрів, що має вплив на результативність застосування основних фондів організації вважається коефіцієнт змінності використання фондів. Зростання коефіцієнта змінності функціонування устаткування є ключовим аспектом зростання обсягу вироблених товарів та покращення ефективності застосування основних фондів.

Створення нових, результативних систем консолідованої логістичної системи організацій, з застосуванням сучасних комп'ютерних технологій, та формування наскрізною моделі інфраструктура логістики організацій, що дасть змогу поєднати в одній системі процеси логістики та операційну діяльність, дозволить створити загальний логістичний моніторинговий центр по всій довжині ні логістичного ланцюга.

В умовах активізації євроінтеграційних процесів в економіці нашої держави та розвитку комерційних, підприємницьких структур важливим елементом є створення раціональної інфраструктури логістики, що уособлює в собі структуру, яка спроможна здійснювати моніторинг та коригувати параметри системи виходячи з встановлених критеріїв ефективності діяльності організації. Концептуальні принципи створення ефективної інфраструктури логістики в сенсі розвитку національного підприємництва мають бути

направлені на використання проектних підходів, враховувати нинішнє положення інфраструктури і актуальні проблеми, які виникають.

### 1.3. Логістичні процеси як об'єкт управління

До сучасних ключових логістичних підходів сьогодні відносять: систематизацію, раціоналізацію та інтеграцію, які виступають основою методологічної бази в підвищенні ефективності діяльності комерційних організацій. Логістична методологія дозволяє реалізувати системну оптимізацію складних операційних структур, надає є менеджменту організацій інструмент покращення організованості операційних систем та дозволяє забезпечити конкурентні позиції.

Зростання ефективності продукування товарної продукції, потрібної покупцю, вважається одним з ключових завдань економічного розвитку нашої держави. Тому, в нинішніх умовах функціонування підприємств все більшу актуальність отримує операційне та процесне управління. Це дозволяє підвищувати ефективність оперативного функціонування організацій, що своєю чергою надає реальну базу для ефективного досягнення їх загальновиробничих цілей та в підсумку - загальної місії.

Досліджуючи будь-яку управлінську сферу, перш за все звертають увагу на функціональну діяльність та об'єкт керування, а з точки зору процесного управління - на операційну сферу та процес.

Специфікою процесно операційної системи ви вважаєте, що її складовими перш за все являються персонал і техніка. Окрім того, домінуюча кількість таких структур трансформують певний обсяг ресурсів на вході в систему (сировини матеріалів та ін.) в інший, більш вартісний, різний за обсягом вид вихідних ресурсів (готової продукції та послуг). Відповідно така структура, як правило, охоплює чотири категорії її складових: персонал, техніка, матеріали і фінанси. Така структура є відправною точкою

підприємницького процесу, і оптимальність взаємозв'язку та взаємодії зазначених складових дозволяє досягнути високої ефективності функціонування організації та її ринкового успіху.

Управлінська складова здійснює коригуючий вплив на весь набір елементів в цілому, але успіх діяльності полягає не тільки в якості рішень, що приймаються, але й від якості реалізації процесу. Тобто, перш за все потрібно налаштувати взаємовигідний зв'язок між елементами операційної системи, де повинен бути ти налагоджений постійний та швидкий обмін інформацією та окреслена схема реалізації рішень менеджменту організації.

Якість реалізації керівних рішень безпосередньо залежить від узгодженої співпраці всіх кадрових підрозділів організації, і в разі коли запропоноване рішення ефективне і структура функціонує безперебійно, то його реалізація повинна мати передбачуваний ефект. Таким чином, результативність діяльності суб'єкта залежить від чіткої організації операційної структури.

Базою для формування системи керування операційною структурою організації є операційна функція, яку розглядають як "діяльність в підсумку якої генерується продукція або пропонуються послуги".

Загальновідомі категорії «виробництво» і «операції» володіють багатьма спільними рисами, але в сенсі виробництва, як правило, розглядається генерація продукції і трансформація ресурсів, а категорія операція має ширший зміст, який охоплює не тільки генерацію та продукування товарів, але і надання супутнього та іншого сервісу.

Організації диференціюються за видами діяльності, які включаються до операційного функціонування. Вони створюють продукцію і, як правило, є матеріало- і енергомісткими, тобто використовують суттєву кількість ресурсів, напівфабрикатів, паливно-мастильних та інших матеріалів. Такими підприємствами вважають об'єкти будівництва, машинобудування, переробки і таке інше. Товари цих організацій розраховані на велику кількість покупців. При цьому, організації сфери сервісу (перукарні, майстерні, ресторани та інше) використовують невеликий обсяг вхідних ресурсів, але їх послуги, як правило,

мають індивідуальні параметри і конкретизуються потребою споживачів.

Застосовуючи методологічні принципи системного підходу можна сказати, що всі організації вважаються відкритими системами, які трансформують вхідні ресурси у вихідну продукцію.

Загальна структура операційної діяльності організації розглядається як процесна або виробнича, і є ключовою ланкою будь-якої організації, що генерує товарну продукцію або сервісні послуги. В даній структурі, сформованій на базі оптимального розподілу управлінської праці та синхронізації в часі і просторі речей, засобів і власне трудових ресурсів, здійснюється операційна функція, тобто ряд дій з перетворення ресурсів, отриманих із оточуючого середовища і продукування результатів функціональної діяльності в це ж середовище.

Система управління процесами організації включає такі підсистеми:

- керування або планування і моніторинг (отримує інформацію із навколишнього середовища про стан трансформаційної підсистеми і підсистеми постачання, аналізує всю інформацію і генерує рішення, проте як має функціонувати перетворювальна система);

- перетворювальна (здійснює продуктивні дії, її безпосередньо пов'язані з трансформацією вхідних ресурсів у вихідні продукти);

- постачання (безпосередньо не пов'язана генерації вихідних продуктів, але здійснює всі потрібні функції постачання для трансформаційної підсистеми).

Трансформаційна (переробна) підсистема підприємства здійснює продуктивну роботу, що займається переробкою вхідних величин у вихідну продукцію. Під час діяльності організації більша частина вхідних ресурсів підлягає переробці, і частина використовується для споживання в операційному процесі. Діяльність перетворювальної підсистеми потребує значних капіталовкладень, постійно збору і аналізу інформації її від підсистеми керування про науково-технічні оновлення в технологіях подібних операцій в інших організаціях, про кон'юнктуру сировинних ринків, а також матеріалів,

енергії її та товарів, вироблених перетворювальною підсистемою.

Підсистема постачання та забезпечення не залежить прямо від генерації товарів чи послуг, але опосередковано пов'язана через забезпечення функціонування інформаційної підсистеми. До підсистеми постачання відноситься розрахунковий центр, ремонт експлуатаційні та інші служби; її система пов'язана з з потребами і специфікою операційного процесу, що здійснюються трансформаційні підсистемі. Так, так залежно від особливостей виробничо-господарської діяльності, окремі структури підсистеми постачання можуть бути складовими трансформаційної підсистема.

Підсистема керування покликана задовольнити роботу трансформаційної та постачальників підсистем. Системи формуються, цілі системи, механізми функціонування операційної структури, розробляються плани виробництво товарів та потрібні для виконання цих дій ресурси. Система керування впливає на функціонування інших підсистеми операційної структури, контролює їх синхронізацію та безперебійну діяльність. З цією метою вона стабільна одержує потрібно інформацію про положення перетворювальної та постачальників підсистем, наявність ресурсів, матеріалів і таке інше. Із зовнішнього оточення вказано підсистему постачається інформація про запити споживачів на товари, зміни в ціновій політиці на ресурси, розвиток прогресивних технологій, зміни нормативних документів, тощо.

Підсистему керування можна вважати не типовою трансформаційною під системою, ресурсом і товаром функціонування якої являється інформація. Діяльність підсистеми керування забезпечують провідні методи і технології її для опрацювання і аналізу інформації.

Згідно зі значенням підсистем процес управління конкретизуються і відповідні функції, які розподіляють на технологічні та керівні. Технологічна операційна функція залежить від функціонування техніки та використання технологій і не має безпосереднього відношення до керівної функції. Керівна функція безпосередньо залежить від застосування різних видів ресурсів. Менеджери як працівники керівної системи вирішують як керівні так і

операційні завдання, а робітники виробничо-господарських організацій, що не мають ніякого відношення до керування, здійснюють лише операційно-технологічну функцію. За таких умов до обов'язків менеджера відносять:

- прогнозування (, стратегічне довгострокове та оперативне);
- здійснення виконання операційних процесів на майбутнє з горизонтом 10 і більше років, п'ятирічна та річне планування, та оперативне виконання планів в різних функціональних галузях з використанням різних ресурсів і мір організації, що необхідно для одержання планових показників доходу;
- Організаційних завдань тобто заходів з організації залучення інвестицій та інноваційних планів, специфіки керування інноваційною сферою в процесі орієнтованій моделі організації;
- координаційних- завдань тобто заходів з координації в керівництві оновленням операційної структури в загальній структури управління;
- мотиваційних завдань, тобто мотиваційних мир, які охоплюють розуміння соціально-психологічних та матеріальних прагнень персоналу;

Контрольних завдань, тобто моніторинг керівником економічних ризиків, можливих конфліктів в організації та їх попередження, а також відхилень від планів підприємства по випуску продукції чи надання послуг.

Однією з важливих підсистем в операційному управлінні й керування матеріально-технічною сферою і реалізації товарів. Таке керівництво має суттєве відображення стартових (вхідних) параметрів технологічної системи від забезпечення потрібними ресурсами та напівфабрикатами до переробки їх у вихідні- готові товари. До ключових функцій матеріально-технічного постачання включаючи належне забезпечення операційної структури організації будь-якими видами ресурсів ( матеріали, напівфабрикати, устаткування, енергоносії, тощо) в об'ємах потрібних для повноцінної його діяльності процесу генерування замовленої товарної продукції. Забезпечення операційної структури може здійснюватися за допомогою різних варіантів поставок, і залежно від обраного варіанту ресурси надходять через товарно-сировинна біржа,, аукціони посередників чи із власного виробництва.

В великих організаціях діяльність із постачання різних видів ресурсів виконують підрозділи матеріально-технічного постачання.

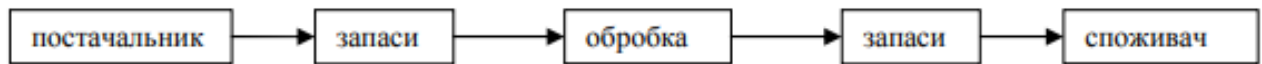
Створюючи керівні структури з матеріально-технічного постачання потрібна враховувати ключові керівні функції: виконання досліджень з маркетингу на ринку постачальників за кожним видом матеріалів, привабливістю цін і доступною схемою поставки; стратегічне планування потреб виробництва по кожному виду матеріалів; попередня підготовка замовлень на потрібні матеріали, та надання їх у відповідні служби керування для відповідного задоволення потрібними матеріальними ресурсами; керування надходженням, складування і забезпеченням матеріалами місць праці погоджуючи всі дії з плановими, ми фінансовими та технічними керівниками; здійснення належно обґрунтування та розрахунок обсягу запасів з послідуєчим монітором; створення керівних ініціатив щодо збереження та економії кожного виду матеріалів; керування безперервним обліком входу і виходу кожного виду матеріалів та їх економіко-статистичний аналіз для покращення та оптимізації і їх застосування; керування моніторингом якості кожного виду матеріалів і строків реалізації її відповідних замовлень.

Так як система постачання матеріалів та напівфабрикатів для операційного процесу підприємства може бути розглянута і організована логістичною системою, то логістичне керування є й тим механізмом який дає змогу найбільш ефективно розпоряджатись фінансовими засобами організації з метою забезпечити як запити господарство так і потреби покупців. Застосування логістики в організаціях викликане зростанням конкуренції в світових масштабах для підняття рівня конкурентоздатності підприємства. Логістичне управління у виробничо-господарських організаціях відштовхуються від отримання і обробки замовлень покупців, тобто хто з найкращого забезпечення попиту від отримання замовлення до поставки кінцевого товару покупцю з застосуванням вимог логістики.

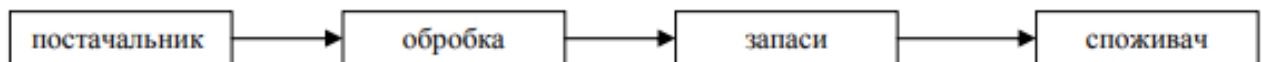
Одним з ключових завдань логістики являється раціоналізація загальний затрат у операційній діяльності та збуті, тобто з комплексним врахуванням всіх

процесів які відбуваються в логістичному ланцюзі. Проаналізуємо кілька схем процесу постачання продукції від виробника (продавця) до кінцевого покупця в процесі операційного управління. Схеми процесної моделі операційні управління показано на рисунку 1.4.

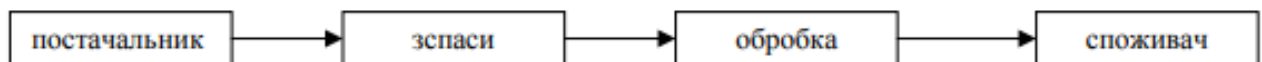
Модель 1



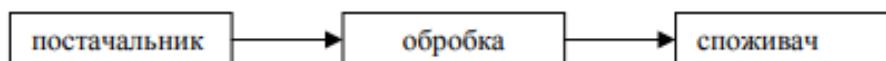
Модель 2



Модель 3



Модель 4



**Рисунок 1.3 - Схеми процесу постачання продукції в логістичному управлінні**

Схема 1. Сильними сторонами такої схеми для операційної діяльності є максимальна результативність виробничо-господарського процесу, так як постачання матеріалів залишаються незмінним, і відсутня потреба в гнучкій реакції на запити покупців, для чого і організують запаси.

Застосування системи керування запасами та їх утримання певною мірою спрощують завдання менеджменту Але разом з тим вносить свої корективи і певні обмеження. Найбільш складним питанням в цьому плані вважається вартість збереження запасів.

Схема 2. Масштабні затрати на збереження запасів спричиняють скорочення або навіть ліквідацію запасів основних видів ресурсів вибудовуючи процес постачання таким чином, щоб він був чіткими ритмічним та відповідав потребі виробничого процесу. За таких умов виробник має значну залежність від постачальника. Керування системою постачання має бути Ти ідеально



налаштоване, так як через незначну помилку швидко створюється дефіцит або накопичення зайвих матеріалів у виробничому процесі. Але в цілому не створюється скорочення затрат, так як відповідні ти затрати ти покладаються на підприємства постачальники, через аутсорсингові чи інші домовленості, а вони свій час включають цю вартість у ціну своєї продукції.

Схема 3. Така схема, розглядає такі ситуації коли покупець готовий почекати замовлення, особливо коли мова йде про короткий процес виробництва з незначною кількістю операцій, або коли товар створюється за вимогами чи рекомендаціями споживача і відповідно не може бути виготовлений до їх пред'явлення.

Схема 4. Ця схема розглядає скорочення чи ліквідацію запасів ресурсів та збільшення швидкості реакції структури на запити, виробництва. Така схема стала моделлю для створення сучасних систем управління запасами таких як точно вчасно і передбачає стабільний операційний процес, високий рівень якості товарів на кожному етапі його виготовлення, точну реалізацію постачальниками договірних зобов'язань і не менш точне планування Запитів на кінцеву продукцію.

Процес управління в виробничій сфері логістики перш за все націлений на зростання чіткості та системності в операційних структурах, чому вона тісно пов'язана з організацією виробництва як наукової системою планування, формування та розвитку сучасних операційних структур. Таким чином, ключовим завданням логістичної діяльності є створення добре обґрунтованої перерахованої, позиції щоб забезпечила найкращий позитивний ефект від роботи організації (незалежно від галузі та спектру надання сервісних послуг), зростанню частки ринку таких організацій і одержання конкурентних переваг та формування комплексної високо результативної системи координації і моніторингу матеріальних та супутніх потоків, що дозволяє утримувати високий рівень якості постачання товарів.

## Висновки до розділу 1

1. Визначено, що логістика, як новітній відхід в управлінській науці стосовно матеріальних, інформаційних та інших видів потоків має можливість забезпечити організацію належним методичним комплексом для розв'язку ключових завдань, які постають. Логістична діяльність організації безпосередньо пов'язана з операційною, а відтак на даному етапі розгляду науково-технічного прогресу в світі та нашій країні зокрема, управління логістичними процесами має застосовуватись як спосіб виявлення та застосування резервів з метою підвищення ефективності і конкурентоздатності підприємства.

2. З'ясовано, що логістичні принципи керування організацією передбачають забезпечення оптимізації поточкових систем в межах системи управління з точки зору загального ланцюга поставок, поєднання окремих частин якого може реалізуватись на технічному, операційному, методичному та економічному рівні, а скорочення затрат часу і ресурсів реалізується через раціоналізацію наскрізного керування матеріальними та пов'язаними з ними потоками. Відповідно, логістичне керування відображається направлений взаємодії з логістичними потоками для систематизації та взаємоузгодження їх дій для отримання синергічного ефекту.

3. Досліджено ключові елементи системи керування логістичною діяльністю організації, що охоплює сферу наукових принципів та підходів, що здійснюють вплив на логістичні елементи процесів. Формування високо результативної системи керування логістичною структурою організації має за мету раціоналізувати та оптимізувати існуючу логістичну систему в майбутньому і теперішньому часі

## РОЗДІЛ 2

### ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Організаційно - економічна характеристика підприємства

Компанія «Cargill» є великою материнською компанією для багатьох підприємств переробної галузі, як в Україні так і поза її межами. Початок свого існування компанія бере в 1865 році, тоді як перший власник Вільям Воллес Каргілл придбав невелику комору в місті Конновер штату Айова, з цього і почалася історія створення підприємства. На сьогоднішній день компанія Cargill - це крупна міжнародна корпорація, яка працює і має свої дочірні підприємства більш ніж у 70 країнах світу та налічує понад 150 тисяч працівників, які займаються виробництвом, харчових продуктів, зернотрейдерством, сільськогосподарським виробництвом, виробництвом промислових та інших видів продуктів і послуг.

АТ «Каргілл» це дочірня компанія світової корпорації, що являється одним з найбільших в Україні зернотрейдерів та експортерів олії та олійних культур. Кількість співробітників компанії в Україні налічує близько 500 осіб, які працюють на 12 різнопрофільних підприємствах що пов'язані з промисловістю, експортом зернових та сільським господарством.

Дослідження проведені в дипломній роботі торкаються однієї з частин товариства з обмеженою відповідальністю АТ «Каргілл» - філії «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл». Філію було засновано 1 червня 2003 року. Виробничі потужності підприємства розташовані за адресою: Дніпропетровська обл., Петропавлівський р-н, смт. Брагинівка, вул. Польова, буд. 33. Загальна площа підприємства складає близько 18,6 га, де знаходиться елеватор місткістю 66 тисяч тонн, що має можливість зберігати різноманітні види зернових культур, устаткування для доробки та складування.

Головним видом економічної діяльності підприємства є заготівля та

збереження зернових і олійних культур. За весь період функціонування Філія «Степовий елеватор» постійно проводиться модернізація обладнання та вдосконалення технології і їй зберігання і обробки зерна.

Як показують дослідження Філію «Степовий елеватор» ТОВ «АТ» Каргілл» можна вважати досить нетиповим хоч і масштабним підприємством, що відноситься до сфери агропромислового комплексу. Перш за все функціонування підприємства націлене на закупівлю, збереження і реалізацію зернових культур.

В процесі реалізації своїх ключових цілей має досить широкий перелік спеціалізованих послуг, що надаються та показані на рисунку 2.1.

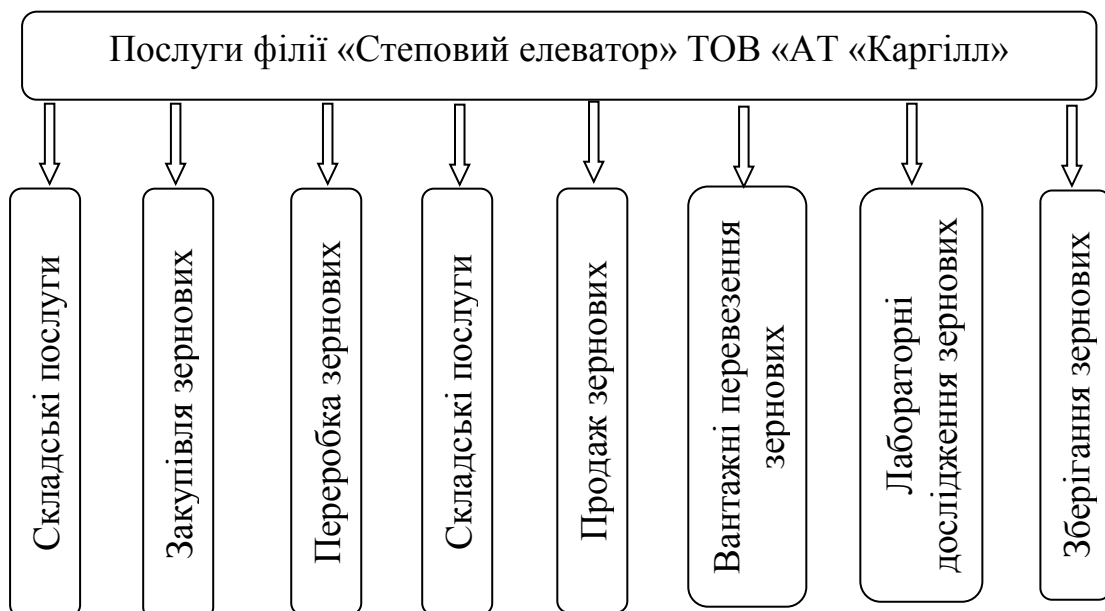


Рисунок 2.1. -. **Основні ринкові послуги що надаються філією «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл»**

З таким переліком послуг підприємство має змогу задовольнити практично всі запити що постають в цій сфері від сільгоспвиробників зернової продукції. При цьому сільгоспвиробники мають можливість вибору-реалізувати зерно Філія «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл» або о за певну плату передати його на доробку і зберігання до часу уколи ціна на зерно зростає.

Філія «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл» є комерційним підприємством, а в ринковій економіці ключовим стимулом для будь-якої

діяльності і прибуток, ключовим джерелом якого є продукція що реалізується. Тому особливо важливо визначити, яка продукція дає найкращі результати ти і по можливості сконцентруватися на цьому сегменті. В той же час з огляду на специфіку діяльності Філія «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл» відзначимо, що майже вся номенклатура продуктів представлена послугами, виключення складає лише реалізація зернових. Динаміку складу і структури товарної продукції Філія «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл» можна розглянути в таблиці 2.1.

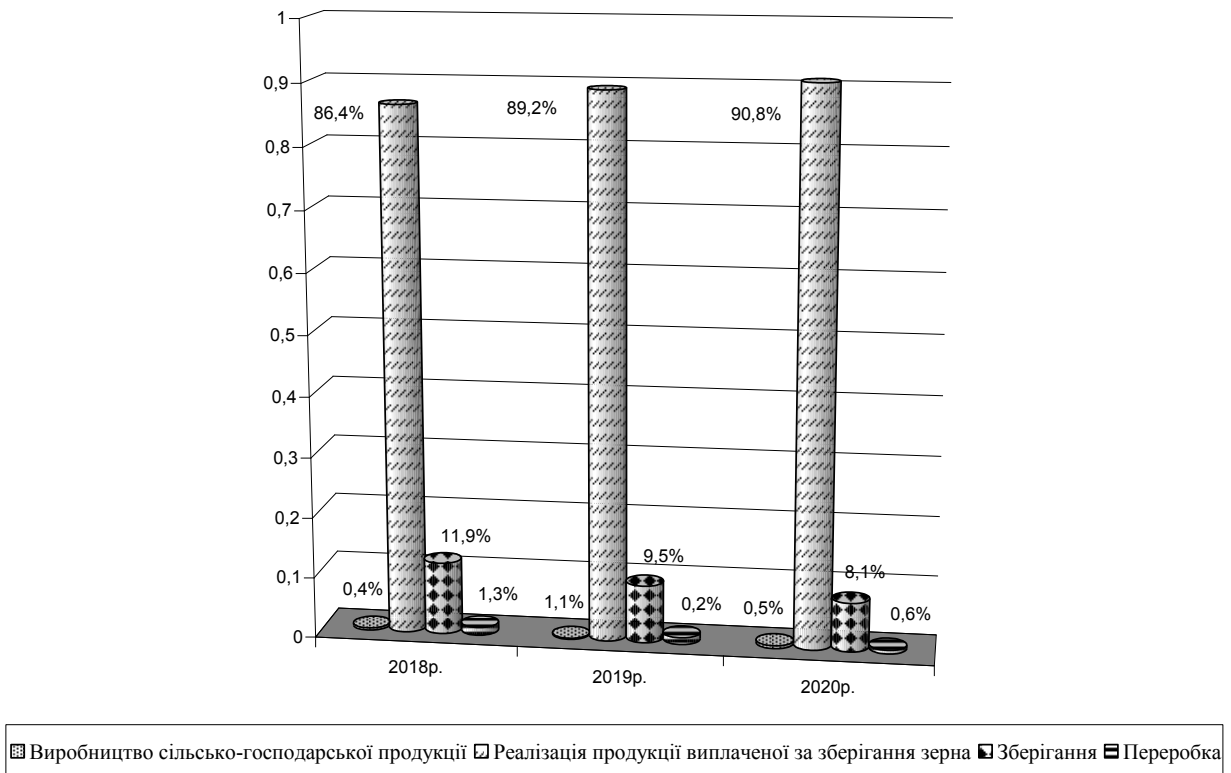
**Таблиця 2.1. - Склад і структура товарної продукції  
Філії «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл»**

Види продукції	2018		2019		2020		2020 у %до 2018
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Виробництво сільськогосподарської продукції	45,3	0,4	38,6	0,2	63,5	0,5	140,2
Реалізація продукції виплаченої за зберігання зерна	10383,8	86,4	13898,2	89,2	12361,8	90,8	119,0
Зберігання	1432,0	11,9	1475,4	9,5	1105,4	8,1	77,2
Переробка	152,0	1,3	164,6	1,1	80,2	0,6	52,8
Разом по підприємству	12013,1	100	15576,8	100	13610,9	100	113,3

Структура товарної продукції розраховується як відсоткове відношення оціночної вартості товарної продукції за видами і сферами, якщо такі існують, в загальній сумі вартості товарної продукції в цілому по організації чи компанії, що обирається за 100%.

В структурі товарної продукції Філія «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл» протягом всього періоду здійснюваних досліджень, основну частку в реалізації займає продукція, яка була виплачена в натуральному вигляді за зберігання зерна. Тобто, фактично підприємство отримує найбільший зиск від продажу зерна, яке було в свою чергу отримане від сільгоспвиробників в якості

плати за доробку та зберігання їх власної продукції. Така тенденція, як показує аналіз, для підприємства є типовою і досить стійкою. На рисунку 2.2 наведена структура товарної продукції більш наглядно.



**Рисунок 2.2 - Динаміка та структура товарної продукції Філія «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл»**

Для якісного надання послуг, підприємство повинне мати належне ресурсне забезпечення та відповідну матеріально-технічну базу, яка дозволяє здійснювати безперебійне виконання робіт та надання послуг. Як ми вже переконались, виручка від реалізації повинна давати можливість поповнювати матеріальну базу. Для ґрунтовного аналізу можливостей підприємства проведемо дослідження матеріально-технічної бази, які в економічних розрахунках та бухгалтерській звітності представлені основними фондами.

Як показує практика – висока забезпеченість організації основними засобами та їх результативне застосування дають змогу підвищувати продуктивність праці робітників, та сприяють більш адекватному застосуванню обігових засобів, зростанню кількості виробленої продукції та наданих послуг а також зменшенню її власної вартості (таблиця 2.2).

**Таблиця 2.2 – Наявність та ефективність використання основних та оборотних засобів філії «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл»**

Показник	2018 р.	2019р.	2020р.	2020 р. у % до 2018 р.
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	3604,9	3313,8	19779	548,67
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	46116,6	36641,8	266101,5	577,02
Загальна вартість валового доходу від реалізованої продукції, тис. грн.	948127,8	399365	487355,4	51,40
Фондомісткість, грн.	263,01	120,52	24,64	9,37
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	20,56	10,90	1,83	8,91
Припадає оборотних засобів на 100 грн. основних засобів, грн.	1279,28	1105,73	1345,37	105,17

Як свідчать дані таблиці, за період останніх трьох років, вартість основних фондів значно зросла. Так порівняно з 2018 роком їх загальна вартість стала більшою на 16174,1 тис. грн або, що в порівняльному вигляді складає є більш ніж п'ятикратне зростання. Така динаміка була спричинена розширення виробництва, а саме збільшенням складських площ для напольного зберігання зерна та оновленням устаткування елеватору. При цьому фондомісткість компанії значно зменшилась, як і коефіцієнт оборотності обігових засобів, їх зниження склало більше 90 відсотків. Тобто, таким чином, мова йде про те, що через зростання вартості основних засобів та зменшення вартості валової виручки ми отримали значно вищу окупність фондів в минулому ніж на поточний період звітності.

Практично всі основні засоби Філія «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл» можуть бути охарактеризовані складом виробничої бази, до якої відносяться будівлі, приміщення і споруди земельні ділянки, лабораторне та інше господарство. Всі вони реалізують свої окремі закріплені функції (рис.2.3.)

Філія «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл» має можливість збереження зерна за різними технологіями так підприємство має потужний елеватор з устаткуванням ємкістю на 66000 тон одночасного збереження зерна

та зерно склади напольного зберігання на 23000 тон зерна, тобто загальна потужність технологічних можливостей сягає майже 90000 тисяч тон. Загальна добова можливість по прийманню зернових в Філія «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл» складає більше 3000 тон.



**Рисунок 2.3. - Структура виробничо-господарської бази Філія «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл»**

Для комплексної оцінки функціонування організації доцільно враховувати чисельність задіяних трудових ресурсів та їх застосування, так як вони є одним з ключових факторів процесу виробництва. Оптимальне застосування фонду праці дає змогу отримати найкращий результат фінансової діяльності, і перш за все сприяє зростанню продуктивності праці, а також ефективності та рентабельності виробничо-господарської діяльності.



В процесі дослідження та аналізу наявності та використання персоналу організації, можна сформулювати ряд висновків. (табл 2.3) . Так що стосується Філія «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл», у 2020 році, в порівнянні з 2018 роком кількість працівників зростає на 9 осіб, або у відсотковому значенні на 10,98 відсотки, що було спричинено розширенням діяльності Філія «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл», монтажем нового устаткування, збільшенням потужностей елеватора, які, хоч і мають високу ступінь механізації та автоматизації, але все рівно потребують належного, кваліфікованого нагляду операторів.

**Таблиця 2.3. - Наявність та використання трудових ресурсів  
Філія «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл»**

Показник	2018	2019	2020	2020 до 2018 у %
Середньорічна кількість працівників, осіб.	82	93	91	110,98
Ними відпрацьовано - всього, тис. люд.-год.	155554	183582	148421	95,41
Відпрацьовано одним середньорічним працівником, тис. люд.-год.	1897	1974	1631	85,98
Річний запас робочого часу, тис. люд.-год.	160720	185535	164346	102,26
Коефіцієнт використання робочого часу	0,97	0,99	0,90	93,31

Більша частина працівників Філія «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл» - це оператори по обробці зерна. В гендерному сенсі колектив майже рівний, протягом декількох останніх років кількість працівниць орієнтовно на п'ять відсотків переважала чисельність працівників. В той же час, дані таблиці свідчать про неповне відпрацювання працівниками річного запасу робочого часу, а коефіцієнт використання робочого часу знизився на 7 одиниць або о

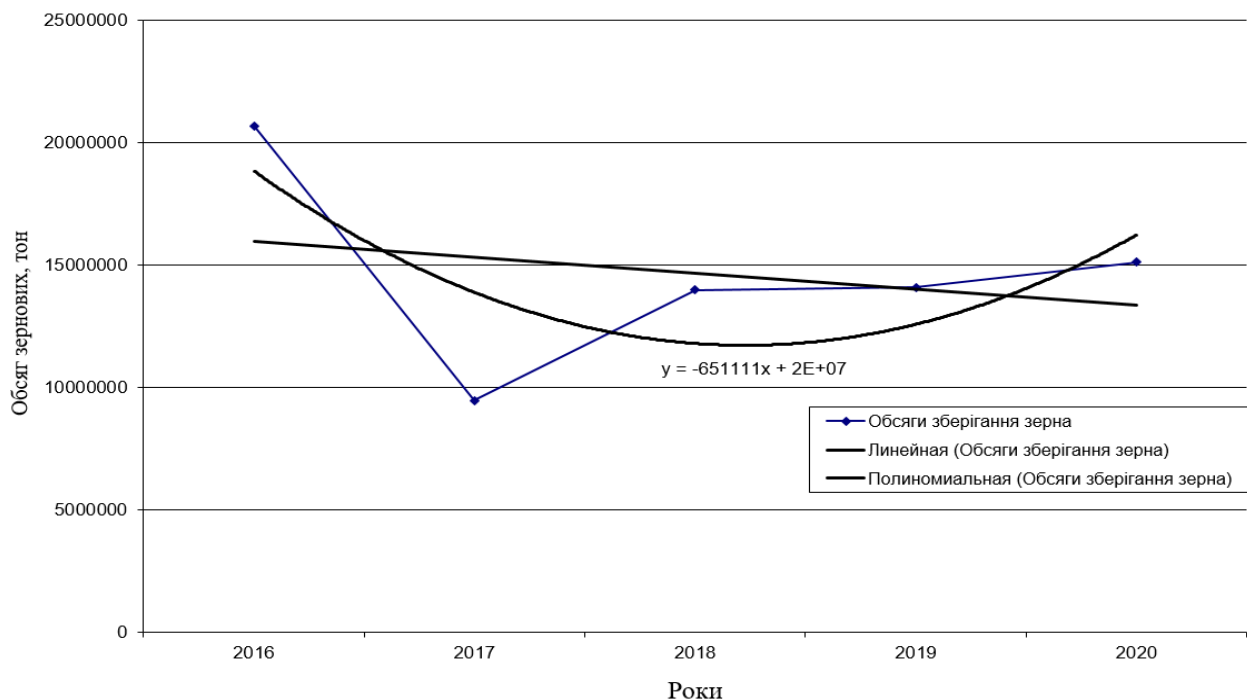
6,69%, що природньо викликано непередбаченими вихідними днями, лікарняними деяких співробітників, тощо.

Неповне використання робочого часу ще, певною мірою, пов'язане з неповним завантаженням елеваторних та складських потужностей Філія «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл». Для повноцінного розуміння використання устаткування для зберігання зерна розглянемо ці показники в динаміці (табл. 2.4.)

**Таблиця 2.4 - Структура та динаміка завантаженості устаткування Філія «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл» обсягами зерна**

Вид зернових культур	2016	2018	2020	2020р. у %до 2016р.
Пшениця, тон	12182865	12966432	8133100	66,76
Ячмінь, тон	8425157	820651	6754000	80,16
Кукурудза, тон	15471	196469	100900	652,19
<b>Всього, тон</b>	<b>20685021</b>	<b>13983552</b>	<b>15118700</b>	<b>73,09</b>

Дані таблиці вказують на те що за останні роки найбільша маса зернових була прийнята оброблена в 2016 році. Графічно показники загальної завантаженості елеватора показано на рисунку 2.2.



**Рисунок 2.4 – Графік аналітичного вирівнювання завантаженості устаткування підприємства**

В цілому ж за 5 останніх років завантаженість устаткування значно знизилась (на 27%), по всім видам зернових культур окрім кукурудзи, обсяги якої навпаки стрімко зросли, майже в 6,5 разів. Та все ж обсяг надходження кукурудзи не зміг компенсувати скорочення по іншим видам культур, які і станом «на тепер» залишаються домінуючими в обсягах.

## 2.2. Логістична характеристика системи управління підприємством

Як свідчать аналітичні дослідження, Філія «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл» займається реалізацією зерна та надає декілька спеціалізованих послуг з його обробки. Таким чином структура продукції та його товарна номенклатура для підприємства практично незмінна.

В умовах швидкоплинного та непостійного оточуючого середовища і обмеженості використання багатьох видів ресурсів, багато важливих завдань покладається на логістичну систему. Перш за все, як свідчать практичні дослідження, саме в цій сфері окреслюється напрямки функціонування, постачання і виробництва контролю і реакції на мінливість оточуючого середовища. В сучасних умовах найважливішою проблемою для більшості комерційних підприємств є реакція на конкурентні виклики та нові запити споживачів.

Таким чином, згідно з переважаючими на сьогодні теорії логістики, логістичне управління в організаціях є Ключовим фактором зростання рівні ефективності. Вона дозволяє уникнути, по можливості, або максимально знизити в оперативній сфері управління, за умови застосування якого під час прийняття будь-якого рішення створюється необхідність довготривалого обмірковування, і часто, втручання власника або о головного менеджера. Логістичне управління дає змогу планувати діяльність організації і забезпечувати його безперебійну діяльність на довготривалий час. Всі логістичні процеси, які здійснюються в організаціях як правило, мають єдину

систему, що опікуються проблемами пов'язаними із конкретизацією цілей, прогнозуванням дій, формуванням управлінських структур, налагодженням системи стимулювання робітників, забезпеченням ефективного моніторингу за реалізацію цілей; інформаційне забезпечення функціонування організації; вибором комплексу методів вплив на робітників та на операційні процеси; підготовкою, аналізом та виконанням керівних рішень. Така система, як правило отримує назву комплексний логістичної системи управління. Системи управління в усіх організаціях формуються через визначення потреб в управлінні, що в свою чергу пов'язано зі специфікою ведення операційної діяльності. Ключовими причинами необхідності логістичного управління вважається: наявність чи відсутність ресурсів, що вимагають розподілу та застосування; використання вертикального та горизонтального поділу управлінської праці; наявність структурних підрозділів та класифікованих цілей.

До системи логістичного управління деяким організаціями як правило включаються організаційна структура та структура управління, ключові принципи управління, методи керівництва, керівний процес управлінський цикл, інформаційна система, порядок формування, вибору та запровадження керівних рішень. Базову основу структури логістичного управління складає управлінський персонал, який згідно зі штатним розкладом має конкретні обов'язки та наділений визначеними повноваженнями.

Ключовими складниками в керівництві кожної організації вважається його зовнішня та внутрішнього оточення. Перша розглядається як сфера функціонування та виробничої діяльності, друга охоплює елементи поєднання внутрішніх складових організації.

Ключовим параметрами зовнішнє оточення організації з доробки та переробки сільськогосподарської сировини вважаються такі ключові аспекти:

- місцезнаходження організації та його вплив на функціональність;
- стан конкуренції на місцевому ринку функціонування організації;
- особливості та масштаби попиту;

- сприятливість економічного клімату в державі;
- рівень та доступність до передових досягнень науково-технічного прогресу.

Так, поєднуючи вказані параметри з Філія «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл» зазначимо, що вона може бути охарактеризована вдалим розміщенням власних виробничих потужностей. Організація розміщена в центральній частині Дніпропетровської області, та знаходиться в оточенні годинної доступності декількох великих міст, що пояснює наявність гарних автомобільних шляхів та зручних залізничних розв'язок, а також високу напруженість переміщень вантажного транспорту. Зазначені показники пояснюють синтез застосування організацією власних ресурсів з метою надання послуг як доробки зерна так і його переміщення з/до сільськогосподарських замовників.

Ключовим завданням логістичного управління Філія «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл» є управління забезпеченням або постачанням елеваторних та складських потужностей потрібними на той чи інший момент складовими елементами системи, Якими можуть вважатися як сировина у вигляді різних видів зернових, так і інші види матеріалів, необхідні товари, запчастини, паливно-мастильні та інші.

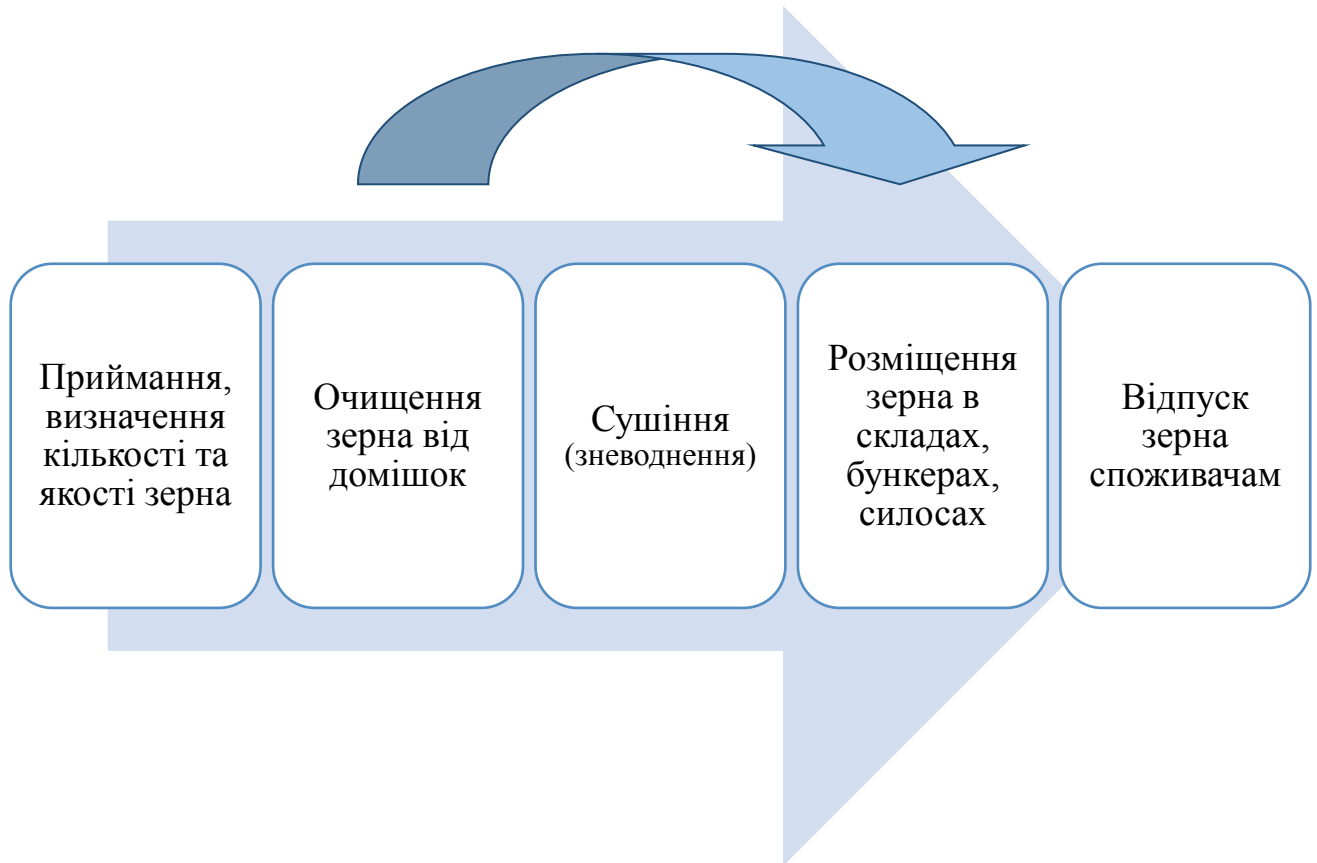
Філія «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл» володіє необхідною площею та інструментами для виконання робіт та надання послуг в сфері своєї діяльності, серед яких ключовими є:

1. Приймання вантажного транспорту та його розвантаження допомогою спеціального обладнання- розвантажувача.
2. Внутрішньогосподарське переміщення між різними процесами та складами.
3. Складування та зберігання.
4. Отримання і обробка замовлень, консолідація партій постачання.

Схему організаційного устрою зображено в додатку А

Весь процес логістичного циклу в складській системі зображений на

рисунку 2.5.



**Рисунок 2.5 – Принципова схема логістичного управління технологічним процесом зберігання зерна**

Потужності Філія «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл» мають можливість для приймання, сушіння та збереження в режимі активного досушування і в кінцевому підсумку доставки зернових автомобільним чи до залізничного транспорту.

Також оцінюючи потужність зерносховище Філія «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл», зазначимо що за всі роки, за які проводились дослідження практично потужності елеватора були завантажені в середньому на 60 відсотків. З одного боку стовідсотково завантаженість технологічного практично неможлива, так як для активних досушувань та вентиляції зернових культур необхідний певний надлишковий запас площі і об'ємів для переміщення та сортування, а з іншого боку постійне підвищення вартості енергоносіїв створюють умови, коли клієнти не мають змоги оплачувати

досушування та зберігання збіжжя, яке надходить в роботу дуже вологим, зокрема коли мова йде про кукурудзу. Тому сільгоспвиробники реалізують свою продукцію прямо з поля втрачаючи на цьому перспективу кращого заробітку, але отримуючи и кошти за принципом - " тут і зараз".

### 2.3. Дослідження рівня ефективності виробництва

В філії «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл» управління направлене на досягнення мети підприємства, підвищення його конкурентоспроможності на ринку сільськогосподарської продукції, отримання більш високого прибутку та завоювання більшої ринкової частки. Для здійснення управління необхідний комплекс факторів, за допомогою яких підприємство зможе успішно конкурувати – це стратегія, цінова політика, продуктивність праці, супутні послуги та інше. Визначення рейтингу підприємства у загальній їх сукупності означає перехід від певної множини ознак, що характеризують цей об'єкт, до однієї максимально інформативної оцінки. В методичному відношенні складність подібної оцінки полягає в одержанні такого узагальнюючого показника, за допомогою якого можна найбільш раціональним способом об'єднати різноманітні за формою і змістом показники в один – синтетичний (комплексний). Методика визначення рейтингів при оцінці конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств передбачає виконання наступних послідовних етапів: формування системи показників, що найбільш точно відображають конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств; вибір методики стандартизації показників; здійснення інтегральної оцінки стандартизованих значень показників; аранжування підприємств за значенням рейтингів, виявлення на цій основі найбільш та найменш конкурентоспроможних з них [10, с.89-90].

Основним джерелом доходів в Філія «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл» є дохід (виручка) від реалізації продукції (робіт, послуг), який має тенденцію до зростання. Абсолютна величина його збільшилась у 2020 р. порівняно з 2016 р. на 14717 тис. грн., або на 92,1 %. На рис. 2.7 представлена динаміка доходу від реалізації продукції.

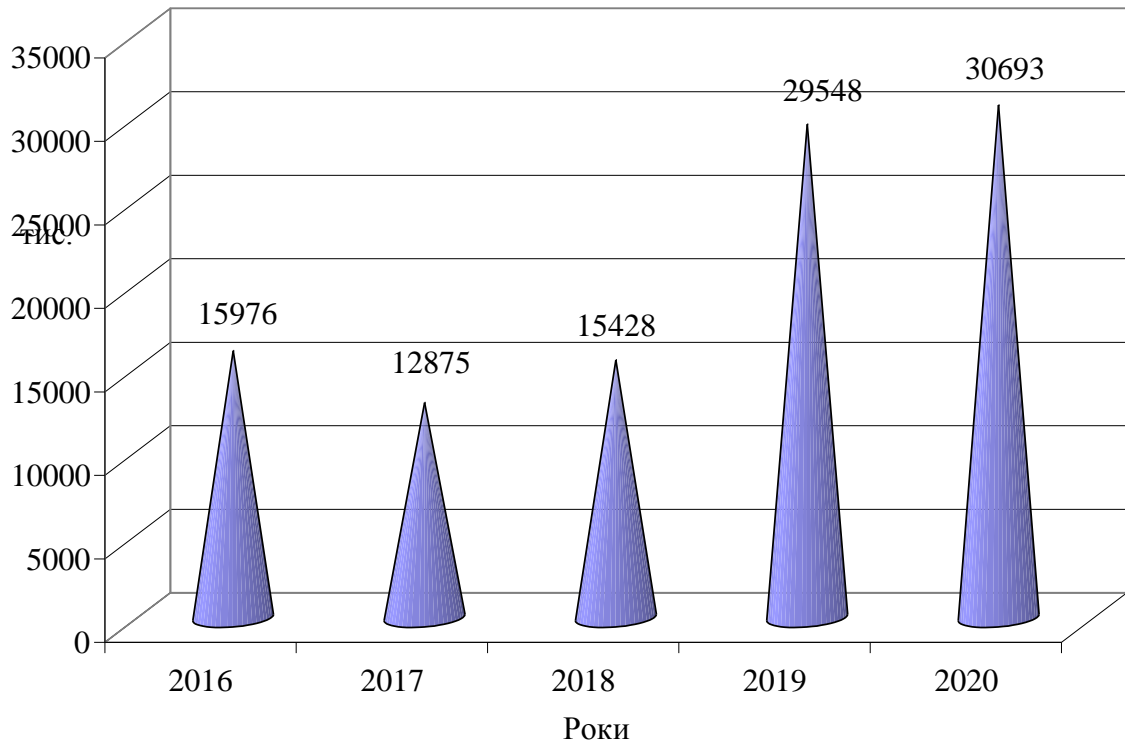


Рисунок 2.6 - Динаміка доходу від реалізації продукції в Філія «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл»

Представлений графік наочно демонструє, що в досліджуваному підприємстві обсяг виробництва продукції зростає. Оскільки у сільськогосподарських та агропромислових підприємствах поглиблюється спеціалізація за основними видами діяльності, доходи від інших видів діяльності (інвестиційної, фінансової, іншої звичайної діяльності, надзвичайних подій) формуються неплановірно, а залежно від конкретних господарських ситуацій. Проведений аналіз показав, що в сільськогосподарському



підприємстві намітилася позитивна тенденція зростання доходу (виручки) від реалізації сільськогосподарської продукції.

Основним методичним питанням в економічному аналізі є вивчення впливу чинників на результати діяльності підприємства. Від глибини, комплексності та точності виміру впливу чинників залежать висновки та рекомендації за результатами аналізу, а також точність прогнозу досліджуваних показників.

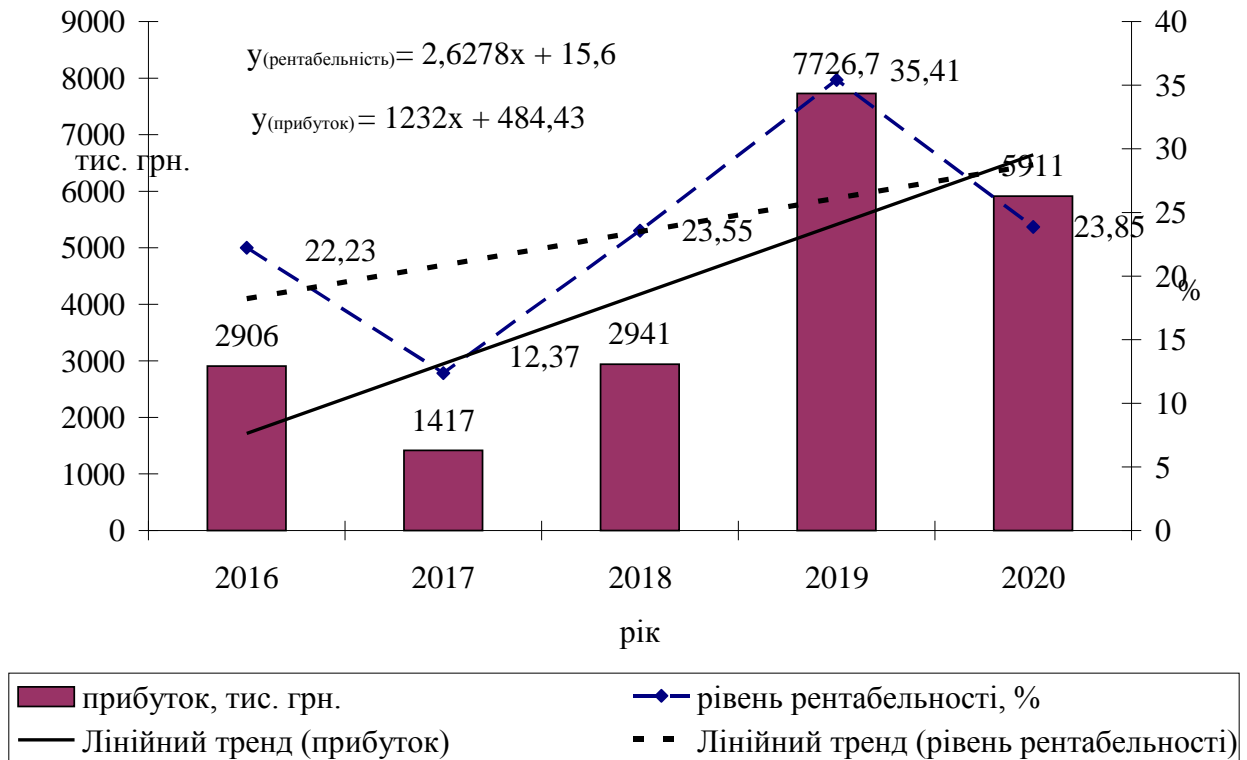
Загальні показники доходів і прибуток сільськогосподарського підприємства складаються з результатів від реалізації продукції рослинництва і тваринництва, реалізації іншої продукції (промислової продукції і матеріальних цінностей, виконаних робіт і послуг на сторону), а також позареалізаційних доходів і витрат.

Переважну частину прибутку підприємство одержує від реалізації сільськогосподарської продукції. Саме тому основна увага аналітика має бути сконцентрована на дослідженні причин і чинників змін цього показника. Докладні відомості щодо результатів реалізації (за видами продукції, галузями рослинництва й тваринництва), кількості реалізованої продукції, виручки, повної собівартості міститься в розділі I «Виробництво і реалізація сільськогосподарської продукції» форми державного статистичного спостереження №50-сг «Основні економічні показники роботи сільгоспідприємств». Проведення аналізу здійснюватимемо з використанням показників «прибуток» – як перевищення виручки над повною собівартістю продукції, та «збиток» – повної собівартості над виручкою.

Здійснимо оцінку показників прибутку галузі рослинництва та рівня рентабельності порівнянням результатів звітного 2020 р. в динаміці з базисним періодом (2016 р.). На рис. 2.8. представлено аналітичне вирівнювання суми прибутку та рівня рентабельності досліджуваного підприємства.

Параметри лінійного тренду свідчать, що як прибуток так і рівень

рентабельності мають тенденцію до зростання. При тому прибуток зростає швидшими темпами ніж рівень рентабельності, що вказує на одночасне збільшення витрат.



**Рисунок 2.7 - Аналітичне вирівнювання прибутку та рівня рентабельності в Філія «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл»**

Переважну частину прибутку на підприємстві одержують від продажу продукції за договорами і контрактами. Величина загальної суми прибутку від реалізації продукції залежить від результату впливу таких чинників:

- 1) обсягу реалізованої продукції, в тому Чилі кількості продукції та асортименту або стриктури продукції;
- 2) реалізаційних цін;
- 3) повної собівартості продукції.

Обсяг реалізації продукції може справляти позитивний і негативний вплив на суму прибутку. Забілення обсягу продажу рентабельної продукції

приводить до пропорційного збільшення прибутку. Якщо продукція є збитковою, то при збільшенні обсягу реалізації сума прибутку зменшується.

Зміна рівня середнореалізаційних цін і величина прибутку перебувають у прямо пропорційній залежності: при збільшенні рівня цін сума прибутку зростає, і навпаки. Собівартість продукції та прибуток перебувають в обернено пропорційній залежності: зниження собівартості приводить до відповідного зростання суми прибутку, і навпаки.

Для репрезентативної оцінки результативності функціонування організації недостатньо знати лише абсолютний обсяг одержаного прибутку, потрібно ще й володіти інформацією щодо його рентабельності (дохідності, прибутковості), тобто вивчати відносні показники ефективності діяльності: отримані прибутки порівняти із вкладеним капіталом, ресурсами, понесеними витратами.

Тому з розвитком ринкових відносин виникла потреба у визначенні системи показників рентабельності, які характеризують виробничу, комерційну і фінансову діяльність підприємств. Для порівняння темпів зростання (зниження) окремих груп показників складемо аналітичну таблицю (табл. 2.7).

**Таблиця 2.7 - Динаміка показників рентабельності в Філія «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл»**

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Рентабельність за повною собівартістю реалізованої продукції, %	22,23	12,37	23,55	35,41	23,85
до 2016 р., в. п.	100	-9,87	1,32	13,17	1,62
Чиста рентабельність виручки від реалізації, %	18,19	11,01	19,06	26,15	19,26
до 2016 р., в. п.	100	-7,18	8,06	7,09	-6,89
Чистий прибуток, тис. грн.	2906	1417	2941	7726,7	5911
до 2016 р., %	100	48,8	207,6	262,7	76,5
Чистий прибуток на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	190,6	92,9	196,1	513,1	391,5
до 2016 р., %		48,76	211,01	261,68	76,30

Отримані показники свідчать, що найбільш прибутковим був 2019 рік, при цьому рівень рентабельності має тенденцію до зростання. Так, рівень рентабельності за повною собівартістю в 2019 році збільшилася проти рівня 2016 року на 1,62 в.п., тоді як в 2020 році приріст склав лише 1,62 в.п.

Загалом можна відмітити, що досліджуване підприємство має стійке економічне становище, що свідчить про достатньо високий рівень конкурентоздатності.

## Висновки до розділу 2

1. З'ясовано, що Філія «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл» є крупним підприємством з доробки, переробки та збереження зернових в Дніпропетровській області. Підприємства є філією акціонерного товариства "Каргіл", яка в свою чергу є частиною міжнародної, глобальної корпоративної Компанії Cargill. Філе працює в межах акціонерного товариства разом і ще трьома подібними підприємствами між якими вони можуть розподіляти сфери відповідальності, але тільки за умови погодження з керівництвом акціонерного товариства.

2. Досліджено, що підприємство має досить потужну виробничу технічну базу, що дозволяє момент на зберігати 60 тисяч тонн зерна. З цією метою керівництво товариства, що є материнською компанією Філі постійно оновлює існуючі обладнання, закуповує вірш потужне та технологічне, з кращими технічними характеристиками. Станом на даний період часу Філія «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл» в складі своїх технічних засобів має сучасні, модульні зерносушарки, вентиляційні силони, потужні лінії прийом зерна та обладнано за сучасними стандартами лабораторію.

3. Визначено, що ключовими факторами досягнення ефективного керівництва в Філія «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл» є збалансований підхід до залучення постачальників матеріальних ресурсів, замовників послуг підприємства і побудова раціональної системи внутрішнього керівництва.

Згідно з цим, було з'ясовано, що ринкові умови в яких функціонує дана організація можна вважати високо конкурентними, що певною мірою впливає на часткову недозавантаженість елеваторних та складських потужностей.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Логістичні рішення в управлінні складськими процесами

В сучасних реаліях висококонкурентного середовища, для забезпечення безупинного розвитку будь-якої організації в частині потреб до складського управління, необхідно кардинально перепланувати існуючі функціональні процеси, а не здійснювати ти легкі, косметичні зміни, а саме, як варіант, через застосування реінжинірингу процесів логістики в складській діяльності.

Значення категорії реінжиніринг складських комплексів було значно розширено членами ринку, і на даний період часу окрім самих процесів бізнесу, до нього, традиційна відносять будь-яку суттєву зміну, що веде до суттєвого зростання продуктивності або суттєвий раціоналізації існуючого складського господарства. Користуючись таким баченням, будь-які вдосконалення, які ведуть до якісного покращення ключових факторів у складі діяльності, а саме динаміки приймання відпуску продукції, ефективності застосування існуючих або перспективних складських площ, зниження непродуктивних втрат від нестачі, а в умовах елеваторної системи, частіше перед сортування, ця стосуються ця категорії реінжинірингу. Але способи, через використання яких реалізується якісне покращення зазначених параметрів, можуть бути неоднорідними, в залежності від вихідних параметрів і бажаного кінцевого результату.

Ключовими інструментами та складовими реінжинірингу системи складського господарства є раціоналізація документообігу та топології її складування: трансформація правил, принципи та системи обробки надходження і відпуску продукції; формування або раціоналізація напільного зберігання; автоматизація складських процесів; забезпечення складською технікою і запровадження автоматизованих систем керування складом,

подібний до Vms (Vergehouse management system); оновлені тарифи та штатний розпис працівників; ремонт наявних та будівництва нових споруд.

З точки зору автоматизації складських процесів та та удосконалення складської логістики розглянемо Філія «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл», яке має великий досвід збереженні специфічного виду продукції - зернових культур, але перспективи удосконалень в ньому теж існують.

До найкращих можливих рішень з удосконалення функціонування та управління складськими господарством та логістикою організації з реалізацією зерна можна записати:

- здійснення змін в організаційній структурі керівного складу;
- автоматизація складських процесів;
- нарощування результативності мір з охорони.

Формування системи заходів з вдосконалення системи складського господарства в організації дозволяє змінити існуючий організаційну структуру складів організації відповідно до змін в технологіях функціонування автоматизованого складського устаткування.

Доцільно запровадити нову міжскладську функціональну систему, націлену на тісну співпрацю з різними складами, що буде очолювана фахівцем - інженером з автоматизації складської системи, відповідати та звітувати ти за технічний стан і безперебійну роботу всієї складської системи, а також з метою поліпшення умов видачі та відправки продукції її підприємством та іншим замовникам.

Відповідно, складській системі може створитися в майбутньому колектив інженерів націлений на пропозицію якісних інженерних послуг, на необхідності складського моніторингу організації та на швидку реакцію до запитів клієнтів.

Застосування системи керування складської логістикою актуальна для всіх без виключення видів складів. WMC (Wirehouse management system - система керування складськими процесами)- автоматизація керування складом? Діяльність якої на заснована на технології її реалістичної ідентифікації з застосуванням базових принципів адресного збереження та віддалено методу

керівництва кадрами.

Система керування складом дає можливість? Автоматизувати і раціоналізувати процеси сприймання розміщення, збереження, доробки та відпуску зерно продукції з різнотипових складів.

Через впровадження WMS-System клієнт отримує:

- узгоджене функціонування складських процесів, Тобто всі функції в межах складу, приймання та відпуск продукції, виконуються згідно до завдань, що відправляється vms-системою;

- зростання вдовolenня споживача та динамічності виконання замовлень через швидкий відпуск і приймання продукції, ліквідація простою;

- Постійний моніторинг реально стану складу, при цьому для безпосередньої доставки в конкретний час, програмне забезпечення розраховує

- які можливості відпуску продукції на даний період існують;

- зменшення кількості помилок під час приймання комплектації її та відпуску продукції через застосування можливості процедур автоматичної перевірки замовлення і відвантаження з використанням технічних пристроїв ( термінали збору даних, радіо терміналів та інших);

- раціоналізація та моніторинг переміщення товарів по складу після для приймання або о в процесі підготовки до видачі чи відвантаження з використанням інформації про стан збереження конкретного сорту і виду продукції і параметрів його розміщення на складі;

- результативне керівництво складської площею, що надасть можливість збільшити обіг продукції при цих же складських площах;

- моніторинг персоналу і підвищення відповідальності за дії кожного, так як відбувається відеофіксація кожного моменту виконання операції з прийомом та відпуском, переміщення, інвентаризації таке інше.

Максимальна автоматизації всього комплексу складів та та архівного збереження інформації про виконану діяльність, що пов'язані з надходженням масштабних обсягів на зберігання, їх транспортування доробка і збереження, здійснюється облік зберігання і переміщення всіх засобів підприємства.



Потреба застосування vms- системи керування логістикою складування доцільна в будь-якому випадку, а особливо коли в існуючих бізнес-процесах наявні:

- значні об'єми збереження із значною площа місць збереження;
- значний товарний асортимент, чи утримується на складах та різних матеріалів;
- значна кількість місць зберігання на складі, Що потребує використання vms- рішення для керування складськими процесами з метою раціонального розміщення і найкращого зберігання продукції її; за умови відсутності динамічного руху продукції.

Для покращення складської системи управління Філія «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл» доцільно використовувати автоматизовану систему керування складськими процесами.

Автоматизація система складування продукції виконується через використання адресної структури, тобто Кожен елемент чи вид продукції який наданий на зберігання отримує свій номер існуюча ранку системи з якою вона буде оплачуватись до часу відвантаження продукції. Тому мішки і піддон и розташовуються відповідно до сформовано лану будівлі. Продукція диференціюється за партіями та видами і зберігається належно до супроводжуючих інформаційних даних. Кожне місце і товар складські системі має свій індивідуальний код тобто адресу, який створюється відповідно до номер розкладу, секції, штабелю і таке інше.

Система адресного утримання дозволяє зазначати у вибіркового бюлетені місце відібраної проби чи товару, що особливо зменшує час сортування і обробки документації, дозволяє моніторинг відпуску продукції споживачам. Процесі комплектування замовлень дякуючи інформаційні логістичні системи, спрощується реалізація функції консолідації її вантажів крупну партію для відвантаження, що дозволяє максимально застосовувати можливості транспортних засобів. Розглянемо ключові етапи створення автоматизованої обліку на складі в організації за прикладом Філія «Степовий

елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл» (таблиця 3.1).

**Таблиця 3.1. - Етапи створення автоматизованого складського обліку в Філія «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл»**

Етаповість	Описові характеристики
1. Застосування конфігурації 1С	Обрання конфігурація 1С, так як гарна розвинена торгівельна складова, бухгалтерський облік замовлень та боргів споживачів і замовлень до постачальника.
2. Адресна прив'язка продукції до місця збереження	Формування на складі адресних місць збереження. Увесь склад розподіляється на чарунки з окремими адресами-координатами. Друкується стікери з відповідними цифрами чарунок і штрих кодування що аналізується на всі матеріальні товари або привласнюються конкретній партії продукції. Це дає можливість зменшити обсяг робіт з прийому та розміщення складських умовах продукції, а також суттєво пришвидшує пошук продукції в межах розгалуженої складової системи.
3. Створення замовлень	На ділянці тарування та введення перевірки, базуючись на штрих кодування товарів всі види продукції, на яких є штрих код сканується перед завантаженням. Для чого застосовується спеціальні принтери етикеток та штрих-код сканери.
4. Моніторинг продукції	Записи узгоджуються з відважними партіями продукції, а саме мішками, палетками, конвеєрами і тому подібне. Кожній складовій ввій партії постачання надається інформаційний супровід, а в бухгалтерській документації позначається про прибуття чи вибуття зі складу тієї чи іншої продукції.
5. Запровадження автоматичних терміналів збору даних	Інвентаризація застосовується термінали збору даних, простіше кажучи не може бути комп'ютер та зчитувач етикеток.
6. Аналіз збереження продукції	Розміщення продукції згідно ABC-XYZ аналізом. Раціоналізація застосування складських площ. Оцінка результативності функціонування кадрів

Для автоматизації обліку складу в Філія «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл» потрібно закупити таке офісне устаткування, як сканери штрих кодування та принтери для стікерів.

Всі описані етапи щодо до автоматизації та раціоналізації складських дій

можуть бути реалізовані відразу, частково або здійснювати реалізацію цих планів поступово. Поетапний принцип виконання дозволяє спростити навантаження на кредитну фінансову систему організації, одноразово - реалізувати максимальний ефект в найкоротший термін. Застосування сучасних технік та технологій мій до зволяє пришвидшити процес оброблення замовлень, при цьому покращить якість обслуговування споживачів.

Вищезазначені заходи з удосконалення складської логістичної системи на основі діяльності Філія «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл» розглядають скорочення трудомісткості, та зростання об'ємів продаж, а також зменшення витратної продукції і покращення в цілому фінансово стану організації. Таким чином можна сформулювати висновок, що підприємства всіх галузей і форм мають досягати значних конкурентних позицій через вірну організацію складської системи, засновану на впровадженні її в систему інноваційних підприємств

### 3.2. Вдосконалення логістичної системи збутових процесів підприємства

В сучасних умовах маркетингова діяльність повинно бути направлена на всебічне покращення фінансових результатів господарської діяльності Філія «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл». Створення маркетингової служби повинно бути направлено на комплексне вивчення факторів впливу та розробку такої стратегії розвитку підприємств, яка б забезпечила максимальне отримання прибутку на перспективу. Але формування маркетингових стратегій в Філія «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл» не досконале, а основна частка маркетингових функцій покладена на керівника підприємства і частково на всіх фахівців в управлінській структурі. Вони не можуть створити єдиного ефективного маркетингового підходу, який забезпечив б дієву стратегію

функціонування суб'єктів господарювання, ще й існує певна неготовність використання маркетингових підходів у своїй виробничо-фінансовій діяльності. Але сучасні світові тенденції ринкової економіки спрямовані на розвиток аграрного сектору, що вимагають скрупульозного підходу до розробки ефективних маркетингових стратегій, які передусім ґрунтуються на поглибленому аналізі ринкового середовища як на мікро- так і макрорівні.

Ефективність маркетингової діяльності полягає в тому, що будь-яке господарське рішення повинно прийматися виходячи з аналізу ринкової ситуації та тенденцій її зміни, а також з урахуванням імовірної реакції ринку на прийняте рішення. Кожне підприємства в своїй діяльності, для забезпечення стабільного становища на ринку має проводити комплексне маркетингове дослідження та аналізувати всі ситуації, що склалася на ринку.

Маркетинг на підприємстві завжди починається з аналізу споживчого попиту і виступає метою втілення бажання споживача у конкретному виді продукції, до якої після завершення виробництва (переробки) треба різними шляхами привернути його увагу за допомогою рекламної діяльності, а саме розмістити товар на ринку так, щоб покупець зміг легко його придбати, а продавець продати за найкращих для себе умов.

Але маркетинг на підприємстві в першу чергу має бути направлений на розробку маркетингових стратегій, основні базових, які з них такі, як: стратегія скорочення; стратегія стабілізації; стратегія зростання будемо рекомендувати для досліджуваних підприємств такі напрямки її розвитку, які будуть ґрунтуватися на маркетингово-функціональному напрямі. Концептуальні підходи щодо формування маркетингової стратегії в розрізі різних форм підприємництва, основані передусім на створенні високоефективних маркетингових служб, які в своїй діяльності забезпечили б прибуткове існування підприємства на перспективу.

Досліджено, що на даний період часу, в Філія «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл» керівництво не розуміють самої суті маркетингової діяльності та

необхідності створення маркетингових служб на своєму підприємстві, які б вдало розробляли маркетингові стратегії та втілювали їх у господарській діяльності. Але для ефективної діяльності підприємства їм потрібно вирішити такі питання: хто і в якому обсязі повинен виконувати функції маркетингової діяльності, тобто яким має бути розподіл функцій між власними підрозділами підприємства і зовнішніми дослідниками; тобто яка підпорядкованість та розподіл обов'язків між всіма робітниками, як вони між собою взаємопов'язані і яка має бути організація власне відділу маркетингової діяльності, тобто які структурні одиниці і з якими функціями слід створювати в рамках відділу маркетингової діяльності. Бо тільки підприємства можуть вдало сформулювати маркетингову стратегію своєї діяльності, які можуть ефективно організувати діяльність маркетингових служб.

При розробці маркетингової стратегії пропонуємо використовувати оціночну систему маркетингових показників, з врахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовища Філія «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл». Для більш детального розрахунку ефекту від впровадження маркетингової стратегії необхідно розробити алгоритм індексу ефективності маркетингової діяльності (ІЕМД) Філія «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл», який доцільно використати при розрахунку ефекту від їх маркетингової діяльності. Переконані, що найбільш ІЕМД найбільш точно характеризує маркетингову діяльність підприємства, як узагальнюючий показник її ефективності чи індекс ефективності маркетингової діяльності.

Маркетингові стратегії Філія «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл» передусім повинні буди направлені на виготовлення конкурентоспроможної продукції та орієнтації на споживача, але питання формування і ефективного функціонування маркетингових стратегій в сільськогосподарських підприємствах висвітлено не в повній мірі, а тому вивчивши всю інформацію і провівши дослідження в даній сфері, можемо стверджувати, що тільки ті

підприємства можуть вдало сформувавши маркетингову стратегію своєї діяльності, які ефективно організують діяльність своїх маркетингових служб.

Обґрунтуємо отримані результати. Одним із факторів підвищення ефективності діяльності є рівень якості продукції. Для поліпшення якості продукції ми пропонуємо здійснити доробку зерна озимої пшениці. Додаткові витрати на доробку складуть 986,5 тис. грн., а приріст валового доходу, за рахунок реалізації продукції за вищими цінами складе 1603,1 тис. грн. Також, при реалізації продукції після доробки, були проведені маркетингові дослідження ринків збуту зерна та обрані оптимальні канали реалізації. Додаткові витрати на збут (маркетингові витрати) склали 77,6 тис. грн. Звідси, загальний приріст прибутку склав 461,5 тис. грн. Для порівняння результату впровадження маркетингових заходів наведемо отримані результати в розрахунку на одиницю площі (табл. 3.2).

**Таблиця 3.2 - Ефективність маркетингової діяльності Філія  
«Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл» в результаті впровадження  
маркетингових стратегій**

Показник	Фактично в 2020 р.	Після впровадження маркетингових стратегій	Ефект від впровадження маркетингових стратегій
Товарна продукція на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	552,54	633,14	80,6
Витрати усього на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	493,75	547,25	53,5
Маркетингові витрати на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	28,94	32,84	3,90
% маркетингових витрат	5,86	6,00	0,14
Прибуток на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	58,79	85,89	27,10

Розробивши узагальнену матрицю перетворень (табл. 3.3), які рекомендуємо для досліджень результатів аналізу впровадження маркетингових стратегій, бачимо узгодження маркетингової системи підприємств.

**Таблиця 3.3 - Матриця ефективності впровадження маркетингових стратегій в Філія «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл»**

Показник	Філія «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл»
Товарна стратегія	+
Цінова стратегія	+
Комунікаційна стратегія	+
Стратегія збуту	+
Впровадження служби маркетингу	+
Запровадження міжнародного маркетингу	+
Диверсифікація виробництва	+
Використання реклами	+
Вивчення конкурентів	-
Планування на перспективу	+
Вчасне реагування на ринкову ситуацію	-
Дотримання законодавства	+
Досягнення вищих прибутків	+

Для підвищення ефективності від своєї діяльності пропонуються маркетингові підходи щодо всієї системи виробничо-збутової діяльності, що включає планування, ціноутворення, розподіл, тощо, а використання інформаційного та рекламного забезпечення маркетингової діяльності має охопити весь виробничо-збутовий процес, який регулюється як на рівні керівництва підприємства. А для просування товару в своїй діяльності або власними силами, або з допомогою спеціальних організацій, аналізовані підприємства застосовують переважно рекламні заходи в друкованому вигляді та на рекламних щитах, беруть участь в різних ярмарках та виставках, а також в останній час набула популярності інтернет-реклама, а інформацію практично про всі аналізовані підприємства можна знайти в мережі «Інтернет».

Зазначимо, що витрати на маркетингову діяльність об'єднують в Філія «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл» за обліковою політикою за статтями: утримання служби маркетингу, маркетингові заходи і збут, а ефективність маркетингу оцінюється як різниця між указаними нижче показниками при незмінних технологічних і інших внутрішніх умовах діяльності підприємства до і після введення маркетингових заходів: приріст прибутку (в цілому, на одиницю площі та на одиницю товарної продукції) кожного виду продукції, ріст чи спад рентабельності в цілому по господарству та по окремих видах продукції, приріст вартості реальної товарної продукції (з урахуванням інфляційних процесів). Отже, загальна ефективність маркетингової служби розглядається як зміни в прибутковості від економічної діяльності підприємства при підвищенні виручки від збуту продукції за умов стабільного внутрішнього середовища чи за винятком змінених умов виробництва продукції.

Вважаємо, що єдиного рецепту щодо розробки маркетингових стратегій при формуванні організаційної структури для аграрних підприємств області, який можна рекомендувати у вигляді деякого стандарту бути не може, бо існують відмінності у розмірі ресурсів підприємства, величиною і асортименту продукції, яку вони виробляють, спеціалізацією, ринками, де функціонують на даному етапі розвитку.

В Філія «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл» відсутня цілісна концепція планування маркетингу і не розроблені спеціальні методологічні підходи до процесу формування маркетингових служб. Крім того, на сьогодні існує потреба у створенні ефективної системи управління маркетинговою діяльністю Філія «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл» на ринку продукції сільського господарства та більш широкому використанні маркетингових заходів у роботі цього підприємства.

Створюючи маркетингову стратегію для підприємства необхідно завжди враховувати його ресурси, місце на ринку та розраховувати вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Проблемами, пов'язаними з



формування маркетингових стратегій та ефективність їх впровадження суб'єктами підприємницької займалися як науковці, так і практики.

Таким чином, вважаємо, що для розробки маркетингової стратегії в Філія «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл» проводяться ґрунтовні ринкові дослідження, а їхні результати в основному використовують для прийняття правильних управлінських рішень. Після цього підприємства розробляють маркетингові стратегії, де застосовуються елементи маркетингу у проведенні товарної, цінової і збутової політики та укладання угод на збут продукції.

### 3.3. Прогнозування економічної ефективності запропонованих заходів

Показником виміру економічного ефекту конкретних мір та заходів найчастіше являється фінансовий вираз, створена за певний час чи період економія окремих видів ресурсів співвідносна з виробництвом конкретної продукції чи наданням послуг, що забезпечене отриманими прибутками.

Фінансовому вираженні можуть бути оцінені окремі елементи соціальних, екологічних та інших цікавих та корисних результатів що, як правило збільшують обсяг економічного результату. Тому в загальній формі, параметри економічного ефекту в певний час чи період розраховується, як зростання фінансової оцінки потрібних результатів діяльності понад затратами понесеними на формування з її створенням і застосуванням. Видів ефекту, як і в ефективності існує досить багато але не кожен може бути співставлений й з певними запровадженнями в організаційну діяльність підприємств. Найчастіше в господарській практиці вирізняють окрім економічного ще суспільний та госпрозрахунковий економічний ефект. Перший вид ефекту розглядається в умовах виготовлення та застосування нової техніки і відображає сучасний корисний результат з точки зору суспільства взагалі. Другий вид ефекту розглядає величину корисного результату в фінансовому вираженні, ні Який

отримав виробник або покупець продукту інноваційної діяльності. Суспільний економічний ефект з певними корективами мета допущення ми може бути розглянутий як загальна сума госпрозрахункових ефектів виробника і покупця конкретної нової техніки. В залежності від етапу життєвого циклу інновації, її а відтак так і здатності застосувати ти наявну інформацію, розраховують прогнозний тобто очікуваний ефект і фактичний економічний ефект.

З огляду на проведені в дипломній роботі дослідження можемо розглянути господарський ефект та пов'язану з ним ефективність філії «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл».

Для оцінки економічної ефективності удосконаленої виробничої структури підприємства доцільно застосувати такі економічні показники, як валова продукція, матеріальні затрати, прибуток, продуктивність праці та рівень рентабельності (табл. 3.4).

**Таблиця 3.4 - Економічна оцінка виробничої структури в результаті впровадження пропонованих заходів Філія «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл», тис. грн.**

Показник	Фактично в 2020 р.	Приріст показника		Прогнозне значення	Оптимальне рішення у % до 2020 р.
		вдосконалення маркетингової діяльності	оптимізація виробничої структури		
Валова продукція, тис. грн.	9245	1275,3	1588,7	12109,0	130,98
Товарна продукція, тис. грн.	10990	1603,1	592,7	13185,8	119,98
Матеріальні затрати, тис. грн.	9820,7	1141,7	356	11318,4	115,25
в тому числі на управління та збут	575,6	77,6	24,53	677,7	117,74
Прибуток, тис. грн.	1169,3	461,4	236,7	1867,4	159,71
Валова продукція на 1 грн. витрат	0,94	1,12	4,46	1,07	113,65
Продуктивність праці одного середньорічного робітника, тис. грн.	149,11	20,57	25,62	195,31	130,98
Рентабельність, %	11,91	40,42	66,49	16,50	4,59 в.п.

Кожне підприємство мріє функціонувати і діяти ефективно, не виключенням є і Філія «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл». Економічний результат для нього виражається в максимізації й обробці продукції, та на цій основі отримання кращих результатів діяльності через оплату замовниками послуг та продажу зерна отриманого в якості розрахунків.

Отже, застосування оптимальної виробничої структури та вдосконалення маркетингової діяльності в Філія «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл» дасть можливість збільшити виробництво валової продукції на 30,98 %, товарної продукції на 19,98 %, збільшивши при цьому матеріальні затрати на 15,25 %. Дані зміни дають можливість підвищити прибуток на 698,1 тис. грн, або на 59,71 % та збільшити рентабельність на 4,59 в.п.

### Висновки до розділу 3

1. Визначено, що розглянуті заходи з удосконалення складської логістичної системи на основі діяльності філії «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл» розглядають скорочення трудомісткості, та зростання об'ємів продаж, а також зменшення витратної продукції і покращення в цілому фінансово стану організації. Таким чином, можна сформулювати висновок, що підприємства всіх галузей і форм мають досягати значних конкурентних позицій через вірну організацію складської системи, засновану на впровадженні її в систему інноваційних підприємств

2. Досліджено, що на даний період часу, в Філія «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл» керівництво не розуміють самої суті маркетингової діяльності та необхідності створення маркетингових служб на своєму підприємстві, які б вдало розробляли маркетингові стратегії та втілювали їх у господарській діяльності. При розробці маркетингової стратегії пропонуємо використовувати оціночну систему маркетингових показників.

3. Застосування оптимальної виробничої структури та вдосконалення маркетингової діяльності в Філія «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл» дасть можливість збільшити виробництво валової продукції на 30,98 %, товарної продукції на 19,98 %, збільшивши при цьому матеріальні затрати на 15,25 %. Дані зміни дають можливість підвищити прибуток на 698,1 тис. грн, або на 59,71 % та збільшити рентабельність на 4,59 в.п.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Визначено, що логістика, як новітній відхід в управлінській науці стосовно матеріальних, інформаційних та інших видів потоків має можливість забезпечити організацію належним методичним комплексом для розв'язку ключових завдань, які постають. Логістична діяльність організації безпосередньо пов'язана з операційною, а відтак на даному етапі розгляду науково-технічного прогресу в світі та нашій країні зокрема, управління логістичними процесами має застосовуватись як спосіб виявлення та застосування резервів з метою підвищення ефективності і конкурентоздатності підприємства.

2. З'ясовано, що логістичні принципи керування організацією передбачають забезпечення оптимізації поточкових систем в межах системи управління з точки зору загального ланцюга поставок, поєднання окремих частин якого може реалізуватись на технічному, операційному, методичному та економічному рівні, а скорочення затрат часу і ресурсів реалізується через раціоналізацію наскрізного керування матеріальними та пов'язаними з ними потоками. Відповідно, логістичне керування відображається направлений взаємодії з логістичними потоками для систематизації та взаємоузгодження їх дій для отримання синергічного ефекту.

3. Досліджено ключові елементи системи керування логістичною діяльністю організації, що охоплює сферу наукових принципів та підходів, що здійснюють вплив на логістичні елементи процесів. Формування високо результативної системи керування логістичною структурою організації має за мету раціоналізувати та оптимізувати існуючу логістичну систему в майбутньому і теперішньому часі

4. З'ясовано, що Філія «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл» є крупним підприємство з доробки, переробки та збереження зернових в Дніпропетровській області. Підприємства є філією акціонерного товариства "Каргіл", яка в свою чергу є частиною міжнародної, глобальної корпоративної

Компанії Cargill. Філе працює в межах акціонерного товариства разом і ще трьома подібними підприємствами між якими вони можуть розподіляти сфери відповідальності, але тільки за умови погодження з керівництвом акціонерного товариства.

5. Досліджено, що підприємство має досить потужну виробничу технічну базу, що дозволяє момент на зберігати 60 тисяч тонн зерна. З цією метою керівництво товариства, що є материнською компанією Філії постійно оновлює існуючі обладнання, закуповує вірш потужне та технологічне, з кращими технічними характеристиками. Станом на даний період часу Філія «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл» в складі своїх технічних засобів має сучасні, модульні зерносушарки, вентиляційні силони, потужні лінії прийом зерна та обладнано за сучасними стандартами лабораторію.

6. Визначено, що ключовими факторами досягнення ефективного керівництва в Філія «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл» є збалансований підхід до залучення постачальників матеріальних ресурсів, замовників послуг підприємства і побудова раціональної системи внутрішнього керівництва. Згідно з цим, було з'ясовано, що ринкові умови в яких функціонує дана організація можна вважати високо конкурентними, що певною мірою впливає на часткову недозавантаженість елеваторних та складських потужностей.

7. Основним джерелом доходів в Філія «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл» є дохід (виручка) від реалізації продукції (робіт, послуг), який має тенденцію до зростання. Абсолютна величина його збільшилась у 2013 р. порівняно з 2009 р. на 6,6 тис. грн., або на 48,5%. Але, як прибуток так і рівень рентабельності в Філія «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл» мають тенденцію до зниження. При чому рівень рентабельності зростає швидшими темпами, що вказує на одночасне збільшення витрат.

8. Досліджено, що на даний період часу, в Філія «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл» керівництво не розуміють самої суті маркетингової діяльності та необхідності створення маркетингових служб на своєму підприємстві, які б вдало розробляли маркетингові стратегії та втілювали їх у

господарській діяльності. При розробці маркетингової стратегії пропонуємо використовувати оціночну систему маркетингових показників.

9. Застосування оптимальної виробничої структури та вдосконалення маркетингової діяльності в філії «Степовий елеватор» ТОВ «АТ «Каргілл» дасть можливість збільшити виробництво валової продукції на 30,98 %, товарної продукції на 19,98 %, збільшивши при цьому матеріальні затрати на 15,25 %. Дані зміни дають можливість підвищити прибуток на 698,1 тис. грн, або на 59,71 % та збільшити рентабельність на 4,59 в.п.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В. Г. Логістична система підприємства як організаційний базис його економічної безпеки [Електронний ресурс] / В.Г. Алькема, М.В. Куркін, В.А. Тимошенко // Вчені записки університету «КРОК». Серія : Економіка. - 2017. - Вип. 45. - С. 86-93. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzduk\\_2017\\_45\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzduk_2017_45_15)
2. Артюх Т.О. Маркетингові аспекти забезпечення діяльності сільськогосподарських підприємств - виробників овочевої продукції / Т.О. Артюх // Агросвіт. - 2017. - №6 . - С.57-60.
3. Афанасенко И.Д. Экономическая логистика: учебник [для вузов]. Стандарт третьего поколения / И.Д. Афанасенко, В.В. Борисова. – СПб.: Питер, 2013. – 432 с.
4. Бабій І.В. Трансформація парадигми виробничих систем в умовах становлення інноваційної економіки / І.В. Бабій // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 4, т. 2. – С. 132–136.
5. Багатокритеріальна класифікація логістичних витрат підприємства [Електронний ресурс] / С.В. Мішина, О.Ю. Мішин. – Режим доступу: [http://vuzlib.com.ua/articles/book/26144-Bagatokriterialna\\_klasifikaie/1.html](http://vuzlib.com.ua/articles/book/26144-Bagatokriterialna_klasifikaie/1.html)
6. Бедін А. Удосконалення системи управління логістичними процесами підприємства. /А. Бедін// Матеріали 9-ї науково-практичної конференції міжнародною участю «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації». – Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАУ, 2021. – С. 57–59.
7. Бортнік С.М. Удосконалення управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства на засадах сорсингу та логістики. Режим доступу: <http://esnuir.eenu.edu.ua/bitstream/123456789/4604/3/bortnik.pdf>
8. Бойко Є.О. Логістичне управління підприємством –запорука його конкурентоспроможності. Режим доступу: [http://consult-center.com.ua/wp-content/uploads/2014/02/%D0%91%D0%BE%D0%B9%D0%BA%D0%BE\\_%D0%95%D0%9E.pdf](http://consult-center.com.ua/wp-content/uploads/2014/02/%D0%91%D0%BE%D0%B9%D0%BA%D0%BE_%D0%95%D0%9E.pdf)



9. Брохун Н.С. Поняття логістики як інструмента управління підприємством./ Н.С Брохун., М.М Бонь. // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2013. Вип. 3 (27). Режим доступу: <http://pbo.ztu.edu.ua/article/viewFile/30981/38373>.
10. Бугрова О.О. Інноваційні принципи інтегрованої логістики/ О.О. Бугрова, О.В. Бугров //Економіка та держава.-2015. - №6. - С.30-32.
11. Васильченко О.О., Мельников А.М. Удосконалення логістичної діяльності підприємств. Режим доступу: <http://ir.nmu.org.ua/jspui/bitstream/123456789/3737/1/12-15.pdf>
12. Васильєва Н.К. Методи й моделі оптимізації в економіці: навч. посібник / Н.К. Васильєва [навчальний посібник]. – Дніпропетровськ: РВВ ДДАУ, 2008. – 142 с.
13. Величко О.П. Агрологістична система як категорія та об'єкт управління / О.П. Величко // Агросвіт. – 2011. – № 21. – С. 2–5.
14. Величко О.П. Формування логістичних систем у сучасному агробізнесі України/ О.П. Величко //Економіка та держава. - 2014. - №12.- С.63-65.
15. Величко О.П. Логістичне управління біологічною продуктивністю виробничих систем в аграрному підприємстві / [ та ін. ] // Стан та передумови стійкого розвитку аграрного сектору в умовах трансформаційних процесів у світовій економіці / Під. ред. проф. Ю.О. Нестерчука. – Умань: Видавничо-поліграфічний центр «Візаві», 2013. – ч. 2. – 283 с. (С. 198-206).
16. Величко О.П. Логістичне управління і біологічні потоки в агробізнесі / О.П. Величко // Ефективна економіка. – 2011. – № 10. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua>.
17. Гапоненко Т.М. Логістичні концепції в системі просування молочних продуктів на ринок/ Т.М. Гапоненко//Економіка АПК.-2016.-№2 .-С.147-152.
18. Гончаренко І.Г. Сутність розподілу продукції та її зв'язок з комплексами маркетингу і логістики/ І.Г. Гончаренко // Держава та регіони. - 2013. - №2. - С. 81-84.
19. Гришова І.Ю. Аналітичне забезпечення потокових підходів до управління фінансовими ресурсами молокопереробних підприємств / І.Ю. Гришова // Інноваційна економіка. – 2011. – №. 2(21). – С. 101–105.

20. Гуленко В.В. Менеджмент слаженной команды. Соционика для руководителей / В. В. Гуленко. – М. : Астрель, 2003. – 282 с.
21. Голобородько Ю.Л., Иванова К.В. // Вдосконалення системи логістичного менеджменту на підприємстві/. Режим доступу: [http://www.confcontact.com/20110531/ek4\\_golob.htm](http://www.confcontact.com/20110531/ek4_golob.htm)
22. Гурч Л.М. Логістика: навч. посібник / Л.М. Гурч. – К.: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. – 560 с.
23. Гуторов О.І. Формування ефективного механізму функціонування логістичних систем сільськогосподарських підприємств / О.І. Гуторов, Н.В. Прозорова // Економіка АПК. – 2013. – № 8. – С. 33–37.
24. Данкевич А.Є. Розвиток інтегрованих структур у сільському господарстві: монографія / А.Є. Данкевич. – К. : ННЦ ІАЕ, 2011. – 350 с.
25. Доценко Г.О. Маркетинговий підхід до вибору ефективної стратегії диверсифікації / Г.О. Доценко //Агроінком. - 2014. - №5-6 . - С. 120-125.
26. Дудар Т.Г. Основи логістики: Навч. посіб./ Т.Г.Дудар, Р.В.Волошин.-Київ: ЦУЛ, 2015 .- 176с.
27. Європейський досвід аграрної логістики (на прикладі Нідерландів) [Електронний ресурс] / І.Г. Смирнов, Т.В. Косарева, М.О. Мацера. – Режим доступу: <http://vlp.com.ua/files/96.pdf>
28. Євтушевський В.А. Стратегія корпоративного управління / В.А. Євтушевський, К.В. Ковальська. – К. : Знання, 2007. – 287 с.
29. Забуранна Л.В. Сучасна парадигма управління логістичною системою підприємства: монографія / Л.В. Забуранна, О.М. Глущенко. – К.: К.І.С., 2013. –212 с.
30. Жидецький В. Основи охорони праці: Підручник - 5-те вид., перероб і доп./ В. Ц Жидецький., В. С Джигирей, О. В Мельников. — Л.: Афіша, 2001. - 350 с.
31. Жибак М.М. До питання покращення зайнятості сільського населення західного "регіону України / М.М. Жибак //Агросвіт. - 2015. - №18 . –С. 16-20.
32. Зінчук Т.О. Логістика підприємств харчової промисловості: основні концепції та системи в умовах ринку/ Т.О. Зінчук, О.П. Глібко //Вісник

- Дніпропетровського державного аграрного університету: ДДАУ.- Дніпропетровськ. - 2016. - №2. - С. 128 – 132.
33. Илюшин А. Развитие интеграционных процессов в АПК: проблемы и пути решения / А. Илюшин // Международный сельскохозяйственный журнал. - 2015. - №2. - С. 22-23.
34. Іващенко Л.А. Особливості управління маркетинговою діяльністю в аграрній сфері / Л.А. Іващенко //Агросвіт. - 2013. - №2. - С. 11-14.
35. Кальченко А. Проблеми логістичного ринку послуг / А. Кальченко/ /Маркетинг в Україні. -2015. -№1 . - С. 59-63.
36. Кравчуновська Т.С. Удосконалення управління матеріально -технічним забезпеченням підприємств будівельного комплексу. Режим доступу: <http://visnyk.pgasa.dp.ua/article/viewFile/38787/35121>
37. Кучкова О.В., Колесніков Є.В.Теоретичне обґрунтування взаємозв'язку логістичних потоків промислового підприємства. Режим доступу: <http://journals.uran.ua/index.php/2225-6407/article/viewFile/74747/70137>.
38. Козаченко О.А. Організаційно-економічний механізм управління виробничими процесами підприємства та його дія в ринкових умовах. / О.А. Козаченко//Агроінком. - 2014. - №1-2. - С.44-47.
39. Коловський А.С. Структура господарської діяльності за сучасних умов господарювання./ Коловський А.С. //Держава та регіони.-2014.-№4 .-С.80-85.
40. Крикавський Є.В. Маркетингова політика розподілу: Навч. посіб./ Є.В.Крикавський, Н.С.Косар, А. Чубала. - Львів: "Львівська політехніка", 2015 .-232с.
41. Кацьма В.І. Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємством. // Економічний аналіз. 2016рік. Том 23. N2. Режим доступу: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/2474/1/10.pdf>
42. Логістичний менеджмент. Режим доступу: [http://pidruchniki.com/71703/logistika/meta\\_zavdanya\\_logisticnogo\\_menedzhmentu](http://pidruchniki.com/71703/logistika/meta_zavdanya_logisticnogo_menedzhmentu)
43. Логістика: практика управління. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [www.logist.org.ua/index.php](http://www.logist.org.ua/index.php)

44. Миротин Л.Б. Эффективная логистика / Л.Б. Миротин, И.Э. Ташбаев, О.Г. Порошина. – М.: Экзамен, 2002. – 160 с.
45. Молчанова К.М. Класифікація операторів логістичних послуг / К.М. Молчанова // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: збірник наук. праць. – К.: Національний авіаційний університет, 2009. – Вип. 22. – С. 117–121.
46. Міщук І.П. Формування і функціонування систем логістики підприємств торгівлі. Дисертація. Режим доступу: [http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Aspirantura/Rady/Spec\\_vchena\\_rada/Dysertacii/2017\\_03/Mishuk\\_Disert.pdf](http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Aspirantura/Rady/Spec_vchena_rada/Dysertacii/2017_03/Mishuk_Disert.pdf)
47. Мороз О.В. Системні фактори ефективності логістичної системи постачання на підприємствах: монографія / О.В. Мороз, О.В. Музика. – Вінниця: Універсум, 2007. – 164 с.
48. Організація та проектування логістичних систем: Підруч./За ред. М.П.Денисенка, П.Р. Лековця, Л.І.Михайлової.- Київ: Центр учбов. Літ - ри, 2016. -336 с.
49. Пальчик І. М. Прийняття логістичних рішень в операційній діяльності аграрного підприємства. / І.М. Пальчик // Матеріали III міжвузівської конференції молодих вчених і студентів. «Сучасні аспекти управління економічними процесами в регіоні». – Дніпропетровськ: ДДАУ, 2013. – С. 22–23.
50. Пивоваров М.Г. Модель взаємодії логістичних концепцій досягнення конкурентоспроможності підприємства /М.Г. Пивоваров, О.М. Шаповалов// Держава та регіони. - 2015. - №4 . - С. 157-162.
51. Писаренко В.В. Маркетингові стратегії в агробізнесі: досвід успішної реалізації в Україні / В.В. Писаренко // Вісник Дніпропетровського державного аграрного університету: ДДАУ. - Дніпропетровськ. - 2013. - №2. - С.172-175.
52. Репич Т.А. Логистика сегодня и завтра /Т.А. Репич // Мясной бизнес. - 2014. - №1 .- С. 104-107.
53. Сидорчук Р.Р. Особенности маркетинга малого бизнеса в мясной индустрии / Р.Р. Сидорчук // Мясная индустрия. - 2015. - №1. - С.12-15.

54. Специфіка логістичного підходу до управління матеріальними потоками. Режим доступу: [https://studme.com.ua/13761025/logistika/spetsifika\\_logisticheskogo\\_podhoda\\_upravleniyu\\_materialnymi\\_potokami.htm](https://studme.com.ua/13761025/logistika/spetsifika_logisticheskogo_podhoda_upravleniyu_materialnymi_potokami.htm)
55. Сумец А.М. Логистика: Теория, ситуации, практич. задания: Учеб. пособ./ А.М. Сумец. - Киев: Хай-Тек Пресс, 2014. – 320с..
56. Тяпухин А.П.. Логістичний менеджмент на підприємстві. Режим доступу:[http://stud.com.ua/74915/logistika/logistichniy\\_menedzhment\\_pidpriyemstvi](http://stud.com.ua/74915/logistika/logistichniy_menedzhment_pidpriyemstvi).
57. Феднов Й. Влияние инновационных методов маркетинга на финансовые результаты крупных предприятий агробизнеса / Й.Феднов, Е. Руманова //Международный сельскохозяйственный журнал.- 2015.-№6.- С. 51-52.
58. Школа І.М. Операційний менеджмент: Практикум. /І.М.Школа, О.В.Михайловська. - Чернівці: Книги - XXI, 2004 .-376с.
59. Школа І.М. Операційний менеджмент: Практикум. /І.М.Школа, О. В. Михайловська . - Чернівці: Книги - XXI, 2004 .-376с.
60. Щуриков М.О. Сутність логістичної діяльності аграрних підприємств/ М.О. Щуриков //Таврійський науковий вісник: Айлант. - Херсон. - 2014. – Вип. 61 .- С.170-174.
61. APICS Dictionary. The Industry Standard for More than 3500 Terms and Definitions [Текст] / Eleventh Edition. — The Association for Operation Management, 2005. P. 76.

## ДОДАТКИ



Схема структури управління філії “Степовий елеватор” ТОВ «АТ «Каргілл»