

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
« ____ » _____ **2024 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ
ТРАНСПОРТНО-СКЛАДСЬКИМИ ПРОЦЕСАМИ НА
ПІДПРИЄМСТВІ»**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Вадим ЗАДОРЖНИЙ

**Науковий керівник,
к.ю.н., доцент**

Юлія КОЛОМОСЦЬ

Дніпро – 2024

ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права
Освітня-професійна програма: «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.
_____ Олександр ВЕЛИЧКО
« ____ » _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи Задорожньому Вадиму Миколайовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Удосконалення оперативного управління транспортно-складськими процесами на підприємстві»

Науковий керівник: _____ Коломоець Юлія Олександрівна, к.ю.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « ____ » _____ 20__ р. № _____

1. Термін подання здобувачем роботи – _____ 20__ року.

3. Вихідні дані до роботи: статистична та фінансова звітність товариства з обмеженою відповідальністю ТОВ «МТС БЕТОН» за 2020-2022 роки, плани фінансового і економічного розвитку підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні основи формування управління транспортно-складськими процесами на підприємстві. **2.** Аналіз рівня та ефективності управління транспортно-складськими процесами в умовах ТОВ «МТС БЕТОН». **3.** Напрямки вдосконалення логістичного менеджменту в ТОВ «МТС БЕТОН». Висновки і пропозиції.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1. Основні складові логістичної діяльності
2. Основні результативні показники господарської діяльності ТОВ «МТС БЕТОН»
3. Елементи управління логістичними процесами ТОВ «МТС БЕТОН»
4. Фактори формування ефективності функціонування логістичних систем ТОВ «МТС БЕТОН»
5. Заходи щодо мінімізації основних логістичних ризиків ТОВ «МТС БЕТОН»
6. Прогнозовані показники діяльності ТОВ «МТС БЕТОН»

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 22 листопада 2022 р.

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 2022	
2.	Збір первинного матеріалу	листопад-грудень 2022	
3.	Теоретичні основи формування управління транспортно-складськими процесами на підприємстві	грудень 2022-травень 2023	
4.	Аналіз рівня та ефективності управління транспортно-складськими процесами в умовах ТОВ «МТС БЕТОН»	травень-серпень 2023	
5.	Напрямки вдосконалення логістичного менеджменту в ТОВ «МТС БЕТОН»	вересень- листопад 2023	
6.	Написання висновків та пропозицій	грудень 2023	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	січень-лютий 2024	

Здобувач

(підпис)

Вадим Задорожній

(ім'я, прізвище)

Науковий керівник

(підпис)

Юлія КОЛОМОЄЦЬ

(ім'я, прізвище)

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення оперативного управління транспортно-складськими процесами на підприємстві»

Кваліфікаційна робота містить: 85 с., 13 рис., 10 табл., 63 літературних джерел.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є логістичний менеджмент.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретико-методичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення оперативного управління транспортно-складськими процесами на підприємстві.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та вивчення практичних аспектів оперативного управління транспортно-складськими процесами на підприємстві.

Методи дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи як системний аналіз, класифікація; структурний; прогнозування; логічний, табличний, графічний.

Надано пропозиції з мінімізації негативного впливу на компанію від виникнення логістичних ризиків, а в деяких випадках навіть запобігти їх виникненню. Визначено заходи із оптимального завантаження складських приміщень з метою отримання додаткового доходу та стабілізації грошового потоку на підприємстві. Оптимізація завантаженості складів і приміщень ТОВ «МТС БЕТОН» дозволяє швидко і точно прогнозувати розмір грошових доходів компанії.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

ЛОГІСТИКА, ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ТРАНСПОРТНО-СКЛАДСЬКІ ПРОЦЕСИ, СКЛАДСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО, РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ, ОПТИМІЗАЦІЯ ЗБЕРІГАННЯ

KEYWORDS

LOGISTICS, LOGISTICS MANAGEMENT, TRANSPORT AND WAREHOUSE PROCESSES, WAREHOUSE MANAGEMENT, RISK MANAGEMENT, STORAGE OPTIMIZATION

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНО-СКЛАДСЬКИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1. Визначення та характеристика логістичної діяльності підприємства	8
1.2. Сутність, функції та методи логістичного управління підприємством	14
1.3. Методичні засади визначення рівня ефективності логістичного менеджменту	24
Висновки до першого розділу	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РІВНЯ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНО-СКЛАДСЬКИМИ ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ТОВ «МТС БЕТОН»	31
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «МТС БЕТОН»	31
2.2. Оцінка організації логістичного менеджменту в ТОВ «МТС БЕТОН»	40
Висновки до другого розділу	47
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «МТС БЕТОН»	48
3.1. Визначення чинників підвищення ефективності логістичного менеджменту ТОВ «МТС БЕТОН»	48
3.2. Впровадження ризик-менеджменту в управлінні логістичною діяльністю ТОВ «МТС БЕТОН»	58
3.3. Оптимізація управління складськими процесами на підприємстві	67
Висновки до третього розділу	74
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79

ВСТУП

Актуальність дослідження. Важливим кроком у вдосконаленні управління транспортно-логістичною системою є визначення її складових. Розуміючи компоненти системи, ви можете визначити фактори для покращення. Для забезпечення руху матеріальних потоків транспортні засоби є найважливішим матеріальним ресурсом компанії, тому цей ресурс повинен входити до складу ТЛС компанії. Існування та циркуляція матеріальних потоків неможлива без паралельних інформаційних і фінансових потоків, які забезпечують результат руху товарів від місця їх походження до місця споживання. Тому інформаційні та фінансові ресурси, які генерують відповідні потоки, повинні входити до транспортно-логістичної системи компанії. Співробітники компанії є важливою частиною соціально-економічної системи. Їх кваліфікація та досвід створюють, активують, координують і забезпечують сприятливі умови не лише для процесів управління, але й для процесів, які перетворюють ресурси на результати, і процесів, які трансформують транспортні та логістичні системи. Всі перераховані фактори самі по собі не можуть гарантувати виконання вашого замовлення. Тому управління цими елементами має ініціювати, координувати та стати частиною роботи всієї транспортно-логістичної системи компанії.

Ступінь розробки наукової проблеми. Проблема удосконалення оперативного управління транспортно-складськими процесами на підприємстві досліджувалася у роботах таких науковців як: Авраменко О. В., Алькема В. Г., Багрій К. Л., Варченко О. М., Величко О.П., Вівчар О.І., Віроzub О. Д., Войтко С.В., Гірняк О.М., Городко М.В., Даниленко А. С., Дейнека О.Г., Дикань В.В., Дудар Т.Г., Каличева Н.Є., Колосок В.М., Кривов'язюк І.В., Крикавський Є. В., Лазоренко Т. В., Макаренко М. В., Мельникова Н. В., Назарчук Т.В., Петренко Н.О., Разумова К.М., Сумець О.М., Хазанович О.І. та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та вивчення практичних аспектів оперативного управління транспортно-складськими процесами на підприємстві.

Визначена у кваліфікаційній роботі мета зумовила виникнення та рішення таких **завдань**:

- надати визначення та характеристику логістичної діяльності підприємства;
- охарактеризувати сутність, функції та методи логістичного управління підприємством;
- охарактеризувати діяльність ТОВ «МТС БЕТОН»;
- провести аналіз організації логістичного менеджменту в ТОВ «МТС БЕТОН»;
- дослідити чинники підвищення ефективності логістичного менеджменту ТОВ «МТС БЕТОН»;
- обґрунтувати Впровадження ризик-менеджменту в управлінні логістичною діяльністю ТОВ «МТС БЕТОН»;
- розробити заходи оптимізація управління складськими процесами на підприємстві.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є логістичний менеджмент.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретико-методичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення оперативного управління транспортно-складськими процесами на підприємстві.

Методи дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи як системний аналіз, класифікація; структурний; прогнозування; логічний, табличний, графічний.

Наукова новизна одержаних результатів. Новизна пропозицій, внесених в кваліфікаційній роботі, полягає у тому, що автором надано пропозиції з мінімізації негативного впливу на компанію від виникнення логістичних ризиків, а в деяких випадках навіть запобігти їх виникненню. Визначено заходи із оптимального

завантаження складських приміщень з метою отримання додаткового доходу та стабілізації грошового потоку на підприємстві. Оптимізація завантаженості складів і приміщень ТОВ «МТС БЕТОН» дозволяє швидко і точно прогнозувати розмір грошових доходів компанії.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо удосконалення оперативного управління транспортно-складськими процесами на підприємстві.

Апробація результатів роботи. Основні теоретичні положення і практичні розробки кваліфікаційної роботи доповідались на 11-ї Всеукраїнській науково-практичній конференції (м. Дніпро, 08-09 листопада 2023 р.).

Структура роботи. Робота містить 78 сторінки основного тексту, складається із вступу, трьох розділів, висновків, список використаних джерел містить 63 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНО-СКЛАДСЬКИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Визначення та характеристика логістичної діяльності підприємства

Використанню логістичних підходів для вирішення задач підвищення функціональної ефективності компаній зараз приділяється все більша особлива увага як з теоретичної, так і з практичної точок зору. Компанії, які отримують стратегічні переваги завдяки досвіду логістики, визначають тип конкуренції у своїй галузі. За останні роки менеджери з логістики і навіть відділи логістики з'явилися майже в кожній компанії.

Створення логістичної системи, спрямованої на надання високоякісного обслуговування клієнтів, може допомогти компаніям досягти стратегічних цілей, оптимізувати потік матеріалів, інформації та фінансів, а також значно скоротити витрати компаній. Це дозволяє розробити передові технології управління логістикою та досягти високого рівня операційної ефективності.

Сьогодні перед підприємствами стоїть проблема раціонального контролю над постачанням, виробництвом і збутом. Цей контроль має бути структурований таким чином, щоб задовольнити споживчий попит з найменшими витратами. З цієї причини нові методи та технології управління, засновані на логістичних концепціях, все частіше використовуються при проектуванні систем управління в багатьох сучасних організаціях. Практичною сферою логістичної концепції та логістичного підходу є логістична діяльність компаній. У цій ситуації необхідно детально вивчити як сутність цієї концепції, так і можливість інтеграції її теоретичних положень у побудову ефективних систем менеджменту окремих організацій.

З позицій функціонального підходу (табл. 1.1) більшість науковців розглядають логістичну діяльність підприємства як реальну реалізацію складних логістичних функцій та основних логістичних операцій.

Таблиця 1.1

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

Вчені, автори	Визначення логістичної діяльності
Функціональний підхід	
О. Блейхер	Переміщення та зберігання матеріальних потоків у міру їх просування по ланцюгу поставок.
Н.Й. Коніщева, Н.В. Трушкіна	Реалізація основних логістичних функцій і завдань.
Ю.І. Мельнікова	Планування, організація, управління та контроль потоку матеріалів та інформації в просторі та часі від першоджерел до кінцевого користувача
Л.Б. Міротін	Реалізація складних логістичних функцій, тобто основних функцій, ключових функцій та допоміжних функцій.
О.М. Сумець, Т.Ю. Бабенкова	Сукупність форм, методів і засобів комплексного управління товарорухом. Включає елементи організаційного забезпечення, інформаційної та ринкової комунікації
М. Тюріна, І. Гой, В. Бабій	Здійснення логістичних функцій і логістичних операцій.
Процесний підхід	
Н.Й. Коніщева, Н.В. Трушкіна	Це особливий вид господарської діяльності, здійснення якої потребує здійснення безперервного процесу матеріально-технічної діяльності підприємств у межах єдиного комплексу.
М. Тюріна, І. Гой, В. Бабій	Впровадити ключові процеси для координації операційної діяльності.
Л.Л. Ковальська	Серія матеріально-технічних рішень та умови їх прийняття.
М.А. Окландер	Механізми організаційно-управлінської координації, що дають змогу досягти ефективності за рахунок чіткої координації діяльності різних спеціалістів служби, залучених до управління матеріальними потоками.
В.І. Степанов	Управління поточковими процесами, особливо процесом переміщення товарів у різних зонах компанії.
В.В. Щербаков	Організація, яка інтегровано управляє матеріальними та пов'язаними інформаційними та фінансовими потоками та підтримує послуги, які сприяють досягненню цілей бізнес-організації шляхом оптимального використання ресурсів.

Більшість дослідників визначають комплексні логістичні функції як базові функції (закупівлі, виробництво, збут), основні функції (підтримка рівня

обслуговування споживачів, управління закупівлями, транспортування, управління запасами, управління процесами, замовлення, управління виробничими процесами, ціноутворення). Я думаю, що краще розділити його на 2 частини: логістика та підтримка (зберігання, обробка товарів, захисне пакування, забезпечення повернення, постачання запасних частин, послуги, збір відходів повторного використання, корисна ІТ-підтримка).

Оскільки метою логістичної діяльності є збалансування інтересів виробників, постачальників і споживачів, основним її напрямком є покращення параметрів потоку вхідних ресурсів на основі покращення відносин із постачальниками. Поліпшення внутрішніх процесів, т.т. координація результатів і дій всіх відділів компанії. Поліпшити відносини зі споживачами та забезпечити якомога точнішу відповідність між виробничим потоком товарів і послуг і потребами споживачів. Зазначені ознаки обґрунтовують процесуальний підхід до визначення поняття «логістична діяльність» як відмітну ознаку продовження функціонального підходу.

За матеріалом табл. 1.1 розглядається логістична діяльність сучасних виробничих компаній з точки зору реалізації логістичних процесів, побудованих на основі кооперації.

1. Заходи по оперативному плануванню доставки сировини, матеріалів і напівфабрикатів. Поставки, транспортування та зберігання.

Діяльність, пов'язана з плануванням матеріально-технічного забезпечення під час виробництва

2. Переміщення матеріалів у межах фабрики та сировини для готової продукції, вантажно-розвантажувальні роботи, транспортування та зберігання незавершеного виробництва тощо;

3. Виробнича діяльність на основі прогнозів маркетологів щодо збуту продукції, планування попиту, поточних планів, складських і транспортних операцій, післяпродажного супроводу.

Отже, ефективне здійснення логістичної діяльності на підприємстві дає можливість розглядати логістичну діяльність як основну складову логістичної системи. Досягнення поставлених завдань і основних цілей логістики залежить від системного підходу, зокрема від синергії функцій логістичної системи (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Системний підхід до визначення економічної категорії «логістична діяльність»

Вчені, автори	Визначення логістичної діяльності
Л.Б. Міротін, А.У. Альбеков, О.А. Митько	Адаптивні системи зворотного зв'язку виконують певні логістичні функції та операції, зазвичай складаються з кількох підсистем і встановлюють зв'язки із зовнішнім середовищем.
Є.В. Крикавський	Конкретна організація та інтеграція логістичних елементів (зв'язків) у рамках даної економічної системи з метою оптимізації процесів, які змінюють потік товарів.
В.І. Сергеев	Відносно стабільний набір зв'язків (структурні/функціональні підрозділи компанії, постачальники, споживачі, логістичні посередники, компанії).
М.І. Зяйлик, О.В. Вівчар	Набір елементів. Його функціональна зв'язність дозволяє максимально ефективно доставляти товари (продукцію та послуги) споживачам у виробничих і невиробничих сферах.
І.Г. Смирнов	Діяльність взаємопов'язаних елементів в єдиному процесі управління та підтримки матеріальних потоків, тобто. X. зв'язок, у якому набір зв'язків, меж і операційних завдань пов'язаний внутрішніми та зовнішніми цілями бізнес-організації.
Д.Д. Костоглодов, І.І. Саввіді, В.М. Стаханов	Діяльність сукупності взаємопов'язаних і взаємодіючих учасників економічного потоку, об'єднаних єдністю економічних цілей та інтересів.
С.Н. Нагловський	Функціонування сукупності елементів у певному зв'язку та функціональному відношенні один з одним для утворення певної завершеності та єдності.
А.В. Церковна	Зв'язок логістичних підсистем, об'єднаних внутрішньовиробничими зв'язками. Він відповідає правилам і процедурам компанії або її організації на певній території та служить для досягнення єдиної цілі логістики компанії або її організації.
М.А. Окландер	Інтегровані можливості мікроекономічних систем доступні у формі логістичних систем.

Шляхом теоретичних досліджень логістичних систем можна сформулювати наступне: більшість авторів звертають увагу на те, що система являє собою складну сукупність більш простих підсистем, об'єднаних спільною метою, спрямованою на забезпечення ефективних логістичних процесів на рівні підприємства.

Іншими словами, більшість науковців вважають, що логістична діяльність здійснюється через виконання логістичних функцій, які є сукупністю логістичних процесів та операцій.

Логістична функція - це сукупність інтегрованих логістичних операцій, спрямованих на виконання конкретних завдань у логістичній системі, таких як: транспортне та складське обслуговування, управління замовленнями та управління запасами. Логістичні процеси здійснюються в рамках логістичної функції (рисунк 1.1).

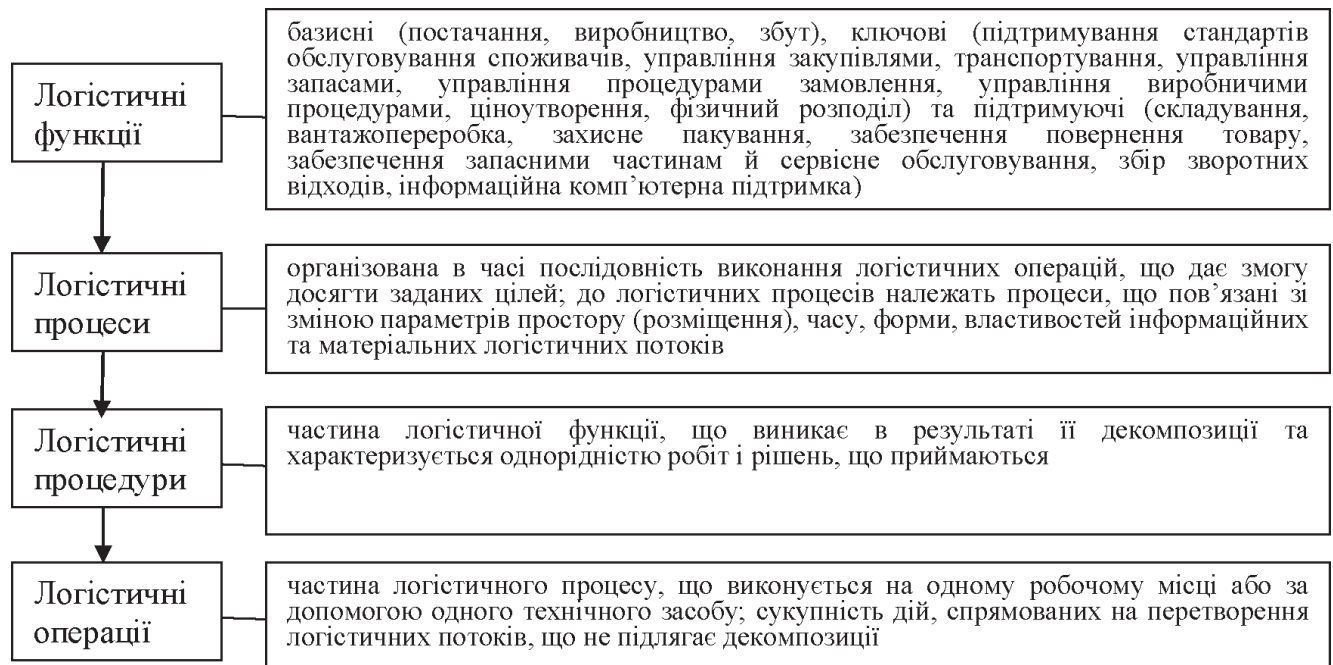


Рис. 1.1. Основні складові логістичної діяльності [30]

Відокремлення логістичних функцій на підприємстві пов'язано з наявністю відділу логістики або логістичного персоналу, відповідального за організацію деталей діяльності та процесів доставки, транспортування, зберігання та управління сировиною та рештою готової продукції.

Створення таких структур у логістиці стає можливим завдяки використанню організаційних засобів. Його застосування особливо важливо для великих,

вертикально інтегрованих організацій з багатьма торговими партнерами, продуктами та бізнес-процесами.

Організаційна інженерія базується на системному підході до управління бізнесом, який розглядається як повністю відкрита соціально-економічна система. Ефективність діяльності компанії визначається як характеристиками її структурних підрозділів, так і організацією їх взаємодії. При цьому організації як відкриті системи належать до ієрархічної сукупності зовнішніх суперсистем (субконтрагентів організації та елементів її макросередовища) та внутрішніх підсистем. Формування даної економічної моделі підприємства базується на аналізі рівня та ефективності взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, а також визначенні функціональних обов'язків топ-менеджменту (рис. 1.2).

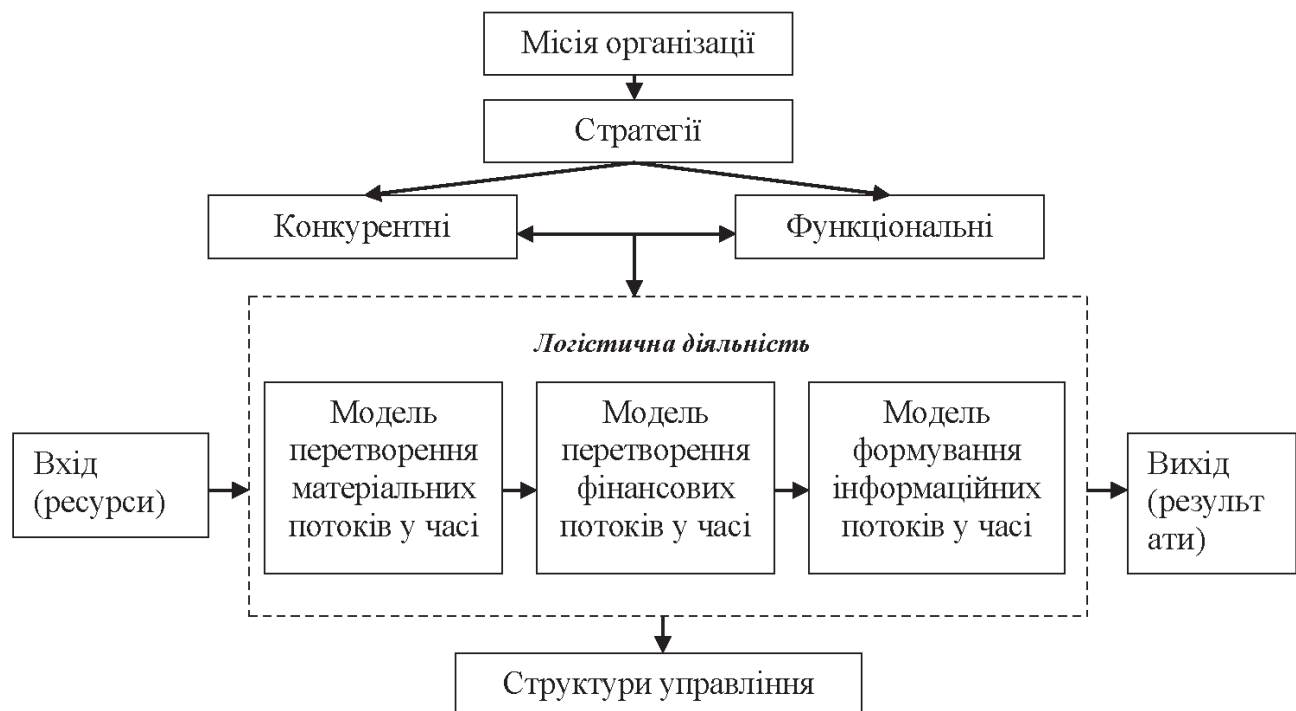


Рис. 1.2. Логістична діяльність в системі управління підприємством

Уточнивши та деталізувавши місію, ви можете створити дерево цілей компанії та відповідних стратегій їх досягнення. При цьому на рівні компанії розробляються

стратегії зростання, інтеграції та розвитку бізнесу. Блок стратегії визначає конкурентну стратегію (яка визначає поведінку компанії у зовнішньому середовищі) та функціональну стратегію (яка визначає поведінку компанії у внутрішньому та найближчому оточенні). Функціональна стратегія визначає стратегії залучення матеріальних, фінансових, людських та інформаційних ресурсів і процесів підсистем організації. Функціональна стратегія визначає стратегію організації бізнес-компонентів і фаз життєвого циклу продукту. При цьому визначає необхідність і мету партнерських відносин (субпідряд, послуги, акції тощо). Це допомагає задовольнити потреби споживачів у отриманні необхідних їм продуктів належної якості, у потрібній кількості, у потрібному місці, у потрібний час і за прийнятною ціною. У той же час компанія може зайняти оптимальне місце в ланцюжку створення вартості партнерів і якнайкраще використовувати свої навички та потенціал. Впровадження різноманітних стратегій нерозривно пов'язана із проведенням логістичної діяльності.

1.2. Сутність, функції та методи логістичного управління підприємством

Оскільки діяльність будь-якої компанії можна охарактеризувати як процес, що постійно повторюється, то управління логістикою також можна розглядати як замкнутий цикл управління, який постійно повторюється. Управління логістикою розглядається як циклічний процес з точки зору структурного, процедурного та функціонального підходів, які тісно пов'язані між собою. Логістичний менеджмент органічно пов'язаний з теорією і практикою маркетингу та менеджменту. Тобто пов'язує виробництво і продаж товарів з реальним попитом покупців і стимулює збут за допомогою реклами товарів, гнучкої цінової політики та комерційних націнок (знижок). Створення доходу в новій сфері бізнесу тощо. Макроекономічні ефекти виникають внаслідок діалектичної взаємодії та проникнення логістики, маркетингу та менеджменту [22].

Концепція логістики наполягає на необхідності розпізнавати і реагувати на індивідуальні потреби споживачів і спрямовувати наявні ресурси на їх повне задоволення. Основна ідея полягає в тому, що найбільший успіх досягають компанії, які здатні задовольнити очікування споживачів за допомогою серії продуктивних дій [27]. Управління логістикою можна назвати управлінням обслуговування клієнтів, оскільки логістика реагує на попит споживачів щодо того, коли і де доступні продукти та супутні послуги [6].

Підприємство можна розглядати як систему управління матеріально-технічним забезпеченням, єдину організаційно-господарську структуру, що складається з самого підприємства, постачальників сировини, матеріалів і комплектуючих, готової продукції для споживачів, а також складських і транспортних систем. Управління логістикою по суті означає управління інтегрованими бізнес-процесами, пов'язаними з маркетингом продуктів і послуг.

У зв'язку з тим, що обсяг забезпечення виробничого процесу ресурсами і матеріалами враховується і здійснюється системою логістики, логістичний менеджмент використовується як інструмент, що дозволяє ефективно розподіляти і використовувати кошти підприємства. Задовольняти як потреби виробників, так і потреби споживачів.

З іншого боку, управління логістикою у виробничій компанії починається з прийому та обробки замовлень споживачів, тобто якісного задоволення попиту з моменту отримання замовлення до доставки готової продукції кінцевому споживачеві відповідно до правила логістики.

У даний час управління логістичною системою компанії може бути централізованим або, навпаки, децентралізованим на рівні підрозділів [36]. Централізована логістична організація передбачає наявність у компанії відділу логістики, який керує всіма видами логістичної діяльності з одного центру. Навпаки, децентралізована організація логістики означає, що логістичні рішення приймаються індивідуально на рівні відділів або виробничих груп і часто в різних географічних

регіонах [19]. Хоча багато компаній не мають відділу логістики, вони все одно працюють дуже ефективно.

Компанії, які ведуть бізнес за кордоном, вважають за краще використовувати сторонні або контрактні послуги, що називається сторонньою логістикою. Причина полягає в складності глобальних логістичних операцій і різних труднощах в управлінні логістичною системою кожної країни [31]. Звичайно, логістика зовнішньої торгівлі повинна відповідати всім логістичним вимогам внутрішнього ринку, але вона також має стикатися з більшою невизначеністю, спричиненою більшими відстанями, вимогами, різними нормативними правилами та документами.

Зверніть увагу, що зазвичай менеджер з логістики компанії відповідає за вирішення наступних питань: транспортування та транспортування; управління запасами та планування виробництва; управління продажами та замовленнями; обслуговування клієнтів та складування на регіональних складах; управління складом; дослідження в галузі логістики та системного вдосконалення; менеджери з логістики також контролюють процес закупівель і відповідний інформаційний потік і системи зв'язку [16]. В даний час багато компаній ввели відповідальну посаду менеджера з логістики.

Основні відносини в системі управління логістикою складаються між постачальниками та організаціями, а також між організаціями та споживачами.

Стратегічне логістичне управління вчені визначають як вузькоспеціалізовану управлінську діяльність зі структурно спеціалізованою логістикою, спрямовану на виживання логістичної системи підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Воно завжди включає стратегічне планування як суворо визначений процес і підсистему [10]. Для формулювання сутності поняття «управління логістикою підприємства» необхідно розділити його на два елементи: «логістика» і «менеджмент». У вітчизняній та міжнародній бізнес-літературі існує багато трактувань поняття логістика [31]. Аналіз бібліографічної інформації з урахуванням

сутнісних ознак терміна «логістичний менеджмент» дає змогу виділити такі підходи до визначення цього поняття (табл. 1.3):

Таблиця 1.3

Дослідження поняття «логістичний менеджмент»

Дослідник	Змістове наповнення поняття «логістичний менеджмент»
Є. Крикавський	Логістичний менеджмент – це управління в логістичній системі, засноване на теорії логістики, а розуміння цього терміну – «логістичний менеджмент» у формі «логістичний менеджмент» як складна локальна система управління потоками товарів та інформації. та інтеграція управління. »
Д. Дж. Бауеркс, Д. Дж. Клосс	Сутність логістичного менеджменту полягає в «побудові та координації систем управління потоками матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва та запасів готової продукції, які служать підтримкою бізнес-стратегії суб'єктів господарювання».
В. Українцев	Управління логістикою — це інтеграція основних функцій управління, зокрема планування, організації, контролю та регулювання поточкових процесів в економічній структурі, з метою досягнення загальносистемних цілей з найменшими можливими витратами.
В. Сергеев	Управління логістикою залежить від синергії основних функцій управління (організація, планування, регулювання, координація, контроль, облік, аналіз) для досягнення цілей мікрологістичної системи. Управління логістикою визначає ієрархію управлінського персоналу.
Б. Анікін	В організації управління матеріально-технічним забезпеченням можна виділити три види діяльності: централізоване управління, децентралізоване управління та змішане управління.
Б. Уотерс	Управління логістикою просто означає управління конкретним ланцюгом поставок
А. Долгов	Управління логістикою – це діяльність, спрямована на отримання прибутку шляхом виробництва та реалізації певної продукції чи послуг.
Л. Белоусов	Логістичний менеджмент — це визначення, реалізація та організація реалізації управлінських рішень щодо логістичних операцій у комерційній проміжній логістичній системі. »

На цьому тлі під логістичним менеджментом ми розуміємо сукупність управлінських функцій, методів і форм управління бізнесом, спрямованих на оптимізацію фінансових, матеріальних, інформаційних потоків тощо. Ми реалізуємо логістичний ланцюг «доставка-виробництво-зберігання-продаж» для забезпечення сталого економічного зростання компаній.

Тут ми обговорюємо специфіку логістичного менеджменту та менеджменту в цілому. Це специфічний вид діяльності, який відрізняє її від інших видів діяльності. Основною формою управління логістичним забезпеченням є вплив відповідного підрозділу управління (менеджера) на його об'єкт (логістичну систему). Вид діяльності, що здійснюється безперервно в часі та просторі. Він здійснюється як процес, який має чіткий структурний і логічний порядок різних фаз. Завжди підпорядковується визначеним цілям і завжди характеризується конкретними результатами. Управлінська діяльність вимагає раціонального використання необхідних ресурсів і здійснюється в умовах ризику та невизначеності [22].

Науковою основою логістичного менеджменту є теорія та методологія управління.

Методологія логістичного менеджменту визначається 1) системним підходом; 2) програмний підхід. 3) Проектний підхід. 4) Маркетинговий підхід, орієнтований на споживача. 5) Кібернетика. 6) Корисна інформація. 7) Гуманістичний підхід. 8) Інтеграція. 9) Мережевий підхід. тощо [17].

Крім того, підходи до управління логістикою включають: теорію масового обслуговування; імітаційне моделювання; експертна оцінка; транспортна матриця; теорія управління запасами; модель мережі; математична оптимізація; метод прогнозування попиту [41]. Таким чином, реалізація методології логістичного менеджменту повинна включати такі науково-теоретичні основи, як математика, економічна кібернетика, технічна кібернетика, системний аналіз, управління проектами, прогнозування та управління в цілому. Функціональними підрозділами сучасного логістичного менеджменту є: логістика закупівель; виробнича логістика; логістика збуту; транспорт і логістика; складська логістика; складська логістика; сервісна логістика; інформаційна логістика [11].

Існує чотири основні підходи, які внесли значний внесок у розвиток теорії та практики управління. Підхід з точки зору вибору між різними школами менеджменту. Процесний підхід, системний підхід і ситуаційний підхід. Академічні

факультети логістичного менеджменту, які мають прямий вплив на логістичний менеджмент, включають факультети природничих наук, адміністративного менеджменту (або класичного менеджменту), людських відносин і поведінкових наук [31].

Наукова школа менеджменту найбільш тісно пов'язана з працями Ф. У. Тейлора, Л. Гілбрета і Г. Ганта. Ф. Тейлор рекомендував дотримуватися наступних принципів управління: 1) Науковий підхід до вивчення кожного завдання. 2) Ретельно відбирайте працівників і навчайте їх раціональним методам роботи. 3) Надання робочого місця з усім необхідним для виконання роботи. 4) Використовуйте засоби стимулювання для виконання виробничих завдань [5].

Класична або адміністративна школа А. (1920-1950) Файоль звертався до проблеми ефективності виробництва. А. Файоль розділив усі завдання, які можуть виникнути в компанії, на шість груп. Комерційна діяльність (закупівля, продаж). Фінансові операції (збір та продаж коштів); Страхова справа (страхування та захист майна та людей). Облікові операції (облік, статистика тощо) Управлінські операції (прогнозування, організація, управління, координація, контроль) [49]. Одним із недоліків наукової школи управління та класичної школи було те, що вони не до кінця розуміли роль і значення людського фактору. Однак ці недоліки були виправлені Школою людських відносин. Її засновником був Е. Мейо. Він став втіленням нового бажання менеджерів розглядати кожну організацію як соціальну систему.[48]

Шість сигм (Six Sigma) - це методологія, яка використовується в управлінні бізнесом для покращення виробництва та усунення помилок. Методологія стратегії DMAIC (поліпшення існуючих бізнес-процесів) включає: визначення (потреби споживачів, вимоги, що підлягають покращенню), вимірювання (збір інформації для порівняння), аналіз (аналіз важливих параметрів факторів), у тому числі покращень (процесів). удосконалення на основі аналітичних методів), контроль (інтеграція та супроводження змін, контроль та корекція) [39]. Серед сучасних інноваційних

стратегій виділяємо стратегію «Блакитного океану» - порожню ринкову нішу, яку компанія створює на основі незадоволених потреб об'єднаних у ній різних груп споживачів. Ця стратегія спрямована на створення безконкурентного ринку. Створення та використання нових додатків [20]. Оптимальне поєднання концепцій управління логістикою «Six Sigma + Lean Manufacturing» [59], що поєднує інструменти для підвищення якості процесу з інструментами «Lean Manufacturing» для підвищення швидкості процесу.

Крім логістичних концепцій, важливі основи логістичного менеджменту включають, перш за все, системний, функціональний і процедурний підходи до логістики.

Найважливішими теоретичними основами логістики є загальна теорія систем та її інструментарій системних досліджень, системний підхід і системний аналіз. Системний підхід полягає у комплексному розгляді всього предмета дослідження з точки зору системного аналізу [19]. Процесуальний підхід до логістичного менеджменту забезпечує організацію логістичних операцій і виконання логістичних функцій, що призводить до формування супутніх логістичних витрат, опису операцій і завдань, які регулярно виконуються в логістичному секторі. Логістичні витрати. і основний носій цих витрат [12]. Функціональний підхід до логістичного менеджменту забезпечується шляхом організації управління окремими об'єктами в рамках логістичних процесів, які впливають на виникнення логістичних витрат [12].

Вчені виділили велику кількість принципів реалізації логістичного менеджменту. До них належать принципи системного підходу; Загальна вартість; глобальна оптимізація. Координація та інтеграція логістики. Використовуйте теорію компромісу для перерозподілу витрат. Відмова від випуску універсальної техніки, підйомно-транспортного обладнання. Принципи розвитку логістичних послуг. Комп'ютерне інформаційне моделювання та забезпечення. Розробка необхідного набору підсистем. TQM (Total Quality Management) – Комплексне управління якістю.

Гуманізація всіх функцій і технічних рішень логістичної системи. Стійкість і адаптивність [19].

Основними принципами бізнес-логістики є: координація логістики та бізнес-стратегії; удосконалити організацію циклу матеріального потоку; переконайтеся, що необхідна інформація та новітні технології та методи доступні; ми прагнемо забезпечити ефективне управління людськими ресурсами; розробляючи свою стратегію, підтримуйте тісний контакт з іншими компаніями; ретельна розробка логістичних процесів; бажання групувати партії товару; визнати логістику унікальною творчою сферою для стратегічного напрямку компанії; оцінка ефективності логістичних підрозділів [25]. Узагальнюючи наведені вище принципи, можна виділити основні системи управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства (рис. 1.1).



Рис.1.3. Сукупність ключових принципів менеджменту логістичної діяльності

Детальний зміст завдань кожної підсистеми наведено в таблиці. 1.4. Основними інструментами управління логістикою на мікрорівні є: бюджет як частина загального бюджету компанії при плануванні господарської діяльності; логістичні показники планування товарної номенклатури; оперативні методи дослідження [28].

Управління логістикою на мікрорівні передбачає управління функціями ланцюга постачання та розподіл товарів. Діяльність з управління логістикою зазвичай включає управління вхідним і вихідним транспортуванням, управління автопарком, складування, використання матеріалів, виконання замовлень, логістику, проектування мережі, управління запасами, планування попиту та пропозиції, а також взаємодію з постачальниками, посередниками та аутсорсинговими компаніями [41].

Таблиця 1.4

Підсистеми організації логістичного управління на підприємстві

Види підсистем	Зміст завдань
Підсистема постачання	Метою є підвищення ефективності роботи за рахунок відбору компетентних постачальників, оптимізації процесів закупівель, розробки процесів управління закупівлями, використання стандартизованих методів роботи, дослідження ринків закупівель, розробки стратегії і тактики закупівель.
Складська підсистема	Реалізує удосконалення складських процесів шляхом впровадження складських технологій, підвищення якості складських послуг, їх стандартизації та раціональної організації.
Транспортна підсистема	Ми забезпечуємо розробку розумних планів доставки, транспортних маршрутів та оптимальних транспортних вантажів, забезпечуємо цілісність транспортних процесів, а також процесів виробництва та зберігання, а також забезпечуємо рахунки за транспортування.
Виробнича підсистема	Впровадження таких методів, як управління запасами, планування виробництва, забезпечення виробництва, розрахунок матеріальних потоків, дотримання виробничих циклів і підвищення якості продукції.
Збутова підсистема	Мета – проведення системних досліджень ринку, збільшення швидкості введення та обробки замовлень, підвищення рівня логістичних послуг,

	зменшення кількості скарг та штрафів тощо.
--	--

Процес прийняття рішень у системі управління логістикою базується на оцінці логістичної ситуації, виборі завдань логістики та ідентифікації альтернатив логістичної системи, реалізації (реалізації) логістичної системи та моніторингу логістики (рис. 1.4) [16].

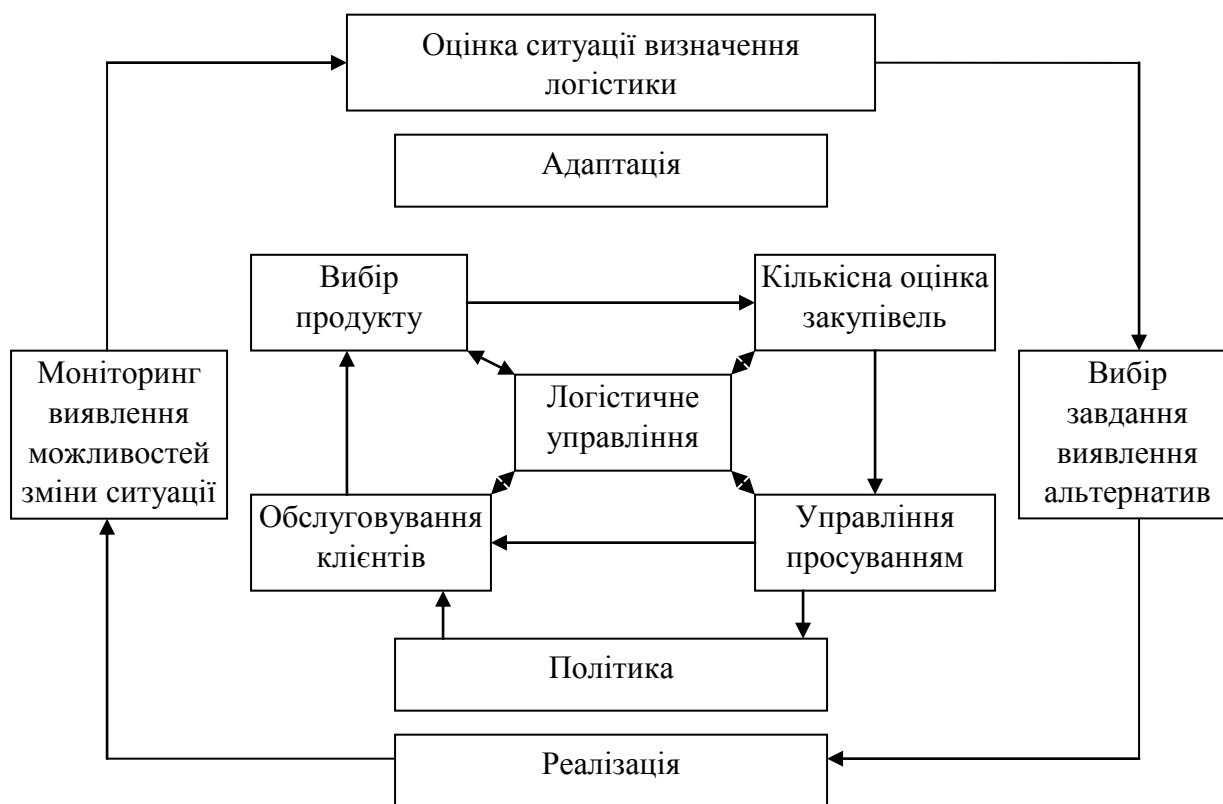


Рис. 1.4 Процес прийняття рішень у системі логістичного управління

До сучасних тенденцій логістичного менеджменту, які безпосередньо впливають на прийняття рішень у логістиці, а також розвиток мікро- та макрологістики можна віднести: значне розширення сфери надання логістичних послуг, використання дропшипінгу, щоб зменшити запаси в розподільному центрі

та пов'язані з цим витрати, «Виготовлення на замовлення» поєднує в собі переваги великомасштабного виробництва з гнучкістю продукції, поширення прямої доставки через електронні мережі передачі даних, кур'єрські служби та служби експрес-доставки [11].

Метою управління логістикою є підвищення прибутковості порівняно з традиційними методами управління. Ключовою ідеєю, яка лежить в основі логістичного підходу до організації та управління економічною діяльністю, повинна бути ідея інтеграції всіх її елементів. Він складається з інтеграції матеріальних, фінансових та інформаційних потоків у технічно незалежні етапи та етапи. поєднані між собою комплексною системою управління [3]. Таким чином становлення логістичного менеджменту пройшло етапи становлення сегментованих логістичних баз, розвитку логістики як частини маркетингу, становлення інтегрованої логістики, розвитку інформаційних технологій у логістиці, експлуатації та аутсорсингу. ланцюгів поставок. Загальні підходи до управління логістикою включають проектні та програмні цілі, системні підходи, інтегровані та мережеві підходи. Загалом підходи до логістичного менеджменту об'єднують у системний підхід, процесний підхід і функціональний підхід, а основними принципами логістичного менеджменту є гнучкість, системність, стабільність, адаптивність, зворотний зв'язок тощо.

1.3. Методичні засади визначення рівня ефективності логістичного менеджменту

Рівень функціонування логістичної системи підприємства характеризується системою показників, яка визначає рівень якості роботи логістичного процесу при незмінному рівні загальних витрат на виробництво.

Виходячи з визначення ефективності логістичної системи, її оцінка потребує певної системи показників. На думку вчених-логістів, на сьогодні не існує єдиної

методики оцінки ефективності логістичних систем, яка б могла врахувати всі можливі показники, характеристики та обставини.

До основних показників, що визначають ефективність діючих логістичних систем, відносяться: загальна вартість виробництва та логістика; якість продукції та логістичних послуг; тривалість логістичного процесу; час виконання замовлення; продуктивність виробничого циклу та норма прибутку коштів, вкладених у підприємницьку діяльність.

Показники витрат впливають на цілі прибутку та рентабельності, тоді як оперативні показники впливають на продуктивність праці та якість процесу, що, у свою чергу, впливає на цілі вищого рівня, такі як вартість бізнесу.

Залежно від обраних аналітичних цілей компанії обирають різні методи визначення ефективності своїх логістичних систем. Методологічною основою управління логістичними процесами є системний підхід, що визначається комплексом взаємопов'язаних елементів.

Системний підхід є універсальним методом навчальної діяльності, оскільки дозволяє розглядати всі явища як систему. Цей підхід дозволяє досліджувати та проектувати складні динамічні вирівнювання та передбачає використання дедуктивних методів (від загального до конкретного).

Системний підхід, що використовується для визначення ефективності логістичної системи компанії, можна розділити на наступні етапи:

1. Визначити та охарактеризувати цілі логістичної системи.
2. Встановлення стандартів, які забезпечують ефективне функціонування логістичної системи під впливом зовнішнього середовища.
3. Визначення окремих підсистем з урахуванням ефективності кожного типу.
4. Оптимізувати окремі елементи різних варіантів і об'єднати їх в єдину систему для досягнення бажаних результатів.

За допомогою системного підходу ми визначаємо загальну ефективність логістичної системи, але цей метод не дозволяє детально визначити критерії ефективності та кількісно оцінити діяльність компанії як логістичного центру.

Методи аналізу загальних витрат широко використовуються серед сучасних менеджерів з матеріально-технічного забезпечення, коли їм доводиться вибирати між різними варіантами. Цей метод являє собою метод управління потоковими процесами, який враховує всі економічні зміни, пов'язані з трансформацією логістичних систем. Використовуючи це, можна знизити вартість всієї системи при збільшенні вартості однієї функціональної зони логістичної системи.

Ми рекомендуємо використовувати методи аналізу ABC і XYZ при прийнятті короткострокових операційних управлінських рішень. У логістичній діяльності ці методи використовуються для планування закупівель, управління запасами, систем розподілу та інших сфер, де потрібен постійний контроль.

Суть методу ABC-аналізу полягає в тому, щоб розділити об'єкти за їх важливістю і зосередити серед великої кількості однакових об'єктів основні зусилля, які є найбільш важливими з точки зору визначених цілей. Аналіз XYZ прогнозує розподіл об'єктів на основі попиту (частоти споживання).

Описаний тут метод найбільш ефективний для оцінки логістичних процесів: обґрунтування призначення ресурсів, оптимізації виробничих структур і якості послуг, що надаються. Однак за допомогою цих методів неможливо якісно оцінити роботу всієї логістичної системи. Логістичні системи включають різноманітні показники ефективності, які не враховуються в цих методах.

Щодо аналізу ефективності використання натуральних показників логістичних систем зазначається, що економія або вивільнення коштів вважається позитивною динамікою. У той же час необхідними передумовами є оптимальні рівні запасів і зниження вимог до зберігання. Час виконання процесу (матеріали, інформація, фінанси) у логістичних системах. Час обробки замовлення, якість і рівень обслуговування. Завантаженість виробничих потужностей. якість транспортних та

інших послуг. Варто відзначити, що у цього способу є і недоліки. Усі натуральні показники перед розрахунком необхідно нормувати. Визначити економічний ефект від запланованої логістичної системи неможливо.

Для оцінки ефективності логістичних систем В.А. Марковського. Пропонуємо використовувати метод GAP-аналізу. GAP-аналіз – комплексне аналітичне дослідження, яке вивчає суперечності або розриви між поточним станом компанії та її бажаним станом. Цей метод дозволяє виявити та оперативно усунути проблеми (вузькі місця) у функціонуванні та розвитку логістичних систем.

Варто проаналізувати невідповідність між фактичною (поточною) потужністю виробничо-логістичної системи компанії та запланованим (потенційним) рівнем ефективності її діяльності.

Описаний метод застосовний до всіх активних елементів логістичної системи і може використовуватися компаніями будь-якої галузі, але необхідно передбачити, який рівень ефективності повинен бути досягнутий на основі різних показників.

Використання вищевказаних методів при аналізі ефективності логістичної системи не дає точних результатів щодо її функціонування. Щоб отримати точніші результати, слід проводити дослідження, використовуючи якомога більше критеріїв.

У сучасних методиках все більшого поширення набуває використання збалансованих систем показників, які також можуть коригуватися при визначенні ефективності логістичної системи. Вчений Сергєєв В. І. сутність впровадження збалансованої системи показників характеризує як аналіз бізнес-процесів менеджерами та вибір важливих для підприємства напрямів діяльності, а також сукупність регулярно вимірюваних показників ефективності.

Збалансована система показників оцінки ефективності функціонування логістичних систем орієнтована на зв'язок фінансових показників підприємств із сферами діяльності, такими як: задоволення потреб споживачів, виробнича діяльність, заводська логістика, інноваційні елементи логістичних систем тощо. Заходи щодо поліпшення показників діяльності підприємств та фінансового стану.

Використання збалансованої системи показників при аналізі логістичних систем дозволяє встановити зв'язок між внутрішніми та зовнішніми клієнтами та логістичною діяльністю. Які конкретні процеси сприяють реалізації логістичної та виробничої стратегій, які заходи сприяють оптимізації фінансових результатів компанії. Як власники та керівники оцінюють логістичну систему та діяльність компанії в цілому?

Складність розробки збалансованої системи показників значною мірою залежить від здатності компанії представити стратегію у формі інформаційної панелі.

Підсумовуючи, припустимо, що комплексна система показників функціонування логістичної системи підприємства повинна включати три елементи (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Пропонована система показників логістичної діяльності підприємства

Алгоритм оцінки ефективності логістичної системи являє собою спеціально розроблену операційну систему, за якою можна повністю оцінити ефективність логістичної системи та визначити кінцевий ступінь її ефективності. Отже, моніторинг та аналіз показників ефективності логістичної системи призведе до розробки стратегічних ініціатив, спрямованих на покращення як діяльності галузі, так і загальної діяльності комерційних організацій загалом, і перешкоджатиме логістиці логістичної системи. Це також допомагає знайти проблемні зони. Заважає системі досягти вищих рівнів.

Висновки до першого розділу

1. Логістична діяльність організації визначається як інтегрований набір логістичних елементів (функцій, процесів, процедур, операцій) всередині організації та відкритої системи, яка оптимізує процеси перетворення матеріальних потоків для максимальної синергії. При проектуванні організаційних систем з використанням організаційного інжинірингу базові процеси логістичної діяльності повинні бути відправною точкою для моделювання системи управління організацією. Для досягнення високого рівня інтеграції логістичних процесів у системи управління передбачається використання сучасних інформаційних систем управління.

2. Аналізуючи визначення категорії «логістичні системи», можна зробити наступні загальні висновки: логістичні системи спрямовані на оптимальну організацію логістичного потоку та його управління. Основними суб'єктами логістичної системи є менеджери різних рівнів і функцій логістичної діяльності з чітко визначеними сферами відповідальності та налагодженими механізмами зв'язків і взаємодії. Основним призначенням логістичної системи є ресурси, які виражаються у вигляді матеріальних, фінансових, інформаційних і сервісних потоків. Потоки в логістичній системі породжуються наявністю комплексної логістичної діяльності. Управління потоками ресурсів відбувається шляхом реалізації певного набору логістичних процесів і процедур. Склад і структура логістичної системи, її сучасні техніко-технічні та організаційно-економічні основи є основними елементами забезпечення ефективної логістичної діяльності на підприємствах.

3. Організаційно-економічним механізмом управління логістичним процесом метою є організація взаємодії елементів логістичної системи всередині підприємства з метою досягнення економічної вигоди з урахуванням зовнішніх впливів. Логістичний менеджмент – це процес управління логістичними процесами, тобто

процес використання інформаційно-комп'ютерних технологій для виконання основних функцій управління для досягнення цілей логістичної системи. Управління логістикою забезпечує покращений контроль фінансових та інформаційних потоків, а також внутрішніх і зовнішніх матеріальних потоків.

4. Система функціональних показників логістичної діяльності включає три підсистеми: показники ефективності функціонування логістичних систем; показники надійності логістичних систем. Таким чином, застосовуючи логістичний підхід до управління бізнесом, стає можливим знайти оптимальне вирішення проблем управління. Суть логістичного підходу до управління потоками полягає в інтеграції різних суб'єктів з різними економічними інтересами в єдину систему.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РІВНЯ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНО-СКЛАДСЬКИМИ ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ТОВ «МТС БЕТОН»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «МТС БЕТОН»

ТОВ «МТС БЕТОН» - провідний виробник на ринку будівельних матеріалів. Підприємство було засновано в 2015 році.

Товариство створювалось з метою задоволення суспільних потреб у послугах, роботах, товарах народного споживання та реалізації на основі отриманого прибутку інтересів його учасників, а також економічних та соціальних інтересів трудового колективу.

Предметом діяльності ТОВ «МТС БЕТОН» є здійснення соціально-культурної, освітньо-дозвільної, інноваційної, консультаційної, проектної, виробничої, торговельно-посередницької, транспортної, рекламної господарської діяльності, які не суперечать чинному законодавству України.

ТОВ «МТС БЕТОН» здійснює свою діяльність у таких напрямках:

1. Виробничо-господарська діяльність:

- виробництво виробів з бетону для будівництва;
- виробництво будівельних виробів з бетону, цементу та штучного каменю: плиток, плит, цегли, панелей, щитів, колон, труб, стовпів тощо;
- виробництво збірних будівельних конструкцій з цементу, бетону та штучного каменю;
- виробництво металевих конструкцій;
- будівництво всіх типів будівель: житлових, адміністративних, промислових (цехів, заводів), торгових, транспортних підприємств, складів, закладів культури, освіти та будь-яких інших будівель, крім підприємств важкої (енергетика, гірничодобувна) промисловості;

- будівництво індивідуальних будинків "під ключ"; роботи з реконструкції, реставрації та ремонту будівель; проектні роботи;

- будівельно-монтажні роботи; інжинірингові роботи у будівництві;

- металообробне виробництво та реалізація продуктів металообробки;

- проведення науково-дослідних робіт;

2. Торгівля і послуги:

- оптова торгівля будівельними матеріалами;

- оптова та роздрібна торгівля металопрокатом;

- торгівельна діяльність, в тому числі оптова, дрібнооптова, комісійна, торгівельно-закупівельна та торгово-посередницька діяльність;

- створення оптово-роздрібних підприємств торгівлі і послуг населенню, продаж різноманітних товарів через власну торгівельну мережу;

- послуги з патентування винаходів, торгових марок та промислових зразків;

- здача приміщень в оренду;

- виконання будівельних і ремонтних робіт з вимоги громадян, підприємств, організацій і установ;

- зовнішньоекономічна діяльність в тому числі:

- експорт продукції, товарів, послуг та робіт власного виробництва, а також вироблених іншими суб'єктами господарської діяльності України або на основі кооперації з ними;

- здійснення операцій з давальницькою сировиною;

- надання на комерційній основі інформації по кон'юктурі і цінах на товари на внутрішньому ринку, а також зовнішньоторговельної інформації зацікавленим українським та зарубіжним юридичним та фізичним особам;

- надання складських послуг;

- участь у національних та міжнародних ярмарках та виставках;

3. Рекламна діяльність:

- рекламна діяльність, в тому числі виготовлення рекламної продукції; планування та проведення рекламних кампаній;

- здавання в оренду місця для реклами;

4. Будівництво та земельні роботи:

- діяльність у сфері архітектури; інженерна та технічна діяльність, пов'язана з будівництвом;

- здійснення будівельно-монтажних, ремонтно-будівельних та підрядних робіт;

- виробництво будівельних матеріалів і конструкцій та їх реалізація;

- будівництво житлових, виробничих, господарських та будь-яких інших споруд;

- благоустрій та озеленення територій;

5. Транспорт: надання транспортних послуг; діяльність автомобільного вантажного транспорту.

6. Інформатика та комп'ютеризація:

- проведення науково-дослідних, експериментальних та впроваджувальних робіт в галузі комп'ютерних систем, інформаційних технологій та комунікацій.

Для досягнення своєї місії організація повинна мати певні цілі, які б регулювали її діяльність.

Можна виділити наступні цілі даного підприємства:

1. Забезпечення прибуткової роботи підприємства та збільшення його прибутковості.

2. Збільшення обсягів виробництва.

3. Подальше вдосконалення системи збуту на підприємстві, а також досягнення максимальної ефективності збутової політики.

4. Розширення асортименту реалізованої продукції.

5. Вдосконалення системи маркетингових досліджень

ТОВ «МТС БЕТОН» займається виробництвом і продажем бетону та залізобетонних конструкцій. Воно розташоване за адресою: м.Дніпропетровськ, вул. Вітчизняна, 24б.

ТОВ «МТС БЕТОН» спеціалізується на постачаннях бетону та залізобетонних конструкцій. Покупцеві пропонується широкий асортимент, до складу якого входять:

1. дорожні плити
2. колони
3. шпалі
4. плити перекриття
5. стінові панелі
6. фундаментні блоки тощо.

Рейтинг підприємства має тенденцію до збільшення за рахунок забезпечення взаємовигідних відносин з партнерами-споживачами, сучасного дизайну, високої якості продукції, доступної ціни, швидкого реагування на зміни споживацького попиту на ринку тощо. ТОВ «МТС БЕТОН» знають в багатьох регіонах України, оскільки продукція підприємства користується підвищеним споживацьким попитом на Україні.

Основу діяльності підприємства становить його внутрішній устрій, який характеризує склад підрозділів і систему зв'язків, підпорядкованості та взаємодії між ними.

Основними конкурентами ТОВ «МТС БЕТОН» виступають: ТОВ «Майстер-ЗБК-Україна», ЗАТ „НКМЗ”, ЗАТ „Феррит”, ВАТ „Тіссо” . Аналіз конкурентів показує, що для ефективної роботи підприємства необхідно переглянути роботу маркетингових служб з метою пошуку оптимальних каналів збуту, розробки оптимальної структури портфелю замовлень та ін.

Надзвичайно важливим фактором, який визначає успішне виконання виробничої програми підприємством, є забезпечення його трудовими ресурсами та їх

ефективне використання. Недостатня наявність робочої сили може призвести до невиконання запланованого обсягу виробництва продукції, а надлишок до неповного її використання та зниження продуктивності праці.

Рівень використання трудових ресурсів відбивається в показниках продуктивності праці (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Показники загального рівня продуктивності праці в підприємстві

Показник	2020	2021	2022	Зміна 2022 проти 2020	
				абсолютна	відносна, %
Середньорічна чисельність працівників, осіб.	20	21	15	-5	-25,00
Відпрацьовано всього за рік, люд.-год.	31872,36	31646,27	24129,09	-7743,3	-24,29
Фонд заробітної плати всього, тис. грн.	1992,273	2134,7	1462	-530,3	-26,62
Отримано валового доходу в розрахунку на: одного середньорічного працівника, тис. грн.	4087,4	4202,0	5176,8	1089,4	26,65
одну відпрацьовану люд.-год., грн.	2564,9	2788,4	3218,2	653,3	25,47
Отримано прибутку в розрахунку на: одного середньорічного працівника, тис. грн.	89,1	101,4	210,7	121,6	136,60
одну відпрацьовану люд.-год., грн.	55,9	67,3	131,0	75,1	134,39
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн.	8301,1	8471,1	8122,2	-178,9	-2,16
Середньогодинна оплата праці, грн/люд-год.	62,5	67,5	60,6	-1,9	-3,07

Значне зростання показників ефективності використання трудових ресурсів зумовлено зменшенням чисельності працівників при незначному зменшенні валового доходу. На рис. 2.2. представлено аналітичне вирівнювання продуктивності праці в ТОВ «МТС БЕТОН» за період 2020-2022 рр.

Параметри отриманого лінійного тренду вказують, що продуктивність праці в ТОВ «МТС БЕТОН» має тенденцію до зростання зі щорічним абсолютним приростом 544,7 грн. в розрахунку на одного працівника.

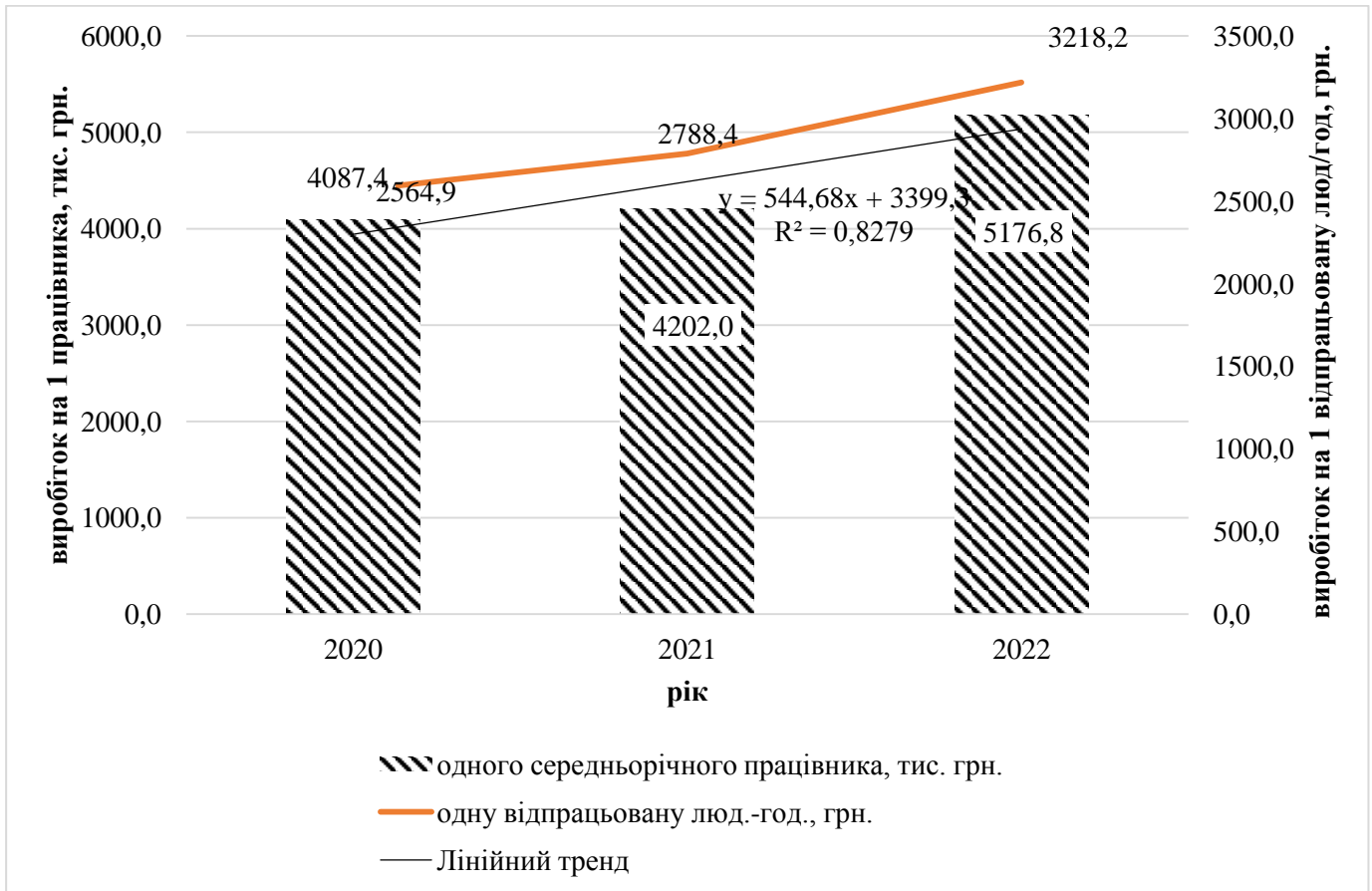


Рис. 2.1. Аналітичне вирівнювання річної продуктивності праці в ТОВ «МТС БЕТОН»

Забезпечення підприємств основними засобами виробництва та ефективність їх використання є важливими чинниками, від яких залежать результати господарської діяльності, зокрема якість, повнота і своєчасність виконання робіт, а отже, і обсяг виробництва продукції, її собівартість, фінансове становище підприємства. У зв'язку з цим аналіз забезпечення підприємства основними засобами та пошук резервів підвищення ефективності їх використання має велике значення.

Виробничо-господарська діяльність підприємства головним чином залежить від наявності основних та оборотних фондів та ефективності їх використання.

Ефективність; використання всієї сукупності основних засобів відображається у фондівдачі і фондоємності. Обидва ці показники показують співвідношення

вартості основних засобів і фактично виробленої валової продукції, валового доходу, чистого доходу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Ефективність використання виробничих фондів ТОВ «МТС БЕТОН»

Показник	2020	2021	2022	Зміна 2022 проти 2020	
				абсолютна	відносна, %
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	13548	13707	14172	624	4,60
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	6882	7307	7954	1073	15,58
Фондоозброєність 1 працівника, тис. грн/особу	677,4	652,7	944,8	267,4	39,47
Фондовіддача на 1 грн основних засобів, грн./грн.	6,034	6,438	5,479	-0,6	-9,19
Фондомісткість 1 грн валового доходу, грн./грн.	0,166	0,155	0,183	0,0	10,12
Оборотність оборотних засобів, коеф.	11,88	12,08	9,76	-2,1	-17,82
Тривалість 1 обороту оборотних засобів, днів	31	30	37	6,7	21,68
Припадає оборотних засобів на 1 грн основних засобів, грн./грн.	0,508	0,533	0,561	0,1	10,50
Норма прибутку, %	17,44	20,27	28,57	11,13	x

Дані таблиці показують, що фондовіддача на 1 грн. вартості основних виробничих засобів зменшилася на 9,19 %. Це сталося за рахунок збільшення вартості основних засобів на 4,60 %, при зменшенні обсягів виробництва на 5,01%. Збільшився показник фондоозброєності одного працівника на 39,47% відповідно. Показник фондовіддачі зменшився на 9,19 %, що відповідно обумовило приріст фондомісткості на 10,12 %. Доцільно відмітити зниження ефективності використання оборотних активів, про що свідчить зменшення коефіцієнту оборотності на 17,82 %. Зниження даного показника спричинило зростання тривалості обороту на 21,7 %, або на 7 дні. Тобто на підприємстві спостерігається заморозка поточних активів.

На рис. 2.2. представлено аналітичне вирівнювання фондовіддачі основних фондів в ТОВ «МТС БЕТОН» .

Параметри лінійного тренду свідчать, що досліджуваний показник має тенденцію до зменшення. Щорічно рівень фондівіддачі зменшується на 0,277 грн/грн. Але даний показник розраховано на незначному масиві даних, що може вказувати на спотвореність прогнозу.

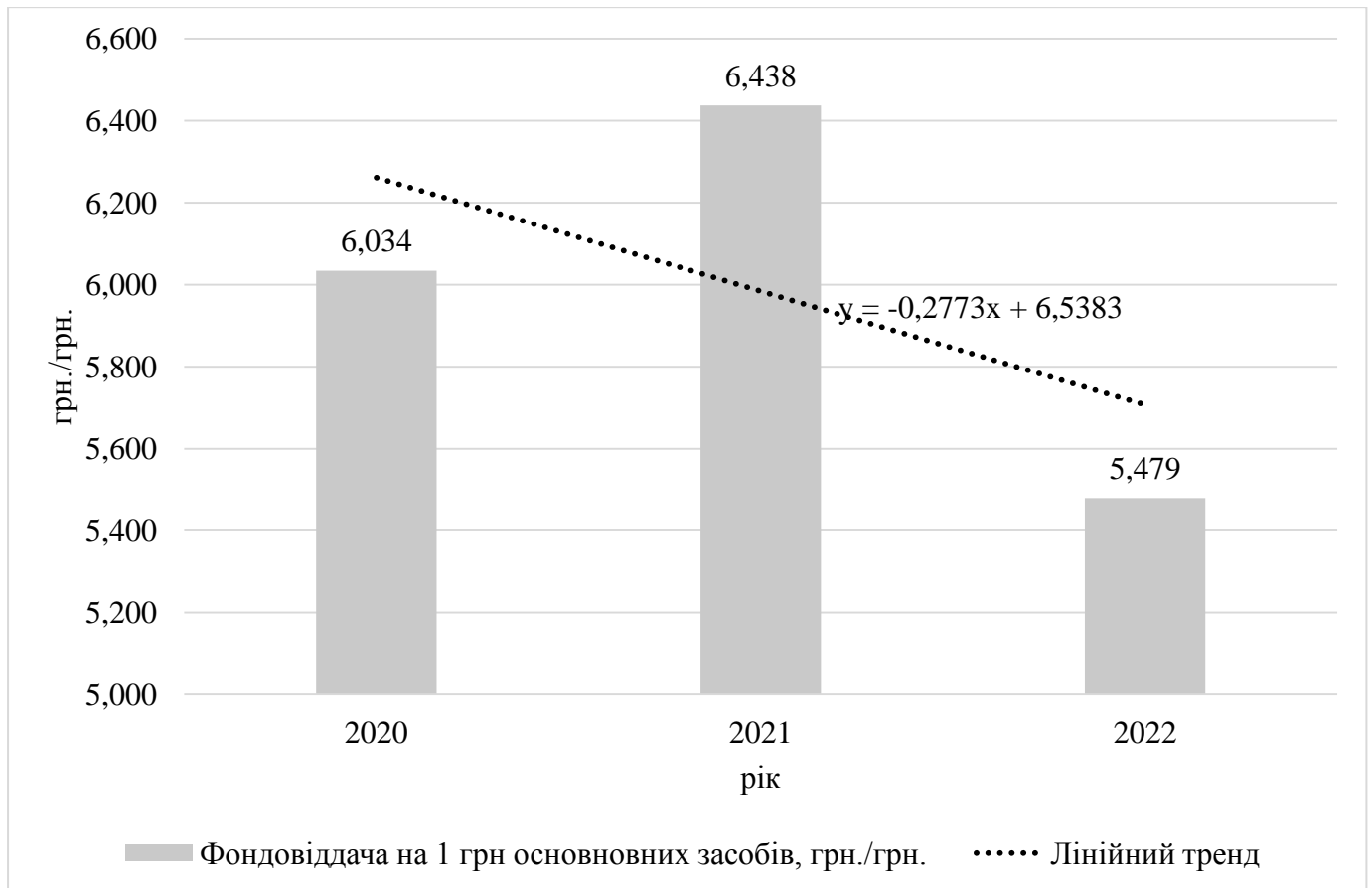


Рис. 2.2. Аналітичне вирівнювання фондівіддачі основних фондів в ТОВ «МТС БЕТОН»

Результативність показників діяльності представлена в табл. 2.3.

Перевищення приросту прибутку над зменшенням витрат зумовило збільшення рентабельності активів та діяльності на 11,13 та 2,02 відсоткові пункти відповідно. Розглянута організаційно-економічна характеристика свідчить про постійну тенденцію економічного росту підприємства у майбутньому. На це впливає

велика кількість факторів, найголовнішим із яких є політика керівника на збільшення прибутку за рахунок підвищення продуктивності праці та якості продукції на основі нової техніки та технології виробництва в умовах науково - технічного прогресу.

Таблиця 2.3

**Основні результативні показники господарської діяльності ТОВ «МТС
БЕТОН»**

Показник	2020	2021	2022	Відхилення рівня 2022 від 2020	
				абсолютне	відносне, %
Чистий дохід, тис. грн.	81748	88241,5	77651,5	-4096,5	-5,01
Поточні витрати виробництва, тис. грн.:	79966,9	86112,1	74490,9	-5475,9	-6,85
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	1781,1	2129,4	3160,6	1379,4	77,45
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	20	21	15	-5	-25,00
Фонд оплати праці, тис. грн.	1992,3	2134,7	1462,0	-530,3	-26,62
Продуктивність праці 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	4087,4	4202,0	5176,8	1089,4	26,65
Середньорічна оплата праці 1 середньо-облікового працівника, тис. грн./особу	99,61	101,65	97,47	-2,15	-2,16
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	13548	13707	14172	624	4,60
Фондоозброєність 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	677,4	652,7	944,8	267,4	39,47
Фондовіддача чистого доходу на 1 грн. вартості основних засобів, грн./грн.	6,03	6,44	5,48	-0,55	-9,19
Рентабельність активів, %	17,44	20,27	28,57	11,13 в.п.	x
Рентабельність діяльності, %	2,23	2,47	4,24	2,02 в.п.	x

Загальних дохід підприємства в 2022 році зменшився на 4,1 млн. грн., або на 5,01 % проти рівня 2020 року. Зменшення обсягів виробництва забезпечило зниження загальної суми витрат на 6,85 %, хоча прибуток за досліджуваний період

збільшився в 1,8 рази. Зменшення обсягів виробництва зумовило скорочення працівників на підприємстві на 5 осіб, або на 25 % проти рівня базового року.

2.2. Оцінка організації логістичного менеджменту в ТОВ «МТС БЕТОН»

Розглянемо особливості управління матеріально-технічним забезпеченням товариства з обмеженою відповідальністю «МТС БЕТОН». При аналізі логістичного менеджменту ТОВ «МТС БЕТОН» можна побачити, що загальний виробничий процес поділяється на виконання окремих логістичних функцій. Така організація дозволяє швидше вирішувати поточні проблеми, реагувати на зміни клієнтів і краще керувати виробничою діяльністю. ТОВ «МТС БЕТОН» децентралізує найважливіші логістичні функції, такі як планування логістики, мотивація співробітників для оптимізації закупівель, складування, транспортування, логістика та логістична інформація.

План матеріально-технічного забезпечення ТОВ «МТС БЕТОН» полягає в повній відповідності обсягів виробництва та його структури платоспроможним потребам замовника та потребам власного виробництва. Планування логістики за інтегрованими та синергетичними функціями містить необхідні детальні дані та включає опис та оцінку параметрів спільної діяльності з урахуванням ризиків постачання та продажу функціональних послуг: ланцюга поставок та транспортного ланцюга, постачання матеріалів та технологій. технічний виробничо-транспортний ланцюг, транспорт і розподіл.

Процес планування включає в себе наступні етапи: дослідження ринку сировини і матеріалів, визначення потреб підприємства у всіх витратних матеріалах, розробка плану закупівель матеріалів і аналіз витрат закупівельної компанії.

ТОВ «МТС БЕТОН» наголошує на наступних перевагах застосування концепції логістики «точно вчасно»:

- Зменшити рівень запасів на всіх етапах логістичного циклу.
- Зменшений простір для зберігання.
- Високий прибуток і продуктивність логістичної системи.
- Про термін доставки;

- Висока гнучкість логістичної системи.

Однак застосування цієї концепції в ТОВ «МТС БЕТОН» має наступні недоліки:

- коли рівень запасів низький, виникають значні збої у функціональності логістичної системи;

- у разі порушення умов доставки;

- наявність помилок або збоїв у передачі інформації між клієнтами та постачальниками.

Розглянемо елементи системи управління логістичними процесами ТОВ «МТС БЕТОН», представлені на схемі. 2.3.



Рис. 2.3. Елементи управління логістичними процесами ТОВ «МТС БЕТОН»

Система управління логістичними процесами ТОВ «МТС БЕТОН», як об'єднуючий елемент усіх складових логістичного менеджменту, складається з механізмів контролю діяльності підприємства, які комплексно впливають на стан виробничої системи. Основними завданнями таких механізмів в рамках логістичних систем є: аналіз конкурентного середовища; розробка оптимальної конфігурації

логістичної системи; визначення загальної та матеріально-технічної місії та основних цілей компанії; визначення оптимальної організаційної структури підприємства; діагностика існуючої стратегії компанії; аналіз шляхів забезпечення виконання розроблених планів.

Одним із елементів системи управління логістичними процесами є інтегрована інформаційна система. За своєю природою ця система забезпечує необхідну інформацію для всіх інших елементів управління і системи в цілому, а також координує діяльність ланок всього логістичного ланцюга. Управління інформаційними системами неможливо без необхідного для цього технічного оснащення. Тому використання інформаційних технологій для відстеження запасів сировини та матеріалів, а також готової продукції та складів значно спрощує процес збору та обробки інформації, дозволяє швидше відстежувати рівень запасів і може підвищити точність. Враховуючи потреби складської та виробничої сторони, можна забезпечувати мінімально необхідну кількість сировини для кожного замовлення в більш короткі терміни, що також призводить до скорочення штату і витрат на оплату праці.

Наступним важливим елементом системи є підсистема постачання сировини. Цей елемент всього логістичного процесу відіграє важливу роль у виробничому процесі компанії. Визначення виробничих потреб і своєчасне коригування поставок сировини мають вирішальне значення для зниження витрат, пов'язаних з навчанням і розподілом запасів. При управлінні системою постачання слід приділяти увагу управлінню запасами, особливо вибору останньої моделі управління. При цьому необхідно враховувати особливості виробничого процесу, такі як: вид бізнесу, сезонність, кількість партій, тривалість виробничого циклу, тип виробництва, стабільність попиту на продукцію та умови її пропозиції. Від правильного вибору моделі управління запасами залежить ефективність управління запасами компанії, включаючи сировину, обсяги виробництва, темпи виробництва та різні ризики, пов'язані з перебоями в постачанні.

Важливим елементом системи управління логістичними процесами ТОВ «МТС БЕТОН» є транспортна система, яка, як і інформаційна система, є ланкою, яка координує та зв'язує логістичні процеси всієї компанії. Формування унікальної транспортної системи всередині організації залежить насамперед від географічної віддаленості постачальників сировини від виробничої зони, а також від відстані каналів збуту продукції. Завдання в системі управління транспортом включають вибір постачальників, типи транспортних засобів і контроль транспортування вантажів.

Наступним елементом є управління та організація зберігання та пакування продуктів. При створенні системи управління складськими процесами необхідно приділити увагу вибору складських приміщень, оскільки надмірне і неефективне використання складських приміщень призводить до виникнення витрат, пов'язаних зі створенням там умов зберігання сировини, матеріалів і продукції. Організація роботи на складі вимагає підбору необхідного обладнання та обладнання. Його вибір залежить від обсягу виробництва та його потужності, сировини, матеріалів, характеристик продукції (розмірів, спеціальних умов зберігання, характеристик упаковки тощо).

Управління збутом готової продукції в рамках комплексної системи управління логістикою здійснюється через формування каналів збуту продукції. Система управління процесом збуту здійснює аналіз характеристик сфери споживання продукції, встановлює взаємовідносини з кінцевими споживачами, вивчає цінову політику ринків, організацій і конкурентів, оцінює рівень функціональності систем логістичного обслуговування та формує оптимальну морфологію. Створення планів розподілу продукції та оптимізація діяльності систем транспортування та зберігання в зоні розподілу. Крім того, управління збутом продукції включає розробку маркетингових стратегій для просування продукції на ринку та аналіз того, як підвищити ефективність реклами.

Система управління логістичними процесами ТОВ «МТС БЕТОН» у сукупності своїх складових повинна виконувати певні функції. Зокрема, це передбачає прийняття бізнес-рішень на основі аналізу інформації про поточний стан системи управління логістичними процесами компанії. Регулювання логістичних процесів і потоків матеріалів та інформації, які безпосередньо беруть участь, а також управління логістичними процесами.

Прогнозування поведінки систем логістичних процесів також є важливою здатністю компанії. Наступною особливістю є раціоналізація транспортної системи та узгодження її з внутрішньоекономічними процесами підприємства та зовнішніми характеристиками системи сировинно-матеріального забезпечення.

Оптимізація бізнес-процесів логістичних систем та їх планування є невід'ємною частиною системи управління логістичними процесами. Оптимальна реалізація бізнес-процесів скорочує робочий час і витрати для кожної бізнес-одиниці та компанії в цілому, підвищує ефективність управління діяльністю компанії.

Необхідність розділення елементів системи управління логістичними процесами ТОВ «МТС БЕТОН» є важливою для визначення сфери впливу всередині кожного елемента системи з метою підвищення ефективності роботи та локального усунення кожної підсистеми. Від правильного вибору методів, побудови моделей і алгоритмів оптимізації всіх процесів у логістичній системі залежить ефективність всієї системи. Необхідність побудови системи управління логістичними процесами компанії зумовлена тим, що вона враховує багато факторів і володіє необхідною інформацією в необхідному обсязі, що дозволяє оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Розглянуті елементи системи управління логістичними процесами ТОВ «МТС БЕТОН» спеціалізуються на управлінні логістичними процесами, де ланки ланцюга поставок об'єднані в єдину систему, а управління матеріальними та фінансовими ресурсами має бути комплексним та ефективно забезпеченим. Крім того, має бути інтегрований контроль за рухом і номенклатурним використанням сировини,

матеріалів та інших продуктів, що надходять на виробництво, а кінцевий продукт надходить до споживача. Система управління логістичними процесами повинна забезпечувати ефективну взаємодію та узгодженість у побудові та роботі її елементів, а також узгодженість з існуючими процесами та системами управління компанії.

Ефективному управлінню логістикою в ТОВ «МТС БЕТОН» заважають обмеження («вузькі місця»). Це заважає системі досягти більшої ефективності на шляху до поставлених цілей (на фермах) і перешкоджає збільшенню прибутку.

Проаналізувавши управління логістикою в ТОВ «МТС БЕТОН», було виявлено наступні вузькі місця:

- Погано організований графік роботи адміністративного персоналу та погано оцінена важливість покладених на нього завдань. Прикладом цього є те, що замовлення на добрива розміщуються передчасно та не враховується важливість цієї роботи, що призводить до затримок доставки матеріальних ресурсів і, як наслідок, збоїв у виробничому процесі.

- Високі транспортні витрати в структурі логістичних витрат компанії.

Для ефективного управління логістикою в ТОВ «МТС БЕТОН» ми пропонуємо сформулювати логістичну стратегію та усунути всі вузькі місця в її реалізації. Передумовою вибору логістичної стратегії компанії є вибір місії та цілей логістичної діяльності.

Ми вважаємо, що вдосконалення нашої системи управління шляхом запровадження посади внутрішнього менеджера з логістики є найважливішим стратегічним напрямком покращення нашого управління логістикою.

Основними обов'язками менеджера з внутрішньої логістики є:

- Формулювання стратегій логістичної діяльності, що оптимально мобілізують фінансові, інвестиційні, матеріальні та трудові ресурси, а також розробка та впровадження стратегій їх використання.

- Здійснення реорганізації управління матеріально-технічної діяльності підприємства.
- Здатність розробляти цілі, визначати напрямок і характер логістичних заходів і оптимізувати графік логістичних кампаній.
- Визначити, чи відповідає стратегія розвитку логістичної діяльності компанії чи організації сучасним тенденціям. Визначати та враховувати об'єктивні ознаки кризових явищ, фактори зовнішнього середовища, прями та опосередковані впливи на діяльність.
- Професійне та кваліфіковане управління окремими логістичними бізнес-процесами та операціями логістичного бізнесу на ринку.
- Використання оптимальних методів, інструментів або засобів управління ризиками для мінімізації ризиків у сфері логістичної діяльності. Розробка та впровадження конкретних бізнес-методів, інструментів та інструментів.
- Контроль і оцінка ефективності логістичної діяльності компанії і порівняння фактичної ефективності діяльності організації з поставленими цілями. Автоматизація аналізу, планування та економіко-фінансових розрахунків.
- Розробка та використання оптимальних і конкурентоспроможних моделей систем аналізу та оцінки для оцінки ефективності функцій логістичної системи підприємства або відділу логістики підприємства.
- Професійна орієнтація в сучасних логістичних інформаційно-комунікаційних системах, оволодіння новітніми технологіями збору, обробки, зберігання, перетворення та розповсюдження інформації.
- Створення інформаційних систем, що стосуються логістичної діяльності компанії.
- Побудова ефективної комунікаційної системи з національними та міжнародними партнерами, розуміння етики ділового спілкування. Знайдіть потенційних партнерів.

Удосконалення управління логістикою всередині компанії шляхом запровадження посад внутрішніх логістів, дає можливість оптимізувати важливі логістичні процеси та підвищити ефективність компанії.

Висновки до другого розділу

1. ТОВ «МТС БЕТОН» - провідний виробник на ринку будівельних матеріалів. Підприємство було засновано в 2015 році. Загальний дохід підприємства в 2022 році зменшився на 4,1 млн. грн., або на 5,01 % проти рівня 2020 року. Зменшення обсягів виробництва забезпечило зниження загальної суми витрат на 6,85 %, хоча прибуток за досліджуваний період збільшився в 1,8 рази. Зменшення обсягів виробництва зумовило скорочення працівників на підприємстві на 5 осіб, або на 25 % проти рівня базового року. Перевищення приросту прибутку над зменшенням витрат зумовило збільшення рентабельності активів та діяльності на 11,13 та 2,02 відсоткові пункти відповідно. Розглянута організаційно-економічна характеристика свідчить про постійну тенденцію економічного росту підприємства у майбутньому.

2. Відповідно до дослідження система управління логістичними процесами ТОВ «МТС БЕТОН» складається з механізмів контролю діяльності підприємства як елемента, що поєднує всі складові логістичного управління та комплексно впливає на стан виробничої системи. Основними завданнями таких механізмів в рамках логістичних систем є: аналіз конкурентного середовища; розробка оптимальної конфігурації логістичної системи; визначення загальної та матеріально-технічної місії та основних цілей компанії; визначення оптимальної організаційної структури підприємства; діагностика існуючої стратегії компанії; аналіз шляхів забезпечення виконання розроблених планів.

3. Після аналізу управління матеріально-технічним забезпеченням ТОВ «МТС БЕТОН» були виявлені наступні вузькі місця: погано організований графік роботи адміністративного персоналу та неправильне оцінювання важливості завдань, покладених на адміністративний персонал, високі транспортні витрати в структурі логістичних витрат компанії. Для ефективного управління логістикою в ТОВ «МТС БЕТОН» ми пропонуємо сформулювати логістичну стратегію та усунути всі вузькі місця в її реалізації.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «МТС БЕТОН»

3.1. Визначення чинників підвищення ефективності логістичного менеджменту ТОВ «МТС БЕТОН»

Щоб підвищити ефективність системи, резерви повинні бути ідентифіковані та максимізовані як потенційні можливості покращити кінцевий результат.

Під видобутими запасами розуміють різницю між фактичним результатом діяльності та його теоретичним значенням, можливим за умови ефективного та повного використання наявних ресурсів. Причиною такої розбіжності є вплив різних факторів, як всередині, так і поза предметом дослідження. Водночас за результатами економічного аналізу визначається певна сукупність факторів, що представляють конкретне джерело резервів. Аналітичні дослідження визначають чинники, що призвели до відхилень у результатах, і виявляють контрольні ділянки, в яких найбільше зосереджені запаси щодо конкретних умов експлуатації системи.

Вплив факторів у системах виробництва та розподілу характеризується не тільки прямим впливом, але й опосередкованим впливом через більш складні системи факторів, що відрізняє їх від відкритих і прихованих (латентних) факторів. Необхідно розділити фактори на Цей поділ також пов'язаний зі складністю причинно-наслідкових зв'язків, що визначають характер виявлення. Якщо явні запаси можна визначити на основі статистичних, бухгалтерських та інших факторів звітності, набагато більші потенційні запаси будуть виявлені на основі регулярного та комплексного аналізу кількісних та якісних змін. Проаналізувати виробничі параметри через призму причинно-наслідкових зв'язків і створити відповідну основу для підвищення ефективності роботи підприємства.

Запаси характеризуються високою динамікою і невичерпністю і присутні на всіх рівнях виробничо-збутової системи. Характеристики системи виникають під впливом різноманітних факторів, які чинять тиск на систему та призводять до зміни показників.

Резерв має два поняття: резервний запас і невикористана можливість (упущена вигода). Щоб використати виявлені резерви в напрямку підвищення ефективності системи, необхідно знати особливості впливу факторів на кінцеві показники. Крім того, при аналізі систем виробництва та розподілу важливо розрізняти контрольовані та неконтрольовані фактори. Оскільки значення контрольованих елементів навмисно змінені, важливо знайти оптимальне співвідношення з неконтрольованими випадковими елементами, щоб позитивно вплинути на часткові та інтегральні показники функціональності системи.

Вплив факторів на прояв властивостей системи характеризується наступним чином:

- тривалість ефекту змінюється в залежності від рівня очікування бажаного результату (ефекту);
- зміни неоднорідності та вплив на факторні показники;
- взаємна заміна факторів;
- взаємодії між факторами;
- об'єктивний і суб'єктивний характер впливу [10].

Довгостроковий вплив фактору характеризується періодом, протягом якого фіксуються зміни виробничих показників у часі. Іншими словами, потрібен певний проміжок часу для відображення впливу кожного фактору (затримка). Наприклад, корпоративна реструктуризація та технологічна модернізація можуть не дати негайного ефекту, але є очевидна можливість підвищити ефективність виробництва в короткостроковій перспективі шляхом впровадження більш просунутих організаційних заходів. Принцип врахування фактору часу заснований на тому, що

величина витрат і доходів на шкалі часу економічно неоднакова з обраного моменту часу на шкалі часу (розрахункового року).

Друга характеристика характеризує неоднорідність впливу факторів (позитивний, негативний або неоднозначний вплив), який, залежно від наведеної класифікації, призводить до покращення або зниження значення показника ефективності системи і водночас до її сили. Їх вплив також неоднаковий. Наприклад, хоча підвищення професійного рівня трудових ресурсів, безумовно, сприяє підвищенню ефективності виробництва, будівництво очисних споруд негативно впливає на кінцевий результат, яким є економічна ефективність. Це пояснюється тим, що капітальні інвестиції, необхідні в цьому випадку, не призводять до очевидної економічної життєздатності. Ці негативні наслідки зумовлені численними обмеженнями виробництва з боку держави та суспільства. Соціальний аспект певних обмежень полягає в тому, що підприємства несуть додаткові витрати на забезпечення екологічних, санітарно-правових норм і вимог, а також на сплату зобов'язань перед соціальними фондами, розвиток соціальної інфраструктури тощо. Однак це не означає, що такі витрати економічно нереальні. Як правило, вони мають значний системний ефект і є передумовами безпеки суспільного життя.

Взаємозаміщення характеризує певні групи факторів, здатних компенсувати один одного. Зокрема, нестачу робітників можна компенсувати підвищенням механізації виробничого процесу.

Усі фактори взаємопов'язані і їх вплив на виробничі показники взаємозалежний. Тобто зміни одного показника призводять до змін інших показників. Ця можливість вимагає системного підходу до аналізу та визначення резервів для підвищення ефективності елементів ланцюга поставок.

Аналіз ефективності логістичної системи ТОВ «МТС БЕТОН» спрямований на низку елементів (підприємств), які взаємопов'язані та взаємозалежні та спрямовують свою діяльність на досягнення синергетичного ефекту. Умовно всі фактори можна розділити на внутрішні системні фактори та зовнішні системні фактори, а власне, з

точки зору управління логістичною системою, їх можна поділити на фактори управління та неуправляючі фактори. Враховуючи специфіку та ступінь впливу тих чи інших факторів на характеристики системи, непрямих чи прямих факторів занадто багато, тому занадто багато деталей лише ускладнюють дослідження, не надаючи істотного впливу на кінцеві результати. Будь ласка, зверніть увагу, що тому фактори, представлені на рисунках 3.1 і 3.2, групують основні впливи на логістичну систему, і ми вибираємо їх за допомогою евристичного методу для обґрунтування рішень.



Рис. 3.1. Внутрішні фактори формування ефективності функціонування логістичних систем ТОВ «МТС БЕТОН»

Найважливішими групами внутрішньосистемних факторів, що впливають на ефективність логістичних систем, є:

- організаційно-структурні (організаційно-правова форма всіх учасників ланцюга поставок, а також система їх взаємовідносин, технічна оснащеність, рівень використання виробничих потужностей, технологічна винахідливість тощо);
- функціонально-економічний (ступінь лінійної впорядкованості всіх суб'єктів ланцюга поставок і координація їх можливостей).
- Суспільство і споживачі (форми організації праці, системи управління виробництвом і збутом, безпека і кваліфікація працівників, форми матеріального стимулювання праці, платоспроможність виробників на споживчих ринках і т.д.) (рис. 3.1).

Логістичні системи є складними соціотехнічними утвореннями на відповідних ринках, де наявність великої кількості стохастичних зв'язків із зовнішнім середовищем підвищує невизначеність і активізуються властивості виробничо-економічних систем самоорганізації та адаптації. Особливість адаптації кожного елемента системи до ринкового середовища підвищує роль внутрішніх факторів у використанні резервів як об'єктів управління та їх потенційний вплив на розвиток показників ефективності виробничо-збутової діяльності. У цьому контексті необхідно знати особливості впливу внутрішніх факторів на функціональну ефективність логістичної системи в аграрній галузі та ідентифікувати їх та включати в управління бізнесом.

Логістична система складається з функціонально взаємопов'язаних організаційних структур, які забезпечують обіг товарів, інформації, фінансів і послуг через логістичний ланцюг. Від організаційно-правової форми елементів утвореного ланцюга залежить ступінь злагодженості всієї системи. Це тому, що різні типи компаній, кооперативи, вертикально інтегровані ферми, фінансово-промислові групи тощо є більш інтегрованими структурами навколо певних груп. Ідеї та ресурси, які забезпечують наскрізний контроль над усім функціональним діапазоном матеріального потоку від первинного джерела сировини до кінцевого споживача готової продукції [40]. І навпаки, в компаніях з низьким енергоспоживанням вхідні

та вихідні потоки мають переважно стохастичний характер, що означає більшу ймовірність виникнення збоїв у взаємодії системи та інших елементів системи. Представлені особливості пояснюють прагнення компаній, що динамічно розвиваються, взяти під свій контроль усі компанії, які забезпечують рух матеріалів через логістичний ланцюг. Згодом власники переробних компаній мають можливість контролювати постачання сировини для власного виробництва, створюючи філії чи купуючи цілі компанії, або контролювати діяльність власних компаній, купуючи асоційовані операційні підрозділи. Все більше і більше цікавляться акціями фондового ринку. З іншого боку, якщо переробник має власну дистриб'юторську мережу, його лідерська позиція на ринку стає більш чіткою та передбачуваною.

Отже, зростання розмірів діяльності товариства шляхом випуску, емісії, продажу акцій або залучення нових інвесторів через механізм реструктуризації (злиття чи злиття) акціонерних товариств мотивується бажаннями власників товариства, обробка, зберігання. Максимальний контроль над усіма компаніями, які залучені в потік матеріалів від сировинної бази до кінцевого споживача через такі системи, як логістика, продаж і торгівля. Таким чином, ефективність логістичної системи залежить від ступеня узгодженості її складових, а цей ступінь визначається насамперед організаційно-правовою формою кожного окремого суб'єкта логістичного ланцюга та відповідної системи управління.

Значний вплив на ефективність виробництва має матеріально-технологічна база підприємства, а також масштаби її використання. Процес удосконалення і розвитку матеріально-технологічної бази можна здійснювати інтенсивно, збільшуючи потенціал основних фондів і підвищуючи ефективність їх використання.

Що стосується логістичної системи, то використання широкого комплексу елементів у розвитку матеріально-технологічної бази виробництва і розподілу матеріальних потоків означає її кількісне і якісне оновлення, що сприяє підвищенню ефективності всієї системи та її функціонування.

Широкомасштабні контрзаходи вимагають великих капіталовкладень, які часто є неприйнятними в ситуаціях, коли елементи ланцюга поставок мають обмежені фінансові ресурси. У цих умовах найбільш ефективним і економічно справедливим є інтенсивний шлях розвитку виробництва, який передбачає повне використання матеріально-технічних можливостей, раціональну технологію руху матеріальних потоків, використання систем і підтримку технічних засобів у справному стані.

До факторів, що впливають на використання виробничого обладнання, відноситься використання організаційних заходів, які не потребують значних вкладень в основне виробництво. Але коли технічні засоби і методики фізично і морально застарівають, їх колись необхідно оновити. Закупівля нових машин і обладнання повинна здійснюватися з урахуванням поточних досягнень НТП і базуватися на критеріях ціни та якості. Найнижча ціна на нову техніку є результатом детального вивчення ринку засобів виробництва та вибору відповідної за фінансовими можливостями та можливостями системи технічних засобів, яка найбільше відповідає вимогам логістики щодо механізації та автоматизації технологічних процесів.

Серед функціонально-економічних факторів підвищення ефективності логістичної діяльності акцентуємо увагу на застереженнях, пов'язаних із формуванням логістичних ланцюгів та гармонізацією можливостей логістичних систем.

Перехід від поетапного до лінійного розташування елементів логістичної системи, тобто від логістичного каналу до логістичного ланцюга, створює сприятливі умови для інтеграції зусиль усіх елементів для формування синергії. Реалізація функціональності системи ефективна, коли гарантується номінальна продуктивність всієї системи. Загальна потужність логістичної системи визначається потужністю її найслабшої ланки та тим, чи забезпечує вона виробництво, транспортування, зберігання, переробку сировини, продаж перероблених продуктів

тощо в межах логістичного ланцюга. Якщо виникають проблеми через брак технічних ресурсів, організаційні недоліки чи адміністративні перешкоди, потенціал усієї системи однозначно зводиться до параметрів слабкого місця.

При аналізі матеріальних потоків необхідно розрізнити такі властивості, як сила і сила. Якщо ємність визначається об'ємом продукту, що переміщується за одиницю часу, то напруга є інтенсивністю цього руху. Перша метрика залежить від пропускної здатності найслабшої ланки логістичної системи. У ситуаціях дискретного матеріального потоку пропускна здатність системи може бути збільшена шляхом підвищення напруги. Наприклад, якщо ви не можете перевезти всю кількість товарів через вантажопідйомність вашого транспортного засобу, вам може знадобитися збільшити частоту відправлень. Тому ми вводимо поняття функціональної спроможності для оцінки логістичних систем в аграрній галузі. Це означає можливість переміщення відповідної кількості матеріального потоку за рахунок номінальної потужності компонентів системи. Дефіцит збільшує періодичність руху потоку.

До групи соціально-споживчих факторів (див. рис. 3.1) ми вводимо такі економічні ресурси, як праця та рівень компетентності працівників, які, у свою чергу, формують попит на розчинники на споживчому ринку. Резервами зростання продуктивності праці правомірно було б вважати резерви, зумовлені соціально-споживчими факторами. У цьому контексті їх можна розділити на дві групи. Один із них – резерви, створені можливостями науково-технічного прогресу. Що виходить від усунення даремно витраченого часу. Слід зазначити, що обмежень щодо використання запасів першої групи практично немає.

Визначено, що фактори, які забезпечують підвищення продуктивності праці, можна представити такими елементами:

- наукові результати та їх впровадження у виробництво;
- поліпшення технологічної бази та рівня використання;
- вдосконалити організацію та підвищити рівень контролю виробництва;

- підвищення якості персоналу [10].

Слід зазначити, що для ефективного використання трудових ресурсів темпи зростання продуктивності праці мають бути вищими за темпи зростання трудових ресурсів і заробітної плати. На цьому фоні актуальним є підвищення якості трудових ресурсів.

До найбільш характерних факторів, що впливають на операційну ефективність, належать: ефективність національних нормативних актів; ступінь інтегрованості комплексу в глобальну логістичну систему; стан розвитку інфраструктури; показники попиту для продукції підприємства (рис. 3.2).

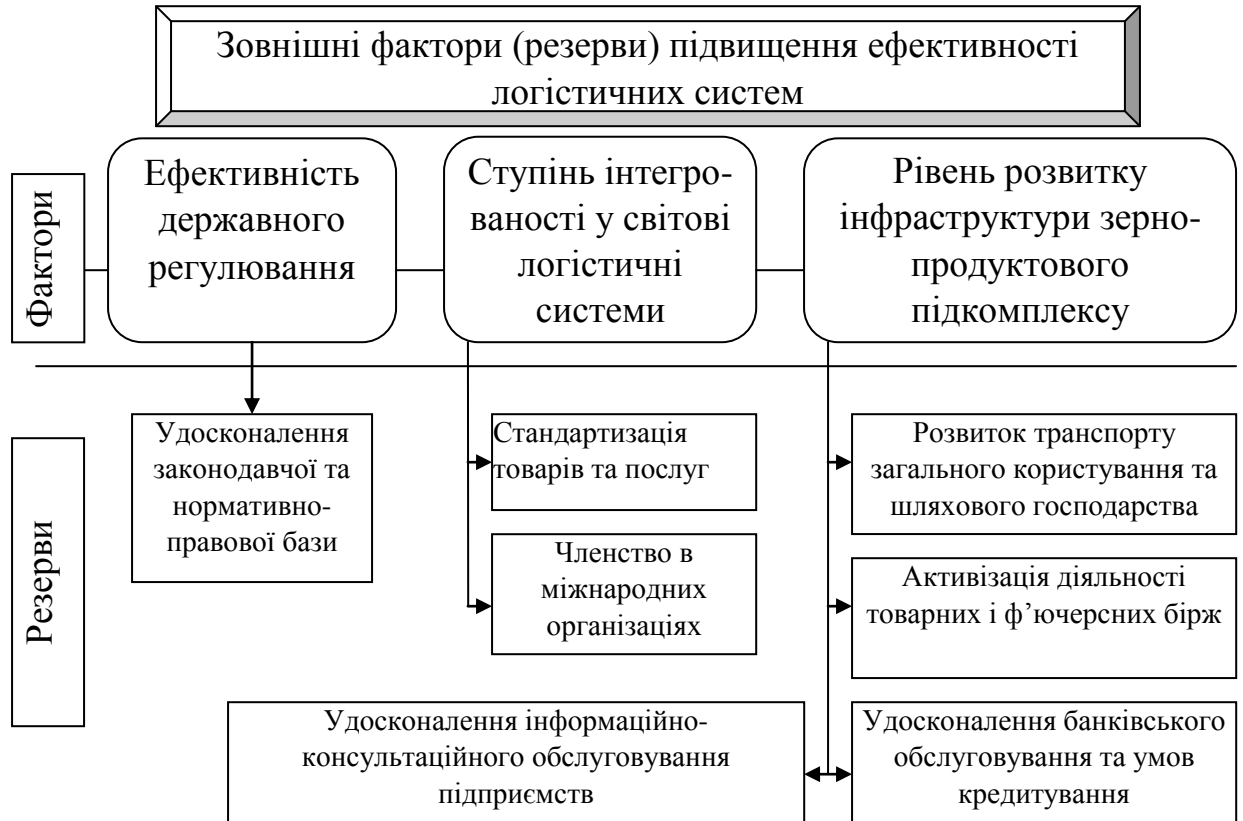


Рис. 3.2. Зовнішні фактори впливу та резерви підвищення ефективності функціонування логістичних систем підприємств АПК

Законодавча сфера регулює межі та продуктивність логістичної системи та її елементів. Цей фактор опосередковано визначає ступінь інтегрованості в глобальну логістичну систему. Ратифікація міжнародних угод і прийняття законів, адаптованих до світової практики, сприяють міжнародній стандартизації товарів і послуг і, таким чином, інтеграції логістичних елементів у глобальну логістичну систему.

Ефективність логістичної системи залежить від рівня розвитку інфраструктурного середовища. Елементи інфраструктури включатимуть загальні та внутрішньовиробничі перевезення, товарні та ф'ючерсні біржі, банківські установи та організації, що надають інформаційні та консультаційні послуги, а також страхові, консалтингові компанії, логістичні центри, торгові компанії, дорожнє господарство, портову та залізничну інфраструктуру, митне оформлення тощо. Більшість із перерахованих елементів інфраструктури функціонують на конкурентному ринку, що створює умови для підвищення якості послуг, що надаються, та можливість вибору постачальників цих послуг. У процесі формування ланцюга поставок важливою є інтеграція зусиль усіх елементів інфраструктури для реалізації цільових функцій виробничо-збутової системи, а для цього необхідний критеріальний підхід до вибору елементів інфраструктури.

Виробнича програма підприємства з точки зору системної методології повинна виділяти параметри платоспроможного попиту, які визначають попит як зовнішні чинники, що впливають на ефективність функціонування підприємства. Оскільки зовнішні фактори не піддаються контролю з точки зору компанії, завжди можна вплинути на попит, стимулюючи попит за допомогою рекламного впливу, рекламних програм тощо. Логістичні системи повинні працювати з матеріальними потоками, які відповідають параметрам платоспроможного попиту та мають достатні резерви виробничих потужностей на випадок неочікуваного зростання попиту.

Резервом підвищення ефективності логістичної системи є здатність мобілізувати дію окремих факторів, що впливають на ефективність її функціонування. Ми поділяємо сукупність факторів, що впливають на ефективність

логістичних систем, на внутрішні та зовнішні системи, а також на керовані та некеровані системи з точки зору бізнесу. Звичайно, ідентифіковані фактори не охоплюють весь перелік, але вони узагальнюють основні впливи на логістичну систему та були обрані нами на основі евристичного методу для обґрунтування рішення.

До найважливіших груп внутрішньосистемних факторів належать: організаційно-структурні (організаційно-правова форма всіх учасників ланцюга поставок, а також системи їх взаємовідносин, технічне оснащення, виробничі потужності); функціонально-економічні (ступінь лінійної впорядкованості усіх учасників ланцюга поставок і координація їх навичок); соціальні споживачі (форми організації праці, системи управління виробництвом і збутом, забезпечення кадрами та їх кваліфікацією, форми матеріального стимулювання праці, платоспроможність виробників на споживчих ринках, і т.д.); зовнішні по відношенню до системи фактори, що впливають на функціональну ефективність, включають: ефективність національних нормативних документів, ступінь інтегрованості комплексу в глобальну логістичну систему, рівень розвитку інфраструктури, параметри вимог до продукції підприємства.

3.2. Впровадження ризик-менеджменту в управлінні логістичною діяльністю ТОВ “МТС БЕТОН”

Кожна ланка в ланцюжку постачання пов'язана з ризиком, від надання фізичних ресурсів постачальниками до доставки кінцевого продукту споживачеві. Їх поява в логістичній діяльності пов'язана з помилками і прорахунками в управлінні матеріалами і супутніми потоками, неврахуванням конкретної кон'юнктури ринку (затримки в доставці сировини підприємствам, неповні замовлення, неправильна оцінка кількості при здійсненні закупівель, невірна оцінка обсягів при закупівлях, невиконання замовлень на підприємствах).

У нинішніх економічних умовах питання управління ризиками є особливо актуальними для управління будь-яким бізнесом. Тому що компанії стикаються з багатьма негативними факторами, які впливають на кінцевий результат їх діяльності, такими як: нестабільність доставки, затримки та неповнота; споживчі платежі, труднощі з отриманням кредитних ресурсів тощо.

Розглядаючи сутність поняття «логістичний ризик», можна виявити різні підходи до визначення основних елементів, які призводять до його виникнення. До них відносяться такі фактори ризику, як ризик затримки функціонування ланцюга поставок, порушення умов доставки, порушення функціонування однієї або кількох ланок ланцюга, ситуації, пов'язані з можливими перебоями в ланцюзі поставок. рух різноманітних потоків ресурсів через зовнішні фактори та вплив внутрішнього середовища, непередбачені та небажані події або причини таких подій, що призводять до дефіциту потрібних продуктів і сировини в потрібний час і належної якості; нездатність виконувати логістичні операції, такі як відповідне розташування, очікувані ціни, транспортування, складування, обробка продукції та управління запасами, а також ризики управління логістикою на всіх рівнях;

Сучасні методи оцінки логістичних ризиків поділяються на такі категорії:

- Економіко-статистичні методи, тобто вивчається статистика збитків і прибутків, що виникають у конкретному або подібному виробництві, визначається масштаб і частота досягнення певних економічних результатів і робиться найбільш ймовірний майбутній прогноз (середнє значення досліджуваних випадкових величин (вплив конкретна подія, наприклад, дохід, прибуток тощо), дисперсія досліджуваної випадкової величини (доходу, прибутку тощо) та її стандартне (середнє квадратичне) відхилення, коефіцієнт варіації, розподіл ймовірностей досліджуваної випадкової величини). Цей метод вимагає наявності великих наборів даних, які не завжди доступні експертам і які можуть бути дорогими для збору та обробки. Професійні методи застосовуються тоді, коли підприємства не мають придатних даних, необхідних для розрахунків економіко-статистичними методами, і

потребують вивчення кваліфікованими експертами та подальшої математичної обробки результатів.

- Методи розрахунку та аналізу, засновані на застосуванні прикладних математичних методів. Найбільш поширеним методом вимірювання ризику є використання середньозваженого для визначення очікуваних рішень. При цьому ймовірність кожного результату визначається як частота або питома вага відповідного значення.

- Аналогічні методи (методи, які створюють дерева подій, метод «результату події», метод індексу ризику).

В епоху бурхливого розвитку інформаційних технологій передові досягнення цього напрямку впроваджуються практично в усі сфери людської діяльності з урахуванням усіх витікаючих переваг, а при їх використанні важливо враховувати їх адекватність. У процесі управління логістичними ризиками. Зрозуміло, що успіх управління логістичними ризиками безпосередньо залежить від інформації, яка використовується для прийняття рішень, її достовірності, повноти, своєчасності, комплексності тощо. Тому при побудові інформаційно-аналітичної інфраструктури приділяється велика увага розробці методики їх обробки та формування відповідних висновків.

Особливості етапів інтеграції ризик-менеджменту в інформаційні системи підприємства представлені в таблиці. 3.1.

Важливим кроком в інтеграції управління ризиками в інформаційні системи управління підприємством є етап моніторингу працездатності системи, усунення несправностей, аналіз ефективності системи та відповідне оновлення для виправлення наслідків, усунути наявні недоліки та підвищити ефективність системи.

Завдання ризик-менеджменту полягає в зменшенні впливу небажаних факторів на логістичну систему компанії з метою досягнення результатів, максимально наближених до бажаних. Можливі стратегії управління ризиками дуже різноманітні. Уникнення ризиків, уникнення ризиків, свідоме та несвідоме прийняття ризиків,

дублювання операцій, об'єктів або ресурсів, зменшення потенційних і фактичних втрат, розподіл ризиків, фрагментація ризиків, вплив у розподіленому всесвіті, взаємна ізоляція потенційно небезпечних синергетичних фактори, передача ризиків іншим суб'єктам (страхова та нестрахова передача) тощо.

Таблиця 3.1

Кроки впровадження систем ризик менеджменту в загальну систему управління ТОВ “МТС БЕТОН”

Етапи інтеграції ризик-менеджменту	Характеристика етапів	Забезпечення з боку управління підприємством
Етап 1. Аналіз проектування	Визначення цілей проекту, визначення внутрішніх бізнес-процесів, розробка концепції та техніко-економічне обґрунтування проекту	Виявлені ризики використовуються для створення вимог до інформаційних технологій, таких як заходи безпеки та стратегії розвитку бізнесу.
Етап 2. Розробка	Розробка інтерфейсів інформаційних систем управління ризиками, властивості окремих модулів інформаційних систем для вирішення конкретних завдань конкретних компаній	Виявлені таким чином ризики дозволяють розвивати інформаційну систему та аналізувати її належне функціонування.
Етап 3. Впровадження	Встановлення спеціальних ІТ-продуктів та програмного забезпечення: Встановлення робочих станцій, серверів, мережевих пристроїв, принтерів, джерел безперебійного живлення, резервне копіювання даних	При застосуванні процесів інформаційної системи необхідно змодельовати впровадження управління ризиками в умовах навколишнього середовища та прийняти рішення щодо визначених рішень перед введенням системи в експлуатацію.
Етап 4. Навчання	Впровадження програмного забезпечення для бізнесу, розвиток персоналу	Обслуговування компонентів і системи в цілому
Етап 5. Застосування	Програмна технічна діяльність та загальний супровід проекту	Ризики значно знижуються завдяки управлінню ризиками на основі складних ІТ-систем.
Етап 6. Моніторинг стану системи, усунення недоліків функціонування та оновлення	Контролюйте продуктивність системи та впроваджуйте коригувальні дії для усунення наявних недоліків і підвищення ефективності.	Розглянемо еволюцію операційного середовища та забезпечимо інтеграцію та підтримку результатів, отриманих у результаті впровадження інтеграції управління ризиками в інформаційні системи.

Триетапну модель методів прийняття рішень та інформаційних систем управління ланцюгами поставок у невизначених багатоваріантних середовищах можна реалізувати у вигляді системи управління ризиками ланцюга поставок, загальна структура якої показана на рисунку 3.3.

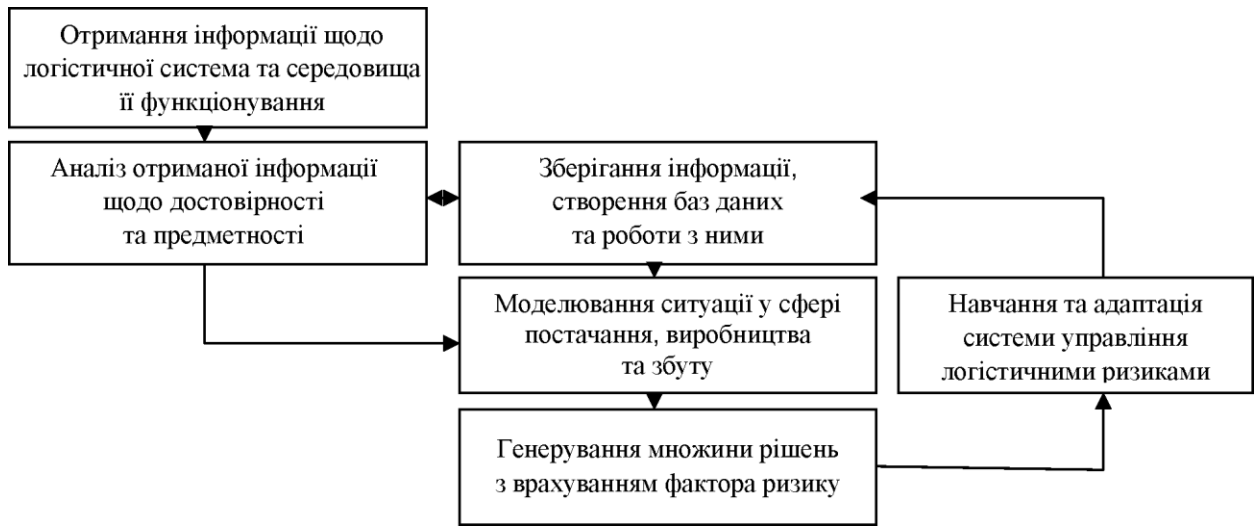


Рис. 3.3. Система управління логістичними ризиками

Розглянемо більш детально призначення основних елементів запропонованої структури системи управління логістичними ризиками.

Перший компонент – інформаційно-пошукова підсистема. Він включає в себе інтерфейс «системи осіб, які приймають рішення», за допомогою якого особи, які приймають рішення, можуть передавати інформацію про можливі ситуації (стани зовнішнього середовища), бажаний результат рішення, умови, накладені на рішення, і критерії оцінки. Результати, переважна система та критерії ефективності методу. Для забезпечення гнучкості системи можливе введення в систему додаткових алгоритмів, методів і моделей, а також відомої статистики відповідно до рішень, прийнятих у відомих ситуаціях.

Друга підсистема відповідає за аналіз інформації. Цей елемент структури спрямований на оцінку достовірності інформації, її важливості та вибір відповідної моделі для виконання технічних, економічних, фінансових чи інших завдань. Вибір моделей здійснюється на основі вхідної інформації та конкретної постановки задачі моделювання.

Інформаційний аналіз передбачає виконання ряду етапів, включаючи аналіз зовнішніх факторів (цілі компанії, споживчі пріоритети, аналіз нових технологій, конкурентна позиція тощо). Аналіз функціональності системи (наприклад, оцінка функціональності системи щодо майбутніх завдань, визначення сильних і слабких сторін). Аналіз необхідних дій, актуальність і пріоритетність дій, оцінка майбутніх наслідків, вплив результатів на майбутні дії, прогнозування та аналіз можливих факторів ризику.

Підсистема ситуаційного моделювання допомагає сформувати типи, розміри та діапазони значень параметрів, що характеризують поточний стан як зовнішнього середовища, так і логістичної системи. Конкретні значення всіх або кількох параметрів можуть бути згенеровані за певними законами (формування параметрів) або відповідати реальним чи конкретним ситуаціям (введення конкретних параметрів). Це дає можливість звужити вибір усіх можливих варіантів, тобто шукати лише потрібну федеральну землю. Цей блок виконує тестове моделювання обраної моделі у всьому діапазоні значень параметрів. Ефективність обраної моделі та відповідність результатів заданим параметрам також оцінюється на основі інформації про відповідні значення критеріїв.

Підсистема зберігання інформації складається з баз даних, баз моделей і баз знань, призначених для накопичення, класифікації та сортування всієї інформації, що надходить про зовнішнє середовище, суб'єкт (організацію, підприємство) і матеріально-технічне забезпечення системи тощо. База знань містить набір процедур, які реалізують різні алгоритми та методи прийняття рішень, а також набір

процедур для визначення характеристик продуктивності, пов'язаних з кожним методом. Тому кожен метод прийняття рішень має власний набір алгоритмів адаптації або навчання (вибір вагових коефіцієнтів).

Підсистема прийняття рішень вибирає необхідний алгоритм прийняття рішень, вибирає з набору всіх наданих рішень те, що відповідає вхідним вагам і системі переваг особи, що приймає рішення, і запитує особу, яка приймає рішення, прийняти остаточне рішення.

Навчально-адаптаційний блок описує методи вибору вагових коефіцієнтів, що характеризують відносну важливість критеріїв для кожного алгоритму прийняття рішення в конкретній ситуації, а також набір кроків, що визначають характеристики ефективності алгоритмів, що відповідають цим методам.

При необхідності обрані методи, алгоритми та коефіцієнти коригуються та адаптуються до конкретної ситуації. Вибір здійснюється на основі аналізу результатів імітаційної моделі з урахуванням параметрів, що зберігаються в базах даних, і знання подібних випадків, моделей і знань в блоках зберігання інформації. Узгоджені алгоритми та параметри зберігаються у відповідній базі даних. Усі елементи системи управління логістичними ризиками є взаємозалежними та взаємопов'язаними та постійно адаптуються та коригуються для досягнення максимальної синергії.

В сучасних ринкових умовах гостро постає проблема ефективного управління логістичною діяльністю в умовах невизначеності зовнішнього середовища та зумовлених цим ризиків для компаній. Управління логістичними ризиками є важливим елементом для ефективного реалізації логістичної діяльності та забезпечення безперебійної роботи всієї компанії. Ефективність управлінського впливу в цій сфері залежить, перш за все, від комплексного і комплексного підходу до проблеми. Мінімізація логістичних ризиків на всіх ланках ланцюга постачання

вимагає постійного моніторингу процесів як доповнення до набору інструментів впливу на управління.

На основі узагальнення попереднього досвіду розробки оцінки логістичних ризиків запропоновано методику оцінки логістичних ризиків, яка включає наступні етапи (на прикладі ТОВ «МТС БЕТОН»):

1. Використовувати показники ймовірності виникнення ризиків у ланцюзі поставок та їх наслідки як базові показники для наступних розрахунків.

2. Оцінити ймовірність виникнення та впливу ризику ланцюга постачання (виражену у відсотках від прибутку) відповідно до ступеня виникнення ризику та структурувати логістичні ризики відповідно до ступеня виникнення.

3. Оцінка збитку на основі сценарію реалізації ризику.

4. Надайте рекомендації щодо мінімізації виявлених ризиків.

Діяльність кожної компанії пов'язана з ризиками, але в залежності від сфери діяльності ці ризики та наслідки їх реалізації можуть істотно відрізнятись. Компанія використовує найпопулярнішу у світі концепцію логістики «точно вчасно», також відому як концепція «нульових запасів». Незважаючи на те, що це дає компанії багато переваг, це також робить її більш вразливою до логістичних ризиків, оскільки будь-який збій у функціонуванні логістичного ланцюга може призвести до «заморожування» виробничої діяльності на деякий час. Це займає багато часу і може призвести до значних матеріальних втрат. ТОВ «МТС БЕТОН» є гравцем на ринку будівельних матеріалів, тому на його діяльність сильно впливає специфіка цієї галузі. Деталі впливу природно-кліматичних умов, умов зберігання продукту та його виробничого циклу створюють умови для виникнення ризиків.

Одним із найважливіших елементів управління ризиками ланцюга поставок є пом'якшення ризиків. Це дозволяє компаніям не тільки уникати ризиків, але й мінімізувати їх шляхом уникнення та мінімізації ризиків. Управління логістичними ризиками в ТОВ «МТС БЕТОН» також вимагає вжиття заходів щодо мінімізації

ризиків. У таблиці 3.2 перераховано найважливіші логістичні ризики та запропоновано заходи щодо їх мінімізації.

Таблиця 3.2

Заходи щодо мінімізації основних логістичних ризиків ТОВ «МТС БЕТОН»

	Фактор ризику	Заходи мінімізації
Вхідні потоки	Збій постачання	Значна відповідальність постачальника за прострочення, штрафи за порушення умов договору встановлюються за домовленістю сторін
	Проблеми з якістю сировини	Якість сировини постійно контролюється в лабораторіях, за порушення договорів і стандартів якості накладаються штрафи.
	Зростання цін на сировину	Винагорода, яка враховує ліміт коливань цін, дозволених умовами договору протягом терміну дії
	непередбачувані торгові бар'єри	Дослідження ринку, створення резервів для подолання несподіваних перешкод
	Порушення транспорту	Письмове підтвердження умов доставки та відповідальності за їх переривання
Внутрішні потоки	Несправність обладнання	Регулярна діагностика обладнання, своєчасна заміна зношених деталей, капітальний ремонт обладнання, гарантійне обслуговування
	Проблеми комп'ютерної системи	Резервне та аварійне живлення на випадок зникнення живлення, доступність системного адміністратора з боку персоналу
	непередбачувані обставини	Створення резервів умовних зобов'язань
Вихідні потоки	Несподівані коливання попиту	Створення запасів GP для покриття коливань, моніторинг ринку, планування виробництва з урахуванням прогнозів попиту
	Продано	Адміністрування, регулярне виставлення рахунків за ТМЦ, встановлення камер спостереження, взяття на себе значної відповідальності персоналу у разі виникнення вузьких місць
	Перерва постачання	Санкції за порушення поставок посередниками, співпраця з перевіреними компаніями
	Зниження ринкової ціни	Прогнозування коливань цін, моніторинг кон'юнктури ринку та хеджування

При використанні ефективних контрзаходів, ви можете мінімізувати негативний вплив на ваш бізнес від виникнення логістичних ризиків, а в деяких випадках навіть запобігти цим ризикам.

Характеристики сучасного зовнішнього середовища, такі як мінливість, багатофакторність та комп'ютеризація, ставлять перед логістичним персоналом нові виклики. Ефективне управління логістичними ризиками підприємства є перспективним джерелом отримання та розширення конкурентних переваг компаній.

3.3. Оптимізація управління складськими процесами на підприємстві

Одним із джерел надходження грошових коштів ТОВ «МТС БЕТОН» є оплата за зберігання матеріальних цінностей на складах і відкритих площах. Кількість, склад, місткість і спеціалізація складів утворюють структуру управління складом ТОВ «МТС БЕТОН». Організація управління складським господарством впливає на пропускну спроможність складів, трудомісткість і собівартість складських операцій, величину внутрішньофірмових транспортних витрат і т. д. Отже, ефективно побудована складська робота компанії гарантує стабільний і безперебійний рух коштів і стає основою збалансованого фінансового планування.

Оптимізація складської діяльності ТОВ «МТС БЕТОН» проявляється у визначенні раціональних місць зберігання продукції на складах логістичними методами та визначенні оптимального рівня використання складів і майданчиків.

Останнім часом складський бізнес компанії набув значення, оскільки він спрямований на збереження продукції та зниження транспортних витрат. Тому необхідно раціонально організувати складську діяльність на підприємстві, ефективно використовувати складські приміщення та мінімізувати витрати на складську діяльність. В сучасних умовах конкурентоспроможність підприємства багато в чому залежить від ефективності роботи складу. Ефективне управління

складом є одним із центральних завдань логістики та інструментом надання якісних послуг.

Складська система ТОВ «МТС БЕТОН» - це система, що складається з взаємопов'язаних елементів, яка має певну структуру і виконує ряд функцій по перетворенню матеріальних потоків. Ця система є частиною системи виробництва та розподілу продукції компанії. Необхідно, щоб система зі складами та локаціями ТОВ «МТС БЕТОН» працювала економічно ефективніше, ніж без них. Тому важливо вирішити такі проблеми:

- вибір між організацією різних типів складів;
- Визначення загальної кількості складів;
- визначати раціональне розміщення продукції на складах і майданчиках з урахуванням терміну зберігання та специфіки продукції;
- Визначення оптимального використання складу та місць розташування.

Рішення цих проблем ще не повністю формалізовані та алгоритмізовані. Рішення про визначення оптимального ступеня використання складу та місць розташування доцільно приймати на основі розрахунку кореляційно-регресійної залежності суми грошової виручки від ступеня використання складу.

Вплив ступеня використання складських приміщень на рівень грошових потоків можна оцінити за допомогою статистичних методів на основі побудови та аналізу відповідної математичної моделі. Щоб визначити вплив рівня заповнюваності складських зон і платформ на статус колекції, ми використовуємо кореляційний регресійний аналіз.

Для багатofакторних моделей або явищ слід використовувати кілька методів кореляційно-регресійного аналізу, які дозволяють вивчити і кількісно оцінити внутрішні і зовнішні наслідкові зв'язки між факторами, що складають модель, і встановити закономірності функціонування і тенденції розвитку. характеристики досліджуваного результату.

У реальній економічній ситуації існує імовірнісний (стохастичний) зв'язок між показниками ефективності та факторами. Вважаємо доцільним доповнити результати факторного аналізу засобами економіко-математичного моделювання.

Основним завданням методів кореляційного аналізу та регресії є аналіз статистичних даних для виявлення математичної залежності між досліджуваними ознаками та використання коефіцієнта кореляції для визначення щільності зв'язків із конкретним числовим виразом. полягає в тому, щоб зробити порівняльну оцінку.

У менеджменті для оцінки підприємницької діяльності часто використовують математичні методи. Серед великої кількості моделей варто звернути увагу на такі статистичні методи, як аналіз трендів і методи кореляційної регресії.

Кореляційно-регресійний аналіз можна використовувати для визначення впливу факторів, для яких неможливо побудувати суворо детерміновану факторну модель. Для проведення кореляційно-регресійного аналізу необхідно дотримуватися певної кількості умов.

- Для створення рівняння регресії потрібен певний набір об'єктів. У нашому дослідженні час і простір (дані про базові компанії в 2018 році розподілені по місяцях).

- Потрібна достатня кількість спостережень (на думку експертів, кількість спостережень має бути не менше ніж у 3-4 рази більше факторів).

- Заповнювач повинен бути однорідним.

Кореляційно-регресійний аналіз використовує рівняння регресії для вирішення двох основних завдань: визначити аналітичну форму зв'язку результативних показників і факторних показників і встановити ступінь щільності зв'язку між ними. Масу.

Об'єктом розслідування стало товариство з обмеженою відповідальністю «МТС БЕТОН», яке надає послуги зі зберігання продукції.

Для більш детального аналізу діяльності компанії ми провели регресійний аналіз впливу незалежної змінної на залежну. В якості показника ефективності ми обрали коефіцієнт прибутку, який найкраще відображає ефективність компанії.

Використовуючи регресійний аналіз, ми змогли визначити функцію, яка визначає вплив параметрів моделі на залежну змінну. Визначте, чи залежить дохід від користування складським приміщенням від його зайнятості. Розв'язування моделі в пакеті аналізу даних у середовищі Excel призвело до такого рівняння:

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

Параметри цього рівняння показують, що збільшення використання запасів на 1% призводить до зростання продажів на 13 тис. грн. На діаграмі 3.4 наведено графічне зображення залежності доходу від завантаженості складських приміщень.

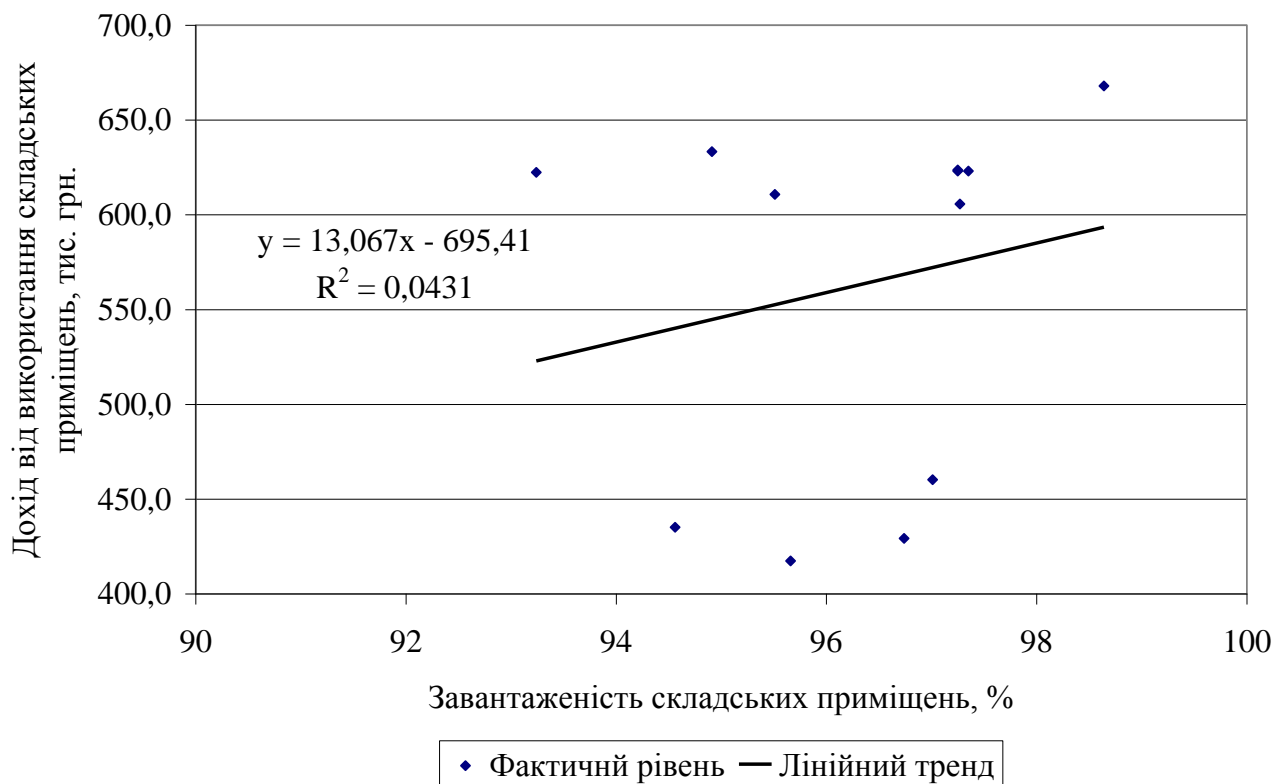


Рис. 3.4. Залежність величини грошових доходів від завантаженості площі складу в ТОВ «МТС БЕТОН»

За результатами рівняння було визначено коефіцієнт кореляції - 0,21, який демонструє слабкий зв'язок між досліджуваними характеристиками. Іншими словами: приріст грошового доходу від використання складських приміщень істотно не залежить від рівня завантаженості складу. Щоб підвищити прибутковість у цій сфері зберігання, компаніям необхідно переглянути свою цінову політику та складську логістику та шукати шляхи зниження витрат на зберігання.

Визначаємо залежність доходу від користування приміщенням від зайнятості. Розв'язування моделі в пакеті аналізу даних у середовищі Excel призвело до такого рівняння:

$$y = 9,537 * x1 - 19,442$$

Параметри цього рівняння припускають, що збільшення зайнятості площі на 1% призводить до збільшення продажів на 9,5 тис. грн. На діаграмі 3.5 показано графічне зображення залежності доходу від зайнятості площі.

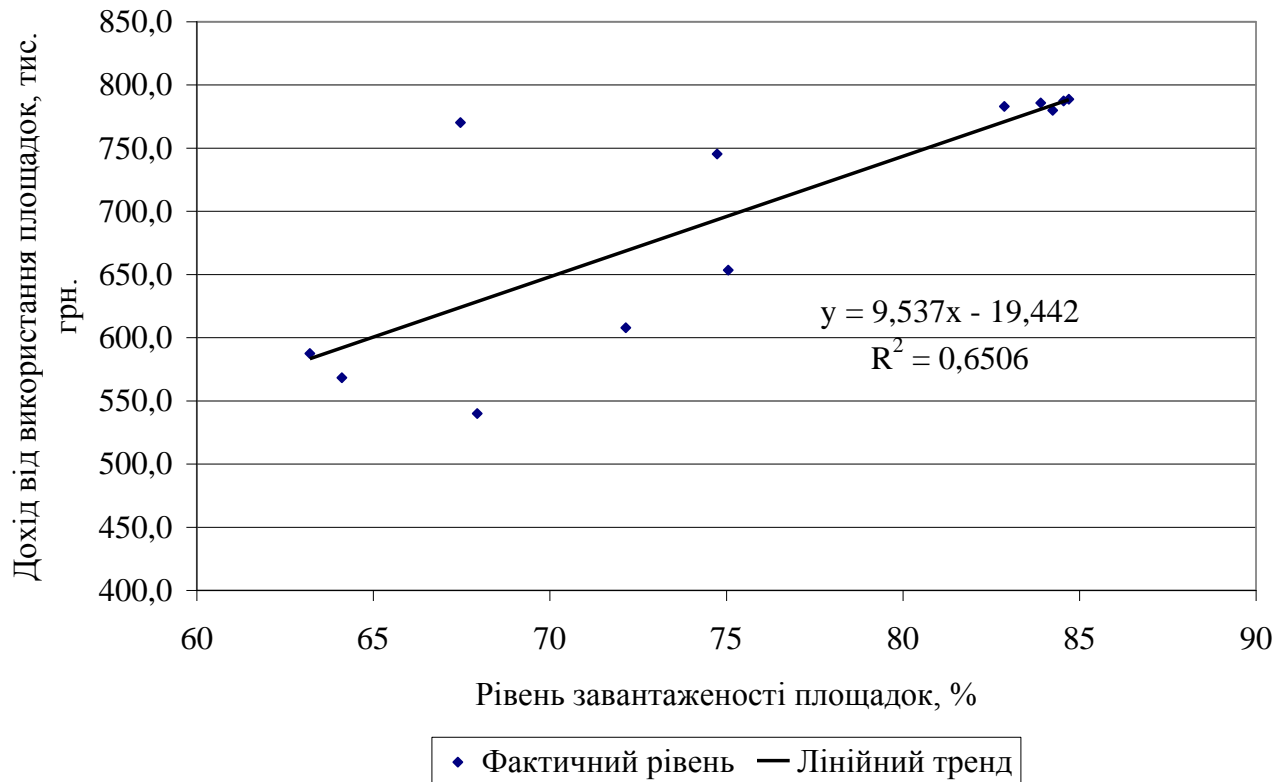


Рис. 3.5. Залежність величини грошових доходів від завантаженості критої площадки в ТОВ «МТС БЕТОН»

За результатами рівняння було визначено коефіцієнт кореляції - 0,81, який демонструє тісний зв'язок між досліджуваними характеристиками. Іншими словами: приріст грошового доходу від використання складських приміщень залежить від рівня завантаженості критих площадок. Відповідно, зусилля відділу логістики мають бути спрямовані на більш повне та змістовне використання критої платформи з метою підвищення рівня прибутку компаній.

Використовуючи багатофакторну модель, ми досліджуємо вплив завантаженості всіх типів складських приміщень (склад - x_1 і платформа - x_2) на загальний обсяг продажів компанії. Розв'язавши модель, ми отримали таке рівняння:

$$y = - 1918 + 25,0 * x_1 + 10,3 * x_2$$

Параметри отриманого рівняння такі: якщо завантаженість складу збільшується на 1%, загальний дохід компанії збільшується на 25,0 тис. грн., а якщо завантаженість ділянки збільшується на 1%, виручка збільшується на 10,3 тис. грн. Про достовірність такого прогнозу свідчить розрахований коефіцієнт кореляції, значення якого становить 0,67 од.

Отже, оптимізація використання складських і приміщень ТОВ «МТС БЕТОН» дозволить своєчасно і точно прогнозувати розмір грошових доходів підприємства.

Тому розрахунок економічної ефективності та рентабельності інвестицій проекту здійснюється на основі заздалегідь заданих параметрів, таких як річний обсяг продажів, дохід, витрати, рентабельність інвестицій тощо. Когнітивні моделі можуть сприяти підвищенню ефективності логістичних послуг. За допомогою цієї моделі було змодельовано два сценарії: поточний та бажаний для ТОВ «МТС БЕТОН». При цьому приріст валової продукції та чистого прибутку становить 3,41 %, у грошовому вираженні 3991 тис. грн., а поточні витрати збільшуються на 1,26 %. Загальна продуктивність праці робітників заводів зростає на 3,4%. А якщо приріст доходу перевищує приріст додаткових витрат, то рентабельність діяльності зростає на 1,99 в.п.

Таблиця 3.3

Прогнозовані показники діяльності ТОВ «МТС БЕТОН»

Показник	2022	Проект	Відхилення рівня 2022 від проекту	
			абсолютне	відносне, %
Чистий дохід, тис. грн.	77651,5	94657	17006	21,90
Поточні витрати виробництва, усього, тис. грн.:	74490,9	83132	8641	11,60
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	3160,6	11525	8365	264,66
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	15	15	0	0,00

Фонд оплати праці, тис. грн.	1462	1484	21,9	1,50
Продуктивність праці 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	5176,8	6310,5	1133,7	21,90
Середньорічна оплата праці 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	97,5	98,9	1,5	1,50
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	14172	36672	22500	158,77
Фондоозброєність 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	944,8	2444,8	1500,0	158,77
Фондовіддача чистого доходу на 1 грн. вартості основних засобів, грн./грн.	5,48	2,58	-2,90	-52,89
Рентабельність (-збитковість) активів, %	22,30	31,43	9,13	X
Рентабельність (-збитковість) діяльності, %	4,24	13,86	9,62	X

Реалізація запропонованих заходів також дозволила заощадити 3,5 години часу спеціалістів ТОВ «МТС БЕТОН» завдяки автоматизації, що дозволило використовувати цей час для інших завдань. При цьому продуктивність праці спеціалістів сфери логістики ТОВ «МТС БЕТОН» зросла більш ніж на 10%. Тому необхідно контролювати процеси, які безпосередньо впливають на стан і тенденції розвитку важливих показників та варто розробити заходи щодо запобігання ризиків.

Висновки до третього розділу

1. Фактори, що впливають на операційну ефективність логістичних систем з точки зору управління бізнесом, поділяються на внутрішні системи та зовнішні системи, а також керовані системи та некеровані системи. До найважливішої групи системно-внутрішніх факторів відносяться: організаційно-структурні фактори; функціональний та економічний; суспільство і споживачі. Зовнішні по відношенню

до системи фактори, які впливають на функціональну ефективність, включають: ефективність національних нормативних актів; ступінь інтегрованості комплексу в глобальну логістичну систему; стан розвитку інфраструктури; параметри вимог до продукції підприємства.

2. Оскільки ТОВ «МТС БЕТОН» є виробничою компанією, на її діяльність значною мірою впливає специфіка даної галузі. Деталі впливу природно-кліматичних умов, умов зберігання продукту та його виробничого циклу створюють умови для виникнення ризиків. Виявлено, що найбільше значення мають значні ризики виявлення нестачі запасів, підвищення цін на виробничі запаси та виникнення проблем з якістю, а також ризик зриву поставок. Саме ці ризики вимагають найбільшої уваги при вживанні заходів щодо їх мінімізації. Вживаючи ефективних заходів, можна мінімізувати негативний вплив на компанію від виникнення логістичних ризиків, а в деяких випадках навіть запобігти їх виникненню.

3. Оптимізація завантаженості складів і приміщень ТОВ «МТС БЕТОН» дозволяє швидко і точно прогнозувати розмір грошових доходів компанії. Збільшення завантаженості складу на 1% збільшує загальну виручку компанії на 25,0 тис. грн., а збільшення завантаженості майданчика на 1% сприяє збільшенню виручки на 10,3 тис. грн. Про достовірність такого прогнозу свідчить розрахований коефіцієнт кореляції, значення якого становить 0,67 од. При цьому приріст валової продукції та чистого прибутку становить 21,9 %, що в грошовому вираженні становить 17008 тис. грн., а поточні витрати збільшуються на 11,60 %. Якщо пов'язане з цим збільшення додаткових витрат перевищує збільшення доходу, рентабельність діяльності зростає на 9,62 відсоткових пункти.

ВИСНОВКИ

1. Логістична діяльність організації визначається як інтегрований набір логістичних елементів (функцій, процесів, процедур, операцій) всередині організації та відкритої системи, яка оптимізує процеси перетворення матеріальних потоків для максимальної синергії. При проектуванні організаційних систем з використанням організаційного інжинірингу базові процеси логістичної діяльності повинні бути відправною точкою для моделювання системи управління організацією. Для досягнення високого рівня інтеграції логістичних процесів у системи управління передбачається використання сучасних інформаційних систем управління.

2. Аналізуючи визначення категорії «логістичні системи», можна зробити наступні загальні висновки: логістичні системи спрямовані на оптимальну організацію логістичного потоку та його управління. Основними суб'єктами логістичної системи є менеджери різних рівнів і функцій логістичної діяльності з чітко визначеними сферами відповідальності та налагодженими механізмами зв'язків і взаємодії. Основним призначенням логістичної системи є ресурси, які виражаються у вигляді матеріальних, фінансових, інформаційних і сервісних потоків. Потoki в логістичній системі породжуються наявністю комплексної логістичної діяльності. Управління потоками ресурсів відбувається шляхом реалізації певного набору логістичних процесів і процедур. Склад і структура логістичної системи, її сучасні техніко-технічні та організаційно-економічні основи є основними елементами забезпечення ефективної логістичної діяльності на підприємствах.

3. ТОВ «МТС БЕТОН» - провідний виробник на ринку будівельних матеріалів. Підприємство було засновано в 2015 році. Загальний дохід підприємства в 2022 році зменшився на 4,1 млн. грн., або на 5,01 % проти рівня 2020 року. Зменшення обсягів виробництва забезпечило зниження загальної суми витрат на 6,85 %, хоча прибуток за досліджуваний період збільшився в 1,8 рази. Зменшення обсягів виробництва

зумовило скорочення працівників на підприємстві на 5 осіб, або на 25 % проти рівня базового року. Перевищення приросту прибутку над зменшенням витрат зумовило збільшення рентабельності активів та діяльності на 11,13 та 2,02 відсоткові пункти відповідно. Розглянута організаційно-економічна характеристика свідчить про постійну тенденцію економічного росту підприємства у майбутньому.

4. Відповідно до дослідження система управління логістичними процесами ТОВ «МТС БЕТОН» складається з механізмів контролю діяльності підприємства як елемента, що поєднує всі складові логістичного управління та комплексно впливає на стан виробничої системи. Основними завданнями таких механізмів в рамках логістичних систем є: аналіз конкурентного середовища; розробка оптимальної конфігурації логістичної системи; визначення загальної та матеріально-технічної місії та основних цілей компанії; визначення оптимальної організаційної структури підприємства; діагностика існуючої стратегії компанії; аналіз шляхів забезпечення виконання розроблених планів. Після аналізу управління матеріально-технічним забезпеченням ТОВ «МТС БЕТОН» були виявлені наступні вузькі місця: погано організований графік роботи адміністративного персоналу та неправильне оцінювання важливості завдань, покладених на адміністративний персонал, високі транспортні витрати в структурі логістичних витрат компанії. Для ефективного управління логістикою в ТОВ «МТС БЕТОН» ми пропонуємо сформулювати логістичну стратегію та усунути всі вузькі місця в її реалізації

5. Фактори, що впливають на операційну ефективність логістичних систем з точки зору управління бізнесом, поділяються на внутрішні системи та зовнішні системи, а також керовані системи та некеровані системи. До найважливішої групи системно-внутрішніх факторів відносяться: організаційно-структурні фактори; функціональний та економічний; суспільство і споживачі. Зовнішні по відношенню до системи фактори, які впливають на функціональну ефективність, включають: ефективність національних нормативних актів; ступінь інтегрованості комплексу в

глобальну логістичну систему; стан розвитку інфраструктури; параметри вимог до продукції підприємства.

6. Оскільки ТОВ «МТС БЕТОН» є виробничою компанією, на її діяльність значною мірою впливає специфіка даної галузі. Деталі впливу природно-кліматичних умов, умов зберігання продукту та його виробничого циклу створюють умови для виникнення ризиків. Виявлено, що найбільше значення мають значні ризики виявлення нестачі запасів, підвищення цін на виробничі запаси та виникнення проблем з якістю, а також ризик зриву поставок. Саме ці ризики вимагають найбільшої уваги при вживанні заходів щодо їх мінімізації. Вживаючи ефективних заходів, можна мінімізувати негативний вплив на компанію від виникнення логістичних ризиків, а в деяких випадках навіть запобігти їх виникненню.

7. Оптимізація завантаженості складів і приміщень ТОВ «МТС БЕТОН» дозволяє швидко і точно прогнозувати розмір грошових доходів компанії. Збільшення завантаженості складу на 1% збільшує загальну виручку компанії на 25,0 тис. грн., а збільшення завантаженості майданчика на 1% сприяє збільшенню виручки на 10,3 тис. грн. Про достовірність такого прогнозу свідчить розрахований коефіцієнт кореляції, значення якого становить 0,67 од. При цьому приріст валової продукції та чистого прибутку становить 21,9 %, що в грошовому вираженні становить 17008 тис. грн., а поточні витрати збільшуються на 11,60 %. Якщо пов'язане з цим збільшення додаткових витрат перевищує збільшення доходу, рентабельність діяльності зростає на 9,62 відсоткових пункти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко О. В. Напрями розвитку логістичного менеджменту в Україні. *Бізнес Інформ*. 2017. № 9. С. 262-267.
2. Алькема В. Г., Куркін М.В., Тимошенко В.А. Логістична система підприємства як організаційний базис його економічної безпеки. *Вчені записки університету «КРОК»*. Серія : Економіка. 2017. Вип. 45. С. 86-93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2017_45_15
3. Антошкіна Л.І. Логістика: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. Дисципліни. Амелькін. Донецьк : Юго-Восток, 2009. 300 с.
4. Багрій К. Л. Методичні аспекти аналізу ефективності функціонування логістичної системи підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2018. Вип. 4. С. 34-42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2018_4_6
5. Бараш Ю.С. Менеджмент: навч. посібник: у 2-х ч. Ч. 2 / Ю. С. Бараш; Дніпропетр. нац. ун-т залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна. Дніпро : ДНУЗТ, 2016. 87 с.
6. Варченко О. М., Свиноус І. В., Демчак І. М.. Сучасний стан та проблеми розвитку особистих селянських господарств в Україні. *Вісник аграрної науки*. 2013. № 11. С. 55-59.
7. Варченко О.М., Варченко О.О., Вернюк Н.О. Логістичні розподільчі центри як інструмент залучення дрібних сільськогосподарських виробників у агропродовольчі ланцюги постачання. *Економіка та управління АПК*. 2022. № 2. С. 87-97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есurapk_2022_2_9
8. Величко О.П. Логістика в системі менеджменту підприємств аграрного сектору економіки: монографія. Дн-ськ: Акцент ПП, 2015. 525 с.

9. Величко О.П., Луцевич О.М., Ставрат С.С. Управління проектами в системі логістичного забезпечення елеваторного агробізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 6. С. 44-51.
10. Виробничий менеджмент: підручник. ред. М.П. Бутко. Чернігів. нац. технолог. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 422 с.
11. Вівчар О.І., Сталінська О.В., Дідченко О.І., Когут-Ференс О.І., Шатарський А.Я. Сучасна практика оцінки ризиків логістичного управління економічної безпеки підприємств транспорту. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2020. Вип. 16(2). С. 237-246. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2020_16\(2\)__26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2020_16(2)__26)
12. Волохова І.В., Волохов В.А., Барський В.І. Логістичне забезпечення глобального руху матеріальних потоків. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 117-124. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2018_64_18
13. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
14. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів : Магнолія 2006, 2018. 352 с.
15. Глазун В.В., Ковбаса О.М. Логістичне управління розвитком аграрного підприємства. *Економічний форум*. 2017. № 3. С. 146-150. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2017_3_24
16. Городко М. В. Передумови та закономірності використання логістичного менеджменту. *Економіка та держава*. 2017. № 8. С. 80-83. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2017_8_21
17. Громова О. В. , Рубан А.П. Удосконалення методів планування та проектування логістичної системи. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. С. 133-140.
18. Даниленко А. С., Варченко О. М., Шубравська О. В. та ін. Логістика: теорія і практика: навч. посіб. Київ: Хай-Тек Прес, 2010. 408 с.

19. Дейнека О.Г., Волобуєв В.В., Канна Л. Удосконалення логістичного менеджменту в умовах економічних перетворень. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 33. С. 166-170. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2019_33_26
20. Дикань В. Л. Організаційно-економічне забезпечення ефективної діяльності підприємств: логістичний підхід. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 65. С. 9-18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2019_65_3
21. Дикань В.В. Забезпечення розвитку машинобудівного комплексу України в умовах створення промислово- логістичної системи: монографія / В.В. Дикань.// Монографія Харків: УкрДАЗТ, 2013. С. 390.
22. Дідук В. А. Методика прийняття рішення по місцю розташування продукції в складських приміщеннях. *Проблеми інформаційних технологій*. 2018. № 1. С. 67-72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pit_2018_1_11
23. Дудар Т.Г., Волошин Р.В. Основи логістики: навчальний посібник для вищої школи. К.: Центр учбової літератури, 2012. 176 с.
24. Задорожний В. Формування якостей інноваційного лідера в демократичному врядуванні. Матеріали 11-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації. Дніпро, 8-9.11.2023: тези доповідей. Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2023. С. 89-90.
25. Задорожній В., Коломоєць Ю.О. Механізм управління інноваційно-інвестиційним потенціалом виробничого підприємства. Матеріали 11-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації. Дніпро, 8-9.11.2023: тези доповідей. Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2023. С. 44-45.
26. Іванова М.І. Наукові засади управління логістичними системами на промислових підприємствах: монографія. Клас. приват. ун-т. Дніпро: Грані, 2017. 428 с.
27. Івко А. В. Аналіз методологій розроблення віртуальних проектних офісів будівельної логістики. *Вісник Львівського державного університету безпеки*

- життєдіяльності*. 2017. № 15. С. 7-16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vldubzh_2017_15_3
- 28.Каличева Н.Є., Абрамчук В.С., Лобанова Є.В. Інформаційні технології як чинник забезпечення сталого розвитку складського господарства підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2022. Вип. 4. С. 15-26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rmegt_2022_4_5
- 29.Качуровський С. В. Економіко-математична модель оцінки ризиків складської логістики сільськогосподарських підприємств. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 12. С. 46-53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2016_12_7
- 30.Клименко В.В., Лозова Г.М. Ефективність діяльності підприємств на ринку логістичних послуг в Україні. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2021. Вип. 17(2). С. 94-108. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2021_17\(2\)_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2021_17(2)_11)
- 31.Кліпкова О. І. Оптимізація операційної діяльності підприємства через впровадження логістичної концепції управління. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2017. Вип. 53. С. 122-127. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2017_53_23
- 32.Колодізева Т. О. Перспективи впровадження блокчейн-технології в транспортну логістику та управління ланцюгами поставок. *Бізнес Інформ*. 2023. № 6. С. 184-190.
- 33.Корнієцький О. В. Значення логістичних систем контролю в системі управління. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2018. № 1. С. 73-78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2018_1_12
- 34.Косарева Т.В., Гудзь М.В. Організація логістичної діяльності підприємства із закупівлі матеріально-технічних ресурсів. *Молодий вчений*. 2017. № 6. С. 453-457. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_6_105

35. Кощій О. Розвиток організаційних структур управління логістикою на вітчизняних підприємствах. *Економічний форум*. 2022. № 1. С. 49-57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2022_1_8
36. Кощій О. Розвиток організаційних структур управління логістикою на вітчизняних підприємствах. *Економічний форум*. 2022. № 1. С. 49-57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2022_1_8
37. Криворучко О. М. Сучасне розуміння поняття «якість логістичної діяльності». *Економіка транспортного комплексу*. 2018. Вип. 31. С. 150-163. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2018_31_12
38. Крупський О. П. Промисловий менеджмент: конспект лекцій. Дніпропетр. нац. ун-т ім. О. Гончара. Дн-ськ : Акцент ПП, 2014. 208 с.
39. Кузнецова І.О., Карпенко Ю.В., Репін А.О. Прийняття управлінських рішень з удосконалення логістичної системи. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 2. С. 136-149. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2020_2_12
40. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Петришин Н.Я. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2012. 296 с.
41. Лазоренко Т. В. Концептуальні засади організації управління бізнес-процесами сучасних логістичних систем. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 23(1). С. 148-151. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvumtevsg_2019_23\(1\)__33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvumtevsg_2019_23(1)__33)
42. Логістика: теорія та практика: навч. посібник / В. М. Кислий та ін. К. : Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
43. Логістична діяльність підприємства: інновації та інтернет-маркетинг: навч. посібник / В. Ю. Божанова та ін. ; Придніпр. держ. акад. буд-ва та архітектури. Дніпро : ДВНЗ ПДАБА, 2017. 279 с.
44. Макаренко М. В. Особливості управління логістичними системами підприємств *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні*

- науки. 2018. Вип. 36. С. 73-80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2018_36_12
45. Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.
46. Мельник О.В., Горбенко О.І., Мироненко Ю.А. Організація доставки матеріальних ресурсів у транспортно-логістичному ланцюзі. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_1_28
47. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
48. Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л.М. Варави ; Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2015. 417 с.
49. Ніколаєвська А. О. Методи оперативного та стратегічного логістичного контролю та їх роль у прийнятті управлінських рішень. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2018. Вип. 1. С. 98-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2018_1_13
50. Петренко Н.О., Рибчак В.І., Жученко О.М. Управління логістичними проєктами. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2021. № 5(2). С. 29-36. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_5\(2\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_5(2)_6)
51. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.
52. Птиця Н.В., Мельник О.С. Застосування принципів логістичного управління при організації діяльності транспортного підприємства. *Сучасні технології в машинобудуванні та транспорті*. 2023. № 1. С. 198-205. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ctmbt_2023_1_25
53. Разумова К.М., Темченко О.А., Шевчук Н.А., Максимова О.С. *Обґрунтування логістичних систем управління підприємством на основі ABC та XYZ-аналізу.*

- Наукоємні технології*. 2021. № 3. С. 281-291. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nt_2021_3_13
54. Резнік Н.П., Чорненька Л.М., Тирінов А.В. Поняття та сутність матеріальних запасів у логістичній системі підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6(2). С. 220-225. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_6\(2\)__38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_6(2)__38)
55. Сумець О.М. *Логістика: теорія, ситуації, практичні завдання: навчальний посібник*. 2-ге вид., дод. К.: Хай-Тек Прес, 2011. 344 с.
56. *Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара ; за заг. ред. Т.В. Гринько*. Дніпро: Біла К.О., 2017. 487 с.
57. Тарасюк Г. М. Логістичні рішення та управління постачання в компанії: виклики часу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 4. С. 42-48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2021_4_8
58. *Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько*. Дніпро: Біла К.О., 2020. 439 с.
59. Трушкіна Н. В. Матеріальні потоки в логістичній діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Економічні інновації*. 2020. Т. 22, Вип. 1. С. 140-151. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecinn_2020_22_1_17
60. Тюріна Н.М., Гой І.В., Бабій І.В. *Логістика: навч. посібник*. К.: Центр учбової літератури, 2018. 391 с.
61. Хазанович О.І., Кудрицький М.О. Логістичне диференціальне рівняння у частинних похідних для визначення раціонального розміщення та зміни обсягів запасів матеріальних засобів. *Кібернетика та системний аналіз*. 2021. Т. 57, № 2. С. 167–169. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/KSA_2021_57_2_18
62. Хромов О.П. *Логістика: навч. посібник*. Харків: БУРУН КНИГА, 2012. 224 с.

63. Швець Ю.О., Андрієнко А.О. Логістичні методи управління матеріальними запасами підприємства: сутність, роль та особливості впровадження. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. Вип. 58. С. 217-225. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2017_58_29