

ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИЙ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА
ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ:
Завідувач кафедри

_____ проф. Зайченко В.В.

«25» грудня 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти
**на тему: «Планування заходів удосконалення логістичних процесів в аграрному підприємстві (на прикладі ТОВ «Глодоська Скіфія», с. Глодоси, Новоукраїнський р-н, Кіровоградська область)»,
«Planning of measures to improve logistics processes at an agricultural enterprise»**

Виконав здобувач вищої освіти 2 курсу,
групи ЕП-22м-1,4
ОПП «Економіка підприємства»
спеціальності 051 «Економіка»

_____ Денисенко В. С.
«25» грудня 2023 р.

Керівник роботи: к.т.н, доцент

_____ Чумаченко О. С.
«25» грудня 2023 р.

Рецензент к.е.н., доцент

_____ Кононенко Л.В.

Центральноукраїнський національний технічний університет

Факультет Економічний

Кафедра Економіки, підприємництва та ГРС

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітньо-професійна (освітньо-наукова) програма Економіка підприємства

ЗАТВЕРДЖУЮ:

**Завідувач кафедри економіки
та підприємництва**

(підпис)

д.е.н., проф Володимир ЗАЙЧЕНКО
(наук. ступінь, вч. звання, ім'я та прізвище)

« 9 » вересня 2023 року

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Денисенко Влад Станіславович

(прізвище, ім'я та по-батькові)

1. Тема роботи Планування заходів удосконалення логістичних процесів на
аграрному підприємстві (на прикладі ТОВ «Глодоська Скіфія», с. Глодоси,
Новоукраїнський р-н, Кіровоградська область)

2. Керівник роботи Чумаченко Ольга Сергіївна, к.т.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

3. Строк подання роботи до захисту 25 грудня 2023

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи Мета кваліфікаційної роботи: дослід-
ження теоретико-методологічних основ управління логістичною діяльністю підприємства
аграрної сфери, розробка практичних заходів по вдосконаленню процесів логістики, раціональ-
ної координації матеріальних потоків, оцінка економічних показників господарської діяльності.
Завдання: розкрити теоретико-методологічні засади поняття і оцінки ефективності управління
логістикою ; оптимізація ресурсів та підвищення конкурентоспроможності за рахунок раціонального
управління логістичними потоками; проаналізувати можливості економії витрат при підви-
щенні рівня обслуговування, постачанні продукції вчасно та з мінімальними витратами;
механізму створення інтегрованої ефективної системи регулювання та контролю матеріальних
та інформаційних потоків; визначити напрями подальшого розвитку досліджуваного підприєм-
ства; обґрунтувати методи оцінки ефективності операційного рівня управління транспор-
туванням, збалансованості постачань, збуту, стандартизації вимог.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Ознайомлення з літературними джерелами	09.09.23-20.09.23	
2.	Написання вступу та першого розділу "Теоретичні основи вдосконалення логістичної діяльності підприємства"	21.09.23-10.10.23	
3.	Написання другого розділу "Особливості логістичної діяльності агропідприємства на прикладі ТОВ Глудоська Ск."	11.10.23-11.11.23	
4.	Написання третього розділу "Шляхи удосконалення логістичної діяльності агропідприємства на прикладі ТОВ Глудоська Скіфія"	12.11.23-10.12.23	
6.	Оформлення кваліфікаційної роботи	10.12.23-15.12.23	
7.	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність та виявлення академічного плагіату	15.12.23-20.12.23	
	Підготовка ілюстративного матеріалу, отримання відгуку наукового керівника, зовнішньої рецензії, рецензії, підготовка до захисту	20.12.23-25.12.23	

Дата видачі завдання

«9» вересня 2023 р.

Керівник роботи _____ Чумаченко О.С.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняте до виконання

«9» вересня 2023 р.

Здобувач _____ Денисенко В.С.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

до магістерської роботи В.С. Денисенко

Планування заходів удосконалення логістичних процесів
на аграрному підприємстві (на прикладі ТОВ «Глодоська Скіфія», с. Глодоси,
Новоукраїнський р-н, Кіровоградська область)

Актуальність теми. Фактором успіху компанії в умовах ринкових відносин є високий рівень конкурентоспроможності його продукції та ефективні способи її транспортування до споживачів. Логістична діяльність є частиною управління ланцюгом постачання, яка планує, реалізує та контролює ефективне пряме та зворотне переміщення товарів, послуг і пов'язаної інформації між точками постачання, походження та точки споживання для задоволення потреб клієнтів. Управління логістикою є важливою складовою бізнес-операцій, оскільки це діяльність, яка впливає на відносини з клієнтами, а не лише на внутрішні процеси. Це визначає актуальність обраної теми і дозволяє раціонально оцінити обсяги потреб і розподіл товарів від виробників до споживачів. Вчасно виявивши логістичні проблеми підприємства, можна уникнути перевитрат, що дозволить підприємству й надалі успішно працювати та бути конкурентоспроможним.

Мета роботи є вивчення теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення логістичної діяльності на підприємстві.

Об'єктом роботи є логістичні процеси ТОВ «Глодоська Скіфія» в сучасних умовах.

Предмет дослідження є теоретичні і методичні основи управління транспортними потоками, напрями підвищення ефективності вантажоперевезень.

Для досягнення мети були поставлені та вирішені наступні завдання:

- розглянути сутність, елементи та організацію логістичної діяльності підприємства;
- охарактеризувати підвищення ефективності управління логістичною діяльністю в сучасній компанії;
- провести загальну характеристику підприємства;
- проаналізувати логістичну діяльність підприємства;
- визначити проблеми логістики в компанії;
- розробити пропозиції по вдосконаленню логістичної діяльності;
- обґрунтувати запропоновані заходи;
- оцінити прогнозний економічний ефект запропонованого заходу.

При дослідженні були використані такі методики: системний та комплексний підхід, методи економіко-статистичного аналізу, групування, візуалізації за допомогою графіків і таблиць, експертного оцінювання; отриману аналітичну інформацію, опрацьовано дані статистичної та бухгалтерської звітності підприємства, матеріали фахівців у галузі менеджменту та логістики, розміщені в підручниках, монографіях, наукових виданнях та електронних джерелах.

Ключові слова: логістичні потоки, система управління запасами, вантажоперевезення.

ABSTRACT

to the master's thesis of V.S. Denisenko
Planning measures to improve logistics processes
at an agricultural enterprise (on the example of "Glodoska Scythia" LLC, Glodosy village,
Novoukrainsky district, Kirovohrad region)

Actuality of theme. A factor of the company's success in terms of market relations is the high level of competitiveness of its products and effective ways of transporting them to consumers. Logistics activities are a part of supply chain management that plans, implements and controls the efficient forward and reverse movement of goods, services and related information between supply points. origin and point of consumption to meet customer needs. Logistics management is an important component of business operations because it is an activity that affects customer relationships, not just internal processes. This determines the relevance of the chosen topic and allows for a rational assessment of the volume of needs and the distribution of goods from producers to consumers. By timely identifying the logistics problems of the enterprise, it is possible to avoid overspending, which will allow the enterprise to continue to work successfully and be competitive.

The purpose of the work is the study of theoretical provisions and the development of practical recommendations for the improvement of logistics activities at the enterprise.

The object of the work is the logistics processes of "Glodoska Scythia" LLC in modern conditions.

The subject of the study is the theoretical and methodical foundations of transport flow management, directions for increasing the efficiency of freight transportation.

To achieve the goal, the following tasks were set and solved:

- consider the essence, elements and organization of the logistics activity of the enterprise;
- to characterize the improvement of the efficiency of management of logistics activities in a modern company;
- conduct a general description of the enterprise;
- analyze the logistics activities of the enterprise;
- identify logistics problems in the company;
- develop proposals for improving logistics activities;
- substantiate the proposed measures;
- evaluate the forecast economic effect of the proposed measure.

The following methods were used in the research: systematic and complex approach, methods of economic and statistical analysis, grouping, visualization using graphs and tables, expert evaluation; obtained analytical information, processed data from statistical and accounting reports of the enterprise, materials of specialists in the field of management and logistics, placed in textbooks, monographs, scientific publications and electronic sources.

Keywords: logistics flows, stock management system, freight transportation.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Система та елементи організації логістичної діяльності сучасного підприємства	7
1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності управління логістикою на сучасному підприємстві	17
2. ОСОБЛИВОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРОПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «Глодоська Скіфія»	23
2.1. Загальна характеристика підприємства	23
2.2. Діагностика логістичної діяльності підприємства	35
2.3. Оцінка ефективності логістичної діяльності підприємства	42
3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “Глодоська Скіфія”	56
3.1. Обґрунтування удосконалення логістичної діяльності підприємства	56
3.2. Економічна ефективність пропозицій по удосконаленню логістичної діяльності агропідприємства	66
3.3. Оцінка ризиків запропонованих проектів удосконалення логістичної діяльності агропідприємства	72
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78
ДОДАТКИ	80

ВСТУП

Актуальність роботи. Для нормального функціонування організації та формування конкурентоспроможності необхідно забезпечити ефективну взаємодію всіх підсистем підприємства, в тому числі й логістики.

Тому завдання логістичної системи підприємства є важливим елементом дослідження, оскільки від грамотної побудови логістичної системи підприємства цілком залежить успішне функціонування будь-якої організації, її конкурентоспроможність. Логістична діяльність є частиною управління ланцюгом постачання, яка планує, реалізує та контролює ефективне пряме та зворотне переміщення товарів, послуг і пов'язаної інформації між точками постачання походження та точки споживання для задоволення потреб клієнтів. Управління логістикою є важливою складовою бізнес-операцій, оскільки це діяльність, яка впливає на відносини з клієнтами, а не лише на внутрішні процеси.

Це визначає актуальність обраної теми і дозволяє раціонально оцінити обсяги потреб і розподіл товарів від виробників до споживачів. Вчасно виявивши логістичні проблеми підприємства, можна уникнути перевитрат, що дозволить підприємству й надалі успішно працювати та бути конкурентоспроможним.

У численних публікаціях вітчизняних і зарубіжних дослідників знайшли відображення проблеми управління та вдосконалення логістичної діяльності. Це описано в працях: Александрової Л.А., Афанасьєвої Л.Л., Ревуцької Т.В.

Ситника М.Д., Л.І. Тульчинський, А.Т. Флорова. Серед зарубіжних науковців цю тему досліджували Агарон Ю.А., Гоберман І.М., Саюн А.О., Ходош М.С. та інші.

Найбільшу увагу фахівці в галузі логістики приділяють принципам управління логістичною діяльністю. Більшість науковців вважає за необхідне розділити транспортну та логістичну діяльність, які є фундаментальною частиною логістики та спрямовані на прийняття раціональних рішень в управлінні бізнесом.

Управління логістичною діяльністю в цілому ускладнюється тим, що в науці і практиці відсутні універсальні методи управління логістичною і, зокрема, транспортно-експедиційною діяльністю. Це потребує поглиблення та розвитку даної теми та пошуку шляхів удосконалення логістичної діяльності українських компаній.

Об'єктом дослідження є процес управління логістичною діяльністю ТОВ «Глодоська Скіфія».

Предметом дослідження є теоретичні та методичні аспекти, практичний інструментарій управління логістичною діяльністю підприємства.

Метою роботи є вивчення теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення логістичної діяльності на підприємстві.

Відповідно до мети роботи необхідно вирішити наступні завдання:

- розглянути сутність, елементи та організацію логістичної діяльності підприємства;
- охарактеризувати підвищення ефективності управління логістичною діяльністю в сучасній компанії;
- провести загальну характеристику підприємства;
- проаналізувати логістичну діяльність підприємства;
- визначити проблеми логістики в компанії;
- розробити пропозиції по вдосконаленню логістичної діяльності;
- обґрунтувати запропоновані заходи;
- оцінити прогностичний економічний ефект запропонованого заходу.

У процесі виконання роботи комплексно використовувались загальнонаукові і специфічні методи, зокрема: системний та комплексний підхід, методи економіко-статистичного аналізу, групування, візуалізації за допомогою графіків і таблиць, експертного оцінювання; отриману аналітичну інформацію, опрацьовано дані статистичної та бухгалтерської звітності підприємства, матеріали фахівців у галузі менеджменту та логістики, розміщені в підручниках, монографіях, наукових виданнях та електронних джерелах.

Практична цінність: визначені основні проблеми в системі управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства та причини виникнення браку на підприємстві дозволили виявити та обґрунтувати заходи щодо вдосконалення логістичної діяльності обраного підприємства. Робота має практичне застосування, зокрема на підприємстві ТОВ «Глодоська Скіфія» використано пропозиції автора, спрямовані на вдосконалення матеріально-технічної діяльності підприємства.

Наукова новизна організаційно-економічних шляхів та пропозицій, які виносяться на захист, полягає у розробці бізнес-ідей по підвищенню рівня ефективності логістичних операцій при здійсненні транспортування продукції досліджуваного агропідприємства і здійснено їх економічне обґрунтування.

Структура роботи. Дипломна робота містить вступ, три розділи основної частини, висновки та список використаних джерел.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Система та елементи організації логістичної діяльності сучасного підприємства

Сучасні ринкові умови демонструють визначальну роль бізнесу у функціонуванні економіки. Загальновідомо, що успіх сучасних підприємств, ефективність їх діяльності, високі темпи розвитку та рівень конкурентоспроможності значною мірою залежать від ефективної організації та управління логістичною діяльністю.

У науковій літературі існує досить велика кількість визначень поняття «логістика». Це пояснюється тим, що логістична діяльність включає багато напрямів і концентрація уваги на одному з них істотно змінює суть самого визначення. Загалом можна відзначити, що логістика – це процес планування та здійснення ефективного транспортування та зберігання товарів від точки походження до точки споживання. Метою логістики є своєчасне та економічно ефективно задоволення потреб клієнтів [19, с. 43].

У цьому контексті логістична діяльність компанії розуміється як частина управління ланцюгом поставок, функціональність якої включає планування, реалізацію та контроль ефективних прямих і зворотних потоків зберігання товарів, послуг і пов'язаної інформації між точкою походження та точка споживання з метою задоволення потреб споживача [2, с. 54].

У зв'язку з глибоким проникненням логістики в усі сфери підприємницької діяльності в науковій літературі склалися різні трактування цього поняття, що свідчить про наявність дискусій у науковому середовищі щодо змісту поняття «логістика».

Трактування поняття «логістика» різними вченими та спеціалістами – логістами представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Різні тлумачення поняття «логістика»

Визначення	Літературне джерело
Наука про планування, організацію, управління, контроль і регулювання переміщення матеріальних та інформаційних потоків у просторі і в часі від їхнього первинного джерела до кінцевого споживача	Амітан В. [3]
Наука про планування, контроль і управління транспортуванням, складуванням та іншими матеріальними і нематеріальними операціями, здійснюваними у процесі доведення сировини і матеріалів до виробничого підприємства, внутрішньозаводської переробки сировини, матеріалів і напівфабрикатів, доведення готової продукції до споживача з врахуванням інтересів та вимог останнього, а також передачі й обробки відповідної інформації	Банько В. [4]
Новий науковий напрямок, учення про планування, управління і спостереження (відстеження) під час переміщення матеріальних та інформаційних потоків у виробничих і енергетичних системах	Герелиця Р. [9]
Процес планування, реалізації і управління ефективним, економічним рухом і збереженням сировинних матеріалів, незакінченого виробництва, готової продукції, пов'язаної з цим інформації з пункту виникнення у пункт споживання з метою забезпечення відповідності вимогам споживача	Клімова І. [13]
Наука про оптимальне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в економічних адаптивних системах з синергічними зв'язками	Коніщева Н. [16]
Інтегральний інструмент менеджменту, що сприяє досягненню стратегічних, тактичних або оперативних цілей організації бізнесу за рахунок ефективного з погляду зниження загальних витрат і задоволення вимог кінцевих споживачів щодо якості продуктів і послуг управління матеріальними і (або) сервісними потоками, а також супутніми їм потоками інформації і фінансових коштів	Паласюк Б. [26]
Наука про організацію спільної діяльності менеджерів різних підрозділів підприємства, групи підприємств з метою ефективного просування продукції за ланцюгом «закупівля сировини – виробництво продукції – розподіл», а також цілеспрямованих транспортно-людських потоків на основі інтеграції і координації операцій, процедур і функцій, що виконуються у рамках даного процесу з метою мінімізації загальних витрат ресурсів	Паласюк Б. [26]
Науково-практичний напрямок господарювання, що полягає в ефективному управлінні матеріальними потоками в сферах виробництва і обігу	Щербаков В. [35]

Базова концепція логістики є достатньо простою, при тому, що її реалізація в сучасній промисловості може бути ускладненою. Такі функції як обробка матеріалів, управління запасами, пакування, складування та транспортування стають все більш складними технічно, і всі ці задачі потрібно інтегрувати в єдину систему підприємства. Для цього про кожну окрему функцію необхідно отримувати точну інформацію.

Найефективніший спосіб збору логістичної інформації наразі – це комп'ютерне програмне забезпечення, але наука про логістичну діяльність

називають управлінням логістикою. Терміни “управління логістикою” та “управління ланцюгами постачань” часто використовують як тотожні, але логістичне управління – це лише один з компонентів управління ланцюгом постачань, а саме:

- ведення згідно до оперативного календарного плану поставок матеріалів, сировини, напівфабрикатів;
- управління роботами транспортування-складування об'єктів постачання;
- контроль фізичного плану виготовлення та розподілу продукції;
- контроль на підприємстві руху матеріалів, сировини, запасних частин і готової продукції, внутрішньозаводських вантажно-розвантажувальних робіт, транспортних, зберігаючих робіт у незавершеному виробництві;
- розробка планів господарської діяльності згідно до плану маркетингу при реалізації продукції, обслуговуванні покупців, опрацюванні замовлень покупців, прогнозуванні попиту, транспортних і складських роботах [4, с. 74].

Один із моментів у логістичній діяльності компанії, що обумовлює три рівні прийняття рішень, – це логістика сторонньої організації. На сьогодні серед виробничих компаній зростає популярність передачі свої логістичних робіт субпідряду або аутсорсингу, а не робити це своїми силами. Тому в даний час з'явилась досить велика кількість спеціалізованих компаній, які пропонують свої послуги у виконанні специфічних логістичних функцій для інших компаній.

Та навіть коли була прийнята стратегія зберегти логістичні функції за компанією, то може бути прийнято рішення тактичне про аутсорсинг в окремих регіонах, коли вартість транспортування або палива може бути надвисока. Тому, аутсорсинг може на цьому рівні принести перевагу. Також можливо прийняти стратегічні рішення по інтеграції у дочірні підприємства окремих логістичних компаній [7, с. 101].

Складовою логістичного процесу є *логістична операція*, яка здійснюється на робочому місці або при використанні технічних засобів; це сукупність дій, які спрямовані на перетворення логістичних потоків, що не піддаються декомпозиції [20, с. 100].

Звичайно тільки великі підприємці або виробники організовують в компанії власну логістичну систему. Більшість компаній цю функцію передають стороннім компаніям, які спеціалізуються на логістиці.

До основних функцій логістики відносяться дві: транспортування та зберігання [21]. Управління транспортуванням включає: планування, оптимізацію та використання транспортних засобів щоб переміщувати товари між клієнтами, складами та торговими точками. Транспортні засоби є мультимодальними і можуть включати: повітряний, морський, автомобільний та залізничний транспорт [22, с. 34].

Так логістика — це процес складний, що включає планування, управління замовленнями, оптимізацію маршрутів і вантажів, аудит і оплату вантажів. Це також може бути поширено на процес контролю руху транспортних засобів через логістичні ланцюги, що виходять за межі виробничих підприємств, об'єктів розподілу і складів. Оскільки ціни, доступність і потужність вантажних перевезень можуть суттєво відрізнятися, важливим аспектом є здійснення управління перевізником [18, с. 85].

Частиною логістики часто вважаються митні операції. Це обумовлено тим, що документи, підтверджуючі відповідність державним постановам, мають бути оброблені, коли товари перетинають національні кордони чи входять у морські порти.

Для задоволення попиту на більш швидку і зручну доставку широкого спектру товарів, виробникам, постачальникам, дистриб'юторам та роздрібним торговим представникам потрібно вдосконалювати свої логістичні процеси. Їм також потрібно краще інтегрувати системи для покращення видимості ланцюгів поставок та свої процеси [1, с. 54].

Іноді терміни “вхідна” та “вихідна” логістика використовують для позначення логістики товарів, які, відповідно, прибули або виходять із об'єкта.

Зворотна логістика також є важливою категорією. Вона включає необхідність повернення товару на ремонт, логістичні процеси, реконструкцію чи виведення з експлуатації та утилізацію [12, с. 74].

До системи управління логістикою входять такі елементи: вихідні перевезення; вхідне транспортування; зберігання; обробка матеріалів; виконання замовлення; управління запасами; планування попиту [18, с. 76].

Завдання логістики в діяльності сучасних підприємств наступні [12, з. 42]:

- суцільне планування і контроль поточкових процесів у логістичних системах;
- модернізація систем і методів управління та організації потоків;
- прогнозування запасів за багатьма сценаріями виробництва і транспорту;
- вияв незбалансованості між можливістю матеріально-технічного забезпечення та потребами виробництва, а також потребами матеріально-технічного обслуговування і можливістю їх задоволення;
- стандартизація вимог (до якості логістичних операцій і послуг);
- ефективна організація економічних відносин;
- пошук «точок» де мають місце втрати часу та ресурсів;
- вибір стратегії переміщення ресурсів та організації комплексів транспортування та складування;
- конфігурація систем логістики [12, с. 42].

Чим ефективніше можна отримати, транспортувати, використовувати, та зберігати сировину тим більш прибутковим стає бізнес. Координуванням ресурсів, для забезпечення вчасної доставки та використання матеріалів, можна покращити діяльність підприємства або, навпаки, зашкодити [17, с. 14].

Стосовно клієнтів, то коли продукція не може бути виготовлена та відвантажена вчасно, їх задоволеність знизиться, що впливає негативно на довгострокову життєздатність підприємства та прибутковість.

Основні види логістичної діяльності такі: закупівля та постачання; зовнішнє і внутрішнє транспортування; управління запасами; збереження; прийняття замовлень; обробка вантажів; управління фізичним розподілом; зворотний розподіл (зворотне управління матеріальними потоками); вибір місця

розташування системи логістики; логістичні комунікації.

Комплекс дій, що спрямовані на координування і оптимізацію в часі та просторі всіх робочих елементів процесу логістики для досягнення поставлених цілей за умов мінімальних витрат ресурсів називають організацією логістичної діяльності. Поняття “організація логістичної діяльності” – це термін, який охоплює все більш широкий спектр задач і сфер. Зараз інвестиції в ланцюги постачання організації більш ніж раніше стосуються практично усіх відділів організації. На рис. 1.1 показаний схематично розподіл операцій з матеріальним потоком між підрозділами виробничого підприємства, де здійснюється діяльність згідно до її складності та сформованих зв’язків між учасниками логістичної діяльності



Рис. 1.1. Послідовність операцій з матеріальним потоком на виробничому підприємстві

Отже, ключовими факторами при організації логістичної діяльності підприємства є такі: фінанси, технології, закупівлі, збут, транспорт [24, с. 104].

Продажі та якість обслуговування клієнтів. Деякі клієнти, зменшивши витрати на доставку, виявляють, що можуть відкрити для себе ринки, які для них раніше були недосяжні. Це дозволяє їм збільшити обсяги продажу, розширити базу споживачів. До того ж, технології починаючи з відстеження та до оптимізації маршрутів і прозорості даних – дають змогу відправникам вантажів швидше та ефективніше виконувати замовлення. Таке покращення якості обслуговування клієнтів також прискорює час реагування на проблеми. Тепер клієнти можуть відстежувати свої замовлення лише в один дотик до екрану смартфона. Управління такими очікуваннями та іншими новими можливостями має велике значення для задоволення потреб сучасного клієнта.

Бухгалтерський облік та фінанси. Для формування бюджету, бухгалтерського обліку, погодження контрактів на транспортні переміщення та управління доставкою посилок, включно із поверненням коштів за відмови в обслуговуванні, звичайно залучають бухгалтерів і фінансистів. Багато компаній намагаються точно визначати витрати на переміщення вантажів і транспортувати їх в потрібні місця. Часто фінансовий директор чи контролер – це одна з найважливіших осіб підприємства, коли визначається структура та розмір витрат на забезпечення товарами [33, с. 41].

Технології (інформація). В минулому використання технологій обробки даних стосувалось сфери ІТ. Зараз – це частина роботи організації. Така ж ситуація і в організаціях логістичної діяльності. Управління запасами є ключовим фактором прибутковості та управління витратами організації. Тому відстежування надходжень продуктів та сировини, а також вихідних поставок та продажів таке важливе. Відповідно, потрібно дати особам, хто ухвалює рішення, і менеджерам можливість доступу до даних, необхідних для прийняття правильних рішень. Залучення членів команди, які відповідають за управління даними, є вкрай важливим у наші дні [10, с. 540].

Закупівлі та виробництво. Якщо організація бере участь у виробництві всіх

продуктів, організація логістичної діяльності та транспортування є абсолютно критичними.

Сировина та комплектуючі, які планується використовувати, закупити та доставляти на об'єкт, де вони будуть виготовлятися є основою життєдіяльності організації. Це потребує управління вхідними вантажами та детального планування. Для цього потрібна побудова відносин довіри із ключовими перевізниками, які можуть вирішити такі задачі, виконати ваші вимоги та потреби до упаковки, часу доставки та графіків. Забезпечення того, щоб постачальники поважають вашу логістичну організацію, транспортну політику та ваші умови закупівель, дає вашій компанії кращий вплив на операторів і сприяє підвищенню ефективності [28].

Логістика та транспорт. Відділ у цьому контексті найбільш очевидний. В цьому відділі організації роль менеджера розвивається і змінюється швидкими темпами. Оскільки організація логістичної діяльності зараз стосується багатьох відділів, то важливо мати кваліфікованих фахівців, які контролюватимуть цей процес. Такий керівник має володіти знаннями, щоб розуміти які ключові чинники прибуткової та успішної діяльності в інших відділах, про які йшлося вище, і будувати відносини, щоб усунути будь-які непорозуміння, які можуть виникати. Менеджери постачань та логістики повинні швидко реагувати на швидкі зміни та бути частиною команди з іншими менеджерами та особами, які ухвалюють рішення в організації, щоб забезпечити можливість бізнесу виконувати свої обов'язки перед клієнтами. внутрішніми і зовнішніми [8, с. 83].

Швидкі зміни зумовлені експоненціальним прогресом технологій, вимагають від кожної компанії шукати нові способи управління своєю діяльністю. Відбувається поява нових ринків, збільшується частки ринку, необхідно контролювати витрати, встановлювати стратегічне партнерство і визначати ключові рушійні сили бізнесу — це не просто шляхи просування вперед на сьогодні: вони необхідні для виживання.

Логістична діяльність включає в себе такі складові: управління автопарком, управління вхідним і вихідним транспортуванням, складування,

обробку матеріалів, виконання замовлень, проектування мережі логістики, контроль запасів, планування та прогноз попиту та пропозиції; управління сторонніми постачальниками послуг логістики [29, с. 20].

Функції організації логістики різною мірою включають обслуговування споживачів, пошук і закупівлю, планування виробництва та розклад, пакування та складання. Організація логістичної діяльності є частиною всіх рівнів планування та виконання, включаючи стратегічний, оперативний і тактичний.

Крім того, він координує всю логістичну діяльність та об'єднує логістичну діяльність з іншими функціями, включаючи маркетинг, продажі, виробництво, фінанси та інформаційні технології [31, с. 45].

Ефективна організація логістичної діяльності важлива для бізнесу по ряду причин, як позитивних, так і негативних.

Правильна організація логістики робить постачання продукції найбільш економними, безпечними, ефективними і швидкими способами. Це дозволить економити кошти компанії та більшої кількості задоволених клієнтів [7, с. 34].

З іншого боку, погана організація логістики призведе до пошкодження або затримки вантажів, що може призвести до невдоволення та висунення претензій клієнтів, повернень і зборів продуктів. Наслідки цих проблем включають вищі витрати та проблеми зі споживачами та замовниками. Для уникнення цих наслідків, ефективне управління логістичною діяльністю включає ретельну розробку планів, відповідальний вибір програмного забезпечення, належний вибір і моніторинг сторонніх постачальників, а також достатні запаси ресурсів для управління процесами.

Організація логістичної діяльності, як правило, включає процеси вхідного та вихідного логістичного руху. Процес переміщення товарів від постачальників до складу, а потім до виробничого приміщення для виробництва продукції— це вхідна логістика. Вхідна логістика включає рух сировини, інструментів, компонентів, офісного обладнання та інвентаря. Процеси переміщення готової продукції зі складських запасів і доставка її клієнтам називають вихідною логістикою [32, с. 270].

Організація логістичної діяльності включає також зворотну логістику. Це управління всіма функціями, що використовують для повернення товарів і матеріалів. Зворотна логістика приймає товари від кінцевого пункту призначення або замовника і повертає їх організації-виробнику, де їх можна повторно використати після ремонту, відновлення або переробки [24, с. 109].

Програмне забезпечення для управління логістичною діяльністю складається з функцій та процесів, які дають підприємствам можливість керувати та виконувати зберігання та доставку продуктів. Сучасні програми управління логістикою охоплюють широкий діапазон від великих систем ERP, які включають складні функції, інтегровані до спеціалізованих програм, які можуть керувати лише кількома функціями [24, с. 62].

Функції логістики, включені в системи ERP, звичайно інтегруються з іншими бізнес-функціями системи (продажі, фінанси, закупівлі та людські ресурси). Більш спеціалізовані програми управління логістикою призначені для управління складом, транспортуванням, плануванням та виконанні ланцюга постачань.

Деякі програми для забезпечення управління логістичною діяльністю, розроблені так, щоб їх налаштовувати для різних галузей промисловості, коли інші спеціалізуються по галузі. Програмні продукти для забезпечення логістики зазвичай починалися як локальні системи, тепер же доступні все більше хмарних та гібридних хмарних варіантів.

Так, логістична діяльність поєднує закупівлі, зберігання, виробництво і збут в єдиний процес. При цьому в логістичні функції підприємства входять:

- аналіз потреби матеріальних ресурсів для виробничих потреб,
- прогнози попиту на продукцію,
- збір даних про потреби ринку.

Логістика підприємства має врахувати питання оперативного планування, де передбачено скорочення запасів до відповідного рівня виробничо-збутової ефективності підприємства. Кожного року організація логістики підприємств набуває нових властивостей і значно автоматизується, але значення цього процесу не зменшилося.

1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності управління логістикою на сучасному підприємстві

Підвищення ефективності управління логістичним бізнесом визначається як спосіб ведення підприємством своєї діяльності. Логістика, як правило, відноситься до руху фізичних товарів і важливої інформації. Від забезпеченням сировиною до управління складом, від ланцюга поставок до управління працею, від транспортування продукції до управління інформацією, все це входить до концепції управління логістикою [4, с. 74]. Сучасне управління логістикою – це важлива складова бізнес-операцій, оскільки його діяльність впливає не лише на внутрішні процеси, а й на відносини зі споживачами. Визначальна функція служби логістики – доставка матеріалів, сировини і комплектуючих до цеху, безпосередньо до робочих місць і переміщення виготовленої продукції до місць, облаштованих і призначених для зберігання, складів і ангарів з подальшим її транспортуванням споживачам (табл. 1.2).

Таблиця 1.2. Основні цілі логістики та напрями роботи щодо їх реалізації

Область діяльності	Основні цілі логістики	Напрямки роботи з реалізації цілей логістики
Закупівля матеріалів	Здійснення закупівель за мінімальними цінами; підвищення надійності поставок; забезпечення синхронності процесів постачання та обробки матеріалів	Формування заявок на матеріали; вибір постачальників; розробка графіка доставки матеріалів; проектування та організація функціонування підрозділів, що беруть участь у матеріальному і технічному забезпеченні виробництва
Виробництво виробів	Забезпечення безперервності процесу виробництва. Виконання отриманих замовлень по асортименту та якості; мінімізація витрат на виробництво; пристосування виробництва до мінливого попиту, зниження рівня запасів готової продукції	Організація транспортування матеріалів в процесі виробництва. Організація доставки матеріалів до робочих місць; управління матеріальним потоком у виробництві; управління запасами матеріалів у виробництві
Збут готової продукції	Задоволення попиту споживачів; постачання продукції відповідно до замовлень і договорів; висока ступінь готовності поставок	Встановлення прямих зв'язків зі споживачами продукції, формування портфеля замовлень; організація доставки продукції споживачам; організація сервісного обслуговування споживачів; організація складування готової продукції; управління запасами готової продукції

При реалізації допоміжної функції слабкі взаємозв'язки матеріально-технічного забезпечення та виробництва приводять до зростання запасів на різних ділянках, що створює додаткове навантаження на виробництво [22, с.96].

Після обробки літературних джерел були визначені шляхи підвищення ефективності діяльності з логістики, що дозволить покращити відносин із клієнтами та збільшити доходи, а саме:

1. Сформувати інформаційну систему управління. Необхідно перейти на індивідуальну систему при управлінні інформацією. Це покращить усі бізнес-процеси в різних сферах. Зокрема, відстеження замовлень, управління складом, управління ланцюгом постачання, управління запасами та точну доставку замовлень клієнтам. Якщо розробка спеціальних програмних рішень не доцільна, можна знайти доступне програмне забезпечення для управління складом/запасами для кращого огляду продуктів і систем і дозволить швидко виконувати замовлення клієнтів [18, с. 147].

2. Коли є необхідність чи потреба використовувати додаткові складські приміщення та приймати на зберігання товари сторонніх виробників: це велика проблема для організації, оскільки не всі мають достатньо великі склади, щоб обробляти запаси у великій кількості. Часто це призводить до дефіцитів постачань і затримки виконання замовлень. Коли продукція користується великим попитом, а необхідне обладнання для управління запасами відсутнє, можна шукати способи розглянути стороннє складування. Все, що потрібно, це полягає в тому, щоб знайти надійних партнерів та проконсультуватися з логістики та забезпечити наявність великих запасів для перевезень. Обов'язковим є аналіз системи керування інформацією та інформації про клієнтів. Для орієнтирів щодо кількості, типу, упаковок, тенденцій ринку та багато іншого [21, с. 125].

3. Навчання персоналу. Співробітники мають володіти сучасними методами ефективної діяльності. Це може зробити внутрішня служба відділу кадрів або ви можете попросити свою компанію, яка займається програмним забезпеченням, організувати тренінги для вашої команди. Додатково ви можете

запропонувати системному адміністратору і ваша команда здійснює візит для управління даними та щотижня надає вашій команді зворотній зв'язок. Це допоможе плавно передавати інформацію по всьому ланцюжку і зробити її значущою [8, с. 84].

4. Перевизначення стандартів, операційних процедур, щоб команда рухалася вчасно та в правильному напрямку. Для цього потрібно виділити кілька невеликих, але важливих стратегічно показників. Для цього обов'язково опрацювати такі напрямки аналітичної звітності про ринкову поведінку: щоденну, щотижневу, щомісячну – щоб інформувати групу, команду розробників, упаковки та продажів про потік продажів і ринкові тенденції. [22, с. 55].

Перевірка замовлень для усунення помилок щоб усунути випадки такого, що замовлення буде відправлено вдруге. Це збільшує обсяги витрат і втрати врожаю. Тому доцільно подвійна перевірка [3, с. 84].

5. Інша необхідна умова ефективного управління логістикою є здатність до адаптації ринкових структур. Мають на увазі здатність системи логістики адаптуватися за рахунок інваріантності побудови систем логістики до умов зовнішнього середовища. Наявність для оцінки наслідків стратегічних і тактичних рішень досить об'єктивних показників та застосування зворотного зв'язку сприяє підвищенню адаптивності систем логістики.

6. Необхідно відстежувати інновації та розвиватися синхронно з лідерами бізнесу. За статистикою більше року існують лише 20% стартапів, оскільки більшість здаються. Незалежно від галузі чи ринку, де здійснюється діяльність, ринок та конкуренція можуть стати нескінченним джерелом безкоштовних знань. Активне спостереження змагань, може дати інформацію:

- оновленого передового досвіду управління логістикою;
- програмні продукти та управління системами інформаційних потоків;
- методики/програми для навчання персоналу;
- сучасні технології управління операціями [4, с. 74].

Ефективність логістики підприємства може проявлятися:

- як оптимальна організація постачань, виробництва та збутової діяльності підприємства;
- в зниженні витрат на логістику;
- через оптимальні матеріальні, фінансові та інформаційні потоки;
- як виробництво конкурентоздатних продуктів;
- через вихід на нові ринки;
- через науково-технічні досягнення [1, с.78].

Стосовно показників ефективності системи логістики, то їх характеризує здатність давати ефект, результативність процесу, проекту і визначають за формулою 1.1:

$$\text{ефективність} = \text{результати} / \text{витрати, які дали даний результат} \quad (1.1)$$

Ефективність діяльності фахівців у процесах логістики характеризують такі показники як продуктивність системи логістики. Продуктивність вимірюють як співвідношення між кінцевим результатом роботи системи при „виході” і обсягами людських ресурсів, що використовуються логістичною системою для отримання цього результату „при вході”.

Показники, які характеризують надійність логістичної системи, дозволяють зіставляти фактичний результат роботи системи із плановими показниками. Для пошуку фактичних показників роботи окремих ланок системи логістики використовують ф. 1.2:

$$\text{надійність} = \text{показник "при виході"} / \text{показник "при вході"} \quad (1.2)$$

Показники, що характеризують гнучкість системи логістики, відображають здатність всіх ланок логістичної системи адаптації до часу, асортименту, величини, способу доставки до індивідуальних споживачів.

Покращення ефективності логістики передбачає, в першу чергу, покращення забезпечення підприємства, бо це система організаційних заходів

по управлінню фінансовими, матеріальними та інформаційними потоками на підприємстві.

Наукове запровадження забезпечення логістики в діяльність підприємства передбачає розробку рекомендацій для пошуку альтернативних рішень впровадження інструментів логістики, аналізу впливу діяльності з логістики на фінансові результати діяльності підприємства.

Забезпечення кадрами – це підготовка фахівців з логістичної діяльності, їх підвищення кваліфікованості, мотивації та заохочення працівників.

Для зростання ефективності діяльності на підприємстві з логістики також важливо і правове забезпечення. Зокрема, це розробка нормативних документів для організації та створення баз даних, супровід логістичної діяльності в юридичному аспекті та ін.

Суттєвий вплив на ефективність логістичної діяльності підприємства має інформаційне забезпечення, оскільки це стосується дій та заходів, спрямованих на оптимізацію потоків інформації.

Техніко-економічним забезпеченням логістичної діяльності є системні заходи, спрямовані на оптимізацію фінансових та інформаційних потоків організації.

Зробимо висновок, що зростання ефективності управління логістикою підприємства в більшості випадків визначається менеджментом підприємства. Керівнику організації потрібно виконувати прості правила, були зазначені вище, та слідкувати за нововведеннями та позицією конкурентів. Зазначимо, що велике значення мають підвищення кваліфікації персоналу та ефективне використання на підприємстві необоротних активів. Значний внесок та значення має формування та дотримання стандартів. Аналіз та заохочення працівників досягнення стандартів сприятиме стрімкому розвитку ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Висновки до розділу 1

В першому розділі роботи описано методичні підходи до оцінки економічної ефективності, визначена сутність та організація логістичної діяльності, зазначено, що для ефективного функціонування підприємства необхідно дотримуватись правил, що гарантують ефективність у логістичній діяльності та діяльності підприємства в цілому.

В результаті опрацювання літературних джерел, визначено функції логістичної діяльності. Важлива функція служби логістики – це доставка сировини та комплектуючих безпосередньо в точки реалізації, на робочі місця і переміщення до місць зберігання виготовленої продукції. При цьому інші функції логістики також необхідні для ефективного функціонування бізнесу.

На організацію логістики впливають такі ключові фактори: фінанси, технології, збут, закупівлі, транспортування, які досліджуються в роботі. Вони характеризують комплексність і рівень ефективності організації логістики на підприємстві.

Щоб збільшити ефективність управління логістикою сучасної організації розглянуто основні напрямки та показники, які сприяють підвищенню ефективності логістики. Першочерговими та визначальними є показники продуктивності, ефективності, надійності та гнучкості системи логістики.

Визначені ключові методи підвищення ефективності логістики: сформувати інформаційну систему управління, використовувати додаткові складські приміщення, підвищувати кваліфікацію персоналу, перевизначати стандарти, адаптивність ринкових структур, посилити взаємодію між відповідальними функціональними підрозділами, впроваджувати інновації та використовувати досвід розвинених компаній.

Логістична діяльність в сучасних умовах є важливим аспектом діяльності компанії в цілому. Щоб забезпечити компанії ефективне функціонування, потрібно виконувати ряд правил, які гарантують ефективну логістичну діяльність і діяльність підприємства загалом.

2. ОСОБЛИВОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРОПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «Глодоська Скіфія»

2.1. Характеристика діяльності підприємства

ТОВ «Глодоська Скіфія» знаходиться в с. Глодоси Новоукраїнського району Кіровоградської області. Основні напрями діяльності:

- організація виробництва високоякісної сільгосппродукції, її переробка та забезпечення потреб харчування, а також реалізація сільськогосподарської сировини, готової продукції стороннім юридичним і фізичним особам з метою отримання прибутку;
- удосконалення наявних галузей, створення нових виробництв і здійснення інших видів діяльності, що не суперечить чинному законодавству, з метою отримання прибутку та підвищення рівня господарювання;
- клас 01.11 (згідно КВЕД) – вирощування зернових, бобових культур і насіння олійних культур у відкритому ґрунті. Вирощування зазначених культур зазвичай комбінується в межах сільськогосподарських одиниць. Цей клас включає:

- вирощування зернових культур, таких як: пшениця, кукурудза (на зерно), сорго, ячмінь, жито, овес, просо, інші зернові культури (гречка, тритикале тощо);
- вирощування бобових культур, таких як: квасоля, кінські боби, нут, вигна (коров'ячий горох), сочевиця, люпин (солодкий та гіркий), горох, кайанус (голубиний горох), інші бобові культури (вика тощо);
- вирощування насіння олійних культур, таких як: боби сої, арахіс, насіння бавовнику, боби рицини, насіння льону, насіння гірчиці, насіння нуту, насіння ріпаку, насіння сафлору, насіння кунжуту (сезаму), насіння соняшнику, насіння інших олійних культур (рижію, маку олійного тощо).

Крім того підприємство здійснює розведення і продаж свійських тварин,

зокрема великої рогатої худоби (та переробку молока) та свиней, свійських птахів.

Функції управління діяльністю підприємства здійснюються підрозділами управлінської структури та окремими працівниками, які взаємодіють між собою, здійснюючи ефективні організаційні, економічні, соціально-психологічні відносини. Підприємство має організаційну управлінську структуру, яка являє собою сукупність стійких зв'язків між елементами та учасниками системи управління, підприємствами, які виконують господарську діяльність.

Підприємством керує генеральний директор і три його заступники і помічник з різних питань, наступна ланка – головний економіст, головний бухгалтер та керівники відділів, підпорядковані відповідному заступнику. У кожного структурного підрозділу є свій керівник.

Організаційну структуру підприємства становить сукупність організаційних підрозділів господарства, які здійснюють профільну діяльність, а також відповідні послуги. Вибір такої організаційної структури визначається розміром підприємства, характер його спеціалізації, концентрації виробництва, розвиненістю транспорту і зв'язку, станом транспортних шляхів, кваліфікацією спеціалістів і керівного персоналу сільського господарства [27]. За першоджерелами визначено функції логістичної діяльності. Важливими функціями логістичної служби є транспортування сировини і комплектуючих безпосередньо на місця використання і переміщення виробленої продукції до місць зберігання. Важливі для бізнесу також інші функції логістики що забезпечують ефективне функціонування.

Наступні ключові фактори, що впливають на організацію логістичної діяльності: технології, збут, фінанси, закупівлі, транспортування, які досліджувалися в роботі. Вони впливають на комплексність та ефективність організації логістичної діяльності підприємства.

Розглянемо основні тенденції та показники для підвищення ефективності логістичного менеджменту на сучасному підприємстві. В першу чергу визначимо показники продуктивності, ефективності, надійності та гнучкості логістичної системи.

Організаційна структура ТОВ «Глодоська Скіфія» наведена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Глодоська Скіфія» станом на 2022 р.

Керівництво підприємства розраховує на сумлінне виконання обов'язків усіма співробітниками в усіх сферах їх діяльності і виплачує винагороди, стимулюючи тих, хто сприяє збільшенню прибутковості компанії за рахунок кращого виконання робіт, обслуговування споживачів і зниження витрат. У всіх співробітників підприємства є можливості для самореалізації, кар'єрного та професійного зростання.

Розглянемо результати виробничої діяльності підприємства, які характеризують техніко–економічний рівень його розвитку, враховуючи його розмір за показниками площі сільськогосподарських угідь, величину авансованого капіталу, кількості працівників та обсяги продажів продукції, зазначені в (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Характеристики ТОВ «Глодоська Скіфія» за 2020-2022 рр

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Площа с/г угідь, га	8425	8425	7858
Рілля, га	7845	7845	7239
Авансований капітал, тис.грн	100965	115952	162261
В тому числі власний капітал, тис.грн	92957	93461	130938
Позичковий капітал, тис.грн	8008	22491	31323
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	101	96	105
Обсяг продажу продукції, тис.грн	128783	139 846	165 085
Чистий прибуток, тис.грн	33213	63 770	48 075
У тому числі на 1 га с/г угідь	11,47	11,71	10,1
На 1 працівника	1277,6	1458	1572

За даними табл. 2.1 можна бачити, що площа с/г угідь, зокрема і рілля впродовж 2020-2022 рр зменшується. Це характеризує екстенсивне ведення виробництва та свідчить про високу розораність земель. Відповідно змінювалася і середньооблікова чисельність працівників. Так, 2022 року середньооблікова чисельність працівників збільшилась на 9 чоловік, порівняно з 2021 р. Авансований капітал зріс за рахунок власного капіталу. Позиковий капітал займає в авансованому меншу частку, але теж приводить до його збільшення. Обсяги продажів 2022 р. досягли – 66 603 тис.грн , у тому числі на 1 га с/г угідь – 10,1 тис.грн , на 1 працівника – 180,98 тис.грн. Збільшення обсягів продажу продукції відбулось через ефективну маркетингу роботу ТОВ «Глодоська Скіфія», оскільки використовувалися всі інструменти маркетингу в комплексі [27].

Розглянемо виробничу структуру товарної продукції підприємства в табл. 2.2. З табл. 2.2. видно, що підприємство найбільше вирощує соняшник, пшеницю та картоплю. Соняшнику в 2022 році було реалізовано на 3559,2 тис.грн. Трішки менше реалізовано пшениці озимої та картоплі, відповідно 2010,7 тис.грн. та 2137,9 тис.грн. Отже має слабкий рівень спеціалізації. Далі здійснено аналіз інтенсивності виробництва та подано його у табл. 2.3 [27].

Таблиця 2.2. Структура товарної продукції ТОВ «Глодоська Скіфія» у 2022 р.

№	Вид товарної продукції	Структура товарної продукції рослинництва і тваринництва	
		тис. грн	% до всієї продукції
1	2	3	4
1	Пшениця озима	20107	21,36
2	Пшениця яра	276	0,29
3	Жито	1521	1,62
4	Кукурудза на зерно	9143	9,71
5	Ячмінь ярий	218	0,23
7	Овес	137	1,46
8	Просо	456	0,48
9	Соняшник	35592	37,82
10	Ріпак озимий	355	0,38
11	Картопля	21379	22,72
12	Овочі відкритого ґрунту	1405	1,49
13	Плоди	632	0,67
14	Ягоди	175	0,19
	Чистий дохід по рослинництву	94118	100

Таблиця 2.3. Показники інтенсивності виробництва ТОВ «Глодоська Скіфія»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Авансований капітал на 1 га с. г. угідь, грн./га	22,27	22,88	24,61
Вартість основних засобів на 1 га с. г. угідь, грн./га	16,67	17,69	12,23
Оборотний капітал на 1 га с. г. угідь, грн./га	5,56	5,15	4,76
Матеріальні витрати на 1 га с. г. угідь, грн./га	7,89	7,66	6,97
Витрати на оплату праці на 1 га с. г. угідь, грн. /га	2,11	2,08	1,57
Забезпеченість підприємства персоналом на 1 га с. г. угідь	0,09	0,08	0,06

Отже можна зробити висновок, що ТОВ «Глодоська Скіфія» має високий рівень концентрації ресурсів на одиницю площі. Деякі із показників зазнали незначного коливання в ту чи іншу сторону протягом останніх трьох років. Можна сказати, що підприємство має потенціал розвивати великомасштабне виробництво с/г продукції так як авансовий капітал у 2020 році складав 22,21 грн./га 1 га с. г. угідь, а в 2022 р. складав 24,61 грн/га 1 га с. г. угідь. Зниження матеріальних витрат та витрат на оплату праці обумовлено тим, що ТОВ «Глодоська Скіфія» активно впроваджує сучасні технології та техніку.

Розглянемо характеристики інтенсивності використання земельних ресурсів (табл. 2.4). Ступінь розораності земель характеризує частку ріллі у загальній структурі с/г угідь та розраховують за формулою (2.1):

$$Cm.p. = \frac{S_{\text{ріллі}}}{S_{\text{с.г}}} \quad (2.1)$$

Таблиця 2.4. Показники інтенсивності використання земельних ресурсів

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Площа сільськогосподарських культур, га	8425	8425	7858
Ступінь розораності, %	0,93	0,93	0,92
Площа ріллі, га	7845	7845	7239

Цей показник 2022 р. становив 0,92%. Відбулось його зниження внаслідок зменшення площі ріллі та с/г культур. Визначимо показники економічної ефективності виробництва в табл. 2.5 [28].

Таблиця 2.5. Економічна ефективність виробництва

ТОВ «Глодоська Скіфія» за 2020-2022 р.р.

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Рентабельність власного капіталу, %	1,9	0,77	0,27
Рівень рентабельності, %	22,8	10,53	21,26
Рентабельність продажу, %	18,57	9,53	17,53
Рентабельність авансованого капіталу, %	1,76	0,62	0,21

Обсяг прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства та отримано підприємством на кожну гривню власного капіталу у % показує рівень рентабельності власного капіталу, а у 2022 р. становив 0,27%. Відповідно визначимо і рентабельність авансованого капіталу. Рентабельність авансованого капіталу зменшена 2022 р. через закупку підприємством сучасного с/г обладнання у 2021 та 2022 р.р. по лізингу. Рівнем загальної рентабельності характеризується ступінь окупності та економічна ефективність поточних витрат. 2022 р. підприємство за рахунок

отриманої грошової виручки не повністю змогло відшкодувати витрати на виробництво шляхом реалізації продукцію і додатково одержувало на кожну гривню цих витрат по 0,21 грн прибутку, оскільки рівень рентабельності становить 21,26%. Рентабельність продажів становила 17,53% 2022 р. Це означає, що ціна реалізації продукції, може знизитись на 17,53% і при цьому підприємство не матиме збитків, досягаючи нульову рентабельність [27].

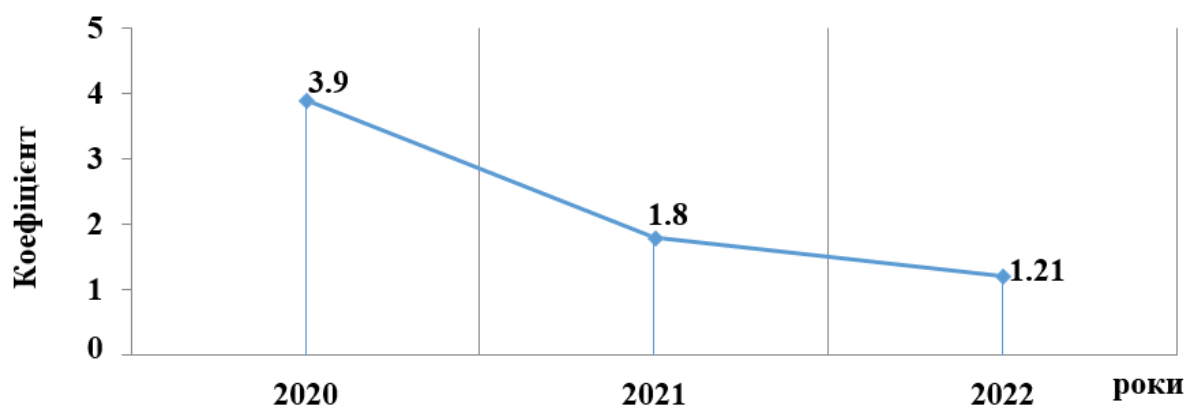


Рис. 2.2. Коефіцієнт загальної ліквідності
ТОВ «Глодоська Скіфія» за 2020-2022 рр

Показник ліквідності відображає здатність підприємства виконувати свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Загалом підприємство може вважатися ліквідним, коли його оборотні активи вищі, ніж поточні зобов'язання. Як бачимо на рис. 2.2, значення коефіцієнта загальної ліквідності більше одиниці, що свідчить про низький фінансовий ризик. Визначимо характеристики продуктивності використання виробничих ресурсів (табл. 2.6) [27].

Таблиця 2.6. Показники продуктивності використання виробничих
ресурсів ТОВ «Глодоська Скіфія»

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Продуктивність авансованого капіталу, коефіцієнт	0,3	0,28	0,34
Продуктивність оборотного капіталу, коефіцієнт	1,22	1,29	1,7

Так, продуктивність використання виробничих ресурсів ТОВ «Глодоська Скіфія» висока, продуктивність оборотного капіталу та продуктивність авансованого капіталу ма. тенденції до зростання за останні три роки діяльності. Тенденції змін обсягів виробництва та своєчасність виконання с/г робіт залежать від забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та ефективності їх використання. Результатом ефективного використання трудових ресурсів є собівартість продукції, прибуток та інші якісні показники господарської діяльності. Проведемо дослідження трудових ресурсів підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7. Забезпеченість ТОВ «Глодоська Скіфія» трудовими ресурсами та ефективність їх використання

Показники	2020 р	2021 р	2022 р	Відхилення 2022/2020	
				+, –	%
Середньорічна чисельність, люд. робітників,	151	134	129	–22	–14,57
Витрати праці, тис. люд.–год.	268	535	377	109	40,67
Відпрацьовано люд.–днів 1 робітником за рік	157	420	238	81	51,59
Середня тривалість робочого дня, год.	7	7	7	–	0
Вартість валової продукції, тис. грн.	28094	24956	23768	–4326	–15,4
Виробіток одного робітника:					
– середньорічний, тис. грн.	26,8	23,6	20,3	–6,5	–24,25
– середньодобовий, грн.	170,7	56,2	85,3	–85,4	–50,03
– середньо-годинний, грн.	24,4	8	12,2	–12,2	–50
Коефіцієнт використання річного фонду робочого часу	0,54	1,45	0,82	0,28	51,85

Згідно табл. 2.7, що щороку численність працівників зменшувалась, що пов'язано з впровадженням сучасних технологій та обладнання для обробки с/г угідь, тому відбулось зниження кількості необхідних робітників. У 2022 р. витрати праці по ТОВ «Глодоська Скіфія» зросли на 109 тис. люд.-год. ніж 2020 р., завдяки чому зросла кількість відпрацьованих людино-днів одним робітником за рік із 157 днів 2020 р. до 238 днів 2022 р.. Порівнюючи кількісне зростання трудових ресурсів з ефективністю їх використання, спостерігаємо зменшення останнього показника.

Виробіток одним робітником 2022 р. відносно 2020 рю зменшився: середньорічний на 24,3%, середньодобов. та середньогод. на 50%. Основна причина зменшення зазначених показників – це зниження вартості валової продукції господарства на 4 326 тис. грн. або на 15,4 % якщо порівнювати 2020 зі 2022 р. Вартість валової продукції знизилась за останні роки через роботи ТОВ «Глодоська Скіфія» по оптимізації переліку культур, які доцільно вирощувати для отримання максимального прибутку при мінімальних витратах.

В табл. 2.8 показано динаміку урожайності основних культур ТОВ «Глодоська Скіфія» [27].

Таблиця 2.8 – Динаміка урожайності основних культур ТОВ «Глодоська Скіфія», ц/га

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Пшениця озима	28,1	47,2	29,3
Соняшник	–	–	16,16
Кукурудза на зерно	60,2	61,6	47,5
Віка ярова (сидерат)	13,2	43,6	58
Горох	15,8	20	13,2
Жито озиме	34,9	53,6	35,4
Кукурудза на силос	270	201,1	–
Овес	16,6	36,9	18,9
Просо	22,8	18,3	12,6
Пшениця озима	33,3	45,2	30
Яра пшениця	11,5	35,6	10,5
Ячмінь	12,9	23,6	12
Гречка	–	–	5,1

За даними табл. 2.8 видно, що динаміка урожайності культур суттєво коливається. Так, значного зменшення зазнала урожайність кукурудзи на зерно, а саме на 14,1 ц/га, порівняно з 2021 р. Це було пов'язано з погодою, оскільки спостерігалось спекотне літо 2021 р. [27].

Розглянемо в табл. 2.9 витрати рослинництва ТОВ «Глодоська Скіфія» за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.9. Витрати на виробництво рослинництва
ТОВ «Глодоська Скіфія» за 2020-2022 рр.

Стаття витрат	Витрати на виробництво продукції, тис. грн.						2022 р. до 2020 р., %
	2020 р.	%	2021 р.	%	2022 р.	%	
Витрати на оплату праці	4324	14,78	2815	6,01	4047	6,50	-6,41
Відрахування на соціальні заходи	1548	5,29	1225	2,61	890	1,43	-42,51
Матеріальні витрати	19095	65,25	34139	72,86	47571	76,39	149,13
у т. ч.: – насіння і посадковий матеріал	6418	21,93	6947	14,83	8435	13,54	31,43
– мінеральні добрива	2137	7,3	6220	13,27	8705	13,98	307,35
– пальне і мастильні матеріали	6897	23,57	3911	8,35	8872	14,25	28,64
– електроенергія	229	0,78	166	0,35	807	1,30	252,40
– паливо й енергія	725	2,48	964	2,06	1311	2,11	80,83
–запасні запчастини, ремонти та буд матеріали	1195	4,08	1370	2,92	2940	4,72	146,03
– оплата робіт і послуг	2689	9,19	14561	31,08	16501	26,5	513,65
Амортизація	1734	5,93	1526	3,26	4764	7,65	174,74
Інші витрати (включаючи орендну плату)	1888	6,45	5945	12,69	3634	5,84	92,48
у т.ч.: – земельні частки(паї)	675	2,31	1205	2,57	1369	2,2	102,81
– майнові паї	–	–	–	–	–	–	–
Усього витрат	29264	100	46855	100	62275	100	112,8

Отже, структура витрат рослинництва свідчить, що найбільшу частку займають матеріальні витрати, а саме витрати на мінеральні добрива, насіння та посадковий матеріал, пальне та мастильні матеріали.

Для комплексної оцінки господарської діяльності ТОВ «Глодоська Скіфія» доцільно здійснити SWOT-аналіз. При цьому через багатоаспектну оцінку сильних або слабких сторін та можливостей/загроз розвитку підприємства це вимагатиме проведення глибоких наукових досліджень та пошуку висококваліфікованих експертів. Проте стосовно оцінки перспектив розвитку логістичної

діяльності підприємства, в тому числі транспортно-експедиторської, то тут можна запропонувати наступні заходи: впровадити спеціалізоване програмне забезпечення, яке має відображати тривалість завантаження транспортного засобу; приблизну тривалість на завантаження та розвантаження; час відправки вантажу; час отримання вантажу покупцем; можливі ризики при перевезенні та час надходження коштів за вантаж.

Структуру грошових надходжень від реалізації продукції у ТОВ «Глодоська Скіфія» показана в табл. 2.10 [27].

Таблиця 2.10 Структура грошових надходжень від реалізації продукції у ТОВ «Глодоська Скіфія» 2022 р., тис. грн.

Показник	Надходження				Наявність на кінець року
	всього	куплено та інші надходження	всього	продано всього (включаючи повернення позик)	
Зернові	10424	1918	29604	53,72	24232
Соя	1482	201	683	483	200
Пшениця	25458	442	6900	4146	2754
Жито	3061	270	1331	438	893
Ячмінь	1609	124	733	162	571
Овес	2556	41	597	244	353
Ріпак	140	40	80	30	50
Борошно, крупи та інші переробки продукти зерна	1345		445	398	47

З табл. 2.10 видно, що найбільша частка грошових надходжень спостерігається в кінці року від зернових і становила 24232 тис. грн., Так надходження від продажу пшениці склало 2 754 тис. грн. Відповідно саме пшениця приносить підприємству найбільший дохід.

Проаналізуємо дохід від реалізації продукції протягом 2020-2022 рр. на рис. 2.3. Як видно, дохід від реалізації продукції з кожним роком збільшувався. Якщо у 2020 р. ТОВ «Глодоська Скіфія» чистий дохід становив 6343 тис. грн., то на кінець 2022 р. він становив 22 522 тис. грн.

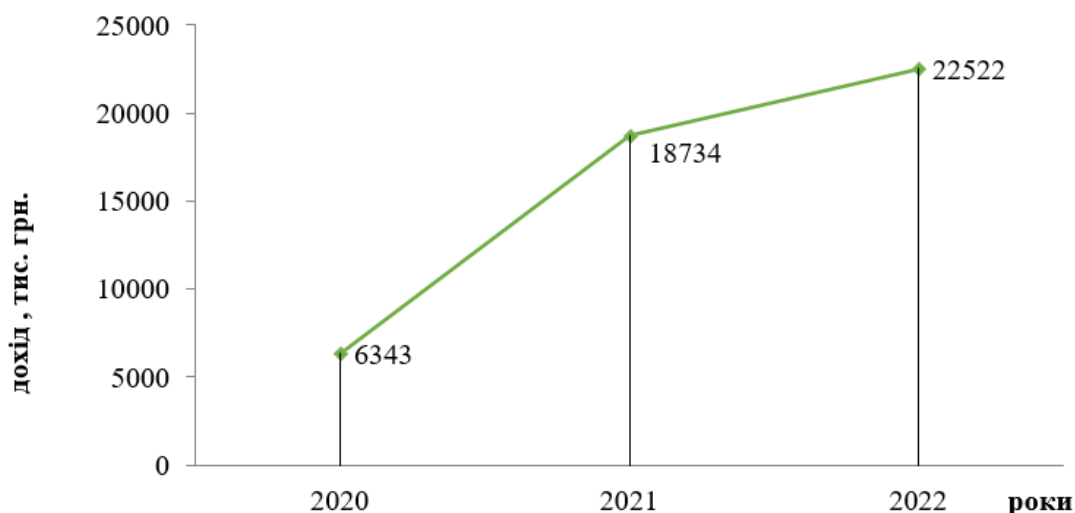


Рис. 2.3. Динаміка доходу від реалізації продукції
ТОВ «Глодоська Скіфія» протягом 2020-2022 рр., тис. грн.

При проведенні досліджень ефективності виробництва та реалізації продукції підприємства за 2020-2022 рр. виявлено, що незважаючи на покращення розглянутих показників ефективності (зміцнення фінансового стану зокрема) існують суттєві резерви росту її рівня і подальшого підвищення основних показників фінансово-економічної діяльності господарства.

Основні серед них є такі:

- 1) зростання обсягу виробництва та реалізації продукції за рахунок ефективного маркетингу, удосконалень організації праці та збільшення ефективності використання основних фондів;
- 2) зменшити витрати та знизити собівартість продукції;
- 3) розширити асортимент виробництва та реалізації продукції.

Впроваджуючи ці заходи, підприємство має можливість в найближчий час збільшити ефективність виробництва і реалізації продукції та надалі зміцнення фінансово-економічного стану. Тому надалі зосередимось на описі існуючого рівня логістики підприємства.

2.2. Діагностика логістичної діяльності підприємства

Логістична діяльність підприємства реалізується в організації через роботу логістичної системи. Підрозділ, що виконує управлінські функції, координуючи логістику, виступає її організуючою ланкою.

Логістичний ланцюжок діяльності компанії являє послідовність: оформлення заявки на транспортування – отримання вантажів від клієнта (в клієнтському відділі або ж на адресу клієнта) – оформлення потрібних додаткових послуг – відправлення вантажів на склад – зберігання вантажів та підготовка їх до відправки – завантаження до автомобілю – транспортування збірних вантажів – вивантаження вантажів, що перевозяться – зберігання вантажів на складі (при необхідності) – адресна доставка вантажів або коли клієнтом забирає вантаж особисто [27].

Весь цей ланцюг руху матеріальних потоків паралельно супроводжують інформаційні потоки, такими як: моніторинг руху вантажів клієнтом через сайт підприємства, відстеження руху вантажу операторами, внесення інформації про вантаж до програми, інформація по вантажу, внутрішній тарний облік вантажу, визначення вартості транспортування та інше. Крім того, транспортування вантажів (рух матеріальних потоків) супроводжується і фінансовими потоками: оплатою основних послуг клієнтами, оплатою додаткових послуг та іншого. Транспортування вантажів починається оформленням заявки клієнта на її перевезення. Зовнішня інформація про заявки надходить з сайту компанії, сортується автоматично і відправляється в робочу програму "1С: Пегас", розроблену для логістичної діяльності.

Заявки від клієнтів також приймають безпосередньо менеджери клієнтського відділу та оператори довідково-інформаційного відділу, обробляють їх і надають в програму "1С" для подальшого виконання. Також, вантажам присвоюють індивідуальні номери, що дозволяє мінімізувати ймовірність втрати вантажу. Велика завантаженість програми є її великою слабкістю і в цілому руху інформаційних потоків. Програма інтегрована між всією мережею і часом, дає збої, що тягне за собою збільшення тривалості оформлення заявок і

збільшення черги із незадоволених клієнтів [28].

Тривалість виконання заявки на доставку від моменту приходу заявки в систему варіюється від 27 до 99 годин (залежно від часу надходження заявки). Великий розрив пов'язаний безпосередньо з часом подання заявки.

Коли заявка надійшла до 15.00 місцевого часу, то її буде виконано впродовж наступного дня (від 15 до 26 годин). Коли заявку подано, наприклад, у вівторок після 15.00 місцевого часу, її виконання відбудеться лише в четвер (від 42 до 51 години). Коли заявку подали у п'ятницю до 15.00, її виконання відбудеться в понеділок (від 62 до 73 год), при надходженні заявки в п'ятницю після 15.00, її буде виконано тільки у вівторок (від 90 до 99 годин).

Якщо ж клієнт особисто відвідує офіс філії і замовляє відвантаження самостійно на складі, то оформлення заявки відбувається за тим же принципом, що і сам клієнтом через Інтернет-сайт. ТОВ «Глодоська Скіфія» використовує різні види транспорту (рис.2.4) задля швидкого перевезення вантажу.



Рис. 2.4. Використання різних видів транспорту в сільському господарстві на ТОВ «Глодоська Скіфія»

Автомобільний транспорт в агропромисловому комплексі має багато переваг перед іншими видами транспорту. Серед них: відносна швидкість доставки вантажів. При транспортуванні вантажу на значні відстані особливо відчутною є ця перевага, що пояснюється зростанням робочої швидкості транспортних засобів.

При збільшенні відстані зростає питома вага чистої роботи, тобто самого транспортування. При прямих автоперевезеннях зникають потреби впроміжному складуванні зі складною механізацією робіт по навантажуванню і розвантажуванню, а також скорочується час доставки вантажів. Автопарк ТОВ «Глодоська Скіфія» невеличкий і складається з 7-х автомобілів:

КамАЗ, МАЗ і DAF; та автомобілів працюючих без прибутку (МАЗ 5432, КамАЗ 54112, ГАЗ 3110, Toyota RAV4, Toyota FJ Cruiser, Merceds – Benz ML320). Також підприємство має причепи: бортові, тентовані та контейнеровози низькорамні майданчики [27].

Особливістю логістичної системи ТОВ «Глодоська Скіфія» є те, що навході системи головним ресурсом є насіннєвий матеріал, корми, а на виході продукція рослинництва та тваринництва.

Процес транспортних перевезень, є основою логістичної діяльності, яка являє різновид взаємопов'язаних і взаємообумовлених процесів, а в результаті є виробничо-тимчасова зміна стану вантажу.

Важлива частина структур вантажів, які перевозять всі видами транспорту, – сільська продукція, яка відіграє виняткову роль у забезпеченні життєдіяльності населення. Вона дозволяє підвищити продовольчу та національної безпеку країни. Підприємство перевозить агро-продукцію всіма видами транспорту, проте переважно – автомобільним. Враховуючи масштабність виробництва окремих видів с/г продукції (зерна) експортного характеру та розширення комбінованих схем-доставок, потрібно зазначити зростання ролі саме залізничного транспорту в переміщенні агропромислової продукції (табл. 2.11).

Згідно табл. 2.11, 2022 року найбільше продукції було перевезено залізничним транспортом. Зокрема 12 674, 6 т. Загалом, обсяг транспортування вантажів має тенденцію зростати. 2020 р. всіма видами транспорту було перевезено 20 179,1 т вантажу, а 2022 р. – 22 909,6 т, що на 13,5 % більше, ніж за попередній рік [27].

Таблиця 2.11. Перевезення експортної продукції ТОВ «Глодоська Скіфія» окремими видами транспорту в 2022 р.

	Експорт вантажів 2020 року, т	в тому числі за видам транспорту:				Експорт вантажів 2022 року, т	в тому числі за видам транспорту:			
		автомобільним		залізничним			автомобільним		залізничним	
		т	%	т	%		т	%	т	%
Продукти рослинного походження	15254,4	7390,8	85,5	7863,6	68,2	17490,7	7747,5	75,7	9743,2	76,9
Готові харчові продукти	4924,7	1251,4	14,5	3673,3	31,8	5418,9	2487,5	24,3	2931,4	23,1
Всього	20209,1	8642,2	42,8	11537	57,2	22909,6	10235	44,7	12674,6	55,3

На початку своєї роботи ТОВ «Глодоська Скіфія» ставила за мету, поряд із вирощуванням рослин – стабільне впровадження сучасних технологій в виробничий процес для сприяння стабільному розвитку та зростанню прибутку підприємства. Цьому допомагала рішучість керівництва і злагоджена робота всіх підрозділів компанії. Це дозволило за короткий час зайняти високу позицію на аграрному ринку України та долати конкуренцію. За перші роки роботи підприємство брало участь у різних вітчизняних та міжнародних виставках, конкурсах якості, здобувало більше як десять нагород за якісну продукцію. Сьогодні торгові представництва та філіали ТОВ «Глодоська Скіфія» обслуговують значну територію України та експортують свою продукцію.

Так, сьогодні можна сказати, що основними цілями підприємства є:

- 1) стабільний розвиток компанії;
- 2) задоволені потреби споживачів та посередників;
- 3) міцний статус якісного виробника;
- 4) висока кваліфікації персоналу на всіх рівнях управління та виробництва;
- 5) мотивація персоналу для випуску нових видів продукції;

- 6) диференціація збутових каналів за кордоном;
- 7) розширення маркетингового комплексу;
- 8) впровадження в технології управління інновацій та у виробництво.

В сучасну логістичну діяльність у ТОВ «Глодоська Скіфія» включається комплекс робіт та послуг по доставці та перевезенні вантажу або товару від складів підприємства до роздрібних чи оптових магазинів, тобто споживачів. Щодо транспортно-експедиторської діяльності, то вона має дві складові:

1) транспортне обслуговування (транспортна логістика), включає в себе транспортування товару, надання послуг автотранспорту та повне обслуговування засобів транспортування;

2) документальний супровід транспортування вантажів, оформлення замовлень та забезпечення збереження вантажу, оформлення ордеру, страхування і торговельних декларацій, експедиторське обслуговування, а також контроль за виконанням замовлень, за завантаженням та відвантаженням товару [27].

Цей поділ дозволяє оцінити ефективність транспортної та експедиторської діяльності підприємства, проведення відповідного обліку та ефективного контролю регулювання запасів і відправки замовлень. Це дає можливість на підприємстві упорядкувати товарообіг. Це сприяє також ефективному використанню складських приміщень і забезпеченню необхідних умов зберігання. Скорочуються терміни зберігання запасів та збільшується оборот товарів на складі.

З точки зору логістичних підходів важливо обладнати склади, де проходять процеси розвантаження і завантаження продукції чи сировини, налаштувати його для різних видів транспорту. Це дозволяє прийняти вантажі за мінімальний час не пошкодивши його. Так, розвантажувальні та завантажувальні операції дозволяють зменшити простої засобів транспорту.

Виділимо ряд операцій, що проводять на даному етапі:

- розвантажити продукцію та завантажити її на транспортні засоби;
- проконтролювати постачання та документальний супровід постачання;
- подання заявки та оформити вантаж через інформаційну систему;
- сформувати складську вантажну одиницю.

Наступний етап: рух продукції у складі. Між різними зонами складу також проходить рух та розподіл продукції. Це операції, якими передбачене переміщення вантажів із розвантажувальної рампи до зони прийому, а потім до зони збереження, комплектування та складування. На даному етапі транспортування товар переміщують для уникнення скупчень продукції та навороту кругів по площі складу; склади планують так, щоб товар тільки раз проходив через кожну зону, не затримуючи процеси відвантаження та завантаження транспортних засобів.

На складі також виникає етап складування, основна функція якого – забезпечити раціональне розташування та вкладання вантажу для подальшого зручного відвантаження чи зберігання. Це потрібно для максимально ефективного використання зони зберігання. Тому логісти моніторять приміщення складів та розподіляють товар в міру його завантаження на склад. Складське обладнання для зберігання продукції повинно повністю відповідати технічним характеристикам вантажів та відповідати раціональному використанню складів, як по висоті, так само за площами. В цей процес переважно входять наступні складові [27]:

- підготовка вантажу до зберігання;
- збереження вантажів та забезпечення потрібних санітарних та гігієнічних вимог;
- контроль запасів на складах, через відповідну спеціальну інформаційну систему [27].

Наступним етапом є процеси комплектування замовлень. Вони передбачають підготовку продукції за замовленнями клієнтів. Це передбачає наступні дії:

- обробка замовлень клієнтів, перевірка фактів наявності всієї продукції;
- уточнення кількості товару та відбір по замовленню клієнта;

- комплектування відібраної продукції по замовленню;
- підготовка продукції до відправки;
- оформлення документів на замовлення і їх контроль;
- створення групи замовлень клієнтів в партію;
- підготовка транспортних накладних;
- розміщення вантажів у транспортний засіб.

На ТОВ «Глодоська Скіфія» документації приділяють велику увагу при підготовці та відправці продукції. Це підстава для розрахунків з покупцями. В товарно-транспортній накладній традиційно міститься наступна інформація: кількість продукції, ціна та обсяг поставки. Також використовують інші супровідні документи про продукцію: характеристики того, що продукція поставлена у відповідності та кількості, передбаченій контрактом. Зокрема, сертифікати про якість товару; пакувальні листи, що надають інформацію в якому вигляді упаковано певний вид продукції і в якій кількості; документи, що підтверджують прийняття товару до транспортування; відомості комплектування; рахунки на оплату відвантаженої продукції.

Рахунок на оплату продукції виписується постачальником на партію продукції разом, згідно з інформації із товарно-транспортних накладних:

- номер, дата виписки товарно–транспортною накладною постачальником;
- найменування, банківські реквізити вантажовідправника і платника;
- найменування продукції, кількість, ціна і сума, на яку відвантажено товар, з виділенням ПДВ;
- номер контракту (договору).

Через інформаційну систему здійснюють підготовку замовлень і їх оформлення як документації. Система дає можливість скорочувати час відбору і допомагає відстежувати видачу продукції зі складів, вказуючи у відбірковому аркуші місце відбору товару. Так значно зростає ефективність формування поставок та максимально скорочується час на їх оформлення. Проведемо оцінку ефективності логістики на підприємстві.

2.3. Оцінка ефективності логістичної діяльності на підприємстві

Щоб оцінити ефективність управління транспортною та експедиторською діяльністю ТОВ «Глодоська Скіфія», виділимо із загальної структури витрат витрати логістики. Поділимо витрати на основні групи – витрати виробництва, витрати на збут і постачання через їх класифікацію. Виокремлення даних про витрати на логістику – це складна аналітична процедура через відсутність методик їх планування. Планування витрат на логістику через невизначеність кількості партій продукції по кожному замовленню. Проблеми є у тому, що складові витрат логістики включаються до загальногосподарських витрат, комерційних, а іноді окремо в групу транспортно-заготівельних витрат. Тому виокремлювати їх складно. У табл. 2.12 представлені основні групи витрати, які необхідно враховувати в логістичній діяльності підприємства.

Таблиця 2.12. Структура логістичних витрат ТОВ «Глодоська Скіфія»

Група витрат	Статті витрат
Витрати на постачання	витрати по оформленню замовлення; транспортні витрати; витрати на зберігання виробничих запасів.
Витрати на виробництво	витрати на приймання сировини і матеріалів; витрати на оформлення замовлення на виробництво продукції; витрати на внутрішньовиробниче транспортування продукції; витрати на зберігання продукції незавершеного виробництва.
Витрати на збут	витрати на зберігання запасів готової продукції; витрати на оформлення замовлення (упаковка, сортування, маркування і інше); витрати на транспортування готової продукції.

Особливості аналізу витрат у логістичній діяльності підприємства полягають в групуванні витрат не за структурними підрозділами підприємства, а за видами робіт та операціями логістички. В табл. 2.13 проведено аналіз та оцінку загальних витрат на логістику на ТОВ «Глодоська Скіфія». Таким чином, сформовано структуру витрат на логістику та проведено групування витрат по функціональних видах логістичних робіт [28].

Таблиця 2.13. Структура витрат на логістику ТОВ «Глодоська Скіфія» за 2021-2022 рр, млн. грн.

Стаття витрат	Витрати, млн. грн		Відхилення 2022/2021		% до всієї продукції
	2021 р.	2022 р.	абсолют	відносно	
Витрати по оформленню замовлення	1075,3	1472,8	397,5	36,97	6,31
Транспортні витрати	1842,1	2105,0	262,9	14,27	9,02
Витрати на зберігання виробничих запасів	1957,4	2994,0	1036,6	52,96	12,83
Витрати на приймання сировини і матеріалів	1509,0	2647,0	1138	75,41	11,34
Оформлення замовлення на виробництво продукції	953,0	1653,0	700	73,45	7,08
Внутрішньовиробниче транспортування продукції	946,0	1042,2	96,2	10,17	4,47
Зберігання продукції незавершеного виробництва	1684,0	2698,5	1014,5	60,24	11,57
Витрати на зберігання запасів готової продукції	1752,0	2742,0	990	56,51	11,75
Оформлення замовлення (упаковка, сортування, маркірування і інше)	1450,2	1832,0	381,8	26,33	7,85
Транспортування готової продукції	2893,0	4146,5	1253,5	43,33	17,77
Всього	16 062	23 333	7 271	45,27	100

В результаті аналізу витрат на логістику за 2021-2022 р.р., видно, що вони збільшились на 45,2% . Це свідчить, що підприємство з кожним роком витрачає на збут продукції більше матеріальних ресурсів. Такі показники є негативними для економічного стану підприємства, оскільки є вірогідність втратити контроль над витратами на логістику (персонал, час, гроші та інше) при нераціональному використанні цих ресурсів.

Найбільші витрати звичайно мають місце при транспортуванні готової продукції. Вони можуть становити 17,7% від усіх витрат логістики (рис. 2.5). Це пояснюється ростом цін на паливо, та через збільшення витрат на

обслуговування засобів транспорту. До того додаються незаплановані витрати, пов'язані з недопостачанням продукції. Відповідно, потрібно збільшити обсяги доплати експедиторам та водіям за роботу понад норми часу.



Рис. 2.5. Структурні складові логістичних витрат за статтями на ТОВ «Глодоська Скіфія» за 2021-2022 рр., %

Витрати за зберігання виробничих запасів становлять значну частку, а саме 12,8%. Це пов'язано зі специфічними вимогами по умовах зберігання с/г продукції, щоб вона мала належну якість. На це передбачаються витрати на закупки та використання спеціального обладнання на приладів, що допомагають створити стабільний тепловий режим та прилади, що вимірюють допустимі умови вологості зберігання продукції. Витрати для зберігання запасів готової продукції становлять 11,8%. Оскільки готова продукція потребує унікальних умов зберігання та температурного режиму, а також великих площ на складування.

Внаслідок економічної кризи в Україні та військових дій витрати на зберігання товару зростають, як і на інші статті. Тому є необхідність оптимізації їх через оптимізацію операцій логістики. На підприємствах України існує традиційна проблема із затримками постачань продукції до торгових підприємств. Розглянемо детальніше витрати логістики, пов'язані з процесом поставки товару у торгові мережі (див. табл. 2.14) [27]. Такі витрати включають:

- 1) витрати на реалізацію товару фактичні та планові впродовж року, за квартал та місяць;

- 2) витрати на пальне, які мають також два критерія – це основні, які були заплановані, та додаткові, які підприємство витратило через додаткове перевезення до торгових точок;
- 3) на оплату праці фахівцям, які здійснюють роботи по доставці продукції (водії та експедитори), додатковими витратами, вважаються ті, які були витрачені за додаткову роботу (понаднормовий робочий графік) співробітниками; витрати на технічне обслуговування засобів транспорту.

Таблиця 2.14 Витрати на логістику ТОВ «Глодоська Скіфія»
на поставку товару, тис. грн.

Стаття витрат	Значення, тис. грн		Відхилення	
	2021 рік	2022 рік	<u>Абсол.</u>	<u>Відн.</u>
Сума реалізованого товару:				
планова	220000	240000	20000	9,09%
фактична	129800	132000	2200	1,69%
Транспортування товару:				
основні	183600	249750	66150	36,03%
додаткові	105700	164900	59200	56,01%
всього	289300	414650	125350	45,33%
Оплата праці:				
основні	39000	39000	0	0
додаткові	11500	14500	3000	26,09%
всього	50500	53500	3000	5,94%
Технічне обслуговування ТЗ	18421	21050	2629	14,27%

За даними 2021 р. було реалізовано лише 59% поставок, в 2022 році це становило 55%. Тобто, спостерігається тенденція до невчасного постачання продукції. Збільшилися також витрати транспортування, а саме частка, яка включає незаплановані витрати (вони збільшились 2022 р. на 46% порівняно з 2021 р.).

Оплата праці також збільшилась на 6%. Зростання спостерігається через понаднормову роботу саме водіїв та експедиторів. Підприємство також витрачає додаткові кошти на

обслуговування засобів транспорту, оплату пального та інше [27].

Динаміку витрат логістики за останні 2 роки подано на рис. 2.6. Видно, що з роками витрати збільшуються через вплив факторів зовнішнього середовища та внутрішні проблеми логістики на підприємстві.

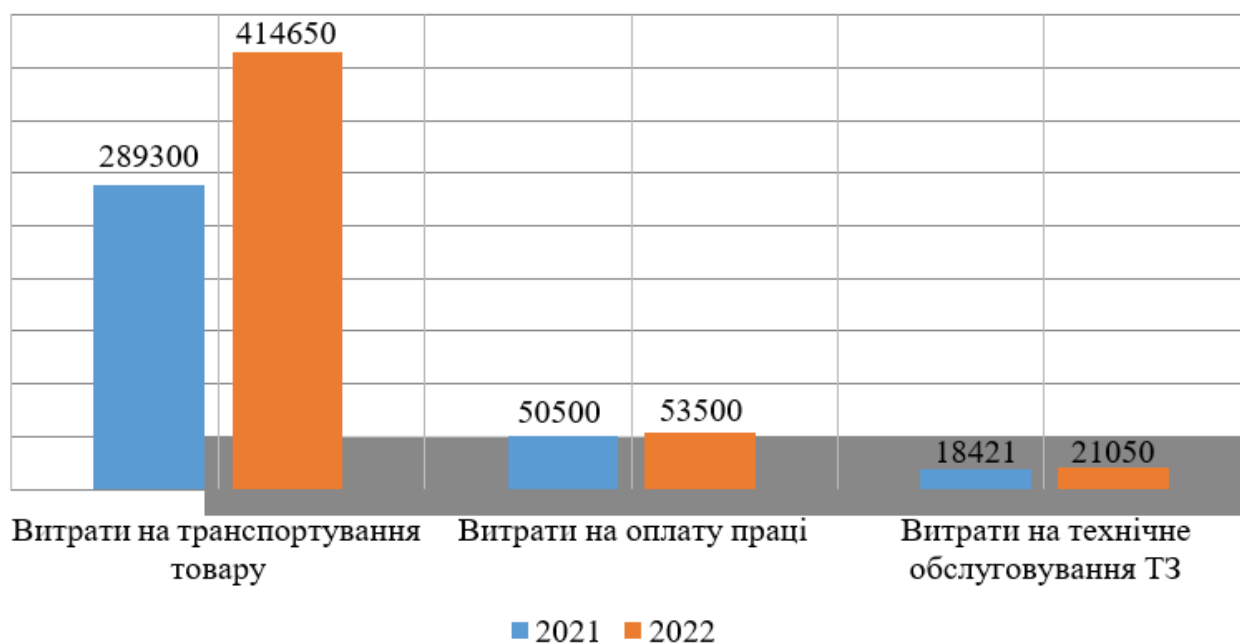


Рис. 2.6. Динаміка витрат логістики ТОВ «Глодоська Скіфія» за 2021-2022 рр., тис.грн.

Багато чого залежить від правильно організованої логістики. Зокрема, починаючи від своєчасної поставки сировини на виробництво, відвантаження продукції та закінчуючи доставкою до кінцевого споживача продукції в потрібний час, в потрібне місце і з найменшою собівартістю. Тому доцільно розглянути витрати на персонал, які є суттєвою складовою логістичної діяльності ТОВ «Глодоська Скіфія». В системі управління персоналом виділяють наступні етапи:

- сформулювати задачі управління персоналом, способи їх вирішення, та спрогнозувати результати управління;
- організувати процес підбору кадрів із фаховою підготовкою, залучити професійний персонал, розставити по робочих місцях, забезпечити

кваліфікаційну перепідготовку, вдосконалити систему організації праці, поліпшити умови праці та відповідні інші операції, які пов'язані з організацією робочих місць;

- регулювати рух працівників по відділах підприємства, зміни в чисельності персоналу, регулювання рівня з/плати, доплат та заохочень;
- контролювати чисельність персоналу, раціональне використання робочого часу та виконання кадрових наказів;
- вести облік та аналіз інформації про кадровий склад, ведення державної та внутрішньої звітності з плинності кадрів та інше.

Витрати на забезпечення фахівців з логістики на ТОВ «Глодоська Скіфія» мають наступну структуру:

- заробітна плата, нарахована працівникам за штатним розкладом і окладами за відпрацьований час;
- премії та винагороди, регулярні чи періодичні;
- доплата за роботу в шкідливих умовах; доплата за роботи у вихідні та святкові дні;
- оплата щорічних та інших відпусток;
- оплата навчальних відпусток, наданих працівникам, які навчаються в освітніх установах;
- оплата лікарняних листів;
- грошова компенсація жінкам, які перебувають у відпустці по догляду за дітьми [27].

До витрат на персонал можна також віднести:

- витрати на підбір персоналу: реклами вакансій в друкованих виданнях та на інтернет-сайтах;
- придбання робочого одягу;
- оплата харчування окремих категорій працівників – працівникам, які працюють у шкідливих умовах;
- податки за найманих працівників; витрати на охорону праці.

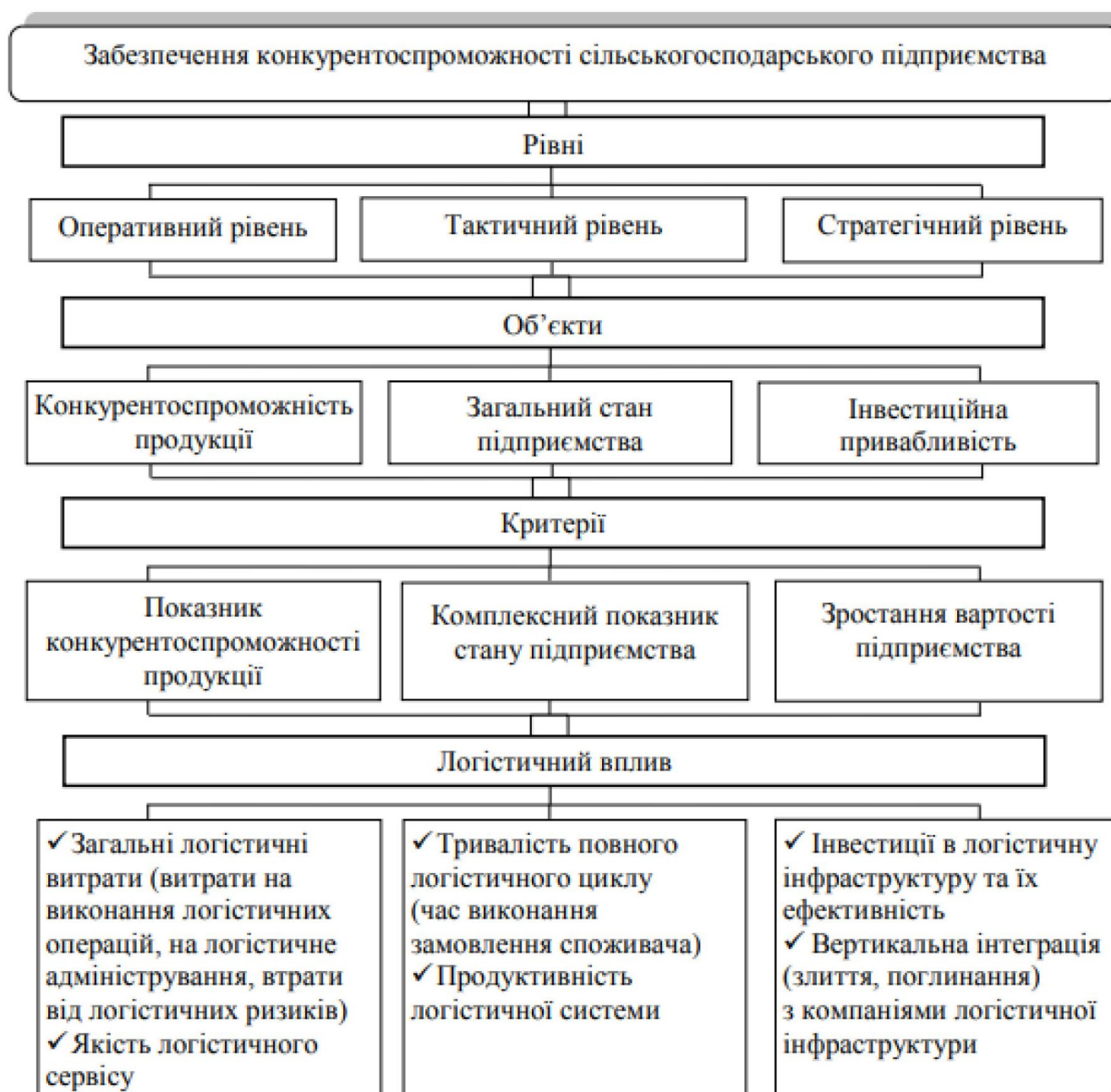


Рис. 2.7. Залежність конкурентоспроможності агропідприємств від логістики

Кожного року підприємство виділяє визначений відсоток коштів на навчання персоналу та на його життєве забезпечення. Більша частина витрат на персонал – це заробітна плата, яка становить 70% від зальних витрат. Таким чином, персонал отримує високу заробітну плату. Підприємство також виплачує тринадцяту зарплату наприкінці року, характеризує підприємство як таке, що стабільно розвивається.

Керування відділом логістики здійснює начальник. Йому підпорядкований персонал, що працює безпосередньо на виробництві та складах. Окремий транспортний відділ виконує операції транспортування продукції. До нього входять водії, експедитори та інші.

Витрати на персонал представлені в табл. 2.15, кількість якого коливається, а на даний час становить 118 осіб. До цих витрат включені кошти на оплату праці, надбавки до заробітної плати, та ряд витрат на додаткові послуги.

Таблиця 2.15. Витрати на логістичний персонал
ТОВ «Глодоська Скіфія» за 2020-2022 рр.

Категорія витрат	Значення, тис. грн	Значення, тис. грн	Відхилення, тис. грн	Значення, тис. грн	Відхилення, тис. грн
	2020 рік	2021 рік	2021/2020	2022 рік	2022/2021
Фонд окладів, надбавок і доплат	650000	700000	50000	700000	0
Витрати на набір персоналу	19117,6	21906,1	2788,5	22126,4	220,3
Витрати на навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації	32500	20910,4	-11589,6	32183,9	11273,5
Витрати на обіди та кейтринг	43014,7	37837,8	-5176,9	34195,4	-3642,4
Витрати на спеціальний одяг	10514,7	9957,3	-557,4	10057,5	100,2
Витрати на охорону праці	4779,4	5974,4	1195	5028,7	945,7
Відрахування в соціальні фонди	195955,8	199146,5	3190,7	201149,4	2002,9
Всього	955882,3	995732,6	-50149,7	1004741,3	10900,2

Проведений аналіз структури витрат на персонал відділу логістики, показує, що підприємство стабільно підвищує заробітну платню своїм працівникам. З 2020 року фонд оплати праці збільшився на 50 000 грн. Підприємство здійснює виплату винагород, активно впроваджуючи ефективну систему стимулювання продуктивної праці. Проте керівництво також часто змушене доплачувати співробітникам за роботу понад норми часу: водіям та експедиторам через несвоєчасні поставки продукції. Збільшення необхідності працювати над норми, відповідно вимагає збільшення витрат на оклади, надбавки і доплати. На рис. 2.8 показано динаміку витрат на логістичний персонал за останні 3 роки.

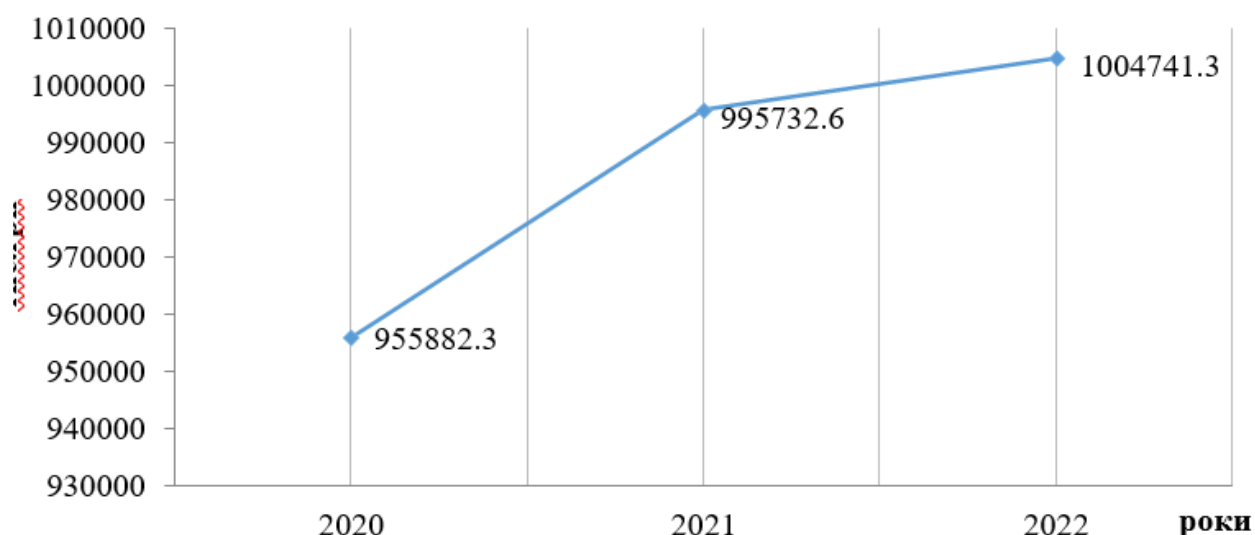


Рис. 2.8. Динаміка витрат на логістичний персонал
ТОВ «Глодоська Скіфія» за 2020-2022 рр., тис. грн.

Витрати на персонал в логістичному та транспортному відділах підприємства зростають кожного року. В той же час більшість експедиторів незатримуються на роботі більше як 6 місяців через велике навантаження. Відповідно, підприємство змушене витрачати кошти на пошук нових працівників та їх підготовку.

Завдяки наявності складів по всій території країни компанія ТОВ «Глодоська Скіфія» оптимізує витрати на транспортні операції шляхом поставок дрібними партіями. Це дозволяє збільшити обсяги замовлень та продажів.

Управління інформаційними потоками підприємства сприяє ефективному функціонуванню всіх служб складів. Фактично це інформаційне обслуговування складів.

Починаючи з 2022 р. ТОВ «Глодоська Скіфія» розпочала впровадження винятково для українського ринку інформаційну технологію, яка дозволяє покращити ефективність та результативності продажів. А саме – програмне керування маршрутами торгових потоків (Route Engineering) і логістики (Track Engineering). Програму пропонує американська компанія UPS Logistic Group. Цей програмний продукт вже успішно використовують у багатьох країнах світу, зокрема міжнародні компанії: Nestle, Pepsi, Procter and Gamble та інші.

Програма надає комплекс інструментів для оптимізації процесу логістики і продажів, до яких входять:

- блок віртуального моделювання маршрутів торгових агентів і логістики з побудовою оптимальних шляхів руху,
- блок візуального відображення торгових точок і маршрутів на карті,
- блок встановлення часу і тривалості торгових візитів,
- блок рекомендацій днів і тижнів візитів,
- блок наданням детальних інструкцій для експедиторів.

Підприємством інвестовано в дану технологію близько 40 млн грн. З початку впровадження програми потоки руху вантажів вже оптимізовано на 20%, що дозволило більш ґрунтовно зосередитися на просуванні на ринку продукції.

Програмою передбачене формування логістичних рішень «під ключ». Це потрібно при роботі на глобальному і локальному ринках ланцюга поставок. В результаті таких рішень стає можливим: відповідальне зберігання продукції, складська обробка та дистрибуція, моніторинг перевезень, реверсивної логістики, митного оформлення і міжнародних перевезень, зв'язок із суміжними департаментами.

ТОВ «Глодоська Скіфія» також впровадила сучасну систему планування компанії PepsiCo – Prevail-Avail, яка дозволяє механічно використовувати всі елементи операційного планування компанії:

- прогнозування продажів, враховуючи всі заплановані маркетингові акції і доставки готової продукції,
- складання виробничих графіків та планів поставок сировини і продукції, вантажів та товарів.

Програмне забезпечення компанії UPS, впроваджене ТОВ «Глодоська Скіфія», має такі переваги.

1) Сучасне рішення для управління транспортом. Contract Logistics включає комплекс функцій логістики, що дозволяють оптимізувати транспортні потоки та здійснювати управління складськими майданчиками і транспортом. Модуль призначений для експедиторів, замовників, перевізників і відповідає потребам різних учасників ланцюга логістики.

2) Дає підтримку для прийняття рішень логістики та планування. В інформаційній системі Contract Logistics враховується частота товарних потоків, які оброблюються і, таким чином покращується організація транспортного процесу. Contract Logistics призначено для автоматизації планування транспортного процесу і комплектує власні, орендовані і лізингові транспортні засоби.

3) Обґрунтовує рішення, адаптовані під різні види потоків. Система Contract Logistics пропонує різні операційні моделі групування постійних потоків, які заплановані і запуснені в роботу. В системі є можливість вручну змінювати деякі транспортні заявки, а також швидко запускати в роботу замовлення за допомогою інтуїтивних операційних інтерфейсів, адаптуватися до змін ринку. Система Contract Logistics має найкраще транспортне планування, враховує всі задані обмеження по транспорту, реалізує ефективну обробку великої кількості замовлень.

4) Здійснювати диференціальну експлуатацію залежно від інтенсивності логістичного потоку. В системі Contract Logistics можливі різні способи організації логістичних потоків. Фрагмент логістичних потоків можна планувати і експлуатувати автоматично. Всі транспортні замовлення обробляють максимально оперативно завдяки різноманітним інтерфейсам ручного корегування. Система Contract Logistics може формувати короткострокові та довгострокові транспортні плани із наступною їх оптимізацією, враховуючи особливості виду транспорту і доставки в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Шляхом підключення до будь-якого модуля системи Contract Logistics можна корегувати кожне замовлення в режимі реального часу. Можна також підключати клієнтів, яким потрібно відстежувати дані про дотримання планів про відвантаження товарів та статус доставки, від моменту створення транспортного замовлення і до підтвердження доставки. Такий моніторинг є максимально точним завдяки геолокації транспортного засобу в режимі онлайн, оперативній інформації, та архівації товарно-транспортних накладних. Всі операції логістики фіксують та передають до транспортного відділу підприємства для поліпшення швидкості реагування і контролю доставки.

5) Забезпечити управління інструментами, що допомагають приймати рішень. Система Contract Logistics надає всі звіти і показники для точного і ефективного аналізу, а вся інформація про транспортування зберігається в базі даних. Відділ транспортування визначає найбільш вагомі показники та здійснює оцінку рівня ефективності експлуатації за конкретними критеріями: підвищити рентабельність по сектору доставки продукції, оцінити ефективність підрядників. Систему Contract Logistics ефективно сприяє прийняттю стратегічних рішень на вищому рівні [28].

Недоліком даного програмного забезпечення є складність у використанні. Його використання потребує окремого навчання, але це передбачено на підприємстві і тому підприємство фінансує навчання щоб новий персонал міг орієнтуватись в інформаційному забезпеченні процесів логістики. Другим недоліком даного програмного забезпечення можна вважати відсутність візуально-моделюючої частини завантаження транспортних засобів. Проте, на ринку немає подібних програм, не зважаючи на ці недоліки. Використання додатку допомагає підприємству значно економити час та максимально точно виконувати плани постачань.

ТОВ «Глодоська Скіфія» бере активну участь у грандіозних програмах, спрямованих на підтримку гідного рівня життя своїм співробітникам і лишається соціально стійким підприємством. ТОВ «Глодоська Скіфія» через відділ продажів надає широкий спектр послуг з реалізації продукції, як на території країни, так і за її межами.

Висновки до розділу 2

Впродовж останніх трьох років підприємство ТОВ «Глодоська Скіфія» працює для свого стабільного розвитку, проте спостерігаються коливання в ту чи іншу сторону значень деяких показників. ТОВ «Глодоська Скіфія» має потужний потенціал розвивати масштабне виробництво с/г продукції.

Є високою продуктивність використання виробничих ресурсів ТОВ «Глодоська Скіфія». Останніми роками діяльності ТОВ «Глодоська Скіфія» мала тенденцію до зростання продуктивності авансованого капіталу та продуктивності оборотного капіталу.

За результатами проведеного дослідження стану ефективності виробництва і реалізації продукції даного підприємства за період 2020-2022 рр. виявлено: незважаючи на значне покращення досліджених показників ефективності (в т.ч. і зміцнення фінансового стану), підприємство має резерви для росту та подальшого покращення основних показників фінансово-економічної діяльності.

До основних можна віднести:

зростання обсягів виробництва і реалізації продукції за рахунок удосконалення організації праці та підвищення ефективності використання основних фондів;

зменшити витрати і знизити собівартість продукції;

розширити асортимент виробництва та реалізації продукції.

Логістична діяльність підприємства здійснюється шляхом організації та функціонуванні логістичної системи. Підрозділ, який координує логістику, виконуючи управлінські функції, виступає організуючою ланкою.

У ТОВ «Глодоська Скіфія» транспортно-експедиторська діяльність складається з комплексу робіт та послуг постачання та перевезення вантажу або продукції від складів підприємства до роздрібних чи оптових магазинів, тобто до споживачів за допомогою різноманітних транспортних засобів.

Підприємство значно підвищує ефективність формування поставок та максимально мінімізує час на їх збирання шляхом використанню спеціалізованої інформаційної системи при комплектації товару. Але ця система не може індивідуально формувати ефективні поставки для кожної невеликої товарної партії.

Тому виникають труднощі на етапах відвантаження продукції та зміни транспортного засобу до торгової точки.

Розвинута інформаційно-технічна структура та наявність складів по всій території України – базова складова успішності компанії. Завдяки цьому ТОВ «Глодоська Скіфія» має можливість скорочувати витрати на транспортні операції та виконувати постачання дрібними партіями, що призводить до збільшення кількості замовлень споживачів.

ТОВ «Глодоська Скіфія» передбачає та виконує роль комунікатора для ефективного функціонування всіх служб складу, виконує управління інформаційними потоками, здійснює інформаційне обслуговування складів підприємства.

Від початку 2022 р. ТОВ «Глодоська Скіфія» розпочала впровадження унікальної для українського ринку технології, яка спрямована на покращення результатів продажів і розвитку бізнесу. Це програмне управління маршрутами торгових блоків (Route Engineering) і логістики (Track Engineering).

Щоб отримати максимальний результат зниження витрат логістики потрібно починати з оптимізації самого логістичного відділу. Потрібно налагодити систему управління запасами. Це суттєво скоротить витрати. Заощаджені кошти можна використати для розширення власного автопарку для користування підприємством. Надалі розглянемо основні напрями удосконалення процесів логістики підприємства та виконаємо оцінку ефективності запропонованих заходів.

3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ТОВ «Глодоська Скіфія»

3.1. Обґрунтування удосконалення логістичної діяльності

Доставка сировини і комплектуючих у підрозділи підприємства, а саме до робочих місць, та переміщення готової продукції в місця зберігання є важливою функцією служби логістики. В процесі створення і реалізації ланцюга логістики застосовують різні інструменти на ринку товарів і послуг. В сучасній економіці посередницькі логістичні операції мають стійку тенденцію до зростання. Крім існуючих відмінностей в організації процесу комерційного посередництва між країнами також існують і загальні риси. Так, для поліпшення процесу обслуговування ринку простежуються стабільні тенденції в комерційному посередництві. В Сполучених Штатах Америки сьогодні виділяють до 20 видів різнорідних посередницьких структур, враховуючи спеціалізацію товарів, число структур яких перевищує тисячу. В Японії існують і працюють майже 120 тисяч організацій-посередників, структур із загальною чисельністю працівників, що не перевищує дев'яност тис. осіб. На них припадає майже 60% сумарного обсягу реалізації продукції виробничо-технічного призначення. Відзначимо, що роль комерційних посередників у забезпеченні виробників і споживачів товарів, послугами логістики, пов'язаними зі складською переробкою продукції, сортуванням та пакуванням підвищується.

Так, в США комерційне посередництво в логістичній системі включає наступні структури [12, с.534]:

- міжнародні та внутрішні експедиційно-транспортні компанії;
- незалежні агенти та брокери;
- асоціації вантажовідправників та ін. [11, с.534].

Зростає роль закупівельних і збутових організацій. У виробників продукції і споживачів знижується ступінь відмінності в цілях комерційних підрозділів промислових підприємств і незалежних організацій посередників. Посилюється взаємодія в інтересах виробників продукції,

враховуючи ріст конкурентної боротьби на ринках збуту. В США незалежні посередники здійснюють 53% загального обсягу продажів продукції виробничо-технічного призначення. На оптові організації промислових підприємств припадає 41%.

Зовнішнє середовище комерційних посередників зарубіжних підприємств розглядають як сукупність підсистем до «суперсистеми». Найбільш значущою підсистемою є економічна, яка забезпечує середовище комерційного посередництва. При перевезенні вантажів на прикладі зарубіжних підприємств, важливе значення має просування товарної продукції від виробників до кінцевих споживачів. Предметом для вивчення транспортної логістики служить транспортна інфраструктура. Велику увагу при перевезеннях вантажів приділяють безперебійному постачанню. Це характеризують розбіжності в часі, витраченому на перевезення. На безперебійність впливає велика кількість факторів. Так, наприклад, при безперебійності транспортування необхідно створювати страхові запаси, щоб захистити підприємство від збоїв при обслуговуванні.

Для зарубіжних країн звичайною є системна практика стягування плати за користування автошляхами. Таку систему однією з перших застосувала Австрія (1 січня 2004 р.) – Lkw – Maut in Österreich. Система була рамковою: при проходженні транспортного засобу через рамки, зі зчитувального пристрою, встановленого в засобі транспорту, списувалася

оплата. В Австрії та Німеччині на даний час діє єдина супутникова система стягування плати TOLL2GO. Порівняно до нашої країни, розвиток логістики в зарубіжних країнах знаходиться на значно вищому рівні [36, с. 114].

Щоб вдосконалити транспортну систему, як один з елементів системи логістики, запропоновано заходи по зниженню собівартості транспортних витрат.

Використання сучасної комп'ютерної

програми управління транспортною організацією сприятиме покращенню управлінням підприємством. Вона не має можливості відстежувати перебування засобу транспорту в дорозі. Усунути дану проблему дозволить придбання програмного продукту компанії Глонасс. Щоб здійснити відстежування руху транспорту на вантажівки встановлюють за спеціальне обладнання. Даний продукт дозволяє виконувати контроль палива – злив і заправку. При цьому кожний комплект обладнання Глонасс/GPS моніторингу має високу якість і надійність, має тривалий термін експлуатації. Все обладнання компанії Глонасс попередньо тестують і налаштовують, застосовуючи спеціальні прилади. Застосовуючи таке обладнання, організація завжди буде мати інформацію точне місце перебування автотранспорту.

До традиційних шляхів зниження рівня витрат на логістику відносять [18, с.143]:

- 1) шляхом аналізу і перегляду ланцюга поставок знайти та скоротити ті види діяльності (процедури, роботи, операції), які не формують додану цінність;
- 2) провести переговори із постачальниками та покупцями про встановлення нижчих роздрібних і відпускних цін, менших торгових надбавок;
- 3) сприяти покупцям і постачальникам досягти зниження витрат (програми для розвитку бізнесу клієнтів, проведення семінарів для торгових посередників);
- 4) контроль загальних витрат через пряму і зворотну інтеграцію;
- 5) шукати дешевші заміники ресурсів;
- 6) покращити в логістичному ланцюзі координацію діяльності підприємства зі споживачами і постачальниками, зокрема, забезпечити своєчасну доставку продукції, зменшити витрати по управлінню запасами, зберіганню, складуванню, доставці;
- 7) компенсувати збільшення витрат одної ланці логістичного ланцюга шляхом скорочення витрат іншої ланки;
- 8) використати прогресивні методи роботи щоб підвищити продуктивність діяльності працівників.

9) підвищити ефективність використання ресурсів підприємства та ефективність управління параметрами, які мають вплив на загальні витрати [18, с.142].

Так, можна дійти висновку: на підвищення ефективності управління логістичною діяльністю найбільший вплив має менеджмент підприємства. Важливе дотримання керівництвом підприємства простих правил, визначених вище, та слідкування за нововведеннями конкурентів. Велике значення має ефективне використання необоротних активів підприємства та навчання персоналу.

Влаштування системи логістики є досить складним по і залежить від багатьох факторів. Визначення впливів внутрішніх і зовнішніх факторів та їх змін потребує вирішувати питання оптимізації системи логістики. Оптимізація являє собою процес пошуку екстремальної поведінки системи, що може бути оцінено як найкращі варіанти із багатьох можливих.

При оптимізації визначають той стан логістичної системи, який буде найкращий задля реалізації задач логістики, як показано на рис. 3.1.

1. Управління запасами. Дану функцію логістики характеризують такі задачі оптимізації: визначити обсяги виконання замовлень; відібрати технічні засоби і технологічні процеси для прийому, обробки і комплектації замовлень; організувати документообіг та використати електронний документообіг для просування замовлень; оптимізувати якість логістичного сервісу; оптимізувати величину та характер витрат при трансакціях; оптимізувати критерії після-продажного сервісу, пов'язані з виконанням замовлень [4, с. 51].

2. Управління закупівлями, постачанням. Оптимізації потребують наступні задачі: вирішення основної економічної задачі – купити чи зробити; вибрати форми постачань для підприємства; вибрати постачальників; визначити потреби і норми витрат матеріалів; мінімізувати втрати продукції при доставці від постачальника; оптимізувати операційні логістичні витрати; провести структуризацію логістичних каналів постачань, оптимізувати проміжні структури; доставляти продукцію від постачальників великими відправками з

найбільшою вантажоємкістю засобів транспорту із мінімальними транспортними тарифами; вибрати закупівельні стратегії; оптимізувати обсяги запасів готової продукції, що планується закупити на всіх рівнях системи логістики [4, с. 51].



Рис. 3.1. Ланцюг рішень логістики

3. Логістична підтримка для виробництва. Оскільки виробництво – це виконавчий механізм всього циклу виробництва, то в цій функціональній області оптимізація є важливим процесом. Потрібно:

- оптимізувати кількість запасів усіх матеріальних ресурсів, готової продукції та незавершеного виробництва;
- оптимізувати виробничо-технологічний цикл та складську систему підприємства;
- вибрати оптимальний режим роботи транспортного та складського комплексів;
- вибрати внутрішньовиробничу інформаційну систему оптимального управління ресурсами;

- оптимізувати структуру виробничо-технологічних циклів;
- оптимізувати операційні логістичні витрати при виготовленні продукції;
- вирішити проблеми утилізації виробничих відходів та знайти способи ефективно використовувати вторинні матеріальні ресурси та втрати від виробничого браку.

4. Фізичний розподіл. Особливе значення надають процесу оптимізації даної частини виробництва, оскільки ця функціональна складова є фінішною при виробництві. Потрібно:

- оптимізувати канали та в цілому мережу розподілу;
- визначити розташування регіональних центрів розподілу;
- вибрати логістичних посередників (оптимізувати їх кількість та рівні компетенції);
- організувати процеси при складуванні, на ланках розподільної мережі при збереженні та переробці вантажів готової продукції;
- вибрати систему моніторингу та інформаційної комп'ютерної підтримки рішень логістичних задач у фізичному розподілі;
- здійснювати планування, контроль і регулювання обсягу запасів готової продукції в розподільній мережі, та структуризувати товарні потоки;
- уніфікувати та типізувати розмірні ряди тари, упаковки і вантажомісткості транспортних засобів каналів логістики;
- координувати та інтегрувати взаємодію фірми з логістичними посередниками у фізичному розподілі;
- оптимізувати логістичні витрати та ризики при виконанні перевезень, вантажопереробки та складування;
- оптимізувати параметри в логістичних каналах фізичного розподілу товарних потоків [4, с. 51].

5. Перевезення. Оптимізувати в даній ланці необхідно:

- визначення способів транспортування вантажів;
- визначення виду транспорту;
- визначення транспортних засобів;

- визначення перевізника та логістичних партнерів з транспортування;
- оптимізувати структуру парку транспортних засобів;
- оптимізувати маршрутизацію перевезень;
- розподілити рухомий склад за маршрутом;
- визначити параметри та методи оцінки транспортного сервісу;
- диспетчерувати процес транспортування;
- планувати собівартість перевезень та визначати транспортні тарифи;
- планувати матеріальні ресурси для експлуатації, ремонту та обслуговування транспортної інфраструктури та рухомого складу транспорту;
- розподіляти прибуток, ризики та відповідальність між учасниками процесу перевезень;
- планувати виробничу програму по обслуговуванню та ремонту рухомого складу;
- здійснювати диспетчерування, оперативне планування, управління технічним обслуговуванням і ремонтом рухомого складу;
- планувати інвестиції у виробничу та технічну базу транспорту;
- розраховувати закономірності транзакційних одиниць транспортування (об'ємні модулі, упаковку, тару, вантажомісткість транспортних коштів);
- організувати електронний документообіг при транспортуванні;
- оптимізувати ризики при транспортуванні та визначенні умов базових поставок;
- вибрати систему фізичного супроводу та контролю місць розташування транспортних засобів і вантажів;
- вибрати систему інформаційної комп'ютерної підтримки перевезень [4, с. 51].

6. Управління якісними показниками логістичного сервісу. При різному характері росту витрат логістики та ріст обсягу реалізації продукції дозволяють обґрунтовано приймати рішення наступних задач оптимізації:

- по вибору корпоративного управління якістю логістичного сервісу;
- вибору комплексних моделей оцінки якості сервісу в системах логістики;
- вибору технічних засобів, технологій логістики, систем і процедур забезпечення високої якості логістичного обслуговування;

- вибору системи показників якості сервісу логістики;
- вибору методів і моделей оцінки параметрів якості логістичного сервісу;
- вибору посередників, які забезпечать показників якості логістичного сервісу на потрібному рівні [4, с. 51].

7. Складування. Коли технологічні процеси складування організовані на високому рівні, це дозволяє ефективно сформувати систему підтримки прийняття оптимальних управлінських рішень в області наступних задач:

- вибору форми власності, кількості, типу, потужності складів;
- дислокації складів у регіональному аспекті та вибору системи складування;
- визначити номенклатуру та асортимент продукції, що зберігається на складі;
- обґрунтувати прийняття проектних планувальних рішень складу;
- організувати логістичні процеси на складі;
- вибрати логістичних посередників зі складськими приміщеннями;
- набір логістичних послуг у складуванні та методи оцінки їх якості;
- складські інформаційно-комп'ютерні системи;
- вибрати підйомно-транспортне і технологічне обладнання складів;
- обґрунтувати обсяги логістичних витрат складів [4, с. 51].

8. Переробка вантажів. До переліку оптимізаційних задач, які потрібно вирішити, входять:

- забезпечити максимальну операційну ефективність;
- сформувати алгоритми переробки вантажів при інтеграції з іншими логістичними функціями;
- визначити параметри матеріальних потоків і якості логістичного сервісу переробки вантажів;
- визначити операційні логістичні витрати;
- обґрунтувати просторові схеми складування та переміщення вантажів;
- встановити кількісні, розмірні, вагові параметри оброблюваної партії вантажів;
- уніфікувати технології переробки вантажів і використовувати стандартизоване

обладнання;

- запланувати профілактичні ремонти та забезпечити наявність запасних частин;
- запланувати інвестиції для заміни фізично і морально застарілого обладнання [4, с. 51].

9. Упаковка і тара. Оптимізації підлягають задачі:

- типорозмірні ряди тари і упаковки з технологічними параметрами складського обладнання, вантажомісткістю і вантажопідйомністю засобів транспортування різних функціональних областей логістики;
- вибору тари і матеріалів для пакування вантажів різних класів;
- вибору тари, товароносіїв для забезпечення перевезення та переробки вантажів;
- вибору дизайну упаковки і тари відповідно вимогам логістичного менеджменту при транспортуванні, складуванні та вантажопереробці;
- прийняття рішень про маркування та штрихове кодування тари, упаковки та вантажних одиниць [4, с. 51].

Отже, *основні напрямки оптимізації системи логістики:*

- організувати ефективно працюючу єдину службу логістики, яка поєднає всі оптимізаційні задачі;
- нормувати збутові запаси та оборотні кошти, вкладені в запаси;
- організувати систему контролю закупівельної діяльності;
- контролювати якість як найважливіший елемент стратегічного управління витратами.

Якість є наскрізною функцією: має охоплювати весь ланцюжок від постачальника до споживача. Це характеристика логістичної діяльності, яка включає:

- раціоналізацію перспективних транспортно-економічних зв'язків,
- досягнення мінімуму сукупних приведених витрат на виробництво та переміщення продукції;
- підвищення рівня сервісу, зокрема за рахунок розширення асортименту;
- застосування сучасних систем управління складом.

Застосовуючи систему автоматизації складу, оператор автоматично формує завдання і здійснює їх розподіл між комірниками, вантажниками та водіями висотної техніки. Зону штучного відбору виділяють на складах, де відвантаження виконують дрібними упаковками і поштучно. Цілими палетами відвантажують з оптової області складу. На рис. 3.2 подано схему бізнес-процесів логістичної діяльності ТОВ «Глодоська Скіфія».

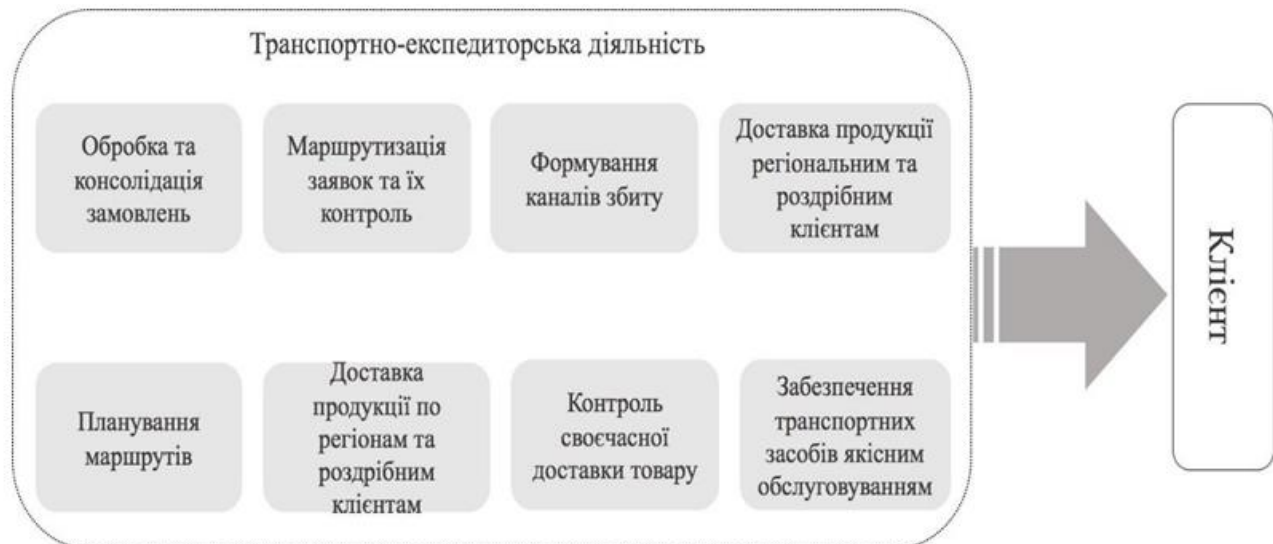


Рис. 3.2. Бізнес-процеси транспортно-експедиторської діяльності ТОВ «Глодоська Скіфія»

Транспортно-експедиторська діяльність ТОВ «Глодоська Скіфія» полягає у виконанні таких функцій:

- управління товарними запасами, планування, організація та управління транспортними процесами в системі логістики;
- отримання замовлень на поставку продукції, їх ефективна аналітична обробка та організація раціонального відвантаження;
- комплектування, пакування і виконання підготовки товарних потоків;
- управління доставкою та контроль виконання транспортних операцій в логістичних ланцюгах;
- планування, організація і управління сервісом логістики.

На ТОВ «Глодоська Скіфія» транспортна логістика виконує функції:

- оптимізацію використання робочого об'єму вантажних автомобілів;
- оптимізацію маршрутів перевезення продукції покупцям з урахуванням всіх

зовнішніх факторів;

- видача маршрутних листів водіям із урахуванням додаткових завдань;
- скорочення часу формування оптимальних маршрутів перевезень;
- організація обліку та розрахунків оплати за транспорт;
- отримання звітів про результати виконання завдань.

Для максимального зниження логістичних витрат на підприємстві потрібно: 1) налагодити систему управління запасами, що суттєво скоротить витрати; 2) існує неефективна робота щодо своєчасного транспортування продукції до торгових точок (оскільки існує проблема затримок продукції). Відповідно, водії працюють понаднормово та підприємство постійно витрачає додаткові кошти на оплату праці водіїв, експедиторів, паливо для транспортного засобу. Це спричиняє плинність кадрів та інтенсивне зношення транспортних засобів. Заощадженні кошти можна інвестувати в розширення автопарку підприємства для власного користування.

3.2. Економічна ефективність пропозицій по удосконаленню логістичної діяльності агропідприємства

Обсяг збуту продукції впливають на ефективність фінансової діяльності підприємства і, відповідно, на прибуток. Максимізувати чистий прибуток дозволить оперативне управління запасами: наявність мінімальних запасів і швидка доставка замовлень споживачам продукції.

Запаси мають підприємства-виробники, підприємства роздрібної торгівлі і підприємства сфери послуг, оптові компанії, логістичні оператори, посередники та інші організації. Запаси забезпечують основну і допоміжну діяльність у всіх цих підприємствах.

Підприємства, що виготовляють товари першої необхідності, враховують первинні інтереси і вимоги покупців. На складах формують запаси готової продукції, які швидко розподіляють та доставляють споживачам. Ці операції виконує розподільна логістика, яка включає елементи маркетингу, транспортування і складування.

Основні функції наступні: отримати заявки на поставку, їх обробка, контроль товарних запасів, логістичного сервісу, раціональне відвантаження і доставка.

Проте завжди виникає питання про втрати: оскільки розподільна діяльність охоплює більшість операцій логістики, втрати на упаковку, транспорт та зберігання. Ці роботи виконують відділи збуту. Завдяки їх злагодженій роботі втрати підприємств зменшуються. Впровадження електронної системи розрахунків спрощує процеси розподілу і збуту, чітко відображаючи те, що відбувається на ринку і надаючи допомогу в розширенні асортименту.

Продукція ТОВ «Глодоська Скіфія» відноситься до класу продуктів харчування. Відповідно, при складуванні потрібно виконувати умови зберігання. Для оптимального використання складських площ, отримання точної інформації про обсяги товарів, доцільно застосовувати автоматизовану систему Logistic. Впровадження такої технології прискорює процес збору замовлень і збільшує точність робіт.

Транспортна логістика є наступною по важливості операцією після виробничого процесу, здійснюючи доставку та пошук оптимальних маршрутів з однієї точки в іншу в найкоротші терміни, з найменшими витратами і шкодою для продукції.

Логістична система складається з підсистем, представлених в табл. 3.1, дає різноманітні можливості практичної реалізації. Кожна з підсистем має ризики. Відповідно, вибирають метод страхування та шляхи руху товарів. Страхування ризиків виконують за допомогою систем: страхування спеціалізованими страховими компаніями та управлінням процесами руху продукції.

Заходи, запропоновані для удосконалення логістичної системи підприємства:

- 1) впровадити спеціальний додаток до основного програмного забезпечення, який дозволяє зменшити час на поставку замовлень та розсорткування продукції по замовленнях;

- 2) щоб зменшити навантаження на водіїв та зменшити постійні витрати на роботу з посередником доцільно розширити автопарк (кількість машин власного користування).

Таблиця 3.1. Ризики та страхування руху продукції

Найменування логістичних підсистем	Ризик	Спосіб страхування
Закупівля	Переплата за якість. Затратне виробництво.	Функціонально–ціновий аналіз. Дотримання бюджету. Оптимізація умов угоди.
Транспортування	Неминучість транспортних витрат. Зрив поставки. Крадіжка товару.	Оптимізація маршруту. Робота диспетчерів. Охорона. Майнове страхування. Страхування відповідальності.
Зберігання	Імобілізація матеріальних ресурсів. Розкрадання майна	Управління запасами. Охорона. Протипожежні заходи. Майнове страхування.
Матеріально–технічне постачання	Невідповідність поставок. Неякісні ресурси. Виникнення дефіциту. Неліквіди і залишок запасу.	Нормування витрати. Вхідний контроль. Управління виробничими запасами. Оперативні закупівлі. Поставки в термін.
Внутрішньо–виробничий рух матеріальних ресурсів	Недотримання ритму виробництва.	Управління запасами в незавершеному виробництві. Підготовка матеріалів до споживання.

Для оцінки запропонованих проектів удосконалення транспортно-експедиторської діяльності порівняємо витрати підприємства до та після впровадження заходів. При використанні програмного забезпечення покращується сам процес доставки товару, оскільки експедитори відразу мають інформацію про замовлену продукцію для завантаження в транспортний засіб. Надалі час економлять при розвантаженні продукції на торгових підприємствах, оскільки ці операції вже прописані в договорі і вони зобов'язані забезпечити якісним товаром торгові підприємства без додаткової оплати. За таким підходом, водії та експедитори не будуть понаднормово працювати завдяки економії часу. Це дозволить підприємству знизити витрати за понаднормову працю (близько 12 млн. грн. на рік). Ці кошти можна вкласти в розвиток технологій та удосконалити вже існуючі системи забезпечення.

Друга пропозиція також направлена на економію витрат. Зараз на підприємстві не має свого автомобільного парку для власного користування. Тому,

підприємство користується транспортними послугами сторонніх підприємств. Легковими авто ТОВ «Глодоську Скіфію» забезпечує підприємство-партнер «Рабен Україна».

Відповідно до чинного законодавства України для користування найманим транспортом укладають договори оренди (лізингу) між сторонами в письмовій формі.

За результатами проведених досліджень запропоновано два проекти:

- 1) модернізувати програмне забезпечення логістичної діяльності (проект №1);
- 2) розширити автопарк підприємства (проект №2).

Доцільною є одночасна реалізація проектів. Проте, через значні інвестиційні витрати підприємство може вибрати один з проектів. Розглянемо аналіз альтернативних варіантів впровадження запропонованих проектів, враховуючи вплив економічного середовища, яке максимально сприятиме (за оптимістичним сценарієм), більш-менш сприятиме здійсненню проекту (за реалістичним сценарієм) і не сприятиме реалізації проектів (за песимістичним сценарієм). Визначимо показники оцінки ефективності запропонованих проектів, табл. 3.2.

Таблиця 3.2. Показники оцінки ефективності інвестицій

Назва	Проект 1			Проект 2		
	Оптиміст сценарій	Реаліст. сценарій	Песиміст сценарій	Оптиміст сценарій	Реаліст. сценарій	Песиміст сценарій
Початкові інвестиції, грн.	770 450	770 450	770 450	1 504 340	1 504 340	1 504 340
Додаткові інвестиції, грн.	1 806 250	1 572 500	1 336 625	1 874 250	1 631 700	1 386 945
Чистий приведений дохід (NPV), грн	273914,44	79 714,39	-105194,6	250066,87	-25224,10	-212043,1
Період окупності, років	0,43	0,49	0,58	0,80	0,92	1,08
Індекс доходності	2,34	2,04	1,73	1,25	1,08	0,92

При будь-якому сценарії початкові інвестиції – це кошти, які може виділити підприємство без стороннього кредитування. Додатковими інвестиціями для реалізації проекту можуть бути власні або кредитні. За оптимістичним сценарієм передбачається, що підприємство візьме короткостроковий кредит під відсотки.

За реалістичним сценарієм підприємство почне реалізацію проекту наступного року, накопичивши кошти із залученням кредиту інвестує в проект. Згідно песимістичного сценарію підприємство за 2 роки накопить кошти, залучить кредит для інвестування в проект. Проте через рік чи два фактори зовнішнього середовища та ризики можуть змінитись.

Чистим приведеним доходом називають (NPV) різницю між приведеними шляхом дисконтування до теперішньої вартості суми грошового потоку за період експлуатації інвестиційного проекту та сумою коштів, інвестованих в його реалізацію. Інвестиційний проект, за яким NPV має від'ємне значення, потрібно відхилити, оскільки доходу на вкладений інвестором капітал, він не принесе. Отже, за цим показником не є інвестиційно привабливими песимістичний сценарій для першого проекту та реалістичний і песимістичний сценарії для другого проекту.

Періодом окупності проекту називають час повернення початкових витрат капіталу з його чистих сумарних доходів. Найкращий сценарій за цим показником можна вважати оптимістичний за проектом 1 (становить 0,43 р.). Найгірший варіант, окупність якого становить більше року, – це песимістичний сценарій проекту 2. Цей показник можна використати щоб оцінити не тільки ефективність інвестицій, але й рівень ризиків, що пов'язані з ліквідністю. Чим триваліший період виконання проекту до його окупності, тим рівень інвестиційних ризиків буде вищий.

Індексом дохідності називають відношення (сума чистих грошових потоків)/(розмір інвестиційних вкладень). Коли показник більше 1, то проект вважають ефективним. Коли значення менше 1 проект вважають неефективним. Так, по індексу дохідності, як і за попереднім показником, неефективним буде песимістичний сценарій по другому варіанту інвестування.

Проаналізуємо показники ефективності та прибутковості. Так, доцільно вибрати перший варіант інвестування. Вкладені в даний проект кошти дозволять підприємству отримати додатково більший прибуток, розширити межі своєї діяльності, ринок споживачів, зміцнити свої позиції на ринку. Для вибору вигіднішого варіанту проекту проведено розрахунки на основі методу сценаріїв для обох проектів та представлено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3. Показники реалізації альтернативних проектів за рік, грн.

Показники обсягу та структури річної реалізації	Проект №1			Проект №2		
	Оптиміст. сценарій	Реаліст. сценарій	Песиміст. сценарій	Оптиміст. сценарій	Реаліст. сценарій	Песиміст. сценарій
Дохід від реалізації продукції з ПДВ, грн.	6 800 000	5 920 000	5 032 000	6 800 000	5 920 000	5 032 000
Змінні витрати, грн.	4 993 750	4 347 500	3 695 375	4 925 750	4 288 300	3 645 055
Дохід від реалізації без ПДВ, грн.	5 440 000	4 736 000	4 025 600	5 440 000	4 736 000	4 025 600
Маржинальний дохід, грн.	446 250	388 500	330 225	514 250	447 700	380 545
Експлуатаційні витрати, грн.	51363,3	51363,3	51363,3	158852,65	158852,65	158852,65
Прибуток до оподаткування, грн.	394886,7	337136,7	278862,7	355397,35	288847,35	221692,35
Податок на прибуток (18%), грн	71079,61	60684,61	50195,11	63971,52	51992,52	39904,62
Чистий прибуток, грн.	323807,09	276452,09	228666,59	291425,83	236854,83	181787,73

По сценаріях проектів чистий прибуток розраховано за вирахуванням експлуатаційних витрат і податку на прибуток у розмірі 18% згідно прогнозованих обсягів реалізації. Для відображення величини чистого прибутку для кожного сценарію реалізації проекту побудуємо діаграму (рис. 3.2).

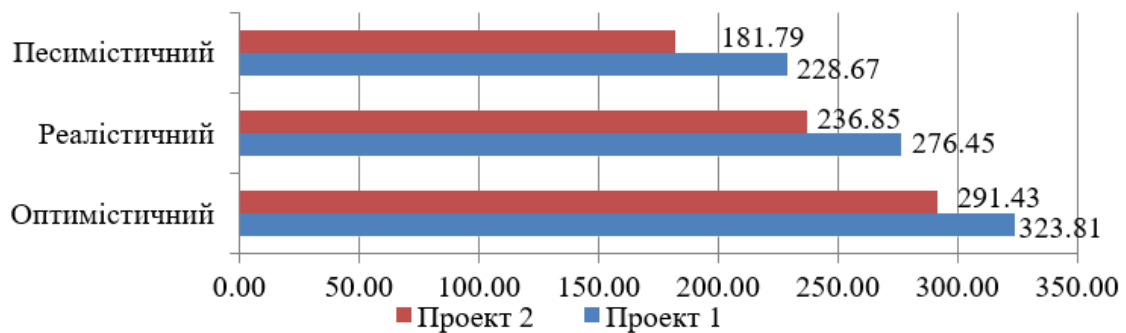


Рис. 3.2. Чистий прибуток підприємства ТОВ «Глодоська Скіфія» при здійсненні запропонованих проектів

Проекти є різною мірою прибутковими. Складемо матрицю можливих прибутків при реалізації проекту (табл. 3.4). Прибуток при здійсненні проекту визначаємо як різницю між надходженням від проекту та витратами на проект.

Таблиця 3.4. Матриця можливих прибутків при реалізації проекту, грн.

	Прибуток від реалізації проекту залежно від стану економічного середовища		
	песимістичний	реалістичний	оптимістичний
Проект 1	228666,59	276452,09	323 807,09
Проект 2	181787,73	236854,83	291425,83

Матриця можливих втрат при реалізації проекту (втраченої вигоди) наведена в табл. 3.5.

Таблиця 3.5. Матриця можливих втрат від реалізації проекту, грн.

	Втрати від реалізації проекту залежно від стану економічного середовища		
	песимістичний	реалістичний	оптимістичний
Проект 1	3 695 375	4 347 500	4 993 750
Проект 2	3 645 055	4 288 300	4 925 750

Розрахована на основі матриці можливих прибутків. Для кожного виду сценарію (по стовпцях) знайдемо максимальну величину прибутку. Визначимо потім максимальні втрати за всіма варіантами (від максимального прибутку для сценарію (стовпця) віднімаємо величину доходу по відповідному варіанту проекту).

3.3. Оцінка ризиків запропонованих проектів удосконалення логістичної діяльності агропідприємства

Використовуючи матриці, можна обрати оптимальний варіант здійснення проекту для досягнення максимального результату при будь-якому сценарії виконання проекту. Доцільно обрати проект № 1 та розглядати його далі детальніше, оскільки він більш прибутковий. Розглянемо аналіз та оцінку ризиків проекту 1, проведених за оцінками ефективності проекту 1. Для цього використано методику

оцінки ризиків альтернативних варіантів проекту при великій невизначеності за системою критеріїв STAR (додаток 2).

Складено матрицю ризиків по співвідношенню важливості експертної оцінки рівня ризику для проекту та конкретного ризикового фактору за формою, наведеною на рис. 3.3.

		Оцінка ризику по фактору						
		[1, 2]	[3, 4]	[5, 6]	[7, 8]	[9, 10]		
Важливість фактора	1		9			1,2		
	0,8		11	7	5,6	3,4		
	0,6		12	10	8			
	0,4	15						
	0,2	16,17			13,14			
Умовні позначення:			– високий ризик;		– помірний ризик;		– низький ризик.	

Рис. 3.3. Матриця оцінки ризиків проекту

Сума оцінок ризику дорівнює 78 з 170 балів. Це показує, що проект належить до низько ризикових. За формою, наведеною на рис. 3.4, сформуємо карту ризиків для зони високого ризику,.

		Оцінка ризику по фактору				
		[0, 1]	[2, 4]	[5]	[6, 8]	[9, 10]
Важливість фактора	0,80					
	0,40					
	0,20					
	0,10					
	0,05					

Умовні позначення:

	– високий ризик;		– помірний ризик;		– низький ризик.
--	------------------	--	-------------------	--	------------------

Рис. 3.3. Карта ризиків проекту

Не враховуючи фактори, що потрапили до зонинизького ризику, складемо табл. 3.6.

Таблиця 3.6. Карта ризиків проекту

Пріоритет ризикового фактору	Код та назва ризикового фактору	Група ризиків	Важливість фактору, (0–1)	Оцінка ризику в балах, (0–10)	Оцінка з урахуванням важливості
1	2	3	5	6	7 = 5·6
1.	2.10. Нестабільність законодавства, пов'язаного з проектом	високий	1	4	3
2.	2.1. Завищена оцінка потенційної тривалості рівня попиту	помірний	0	5	4
3.	4.6. Можливість конкурентів використовувати різні інші важелі для блокування діяльності	помірний	1	6	5
4.	4.4. Можливість попередньої змови конкурентів	помірний	1	3	6

Щоб усунути ризики розроблено заходи реагування та запобігання. Програма реагування та запобігання проектних ризиків подана в додатку 3. Здійснення проекту № 1 по модернізації програмного забезпечення логістичної діяльності підприємства буде мати позитивний вплив на всі показники логістики підприємства.

Висновки до розділу 3

Задача підвищення ефективності транспортно-логістичної діяльності є особливо актуальною для підприємства. Розробити та реалізувати заходи для вирішення такої задачі можливо при обґрунтуванні доцільності та визначенні ефекту від їх впровадження.

При комплектації продукції, використовуючи спеціальну інформацію системи, підприємство може значно підвищити ефективність формування поставань та максимально скоротити час на їх збирання. Але для кожної невеликої партії продукції ця система не може формувати поставку індивідуально. Відповідно є труднощі при відвантаженні продукції до торгової точки від транспортного засобу. Серед пропонованих шляхів підвищити ефективність для ТОВ «Глодоська Скіфія» було вибрано два проекти: модернізацію програмного забезпечення для логістики (проект №1) та розширити власний автопарк підприємства (проект №2).

Були визначені витрати на впровадження для запропонованих проектів та можливі результати при їх впровадженні. Визначений обсяг, структура капітальних, експлуатаційних і змінних витрат. По результату розрахунків, проекти будуть різною мірою прибуткові. Розраховані прогностичні показники ефективності реалізації проектів: чистий приведений дохід, індекс дохідності, період окупності проекту. Аналіз цих показників свідчить, що доцільно обрати перший варіант інвестування коштів (модернізацію програмного забезпечення). Кошти, що вкладені в даний проект, дозволять підприємству отримати більш високий додатковий прибуток. Це також сприятиме розширенню меж діяльності, ринку споживачів та зміцненню ринкової позиції).

Після якісної та кількісної оцінки ризиків реалізації проекту, можна дійти висновку, про доцільність впровадження першого (модернізації програмного забезпечення логістики (проект №1)).

ВИСНОВКИ

Важливою складовою діяльності на всіх підприємствах є логістики. Організація логістичної діяльності – це складний процес, для якого потрібні значні зусилля керівництва. Організація логістики повинна охоплювати всі ланки діяльності кожного підприємства та мати з ними тісний зв'язок. Кожного року набуває нових обертів та значно автоматизується організація логістичної діяльності. Такий стрімкий розвиток із впровадженням інформаційних та комунікаційних технологій перетворює всі економічні процеси на підприємстві у послідовність визначення та виконання задач. Внаслідок цифровізації з'явилися спеціалісти, які що можуть працювати в режимах цільових бізнес-схем, смарт-задач. Внаслідок поширення цифровізації з'являються нові процеси логістики, пов'язані з інтеграцією даних. Метою сучасних інститутів логістики, існуючих в Україні та за кордоном – застосувати науковий потенціал на практиці.

ТОВ «Глодоська Скіфія» на одиницю своєї площі має значну концентрацію ресурсів. При цьому площа с/г угідь, рілля за 2020-2022 р.р. зменшилася. Це відбувалось через високу розораність земель та внаслідок екстенсивного способу ведення виробництва. 2022 р. середньооблікова чисельність працівників зменшилась на 5 чоловік порівняно до 2021 р. Зростає авансований капітал, за рахунок власного капіталу. Частка позикового капіталу в авансованому стала менша, але також сприяла до його збільшенню. 2022 р. обсяги продажу зросли до 66 603 тис.грн. Зокрема на 1 га с/г угідь – 10,1 тис.грн, на 1 працівника – 180,98 тис.грн.

Проведені дослідження стану ефективності виробництва та реалізації продукції підприємства за 2020-2022 рр. показали, що підприємство має значні резерви для їх підвищення, попри відчутне покращення цих показників ефективності (зміцнення фінансового стану),

та подальшого зростання основних показників фінансово–економічної діяльності.

Для підприємства особливо актуальна задача підвищити ефективність транспортно-логістичної діяльності. Потрібно розробити заходи для вирішення такої задачі. Необхідно обґрунтувати їх доцільність та визначити ефект від впровадження. На ТОВ «Глодоська Скіфія» транспортно-експедиторська діяльність включає комплексну систему робіт та послуг доставки та перевезень вантажів від складів підприємства до роздрібних чи оптових споживачів, за допомогою магістрального транспорту.

Серед шляхів збільшення ефективності для ТОВ «Глодоська Скіфія» було вибрано два заходи: модернізацію програмного забезпечення логістичної діяльності (проект №1) та розширити власний автопарку (проект №2). По даних проектах були визначені витрати впровадження і можливий результат від їх реалізації. Визначені обсяги та структура витрат (змінних, капітальних, експлуатаційних). Проекти за результатами розрахунку є прибутковими. Розраховані показники їх ефективності (чистий приведений дохід, період окупності проекту, індекс дохідності). Аналіз таких показників дає зрозуміти, що доцільно обрати перший варіант інвестування коштів (модернізувати програмне забезпечення логістики).

Це дозволить підприємству значно підвищити ефективність виробництва і реалізації продукції в найближчій перспективі та можливості подальшого зміцнення фінансово-економічного стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Заборська Н. К., Жуковська Л. Е. Основи логістики: навчальний посібник. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2011. 216 с.
2. Гуторов О. І., Лебединська О. І., Прозорова Н. В. Логістика: навч. Посібник. Харків: Міськдрук, 2011. 322 с.
3. Логістика: Теорія та практика: Навч. посіб. / Кислий В.М., Біловодська О.А., Олефіренко О.М., Соляник О.М. К: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
4. Логістика: навчальний посібник для студентів галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» всіх форм навчання / за заг. ред. докт. екон. наук, професора О. М. Ястремської. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 272 с.
5. Логістика: навчальний посібник / О.В. Безсмертна, О. О. Мороз, Т. М. Білоконь, І. В. Шварц. Вінниця: ВНТУ, 2018. 161 с.
6. Малюта Л. Я., Шерстюк Р. П. Курс лекцій з дисципліни «Логістика». Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя, 2017. 139 с.
7. Дудар Т. Г., Волошин Р. В. Основи логістики: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 176 с.
8. Крук В. В., Навроцка Т. Д., Хорошун Р. В. Конспект лекцій з дисципліни «Логістика» для студентів всіх форм навчання. Тернопіль : Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя, 2016. 130 с.
9. Крикавський Є. В. Логістика. Львів: Львівська політехніка, 2004. 447 с.
10. Виробнича логістика: навч. посіб. / О. В. Посилкіна, Р. В. Сагайдак-Нікітюк, О. В. Доровський, Г. В. Кубасова. Харків: НФаУ, 2009. 364 с.
11. Гурч Л. М. Логістика: навч. посіб. для студ. ВНЗ. К.: Персонал, 2008. 555 с.
12. Кальченко А. Г., Кривещенко В. В. Логістика: навч. посіб.; вид. 2-е, без змін. К.: КНЕУ, 2008. 472 с.
13. Тюріна Н. М. Гой І. В., Бабій І. В. Логістика: Навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 392 с.
14. Егоращенко І. В. Логістика : Конспект лекцій. Одеса, 2015. 131 с.
15. Іваненко Т. Я. Логістика: Конспект лекцій. Миколаїв: Миколаївський національний аграрний університет, 2018. 84 с.
16. Безугла Л. С., Демчук Н. І. Маркетинг закупівель: навчальний посібник.

Дніпро: Видавець Біла К. О., 2019. 240 с.

17. Кононенко А. В., Романенков Ю. О., Гатило В. П. Логістика: навч. посіб. до виконання практ. робіт. Харків: Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т», 2019. 56 с.

18. Мішура В. Б. Логістика: навчальний посібник. Краматорськ: ДДМА, 2015. 140 с.

19. Основи логістики: навчальний посібник / [В. В. Біліченко, Ю. Ю. Буренніков, С. О. Романюк]. Вінниця: ВНТУ, 2014. 128 с.

20. Логістика: навч. посібник / О. Б. Білоцерківський, П. В. Брінь, О. О. Замула, Н. В. Ширяєва. Харків: НТУ «ХП», 2010. 152 с.

21. Марченко В.М. Логістика: Підручник/ В.М. Марченко, В.В. Шутюк. – К.: Видавничий дім «Артек», 2018. – 312 с.

22. Виробнича логістика: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. [Текст] / О.В. Посилкіна [та ін.] Національний фармацевтичний ун-т. – Х.: НФаУ, 2009.– 363 с.

23. Гаджинский А.М. Логистика: Учеб. для высших и средних спец. учеб. Заведений [Текст]. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2000. – С. 269.

24. Горбенко О.В. Логістика: навч. посіб. [Текст]/ О.В. Горбенко.– Київ: Знання, 2014.– 315 с.

25. Гурч Л.М. Логістика: навч. посіб. для студ. ВНЗ [Текст]/ Л.М. Гурч; Міжрегіональна академія управління персоналом.– К.: Персонал, 2008. – 555 с.

26. Економічна енциклопедія [Текст]: У трьох томах. Т.2. / С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2000. – 864 с.

27. Живко З.Б. Логістика: навч. посіб. [Текст]/ З.Б. Живко.– Львів. держ. ун-т внутр. справ.– Львів: ЛьвДУВС, 2015.– 191 с.

28. Заборська Н.К. Основи логістики: навч. посіб. [Текст]/ Н.К. Заборська, Л. Е. Жуковська – Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2011.

29. Кальченко А.Г. Логістика: навч. посіб. [Текст]/ А.Г. Кальченко, В.В. Кривещенко; КНУ ім. В. Гетьмана. – К.: КНЕУ, 2006. – 472 с.

30. Качала Т.М. Логістика: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. [Текст] / Т.М. Качала, О.М. Карпова.– Черкаси: ЧДТУ, 2003.– 135 с.

31. Комерційна логістика: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. [Текст] / [А.А. Мазаракі та ін.]; за ред. д-ра екон. наук, проф., акад. НАПН України А.А. Мазаракі; КНТЕУ.– К.: КНТЕУ, 2013.– 408 с.

32. Крикавський Є.В. Логістика для економістів: підручник [Текст]/ Євген Крикавський; Нац. ун-т «Львів. Політехніка».— 2-ге вид., випр. і допов. - Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2014.— 475 с.
33. Ларіна Р.Р. Логістика: навч. посіб. [Текст]/ Р.Р. Ларіна; Донецький держ. ун-т управління.— Донецьк: ДонДУУ, 2006. — 277 с.
34. Легеза Д.Г. Логістика [Текст]: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Д.Г. Легеза, В.В. Нехай, М.І. Лобанов.— Мелітополь: Видавничий будинок ММД, 2012.— 279 с.
35. Логістика: навч. посіб. для студ. екон. спец. [Текст]/ О.Б. Білоцерківський, П.В. Брінь, О.О. Замула, Н.В. Ширяєва; НТУ «Харк. політехн. ін-т».— Х.: НТУ «ХП», 2010. — 152 с.
36. Логістика: навч. посібник [Текст]/ О.М. Тридід [и др.].— К.: Знання, 2008. — 566 с.
37. Логістика та управління ланцюгами поставок [Текст]: навч. посіб. / Є. Крикавський, О. Похильченко, М. Фергч; Нац. ун-т «Львів. політехніка». — Львів: Вид-во Львів. Політехніка, 2017. — 801 с.
38. Логістика: навч. посіб. [Текст]/ [Мельникова К.В. та ін.]; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Ястремської О. М.; Харків. нац. екон. ун-т ім. Семена Кузнеця. — Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. — 271 с.
39. Логістика: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. [Текст]/ В.П. Волков, А.В. Череп, Л.Г. Олейнікова, О.Г. Череп; ДВНЗ «Запоріз. нац. ун-т» МОН України.— Запоріжжя: [ЗНУ], 2010. — 356 с.
40. Мороз О.В. Системні фактори ефективності логістичної концепції постачання на підприємствах: монографія [Текст]/ О.В. Мороз, О.В. Музика; Вінницький національний технічний ун-т. — Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2007. — 165 с.
41. Окландер М.А. Логістика: підручник для студ. вищих навч. закл. [Текст]/ М.А. Окландер; Одеський держ. економічний ун-т.— К.: Центр учбової літератури, 2008. — 346 с.
42. Сокур М.І. Логістика складського господарства: навч. посібн. [Текст]/ М.І. Сокур [и др.]; Кременчуцький держ. політехнічний ун-т ім. М. Остроградського.— Кременчук: ПП Щербатих О.В., 2009. — 248 с.
43. Сокур М.І. Транспортна і складська логістика: підруч. [Текст]/ Сокур М. І., Сокур Л. М., Петченко М. В. ; Кременчуц. нац. ун-т ім. Михайла

Остроградського.– Вид. 2-ге.– Кременчук: Щербатих О.В. [вид.], 2016. – 327 с.

44. Сумець О.М. Логістика: теорія, ситуації, практичні завдання: навч. посіб. [Текст]/ О.М. Сумець, О.Б. Білоцерківський, І.Л.Голофаєва; за ред. О.М. Сумця.– Х.: Міськдрук, 2010. – 211 с.

45. Таньков К.М. Виробнича логістика: навч. посіб. [Текст]/ К.М. Таньков [и др.]; Харківський держ. економічний ун-т. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. – 352 с.

46. Транспортна логістика. Складові частини логістики: навч. посіб. [Текст]/ М.І. Данько [та ін.]; Українська держ. академія залізничного транспорту. – Х.: УкрДАЗТ, 2004. – 157 с.

47. Тридід О.М. Логістика: конспект лекцій [Текст]/ О.М. Тридід [и др.] ; Харківський держ. економічний ун-т. – Х. : ХДЕУ, 2004. – 168 с.

48. Функціональна логістика: конспект лекцій [Текст]/ О.М. Тридід [та ін.]; Харківський національний економічний ун-т. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2007. – 271 с.

49. Чухрай Н., Патора Р. Інновації та логістика товарів. – Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2001. – 262 с.

50. Денисенко М.П. Організація та проектування логістичних систем / М.П. Денисенко, Л.Г. Шморгун, В.С. Маруніч. – Київ: Міленіум, 2016. – 387 с.

51. Гончар Л.А. Комерційна логістика: аспекти теорії та практики: монографія / Л.А. Гончар, В.Г. М'ячин, В.М. Мазур, Л.Д. Титаренко. – Д.: ДУЕП, 2010. 188 с.

52. Джуга М.М. Логістичні процеси на складі: основні проблеми ефективності складування / М.М. Джуга // Управління розвитком. – 2014. – №8(171). – С. 127–130.

53. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії: підруч. для ВНЗ / Є.В. Крикавський. Нац. унт. «Львівська політехніка»; Л.: ІнтелектЗахід, 2014. 414 с.

54. Сирийчик Т. Транспортна політика України та її наближення до норм Європейського Союзу / Т. Сирийчик та ін.; за ред. Марчіна Свенціцькі. К. : Аналіт. дорадч. центр Блакитної стрічки, 2010. 102 с.