

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

26 грудня 2022 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Менеджмент логістичної діяльності підприємства в
умовах динамічного бізнес-середовища»**

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Бриж Тарас Богданович

Керівник кваліфікаційної роботи

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

Полтава – 2022 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	8
1.1. Сутність та чинники здійснення логістичної діяльності підприємства	8
1.2. Особливості та чинники забезпечення реалізації логістичного сервісу	15
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	24
2.2. Суб'єкти та об'єкти менеджменту логістичної діяльності підприємства	30
2.3. Аналіз ефективності менеджменту логістичної діяльності підприємства	38
Висновки до розділу 2	44
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	46
3.1. Удосконалення менеджменту логістичної діяльності підприємства	46
3.2. Розробка тактичних заходів щодо удосконалення менеджменту логістичної діяльності підприємства	54
Висновки до розділу 3	64
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	77

ВСТУП

Актуальність теми. За сучасних умов перед підприємствами агропродовольчої сфери гостро стоїть проблема раціонального управління поставками, виробництвом та збутом аграрної продукції, які повинні формуватися з метою задоволення вимог споживачів за мінімальних витрат, що обумовило актуальність проведення даного дослідження.

Значний вклад у розвиток теорії управління логістичними процесами, удосконалення логістичної діяльності здійснили О. Величко, Н. Гайдабрус, А. Кальченко, В. Компанієць Т. Косарева, Є. Крикавський, І. Майорова, Н. Маргіта, М. Окландер, А. Сумець, Д. Уотерс, Дж. Хескетт, В. Шарко та інші.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (2022-2027 рр.).

Мета і завдання дослідження. Метою написання даної кваліфікаційної роботи є оцінка менеджменту логістичної діяльності підприємства агропродовольчої сфери, а також обґрунтування теоретичних засад та практичних напрямків підвищення рівня логістичної діяльності в умовах динамічного бізнес-середовища. Відповідно сформульованій меті дослідження, передбачається виконання наступних завдань:

- з'ясувати сутність понять «логістика», «логістична діяльність», «менеджмент логістичної діяльності»;
- проаналізувати діяльність аграрного підприємства;
- проаналізувати рівень управління логістичною діяльністю суб'єкта підприємницької діяльності;
- обґрунтувати заходи щодо упровадження web-програми «Мурашина логістика»;

– рекомендувати шляхи удосконалення менеджменту логістичної діяльності агроформування.

Об’єктом дослідження є організаційно-економічні процеси менеджменту логістичної діяльності підприємства агропродовольчої сфери.

Предметом дослідження є методи та механізми менеджменту логістичної діяльності підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Методи дослідження. При вирішенні поставлених завдань на різних етапах роботи застосовувались специфічні методи та прийоми дослідження: абстрактно-логічний – при теоретичних узагальненнях, формулюванні висновків та рекомендацій; економіко-статистичний – при вивченні масових явищ, процесів, фактів і виявленні тенденцій їх розвитку; SWOT-аналіз – при ринковому аналізі можливостей впровадження рекомендованих заходів, врахування впливу окремих чинників зовнішнього середовища на функціонування підприємства; монографічний – при всебічному і глибокому оціненні стану діяльності господарства; графічний, економіко-математичні методи тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у дослідженні менеджменту логістичної діяльності господарюючого суб’єкту. Наукова новизна визначена сформульованими задачами дослідження і полягає у наступному:

розвинуті теоретичні положення щодо доцільності розробки стратегії менеджменту логістичної діяльності на основі існуючих базових логістичних стратегій, серед яких: стратегія максимізації й підвищення рівня логістичного сервісу, забезпечення конкурентних переваг агроформування, максимізації доходів та прибутків, мінімізації витрат та інвестицій у логістичну мережу, стратегія логістичного аутсорсингу;

набули подальшого розвитку положення щодо доцільності впровадження web-програми «Мурашина логістика» з можливістю отримання синергетичного ефекту, у тому числі за рахунок узагальнення

інформаційних потоків транспортно-логістичних систем, правильно організованого процесу доставки аграрної продукції з мінімальними витратами та максимальним ефектом для споживача.

Інформаційною базою є дослідження вітчизняних і зарубіжних учених, законодавство України, періодичні видання, річні звіти, баланс й статистична звітність основних економічних показників виробничо-господарської діяльності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Результати даного дослідження мають практичну цінність і можуть бути використані агроформуваннями при розгляді шляхів удосконалення менеджменту логістичної діяльності в умовах динамічного бізнес-середовища.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи оприлюднені у формі доповідей.

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: «Сучасні виклики сталого розвитку агропродовольчої сфери» у фаховому виданні *Modern Economics*; «Особливості розвитку підприємств у сучасних умовах», «Заходи підвищення ефективності збутової діяльності підприємств агропродовольчої сфери» у збірниках науково-практичних конференцій, 2022 р.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота виконана на 69 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 62 найменування. Робота містить 13 таблиць, 8 рисунків та 14 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

1.1. Сутність та чинники здійснення логістичної діяльності підприємства

Сучасні ринкові умови свідчать про вирішальну роль суб'єктів господарювання у функціонуванні економіки. Загальновідомо, що успішність, ефективність діяльності, високі темпи розвитку та рівень конкурентоспроможності сучасних підприємств значною мірою залежать від ефективної організації та управління логістичною діяльністю.

Важливість логістики з точки зору впливу на бізнес за останні десятиліття в основному посилюється під впливом конкуренції та постійним збільшенням попиту, зростанням рівня вимог до споживачів та товарів, обслуговування.

Для підприємств важливо зберегти свої існуючі позиції та розширити ринок у майбутньому. У цьому відношенні логістика може бути ефективним інструментом для досягнення ваших цілей. Як і у всіх процесах, логістика вимагає управління. І при включенні в загальну структуру корпоративного управління необхідно розуміти природу, мету та ключові канали її впливу на корпоративну діяльність, що представляє значний науковий інтерес [2, с. 12].

Оскільки логістика глибоко проникла в усі сфери діяльності підприємств, у науковій літературі склалися різні трактування цього поняття, що свідчить про дискусію в науковому середовищі щодо змісту поняття «логістика» (додаток Б).

Слово «логістика» (англ. logistics) з'явилося ще в 1898 році у Франції. Логістику називали мистецтвом передислокації та переміщення військ.

Перевезення у військових умовах є основою сучасної логістики та управління ланцюгами поставок [12, с. 23].

Водночас, принципами логістичної діяльності є наступні (рис. 1.1):

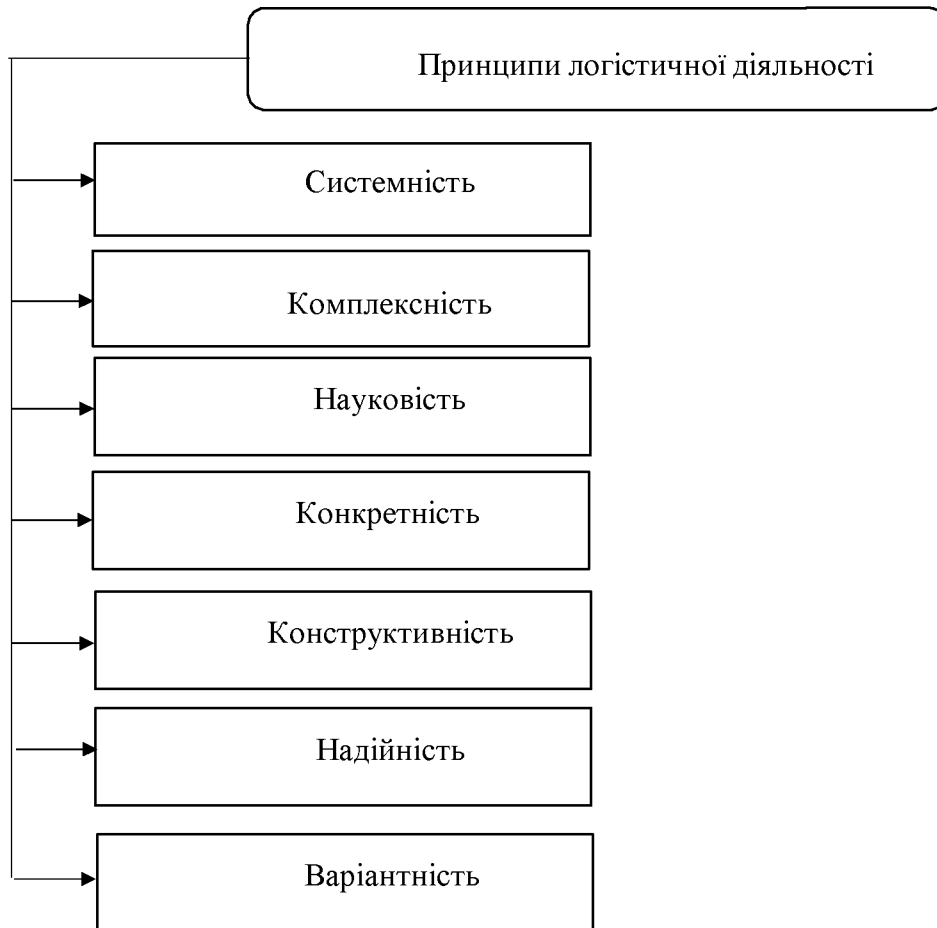


Рис. 1.1. Принципи логістичної діяльності підприємства [36]

Тоді як, ключовими структурними елементами логістичної діяльності господарюючого суб'єкту є наступні (додаток В).

У теорії існують різні підходи до визначення сутності поняття не тільки логістики, а й логістичного менеджменту.

У вітчизняній науковій літературі трапляються випадки вживання поняття управління логістикою на противагу загальноприйнятого «логістичний менеджмент», «менеджмент логістичної діяльності». Так, дослідник І. Пальчик визначає «логістичне управління» як процес або діяльність, яка підпорядкована наперед окресленим цілям, здійснюється у

логічній послідовності, може бути організована на стратегічному та тактичному рівнях, здійснюється безперервно і включає планування, організацію, реалізацію та контроль просування товарів: руху сировини, матеріалів і напівфабрикатів, готової продукції (швидкості руху, обсягів руху, адаптивності) на виробництво, у процесі виробництва та до споживача на основі формування логістичної системи просування товарів та логістичної сітки [41].

У свою чергу, Ю. Понакевич наголошує, що «логістичне управління органічно пов'язане з теорією і практикою маркетингу та менеджменту, тобто ув'язкою виробництва і реалізації товарів із реальним платоспроможним попитом покупців, стимулюванням реалізації шляхом реклами товарів, гнучкої політики цін і торгових націнок (знижок), пошуком нових сфер діяльності для отримання доходів тощо. Діалектична взаємодія і взаємопроникнення логістики, маркетингу та менеджменту дають у сукупності економічний ефект» [44]. Підходи до трактування поняття «логістичний менеджмент» представлено у додатку Д.

Хоча підхід вчених до розуміння природи управління логістикою досить різний, дослідники одностайні щодо ролі управління логістикою на підприємствах. Деякі вчені підкреслюють важливість використання логістичного управління для досягнення корпоративних стратегічних цілей [9, с. 41; 21, с. 35; 28, с. 29; 49, с. 201].

Отже, у більш загальному значенні менеджмент логістичної діяльності – це складова частина загальної системи управління, яка ефективно управляє потоком товарів, послуг та товарно-матеріальних цінностей для забезпечення безперебійної роботи підприємства, розширення його діяльності на ринку та покращення фінансових результатів.

Мета такого менеджменту, очевидно, полягає у пошуку більш ефективного та дієвого способу переміщення ресурсів та продуктів від проектування до завершення та, нарешті, до споживачів [10, с. 13].

Однак рушійною силою цих дій є надання якнайкращої послуги для утримання та задоволення споживачів, задовольняючи їх потреби. Оскільки споживачі вимагають кращого сервісу, потрібно надавати продукцію (послуги) швидше, точніше та з високим рівнем якості [14, с. 117; 30, с. 45].

Саме завдяки даному менеджменту видається можливим досягнути вищого рівня задоволеності клієнтів. Однак це не є єдиною перевагою менеджменту логістичної діяльності.

На думку науковців, логістичний менеджмент допомагає створити видимість у ланцюжку поставок підприємства. Аналізуючи історичні дані та відстежуючи рух товарів у реальному часі, менеджери з логістики можуть поліпшити потік матеріалів та уникнути можливих збоїв. З більшою видимістю в ланцюжку поставок з'являється можливість заощадити витрати на операції, контролюючи надходження коштів, зберігаючи запаси на потрібному рівні й організовуючи зворотний потік товарів [36, 37, с. 129].

За словами вчених, управління логістикою допомагає створити видимість у ланцюгу поставок компанії. Аналізуючи історичні дані та відстежуючи рух товарів у реальному часі, менеджери з логістики можуть покращити матеріальний потік та уникнути можливих збоїв. Покращена видимість ланцюга поставок допомагає зменшити трансакційні витрати, контролюючи потік коштів, підтримуючи запаси на належному рівні та організовуючи зворотний потік товарів.

Таким чином, менеджмент логістичної діяльності допомагає підвищити не лише ефективність діяльності суб'єктом господарювання загалом, а й сформувати підвалини фінансового зростання у перспектив. Таким чином, застосування менеджменту логістичної діяльності покращує рівень обслуговування клієнтів, позитивно впливає на репутацію і бренд.

Існує чотири основних типи менеджменту логістичної діяльності, кожен з яких висвітлює різні аспекти процесу постачання (додаток Е).

Ефективне управління є необхідною умовою успіху бізнесу, особливо в галузі управління ланцюгами поставок. Ефективне управління логістикою

має ряд факторів, таких як автоматизація та бездоганна координація всіх відповідних підрозділів підприємства [39, с. 64; 47, с. 317].

З точки зору зростання бізнесу необхідно підвищувати продуктивність та ефективність роботи підприємства в цілому шляхом виявлення резервів для оптимізації процесу планування логістики. Отже, потрібно зосередитись на цих ключових сферах для досягнення своїх стратегічних цілей та підвищення ефективності бізнесу [50, с. 126; 60]:

- планування;
- прийняття та впровадження автоматизації логістичних процесів;
- комунікації та соціально-психологічний клімат в колективі;
- управління складом;
- ефективне транспортування;
- визначення ефективності логістичного менеджменту.

Першим кроком у роботі є план, який включає різні фактори, такі як придбання товарів, склади та доставка товарів до певних місць. Існують також інші параметри, такі як час, транспорт та вартість. Оператори ланцюгів поставок повинні мати можливість розробляти блок-схеми для своїх загальних операцій [16, с. 172; 29, с. 259].

Метою плану є досягнення максимальної ефективності в найкоротші терміни. Водночас план повинен бути спрямований на максимізацію прибутку. Розумне планування включає підготовку до несподіваних ситуацій у процесі надання товарів чи послуг. Ці ситуації можуть бути пов'язані з [53]:

- 1) товаром, продукцією та їх якісними характеристиками;
- 2) недоступністю транспорту;
- 3) проблемою в середині організації;
- 4) проблемами вибору правильного класу вантажу.

У разі виникнення будь-якої з вищезазначених проблем менеджер з логістики повинен скласти детальний план дій, щоб забезпечити виконання

підприємством своїх функцій та зобов'язань перед постачальниками та споживачами [10, с. 11].

Прийняття та впровадження автоматизації стосовно логістичних процесів. Враховуючи стрімку глобалізацію, науково-технічний розвиток та соціальну інформатизацію, технологія відіграє все більшу роль у підвищенні ефективності підприємств.

Автоматизація є важливою частиною оптимізації бізнес-процесів. Сьогодні існує безліч програмних рішень для вирішення логістичних проблем підприємств. Наприклад, програмне забезпечення для бізнес-процесів може бути інтегровано для своєчасного оновлення інформації про рух товару, а оператори та клієнти отримують детальну інформацію про [62]:

- товари, які відправляються від постачальника;
- закупівлю продукції на складі;
- доставку товару до пункту призначення (визначений у контракті на поставку продукції чи надання послуг).

Цей підхід не тільки позитивно впливає на економію часу, але і точне відстеження допомагає поліпшити загальне управління процесами. Так само можливо керувати даними облікового запису та інформацією про співробітників, використовуючи спеціальне програмне забезпечення, розроблене для цих завдань. Ось чому організаціям, як правило, потрібно використовувати технології для підвищення продуктивності та ефективності [19, с. 30; 29, с. 255].

Колектив є важливим аспектом організації, відповідальної за її зростання. Ефективність підприємства безпосередньо залежить від кваліфікації його працівників та постійного оновлення та вдосконалення необхідних компетентностей. За сучасних умов є необхідним інвестувати в навчання співробітників та поетапний розвиток для досягнення цілей з точки зору трудового потенціалу [16, с. 172; 18, с. 25].

Менеджери з логістики з досконалими навичками міжособистісного спілкування важливі для підприємства. Крім того, він повинен мати

авторитетні контакти в галузі, що може бути корисним при використанні можливостей для бізнесу в довгостроковій перспективі.

Ефективне управління логістикою є неповним без належного управління складом. Складські операції значною мірою залежать від виду товару. Наприклад, швидкопсувні товари, такі як молочні продукти, потребують холодильних установок. Зерна повинні зберігатися у вільному від вологи навколишнього середовища. Аналогічно специфікації варіюються залежно від продуктів [22, с. 98].

Ефективне управління логістикою є неповним без належного управління складом. Складські операції в першу чергу залежать від типу товару. Швидкопсувні товари, наприклад молочні продукти, слід зберігати в холодильнику. Зерна повинні зберігатися у вільному від вологи місці. Подібним чином специфікації різняться залежно від товару.

Логістичні компанії повинні прагнути розробляти складські запаси, щоб мінімізувати втрати, обумовлені характером кількості та якості товару. Важливим аспектом успішного управління складом є добре навчений персонал, який може виконувати складські операції [24, с. 97].

Аналізуючи роботу транспортного відділу (якщо цей відділ знаходиться на підприємстві), можливо зменшити витрати і одночасно оновити товар, щоб забезпечити швидшу доставку. Для ефективного транспортування слід враховувати такі фактори, як визначення оптимального шляху доставки та економна упаковка [28, с. 22].

Оптимізація логістичної мережі є неповною без інтеграції показників ефективності, аналізу та зворотних зв'язків від партнерів по бізнесу. Під час розвитку бізнесу необхідно виміряти результат, оскільки це вплине на успіх або невдачу вибраної керівництвом підприємства стратегії. Показники та програмне забезпечення повинні бути інтегровані, що дає змогу легко визначати та класифікувати інформацію відповідно до вимог. Майбутнє планування прямо пропорційно залежить від інформації. Важливо проаналізувати показники, що відносяться до різних операцій, наприклад [37,

с. 128].

Оптимізація логістичної мережі є неповною без інтеграції показників ефективності, аналізу та відгуків ділових партнерів. Під час розвитку бізнесу необхідно виміряти результат, оскільки він впливає на успіх або провал стратегії, обраної корпоративним управлінням [42].

Показники та програмне забезпечення повинні бути інтегровані, щоб інформацію можна було легко ідентифікувати та класифікувати відповідно до вимог. Подальші плани прямо пропорційні інформації. Важливо, наприклад, проаналізувати показники, пов'язані з різними завданнями: показники витрат; показники часу циклу; показники сервісу.

Отож, логістика суб'єкту господарювання також повинна враховувати питання оперативного планування, що означає скорочення запасів на прийнятному для організації рівні ефективності виробництва та продажів. З кожним роком організація логістичної діяльності набуває нових активів і значною мірою автоматизується, але це ще не означає, що важливість цього процесу зменшується.

1.2.Особливості та чинники забезпечення реалізації логістичного сервісу

Управління логістикою є важливою складовою бізнес-операцій, оскільки воно впливає не лише на внутрішні процеси, а й на відносини зі споживачами, з клієнтами. Визначальною функцією логістичних послуг є безпосередня доставка матеріалів, сировини і комплектуючих до цеху, переміщення виготовленої продукції до місць зберігання, складів і ангарів і подальше транспортування до споживачів.

Логістична діяльність надає споживачам можливість забезпечити матеріальний потік різних логістичних послуг. Послуги нерозривно пов'язані з розподілом і являють собою набір послуг, що надаються в процесі

замовлення, придбання, доставки та подальшого обслуговування продукції. Ефективне управління процесами на підприємстві є запорукою його економічного зростання. Одним із ключових факторів є чітка концепція системи логістичного сервісу, що вирішує проблеми логістичного забезпечення діяльності, з якими зазвичай стикаються виробники у ринкових умовах господарювання [45, с. 120].

За сучасних динамічних бізнес-умов підприємство підвищує свою конкурентоспроможність не тільки за рахунок капіталомісткого освоєння випуску нового товару, а в результаті поліпшення якості значимих для клієнта характеристик поставки. Крім того, для більшості виробників можливість значно покращити якість об'єктивно обмежена. Тому все більше компаній обирають логістичні послуги для підвищення своєї конкурентоспроможності. Якщо на ринку є декілька постачальників, що постачають однакові товари майже однакової якості, перевага буде за тими, хто може забезпечити більш високий рівень обслуговування [2, с. 15].

Характеристики логістики включають надання різноманітних послуг для споживчого логістичного потоку. Послуга логістики – це серія послуг, що надаються під час доставки товарів у нерозривному зв'язку з процесом розподілу [15, с. 121].

Поняття логістичного сервісу не є однозначним серед науковців. Можна дійти висновку, що логістичний сервіс – це комплекс послуг, які забезпечують, в основному, постачання товарів з найбільш оптимальним, за витратами, способом задля задоволення потреб споживачів. При цьому, основною метою логістичного сервісу є забезпечення доставки потрібних товарів, необхідної якості, у потрібний час, у необхідній кількості, у потрібне місце, з максимальною зручністю для покупця та з мінімальними для підприємства – постачальника витратами тощо.

Отже, об'єктами логістичного сервісу є і товари, і споживачі матеріального потоку [38, с. 118]. Загалом рівень обслуговування споживачів безпосередньо впливає на рівень їх задоволеності, який має найбільше

значення для бізнесу, разом із рішенням про придбання товару. За останні десятиліття західна та вітчизняна економіка поступово переходили від товарної до сервісно орієнтованої [56, с. 34].

Минулий етап розвитку економіки характеризувався ситуацією, за якою виробництво товарів було пріоритетним, то економіка, що базується на послугах, за сучасних умов відіграє важливу роль. Крім того, досягнення в галузі технологій та Інтернету дають виробникам можливість постійно контактувати та впливати на потенційних споживачів. Якісне обслуговування та розуміння потреб споживачів стали предметом конкуренції.

У такій ситуації межі між товарами та послугами поступово зникають, а послуги стають диференційованим фактором якості одержуваного товару. Тому для підвищення лояльності споживачів стає актуальною проблема розвитку найефективнішої орієнтованої на клієнта послуги, як складової загальної стратегії підприємства, так і логістичної як її частини. Протягом останніх років дослідники та фахівці в галузі логістики зосередили свою увагу на елементах сервісу, що надаються логістичною системою.

Були різні спроби визначити і перелічити ці елементи, а також виміряти їх продуктивність для визначення стандартів сервісу на підприємстві. Вчені Бауерсокс Д., Клосс Д. та Стенк Т. [57, с. 77] вважають, що логістичний сервіс має три основні складові:

- доступність – здатність зберігати запаси на місці і в кількості, яка може бути замовлена покупцем;
 - функціональність – наявність таких експлуатаційних характеристик як швидкість, послідовність, гнучкість та усунення помилок;
 - надійність (синонім логістичної якості), здатність дотримуватися встановлених стандартів, що стосуються доступності та функціональності.
- Загалом, вчені довгий час розглядали сервіс у якості логістики або маркетингу окремо. Отож, проблемою стала взаємодія логістики й маркетингу під час надання сервісу.

Цими питаннями займалися різні вчені [47, с. 321], які розробили

цілісну модель сервісу, що включає в себе наступні складові логістичного сервісу:

- наявність товару;
- якість постачання;
- своєчасність постачання.

Щодо оцінки маркетингового сервісу, вчені доповнили свою теорію наступними показниками:

- 1) цінова політика;
- 2) якість товару;
- 3) робота служби підтримки;
- 4) гарантійне обслуговування.

Однак, оскільки оцінка логістичних послуг за певними показниками та структурами незрозуміла, автори не повністю розкрили суть концепції.

Дослідники розширили цю модель шляхом додавання четвертого показника логістичних послуг, що характеризує якість зв'язок, а також складові кожного компонента логістичних та маркетингових послуг, оцінених за допомогою послуг, що надаються підприємством [56, с. 40].

У роботах споживацький сервіс розглядається як комплекс трьох складових, важливість останнього з яких, значно зростає з часом у порівнянні з іншими [13, с. 123]:

- сервіс у процесі доставки (час та чіткість доставки);
- інформаційний сервіс (можливість споживачів отримувати інформацію про стан та повідомлення про доставку під час виконання замовлень);
- логістичний сервіс (інші додаткові послуги, що відбуваються під час процесу поставки товару).

Логістичний сервіс доцільно розглядати як сукупність трьох компонентів, зокрема авторами Бієнстоком К., Ментзером Дж. та Бірдом М. [56, с. 38] виділені:

- 1) управління матеріальними потоками (відносини між підприємством та постачальниками, тобто вхідна частина логістичного процесу);
- 2) управління перетворенням матеріального потоку (відносини між підрозділами підприємства, тобто внутрішній компонент логістичного процесу);
- 3) управління фізичним розподілом (відносини між підприємством та її споживачами – зовнішня сторона логістичного процесу). Містить транспортування, логістичну інфраструктуру, менеджмент запасів, послуги з вантажно-розвантажувальні робіт тощо.

Зростання рівня конкуренції між виробниками провокують зміну її природи. Сьогодні сервіс використовується для забезпечення важливої конкурентної переваги своєї компанії перед іншими. Так вважають Елларам Л., Лалонде Б. та Вебер М. [58, с. 481] та виділяють наступні складові логістичного сервісу:

- точність здійснення замовлення;
- час реалізації замовлення;
- вирішення скарг та помилок;
- робота з особливими запитами;
- інформаційні запити.

Базовий рівень сервісу – це мінімальний рівень матеріально-технічної підтримки, доступний для всіх споживачів. Послуги з доданою вартістю – це унікальні або спеціальні заходи, які компанії виконують окремо або спільно для підвищення продуктивності та ефективності і, таким чином, сприяють зміцненню договірних відносин. Усі споживачі обслуговують на певному рівні, тому ви можете досягти і підтримувати загальну лояльність споживачів.

Наявність послуги означає наявність запасів у потрібному для споживача місці, здатність персоналу допомагати клієнтам, швидкість обслуговування та адекватність годин обслуговування клієнтів.

Підтримання високого рівня доступності запасів вимагає ретельного

планування, а не розподілу запасів на склади на основі прогнозів продажів. Це вимагає інтеграції всіх логістичних ресурсів і чіткого зосередження уваги на конкретних параметрах доступності для конкретних споживачів. Логістичні функції характеризуються здатністю дотримуватися очікуваних термінів та прийнятною оперативною мінливістю. Очікуваний функціональний цикл визначається експлуатаційними показниками, такими як швидкість, безперервність, гнучкість та рівень недоліків сервісу.

Надійність – це своєчасне виконання послуги. Надійність, як правило, розуміють як властивість системи, яка виконує задану функцію, зберігаючи її характеристики в заданих межах. Надійність постачальника послуг – це здатність виконувати виробничі умови, встановлені контрактом [19, с. 36].

Отже, якість логістики повною мірою залежить від її надійності, тобто від здатності дотримуватися планового рівня доступності запасів і функціональності операцій. Вітчизняні вчені Войтко [11], Іваніщева А [24], Крикавський Є. [30] пропонують для оцінки якості логістичного сервісу застосовувати наступні критерії: наявність запасів на складі; цикл замовлення (загальний час від отримання замовлення до його поставки); гнучкість поставок.

Зокрема, дослідники також розглядають такі елементи як частота та надійність поставок, інформаційне забезпечення споживача та зручність складання замовлення і реакція на рекламації.

Не менш важливим є маркетинговий та логістичний контролінг. Він піднімає управління процесами підприємства на якісно новий рівень, інтегруючи, координуючи і направляючи діяльність різних служб і підрозділів підприємства на досягнення оперативних і стратегічних цілей. Логістичне управління ланцюгом постачання спрямоване на підвищення раціональності використання останнього (оптимізацію витрат часу та ресурсів [2, с. 17].

Деталізуємо стратегії, які найбільш широко застосовуються у бізнесі при побудові логістичної системи, розглянувши основні шляхи їх реалізації

(додаток Ж).

Загалом високий рівень розвитку логістики в будь-якій країні несе в собі позитивні ефекти: зниження вартості товарів і послуг, створення нових робочих місць, збільшення обороту оптової та роздрібної торгівлі і підвищення сервісу обслуговування покупців, підвищення інвестиційної привабливості територій з розвиненою транспортно-складською інфраструктурою, поліпшення екологічної обстановки завдяки оптимізації транспортної інфраструктури, збільшення доходів держави від реалізації транзитного потенціалу.

За останні роки в Україні відбулися якісні зміни на внутрішньому ринку логістичних послуг. Це зміна філософії та логістичного мислення. Сьогодні багато компаній усвідомлюють, що логістика є справжнім інструментом підвищення ефективності бізнесу.

Оскільки українські підприємства беруть активну участь у світовому ланцюзі поставок, а вітчизняні виробники виходять на світовий ринок, топ-менеджмент промислових, сільськогосподарських, торгових та сфери послуг повинен звертати увагу на логістику бізнесу, логістичні процеси (закупівлі, виробництво, розподіл) та можливості. Зменшити логістичні витрати шляхом ефективною співпраці (партнерства) з постачальниками логістичних послуг.

В результаті цих змін зросли вимоги до якості логістичних послуг, забезпечення надійної доставки товарів, зберігання товарів та прозорості бізнес-процесів.

Як результат, підприємства вже можуть помітити підвищення рівня організації, значне збільшення використання інформаційних технологій та складність надання логістичних послуг.

Недостатній попит на внутрішньому ринку пояснюється зниженням купівельної спроможності населення за останні роки. Причинами низького попиту за кордоном є недостатньо висока якість промислових товарів та завищена ціна внаслідок використання застарілих технологій, що призводить до зниження конкурентоздатності у порівнянні з зарубіжними аналогами.

Також у зв'язку з ситуацією на сході країни ринки деяких країн сходу поступово закривається, а міжнародні фінансові ринки закриті для вітчизняних позичок. У той же час, обсягів іноземних інвестицій недостатньо для забезпечення стабільного розвитку підприємств України [4, с. 29].

Серед позитивних ефектів розвитку логістики необхідно зазначити: зниження вартості товарів і послуг, створення нових робочих місць, збільшення обороту оптової та роздрібної торгівлі і підвищення сервісу обслуговування покупців, підвищення інвестиційної привабливості територій з розвиненою транспортно-складською інфраструктурою, поліпшення екологічної обстановки завдяки оптимізації транспортної інфраструктури, збільшення доходів держави від реалізації транзитного потенціалу.

Таким чином, за сучасних умов динамічного бізнес-середовища логістична діяльність взагалі є досить важливим аспектом діяльності господарюючого суб'єкту. Для ефективного функціонування підприємств необхідно дотримуватися певних правил, які забезпечують ефективну матеріально-технічну діяльність і діяльність підприємства в цілому.

Висновки до розділу 1

1. З'ясовано, що за сучасних умов динамічного бізнес-середовища логістична діяльність взагалі є досить важливим аспектом діяльності господарюючого суб'єкту. Для ефективного функціонування підприємств необхідно дотримуватися певних правил, які забезпечують ефективну матеріально-технічну діяльність і діяльність підприємства в цілому

2. Обґрунтовано, що у більш загальному значенні менеджмент логістичної діяльності – це складова частина загальної системи управління, яка ефективно управляє потоком товарів, послуг та товарно-матеріальних цінностей для забезпечення безперебійної роботи підприємства, розширення його діяльності на ринку та покращення фінансових результатів.

3. Виявлено, що мета менеджменту логістичної діяльності полягає у пошуку більш ефективного та дієвого способу переміщення ресурсів та продуктів від проектування до завершення виробництва та до доставки споживачам.

4. З'ясовано, що незважаючи на позитивну тенденцію розвитку логістичних послуг в Україні, нині існують серйозні перешкоди для подальшого зростання через консерватизм та низьку прийнятність інновацій.

5. Виявлено позитивні ефекти розвитку логістики: зниження вартості товарів і послуг, створення нових робочих місць, збільшення обороту оптової та роздрібної торгівлі і підвищення сервісу обслуговування покупців, підвищення інвестиційної привабливості територій з розвиненою транспортно-складською інфраструктурою, поліпшення екологічної обстановки завдяки оптимізації транспортної інфраструктури, збільшення доходів держави від реалізації транзитного потенціалу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Проаналізуємо умови функціонування підприємства агропродовольчої сфери, яке займається виробництвом і реалізацією продукції рослинництва й тваринництва та наданням послуг у сільському господарстві. Територія даного підприємства представляє рівнину. Ґрунти представлені сірими чорноземами. Ці землі придатні для вирощування сільськогосподарських культур.

Відзначимо, що уся господарська діяльність господарства підпорядкована статуту. Підприємство занесено до загальнодержавного реєстру як юридична особа, має розрахунковий рахунок, печатку, штамп. Господарство спеціалізується на вирощуванні зернових, соняшнику, сої, виробництві м'яса великої рогатої худоби, молока тощо.

Досліджуване підприємство здійснює самостійну, ініціативну, систематичну, на власний ризик господарську діяльність з метою одержання прибутку, наступного його розподілу між учасниками та досягнення економічних і соціальних результатів. Підприємство самостійно планує і здійснює господарську та фінансову діяльність, розпоряджається виробленою продукцією і одержаним прибутком.

Аграрне підприємство є самостійним господарським об'єктом з правами і обов'язками юридичної особи, має право займатися господарською діяльністю, виходячи з цілей і завдань, складати договори, нести відповідальність згідно своїх зобов'язань.

Майно досліджуваного господарства становлять основні засоби, оборотні кошти, інші цінності, їх вартість відображаються у самостійному

балансі агроформування.

З'ясовано, що організаційна структура аграрного суб'єкта господарювання демонструє упорядковане розташування його управлінських елементів та форму їх взаємозв'язку, перетворюючи існуючу структуру на систему (додаток 3).

Функціональні підрозділи (відділ кадрів, бухгалтерію, планово-економічну відділ) очолюють функціональні менеджери, які приймають управлінські рішення та віддають розпорядження у підприємстві. За лінійно-функціонального управління при лінійному менеджері суб'єкт господарювання діють групи фахівців, об'єднаних у відділи за функціональною ознакою (додаток І).

Очевидно, що ланками логістичного ланцюга є бізнес-процеси агроформування, що досліджується. Організаційна структура менеджменту логістичної діяльності підприємства в своїй основі формується на меті й сукупності завдань, які вона зобов'язана реалізовувати.

Відповідно, її мета – ефективне виконання логістичних функцій для максимізації позитивних результатів діяльності в довгостроковій перспективі агропідприємства.

Організаційна структура менеджменту логістичної діяльності підприємства агропродовольчої сфери динамічно розвивається і удосконалюється, адаптується до динамічних змін бізнес-середовища та системи менеджменту. Отож, менеджмент логістичної діяльності агроформування, в основі якого гармонізація таких ключових функцій, а саме:

- постачання сировини, матеріалів, комплектуючих;
- надання послуг суб'єктам ринку.

Основною метою менеджменту логістичної діяльності агроформування є реалізація й узгодження економічних інтересів безпосередніх і опосередкованих учасників бізнес-процесів через найефективніше використання ресурсів в існуючих умовах господарювання. Реалізація цих

цілей включає «доступність», тобто координацію та синхронізацію попиту та пропозиції на товари та послуги організації за найменшими витратами.

Основним джерелом процвітання будь-якої країни є земельні ресурси. Вони відіграють найважливішу роль у сільському господарстві.

Розглянемо забезпеченість досліджуваного господарства земельними ресурсами (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка складу і структури земельного фонду підприємства,
2017-2021 рр., га**

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р., %
	2017	2018	2019	2020	2021	
Загальна земельна площа, га	136,6	132,5	132,0	136,0	133,0	99,7
усього сільсько-господарських угідь, га	127,85	118,98	117,04	126,66	113,8	98,8
в т. ч.: рілля	127,85	118,98	117,04	126,66	113,8	98,8
Структура угідь, % з них рілля	9,2	8,8	8,7	9,2	8,3	x

Отож, проаналізувавши дані наведеної табл. 2.1, з'ясовано, що за аналізований період відбулися незначні зміни у складі та структурі земельних ресурсів, що вказує на незначне зниження використання земельної площі. Зазначимо, що площа сільськогосподарських угідь агроформування зменшилася на 1,2 % чи 14,05 га, що пов'язане із кількістю укладених угод на оренду земельних ділянок.

Кожен суб'єкт господарювання функціонує за певної чисельності персоналу – сукупності працівників, які мають необхідний фізичний розвиток, практичні навички, знання для управління виробництвом, якісного і своєчасного виконання передбачених технологією робіт тощо.

Оцінка забезпеченості та ефективності використання персоналу є одним із головних питань при дослідженні діяльності виробничого підприємства.

Забезпеченість агроформування трудовими ресурсами характеризують дані наступної табл. 2.2.

Отож, чисельність кадрового складу підприємства у 2021 р. становить 73 особи, з них 10 осіб (13,7 %) керівники всіх рангів (директор, начальники відділів, завідувачі бригадами тощо).

Таблиця 2.2

Динаміка структури кадрового складу підприємства, 2017-2021 рр.

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р., (+,-)
	2017	2018	2019	2020	2021	
Штатні кваліфіковані працівники (кадри), осіб	72	58	54	55	73	+1
у т.ч. до загальної кількості працівників, %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	0
Управлінські кадри (керівники) – всього, осіб	9	7	5		10	+1
до загальної кількості працівників, %	12,5	11,9	9,3	2,7	13,7	1,2
Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	63	51	49	48	63	0
до загальної кількості працівників, %	87,5	88	90,7	87,3	86,3	-1,2
у т.ч.: в рослинництві	31	23	19	0	30	-1
в тваринництві	32	28	30	48	33	+1

Забезпеченість у спеціалістах всіх категорій становить 100,0 %. Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві за 2017-2021 рр. залишається сталою – 63 особи.

І подальшим кроком аналізу є визначення динаміки фінансово-економічних показників діяльності агроформування, що передбачає характеристику напрямів використання капіталу підприємства, ресурсів підприємства, економічні результати діяльності, фінансові результати діяльності, показники ефективності використання ресурсів та витрат та показники рентабельності підприємства, розраховані відповідно до інформації наведеної в балансах та звітах про фінансові результати.

Надалі доцільно проаналізувати фінансові результати діяльності господарства, результати наведені у наступних табл. 2.3 та рис. 2.1.

Аналіз даних табл. 2.3 та рис. 2.1 свідчать, що у 2021 р. порівняно з 2017 р. виробництво товарної продукції аграрного підприємства, що нами досліджується, збільшилося у 1,4 рази.

Таблиця 2.3

Динаміка виробничо-комерційної діяльності підприємства, 2017-2021 рр.

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р., %
	2017	2018	2019	2020	2021	
Виробництво товарної продукції, тис. грн	40787,0	52486,0	49165,0	66342,0	83017,0	у 2,0 рази
на 1 працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві, тис. грн	599,81	954,29	1003,37	1353,92	1239,06	у 2,1 рази
на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	3616,35	4690,52	4401,36	5888,38	7453,49	у 2,1 рази
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	18969,0	31829,0	36401,0	58710,0	53326,0	у 2,8 рази
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	18880,0	19261,0	9612,0	29029,0	4880,0	25,8
Рівень рентабельності виробництва (збитковості), %	99,5	60,5	26,4	49,4	9,2	-

Чистий прибуток у 2017 р. становив 18880,0 тис. грн, а в 2021 р. – 4880,0 тис. грн, що вказує на зниження прибутковості на 14000,0 тис. грн або на 74,2 %.

Тоді як собівартість реалізованої продукції у 2021 р. склала 18969,0 тис. грн, що більше порівняно з 2017 р. на 34357,0 тис. грн або у 1,8 рази відповідно.

Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду коливався. Так, 2016 р. даний показник склав 99,5 %, що на 90,4 п. п. нижче, ніж у 2021 р. (9,4 %).

Для того, щоб проаналізувати діяльність агроформування, необхідно розглянути його виробничий напрямок і спеціалізацію за допомогою даних додатку К.

Розраховано, що коефіцієнт спеціалізації (K_c) становить 0,219 й свідчить про слабкий рівень спеціалізації підприємства, що пояснюється його зерново-молочною орієнтацією з організацією надання послуг в сільському господарстві.

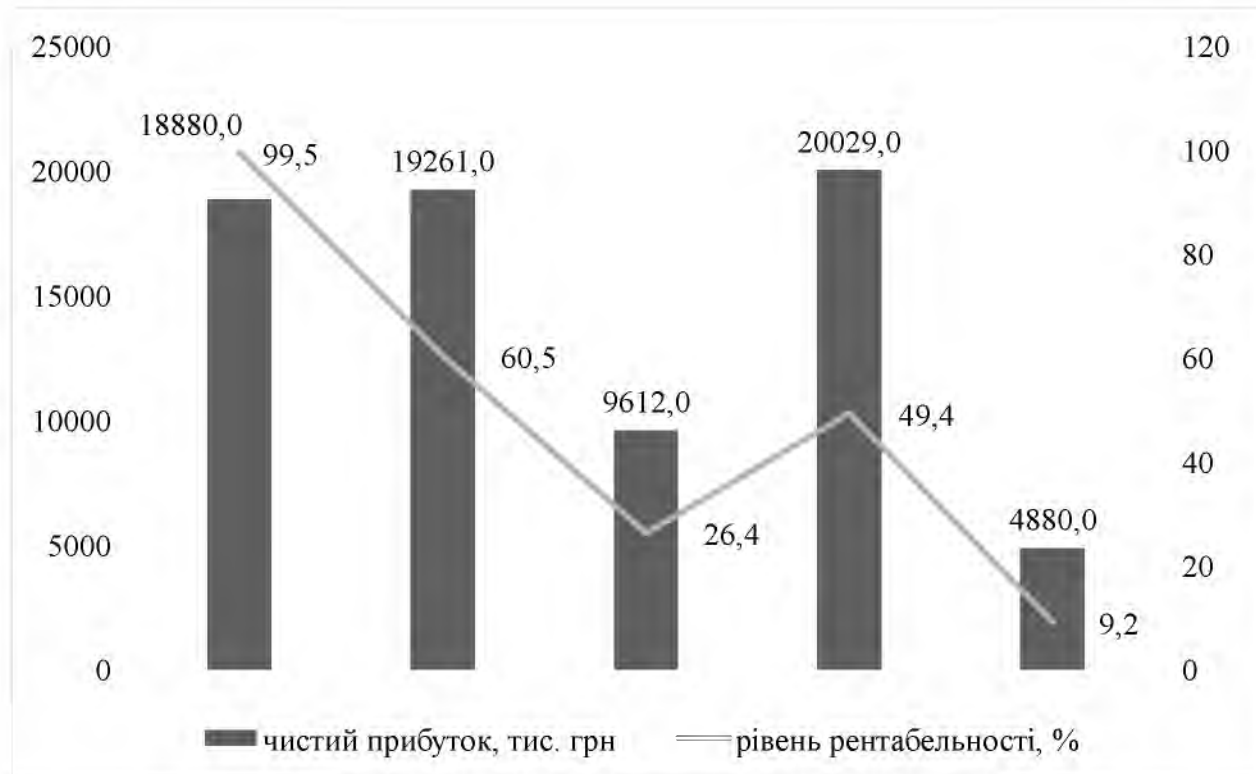


Рис. 2.1. Динаміка чистого прибутку та рівня рентабельності виробництва підприємства, 2017-2021 рр.

Протягом досліджуваного періоду галузь рослинництва займає 47,3 % у структурі товарної продукції, галузь тваринництва – 28,7 %, послуги в сільському господарстві – 24,1 % відповідно. Розрахунки засвідчують, що питома вага надходжень від реалізації зернових та зернобобових досягає 29,8 %, виробництва молока – 19,5 %, соняшнику – 11,0 % від загального обсягу грошових надходжень.

Здійснений аналіз умов та чинників функціонування засвідчив здатність досліджуваного господарюючого суб'єкту до удосконалення

менеджменту логістичної діяльності в умовах динамічного бізнес-середовища, конкурувати з іншими виробниками продукції, формувати конкурентні переваги у перспективі тощо.

Таким чином, основна мета менеджменту логістичної діяльності досліджуваного господарства полягає в реалізації та координації негайних економічних вигід, посередництво учасників бізнес-процесів за рахунок максимально ефективного використання наявних ресурсів.

2.2. Суб'єкти та об'єкти менеджменту логістичної діяльності підприємства

У зв'язку з соціально-економічною нестабільністю, військовими діями, наслідками коронавірусу бізнес-операції та процеси управління є ускладненими. Логістична діяльність агроформування є складовою управління ланцюгом поставок, яка забезпечує:

планування, впровадження та контроль ефективного прямого та зворотного потоку продукції, товарів, послуг та складування;

відповідна інформація між точкою виробництва (виробництва) та точкою споживання з метою задоволення споживчого попиту.

Реалізація цих цілей включає забезпечення «доступності», тобто вирівнювання та синхронізація попиту та пропозиції споживачів продукції та послуг підприємства при найнижчій вартості.

Виходячи із зазначеного, основними цілями менеджменту логістичної діяльності є наступні:

1. Підпорядкованість особливостей організації логістичної діяльності вимогам сервісу та запитам споживачів (тобто логістична система функціонує для забезпечення високого рівня задоволення потреб споживачів).

2. Мінімізація логістичних витрат (економічно ефективно функціонування логістичної системи). Важливою особливістю логістичного менеджменту є системний і комплексний підхід до організації та руху

матеріальних ресурсів на всьому шляху від постачання і виробництва до кінцевого споживання.

Однією з ключових складових логістичної системи суб'єкта господарювання, яка багато в чому визначає її ефективність, є транспортна діяльність.

Серед особливостей менеджменту логістичної діяльності агроформування варто виділити:

охоплює всі сфери підприємницької діяльності;

тип організації процесу управління, на якому він базується на засадах та принципах логістики;

характеризується системною складністю управління для досягнення синергії для задоволення потреб споживачів з мінімальними витратами ресурсів і часу (додаток Л).

Складові системи менеджменту логістичної діяльності підприємства представлені на рис. 2.2.

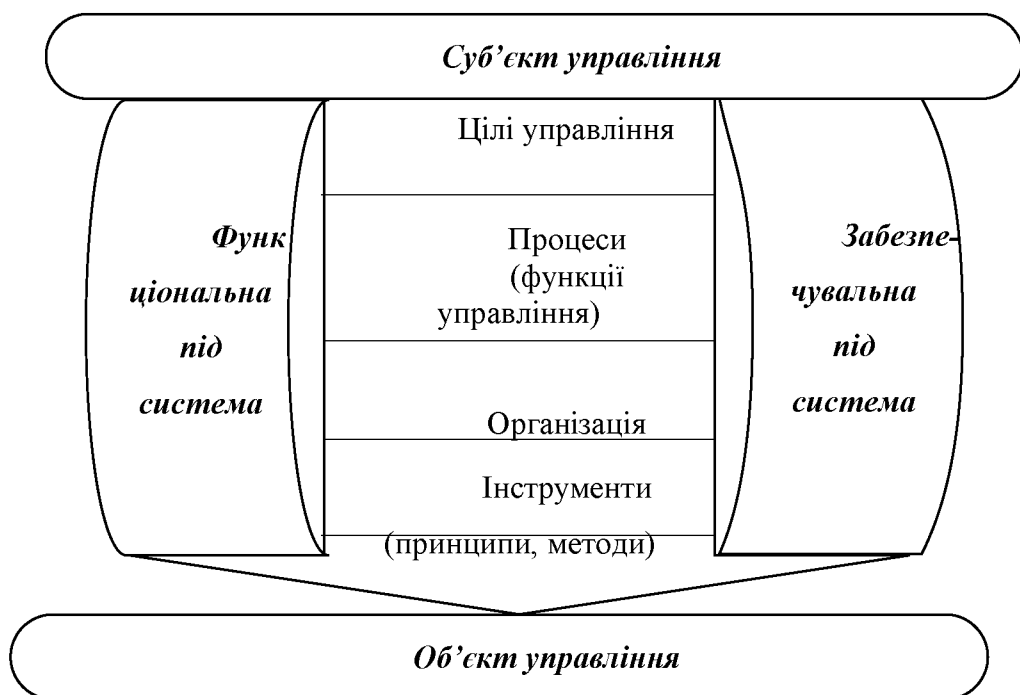


Рис. 2.2. Складові системи менеджменту логістичної діяльності підприємства, 2021-2026 рр.

У досліджуваному підприємстві виділяють такі підсистеми організації менеджменту логістичної діяльності: закупівельна, виробнича, транспортна, збутова й логістика складування.

Розглянемо основні завдання кожного з них:

1. Підсистема постачання спрямована на підвищення ефективності роботи шляхом відбору компетентних постачальників, оптимізації процесів закупівель, розробки процесів управління закупівлями, використання стандартних методів роботи, дослідження ринку, формування стратегії і тактики закупівель.

2. Транспортна підсистема забезпечує розробку раціональних схем доставки, маршрутизацію транспорту, оптимальне завантаження транспорту, забезпечення інтеграції виробничо-складських процесів з транспортними процесами, забезпечення транспортного обліку.

3. Збутова підсистема спрямована на систематичне дослідження ринку, прискорення реєстрації та обробки замовлень, підвищення рівня логістичного обслуговування, зменшення кількості скарг, штрафів тощо.

4. Виробнича підсистема реалізує методи управління запасами, планування виробництва, забезпечення виробництва, обліку матеріальних потоків, дотримання виробничого циклу, підвищення якості продукції

5. Складська підсистема забезпечує вдосконалення складських процесів за рахунок впровадження складської технології, підвищення якості складського обслуговування, стандартизації та раціональної компоновки (рис. 2.3).

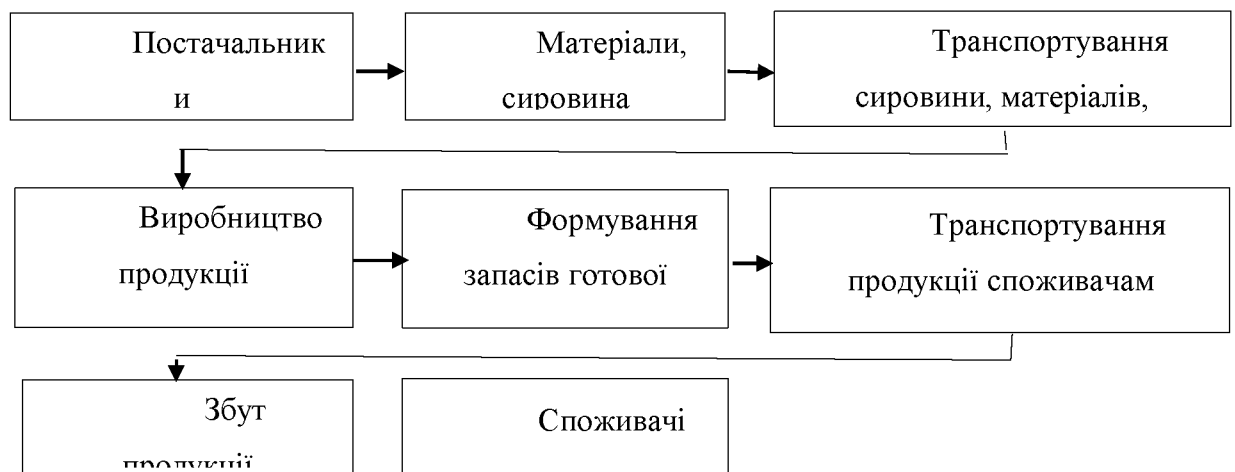




Рис. 2.3. Схема існуючого менеджменту логістичної діяльності в підприємстві, 2017-2021 рр.

За сучасних умов бізнес-середовища менеджмент логістичної діяльності підприємства агропродовольчої сфери ґрунтується на основі таких принципів:

- системність і комплексність, що полягає у злагодженості та взаємодії всіх процесів підприємства з метою оптимізації всієї логістичної системи;
- організація, яка веде облік витрат на матеріальні ресурси та пов'язані з ними інформаційні та фінансові потоки по всьому логістичному ланцюгу;
- використання інформаційних технологій і сучасних методів моделювання бізнес-процесів.

Таким чином, ефективне застосування менеджменту логістичної діяльності дало б змогу підприємству агропродовольчої сфери займати лідируючі позиції з продажу своєї аграрної продукції та послуг та мінімізувати витрати, що пов'язані з їх виробництвом.

Враховуючи багатоплановий характер діяльності агроформування, треба зазначити необхідність існування певного переліку взаємопов'язаних стратегій, що являють собою так званий «стратегічний набір».

Першим етапом визначення стратегічного набору агропідприємства є визначення загальної стратегії.

Найбільш поширеним методом визначення корпоративної стратегії є SWOT-аналіз, який являє собою перелік сильних і слабких сторін підприємства, а також перелік можливостей і загроз. Аналіз можливостей, загроз агропідприємства представлений в табл. 2.4.

Таким чином, підприємство має достатню кількість загроз зі сторони зовнішнього середовища. Проте, агроформування має низку факторів, що надають можливості для розвитку його діяльності. І їх вплив є важливішим

та ймовірнішим, ніж факторів, що несуть загрози.

Сучасні умови конкуренції вимагають від підприємств контролювати всі елементи, що входять до їх складу, шляхом ефективного управління логістикою. Високий рівень логістичного обслуговування клієнтів може стати стратегічним способом виділити підприємство на ринках.

При оцінці процесу управління діяльністю аграрного підприємства нами визначено недоліки даної роботи: керівництво сфокусувало увагу на існуючих ринках діяльності й не виявляє потенційні ринкові можливості; пошуки нових можливостей здійснюються не систематично, використовуючи різні джерела вторинної інформації і методи збору первинної інформації, не застосовується сучасний інструментарій при здійсненні маркетингової діяльності.

Таблиця 2.4

Аналіз зовнішнього середовища підприємства, 2017-2021 рр.

Можливості	Загрози
1. Зростання попиту на продукцію. 2. Поновлення технічної бази, зростання виробничих потужностей. 3. Стабілізація та економічне зростання підприємства. 4. Впровадження у виробництво нових видів продукції (нішеві культури, продукція з доданою вартістю). 5. Вихід на новий сегмент ринку, на нові ринку, розширення географії збуту. 6. Можливості залучення додаткових інвесторів	1. Зростання цін на сировину, залежність від постачальників сировини. 2. Наявність бар'єрів входження до нового сегменту ринку та наявність сильних конкурентів в сегменті. 3. Нестабільне економічне становище в країні. 4. Постійна зміна законодавчої бази. 5. Значна кількість конкурентів. 6. Вільний вхід і вихід з ринку 7. Загроза воєнного вторгнення, події на сході України

Аналіз факторів внутрішнього середовища представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз внутрішнього середовища підприємства, 2017-2021 рр.

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висока репутація підприємства й якості продукції та послуг у покупців на ринку. 2. Вигідне розташування: безпосередня близькість до залізничної дороги, автомагістралі.	1. Відсутність сформованих стратегічних альтернатив. 2. Неефективне управління підприємством внаслідок відсутності у керівництва деталізованих стратегічних напрямів діяльності.

3. Достатня технічна база для освоєння нових видів продукції. 4. Більш висока якість продукції, ніж у конкурентів. 5. Задовільна технологічна база. 6. Налагоджені зв'язки з постачальниками сировини. 7. Значні залишки готової продукції на складах заводу у разі їхньої реалізації дозволять вивільнити значні кошти	3. Нестача обігових коштів. 4. Кадровий застій, нестача молодих та кваліфікованих кадрів управлінського спрямування. 5. Низький рівень просування продукції, рекламної діяльності. 6. Відсутність систематичних маркетингових досліджень. 7. Відсутність досліджень у сфері провідних технологій. 8. Вузька спеціалізація виробництва ускладнює перехід до виробництва ширшого асортименту продукції. 9. Нечітке уявлення про ринок та потреби покупців. 10. Недостатні фінансові ресурси
---	--

Відповідно до проведеного аналізу агроформування реалізує стратегію скороченого зростання (додаток М).

В цілому, система управління в агроформуванні відповідає потребам діяльності підприємства. Її ефективність залишається високою, проте, з метою вдосконалення управління в підприємстві, керівництво має забезпечити більш високий рівень матеріального та нематеріального стимулювання праці, підвищити стабільність персоналу підприємства та сформувати необхідний рівень висококваліфікованого персоналу.

У структурі виробництва продукції агроформування виділяються окремі підсистеми (напрями діяльності) і вимоги до цих процесів і засобів комунікації:

1) підсистема постачання сировини, що включає в себе процеси купівлі сировини та придбання продуктів, необхідних матеріалів (упаковки, добавки тощо);

2) аналіз процесів, що відбуваються на ринку постачання (наприклад, дослідження ринку);

3) -процеси постачання складських запасів і процесів зберігання (доставка, організація);

4) виробнича підсистема, що включає в себе процеси переміщення сировини і зберігання на виробництві, а також процеси зберігання готової

продукції;

5) підсистема розподілу, що включає процеси зберігання продукції на етапі обороту.

Аналіз структури логістичних витрат здійснюється шляхом їх виділення за відповідними статтями витрат: операційні витрати, адміністративні витрати, витрати на збут господарства.

За допомогою даних табл. 2.6 наведено динаміку зазначених статей витрат та частку логістичних витрат в їх складі за 2017 – 2021 рр. агроформуванні.

Аналіз даних табл. 2.6 показав, що найбільшу частку логістичні витрати складають у витратах на збут агропідприємства.

Таблиця 2.6

Динаміка витрат обсягу та структури логістичних витрат підприємства, 2017-2021 рр.

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р.	
	017	018	019	020	021	(	
						+, -)	
Адміністративні витрати	77,0	59,0	15,0	82,0	077,0	300,0	38,6
Питома вага логістичних витрат у складі адміністративних витрат, %	5,6	8,7	2,1	1,0	1,0	34,6	7,8
Витрати на збуту	,0	0,0	204,0	,0	,0	1,0	-
Питома вага логістичних витрат у складі витрат на збут, %	,0	0,1	2,4	0,0	0,0	50,0	-
Інші операційні	5	3	5	7	1	+	у

витрати	82,0	19,0	68,0	485,0	174,0	592,0	2,0 рази
Питома вага логістичних витрат у складі інших операційних витрат, %	4,4	1,2	5,5	,0	9,0	15,4	5,3
Разом витрат	359,0	18,0	487,0	472,0	252,0	893,0	65,7

Середні значення питомої ваги логістичних витрат в адміністративних витратах складають 23,7 %, у витратах на збут – 54,5 %, інших операційних витрат – 21,8 % відповідно. Найменшу питому вагу логістичні витрати посідають у операційних витратах, зокрема, протягом 5 років їх частка знижується (-34,7 %).

Комплексна оцінка фінансового стану агроформування передбачає використання достатньо значної кількості показників, що дають змогу різнопланово охарактеризувати напрями діяльності.

Проаналізуємо динаміку ліквідності та платоспроможності підприємства у табл. 2.7.

Здійснивши аналіз даних табл. 2.7, можемо зробити наступний висновок, про те, що розрахунок коефіцієнта абсолютної ліквідності у 2021 р. складає 0,001, що вказує на стабільність можливостей господарства до погашення поточних зобов'язань за рахунок високоліквідних оборотних активів. Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань агроформування зможе погасити, застосувавши поряд із високоліквідними активами середньоліквідні активи.

Таблиця 2.7

Динаміка показників ліквідності та платоспроможності підприємства, 2017-2021 рр.

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р., (+,-)
	2017	2018	2019	2020	2021	

Коефіцієнт абсолютної (негайної) ліквідності	0 ,001	0 ,005	0 ,002	0 ,003	0, 001	0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1 ,315	1 ,828	1 ,117	1 ,303	1, 020	- 0,295
Загальний коефіцієнт ліквідності	3 ,400	3 ,824	3 ,508	2 ,435	1, 958	- 1,442
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами	0 ,440	0 ,706	0 ,738	0 ,589	0, 489	+0,0 49

Розрахований показник у 2021 р. вказує на ймовірність погашення поточних зобов'язань. Його відхилення за 2017-2021 рр. (-0,295) має негативну динаміку.

Значення загального показника ліквідності у 2021 р. складає 1,598, тоді як у 2017 р. значення даного показнику складало 3,400. Середнє значення за досліджуваний період дані показники перевищує нормативне значення ($\geq 1,0$), що свідчить про задовільний рівень, і, відповідно, позитивну динаміку ліквідності та платоспроможності господарства за даними відносними критеріями. Тенденція до зменшення цього показника є негативною (-1,442).

Про задовільний рівень забезпеченості господарюючого суб'єкта власними оборотними коштами свідчать коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами. На кінець 2021 р. фактичний рівень не перевищує нормативне значення (> 1), і складає 0,489. Здійснені розрахунки свідчать про достатній рівень фінансової стійкості досліджуваного господарства.

Таким чином, роль логістичної діяльності агроформування полягає в управлінні, плануванні, контролі всіх потоків не тільки в межах самого підприємства, але і за його межами. Саме тому особлива увага має приділятися транспортній логістиці, логістичному сервісу.

2.3. Аналіз ефективності менеджменту логістичної діяльності підприємства

Логістика аграрного підприємства охоплює всі фактори, пов'язані з постачанням виробничого процесу сировиною, допоміжними та експлуатаційними матеріалами, а також передачею готової продукції до складу збуту. З точки зору ефективної логістики постачання та обґрунтованих фінансових умов, формування логістичних процесів набуває все більшого значення в організаціях. Тому компанія значно зменшує транспортні витрати, що є найбільшим фактором витрат у логістиці, та краще використовує наявні ресурси.

Логістика агроформування включає управління потоком продуктів і інформації по всьому виробничому ланцюжку (постачання сировини та упаковки, переробка продукції, зберігання, транспортування, розподіл).

Своєчасно доставлена продукція господарства безпосередньо впливає на фінансову стійкість, а також одержання нею можливого прибутку, підвищення якості та конкурентоспроможності продукції не тільки на виробництво та ефективність господарювання, а також на імідж підприємства.

Проте, необхідно констатувати недостатньо високий рівень усвідомлення керівництвом агропідприємства важливості удосконалення логістичної діяльності, логістичного сервісу, невисоку мотивацію і психологічні бар'єри при переході на нові вимоги. У формуванні таких стандартів повинен брати участь весь колектив, для якого процес формування якості праці є невід'ємним елементом загальної виробничої культури та етики.

В даний час функції відділу логістики виконують директор, відділ матеріально-технічного забезпечення та планово-економічний відділ агроформування, серед їх функцій:

- контроль своєчасної доставки продукції споживачам відповідно до замовлень та підписаних контрактів;
- своєчасна реєстрація та оформлення збутової документації;

- здійснення підготовки маршрутів доставки;
- опис замовлень, відправлень та залишків нереалізованої продукції;
- підтримання оптимального рівня вартості оплати транспортно-експедиторських послуг;
- вживання заходів для зменшення складських витрат, експлуатації складу та витрат на ресурси;
- управління складськими запасами;
- реалізація заходів щодо зменшення браку продукції і ротації продукції на складі;
- вживання заходів для раціонального використання транспортного та складського обладнання;
- управління запасами, оцінка динаміки продажів;
- оптимальне управління плануванням запасів для постійних продажів;
- контроль якості та терміну придатності;
- формування бюджету відділу логістики.

Загалом головні спеціалісти агроформування дозволяє сконцентрувати зусилля підприємства з оптимізації величини запасів сировини і готової продукції, необхідних для ефективного функціонування підприємства.

За результатами логістичної діяльності начальник відділу матеріально-технічного забезпечення відповідає перед директором. У свою чергу, директор несе відповідальність перед генеральний директором. Така відповідальність характеризується дублюванням та надлишковими лінійними функціями управління, що сповільняє роботу.

Здійснимо оцінку інформаційного забезпечення логістичних процесів агропідприємства (табл. 2.8).

Експертами з оцінки були працівники відділу, які оцінювали критерії ефективності інформаційного забезпечення за системою балів, де:

1 бал – не використовується;

2 бали – частково використовується;

3 бали – використовується.

Таблиця 2.8

**Оцінка логістичних процесів інформаційного забезпечення
підприємства, 2017-2021 рр.**

Критерії оцінки	Бали		
		2	3
Повнота підтримки інформації щодо процесу логістики			+
Ступінь використання логістичного аналізу та методів планування		-	
Ступінь оснащеності технічними засобами при здійсненні логістичних процесів			
Ступінь оснащеності комп'ютерною технікою логістичних процесів			+
Кваліфікаційний рівень та професіональна підготовка працівників, що збирають та обробляють інформацію щодо логістичних процесів		-	
Наявність інформаційних зв'язків з іншими підприємствами			
Контроль керівництва за процесами збору, оцінки та обробки інформації щодо здійснення логістичних процесів		-	
Забезпечення комерційної таємниці інформації щодо логістичних процесів			
Всього		15	

Тож загальний бал – 15 балів (з 24 можливих балів). Простежує середній рівень інформаційного забезпечення логістики агроформування. Іншими словами, недостатньо забезпеченими є такі критерії, як наявність інформаційних зв'язків з іншими підприємствами, ступінь оснащеності технічними засобами при здійсненні логістичних процесів, забезпечення комерційної таємниці інформації щодо логістичних процесів тощо. Для удосконалення інформаційного забезпечення процесів логістики та його

найвищого рівня, необхідно щоб усі критерії відповідали максимальному рівню.

Функціональний цикл в логістиці агроформування складається з трьох основних етапів:

1. Логістичні процеси закупівель або «логістика «на вході», даний етап пов'язаний з придбанням сировини й матеріалів у зовнішніх постачальників. Функціональний цикл включає: прогнозування, планування попиту; закупівля, вибір джерела, переговори, замовлення, транспортування, отримання, огляд, зберігання сировини, матеріалів тощо.

2. Логістичний процес виробництва. Основне завдання – планування та контроль виробництва. Метою є максимальне завантаження обладнання, економія ресурсів, покращення продуктивності продукції та управління якістю.

3. Процес дистрибуції логістики. Включає всі операції з зберігання та транспортування в підприємстві, а також супутня інформація, контроль та моніторинг. Метою логістичного розподілу є визначення своєчасності, правильності, потрібної кількості і пошук найкращих умов між конкретними службами доставки для оперативної доставки продукції до покупця.

Серед загальних переваг системи управління логістичними процесами агроформування визначимо:

- існування єдиного методологічного підходу до логістичної концепції виробничого підприємства;
- орієнтацію підприємства на інноваційні логістичні концепції;
- чіткість стратегічних цілей і планів підприємства, їх лінійних підрозділів тощо.

Розрахуємо показники, що характеризують продуктивність праці працівників господарства за досліджуваний період (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка продуктивності праці працівників відділу матеріально-технічного забезпечення підприємства, що відповідають за логістичні задачі, 2017-2021 рр.

Показники	Роки					202
	2017	2018	2019	2020	2021	1 р. до 2017 р., %
Кількість відвантажень – розвантажень на 1 робітника	44	49	58	63	67	116,0
Кількість скомплектованих замовлень на 1 робітника	94	80	14	19	41	124,2
Кількість замовлень на 1 працівника	46	53	42	56	79	191,1

Отже, проаналізувавши дані наведеної табл. 2.9, з'ясовано, що показники свідчать про кількість комплексних дій робітників, зокрема, зауважимо, що всі показники мають позитивну тенденцію зростання: кількість замовлень в розрахунку на 1 працівника зросли на 19,1 % або 133 замовлення; кількість скомплектованих замовлень зросла на 24,2 % або 47 замовлень; кількість операцій з відвантаження – розвантаження, в розрахунку на 1 робітника – збільшилася на 16,0 % або 23 операції. Аналіз динаміки змін продуктивності праці у відділі матеріально-технічного забезпечення вказує на загальну позитивну тенденцію, що являє собою збільшення замовлень продукції, збільшення продажу та дохідності функціонування підприємства.

На ринку дистрибуції це є домінуючий показник, оскільки за його рівнем можливо оцінити на якому рівні підприємство себе позиціонує на ринку, а також які відносини та комунікації сформуються під час партнерства, готовність суб'єкта господарювання дотримуватися умов поставок, підтримувати базовий рівень обслуговування, виявляти та усувати недоліки в обслуговуванні тощо.

Проаналізуємо надійність логістичної системи агропідприємства

(табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Динаміка надійності логістичної системи підприємства, 2017-2021
рр.**

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р., %
	2017	2018	2019	2020	2021	
Надійність поставок	8,10	8,36	8,20	9,10	0,30	102,5
Готовність до здійснення поставки	8,10	8,36	8,20	9,10	0,30	102,5
Якість поставок	0,23	0,00	0,21	0,18	0,20	87,0

Проаналізувавши дані табл. 2.10 щодо надійності логістичної системи, зауважимо, що надійність та готовність постачання мають однакові значення – їх зростання складає 2,5 % за 2017-2021 рр. Це є свідченням того, що кількість вчасно виконаних замовлень відповідає кількості замовлень реалізованих зі складу.

Оскільки по завершенню виробництва продукції продукція агроформування за видатковою накладною направляється на склад, таким чином вся продукція реалізовується зі складу.

Рівень надійності поставок господарства високий і характеризує готовність підприємства виявити та усунути недоліки в обслуговуванні, а його зниження на до 0,20 у 2021 р. проти 0,23 у 2017 р. є доказом вищесказаного.

Проаналізовані значення використовуються протягом періоду для формулювання відповідних рішень. Отже, надійність співпраці з підприємством вимагає високих критеріїв відповідальності партнера.

Безумовно, логістичний сервіс формує додану вартість для продукції та набуває більшої важливості під час її виведення на ринок. Саме тому, одним

з важливих питань у сервісній логістиці є визначення та оцінка якості послуг. У міжнародному стандарті системи якості ISO 9000 [57] якість послуг трактується як «сукупність властивостей і характеристик послуги, які надають їй здатність задовольняти обумовлені або передбачувані потреби», а система якості – як «сукупність організаційної структури, процедур, процесів і ресурсів, необхідних для здійснення адміністративного управління якістю». У стандарті також прописані загальні методи побудови системи якості, яка гарантує задоволення потреб клієнта.

При реалізації логістичного сервісу як необхідної «складової» логістики важливим є одержання високого економічного ефекту, що є основним принципом підприємницької діяльності. Реалізація цього принципу повинна досягатися за допомогою високої якості рівня логістичного сервісу.

Отже, логістична діяльність функціонує на задовільному рівні, проте вимагає удосконалення деяких напрямів логістичної діяльності.

Висновки до розділу 2

1. З'ясовано, що господарство орієнтується на зерново-молочний напрям з організацією надання послуг в сільському господарстві. Протягом 2017-2021 рр. галузь рослинництва займає 47,3 % у структурі товарної продукції, галузь тваринництва – 28,7 %, послуги в сільському господарстві – 24,1 % відповідно. Розрахунки засвідчують, що питома вага надходжень від реалізації зернових та зернобобових досягає 29,8 %, виробництва молока – 19,5 %, соняшнику – 11,0 % від загального обсягу грошових надходжень.

2. Розраховано, що у 2021 р. порівняно з 2017 р. виробництво товарної продукції аграрного підприємства збільшилося у 1,4 рази. Чистий прибуток у

2017 р. становив 18880,0 тис. грн, а в 2021 р. – 4880,0 тис. грн, що вказує на зниження прибутковості на 14000,0 тис. грн або на 74,2 %. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду коливався. Так, 2016 р. даний показник склав 99,5 %, що на 90,4 п. п. нижче, ніж у 2021 р. (9,4 %).

3. Застосувавши SWOT-аналіз, з'ясовано, що головною перевагою є досвід і репутація підприємства, високоякісна продукція та відпрацьовані бізнес-процеси. Говорячи про можливості необхідно враховувати, що підприємство продовжує постійно розвиватися у зв'язку із посиленням конкуренції на ринку. До перспективних можливостей належать: створення нових видів продукції, збільшення реклами для своєї цільової аудиторії, потенційні вдосконалення технології виробництва тощо.

4. Розраховано, що надійність та готовність постачання мають однакові значення – їх зростання складає 2,5 % за 2017-2021 рр. Це є свідченням того, що кількість вчасно виконаних замовлень відповідає кількості замовлень реалізованих зі складу. Рівень надійності поставок агроформування високий і характеризує готовність підприємства виявити та усунути недоліки в обслуговуванні, а його зниження на до 0,20 у 2021 р. проти 0,23 у 2017 р. є доказом вищесказаного.

5. Аналіз динаміки змін продуктивності праці вказує на загальну позитивну тенденцію, що являє собою збільшення замовлень продукції, збільшення продажу та дохідності функціонування підприємства. Так, кількість замовлень в розрахунку на 1 працівника, що виконує логістичні функції, зросли на 19,1 % або 133 замовлення; кількість скомплектованих замовлень зросла на 24,2 % або 47 замовлень; кількість операцій з відвантаження – розвантаження, в розрахунку на 1 робітника – збільшилася на 16,0 % або 23 операції.

6. Проаналізовано переваги системи управління логістичними процесами господарства, до яких віднесено: існування єдиного методологічного підходу до логістичної концепції підприємства; орієнтацію

на інноваційні логістичні концепції; ефективна діяльність в сфері управління логістичною діяльністю; чіткість стратегічних цілей і планів підприємства, їх лінійних підрозділів тощо.

7. Здійснено оцінку інформаційного забезпечення логістичних процесів агроформування, так простежує середній рівень інформаційного забезпечення логістики – 15 балів з 24 максимальних балів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

3.1. Удосконалення менеджменту логістичної діяльності підприємства

Стратегія менеджменту логістичної діяльності є вирішальним чинником успішного управління та розвитку бізнесу та ефективного функціонування суб'єкта господарювання. Зрештою, стратегія менеджменту логістичної діяльності, сформована на основі місії організації та корпоративної стратегії, є одним із ефективних засобів забезпечення конкурентної переваги на ринку.

Адже стратегія менеджменту логістичної діяльності має бути складовою стратегічного плану агроформування разом із її фінансовим, виробничим та маркетинговим планами. Однак на практиці сучасні аграрні підприємства часто не розробляють стратегії менеджменту логістичної діяльності, оскільки менеджери не розуміють чіткого призначення логістики як інтегрованого інструменту управління для оптимізації матеріальних і фінансових потоків суб'єкта господарювання та отримання конкурентних переваг у динамічному бізнес-середовищі.

Іншими словами, логістичну стратегію рекомендується розглядати як спосіб систематизації завдань логістики в рамках загального виробництва на основі відповідних логістичних концепцій, вдосконалення логістичної складової господарської діяльності та зміцнення стратегічної позиції підприємства в цілому. Інтегрована структура логістичної системи та всіх ланок логістичного ланцюга націлені на кінцевий результат, щоб забезпечити підприємствам конкурентну перевагу в аграрному секторі.

Водночас цільовий аспект акцентує увагу на основних проблемах, це дає можливість для конструктивного аналізу, спрямовує бюджетні та адміністративні ресурси на пріоритетні напрями діяльності та досягнення максимально можливих результатів, надає можливість господарству створити структуру управління з максимальним контролем на всіх рівнях.

При цьому, позитивний ефект інтегративного аспекту проявляється в:

- підвищенні продуктивності господарюючого суб'єкта;
- ефективній реструктуризації підприємства;
- укріпленні господарських зв'язків;
- комплексному функціонуванні дій елементів системи;
- зосередження ресурсів на найбільш ефективному напрямку технологічної політики;

- економному рішенні відповідних задач використання виробничої та логістичної інфраструктур;

- зростанні стимулів для досягнення максимально ефективного кінцевого результату.

Базовими елементами, що визначають стратегію менеджменту логістичної діяльності, варто виділити такі як:

- 1) Призначення стратегії, мета та засади її формування. Призначення стратегії полягає у підтримці господарської стратегії.

- 2) Усі логістичні операції мають бути тісно пов'язаними із стратегічним планом агропідприємства.

- 3) Визначаючи стратегію агропідприємства, часто необхідно передбачити можливість переорієнтації виробництва з метою максимального завантаження наявних потужностей стосовно до потреб та вимог сучасного ринку.

Пропозиція заходів для максимального використання можливостей підприємства з метою збільшення обсягів виробництва, розширення асортименту продукції, підвищення конкурентоспроможності та зниження умовно-постійних витрат на одиницю продукції.

Впровадження такого методу логістики, який може чітко та швидко реагувати на потреби споживачів і задовольняти їх з мінімальними витратами та запасами, є необхідним. Отже, ефективність забезпечення логістичної стратегії в основному залежить від певних факторів.

Оскільки середовище, в якому працюють підприємства агропродовольчої сфери, є динамічним, суб'єктам господарювання необхідно ефективно позиціонувати себе шляхом моніторингу факторів впливу, щоб якнайкраще узгоджувати кінцеві цілі та завдання та краще адаптуватися до мінливих умов.

Враховуючи зміст і призначення логістичної стратегії, основною метою є стабільний і ефективний розвиток діяльності підприємства та формування логістичного потенціалу підприємства як основи забезпечення конкурентоспроможності в ринковому середовищі. Адже потенціал логістики дає змогу підвищити організаційно-економічну стійкість підприємства та реалізувати цільові функції суб'єкта господарювання в рамках місій, які є стратегічними елементами в умовах загострення конкуренції

З огляду на вищезазначене та враховуючи стратегічно важливу роль логістики в забезпеченні розвитку сучасних підприємств, на особливу увагу заслуговують концептуальні засади стратегії логістичного менеджменту.

Концептуальні засади формування стратегії логістичного менеджменту значною мірою визначаються з урахуванням специфіки функціонування сфери логістичної діяльності.

Однак при визначенні необхідно також враховувати ключові завдання загальної корпоративної стратегії, баланс логістичних заходів на всіх рівнях управління та те, як підтримувати динамічне функціонування логістичної системи.

Ключовими елементами стратегії менеджменту логістичної діяльності є фундаментальні шляхи досягнення продуктивності та ефективності як складових загальної стратегії підприємства, а їх взаємозв'язок розглядається як засіб узгодження управлінських рішень щодо планування, оптимізації та

раціоналізації процесів управління, контролю виробничо-господарської діяльності підприємства.



Рис. 3.1. Концептуальні засади формування стратегії менеджменту логістичної діяльності підприємства, 2022-2026 рр.

Зміст і спрямованість логістичної стратегії є основою інтегративності рішень, що приймаються на всіх рівнях управління підприємством.

Відповідно, забезпечення процедури ефективного корегування основних задач стратегії менеджменту логістичної діяльності дозволяє орієнтувати агропідприємство на розвиток й застосування певних

конкурентних переваг й забезпечити йому стійку конкурентну позицію, орієнтуючи на задоволення потреб споживачів.

Диференціація логістичних стратегій залежно від організації логістичної діяльності пояснюється тим, що зміст логістичної стратегії кожного підприємства неоднаковий і залежить від методології та ступеня впровадження логістичного підходу в систему управління. Спосіб його формування та реалізації, специфіка функціонування підприємства та конкретно визначена цільова система впливають на вибір стратегічного напрямку під час формування логістичної стратегії.

Серед ключових і найпоширеніших стратегій менеджменту логістичної діяльності можна виділити: максимізація та покращення рівня логістичних послуг, максимізація доходу та прибутку, мінімізація витрат та інвестицій у логістичні мережі, забезпечення конкурентних переваг для агрогосподарства, управління аутсорсингом логістики (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Характеристика основних конкурентних стратегій менеджменту
логістичної діяльності підприємства, 2022-2026 рр.**

Назва стратегії	Характеристика
Максимізація і підвищення рівня логістичного сервісу	Ефективний рівень обслуговування покупців як до-, так і після здійснення купівлі-продажу продукції. Дотримання стандартів якості реалізації продукції
Максимізація доходів й прибутків	Оптимізація менеджменту логістичної діяльності, що спрямована на розширення ринків збуту
Мінімізація витрат й інвестицій у логістичну мережу	Оптимізація процесів управління транспортною і складською логістикою. Скорочення загальних операційних витрат підприємства. Забезпечення підвищення ефективності менеджменту логістичної діяльності підприємства. Мінімізація складських витрат через застосування прямих доставок.

	Оптимізація логістичної інфраструктури. Підвищення ефективності управління логістичними каналами
Забезпечення конкурентних переваг підприємства	Підвищення рівня якості логістичного обслуговування
Аутсорсинг в менеджменті логістичної діяльності	Вибір оптимальної кількості учасників логістичних каналів. Оптимізація структури менеджменту логістичної системи підприємства

Створення стратегії менеджменту логістичної діяльності на основі основних можливостей логістики характеризує здатність виробничосервісної системи обслуговувати споживачів на вищому рівні, ніж її конкуренти, мінімізуючи загальні витрати.

Для конструктивного аналізу основних положень стратегії менеджменту логістичної діяльності необхідні інтеграційні можливості інформаційних систем, здатних об'єднати основні аспекти базових сфер логістичної діяльності, які до цього часу функціонували автономно.

Практичними наслідками впровадження стратегії менеджменту логістичної діяльності агроформування є наступні:

логістична стратегія виступає джерелом формування додаткових конкурентних переваг аграрного підприємства;

дозволяє сформувати оптимальну логістичну систему;

створити раціональну організаційну структуру;

знижити рівень витрат, зокрема логістичних;

сформувати систему тотального контролю якості;

підвищити кваліфікаційний рівень персоналу;

створити інтегровану систему інформаційного забезпечення;

підвищити рівень адаптованості підприємства до мінливих умов логістичного середовища тощо.

Розглядати процес формування стратегії менеджменту логістичної діяльності слід починаючи з оцінки передумов розвитку підприємства і вибору напрямку розвитку до контролю за реалізацією логістичної стратегії (рис. 3.2).

Контроль за реалізацією стратегії менеджменту логістичної діяльності підприємства агропродовольчої сфери в умовах динамічного бізнес-середовища повинно базуватись на узгодженні стратегій розвитку всіх складових логістичної системи.

На сьогодні, більшість українських підприємств агропродовольчої сфери не мають чіткої достатньо обгрунтованої стратегії менеджменту логістичної діяльності підприємства.

Нами запропоновано застосувати відповідну стратегію відповідно до рівня розвитку та логістичної привабливості, щоб можна було встановити оптимальну логістичну стратегію для розвитку конкретного господарства.





Рис. 3.2. Рекомендовані етапи формування і реалізації стратегії менеджменту логістичної діяльності підприємства, 2022-2026 рр.

Основною відмінністю у застосуванні запропонованої стратегії є рівень реалізації логістичних методів та інструментів.

У стратегії менеджменту логістичної діяльності повинні бути закладені такі інструменти, що дозволять забезпечити розвиток сучасного аграрного підприємства, реалізацію його стратегічних й конкурентних переваг: максимізація і підвищення рівня логістичного сервісу, мінімізація витрат та інвестицій у логістичну мережу, максимізація доходів і прибутків тощо.

Якщо це буде реалізовано, це підвищить конкурентоспроможність агроформування та ефективність господарської діяльності й сприятиме залученню інвестицій. Досягнення цих цілей потребує розробки конкурентної стратегії менеджменту логістичної діяльності.

Проведений аналіз доводить необхідність розробки стратегії менеджменту логістичної діяльності на основі існуючих базових логістичних стратегій (якщо стратегія максимізації й підвищення рівня логістичного сервісу, забезпечення конкурентних переваг підприємства, максимізації доходів та прибутків, мінімізації витрат та інвестицій у логістичну мережу, стратегія логістичного аутсорсингу). Вибір стратегії менеджменту

логістичної діяльності досліджуваного аграрного підприємства у умовах динамічного бізнес-середовища є складним процесом узгодження необхідності мінімізації витрат за умови максимізації доходів на основі забезпечення удосконалення логістичного обслуговування, а також підвищення конкурентних переваг.

У результаті вибір стратегічного напрямку залежить від типу логістичної системи, наявних матеріальних ресурсів і бізнес-стратегії самого підприємства. Ефективність вибору тієї чи іншої стратегії залежатиме від динаміки зростання доходів агроформування та підвищення якості логістичних послуг і задоволення запитів споживачів.

Отже, сучасна концепція бізнес-діяльності потребує активного впровадження принципів, методів, прийомів менеджменту логістичної діяльності підприємств агропродовольчої сфери.

3.2. Розробка тактичних заходів щодо удосконалення менеджменту логістичної діяльності підприємства

Згідно зі статистикою, вартість логістики для вітчизняних компаній становить 30% від ціни товарів, цей показник становить менше 10% у Німеччині та 8% у Великобританії [24, с. 98]. Отже, у вітчизняних підприємствах є потенційний резерв зниження витрат у каналах розподілу, основним інструментом якого є діагностика логістичної діяльності.

Відповідно, на основі здійсненого аналізу є доцільним внесення пропозиції щодо удосконалення логістичного сервісу. З цією метою сформовано цілі, які забезпечать дане удосконалення (додаток Н).

Очевидно, запропоновані цілі удосконалення менеджменту логістичної діяльності сприятимуть оптимізації діяльності підприємства в цілому. Серед пріоритетних цілей, що спрямовані на забезпечення удосконалення логістичного сервісу агроформування необхідно відзначити: створення інформаційного буклету про продукцію; напрацювання переліку готових

варіантів рішень у нестандартних, кризових обставинах; формування послуги з розрахунку оптимального замовлення для покупця та розрахунок його мінімального запасу, термін виконання запасу; забезпечення оптимального обсягу запасу найпопулярніших видів продукції; удосконалення системи доставки продукції; удосконалення системи складання замовлення; забезпечити систему відстеження виробленої продукції тощо.

Безумовно, прогрес у вигляді розвитку Інтернету, програмних продуктів призводить до розвитку нових методів відстеження доставки, а також оформлення замовлення, що повинні бути обов'язково взяті до уваги керівництвом агроформування, бо це допоможе зберегти конкурентні позиції.

На думку експертів, ефективне управління транспортом включає вирішення таких завдань [5; 7]:

- розподілити заявки покупців щодо доступних автомобілів;
- врахувати вимоги щодо часу доставки;
- простежити фактичне відвантаження продукції;
- за необхідності проведення оцінки різкого збільшення кількості заявок або перенесення складу на нові місця тощо. Визначити економічний ефект таких дій з точки зору логістики і надати розрахунки керівнику;
- і найголовніше – заощадите гроші, створивши найефективніший маршрут.

Мурашина логістика – це сервіс, покликаний автоматизувати логістику, планування маршрутів і скоротити різні витрати. Сервіс служить для вирішення двох основних завдань: зменшення фінансових втрат за допомогою формування оптимальних маршрутів руху; організація робочого місця логіста з можливістю контролю його роботи. Додаткові можливості: наочне відображення об'єктів на карті; розрахунок оптимальних маршрутів доставки з урахуванням ряду заданих параметрів; визначення необхідної кількості машин для виконання замовлень на доставку; відстеження фактичного маршруту і контроль кілометражу; формування план-факт

аналізу роботи водія на маршруті; обмін даними з обліковою системою користувача; оперативна та аналітична звітність Використання даного інформаційного продукту буде мати найбільший ефект лише після налаштування продукту під реальні умови та особливості конкретного підприємства.

Найкращим з представлених на ринку продуктів є додаток «Мурашина логістика» від українських розробників з м. Дніпро. Окрім веб-додатку, даний комплекс постачається разом з додатком для перевізників під ОС Android. Перша перевага даного продукту полягає в тому, що система є крос-платформеною, та дозволяє працювати з веб-додатком з будь-якого браузера наявного в ОС клієнта. Програма дозволяє будувати оптимальні маршрути, та відправляти їх на Android-додаток перевізника.

Система не надає можливості розподіляти вантажі між перевізниками автоматично, ця задача залишена для вирішення користувачем. Комплекс використовує карти від OpenStreetMap, що надає перевагу у вигляді актуальної інформації про зміни дорожньої сітки та ситуації на дорогах. Тим не менш, сервіс не дозволяє автоматично враховувати дорожні затори, окрім як вручну перебудувати маршрут.

Оскільки сервіс розташований віддалено, то всі дані користувачів завжди надійно збережені та застережені від видалення. Для відстеження місцерозташування транспортних засобів, використовується GPS модуль вбудований в Android-пристрої.

Можливостями сервісу «Мурашина логістика» є [10, с. 8; 12, с. 23; 40]:

1. Візуальне представлення точок на карті, карта показує точки доставки товару та послідовність їх обходу, об'їзду; склади, куди доставляються товари маршруту; сервісний пункт (гараж, автозаправна станція тощо).

2. Багатоступенева оптимізація – при розрахунку маршруту доставки враховується кілька чинників, таких як габарити, вантажопідйомність та тип автомобіля; тип, вага та габаритні розміри замовленого товару; тимчасові

обмеження щодо доставки товарів; категорія дороги, напрямок руху, вказівка, обмеження швидкості. Розрахунки маршрутів можна виконати для двох типів маршрутів: мінімальна ціна та баланс ціни та часу.

3. Облік обов'язкових пунктів об'їзду – часто доводиться заправляти автомобіль під час маршруту. Користувачі можуть визначити список і порядок об'їзду. Обов'язкові пункти включаються в маршрут доставки та враховуються при оптимізації.

4. План-аналіз фактів – GPS моніторинг фактичного маршруту та порівняння із запланованим маршрутом. Це дозволяє менеджеру забезпечити доброчесність працівника та скорегувати коефіцієнти та початкові умови, встановлені програмою для розрахунків.

5. Друк оригінальної форми – ця послуга дає можливість роздрукувати карту з маршрутом, а також пропонує роботу з доставки товарів у вигляді таблиць.

6. Маршрут водія на планшеті. Мобільний додаток для Android дає водієві можливість завжди бачити маршрут, прокладені логістом.

7. Імпорт та експорт даних – інтеграція послуги та облікової системи користувача дозволяє розробникам завантажувати запити на доставку продукції та отримувати оптимальний маршрут із облікової системи. Використання цього інформаційного продукту матиме найбільший ефект лише після адаптації продукту до реальних умов та функцій конкретного підприємства.

Інтерфейс web-програми «Мурашина логістика» складається з:

А – верхня панель;

В – мапи;

С – бічних панелей (Довідники та Документи);

Д – панелі інструментів (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Структура інтерфейсу web-програми «Мурашина логістика»

Верхня панель програми містить інформацію про поточні тарифи, рядок пошуку пунктів доставки, меню та інші елементи керування. Панель інструментів містить набір інструментів та функцій, що використовуються під час роботи з картами. Центральну частину інтерфейсу займає карта з нанесеними елементами (торгові точки, склади, маршрути тощо). Каталог містить інформацію про виїзди з трафіку та інші дані про формування маршруту.

Каталог «Торгові точки» узагальнює та зберігає інформацію про пункти доставки. Іншими словами, він зберігає адресу, години роботи торгової точки, географічне розташування та іншу інформацію, необхідну для розрахунку маршруту.

Довідник «Гео-зони» дозволяє групувати пункти доставки за регіонами. Сегментація відбувається автоматично, яка визначається координатами точок на намальованому малюнку (площі) області географічного району. При розрахунку маршруту доставки враховується кілька факторів, таких як габарити, вантажопідйомність та тип транспортного

засобу; тип, вага та габаритні розміри замовленого товару; термін доставки товару; класифікація доріг, напрямок руху, показ, обмеження швидкості.

Найпростіший із можливих способів інтеграції послуги з обліковою системою користувача – це експорт та імпорт файлів даних. За потреби представник відділу логістики може імпортувати запит у файл електронної таблиці, не створюючи запит у службі. Після завершення розрахунку маршруту також можете швидко експортувати файл для подальшої роботи.

GPS-моніторинг фактичного маршруту та порівняння із запланованим маршрутом вирішує багато питань. Це дозволяє менеджеру забезпечити доброчесність працівника та скорегувати коефіцієнти та початкові умови, встановлені програмою для розрахунків. Середній час вивантаження продукту може бути довшим, ніж очікувалося, або деякі дороги на маршруті можуть бути закритими і, можливо, доведеться видалити їх із маршруту. Запланований маршрут можна порівняти з фактичними даними GPS-трекера, що дозволяє зручно контролювати логістичні операції. Менеджер перевіряє фактичний маршрут і пробіг. На карті відображається інформація про затримки та відхилення маршруту.

Найзручніша форма подання інформації – візуальна. Ось чому користувачі отримують найбільше інформації під час перегляду карти (карти). Зокрема пункт доставки товару, порядок об'їзду, маршрут подорожі; склад, куди доставляється товар; сервісний пункт (гараж, автозаправна станція тощо).

Отже, використовуючи веб-програму «Мурашина логістика» у практиці господарювання агроформування, можливо отримати синергетичний ефект. Іншими словами, можна узагальнити інформаційний потік транспортних та логістичних систем, а також правильно організувати процес доставки вантажу з мінімальними витратами та максимальним ефектом для споживачів. При цьому, вартість пропозиції складає 39,0 тис. грн, а термін окупності – 0,25 роки (3 місяці).

Перспективними заходами щодо оптимізації функціональних сфер

логістичної діяльності досліджуваного підприємства нами зазначені у наступній табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Рекомендовані методи оптимізації функціональних сфер логістичної діяльності підприємства, 2022-2026 рр.

Складові логістики	Методи оптимізації	Результат
Закупівля	Упровадження системи управління запасами	Зниження витрат на закупівлі (до 28 – 30 %) Уникнення накопичень неліквідної продукції
	Упровадження системи аналізу фінансової стійкості постачальників	Мінімізація ризиків щодо закупівлі продукції
Транспорт	Рішення щодо використання власного чи залученого транспорту	Скорочення собівартості перевезень до 40 %
	Упровадження системи маршрутизації	Скорочення витрат за рахунок мінімізації холостих пробігів на 30 %-40 %
Склад	Упровадження концепції «Точно в строк» (Just in Time)	Оптимізація витрат зберігання продукції
	Розташування складів	Скорочення витрат на транспортування (10 % до 30 %)
	Реконструкція існуючої технології	Підвищення ефективності роботи складу на 15-40 %

До того ж, рекомендаціями щодо підвищення рівня логістичного сервісу та менеджменту логістичної діяльності агроформування є проведення наступних заходів: укладання довгострокових договорів із покупцями; відвідування працівниками профільних тренінгів та конференцій; тренінги для нового персоналу call-центру; впровадження web-програми «Мурашина логістика»; виділення часу для саморозвитку та самовдосконалення; створення кабінету користувача для відслідковування стану замовлення на сайті тощо.

На основі проведеної оцінки рівня логістичного сервісу підприємства визначено шляхи його підвищення із зазначенням ступеню їх впливу на кожен його окремий елемент. Це дає змогу сформування рекомендації щодо пріоритезації підвищення значень показників логістичного сервісу.

Значним аспектом підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства в цілому на ринку є своєчасність довозення продукції до покупця, з одного боку, та мінімальна вартість її довозення, – з боку, аграрного підприємства.

Застосуємо транспортну задачу для оптимізації транспортних перевезень агроформування. Так, на території господарства є три склади. Необхідно знайти такий план перевезення продукції від складів підприємства до трьох покупців: ПП «Агропром», ТОВ «Суматра-ЛТД», ПП «Агро-фудз», щоб загальний обсяг транспортних робіт у тонно-кілометрах був мінімальним. З першого складу необхідно вивезти 40 т, з другого – 28 т та з третього складу – 60 т продукції.

Зазвичай, споживачам потрібно цієї продукції в кількості 64 т, 40 т та 24 т. Відстані у кілометрах від кожного складу до кожного споживача задані матрицею А:

$$A = \begin{pmatrix} 15 & 16 & 18 \\ 45 & 43 & 42 \\ 80 & 81 & 79 \end{pmatrix}, \quad (3.1)$$

Встановимо, що за шукані невідомі обсяги перевезень між кожним складом та кожним споживачем: $x_{11}, x_{12}, x_{13}, x_{21}, x_{22}, x_{23}, x_{31}, x_{32}, x_{33}$ (перший індекс при невідомих – номер складу, другий індекс – номер споживача). Отже, цільова функція даної задачі – мінімізований обсяг транспортних робіт в тонно-кілометрах матиме вигляд:

$$Z_{\min} = 15x_{11} + 16x_{12} + 18x_{13} + 45x_{21} + 43x_{22} + 42x_{23} + 80x_{31} + 81x_{32} + 79x_{33}.$$

Тоді обмеження, що моделюють можливості складів відносно обсягів поставок продукції:

$$\begin{cases} x_{11} + x_{12} + x_{13} = 40 \\ x_{21} + x_{22} + x_{23} = 28, \\ x_{31} + x_{32} + x_{33} = 60 \end{cases} \quad (3.2)$$

Обмеження, що моделюють потреби споживачів матимуть наступний вигляд:

$$\begin{cases} x_{11} + x_{21} + x_{31} = 64 \\ x_{12} + x_{22} + x_{32} = 40 \\ x_{13} + x_{23} + x_{33} = 24 \end{cases}, \quad (3.3)$$

Отже, маємо розширену математичну модель транспортної задачі:

$$\begin{cases} x_{11} + x_{12} + x_{13} = 40 \\ x_{21} + x_{22} + x_{23} = 28 \\ x_{31} + x_{32} + x_{33} = 60 \\ x_{11} + x_{21} + x_{31} = 64 \\ x_{12} + x_{22} + x_{32} = 40 \\ x_{13} + x_{23} + x_{33} = 24 \end{cases}, \quad (3.4)$$

$$Z_{\min} = 15x_{11} + 16x_{12} + 18x_{13} + 45x_{21} + 43x_{22} + 42x_{23} + 80x_{31} + 81x_{32} + 79x_{33}.$$

Далі зазначимо параметри розрахунків, так як, за умовою задачі запаси постачальників, потреби споживачів й обсяг транспортних робіт є додатними значеннями, тому позначаємо у вікні параметрів Неотрицательные значения та Линеиная модель, оскільки дана функція є лінійною. На завершальному етапі обчислень натискаємо Выполнить та Сохранить найденное решение.

Таким чином, за допомогою електронних таблиць Microsoft Excel та засобу Поиск решения отримано наступний результат: із складу № 1 слід перевезти продукцію ПП «Агропром», 28 т та ТОВ «Суми-ЛТД» 12 т, із складу № 2 – тільки ТОВ «Суми-ЛТД» 28 т, а із складу № 3 слід перевезти продукцію ПП «Агропром» 36 т та ПП «ПП «Агро-фудз»» 24 т відповідно.

Зобразимо схематично план перевезень продукції досліджуваного господарства із складів трьома дрібнооптовим покупцям (рис. 3.4).

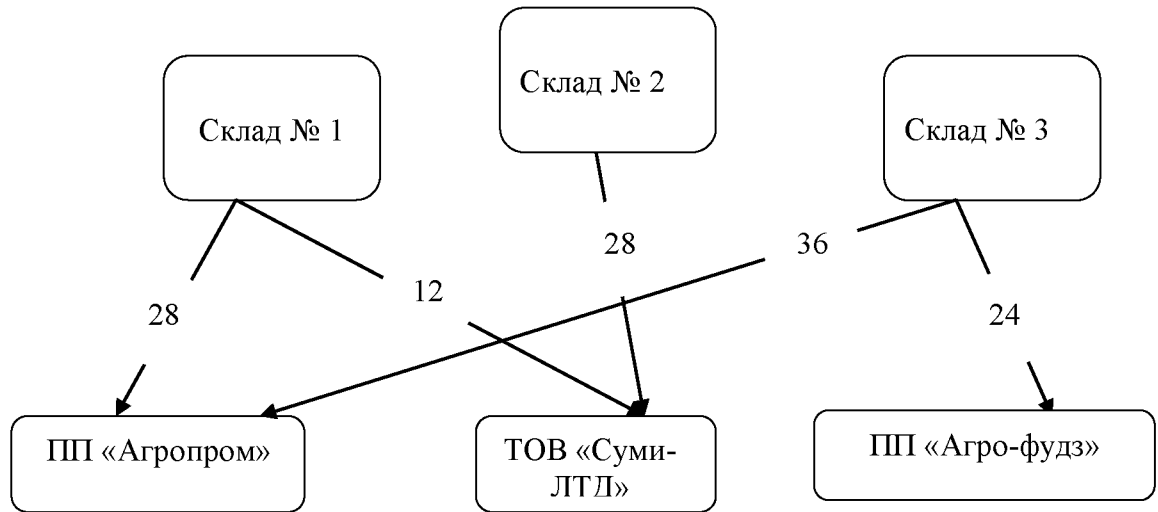


Рис. 3.4. Оптимізований план перевезень продукції підприємства зі складів до корпоративних покупців, 2022-2023 рр.

При такому плані перевезень продукції до споживачів мінімальний обсяг транспортних робіт складе 6592,00 т-км (додаток П).

На початкових етапах реалізації пропозиції щодо застосування «Мурашиної логістики» нами запропоновано проаналізувати її ефективність за допомогою семи автомобілів підприємства (табл. 3.3).

Щоб досягти максимального навантаження на транспортний засіб, перш за все потрібно правильно розділити заявки. Для цього використовуються різні методи та алгоритми транспортних логістичних систем, в яких враховується безліч параметрів: вага і об'єм автомобіля; дата доставки; необхідність і час заправки; час доставки заявки; пріоритет заявки; відстань між пунктами доставки (включаючи час обіду); робочий час пункту доставки, зазначений у заявці; витрати палива на автомагістралях та містах; оптимізація відстані; оптимізація часу; обмеження кількості пунктів доставки на транспортний засіб; склад для завантаження (велика кількість складів); сумісність товарів і транспортних засобів; план відвантажень-завантажень; район, регіон доставки; затори; сумісність між групами продукції; рентабельність рейсу; досвід попередніх маршрутів; історія змін витрат пального; планування за декілька днів наперед тощо.

Таблиця 3.3

Прогнозований економічний ефект від впровадження «Мурашиної логістики» у підприємстві, 2022-2023 рр.

Показники	До впровадження	Після впровадження	Прогнозований ефект (економія), %
Кількість автомобілів, од.	7	6	1
Середнє завантаження рейсу, кг	439,0	779,0	+340,0
Тоннаж перевезення (в місяць), кг	93000,0	136238,0	+43238,0
Кількість точок, шт.	240	325	+85
Загальний пробіг (в місяць), км	29866,0	30701,0	+835,0
Вартість впровадження «Мурашиної логістики», тис. грн	-	39,0	-
Окупність «Мурашиної логістики», міс.	-	3	-

Система управління GPS допоможе оптимізувати порядок відвідувань пункту доставки з урахуванням відстані та часу. Це пов'язано з тим, що для кожного маршруту він раціонально розподіляється транспортним засобом, а маршрут ефективно відображається на карті. За рахунок застосування тільки цієї функції можливо знизити витрати від 20,0-25,0 %.

Завдяки впровадженню комплексної системи управління логістикою та системи «Мурашина логістика» господарюючий суб'єкт зможе зменшити вартість на транспортування продукції на 20 % протягом перших 1-2 місяців реалізації пропозиції, в результаті чого термін окупності даної системи складе 3 місяці.

Таким чином, підприємство зможе вивільнити 1 транспортний засіб,

збільшити середнє навантаження рейсу на 340 кг та тоннаж перевезень на місяць – 43238,0 кг відповідно. При цьому, вартість пропозиції складає 39,0 тис. грн, а термін її окупності – 3 місяці відповідно.

До того ж, як синергетичний ефект можна виділити той факт, що відсоток запланованого відхилення фактичного пробігу не перевищує 3,0 %, час відвідування клієнта знаходиться в межах +/- 30 хвилин порівняно з планом, затримка в пункті продажу зведена до мінімуму, якість обслуговування клієнтів покращена, транспортний засіб розумно використовується; проаналізовано елементи планування відвідувань магазинів, робочого часу та навантаження оператора, а також подальші коригування існуючих маршрутів.

Створення комплексної системи менеджменту транспортної логістики вирішує проблеми, що зменшують цикл «замовлення поставок», сприяє формуванню позитивного іміджу агроформування в очах споживачів завдяки чіткому виконанню зобов'язань, мінімізує ризик перебоїв у постачанні та гнучкій системі зворотного зв'язку.

Висновки до розділу 3

1. Проведений аналіз доводить необхідність розробки стратегії менеджменту логістичної діяльності на основі існуючих базових логістичних стратегій, серед яких: стратегія максимізації й підвищення рівня логістичного сервісу, забезпечення конкурентних переваг підприємства, максимізації доходів та прибутків, мінімізації витрат та інвестицій у логістичну мережу, стратегія логістичного аутсорсингу.

2. Вибір стратегії менеджменту логістичної діяльності досліджуваного аграрного підприємства у умовах динамічного бізнес-середовища є складним процесом узгодження необхідності мінімізації витрат за умови максимізації

доходів на основі забезпечення удосконалення логістичного обслуговування, а також підвищення конкурентних переваг.

3. Доведено, що застосування web-програми «Мурашина логістика» дасть змогу отримати синергетичний ефект, а саме: узагальнити інформаційної потоки транспортно-логістичних систем, правильно організувати процес доставки аграрної продукції з мінімальними витратами та максимальним ефектом для споживача.

4. Завдяки впровадженню комплексної системи менеджменту логістичної діяльності та системи «Мурашина логістика» агроформування зможе зменшити вартість на транспортування продукції на 20 % протягом перших 1-2 місяців реалізації пропозиції, в результаті чого термін окупності даної системи складе 3 місяці. Таким чином, підприємство зможе вивільнити транспортні засоби, збільшити середнє навантаження рейсу на 340 кг та тоннаж перевезень на місяць – 43238,0 кг відповідно. При цьому, вартість пропозиції складає 39,0 тис. грн, а термін її окупності – 3 місяці відповідно.

5. Обґрунтована необхідність створення комплексної системи менеджменту транспортної логістики вирішує проблеми, що зменшують цикл «замовлення поставок», сприяє формуванню позитивного іміджу агроформування в очах споживачів завдяки чіткому виконанню зобов'язань, мінімізує ризик перебоїв у постачанні та гнучкій системі зворотного зв'язку.

ВИСНОВКИ

6. З'ясовано, що за сучасних умов динамічного бізнес-середовища логістична діяльність взагалі є досить важливим аспектом діяльності господарюючого суб'єкту. Для ефективного функціонування підприємств необхідно дотримуватися певних правил, які забезпечують ефективну матеріально-технічну діяльність і діяльність підприємства в цілому.

7. Обґрунтовано, що у більш загальному значенні менеджмент логістичної діяльності – це складова частина загальної системи управління, яка ефективно управляє потоком товарів, послуг та товарно-матеріальних цінностей для забезпечення безперебійної роботи підприємства, розширення його діяльності на ринку та покращення фінансових результатів.

8. Виявлено, що мета менеджменту логістичної діяльності полягає у пошуку більш ефективного та дієвого способу переміщення ресурсів та продуктів від проектування до завершення виробництва та до доставки споживачам.

9. З'ясовано, що незважаючи на позитивну тенденцію розвитку логістичних послуг в Україні, нині існують серйозні перешкоди для подальшого зростання через консерватизм та низьку прийнятність інновацій.

10. Виявлено позитивні ефекти розвитку логістики: зниження вартості товарів і послуг, створення нових робочих місць, збільшення обороту оптової та роздрібної торгівлі і підвищення сервісу обслуговування покупців, підвищення інвестиційної привабливості територій з розвиненою транспортно-складською інфраструктурою, поліпшення екологічної обстановки завдяки оптимізації транспортної інфраструктури, збільшення доходів держави від реалізації транзитного потенціалу.

11. З'ясовано, що господарство орієнтується на зерново-молочний напрям з організацією надання послуг в сільському господарстві. Протягом 2017-2021 рр. галузь рослинництва займає 47,3 % у структурі товарної продукції, галузь тваринництва – 28,7 %, послуги в сільському господарстві –

24,1 % відповідно. Розрахунки засвідчують, що питома вага надходжень від реалізації зернових та зернобобових досягає 29,8 %, виробництва молока – 19,5 %, соняшнику – 11,0 % від загального обсягу грошових надходжень.

12. Розраховано, що у 2021 р. порівняно з 2017 р. виробництво товарної продукції аграрного підприємства збільшилося у 1,4 рази. Чистий прибуток у 2017 р. становив 18880,0 тис. грн, а в 2021 р. – 4880,0 тис. грн, що вказує на зниження прибутковості на 14000,0 тис. грн або на 74,2 %. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду коливався. Так, 2016 р. даний показник склав 99,5 %, що на 90,4 п. п. нижче, ніж у 2021 р. (9,4 %).

13. Застосувавши SWOT-аналіз, з'ясовано, що головною перевагою є досвід і репутація підприємства, високоякісна продукція та відпрацьовані бізнес-процеси. Говорячи про можливості необхідно враховувати, що підприємство продовжує постійно розвиватися у зв'язку із посиленням конкуренції на ринку. До перспективних можливостей належать: створення нових видів продукції, збільшення реклами для своєї цільової аудиторії, потенційні вдосконалення технології виробництва тощо.

14. Розраховано, що надійність та готовність постачання мають однакові значення – їх зростання складає 2,5 % за 2017-2021 рр. Це є свідченням того, що кількість вчасно виконаних замовлень відповідає кількості замовлень реалізованих зі складу. Рівень надійності поставок агроформування високий і характеризує готовність підприємства виявити та усунути недоліки в обслуговуванні, а його зниження на до 0,20 у 2021 р. проти 0,23 у 2017 р. є доказом вищесказаного.

15. Аналіз динаміки змін продуктивності праці вказує на загальну позитивну тенденцію, що являє собою збільшення замовлень продукції, збільшення продажу та дохідності функціонування підприємства. Так, кількість замовлень в розрахунку на 1 працівника, що виконує логістичні функції, зросли на 19,1 % або 133 замовлення; кількість скомплектованих замовлень зросла на 24,2 % або 47 замовлень; кількість операцій з

відвантаження – розвантаження, в розрахунку на 1 робітника – збільшилася на 16,0 % або 23 операції.

16. Проаналізовано переваги системи управління логістичними процесами господарства, до яких віднесено: існування єдиного методологічного підходу до логістичної концепції підприємства; орієнтацію на інноваційні логістичні концепції; ефективна діяльність в сфері управління логістичною діяльністю; чіткість стратегічних цілей і планів підприємства, їх лінійних підрозділів тощо.

17. Здійснено оцінку інформаційного забезпечення логістичних процесів агроформування, так простежує середній рівень інформаційного забезпечення логістики – 15 балів з 24 максимальних балів.

18. Проведений аналіз доводить необхідність розробки стратегії менеджменту логістичної діяльності на основі існуючих базових логістичних стратегій, серед яких: стратегія максимізації й підвищення рівня логістичного сервісу, забезпечення конкурентних переваг підприємства, максимізації доходів та прибутків, мінімізації витрат та інвестицій у логістичну мережу, стратегія логістичного аутсорсингу.

19. Вибір стратегії менеджменту логістичної діяльності досліджуваного аграрного підприємства у умовах динамічного бізнес-середовища є складним процесом узгодження необхідності мінімізації витрат за умови максимізації доходів на основі забезпечення удосконалення логістичного обслуговування, а також підвищення конкурентних переваг.

20. Доведено, що застосування web-програми «Мурашина логістика» дасть змогу отримати синергетичний ефект, а саме: узагальнити інформаційної потоки транспортно-логістичних систем, правильно організувати процес доставки аграрної продукції з мінімальними витратами та максимальним ефектом для споживача.

21. Завдяки впровадженню комплексної системи менеджменту логістичної діяльності та системи «Мурашина логістика» агроформування зможе зменшити вартість на транспортування продукції на 20 % протягом

перших 1-2 місяців реалізації пропозиції, в результаті чого термін окупності даної системи складе 3 місяці. Таким чином, підприємство зможе вивільнити транспортні засоби, збільшити середнє навантаження рейсу на 340 кг та тоннаж перевезень на місяць – 43238,0 кг відповідно. При цьому, вартість пропозиції складає 39,0 тис. грн, а термін її окупності – 3 місяці відповідно.

22. Обґрунтована необхідність створення комплексної системи менеджменту транспортної логістики вирішує проблеми, що зменшують цикл «замовлення поставок», сприяє формуванню позитивного іміджу агроформування в очах споживачів завдяки чіткому виконанню зобов'язань, мінімізує ризик перебоїв у постачанні та гнучкій системі зворотного зв'язку.