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
19 грудня 2023 року

МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА

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

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Здоров Володимир Миколайович

Керівник
магістерської дипломної роботи Олег ФЕДІРЕЦЬ

Полтава – 2023 року

ВСТУП

Актуальність теми. За сучасних умов динамічного бізнес-середовища для підприємств агропродовольчої сфери актуальним є питання раціонального управління не лише виробництвом та збутом аграрної продукції, що повинні формуватися із метою задоволення вимог споживачів за мінімальних витрат, що обумовило актуальність проведення дослідження.

Значний внесок у розвиток управління логістичними процесами, її удосконалення здійснили О. Величко, А. Кальченко, Т. Косарева, Є. Крикавський, І. Майорова, М. Окландер, А. Сумець, Д. Уотерс, Дж. Хескетт, В. Шарко та багато інших.

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

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

– з'ясувати сутність категорій «логістика», «логістична діяльність», «менеджмент логістичної діяльності»;

– проаналізувати діяльність окремого аграрного підприємства;

– проаналізувати рівень управління логістичною діяльністю суб'єкта господарювання;

– обґрунтувати заходи щодо упровадження програми «Мурашина логістика» на рівні конкретного підприємства;

– рекомендувати перспективні шляхи удосконалення менеджменту логістичної діяльності підприємства за сучасних умов.

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

Предметом дослідження є методи та механізми менеджменту логістичної діяльності аграрного 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 оцінені стану діяльності господарства; графічний, економіко-математичні методи тощо.

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

розроблено теоретичні положення про доцільність розробки стратегій логістичного менеджменту на основі існуючих базових логістичних стратегій, у тому числі стратегій максимізації та підвищення рівня логістичного обслуговування, забезпечення конкурентних переваг підприємств, максимізації доходів і прибутку, мінімізації витрат та інвестицій.

Інформаційною базою є дослідження вітчизняних та 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: «Особливості формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства» у фаховому виданні; «Завдання стратегічного менеджменту підприємств агропродовольчої сфери за умов сучасних викликів» у збірниках науково-практичних конференцій, 2023 р.

Структура та обсяг магістерської дипломної роботи. Кваліфікаційна робота виконана на 67 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 60 найменувань. Робота містить 10 таблиць, 6 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 демонструють визначальну роль підприємств агропродовольчої сфери у функціонуванні національної економіки. Загальновідомо, що успіх сучасного підприємства, ефективність його роботи, високі темпи розвитку та рівень конкурентоспроможності значною мірою залежать від ефективної організації та управління логістичною діяльністю.

За останні кілька десятиліть важливість логістики з точки зору її впливу на бізнес зросла насамперед через вплив конкуренції та постійного зростання попиту та підвищення рівня вимог до товарів і послуг з боку споживачів.

Для компаній важливо зберегти наявні позиції та розширити свої ринки в майбутньому. У цьому відношенні логістика може бути ефективним інструментом для досягнення ваших цілей. Як і всі процеси, логістика потребує управління. А при включенні в загальну структуру корпоративного управління необхідно розуміти сутність, мету та основні канали впливу на корпоративну діяльність, що викликає значний науковий інтерес [2, с. 12].

Оскільки логістика глибоко проникла в усі сфери підприємницької діяльності, в науковій літературі склалися різні трактування цього поняття, які представляють дискусію в науковому середовищі щодо змісту поняття «логістика» (додаток Б).

Слово «логістика» з’явилося у Франції в 1898 р. Логістику називають мистецтвом передислокації та переміщення військ. Транспорт у військовому контексті є основою сучасної логістики та управління ланцюгами поставок [8, с. 23].

При цьому принципи логістичної діяльності такі (рис. 1.1):

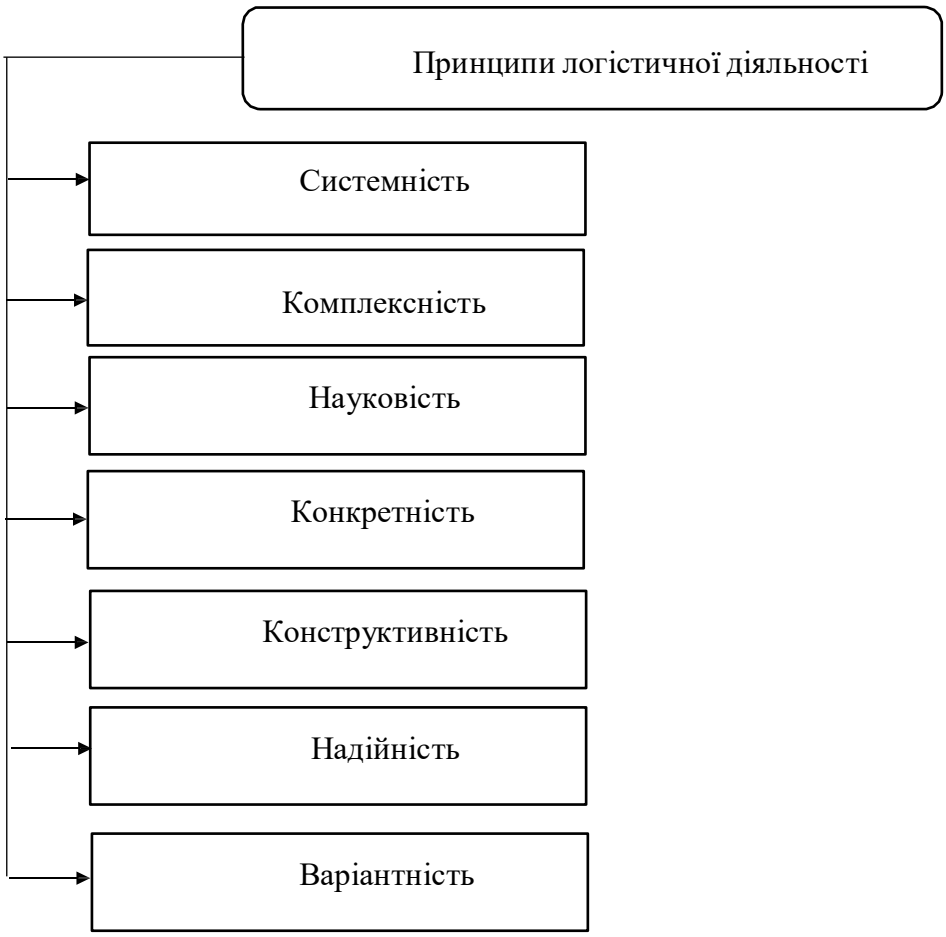

Рис. 1.1. Принципи логістичної діяльності підприємства [34]

З іншого боку, основними структурними елементами логістичної діяльності підприємства є складові зазначені у додатку В.

Існують різні підходи до теоретичного визначення сутності логістичної концепції, а також концепції логістичного менеджменту.

У вітчизняній науковій літературі зустрічаються випадки, коли поняття логістичний менеджмент вживається на противагу загальновживаним термінам «логістичний менеджмент». Тому дослідник І. Пальчик визначає «менеджмент логістики» як підпорядковане наперед визначеним цілям, здійснюване в логічній послідовності, організоване на стратегічному і тактичному рівні, здійснюване безперервно, планування, організація, реалізація та контроль просування товарів: сировини та матеріалів. ,

матеріали і Виробництво, виробничий процес і рух напівфабрикатів і готової продукції (швидкість руху, обсяг руху, адаптивність) до споживачів Формування логістичної системи та логістичної мережі просування продукції [39].

Управління логістикою органічно пов’язане з теорією та практикою маркетингу та менеджменту, тобто зв’язування виробництва та реалізації товару з реальним платіжним попитом покупців, стимулювання збуту через рекламу товару, гнучку політику. Діалектична взаємодія та взаємопроникнення логістики, маркетингу та менеджменту, включаючи цінові та фірмові надбавки (знижки), дослідження нових сфер діяльності для отримання доходу тощо, забезпечує загальний економічний ефект» [42].

Хоча підходи науковців до розуміння сутності логістичного менеджменту суттєво різняться, дослідники одностайні щодо ролі логістичного менеджменту на підприємствах. Деякі вчені підкреслюють важливість використання логістичного менеджменту для досягнення стратегічних цілей компанії [5, с. 41; 18, с. 35; 28, с. 29; 47, с. 201].

Таким чином, у більш загальному розумінні, управління логістикою є важливою частиною загальної системи управління, яка ефективно управляє потоком товарів, послуг і товарної вартості для забезпечення безперебійної роботи підприємства та розширення його діяльності. Поліпшення ринкових і фінансових результатів.

Метою такого менеджменту є пошук більш ефективних і дієвих способів доставки ресурсів і продуктів від проектування до завершення і, нарешті, до споживача [6, с. 13].

Однак рушійною силою цих заходів є надання найкращих послуг, щоб утримати та задовольнити споживачів, задовольняючи їхні потреби. Оскільки споживачі вимагають кращого обслуговування, необхідно надавати швидші, точніші та якісніші продукти (послуги) [11, с. 117; 30].

Завдяки цьому менеджменту ми віримо, що зможемо досягти більшої задоволеності клієнтів. Але це не єдина перевага логістичного менеджменту.

На думку вчених, управління логістикою допомагає підвищити видимість ланцюжка поставок компанії. Аналізуючи історичні дані та відстежуючи рух товарів у реальному часі, менеджери з логістики можуть покращити матеріальні потоки та уникнути потенційних збоїв. Підвищення видимості ланцюга поставок надає можливості для зниження операційних витрат шляхом контролю надходження коштів, підтримки запасів на необхідному рівні та організації потоку повернення товарів [34, 35, с. 129].

На думку вчених, управління логістикою допомагає підвищити видимість ланцюжка поставок компанії. Аналізуючи історичні дані та відстежуючи рух товарів у реальному часі, менеджери з логістики можуть покращити матеріальні потоки та уникнути потенційних збоїв. Покращена видимість ланцюга постачання допомагає зменшити транзакційні витрати, контролюючи потік коштів, підтримуючи рівень запасів і керуючи зворотним потоком товарів.

Таким чином, управління вашою логістичною діяльністю не тільки допомагає підвищити загальну ефективність вашого бізнесу, але й допомагає створити основу для майбутнього фінансового зростання. Таким чином, застосування логістичного менеджменту покращує рівень обслуговування клієнтів і позитивно впливає на репутацію та бренд.

Існує чотири основних типи управління логістикою, кожен з яких охоплює окремий аспект процесу постачання (додаток Е).

Ефективне управління є необхідною умовою успіху бізнесу, особливо в управлінні ланцюгом поставок. Ефективне управління логістикою має кілька елементів, таких як автоматизація та ідеальна координація всіх відповідних підрозділів підприємства [37, с. 64; 45, с. 317].

З точки зору зростання бізнесу, необхідно підвищити продуктивність і ефективність усієї компанії шляхом визначення рівня запасів для оптимізації процесу планування логістики. Тому вам необхідно зосередитися на цих ключових сферах для досягнення ваших стратегічних цілей і підвищення ефективності бізнесу [48, с. 126; 58]:

- планування;

- впровадження автоматизації логістичних процесів;

- комунікація та психосоціальний клімат у колективі;

- управління складом;

- ефективний транспорт;

- ефективність логістичного менеджменту.

Перший етап роботи – планування, яке включає різні елементи: закупівлю товару, складування, доставку товару в конкретне місце. Є також інші параметри, такі як час, транспорт і вартість. Оператори ланцюга постачання повинні вміти розробляти блок-схеми для своїх загальних операцій [13, с. 172; 27, с. 259].

Метою планування є досягнення максимальної ефективності в найкоротші терміни. У той же час план повинен бути спрямований на максимізацію прибутку. Розумне планування передбачає підготовку до несподіванок у процесі надання товарів чи послуг. Цю ситуацію можна пов’язати з [51]:

1) товарами, продукцією та їх характеристиками;

2) транспортування неможливе;

3) проблеми всередині організації;

4) проблеми вибору правильного класу вантажу.

У разі виникнення вищезазначених проблем менеджер з логістики повинен розробити детальний план дій, щоб гарантувати, що підприємство може виконувати свої функції та зобов’язання перед постачальниками та споживачами [6, с. 11].

Прийняття та впровадження автоматизації логістичних процесів. Через стрімку глобалізацію, науково-технічний прогрес та соціальну інформатизацію технології відіграють дедалі важливішу роль у підвищенні корпоративної ефективності.

Автоматизація є важливою частиною оптимізації бізнес-процесів. Сьогодні існує багато програмних рішень для вирішення логістичних проблем

бізнесу. Наприклад, програмне забезпечення бізнес-процесів може бути інтегроване для забезпечення своєчасного оновлення інформації про рух продукції, а оператори та клієнти отримають детальну інформацію [60].

товар, надісланий постачальником;

закупівля продукції зі складу;

доставка товару до місця призначення (як визначено в договорі поставки товару або надання послуг).

Такий підхід не тільки позитивно впливає на економію часу, але й точне відстеження допомагає покращити загальне управління процесом. Також можна керувати обліковими даними та інформацією про співробітників за допомогою спеціального програмного забезпечення, призначеного для цього завдання. Ось чому організаціям зазвичай необхідно використовувати технології для підвищення продуктивності та ефективності [19, с. 87; 27, с. 255].

Колектив є важливим аспектом організації, що відповідає за зростання. Ефективність підприємства безпосередньо залежить від постійного оновлення та підвищення кваліфікації та необхідних компетенцій його працівників. У сучасних умовах для досягнення цілей щодо трудового потенціалу необхідно інвестувати в навчання та поетапний розвиток працівників [13, с. 172; 15, с. 25].

Менеджери з логістики з відмінними навичками спілкування важливі для бізнесу. Він також повинен мати авторитетні контакти в галузі, які можуть бути корисними для використання бізнес-можливостей у довгостроковій перспективі.

Ефективне управління логістикою є неповним без належного управління складом. Складська діяльність значною мірою залежить від виду продукції. Наприклад, швидкопсувні продукти, такі як молочні продукти, потребують охолодження, так само технічні характеристики відрізняються залежно від продукту [22, с. 98].

Ефективне управління логістикою є неповним без належного управління

складом. Складська діяльність значною мірою залежить від виду продукції. Швидкопсувні продукти, такі як молочні продукти, слід зберігати в холодильнику. Зерно слід зберігати в сухому місці. Крім того, кожен продукт має різні характеристики.

Логістичні компанії повинні прагнути захищати складські запаси, щоб мінімізувати втрати через природу кількості та якості продукції. Важливим аспектом успішного управління складом є добре навчена робоча сила, здатна виконувати складські операції [22, с. 97].

Аналізуючи роботу вашого відділу доставки (якщо такий відділ існує у вашій компанії), ви можете зменшити витрати, одночасно оновлюючи свої продукти для забезпечення швидшої доставки. Для ефективного транспортування необхідно враховувати такі фактори, як визначення оптимального маршруту доставки та економічне пакування [28, с. 22].

Оптимізація логістичної мережі є неповною без включення показників ефективності, аналітики та відгуків від ділових партнерів. Під час розвитку бізнесу необхідно вимірювати результати. Тому що це впливає на успіх або провал стратегій, обраних корпоративним менеджментом. Показники та програмне забезпечення мають бути інтегровані, щоб інформацію можна було легко ідентифікувати та класифікувати за потреби. Планування майбутнього прямо пропорційно інформації. Важливо аналізувати показники, пов'язані з різними завданнями. Наприклад [35, с. 128].

Оптимізація логістичної мережі є неповною без включення показників ефективності, аналітики та відгуків від ділових партнерів. Вимірювання результатів під час розвитку бізнесу є необхідним, оскільки воно впливає на успіх чи невдачу обраної корпоративним менеджментом стратегії [42].

Показники та програмне забезпечення мають бути інтегровані, щоб інформацію можна було легко ідентифікувати та класифікувати за потреби. Додаткове планування прямо пропорційно інформації. Наприклад, важливо аналізувати метрики, пов’язані з різними завданнями. вартісні показники; індикатор часу циклу; Метрики обслуговування.

Тому логістика підприємства також повинна враховувати питання оперативного планування. Це означає скорочення запасів до рівня ефективності виробництва та збуту, прийнятного для організації. З кожним роком організація логістичної діяльності набуває нових активів і більшість з них є автоматизованими, але це не означає, що важливість цього процесу зменшується.

1.2. Особливості та чинники забезпечення реалізації логістичного сервісу

Управління логістикою є критично важливим компонентом бізнес-операцій, оскільки воно впливає не лише на внутрішні процеси, а й на відносини зі споживачами та клієнтами. Визначальною функцією логістичних служб є доставка матеріалів, сировини та комплектуючих безпосередньо до робочих місць, переміщення виготовленої продукції до місць зберігання, складів і ангарів з подальшим транспортуванням до споживачів.

Логістична діяльність надає споживачам можливість забезпечити потік матеріалів від різних логістичних служб. Послуги нерозривно пов'язані з дистрибуцією і являють собою комплекс послуг, що надаються в процесі замовлення, купівлі, доставки та додаткових послуг продукції. Ефективне управління процесами в компаніях є запорукою економічного зростання. Одним із ключових елементів є чітка концепція системи логістичного обслуговування, що вирішує проблеми матеріально-технічного забезпечення діяльності, з якими зазвичай стикаються виробники в ринкових умовах [43, с. 120].

У сучасному та динамічному бізнес-середовищі компанія підвищує свою конкурентоспроможність не лише за рахунок розвитку капіталомісткого виробництва нових продуктів, а й за рахунок підвищення якості важливих для клієнтів характеристик доставки. Крім того, більшість виробників об’єктивно

обмежені в можливості суттєво покращити якість. Тому все більше компаній обирають логістичні послуги для підвищення своєї конкурентоспроможності. При наявності на ринку кількох постачальників, що постачають однакові товари приблизно однакової якості, перевага віддається тому постачальнику, який може надати більш високий рівень обслуговування [2, с. 15].

Особливістю логістики є надання різноманітних послуг відповідно до логістичного потоку споживачів. Логістичні послуги – це комплекс послуг, що надаються під час доставки товарів, невіддільних від процесу розподілу [12, с. 121].

Поняття логістичних послуг серед науковців не є однозначним. Можна зробити висновок, що логістичні послуги – це насамперед комплекс послуг, які забезпечують постачання товарів найбільш рентабельним способом для задоволення потреб споживачів. При цьому основна мета логістичних послуг – забезпечити доставку потрібного товару, потрібної якості, в потрібний час, в кількості, в потрібне місце, забезпечуючи при цьому максимальну зручність для покупців. Мінімальна вартість для компанії-постачальника тощо.

Тому об’єктами логістичного обслуговування є як товари, так і споживачі матеріальних потоків [36, с. 118]. Як правило, рівень обслуговування клієнтів безпосередньо впливає на рішення про купівлю продукту та, поряд із рівнем задоволеності, є найважливішим для бізнесу. В останні десятиліття західна та вітчизняна економіка дедалі більше переходять від продуктоцентричної до послугоцентричної економіки [54, с. 34].

Минулі етапи економічного розвитку характеризувались ситуацією переважання товарного виробництва, тоді як у сучасній ситуації важливу роль відіграє економіка послуг. Крім того, розвиток технологій та Інтернету дозволяють виробникам постійно контактувати з потенційними споживачами та впливати на них. Якісний сервіс і розуміння потреб споживачів стали питанням конкуренції.

У цій ситуації межа між товарами та послугами поступово зникає, а

послуги стають чинником, що диференціює якість отриманих товарів. Тому для підвищення лояльності споживачів актуальною є проблема розробки найбільш ефективних клієнтоорієнтованих послуг, які є складовою загальної стратегії компанії та частиною її логістики.

В останні роки дослідники та експерти в галузі логістики звернули увагу на елементи обслуговування, що надаються логістичними системами.

Були різні спроби ідентифікувати та перерахувати ці фактори, а також виміряти їх ефективність для визначення стандартів обслуговування компанії. Вчені Бауерсокс Д., Клосс Д. і Станк Т. [55, с. 77] Ми вважаємо, що логістичні послуги мають три основні складові:

доступність – можливість підтримувати запаси в кількості, яку можуть замовити покупці;

функціональність – наявність таких експлуатаційних характеристик, як швидкість, послідовність, гнучкість і усунення помилок;

здатність відповідати встановленим стандартам щодо надійності (синонім якості логістики), доступності та функціональності;

Взагалі вчені давно поділяють послуги на логістичні та маркетингові. Тому проблемою стала взаємодія логістики та маркетингу в процесі надання послуг.

Цим питанням займалися різні вчені [45, с. 321], які розробили цілісну сервісну модель, що включає наступні компоненти логістичних послуг:

наявність товару;

якість постачання;

своєчасність доставки.

Щодо оцінки послуг науковці доповнили свою теорію такими показниками:

1) цінова політика;

2) якість продукції;

3) робота служби підтримки;

4) гарантійне обслуговування.

Однак через нечіткість оцінки логістичних послуг за конкретними показниками та структурами авторам не вдалося достатньо розкрити суть поняття.

Дослідники розширили цю модель, додавши четвертий показник логістичних послуг, який характеризує якість зв'язку та кожну складову логістичних і маркетингових послуг, оцінених за допомогою послуг, що надаються підприємством [54, с. 40].

У дослідженнях споживчі послуги розглядаються як комплекс трьох складових, причому важливість останньої з часом значно зростає порівняно з іншими [10, с. 123]:

послуги в процесі доставки (час і точність доставки);

інформаційні послуги (можливість для споживачів отримувати інформацію про стан доставки та повідомлення під час виконання замовлення);

логістичні послуги (інші додаткові послуги, які виникають в процесі доставки товару).

Зокрема автори [54, с. 38] виділили:

1) управління матеріальними потоками (відносини між компанією та її постачальниками, тобто вхідна частина логістичного процесу);

2) управління змінами матеріальних потоків (відносини між корпоративними одиницями, тобто внутрішніми компонентами логістичного процесу);

3) управління фізичним розподілом (відносини між підприємством і споживачем – зовнішній аспект логістичного процесу). Він включає транспортування, логістичну інфраструктуру, управління запасами та послуги з обробки.

З підвищенням рівня конкуренції між виробниками відбуваються зміни в її природі. Сьогодні ця послуга використовується для забезпечення значної конкурентної переваги компанії перед іншими компаніями. Так вважають

Елрам Л., ЛаЛонд Б. і Вебер М. [56, с. 481] виділяють такі складові логістичних послуг:

- точність виконання замовлень;
- час виконання замовлення;
- вирішення скарг та помилок;
- робота за спеціальними замовленнями;
- запит інформації.

Базовий рівень обслуговування – мінімальний рівень матеріально-технічного забезпечення, доступний всім споживачам. Послуги з доданою вартістю – це унікальні або спеціальні види діяльності, які компанії виконують індивідуально або спільно для підвищення продуктивності та ефективності та, таким чином, сприяють зміцненню договірних відносин. Гарантуючи, що кожному споживачеві надається певний рівень обслуговування, можна досягти та підтримувати загальну лояльність споживачів.

Доступність послуг означає наявність запасів у бажаному місці клієнта, здатність персоналу допомогти клієнту, швидкість обслуговування та достатність часу обслуговування клієнтів.

Підтримка високого рівня доступності запасів вимагає ретельного планування, а не розподілення запасів по складах на основі прогнозів продажів. Це вимагає інтеграції всіх логістичних ресурсів і чіткого фокусування на конкретних параметрах доступності для конкретних споживачів. Відмінною рисою функції логістики є здатність дотримуватись очікуваних термінів і відповідати прийнятній операційній мінливості. Очікуваний цикл функцій визначається такими показниками роботи, як швидкість, безперервність, гнучкість і частота збоїв обслуговування.

Надійність – це коли послуги виконуються вчасно. Надійність зазвичай розуміється як властивість системи виконувати задану функцію, зберігаючи свої характеристики в заданих межах. Надійність постачальника послуг – це його здатність виконувати умови виробництва, встановлені договором [16, с. 36].

Тому якість логістики цілком залежить від її надійності, тобто від її здатності дотримуватись запланованого рівня наявності запасів і операційних функцій. Науковці [7, 22, 28] пропонують використовувати для оцінки якості логістичних послуг такі критерії: наявність запасів на складі; цикл замовлення (загальний час від отримання замовлення до доставки); гнучкість поставок.

Зокрема, дослідники також враховують такі фактори, як частота та надійність доставки, доступність інформації для споживачів, зручність замовлення та відповідь на скарги.

Не менш важливими є управління маркетингом і логістикою. Виводить управління процесами підприємства на якісно новий рівень шляхом інтеграції, координації та спрямування діяльності різних служб і підрозділів підприємства для досягнення оперативних і стратегічних цілей. Логістичне управління ланцюгом поставок спрямоване на підвищення раціональності використання останніх (оптимізація витрат часу та ресурсів) [2, с. 17].

Детально описано найбільш широко використовувані в бізнесі стратегії при побудові логістичних систем з урахуванням основних методів реалізації (додаток З).

Загалом високий рівень розвитку логістики в будь-якій країні має позитивні наслідки, такі як зниження вартості товарів і послуг, створення нових робочих місць, збільшення оптової та роздрібної торгівлі, підвищення рівня обслуговування клієнтів. Підвищення інвестиційної привабливості регіонів з розвиненою транспортно-складською інфраструктурою, покращення екологічної ситуації за рахунок оптимізації транспортної інфраструктури, збільшення доходів держави за рахунок реалізації транспортного потенціалу.

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

Українські компанії беруть активну участь у глобальних ланцюгах

поставок, а вітчизняні виробники виходять на світові ринки, тому топ-менеджмент промисловості, сільського господарства, торгівлі та сфери послуг має приділяти увагу бізнес-логістиці, логістичним процесам (закупівлі, виробництво, дистрибуція). І можливість. Ми знижуємо витрати на логістику завдяки ефективній співпраці (партнерству) з логістичними компаніями.

Ці зміни підвищили вимоги до якості логістичних послуг, надійної доставки вантажів, зберігання товарів та прозорості бізнес-процесів.

Як наслідок, компанії вже спостерігають зростання організаційних рівнів, значне зростання використання інформаційних технологій, ускладнення надання логістичних послуг.

Відсутність попиту на внутрішньому ринку пояснюється зниженням купівельної спроможності населення в останні роки. Причина низького попиту за кордоном полягає в тому, що якість промислової продукції низька, а ціни завищені через використання застарілих технологій, що робить її менш конкурентоспроможною, ніж іноземна продукція. Крім того, через ситуацію в східному регіоні ринки деяких східних країн поступово закриваються, а також закриваються міжнародні фінансові ринки для внутрішніх позик. Водночас масштаби іноземних інвестицій недостатні для забезпечення стабільного розвитку українських підприємств [10, с. 129].

Серед позитивних ефектів розвитку логістики – зниження вартості товарів і послуг, створення нових робочих місць, збільшення обсягів оптової та роздрібної торгівлі, підвищення рівня обслуговування споживачів, підвищення інвестиційної привабливості регіонів з розвиненою транспортною та складською інфраструктурою, покращення екологічної ситуації за рахунок оптимізації транспортної інфраструктури Збільшення доходів держави за рахунок реалізації транспортного потенціалу.

Тому в сучасних умовах динамічного бізнес-середовища логістичний менеджмент загалом є важливим аспектом корпоративної діяльності підприємства агропродовольчої сфери.

Разом з тим, для ефективного функціонування підприємства необхідно

дотримуватись певних правил, які забезпечують ефективну матеріально-технічну діяльність та результативність логістичного менеджменту підприємства в цілому.

Висновки до розділу 1

1. У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища логістичний менеджмент загалом вважається важливим аспектом корпоративної діяльності. Для ефективного функціонування підприємства необхідно дотримуватись певних правил, які забезпечують ефективну матеріально-технічну діяльність та логістичний менеджмент підприємства в цілому.

2. У більш загальному сенсі доведено, що логістичний менеджмент є складовою загальної системи управління, яка ефективно управляє потоками товарів, послуг і товарної вартості для забезпечення безперебійної роботи, розширення діяльності на ринку та покращення фінансових результатів підприємства агропродовольчої сфери.

3. Метою логістичного менеджменту є пошук більш ефективних і дієвих способів переміщення ресурсів і продуктів від проектування до завершення виробництва і доставки споживачам.

4. Незважаючи на позитивні тенденції розвитку логістичних послуг в Україні, наразі існують значні перешкоди для подальшого зростання через консерватизм та низьку сприйнятливість до інновацій.

5. Доведено, що наслідки розвитку логістики є позитивними, включаючи зниження вартості товарів і послуг, створення нових робочих місць, збільшення оптової та роздрібної торгівлі та підвищення рівня обслуговування клієнтів.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

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

У зв'язку з воєнним станом, соціально-економічною нестабільністю, наслідками коронавірусу бізнес-операції та процеси управління в агроформуванні є ускладненими. Логістична діяльність досліджуваного підприємства є складовою управління ланцюгом поставок, яка забезпечує:

відповідну інформацію між точкою виробництва (або виробництва) та точкою споживання із метою задоволення споживчого попиту;

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

Реалізація цих цілей включає забезпечення «доступності», тобто вирівнювання та синхронізацію попиту та пропозиції споживачів продукції та послуг агроформування за найменших витрат.

Виходячи із зазначеного, основними цілями менеджменту логістичної діяльності є:

1. Підпорядкованість характеристик організації логістичної діяльності вимогам обслуговування та запитам споживачів (тобто здатності логістичної системи забезпечувати високий рівень задоволення потреб споживачів).

2. Мінімізація логістичних витрат (економічно ефективне 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 важливих складових логістичної системи суб'єкта

господарювання, що досліджується, яка багато в чому визначає її ефективність, є транспортна діяльність.

Серед особливостей управління логістичною діяльністю в сільськогосподарському виробництві варто виділити наступні:

охоплює усі сфери підприємницької діяльності;

вид організації процесу управління на основі принципів логістики;

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

Компоненти системи менеджменту логістичної діяльності аграрного підприємства представлені на рис. 2.1.

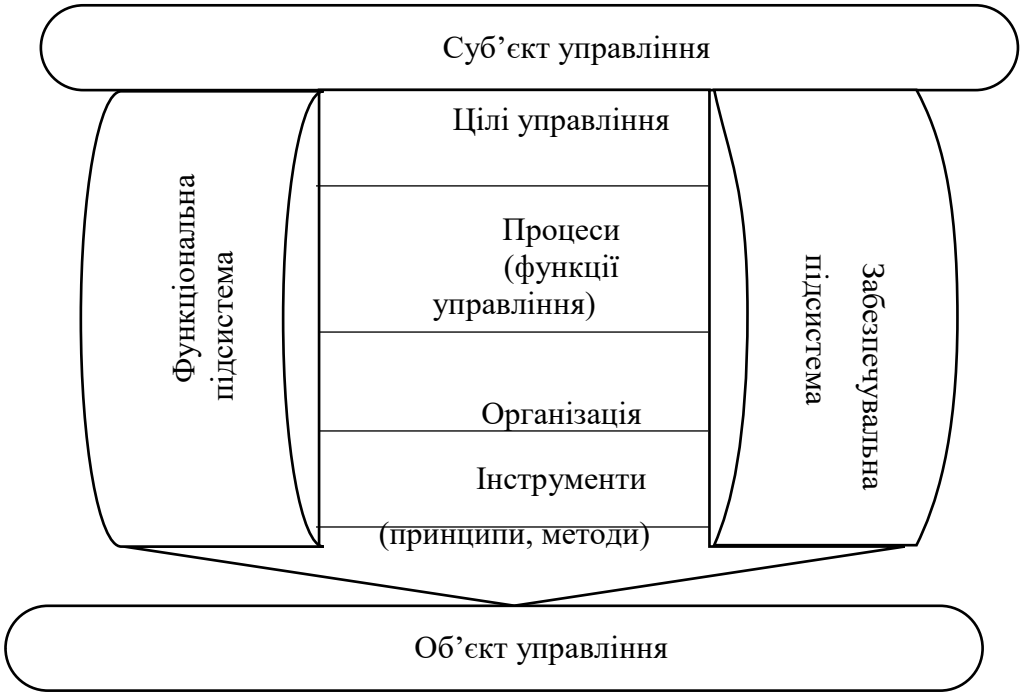

Рис. 2.1. Компоненти системи менеджменту логістичної діяльності підприємства, 2018-2022 рр.

На досліджуваному підприємстві виділяють підсистеми організації менеджменту логістичної діяльності: закупівельну, виробничу, транспортну, збутову та складську логістику.

Розглянемо основні завдання кожного:

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

2. Транспортна підсистема забезпечує розробку раціонального планування поставок, маршрутизації перевезень, оптимального завантаження транспорту, забезпечення інтеграції транспортних процесів з виробничо-складськими процесами, забезпечення обліку перевезень.

3. Підсистема збуту 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 обґрунтованого планування (рис. 2.2).

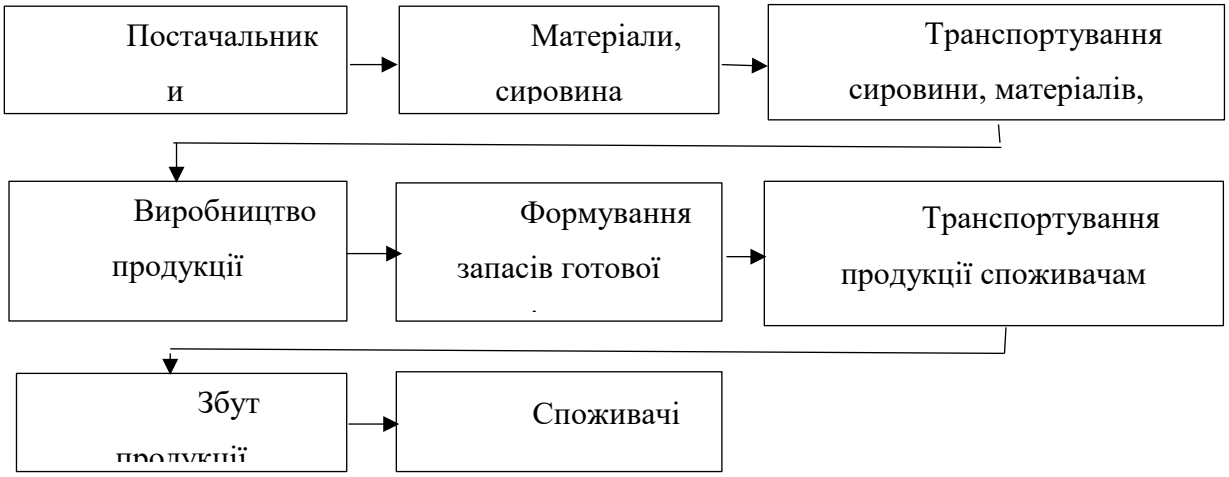

Рис. 2.2. Складові існуючого менеджменту логістичної діяльності в підприємстві, 2018-2022 рр.

За сучасних умов бізнес-середовища менеджмент логістичної діяльності підприємства агропродовольчої сфери базується на таких принципах:

системність і комплексність, що полягає в узгодженості та взаємодії всіх корпоративних процесів з метою оптимізації всієї логістичної системи;

організація, яка реєструє витрати на матеріальні ресурси та відповідну інформацію та фінансові потоки по всьому логістичному ланцюгу;

використання інформаційних технологій та сучасних методів моделювання бізнес-процесів.

Тому ефективне застосування логістичного менеджменту може допомогти агропродовольчому підприємству зайняти лідируючі позиції у збуті сільськогосподарської продукції та послуг та мінімізувати витрати, пов’язані з виробництвом.

Враховуючи багатоаспектність діяльності агроформування, варто відзначити необхідність наявності певного переліку взаємопов’язаних стратегій, так званого «набору стратегій».

Першим кроком у визначенні стратегічного набору сільськогосподарського підприємства є визначення його загальної стратегії.

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. 2.1.

Агроформування стикається з достатньою кількістю загроз із зовнішнього середовища. Проте, аграрне формування має низку факторів, які надають можливості для розвитку діяльності. І їхній вплив, швидше за все, буде більш суттєвим і вірогіднішим, ніж фактори, що створюють загрозу.

Сучасні умови конкуренції вимагають від агроформування контролю над усіма елементами, що входять до їх складу, шляхом ефективного управління логістикою. Високий рівень логістичного обслуговування клієнтів може стати стратегічним способом виділити вашу компанію на ринку.

Оцінюючи процеси управління діяльністю сільськогосподарського

підприємства, ми виявили недоліки цієї роботи.

Таблиця 2.1

Аналіз зовнішнього середовища підприємства, 2018-2022 рр.

Можливості	Загрози
1. Зростання попиту на аграрну продукцію. 2. Оновлення технічної бази господарства, зростання його виробничих потужностей. 3. Стабілізація та економічне зростання підприємства. 4. Упровадження у виробництво нових видів аграрної продукції (нішеві культури, продукція з доданою вартістю). 5. Вихід на нові сегменти ринку, на нові ринки, розширення географії збуту. 6. Можливості залучення додаткових інвестиційних коштів	1. Воєнний стан в країні 2. Зростання ціни на сировину. 3. Залежність від постачальників сировини, матеріалів тощо. 4. Наявність бар'єрів щодо входження до нових сегментів ринку. 5. Наявність сильних конкурентів у сегменті. 6. Нестабільне економічне становище в країні. 7. Постійна зміна законодавчої бази, її недосконаліть. 8. Значна кількість конкурентів. 9. Вільний вхід і вихід з ринку

Керівництво зосередило свою увагу на існуючих ринках діяльності та не визначило потенційні ринкові можливості.

У свою чергу, аналіз факторів внутрішнього середовища представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз внутрішнього середовища підприємства, 2018-2022 рр.

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Позитивний імідж підприємства й якості аграрної продукції та послуг на ринку. 2. Вигідне розташування агроформування: відносна близькість до залізничної дороги та автомагістралі. 3. Достатня технічна база для освоєння нових видів аграрної продукції. 4. Відносно висока якість продукції, ніж у конкурентів. 5. Налагоджені довгострокових зв'язки з постачальниками сировини. 6. Значні залишки готової продукції на складах у разі їхньої реалізації дозволять вивільнити значні кошти	1. Відсутність стратегічних альтернатив, готових до практичної реалізації. 2. Неефективне управління агропідприємством внаслідок відсутності у керівництва деталізованих стратегічних напрямків діяльності. 3. Нестача обігових коштів. 4. Кадровий застій, тобто нестача молодих та кваліфікованих кадрів. 5. Недостатній рівень просування продукції, рекламної діяльності. 6. Відсутність систематичних маркетингових досліджень. 7. Вузька спеціалізація виробництва ускладнює перехід до виробництва ширшого асортименту аграрної продукції. 8. Недостатні фінансові ресурси

Вивчення нових можливостей не здійснюється систематично з використанням різноманітних вторинних джерел інформації та методів збору первинної інформації, не використовуються сучасні інструменти в проведенні маркетингової діяльності.

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

В цілому система управління господарством відповідає потребам підприємств. Його ефективність залишається високою, але для вдосконалення управління підприємством керівництво має забезпечити вищий рівень матеріального та нематеріального стимулювання праці, підвищити стабільність трудового колективу підприємства, сформувати необхідний рівень якості кадрів.

У структурі виробництва аграрної продукції виділяються окремі напрями діяльності і вимоги до цих процесів й засобів комунікації:

1) підсистема постачання сировини, що включає процес закупівлі сировини та закупівлі продукції, необхідних матеріалів (упаковки, добавок тощо);

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

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

4) виробнича підсистема, яка включає процеси переміщення сировини і зберігання на виробництві, також процеси зберігання готової продукції;

5) підсистема розподілу, яка включає процес зберігання продукції на етапі обороту.

Зрозуміло, що ланкою логістичного ланцюга є досліджуваний бізнес-процес агроформування. Організаційна структура управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства базується на комплексі цілей і завдань, які необхідно реалізувати.

Отже, метою є ефективне виконання логістичних функцій з метою

максимізації позитивних результатів діяльності в довгостроковій перспективі для агробізнесу.

Організаційна структура менеджменту логістичної діяльності підприємства динамічно розвивається та вдосконалюється, адаптуючись до динамічних змін бізнес-середовища та системи управління. Отже, менеджмент логістичної діяльності базується на координації таких ключових функцій:

постачання сировини, матеріалів, комплектуючих;

надання послуг суб'єктам ринку.

Основною метою менеджменту логістичної діяльності підприємства є реалізація та узгодження економічних інтересів тих, хто безпосередньо та опосередковано бере участь у бізнес-процесі шляхом найбільш ефективного використання ресурсів в існуючій економічній ситуації. Досягнення цих цілей передбачає «доступність», тобто координацію та синхронізацію попиту та пропозиції на товари та послуги організації за мінімально можливих витрат.

2.2. 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 пригідні для вирощування сільськогосподарських культур.

Розглянемо основні напрямки діяльності досліджуваного підприємства відповідно до статуту, це, зокрема, є:

- сформування необхідних умов для навчання, технічної та виробничої практики студентів, слухачів підрозділів підвищення кваліфікації відповідно до навчального плану та сільськогосподарського виробництва з урахуванням досягнень науково-технічного прогресу;
- виробництво, переробка тай реалізації сільськогосподарської

продукції;

- надання послуг щодо ведення сільського господарства та здійснення інших, пов’язаних з ним видів діяльності як учасникам господарства, так і іншим особам;
- створення та діяльність магазинів, оптова та роздрібна торгівля продукцією власного виробництва та товарами виробничо-господарського призначення, ремонт автомобілів та сільськогосподарської техніки тощо;
- інші види діяльності, які не суперечать чинному законодавству України.

Одноосібним виконавчим органом є директор підприємства, який здійснює поточне керівництво господарством з усіх питань, крім тих, що належать до виключної компетенції загальних зборів засновників (власників). Директор призначається (обирається) загальними зборами засновників (власників) агроформування строком на п’ять років і за рішенням зборів можуть продовжити свої повноваження на новий строк. Директор відповідає перед загальними зборами засновників (власників) суб’єкта господарювання та організовує виконання їх рішень.

Контроль за діяльністю директора досліджуваного господарства здійснює ревізійна комісія, головою та членами якої є шість осіб, які призначаються на певний строк (як правило, 5 років) загальними зборами засновників (власників) агроформування. Ревізійна комісія складає висновки щодо річного звіту та балансу. Без висновку ревізійної комісії вище керівництво не має повноважень затверджувати баланс підприємства.

Прибуток підприємства формується за рахунок покриття матеріальних і прирівняних до них витрат і витрат на оплату праці, а також доходів від господарської діяльності.

Чистий прибуток, отриманий після зазначених розрахунків, повністю знаходиться в розпорядженні підприємства. Напрям використання вирішує засновник (власник). Не менше 10 % чистого прибутку агроформування

розподіляється між засновниками (власниками) пропорційно їх частці у статутному капіталі, а решта може бути спрямована на розвиток.

Підприємство має дворівневу організаційну структуру без відділів як проміжних бізнес-одиниць, а зв'язок і взаємодія між бригадами та господарствами здійснюється безпосередньо через керівництво господарством (додаток Д).

Виробничими підрозділами є молочні та свиноферми, тракторні бригади та автотранспорт, ремонтні майстерні, тік.

Організаційна структура господарства визначає структуру його управління (два рівні, що відображають порядок підпорядкованості органів управління знизу вгору). Система управління підприємством є лінійно-функціональною. Лінійна підпорядкованість усіх питань управління підприємством поєднується з функціональним управлінням.

Склад земельних угідь характеризується її структурою, під якою розуміють відсоткові співвідношення та динаміку змін складу.

Розглянемо динаміку земельних ресурсів агропідприємства за досліджуваний період (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка складу земельних ресурсів підприємства, 2018–2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Всього сільськогосподарських угідь, га	4110,0	4110,0	4152,0	4110,0	4201,0	102,2
з них: рілля	3914,0	3914,0	3956,0	3914,0	3978,0	101,6
питома вага, %	95,2	95,2	95,3	95,2	94,7	99,5
пасовища	196,0	196,0	196,0	196,0	196,0	100,0
питома вага, %	4,8	4,8	4,7	4,8	4,7	97,2
Всього посівів сільськогосподарських культур, га	3914,0	3914,0	3900,0	3906,0	4174,0	106,6
Рівень інтенсивності використання ріллі, %	100,0	100,0	98,6	99,8	99,4	х

Розрахунки даних табл. 2.3 показують, що площа сільськогосподарських угідь, яку використовує підприємство, збільшилась у 2022 р. у порівнянні з 2018 р. на 91,0 га (2,2 %), що обумовлено зростанням площі ріллі до 3978,0 га і пов'язано із збільшенням орендованих земельних угідь. При цьому, площа пасовищ лишилася незмінною – 196,0 га або 4,75 % сільськогосподарських угідь.

Відповідно рівень інтенсивності використання сільськогосподарських угідь у середньому за п'ять років складає 99,6 %. За досліджуваний період посівна площа товарних сільськогосподарських культур у підприємстві збільшилася на 64,0 га (1,6 %) і становить 41743978,0 га або 94,7 % площі ріллі.

Ще однією складовою організаційно-економічної характеристики дослідженого господарства є аналіз середньорічної чисельності працівників. Застосування персоналу у агропідприємстві відповідає цілям господарства, не зачіпає інтереси особистості та забезпечує дотримання законодавства про працю (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка структури кадрового складу підприємства, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., (+,-)
	2018	2019	2020	2021	2022	
Загальна кількість працівників (кадри), осіб	262	243	241	241	244	-18
у т. ч. до загальної кількості працівників, %	100,0	100,0	100,0	100,0	100	0,0
Управлінські кадри (керівники) – всього, осіб	46	47	46	45	47	+1
до загальної кількості працівників, %	17,6	19,3	19,1	18,7	19,3	+1,7

Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	216	219	195	196	197	-19
до загальної кількості працівників, %	82,4	90,1	80,9	81,3	80,7	-1,7
у т. ч.: в рослинництві	133	132	110	112	113	-20
в тваринництві	83	87	85	84	84	+1
Питома вага працівників, що проживають в сільській території, %	99,2	98,8	99,6	99,6	100,0	0,8

Результати розрахунків даних табл. 2.4 демонструє, що за досліджуваний період середньооблікова чисельність працівників господарства зменшилася на 18 осіб (6,9 %). При цьому, середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві зменшилася на 19 осіб (8,8 %) і становить 197 осіб, у тому числі в рослинництві – 113 осіб, в тваринництві – 84 осіб. Одночасно, за 2018-2022 рр. чисельність управлінських кадрів зросла на 1 особу, і питома вага керівників до загальної кількості за цей же період зросла з 17,6 % у 2018 р. до 19,3 % у 2022 р.

У середньому питома вага працівників, що проживають у сільській місцевості складає 99,4 % відповідно.

Розглянемо виробничий напрямок досліджуваного підприємства (додаток Е).

Аналіз даних додатку Е показує, що провідне місце у товарній продукції сільського господарства досліджуваного підприємства займає продукція рослинництва 63,9 %, на продукцію тваринництва припадає 36,1 %. Серед рослинництва основними культурами є вирощування кукурудзи на зерно, соняшнику та озимої пшениці. В розвитку тваринництва провідне місце

займає виробництво молока та вирощування свиней.

У структурі товарної продукції у середньому за 2018–2022 рр. перше місце займає виробництво зернових та зернобобових культур (38,0 %), друге – молока (21,7 %), третє – насіння соняшнику (12,9 %), четверте –приріст великої рогатої худоби (6,9 %). Таким чином, господарство має зерново-молочний напрям з розвинутим виробництвом технічних культур. Коефіцієнт спеціалізації становить 0,310, що свідчить про середній рівень спеціалізації.

За інших рівних умов чим більший прибуток отримує суб'єкт господарювання, тим більший грошовий дохід отримується від продажу продукту, і навпаки.

Для аналізу виробничо-фінансової діяльності досліджуваного підприємства розглянемо табл. 2.5.

Розрахунки даних, наведених у табл. 2.5 можна зазначити, що за досліджуваний період зростання чистого доходу від реалізації складає 17,0 %, у тому числі за рахунок зростання валового прибутку від реалізації продукції на 33,3 %.

Таблиця 2.5

Динаміка результативності виробничо-комерційної діяльності підприємства, 2018–2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Валовий прибуток сільського господарства, тис. грн	14028,0	17793,0	23776,0	45430,0	18699,0	133,3
у т. ч.: рослинництва	8972,9	13027,3	18676,5	37920,6	13719,0	152,9
тваринництва	5055,1	4765,7	5099,5	7509,4	4980,0	98,5
Чистий доход від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	104273,0	119230,0	126019,0	145464,0	122026,2	117,0
Чистий прибуток, тис. грн	2682,0	4985,0	9655,0	30904,0	482,0	18,0
Рівень рентабельності підприємства, %	2,6	4,2	9,4	30,9	0,4	х

Коефіцієнт фінансової автономії (концентрації власного капіталу)	0,927	0,910	0,926	0,900	0,282	х
Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності)	8,388	6,420	7,871	9,387	1,219	х

Одночасно з цим, за досліджуваний період сума валового прибутку становила 14028,0 тис. грн у 2018 р., 45430,0 тис. грн – у 2021 р., 18699,0 тис. грн у 2022 р. відповідно.

За 2018–2022 рр. чистий доход від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства зріс на 17,0 % і становить 122026,0 тис. грн у 2022 р., чистий прибуток знизився до 482,0 тис. грн, що обумовлено збільшенням собівартості реалізованої продукції, адміністративних витрат, інших операційних витрат, а також зростанням інших операційних доходів.

Відповідно рівень рентабельності господарської діяльності підприємства знизився на 2,2 в.п. і дорівнює 0,4 % у 2022 р., що свідчить про зниження ефективності діяльності підприємства та зростання окупності витрат. Підприємство є фінансово незалежним та відносно стійким, про що свідчить коефіцієнт автономії (0,282) та загальний коефіцієнт ліквідності (1,219), що незначно перевищує нормативне значення. Разом з тим, їх тенденція до зниження у 2018-2022 рр. має негативний характер.

Безумовно, досліджуване господарство вкладає кошти у виробництво і реалізацію найперспективніших з його погляду видів продукції, якщо воно припиняє фінансування, то це означає, що господарство не виявило перспектив щодо отримання у перспективі належної норми прибутку, що може стати свідченням зниження рівня конкурентоспроможності аграрної продукції.

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

Зрозуміло, що оцінка структури логістичних витрат здійснюється шляхом їх виділення за відповідними статтями витрат: операційні витрати, адміністративні витрати, витрати на збут агрогосподарства (додаток Й).

За допомогою даних додатку наведено динаміку зазначених статей витрат та частку логістичних витрат в їх складі за 2018 – 2022 рр. агроформуванні.

Аналіз даних показав, що найбільшу частку логістичні витрати складають у витратах на збут агропідприємства. Відповідно, середні значення питомої ваги логістичних витрат в адміністративних витратах склали 23,8 %, у витратах на збут – 54,4 %, інших операційних витрат – 21,8 % відповідно. Тоді як, найменшу питому вагу логістичні витрати посідають в операційних витратах, зокрема, протягом 2018-2022 рр. їх частка знижується (-34,7 %).

За сучасних динамічних умов бізнес-середовища, роль логістичної діяльності в агроформування полягає в управлінні, плануванні, контролі всіх потоків не тільки в межах самого підприємства, а й за його межами.

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.

2.3. Аналіз ефективності менеджменту логістичної діяльності підприємства

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 функції:

– 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 даного агроформування дозволяють 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. 2.6).

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

1 бал – не використовується;

2 бали – частково використовується;

3 бали – використовується.

Таблиця 2.6

Оцінка логістичних процесів інформаційного забезпечення підприємства, 2018-2022 рр.

Критерії оцінки	Бали		
	1	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 господарства			+
Рівень кваліфікації та професійна підготовка працівників збору та обробки інформації про логістичні процеси		+	
Наявність інформаційних зв'язків з іншими підприємствами	+		
Контроль директора за процесами збору, оцінки й обробки інформації щодо здійснення логістичних процесів		+	
Забезпечення комерційної таємниці інформації щодо логістичних процесів		+	
Всього	16		

Тож загальний бал – 16 балів (з 24 можливих балів). Тобто, варто відзначити середній рівень інформаційного забезпечення логістики даного агроформування. Відповідно, недостатньо забезпеченими є 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. Зрозуміло, що 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. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка продуктивності праці працівників відділу матеріально-технічного забезпечення підприємства, що відповідають за логістичні задачі, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Кількість відвантажень – розвантажень на 1 працівника	146	149	158	163	168	115,1

Кількість скомплектованих замовлень на 1 працівника	199	180	216	219	242	121,6
Кількість замовлень на 1 працівника	144	153	240	256	278	193,1

Отже, проаналізувавши дані наведеної табл. 2.7, 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 93,1 % або 134 замовлення; кількість скомплектованих замовлень зросла на 21,6 % або 43 замовлень; кількість операцій з відвантаження – розвантаження, в розрахунку на 1 робітника – збільшилася на 15,1 % або 22 операції.

Аналіз динаміки зміни продуктивності праці у відділі матеріально-технічного забезпечення свідчить про загалом позитивні тенденції: збільшення замовлень на продукцію, зростання продажів та прибутковості підприємств.

На ринку це домінуючий показник, оскільки цей рівень можна використовувати для оцінки позиції компанії на ринку, які стосунки та комунікації будуть сформовані під час партнерства та готовності бізнесу. Дотримання умов доставки, підтримання базового рівня обслуговування, виявлення та усунення дефектів обслуговування тощо.

Проаналізуємо надійність логістичної системи агропідприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка надійності логістичної системи підприємства, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Надійність поставок	88,1	88,4	88,2	89,1	90,3	102,5
Готовність до здійснення поставки	88,1	88,4	88,2	89,1	90,3	102,5
Якість поставок	0,23	0,00	0,21	0,18	0,20	87,0

Проаналізувавши дані табл. 2.8 щодо надійності логістичної системи, зауважимо, що надійність та готовність постачання мають однакові значення – їх зростання складає 2,5 % за 2018-2022 рр. Це є свідченням того, що кількість вчасно виконаних замовлень відповідає кількості замовлень реалізованих зі складу.

Після завершення виробництва сільськогосподарська продукція відправляється на склад згідно з сільськогосподарською накладною, тому вся продукція реалізується 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 2022 р. проти 0,23 у 2018 р. є доказом вищесказаного.

Проаналізовані значення використовуються для прийняття відповідних рішень за період. Тому надійність співпраці з підприємствами вимагає від партнерів високих стандартів відповідальності.

При впровадженні логістичних послуг як неодмінної «складової» логістики важливо досягти високої економічної ефективності, що є основним принципом підприємницької діяльності. Реалізація цього принципу повинна здійснюватися за рахунок високого рівня логістичного обслуговування.

Таким чином, логістична діяльність функціонує на задовільному рівні,

але деякі напрямки логістичної діяльності потребують вдосконалення.

Висновки до розділу 2

1. Виявлено, що у структурі товарної продукції у середньому за 2018–2022 рр. перше місце займає виробництво зернових та зернобобових культур (38,0 %), друге – молока (21,7 %), третє – насіння соняшнику (12,9 %), четверте –приріст великої рогатої худоби (6,9 %). Таким чином, господарство має зерново-молочний напрям з розвинутим виробництвом технічних культур. Коефіцієнт спеціалізації становить 0,310, що свідчить про середній рівень спеціалізації.

2. За 2018–2022 рр. чистий доход від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства зріс на 17,0 % і становить 122026,0 тис. грн у 2022 р., чистий прибуток знизився до 482,0 тис. грн, що обумовлено збільшенням собівартості реалізованої продукції, адміністративних витрат, інших операційних витрат, а також зростанням інших операційних доходів.

3. Відповідно рівень рентабельності господарської діяльності підприємства знизився на 2,2 в.п. і дорівнює 0,4 % у 2022 р., що свідчить про зниження ефективності діяльності підприємства та зростання окупності витрат.

4. Доведено, що підприємство є фінансово незалежним та відносно стійким, про що свідчить коефіцієнт автономії (0,282) та загальний коефіцієнт ліквідності (1,219), що незначно перевищує нормативне значення. Разом з тим, їх тенденція до зниження у 2018-2022 рр. має негативний характер.

5. Після застосування SWOT-аналізу було встановлено, що основними перевагами є досвід та репутація, висока якість продукції та налагоджені бізнес-процеси. Говорячи про можливості, важливо враховувати, що агроформування постійно розвивається через зростання конкуренції на ринку. Потенційні можливості включають розробку нових видів продукції,

збільшення реклами для цільової аудиторії та потенційні вдосконалення технології виробництва.

Розраховано, що кількість замовлень в розрахунку на 1 працівника зросли на 93,1 % або 134 замовлення; кількість скомплектованих замовлень зросла на 21,6 % або 43 замовлень; кількість операцій з відвантаження – розвантаження, в розрахунку на 1 робітника – збільшилася на 15,1 % або 22 операції.

6. 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.

7. Оцінено надійність логістичної системи, так, зауважимо, що надійність та готовність постачання мають однакові значення – їх зростання складає 2,5 % за 2018-2022 рр. Це є свідченням того, що кількість вчасно виконаних замовлень відповідає кількості замовлень реалізованих зі складу. Після завершення виробництва сільськогосподарська продукція відправляється на склад згідно з сільськогосподарською накладною, тому вся продукція реалізується 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 2022 р. проти 0,23 у 2018 р. є доказом вищесказаного.

8. Проаналізовано переваги системи управління логістичними процесами агрогосподарства, до яких віднесено: існування єдиного підходу щодо логістичної концепції даного підприємства; орієнтацію на інноваційні логістичні концепції; ефективна діяльність в сфері управління логістичною діяльністю тощо.

9. Здійснено оцінку інформаційного забезпечення логістичних процесів досліджуваного агроформування, так відзначено середній рівень інформаційного забезпечення логістики – 16 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 має бути складовою стратегічного планування сільськогосподарського виробництва разом із фінансовими, виробничими та маркетинговими планами. Однак на практиці сучасні сільськогосподарські підприємства часто не розробляють стратегії управління логістикою. Це пояснюється тим, що менеджери не розуміють чіткої мети логістики як інтегрованого інструменту управління для оптимізації матеріальних і фінансових потоків компанії та досягнення конкурентних переваг у динамічному бізнес-середовищі. .

Іншими словами, логістичну стратегію рекомендується розглядати як спосіб систематизації завдань логістики в рамках загального виробництва на основі актуальних 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, що дозволяє підприємствам отримати конкурентну перевагу в аграрному секторі.

При цьому цільовий аспект фокусує увагу на ключових проблемах, дає можливість для конструктивного аналізу, спрямовує бюджетні та адміністративні ресурси на пріоритетні напрямки діяльності, досягає максимально можливих результатів і дозволяє створювати управління економікою Ми даємо можливості. Він побудований таким чином, щоб забезпечити максимальний контроль на всіх рівнях.

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 підприємства, часто необхідно передбачити можливість переорієнтації виробництва з метою максимального завантаження наявних потужностей стосовно до потреб й вимог сучасного ринку.

Пропонуються шляхи повного використання можливостей підприємства для збільшення виробництва, розширення асортименту продукції, підвищення конкурентоспроможності, зниження умовних і постійних витрат на одиницю продукції.

Необхідно впровадити такий метод логістики, який зможе чітко і швидко реагувати на ці запити споживачів і задовольняти їх з мінімальними витратами та запасами. Тому ефективність вашої логістичної стратегії багато в чому залежить від певних факторів.

Середовище, в якому працюють агропродовольчі підприємства, є динамічним, тому підприємства повинні ефективно позиціонувати себе, відстежуючи фактори впливу, щоб якнайкраще узгоджувати свої кінцеві цілі та завдання та краще адаптуватися до мінливих умов.

Розглядаючи зміст і призначення логістичної стратегії, основною метою є формування логістичного потенціалу підприємства як основи для стабільного та ефективного розвитку його діяльності та його конкурентоспроможності в ринковому середовищі. Зрештою, потенціал логістики дозволяє підвищити організаційно-економічну стійкість підприємства та реалізувати цільові функції бізнесу в рамках його місії, яка є стратегічним елементом в умовах зростання конкуренції.

З огляду на вищевикладене та враховуючи стратегічно важливу роль логістики в забезпеченні розвитку сучасних підприємств, варто звернути особливу увагу на концептуальні основи стратегії логістичного менеджменту.

Концептуальні засади формування стратегії логістичного менеджменту значною мірою визначаються врахуванням операційних особливостей логістичної сфери (рис .3.1).

Рис. 3.1. Концептуальні засади формування стратегії менеджменту логістичної діяльності підприємства, 2024-2028 рр.

Однак рішення повинні також враховувати ключові імперативи

загальної корпоративної стратегії, балансування логістичної діяльності всіх керівників і те, як підтримувати динамічне функціонування логістичної системи.

Ключовими елементами стратегії управління логістикою є фундаментальні методи досягнення продуктивності та ефективності як складової загальної стратегії підприємства, а їх взаємозв'язок розглядається як засіб узгодження управлінських рішень щодо планування, оптимізації та раціоналізації, контролю процесів управління. Виробничо-господарська діяльність підприємств.

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 (додаток 3.1).

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.

Практичними наслідками впровадження стратегії менеджменту логістичної діяльності агроформування є наступні:

логістична стратегія виступає джерелом формування додаткових конкурентних переваг підприємства;

дозволяє сформувати оптимальну логістичну систему, створити раціональну організаційну структуру;

знизити рівень витрат, зокрема логістичних;

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).

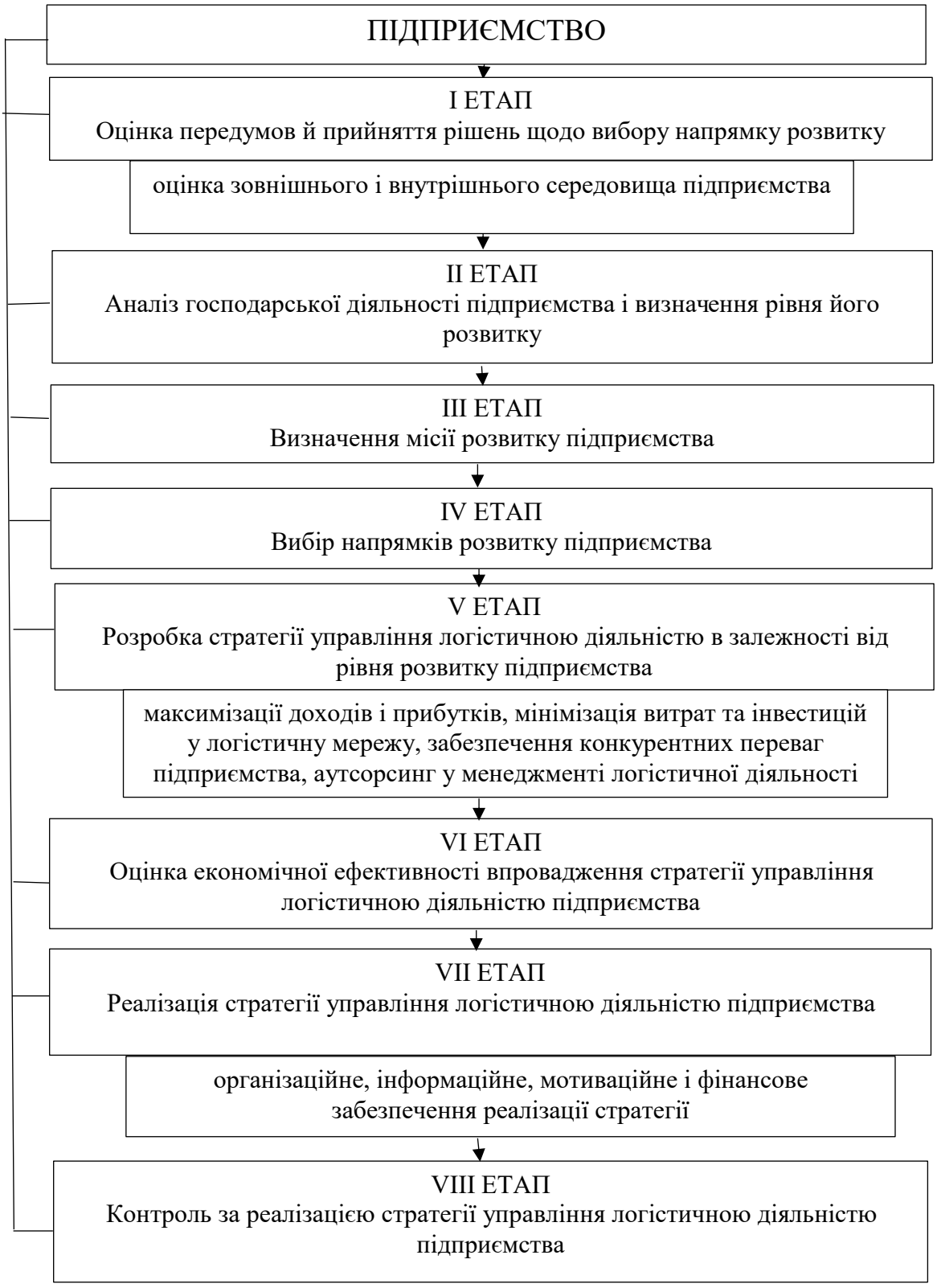

Рис. 3.2. Рекомендовані етапи формування і реалізації стратегії менеджменту логістичної діяльності підприємства, 2024-2028 рр.

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.

В динамічному бізнес-середовищі контроль за реалізацією стратегії менеджменту логістикою підприємства має базуватися на узгодженні стратегії розвитку всіх складових логістичної системи.

Сьогодні більшість формувань, що працюють в агропродовольчому секторі, не мають чіткої та твердої стратегії управління логістичною діяльністю своїх підприємств.

Ми запропонували створити оптимальну логістичну стратегію для розвитку конкретного господарства шляхом застосування відповідної стратегії залежно від рівня розвитку та логістичної привабливості.

Стратегія менеджменту логістичної діяльності повинна включати такі інструменти забезпечення розвитку сучасних сільськогосподарських підприємств, їх стратегії та реалізації конкурентних переваг: максимізація та покращення рівня логістичного обслуговування, мінімізація витрат та інвестицій у логістичні мережі, доходів та прибутків тощо.

Втілення цього в життя підвищить конкурентоспроможність сільськогосподарського виробництва та ефективність господарської діяльності та сприятиме залученню інвестицій. Досягнення цих цілей вимагає розробки конкурентоспроможної стратегії управління логістикою.

Проведений аналіз вказує на необхідність розробки стратегій менеджменту логістичної діяльності на основі існуючих базових логістичних стратегій (наприклад, стратегії максимізації та покращення рівня логістичного обслуговування, забезпечення конкурентних переваг для підприємства, максимізації доходу та прибутку, мінімізації тощо).

У динамічному бізнес-середовищі вибір стратегії управління логістичною діяльністю досліджуваного сільськогосподарського підприємства є складним процесом, який балансує між необхідністю мінімізації витрат і максимізації прибутку на основі вдосконалення логістичних послуг. Конкурентна перевага також зростає.

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

Тому сучасна концепція підприємницької діяльності потребує активного впровадження принципів, методів, технологій управління логістичною діяльністю підприємств агропродовольчої галузі.

3.2. Розробка тактичних заходів щодо удосконалення менеджменту логістичної діяльності підприємства

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

Очевидно, що запропонована мета вдосконалення управління логістикою сприятиме загальній оптимізації підприємства.

Серед пріоритетних завдань щодо забезпечення вдосконалення логістичного обслуговування сільського господарства необхідно відзначити наступне: створення інформаційних брошур про продукцію; розробка готового переліку варіантів рішень у нестандартних кризових ситуаціях формування послуг з розрахунку оптимальних замовлень для покупців, розрахунку мінімальних запасів, термінів виконання запасів; забезпечує оптимальні запаси найпопулярніших видів продукції; вдосконалення систем

доставки продукції; покращена система замовлення; забезпечує систему відстеження виробленої продукції та ін.

Безсумнівно, прогрес у вигляді Інтернету та розвитку програмних продуктів призводить до розробки нових методів відстеження поставок і оформлення замовлень, що необхідно враховувати при управлінні сільськогосподарським виробництвом. Зберігати конкурентну позицію.

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:

A – верхня панель;

B – мапи;

C – бічних панелей (Довідники та Документи);

D – панелі інструментів (додаток 3.3).

Верхня панель програми містить інформацію про поточні тарифи, рядок.

Верхня панель програми містить інформацію про діючі тарифи, рядок пошуку точки доставки, меню та інші елементи керування. Панель інструментів містить набір інструментів і функцій для роботи з картами. Центральну частину інтерфейсу займає карта з позначеними елементами (торгові точки, склади, маршрути тощо). Каталог містить інформацію про транспортні з'їзди та інші дані щодо формування маршруту.

Найпростіший спосіб інтегрувати сервіс із системою бухгалтерського обліку – експортувати та імпортувати файли даних. За потреби персонал логістики може імпортувати запити у файл електронної таблиці без необхідності створювати їх у службі. Після завершення розрахунків маршруту ви також можете швидко експортувати файл для подальшої роботи.

Моніторинг фактичного маршруту за допомогою GPS і порівняння його із запланованим маршрутом вирішує багато проблем. Це дозволяє керівникам забезпечити цілісність персоналу та скорегувати коефіцієнти та вихідні умови, задані програмою розрахунку. Середній час розвантаження продукту може бути довшим, ніж очікувалося, або деякі дороги вздовж маршруту можуть бути закриті та їх потрібно видалити з маршруту. Запланований маршрут можна порівняти з фактичними даними GPS-трекера, що дозволяє зручно

контролювати логістичні операції. Адміністратор перевірить актуальний маршрут і кілометраж. На карті відображається інформація про затримки та відхилення від маршруту.

Отож, використовуючи програму «Мурашина логістика» в агроформуванні, є можливим отримання синергетичного ефекту. 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 40,0 тис. грн, а термін окупності – 0,25 роки (до 3 місяців).

Перспективними заходами щодо оптимізації функціональних сфер логістичної діяльності досліджуваного підприємства агропродовольчої сфери нами зазначені у наступній табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Рекомендовані методи оптимізації функціональних сфер логістичної діяльності підприємства, 2024-2028 рр.

Складові логістики	Методи оптимізації	Результат
Закупівля	Упровадження системи управління запасами	Зниження витрат на закупівлі (до 29,0 – 30,0 %) Уникнення накопичень неліквідних видів продукції
	Упровадження системи аналізу фінансової стійкості постачальників	Мінімізація ризиків щодо закупівлі продукції
Транспорт	Рішення щодо використання власного чи залученого транспорту	Скорочення собівартості перевезень до 38,0 %
	Впровадження системи маршрутизації	Скорочення витрат за рахунок мінімізації холостих пробігів на 32,0 %-40,0 %
Склад	Впровадження 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 17-35 %

Крім того, рекомендовано наступні заходи для підвищення рівня

управління логістичними послугами та логістичною діяльністю в агропродовольчій сфері: участь співробітників у професійних тренінгах та конференціях; навчання нових співробітників колл-центру; впровадження веб-програми «Мурашина логістика»; виділення часу на саморозвиток і самовдосконалення; обліковий запис користувача для відстеження статусу замовлення на веб-сайтах тощо.

На основі оцінки рівня логістичного сервісу визначаються методи вдосконалення із зазначенням ступеня впливу на кожен окремий елемент. Це дозволяє сформулювати рекомендації щодо пріоритетів підвищення значення показників логістичного обслуговування.

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:

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

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:

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

Обмеження, що моделюють потреби споживачів матимуть наступний вигляд:

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

Отже, маємо розширену математичну модель транспортної задачі:

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

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

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 Линейная 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 трьом дрібнооптовим покупцям (рис. 3.3).

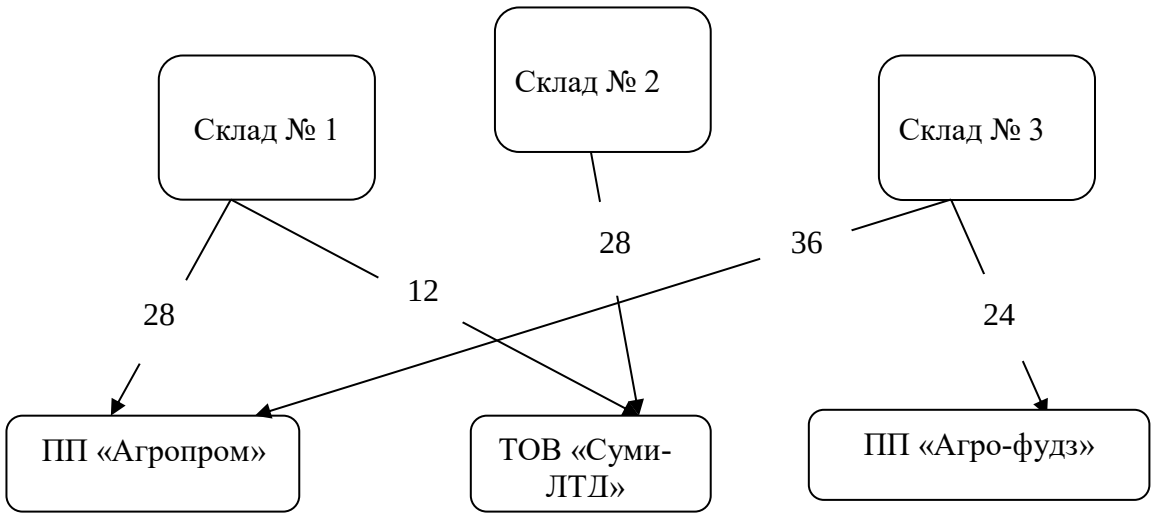

Рис. 3.3. Оптимізований план перевезень продукції підприємства зі складів до корпоративних покупців, 2024-2025 рр.

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. 3.2).

Таблиця 3.2

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

Показники	До впровадження	Після впровадження	Прогнозований ефект (економія), %
Кількість автомобілів, од.	6	5	1
Середнє завантаження рейсу, кг	438,0	778,0	+340,0

Тоннаж перевезення (в місяць), кг	93000,0	136238,0	+43238,0
Кількість точок, шт.	241	324	+85
Загальний пробіг (в місяць), км	29866,0	30701,0	+835,0
Вартість впровадження «Мурашиної логістики», тис. грн	-	40,0	-
Окупність «Мурашиної логістики», міс.	-	3	-

Перше, що потрібно зробити, щоб досягти максимального навантаження на автомобіль, це правильно розділити програми. Для цього використовуються різні методи та алгоритми транспортно-логістичної системи, в яких враховується багато параметрів, у тому числі вага та об’єм автомобіля; дата доставки; необхідність і терміни заправки; час доставки заявки; пріоритет заявки; відстань між пунктами видачі (включно з обідньою перервою); графік роботи пунктів видачі, вказаний у заявці; витрати палива на трасах та по місту; оптимізація відстані; оптимізація часу; обмеження кількості точок доставки на транспортний засіб; відвантажувальні склади; сумісність продукту і автомобіля; відвантаження плану відвантаження; район, область доставки; дорожній затор; сумісність між товарними групами; рентабельність польотів; досвід попередніх шляхів; історія зміни витрати палива; планування на кілька днів наперед тощо.

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» товариство 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 40,0 тис. грн, а термін її окупності – 3 місяці відповідно.

Крім того, завдяки синергічному ефекту, коли відношення запланованого відхилення до фактичного пробігу не перевищує 3,0%, час відвідування клієнта становить +/- 30 хвилин порівняно з планом, а також було покращено час затримки в точці продажу. Мінімізуйте витрати, покращуйте якість обслуговування клієнтів і розумно використовуйте транспортні засоби. Було проаналізовано такі фактори, як плани відвідування магазинів, робочі години та завантаженість операторів, а існуючі маршрути додатково скориговано.

Створення комплексної системи менеджменту транспортної логістики вирішує проблему скорочення циклу «замовлення на постачання» та сприяє формуванню позитивного іміджу сільськогосподарської продукції у споживачів за рахунок чіткого виконання зобов’язань, перебоїв у постачанні та гнучкої системи зворотного зв’язку.

Висновки до розділу 3

1. Проведений аналіз має на меті максимізувати та покращити рівень логістичних послуг, забезпечити конкурентні переваги для підприємства, максимізувати дохід і прибуток, витрати та інвестиції в логістичну мережу, а також стратегії аутсорсингу логістики.

2. Вибір стратегії менеджменту логістичної діяльності досліджуваного підприємства в динамічному бізнес-середовищі є складним процесом, який

балансує між необхідністю мінімізації витрат і максимізації прибутку на основі вдосконалення логістики, зміцнення конкурентних переваг.

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

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 40,0 тис. грн, а термін її окупності – 3 місяці відповідно.

5. Потреба в побудові комплексної системи менеджменту транспортної логістики вирішує проблему скорочення циклу «замовлення на постачання» та завдяки чіткій його реалізації сприяє формуванню позитивного іміджу агроформування в очах споживачів, забезпечується дотримання зобов’язань, мінімізуються ризики збоїв у постачанні та формується гнучка систему зворотного зв’язку.

ВИСНОВКИ

6. У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища логістичний менеджмент загалом вважається важливим аспектом корпоративної діяльності. Для ефективного функціонування підприємства необхідно дотримуватись певних правил, які забезпечують ефективну матеріально-технічну діяльність та логістичний менеджмент підприємства в цілому.

7. У більш загальному сенсі доведено, що логістичний менеджмент є складовою загальної системи управління, яка ефективно управляє потоками товарів, послуг і товарної вартості для забезпечення безперебійної роботи, розширення діяльності на ринку та покращення фінансових результатів підприємства агропродовольчої сфери.

8. Метою логістичного менеджменту є пошук більш ефективних і дієвих способів переміщення ресурсів і продуктів від проектування до завершення виробництва і доставки споживачам. Доведено, що наслідки розвитку логістики є позитивними, включаючи зниження вартості товарів і послуг, створення нових робочих місць, збільшення оптової та роздрібної торгівлі та підвищення рівня обслуговування клієнтів.

9. Виявлено, що у структурі товарної продукції у середньому за 2018–2022 рр. перше місце займає виробництво зернових та зернобобових культур (38,0 %), друге – молока (21,7 %), третє – насіння соняшнику (12,9 %), четверте –приріст великої рогатої худоби (6,9 %). Таким чином, господарство має зерново-молочний напрям з розвинутим виробництвом технічних культур. Коефіцієнт спеціалізації становить 0,310, що свідчить про середній рівень спеціалізації.

10. За 2018–2022 рр. чистий доход від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства зріс на 17,0 % і становить 122026,0 тис. грн у 2022 р., чистий прибуток знизився до 482,0 тис. грн, що обумовлено збільшенням собівартості реалізованої продукції, адміністративних витрат, інших операційних витрат, а також зростанням інших операційних доходів.

Відповідно рівень рентабельності господарської діяльності підприємства знизився на 2,2 в.п. і дорівнює 0,4 % у 2022 р., що свідчить про зниження ефективності діяльності підприємства та зростання окупності витрат.

11. Доведено, що підприємство є фінансово незалежним та відносно стійким, про що свідчить коефіцієнт автономії (0,282) та загальний коефіцієнт ліквідності (1,219), що незначно перевищує нормативне значення. Разом з тим, їх тенденція до зниження у 2018-2022 рр. має негативний характер.

12. Після застосування SWOT-аналізу було встановлено, що основними перевагами є досвід та репутація, висока якість продукції та налагоджені бізнес-процеси. Говорячи про можливості, важливо враховувати, що агроформування постійно розвивається через зростання конкуренції на ринку. Потенційні можливості включають розробку нових видів продукції, збільшення реклами для цільової аудиторії та потенційні вдосконалення технології виробництва.

13. Розраховано, що кількість замовлень в розрахунку на 1 працівника зросли на 93,1 % або 134 замовлення; кількість скомплектованих замовлень зросла на 21,6 % або 43 замовлень; кількість операцій з відвантаження – розвантаження, в розрахунку на 1 робітника – збільшилася на 15,1 % або 22 операції.

14. 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.

15. Оцінено надійність логістичної системи, так, зауважимо, що надійність та готовність постачання мають однакові значення – їх зростання складає 2,5 % за 2018-2022 рр. Це є свідченням того, що кількість вчасно

виконаних замовлень відповідає кількості замовлень реалізованих зі складу. Після завершення виробництва сільськогосподарська продукція відправляється на склад згідно з сільськогосподарською накладною, тому вся продукція реалізується 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 2022 р. проти 0,23 у 2018 р. є доказом вищесказаного.

16. Проаналізовано переваги системи управління логістичними процесами агрогосподарства, до яких віднесено: існування єдиного підходу щодо логістичної концепції даного підприємства; орієнтацію на інноваційні логістичні концепції; ефективна діяльність в сфері управління логістичною діяльністю тощо.

17. Здійснено оцінку інформаційного забезпечення логістичних процесів досліджуваного агроформування, так відзначено середній рівень інформаційного забезпечення логістики – 16 балів з 24 максимальних балів.

18. Проведений аналіз має на меті максимізувати та покращити рівень логістичних послуг, забезпечити конкурентні переваги для підприємства, максимізувати дохід і прибуток, витрати та інвестиції в логістичну мережу, а також стратегії аутсорсингу логістики.

19. Вибір стратегії менеджменту логістичної діяльності досліджуваного підприємства в динамічному бізнес-середовищі є складним процесом, який балансує між необхідністю мінімізації витрат і максимізації прибутку на основі вдосконалення логістики, зміцнення конкурентних переваг.

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

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 40,0 тис. грн, а термін її окупності – 3 місяці відповідно.

22. Потреба в побудові комплексної системи менеджменту транспортної логістики вирішує проблему скорочення циклу «замовлення на постачання» та завдяки чіткій його реалізації сприяє формуванню позитивного іміджу агроформування в очах споживачів, забезпечується дотримання зобов’язань, мінімізуються ризики збоїв у постачанні та формується гнучка систему зворотного зв’язку.