МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА
Факультет менеджменту
Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»

«____» _____2024 р.

Зав. кафедри, к.е.н., доцент

_____ Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА)

РОБОТА МАГІСТРА

«УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НВК «АГРО-ЦЕНТР» БІЛОЦЕРКІВСЬКОГО РАЙОНУ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ»

Виконав:студент ІІ курсу 21м - л групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
(освітньо-професійна програма «Логістика»)
КУДРИК Олександр Олександрович

Керівник: к. е. н., доцент
ГОМЕНЮК Марина

Умань – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГОМЕНЕДЖМЕНТУНАПІДПРИЄМСТВАХАПК	
Сутність логістичного підходу до управління сільськогосподарським підприємством	
1.2. Основніхарактеристикилогістичногоуправлінняпідприємством	
1.3. Методичніаспектиоцінюванняефективностіфункціонуваннялогістичної системипідприємства	
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯОСОБЛИВОСТЕЙЛОГІСТИЧНОЇДІЯЛЬНОСТІ НВК «АГРО–ЦЕНТР» БІЛОЦЕРКІВСЬКОГО РАЙОНУ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	
2.1. Організаційно-економічна характеристика НВК «Агро-Центр»	
2.2. Діагностикаіснуючогорівня організації логістичного менеджменту НВК «Агро-Центр»	
2.3. Оцінкаефективностілогістичноїдіяльностіпідприємства	
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИУДОСКОНАЛЕННЯЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НВК «АГРО–ЦЕНТР» БІЛОЦЕРКІВСЬКОГО РАЙОНУ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	
3.1. Обґрунтуваннядоцільностіудосконаленняорганізаціїлогістичногоменеджменту	
3.2. Оптимізаціяскладськоїдіяльності НВК«Агро-Центр»	
3.3. Визначення економічної ефективності запропонованих заходів	
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Впровадження логістичного менеджменту вдіяльностісільськогосподарськихпідприємствзабезпечуєдосягнення результату з найменшими можливими в даних умовах витратами,максимальнупристосованістьпідприємствадомінливихринковихумов,розширення ринкового сегменту та отримання конкурентних переваг. Метоюлогістичногоменеджментує управління всімаелементамитаскладовимилогістичної системи як взаємодіючих і взаємозалежних для реалізації єдиноїмети управління, тобто оптимальне функціонування всієї логістичної системи, анеїїокремихелементів.

Проблемиоптимальностіуправліннятаефективностілогістичногоменеджментунавиробничомупідприємствівисвітленівроботахтакихнауковців:Андрусь О.І.,БагрійК.Л.,БарабановаЮ.Є.Битов В.П.,Величко О.П., Городко М. В., Дудар Т.Г., Зборовська О.М. , Крикавський Є.В.,Кустріч Л.О., Леонтович С.П., Маковоз О.В., Мещеряков В.Є., Нікішина О.В.,Окландер М.А., Пономаренко В.С., Савенко І. І., Седіков Д. В., Сумець О. М. таін.Проте дослідження логістичного менеджменту в сільськогосподарськомупідприємствіпотребуєбільшдетальногодослідження, щозумовленоособливістюгалузі.

Метою кваліфікаційної дипломноїроботимагістраєузагальненнятеоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо удосконаленнялогістичногоменеджментувдіяльностісільськогосподарськогопідприємства.

Для досягнення поставленої мети були поставлені і вирішені наступнізавдання:

– визначитисутність логістичного підходу до управління сільськогосподарським підприємством;

– систематизувати основніхарактеристикилогістичногоуправліннящідприємством;

– дослідити методичніаспектиоцінюванняефективностіфункціонуваннялогістичної системипідприємства;

– проаналізуватирівеньорганізаціїгосподарської діяльності НВК «Агро-Центр» Білоцерківського району Київської області та оцінити її ефективність;

– охарактеризуватидіючусистемулогістикив НВК «Агро-Центр»;

– провести діагностикуіснуючогорівня організації логістичного менеджменту НВК «Агро-Центр»;

– розробитизаходи,направленінавдосконаленняуправліннялогістичноюсистемою підприємства.

– провести оптимізацію організації складського господарства НВК «Агро-Центр»;

– визначити економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес логістичного менеджменту виробничоїдіяльностісільськогосподарськогопідприємства.

Предметомдослідженняєтеоретико-методичнітаприкладніаспектилогістичногоуправліннядіяльністюсільськогосподарськогопідприємства.

Методи дослідження. Теоретичну і методологічну основу дослідженнястановилидіалектичнийметодпізнання,фундаментальніположення економічноїтеоріїта менеджменту, науковіпрацівітчизнянихізарубіжнихвченихзпроблемлогістичногоменеджменту.Упроцесідослідженнявикористовувалисьнаступніметоди:монографічний,аналізуісинтезу;абстрактно-логічний; теоретичного узагальнення та порівняння; економічногоаналізу;структурно-логічний,кореляційно-регресійногоаналізу,графічноїінтерпретації.

Практичнезначенняотриманихрезультатівполягає в тому, щообґрунтованітеоретичніположення та розрахунки, викладені в

магістерській роботі, доведенідорівняпрактичнихрекомендаційіможутьбутивикористаніу господрській діяльності НВК«Агро-Центр».

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГОМЕНЕДЖМЕНТУНАПІДПРИЄМСТВАХАПК

Сутність логістичного підходу до управління сільськогосподарським підприємством

Привабливість аграрного бізнесу в Україні протягом останніх років активно зростає. Згідно з оцінками Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (FAO), Україна знаходиться в п'ятірці найперспективніших аграрних країн. Але нестабільні умови, в яких аграрні підприємства сьогодні функціонують, пов'язані насамперед із недостатнім використанням інструментів логістичного менеджменту забезпечення належного рівня ефективності логістичної діяльності аграрного підприємства, недосконалістю ринкової інфраструктури, відсутністю системи інформаційного забезпечення. Крім того, широкий спектр дій ефективного господарювання на принципах логістики є недоступним для товаровиробника, який повинен водночас виробляти продукцію, зберігати, транспортувати та реалізовувати її.

Сучасні науковціпри дослідженні терміну «логістичний підхід» цитуютьвизначення,запропонованеЛ.В.Фроловою:теорія,щовивчаєоптимізаціюринкових зв'язків, тобто – наука про удосконалення, підвищення ефективностіуправлінняматеріальнимиіпов'язанимизнимиінформаційнимитафінансовимипотоками«протягомпереміщеннявідпервісногоджереласировини і матеріалів до кінцевого покупця готової продукції, використовуючитеоріюекономічнихкомпромісівісистемнийпідхіддляотримання»синергічногоефекту. При цьому Л.В.Фролова«виокремлює управління, якматеріальними,такіінформаційнимийфінансовимипотоками»,аавторикласичнихпідручниківакцентуютьлишеназмініпершочерговихзавданьдіяльностісуб'єктагосподарюваннянакористьуправлінняматеріальнимипотоками [46].

Діясистемилогістичногозабезпеченнявиробничогосільськогосподарськогопідприємстваспрямованана:заготівлюсировинитаматеріалів,виробництвосільськогосп

одарськоїпродукціїтаїїреалізацію.Увідповідності до вказаних ознак логістична діяльність
сільськогосподарськихпідприємствміститьтривидилогістики:логістикапостачання, виробничалогістикаізбутовалогістика.



Рис. 1.1. Складові логістичної системи сільськогосподарських підприємств

Джерело: представлено автором на основі опрацьованих літературних джерел

Кожний вид логістики виробничого підприємства має свої особливості тапритаманні лише їх процеси «для ефективного управління якими застосовуютьнизкуметодівта інструментів логістичноїдіяльності»[33].

Аналізлогістичноїсистемивиробничихсільськогосподарськихпідприємствпоказу, щодіяльністьвсферілогістикивизначаєтьсячерезвпровадженнятазастосування«комплексних логістичнихфункцій,якіподіляютьсяналогістичніпроцеситалогістичніоперації».Приціьомуспецифіка галузісільськогогосподарствазумовлюєіособливостілогістичноїсистеми,зфункціямитаінструментами,які невикористовуютьсявінших галузях.

Аналізуючитабл.1.1,можназробитивисновки,щологістичнийменеджментвдіяльностівиробничихсільськогосподарськихпідприємствздійснюється за допомогою сукупності методів та інструментів, ключовими ізякиє-«система JIT»,«КАНБАН»,АВС-таXYZ-аналіз,таїхпоєднання.

Таблиця

*1.1***Видилогістики,щовикористовуєтьсянавиробничихсільськогосподарськихпідприємствах**

Вид логістики	Мета управління	Логістичні процеси	Інструменти та методи
Логістика постачання (транспортна)	Забезпечення технологічної єдності транспортно-складського процесу	Управління транспортом; визначення раціональних маршрутів доставки; координація транспортного й виробничого процесу; організація переміщення вантажів	Метод кластерного аналізу, побудований на засадах багатофакторного аналізу; АВС-та XYZ-аналіз, система «JIT»
Заготівельна логістика (закупівельна)	Забезпечення підприємства матеріальними ресурсами; повне задоволення потреб виробництва сировиною з максимально можливою економічною ефективністю	Планування придбання сировини й матеріалів; планування зав'язків із ринком поставок; визначення та встановлення оптимальних термінів заготівлі	Метод установлення економічної величини замовлення, відомий як «формула Вільсона»; метод МОВ («виготовити або придбати»); АВС- та XYZ-аналіз; «система JIT»; система «КАНБАН»
Виробнича логістика (внутрішньовиробнича)	Оптимізація матеріальних потоків усередині підприємств, які створюють матеріальні блага або надають матеріальні послуги	Планування виробництва на основі прогнозів потреб готової продукції; організація управління технологічними процесами виробництва; контроль якості; прогнозування; планування та нормування витрат матеріальних ресурсів у виробництві; організація роботи внутрішньовиробничого технологічного транспорту	Метод повних витрат; АВС- та XYZ-аналіз; «система JIT»; система «КАНБАН»
Логістика збуту (маркетингова або розподільча)	Забезпечення найбільш ефективної організації розподілу виробленої продукції, що охоплює весь ланцюг системи розподілу: маркетинг, транспортування,складування	Управління транспортуванням, складуванням та іншими матеріальними й нематеріальними операціями; організація процесів збуту	Методи центра ваги, гравітації; промислової динаміки, формування зразків (еталонів); «система JIT»

Логістичнийпроцесможнавизначити,яксформованувчасітапросторі черговість проведення виконання логістичних операцій, що забезпечуєдосягнення поставленої мети. Логістичними процесами прийнято вважатиті,що«пов'язанізізміноюпараметрівпростору(розміщення),часу,форми,властивостей логістичних потоків. Логістичні процеси виконуються в межахлогістичнихфункцій,алогістичнієчастиноюлогістичногопроцесу»[25].

Процес здійснення логістичної діяльності в сільському господарстві являєсобоюланцюг,якийскладаєтьсяізтрьохключовихланок:«постачальник-сільськогосподарськепідприємство-споживачі».Міжвказанимиланкамибезперебійно відбувається рух двох потоків: інформаційного та матеріально-грошового.Інформаційнийпотікскладаєтьсяізформуваннятаобробкиінформаційноїбази ,щопередуєвиникненнюматеріально-грошовогопотоку.Наосновіотриманоїтаобробленоїінформаціїформуєтьсяматеріально-грошовийпотікякийміститьопераціїпотранспортуваннювантажів,складуваннюпродукції тарозробці системи збуту.

Процес управління логістичною діяльністю «характеризується наявністюсистеми та причинного зв'язку між її елементами, а також існуванням керуючоїйкерованоїпідсистем»[5].Увідповідностідоозначеного,логістикусільськогосподарськогопідприємстваможнавизначитиякфункціюуправління

– логістичнийменеджмент,такіякоб'єктуправління-управліннялогістикою, «де сферою практичної реалізації логістичної концепції виступає логістичнадіяльністьпідприємства»[11].

Раціональнопобудованасистемаменеджментувиробничогопідприємствазабезпечуєефективністьйогофункціонування.Цежсамевідноситьсяідосистемиуправліннялан цюгамипоставок.Ефективністьлогістичної діяльності забезпечується дією різноманітних чинників,до якихвідносяться «автоматизація і досконала координація усіх залучених підрозділівпідприємства»[24].Длязабезпеченняефективностіроботияксистемилогістики, так і підприємства загалом, необхідно виявити чинники оптимізаціївиробничих,збутових,та фінансовихпроцесів.Ряд науковців виокремлюють наступні типи логістичного менеджменту,кожен з яких характеризує різні елементи постачання на підприємстві (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Типилогістичного менеджментузаелементамипостачання

Тип	Тлумачення
Управління поставками та логістика	Включає у себе планування, закупівлю і координацію матеріалів, які необхідні в певний час у певному місці для виробництва. Це включає у себе транспортування матеріалів, а також місце для їх зберігання. Крім того, оцінка рівня поставок на різних стадіях процесу необхідна для того, щоб переконатися, що потреби клієнта задоволені, наприклад доставка матеріалів на будівельний майданчик або деталей для виробничого підприємства
Розподіл і рух матеріалів	Передбачає зберігання та транспортування матеріалів до місця призначення. Питання, пов'язані із цим, включають переміщення матеріалів, включаючи завантаження, розвантаження та транспортування, а також відстеження запасів та їх використання. Цей тип управління контролює переміщення поставок із центрального складу в магазини, які продають товари кінцевому споживачу
Виробнича логістика та менеджмент	Передбачає керування етапами об'єднання розподілених поставок у продукт, наприклад координуючи процес збирання готового продукту. Це передбачає постановку матеріалів у потрібний час для роботи з будівельним продуктом. Цей тип управління логістикою належить до сфери управління продуктами
Зворотна логістика та повернення товару	Йдеться про управління утилізацією матеріалів і поставок із виробництва. Наприклад, на будівельному майданчику вона включає у себе видалення надлишків матеріалу і повернення цих матеріалів на склад. Він також може відноситися до повернення небажаних або невикористаних продуктів від кінцевого клієнта, що вимагає повернення

Здійснення логістичного процесу на сільськогосподарському проходитьміжтакимиланкамивиробничо-збутовогопроцесу:«постачальник-сільськогосподарськепідприємство-споживачі».Якбуловизначеновище,логістичний процес відбувається за рахунок первинного інформаційного потокутавторинного–матеріального.

Інформаційний потік включає в себе наступні дії: прогнозування рівняпопиту на відповідний асортимент продукції, оцінка поточного стану ринку,оперативно-календарнеплануванняпотоківсировини,матеріалівтаготовоїпродукції,визначеннятапрогнозуванняпотребивресурсномузабезпеченні.

Матеріальнийпотікпредставляєсобоюпостійнийрухтаформуваннязапасівсировинитаготовоїпродукції,якийміститьпроцеси«постачання,підтримкувиробництва й фізичнийрозподіл»[11].

Використання логістичного підходу при вирішенні завдання підвищенняефективності функціонування фірми сьогодні все більш міцно стає предметомспеціального розгляду, як з теоретичної, так і з практичного боку. Фірми,

«якідосягли стратегічних переваг, завдяки компетентності в логістиці, визначаютьхарактер конкуренції в своїх галузях» [36]. За останні кілька років майже вкожнійфірмі з'явилисяменеджери-логістиабонавітьвідділилогістики.

Досягнення стратегічних цілей підприємств стає можливою при створеннітаких логістичних систем, які були б спрямовані на досягнення високої якостіобслуговуванняспоживачів,дозволилибоптимізуватиїїматеріальні,інформаційні, фінансовіпотокиітимсамимзначноскоротитивитратипідприємства.Цедозволяєвиробит исучаснітехнологіїлогістичногоменеджментуідобитися високогорівняефективності господарювання.

Нинішніпідприємствамигостростоїтьпроблемараціональногоуправлінняпостав ками,виробництвомізбутом,якіповиннібудуватисязметою задоволення вимог споживачів за мінімальних витрат. Для досягненнівказаногозавдання«підчасформуваннясистемименеджментубагатьохсучасн их організацій все частіше використовуються нові методи і технологіїуправління,якібазуютьсянаконцепціїлогістики»[33].Такаситуаціявимагає «детальногодослідженняяксутностіцьогопоняття,такіможливостейінтегруваннятеорет ичнихположеньвпобудовуефективноїсистемименеджментуокремихорганізацій»[20].

Таблиця 1.3

Напрями економії витрат ресурсів у логістичній системі підприємств

Види потоків	Етапи проходження потоків в логістичному циклі			
	Постачання	Виробництво	Зберігання	Розподіл
Матеріальні потоки	Економія матеріальних витрат за рахунок використання кормів власного виробництва		Економія витрат за рахунок оптимізації складських витрат	
	Економія за рахунок оптимальних закупівель ресурсів	Економія за рахунок скорочення простоїв техніки, удосконалення технологічних процесів		
	Економія витрат за рахунок скорочення втрат ресурсів, зменшення розміру запасів			
Інформаційні потоки	Економія витрат при скороченні часу на опрацювання замовлень:			
	За рахунок своєчасного отримання і надання достовірної інформації постачальників	За рахунок оптимальної організації виробничого процесу	За рахунок зменшення витрат на обслуговування складських процесів	За рахунок скорочення трансакційних витрат
Енергетичні потоки	Економія витрат енергії за рахунок: – раціоналізації використання енергоресурсів на виробництво і реалізацію продукції підприємства; – зменшення прямих витрат енергії; – забезпечення заданих рівнів технологічних характеристик, технологічних процесів; – ефективного використання технічних та складових логістичних систем підприємств; – зменшення енергоємності транспортного процесу			
	Економія витрат за рахунок: – використання збалансованих кормових раціонів по енергії; – оптимізації енергоємності відгодівлі з урахуванням енергоємності основної та побічної продукції		Економія витрат енергії за рахунок стабілізації вихідних енергетичних потоків	
Кадрові потоки	Економія за рахунок: зменшення витрат прибутку через нераціональне використання персоналу; оптимізації витрат на набір, підготовку, розстановку, перепідготовку, професійно-кваліфікаційне зростання кадрів, оплату і стимулювання персоналу			
Фінансові потоки	Економія ресурсів за рахунок: зменшення витрат, пов'язаних із зменшенням запасів; скорочення величини оборотних коштів при прискоренні швидкості руху коштів			

Джерело: наведено автором на основі опрацьованих літературних джерел

З точки зору функціонального підходу (табл. 1.1) логістичну діяльністьсуб'єктівгосподарюваннябільшачастинанауковціврозглядаєякпрактичнуреалізаціюкомплекснихлогістичнихфункційтаелементарнихлогістичнихоперацій. Основна частина дослідників вважає що «оптимальним є розподілкомплекснихлогістичних функційнабазисні,ключовітапідтримуючі»[26].

Таблиця 1.4

Основніпідходидовизначенняекономічноїкатегорії «логістична діяльність»

Вчені, автори	Визначення логістичної діяльності
Функціональний підхід	
О. Блейхер	Пересування і збереження матеріальних потоків у процесі їх проходження в межах ланцюга поставок.
Н.Й. Коніщева, Н.В. Трушкіна	Реалізація основних логістичних функцій і задач.
Ю.І. Мельнікова	Планування, організація, управління і контроль руху матеріальних та інформаційних потоків в просторі і часі від первинного джерела до кінцевого споживача
Л.Б. Міротін	Реалізація комплексних логістичних функцій, а саме базисних, ключових та підтримуючих.
О.М. Сумець, Т.Ю. Бабенкова	Сукупність форм, методів і засобів комплексного управління рухом продукції; включає елементи організаційного, інформаційного, комунікаційного забезпечення ринку
М. Тюріна, І. Гой, В. Бабій	Практична реалізація логістичних функцій та логістичних операцій.
Процесний підхід	
Н.Й. Коніщева, Н.В. Трушкіна	Особливий вид господарської діяльності, реалізація якої потребує здійснення послідовних процесів логістичної діяльності підприємства в єдиному комплексі.
М. Тюріна, І. Гой, В. Бабій	Реалізація основних процесів координації операційної діяльності.
Л.Л. Ковальська	Сукупність логістичних рішень і методів їх прийняття.
М.А. Окландер	Організаційно-управлінський механізм координації, який дає змогу досягти ефекту завдяки чіткій злагодженості в діях спеціалістів різноманітних служб, які беруть участь в управлінні матеріальним потоком
В.І. Степанов	Управління потоковими процесами, зокрема процесом руху товару в різних сферах діяльності суб'єктів господарювання.
В.В. Щербаков	Організація інтегрального управління матеріальними та пов'язаними з ними інформаційними та фінансовими потоками, а також супутнім сервісом, що сприяє досягненню цілей організації бізнесу з оптимальними витратами ресурсів.

Джерело: [35]

Відповіднодоматеріалівтабл.1.4логістичнадіяльністьсучасноговиробничогопідприємстводосліджуєтьсязбокувпровадженнялогістичнихпроцесів,якіформуються на співпраці:

- «діяльностізоперативно-календарнимпланомпостачаннясировини,матеріалівтанапівфабрикатів;транспортно-складськихробітзпредметамипостачання»[17];

- «діяльностізпланомфізичногорозподілупідчасвиробництвапродукції; внутрішньозаводським переміщенням матеріалів, сировини готовоїпродукції,завантажувально-розвантажувальнимироботами,транспортно-складськимироботамизнезавершеноговиробництва тощо»[6];

- виробничоїдіяльностізпрогнозамимаркетологівстосовнореалізації продукції, плануванням попиту, поточним плануванням, складськимтатранспортнимироботами,післяпродажним супроводом.

Отже, ефективне провадження на підприємствах логістичної діяльностідаєзмогувважатиїїякосновнукомпонентнучастинулогістичнихсистем.Досягненняпоставленихзавданьтаосновноїметилогістики,зумовленосистемнимпідходом,зокремасинергетичноюдієюфункціонуваннюлогістичних систем.

Проведення дослідження теоретичних робіт з питань логістичних системдає можливість сформулювати наступне: більшість авторів звертають увагу нате,щосистемаєкомплексноюсукупністюбільшпростихпідсистем,якіпоєднуються загальною ціллю, що спрямована на забезпечення ефективногологістичногопроцесуна підприємстві.

Тобто,більшачастинанауковцівважаєщологістичнадіяльністьздійснюється через виконання логістичних функцій, які представляють собоюсукупністьлогістичних процесівталогістичнихоперацій.

Функціюлогістичноїдіяльностіможнавизначитиякобґрунтованусукупністьвзаємообумовленихлогістичнихоперацій,діякихнаправленана «реалізацію певного завдання логістичної системи, наприклад транспортування,складування,управліннязамовленнями,управліннязапасами.Логістичніпроцеси виконуються вмежахлогістичнихфункцій»[21](рис.1.2).

Виокремленнянапідприємствілогістичнихфункційзумовленоспецифікоюдіяльностітанаявністюслужбилогістикичиспеціалістазлогістики,якінесутьвідповідальністьзаорганізаціюпроцесузакупівлі,транспортування,складування,контролюютьзалишкисировинитаготовоїпродукціїна складі.

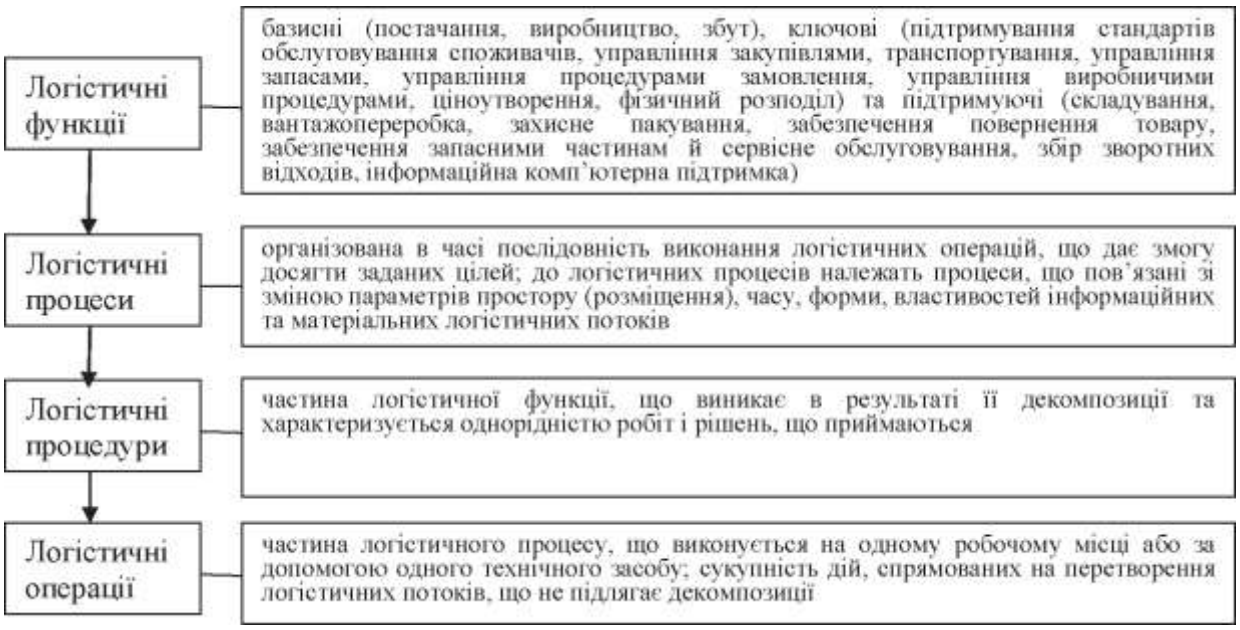


Рис.1.2.Основнісклад овілогістичноїдіяльності

Джерело: [21]

Побудоватакихструктурвлогістиціможливазадопомогоюінструментаріюорганізаційногоінжинірингу.Особливо«важливимєйогозастосуваннядлярозгалуженихвертикальноінтегрованихорганізацийзвеликоюкількістюконтрагентів,продуктівтабізнес-процесів»[Савенко 53].Організаційний інжиніринг заснований на системному підході до управліннякомпанією,якарозглядаєтьсяякцілісназдатасоціально-економічнасистема. Становлення даної бізнес-моделі підприємства ґрунтується на аналізірівнятаефективностівзаємодіїіззовнішнімсередовищемпідприємстватавизначенням функціональних обов'язківменеджментувищої ланки(рис.1.2).

Встановленнявизначеногоперелікумісійпідприємствазабезпечуєпобудовуефективноготадіючогодеревацілейкомпаніїта«відповіднихстратегій їх досягнення. При цьому на корпоративному рівні розробляютьсястратегії зростання, інтеграції та розвитку бізнесу» [29]. Розроблені стратегіїдозволяють визначити як поведінку підприємствау зовнішньому середовищі, вумовахйогопостійнихзмін,такіувнутрішньомусередовищітабезпосередньомуоточенні.



Рис.1.3.Місцелогістичноїдіяльностівмоделюваннісистеми менеджментуорганізації

Функціональністратегіївизначаютьстратегіїзалученняматеріальних,фінансових, людськихтаінформаційнихресурсів,атакожпроцесивпідсистемахорганізації.Функціональністратегії«визначаютьстратегіїворганізації компонент управління та етапів життєвого циклу продукції» [33].При цьому компанія може посісти в партнерському ланцюжку створюванихцінностейоптимальнемісце,деїїможливостітапотенціалвикористовуватимуться найкращим чином. Реалізація кожного виду стратегійнерозривнопов'язаназіздійсненнямлогістичноїдіяльності.

1.2. Основніхарактеристикилогістичногоуправління підприємством

Ефективністьлогістичноїдіяльностітаменеджментулогістикивиробничогопідприємствоформуєтьсяпіддією ключовихчинників,доякихвідносять: «продуктивність факторів виробництва (ресурсів виробництва, працітощо), рентабельність капіталу та ризик прийняття рішень» [11]. Зокрема, придослідженніпроблемиоптимізаціїзапасів,основнаувагаспрямованана вартісні показники, при цьому їх кількісні залишки залишаються поза увагою аналітиків.

Хоча за рівнем впливу на кінцеві результати, вартісні і кількісніпоказникимаютьоднаковий вплив.

Прицьому,яксвідчатьдослідження«реформуванняукраїнськоїекономіки,інструменти,щоуспішновикористовуютьсявпрактиціпідприємництварозвиненихкраїн,незавжди адекватноспрацьовуютьнавітчизняномуринку»[Соколовський 60].

Потенціалвітчизняноїекономікидаєпозитивніперспективидлявикористання нових методів системи менеджменту виробничим підприємством.Ми вважаємо доцільним провести оцінку застосування практики логістичногоуправління на передових підприємствах галузі та впровадження цих методів наусіх типових підприємствахтафермерських господарствах.

Логістичнерегулюваннядоцільнопроводитишляхомкеруваннякількістю, напрямком руху, частотою повторень, джерелами утворення та заокремими параметрами таких потоків ресурсів, а саме, матеріальних,потокуперсоналу,енергетичнихресурсів,інформаційногозабезпеченнятафінансуваннядіяльності.Вказаніпотокиможнавіднестидоматеріальних,такякврезультатіїхвзаємодіїмиотримаємоматеріальніресурси.Системалогістичногоменеджменту маєнаступніфункції:«маркетинг ринку сировинита готової продукції; визначення потреби в матеріальних ресурсах; закупівля,транспортування,зберіганнятаоблікматеріальнихресурсів;регулюваннязапасів;організаціявиробничогоспоживанняресурсів;удосконаленняоргструктуриуправлінняматеріальними ресурсами»[22].

На сьогоднішній день виокремлюють наступні підходи до логістичногоуправління:

Перший–розглядаєте,щологістикаповиннапередбачатилишевиконання функцій планування: «розробку механізму та структури управліннярухомматеріальних,інформаційних таіншихпотоків»[16].

Другий – передбачає не лише планування, а й здійснення повсякденноїдіяльностіпоуправлінню.Логістиканакожномуізетапівсвогозастосування,

«впливаєнамаркетинговідослідження,нарухматеріальнихресурсів,нарозподілвиробів міжспоживачами,напроцесвиробництва,наадміністративно-

управлінськудіяльність»[24].

Об'єктомяквивчення,такіуправліннялогістикоювиробничогопідприємстваагрономосекторує«системаматеріальних,інформаційних,фінансових та інших потоків» [6]. Принципова різниця між виробничим талогістичним підходом полягає в тому, що при виробничому підході «об'єктомуправліннябулопевненакопиченняокремихматеріальнихоб'єктів,прилогістичному ж підході головний об'єкт управління- потік, тобто множинаоб'єктів, як єдине ціле» [31]. Показники логістичного потоку характеризуютькількість об'єктів, що є дійсні у конкретний момент часу та «вимірюються уабсолютних одиницях: початковий та кінцевий пункт, траєкторія руху, довжинашляху,швидкістьтачасруху,інтенсивністьтощо»[14].Науковцівідокремлюють сьогодні такі стадії розвитку логістичного управління на основівідослідженняпередовогодосвідуєвропейськихкомпаній:

1. Регулярнаорганізаціясистемилогістичногоменеджменту.Календарне,щоденне планування логістики.

2. Нерегулярнаорганізаціясистемилогістичногоменеджменту.Плануваннялогістичнихзаходівнатиждень.

3. Інтегрована система логістики, яка містить в собі елементи регулярноїтанерегулярноїорганізації,таполягаєупроведеннідовгострокового планування на місяцьта більше.

Існують різноманітні форми логістичних утворень у нестатичних умовахринку.Зокрема,уСШАконцепціялогістикирозглядаєтьсяякефективнийпідхід доуправліннязметоюзниженнявиробничихвитрат.Особливістю логістичногоуправлінняєзмінапріоритетівгосподарськоїдіяльності:головнимстаєне продукт,апроцесувиглядіпотоку-матеріального,інформаційногойт.д.Управлінняпроцесамиформуванняпотоків– «новаформауправління,щоєпозитивновідміннавідтрадиційнихізарівнемтворчогопотенціалу,і поступені ефективностікінцевих результатів»[41].

Змінивтрадиційнихсистемахуправлінняматеріальнимипотокамийвикористання в їх організації логістичного підходузумовлюють вивільненнядодатковоїлогістичноїпотужності,зокрема:«додатковапотужність,

щообумовленагнучкістюсистемизабезпеченняресурсамиабореалізаціїпродукції ;додатковапотужність,зумовлюванаінтеграцієюлогістичних,виробничих і управлінських процесів; додаткова потужність, що обумовленаподоланнямневідповідностей(тимчасовихіпросторових)увнутрішнь омуізовнішньомусередовищій т.д.»[4].

ВневизначенихумовахрозвиткуаграрногоринкуУкраїни,дляформуваннявисок огоконкурентногостатусупідприємстваключоварольвідводиться формуванню «власної ринкової стратегії, проведенню регулярнихмаркетинговихдосліджень,здійсненнюмоніторингумаркетинговогосере довищаі розробленнюкомплексумаркетинговихзаходів»[21].

Відносно системи логістичного менеджменту, то доцільним є звернутиувагунарозвитоклогістичнихсистембезпосередньонапідприємстві,беззалу ченнясторонніхорганізаційзнаданняпослуглогістичногообслуговування.Прицьому перевагу доцільновіддатисистемі,щотягнуть.Ключовимизавданнямиданоїсистемиєзабезпеч енняпостачальницької,виробничої та збутової діяльності підприємства, підтримка локальних стратегійз врахуванням поточних потреб підприємства та його матеріально-технічногозабезпеченнятаперспективнихможливостей.

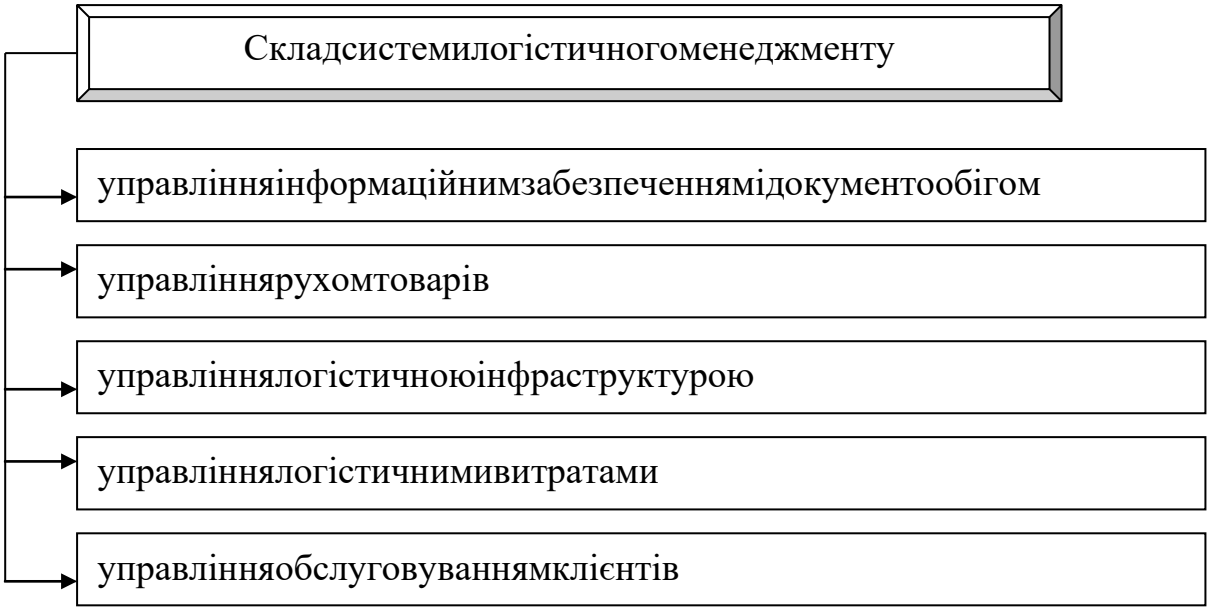


Рис.1.5.Складсистемилогістичногоменеджменту

Принципи логістичного управління спричиняють ряд вимог,

дотриманняякихобов'язководлявсіхсуб'єктівекономічнихвідносин.Існуєрядвимогпостійногохарактеру,виконанняякихвідображаєсутністьконцепціїлогістичногоуправління:сумісністьлогістичнихелементів;мінімізація сукупнихвідноснихвитрат;раціоналізаціяматеріальнихіінформаційнихпотоків;забезпеченняготовностівиробникайпосередникадовиконаннязамовлень;забезпечення синхронностіприскладськійпереробці,транспортуванні готовоїпродукціїйт.д[31].

Системалогістичногоменеджментускладаєтьсязтакихпідсистем(рис.1.5):

Практичне використання логістичного управління виражається через йогофункції, найбільш важливими сферами прояву яких є постачання, виробництво,розподілзбут.Використаннялогістичногоуправлінняприпускаєширокийспектр дій,а саме:

1. прогнозування,здійсненнятауправлінняресурснимзабезпеченнямпідприємства,встановленнядоговірнихзв’язківізпостачанняресурсівтавідвантаженняпродукції,їх оперативнекорегування;
2. організаціяскладськогогосподарства,раціональневикористанняскладів,визначенняоптимальногорозміщення;
3. оптимізаціярівнявикористаннямашино-тракторногопаркупідприємства;
4. регулювання інформаційного потоку та прогнозування на основні йогоаналізу– матеріальногопотоку;
5. організаціяроботитаформуванняпакетупослугізлогістичногозабезпечення;
6. формуванняінформаційногозабезпеченнявиробничоїдіяльності;
7. визначенняоптимальногоскладутастроківпостачанняматеріальнихресурсів;
8. формуваннямаркетингово-збутовоїдіяльності;
9. моніторинг якісних параметрів виконання логістичногообслуговування;
10. корегування величини і напрямків руху потоків підприємства;
11. прогнозування логістичної діяльності, через складання планів з перевезень,зберіганнятавикористаннязапасів.

Впровадження системи логістичного менеджменту на підприємстві даєзмогупровестинаступніроботи:«оптимізаціявиробничихпотужностейвумовах

нестабільних обсягів виробництва та постачання матеріалів, сировини,готовоїпродукціїтощо;визначеннярaціональноїорганізаційноїструктурипідприємства;визначеннярaціональнихшляхівстворенняtранспортногокоридору»[43].

Охарактеризуємоокреміпринциплогістичнихпідходіввсистеміменеджментупідприємством:«централізаціярозробкистратегіїуправління;централізаціяпроцесуїїреалізації;забезпеченнягнучкостілогістичногоуправлінняпідприємством;забезпеченняадаптивностіуправління;використання у широкого кола менеджерів всіх рівнів у процесі управління»[Іванова 20].

Пропонуєморозглянутисучаснііснуючілогістичніметодиуправління підприємством.

1. Метод взаємодії між функціями та логістичними процесами «передбачає інтеграцію маркетингової та логістичної стратегії увигляді маркетинго-логістичногоуправління,інтеграціїстратегійтранспортування,складуваннятощо»[9].

2. Метод логістичного аутсорсингу базується на залученні до здійсненнялогістичного обслуговування сторонніх організацій, діяльність яких полягає унаданніпослуг злогістичногообслуговування.

3. Методконсолідаціїдозволяєзменшитивитратиналогістичнудіяльністьзарахунок синергетичногоефекту.

4. Методскороченняциклутарівнязапасіввикористовуєтьсяприплануваннянівиробництва,формуваннітанормуванніресурсівпідприємстватаін.

5. Методдиференціаціїзумовлюєоптимальнеспіввідношеннямiжпонесенимивитратами та досягненим ефектом.

6. Методінновацiйпередбачаєвикористаннядосягненьнаукиприздійсненні логістичногообслуговування.

Отже, основними шляхами підвищення якості логістичних процесів

напідприємствах єтакі:

1. Використаннянапідприємствіелементівінтегрованоїсистемиякості.
2. Використання елементів стратегії підприємства, які спрямовані напідвищенняякостісамогопідприємства.
3. Застосуванняфакторівзростанняякостілогістичнихпослугяквсамомупідприємстві,так іпризовнішніхвзаємозв'язках.
4. Налагодженняякіснихвзаємовідносинміжпідрозділамипідприємства,щозабезпечитьякістьроботиякокремихпідрозділівтакіпідприємствазагалом.
5. «Координаціядіяльностіуфункціональнихгалузяхякості,напідприємствій улогістичних ланцюгахміжпартнерами».
6. Проведеннясистематичногомоніторингу.
7. Формуванняоптимальноїтадієвоїорганізаційноїструктуripідприємства,якавраховуєпідконтрольністьвиконавцівтавизначенняключовогофункціоналу.
8. Формуванняконкретнихзавданьдляотриманняправильнихрішень.
9. Забезпечення координованості дій (комплексні дії через заходи длядосягненняефектусинергії всистемі управлінняпідприємством).
10. Підвищеннярівняквалiфікаціїкадрівнаключовихвиробничихділянках підприємства.
11. Підвищенняефективностівиконанняроботи(мотиваціяперсоналу).

Методичніаспектиоцінюванняефективностіфункціонуваннялогістичної системипідприємства

Ефективністьлогістичноїсистемипідприємствахарактеризуєтьсясистемоюпоказників,щовизначаютьрівеньякостіроботилогістичнихпроцесівпри заданомурівнізагальних виробничихвитрат.

До основних показників, що визначають ефективності діючої логістичноїсистеми можна віднести: балансовий прибуток; валові виробничі та логістичнівитрати;якістьпродукціїталогістичногообслуговування;тривалістьлогістичних процесів; час виконання замовлень; продуктивність

виробничогоциклутаповерненняінвестованих коштіввдіяльністьпідприємства.

Показники,визначеніна основі рівня витрат мають впливна«цілізаприбуткомірентабельністю,аопераційніпоказникивпливаютьнапродуктивністьпрацііякістьпроцесів,щовсвоючергувпливаєнаціліверхньогорівня, такіяквартістькомпанії»[37].

Взалежностівідобранихцілейаналізудлявизначеннярівняефективності роботи логістичної системи підприємства обирають різні методи.Методологічноюосновоюприуправліннілогістичнимипроцесамискладає системнийпідхід,якийвизначаєтьсячерезцекомплексвзаємопов'язанихелементів.

Системний підхід є універсальним методом пізнання діяльності, оскількивиробничийпроцесчийогоелементиможебутипредставленосистемно.Використання даного підходу «дозволяє досліджувати і проектувати складнідинамічні цілісності і передбачає використання методу дедукції (від загальногодо конкретного)»[38].

Системнийпідхід,якийвикористовуєтьсяпривизначеніефективностіроботилогістичноїсистемипідприємстваможнарозкластизанаступнимиетапами:

1. встановленнятахарактеристикацілейроботилогістичноїсистеми;
2. визначеннякритеріїв,якізабезпечуютьефективнефункціонуваннялогістичноїсистемиза умоввпливузовнішньогосередовища;
3. визначення окремих підсистем з врахуванням окремих видів ефективності;
4. оптимізація окремихелементіврізних варіантів та об’єднання їхвєдинусистемудля отриманняпоставленогорезультату.

Використовуючи системний підхід ми визначимо загальну ефективністьлогістичноїсистеми,проте«методнедозволитьдеталізуватикритеріїефективності і представити діяльність підприємства як логістичного центру вчисловомувираженні»[29].

Метод аналізу повної вартості розповсюджений серед діючих менеджерівз логістичного забезпечення, за умови необхідності вибору з великої кількостіальтернатив.Вказанийметодєметодомкеруванняпотоковимипроцесами,який враховуєвсіекономічнізміни,щовиникаютьприбудь-якихперетвореннявлогістичнійсистемі.«Прийоговикористаннідопускаєтьсязбільше

ння витрат в одній функціональній області логістичної системи, призниженні витрат загалом посистемі»[4].

За висловом Городко М.В., «недоліками методу аналізу повної вартості єнеобхідністьвспеціальнихзнаннях;атакожоблікфакторів,пов'язанихзнепрямимивитратами»[12].

ПриприйняттіоперативнихуправлінськихрішеньвкороткостроковійперспективідоцільнимєвикористанняметодівABCiXYZ-аналізу.Влогістичнійдіяльностіданіметодивикористовуютьприпланування нізакупівельної діяльності,в менеджменті запасів, системі розподілу та іншихнапрямках,якіпотребуютьпоточногоконтролю.

СутьметодуABC-аналізуполягаєв«розподіліоб'єктівзаступенемважливості і зосередженні на найбільш важливих основних зусиллях з точкизору визначеної мети серед безлічі однакових об'єктів. XYZ-аналіз передбачаєрозподілоб'єктівзалежно від попитунаних (частотиспоживання)»[41].

Найбільш ефективні окреслені методи при проведенні оцінкинаступнихлогістичнихпроцесах:обґрунтуванняноменклатуриресурсів,оптимізаціявиробничої структури чи вину надаваних послуг. Але використання вказанихметодівнедаєзмогуякіснооцінитироботувсієїлогістичноїсистеми,якамістить безліч різноманітних показників ефективності, що не враховані в данихметодах.

Стосовноаналізуефективностівикористаннянатуральнихпоказниківлогістичної системи відмітимо, що позитивною динамікою вважається економіячививільненнягрошовихкоштів.Прицьомунеобхідноюумовоює: «оптимальнийрівеньзапасівіскороченняпотребивскладськомузберіганні;часпроходженняпотоковихпроцесів(матеріальних,інформаційних,фінансових) у логістичній системі; тривалість виконання замовлення, якість ірівеньсервісу;рівеньвикористаннявиробничихпотужностей;якістьтранспортнихпослугтаінше».[30].Доцільновідмititинедолікиданогометоду:припроведеннірозрахунківнеобхіднепопереднєнормуваннявсіхнатуральнихпоказників;неможливовизначити економічнийефектвідпроектованої логістичноїсистеми.

ДляоцінкиефективностілогістичноїсистемиМакаренкоВ.М.пропонуєзастосовуватиметодикуGAP-аналізу.«GAP-аналіз–цекомплекснеаналітичнедослідження,

що вивчає невідповідності, розриви між поточним станом компаніїібажаним.Цейметоддозволяєвиявитипроблемні(вузькі)місцявфункціонуванні і розвитку логістичної системи і своєчасному їх усуненні» [Макаренко34].Автор пропонує аналізувати невідповідності реальних (поточних)можливостейвиробничоїлогістичноїсистемипідприємствапрогнозованому (потенційному)рівнюефективностіїїфункціонування.

Описанийметодможебутивикористанийдлявсіхдіючихелементівлогістичної системи і доступний підприємству будь-якої галузі, але необхіднопопереднєпрогнозуваннярівняефективності,якийнеобхіднодосягнути зарізнимипоказниками.



Рис.1.6.Пропонованасистемапоказниківлогістичноїдіяльностіпідприємства

Використанняприаналізіефективностілогістичноїсистемиодногоізописани хметодівнедаєточногорезультатущодоїїфункціонування.Дляотриманнябільшто

чнихрезультатівнеобхіднопроводитидослідженнязаякомогабільшоюкількістюк ритеріїв.

Збалансованасистемапоказниківоцінкиефективностіфункціонуваннялогістич ної системи акцентуєувагу на взаємозв'язок фінансових показниківпідприємствазтакиминапрямкамидіяльності,як:задоволенняпотребспож ивачів, внутрішньозаводська виробнича діяльність логістики, інноваційнаскладова підприємства,заходищодопідвищеннярезультативнихпоказниківфінансового стану.

Узагальнивши вищеозначені методи, вважаємо, що комплексна системапоказниківфункціонуваннялогістичноїсистемипідприємстваповиннаскладатисяізтрьохскладових(рис.1.6).

Використаннязбалансованоїсистемипоказниківваналізілогістичнихсистемдасть змогувизначитивідношеннявнутрішніхізовнішніхклієнтівпідприємствадойогологістичної діяльності;якіконкретніпроцесиприятимутьреалізаціїлогістичноїтавиробничої стратегії,якізаходидопоможутьоптимізуватифінансовірезультатипідприємства;як оцінюють логістичнусистемутадіяльністьпідприємствазагаломйоговласникиікерівники.

Алгоритм оцінки ефективності функціонування логістичної системи – цеспеціально розроблена система операцій, яка після послідовного їх виконаннядозволяєпровестиповнуоцінкуефективностіфункціонуваннялогістичної системи і визначити підсумковий рівень ефективності її функціонування. Такимчином,відстеженнятааналізпоказниківефективностіфункціонуваннялогістичної системипризводитьдорозробкистратегічнихініціатив,спрямованих на вдосконалення як діяльності підрозділів, так і всієї діяльностісуб'єкта господарювання загалом, а також знаходження проблемних місць, якіперешкоджаютьвиходусистеми набільш високий рівень.

РОЗДІЛ 2.
ДОСЛІДЖЕННЯОСОБЛИВОСТЕЙЛОГІСТИЧНОЇДІЯЛЬНОСТІ НВК «АГРО–ЦЕНТР» БІЛОЦЕРКІВСЬКОГО РАЙОНУ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Організаційно-економічнахарактеристикаНВК «Агро–Центр»

Науково–виробнича корпорація (НВК) «Агро–Центр» зареєстрована 19.12.2001рокуза адресою вул. Богдана Хмельницького, 30, с. Кашперівка, Білоцерківський район Київської області. Основні напрями діяльності:

– організаціявиробництвависокоякісної сільгосппродукції,їїпереробка та забезпечення потреб харчування, а також реалізація сільськогосподарської сировини, готової продукції стороннім юридичним і фізичним особам з метою отримання прибутку;

– удосконалення наявних галузей, створення нових виробництв і здійснення інших видів діяльності, що не суперечить чинному законодавству, з метою отримання прибутку та підвищення рівня господарювання.

Функції управління діяльністю підприємства здійснюються підрозділами апарата управління й окремих працівників, які вступають один з одним в економічні,організаційні,соціальні,психологічнівідносини. Будь–якаорганізація або підприємство має організаційну структуру управління, яка являє собою сукупність стійких зв'язків між елементами та учасниками системи управління, організаціями, підприємствами, що здійснюють господарську діяльність.

Головою підприємства є голова правління та його заступники, наступна ланка охоплює головного економіста та бухгалтератаначальниківвідділів,якіпідпорядкованівідповідномузаступнику.В свою чергу кожний структурний підрозділ має свого керівника.

Сукупністьорганізаційнихпідрозділівгосподарства,зайнятихдіяльністю,а також обслуговуючих виробництв становить організаційну структуру підприємства. Вибір певної організаційної побудови визначається розміром підприємства, характером виробничої спеціалізації і концентрації, станом транспортних шляхів, розвитком транспорту та зв’язку, кваліфікацією

управлінських кадрів і спеціалістів сільського господарства.

Організаційнаструктура«Агро–Центр»наведенанарис.2.1.

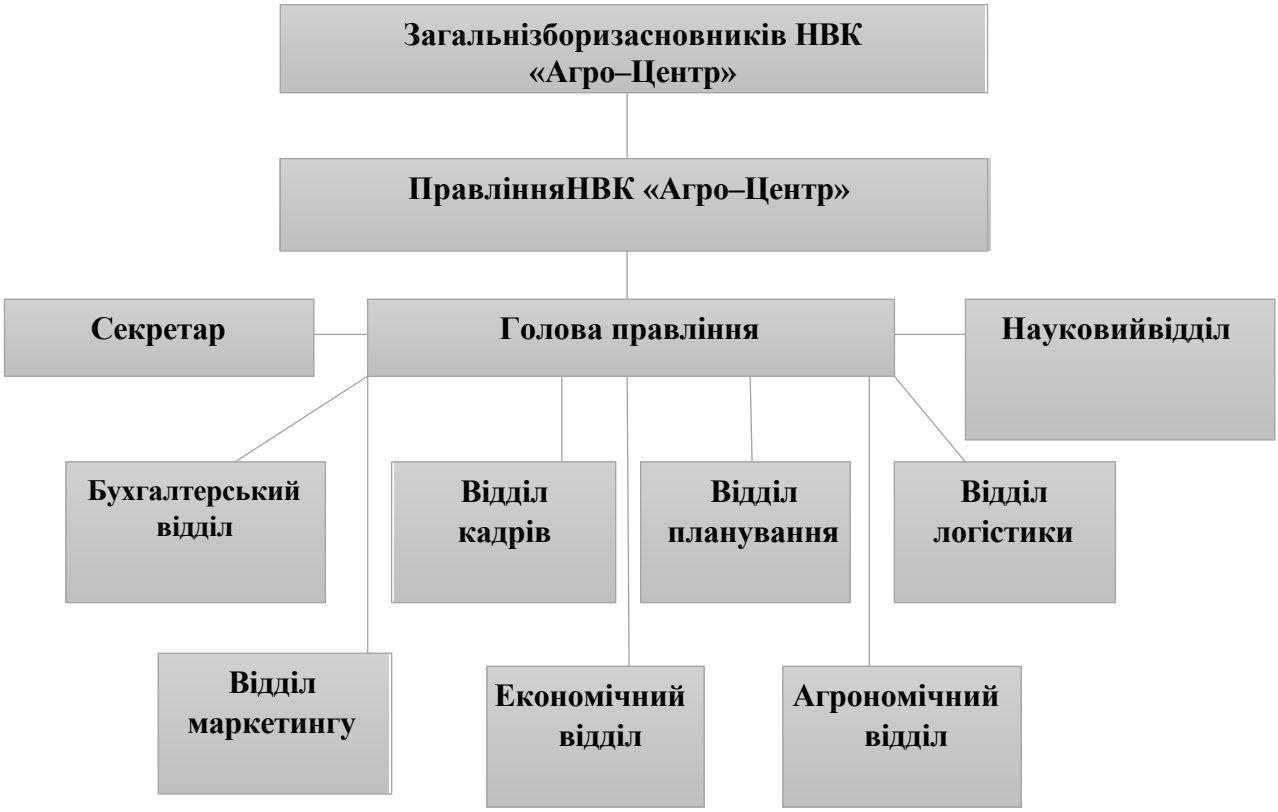


Рис.2.1Організаційнаструктура НВК «Агро–Центр»

Джерело: складеноавторомнаосновіданихНВК«Агро–Центр»

Керівництво фірми розраховує на бездоганне виконання обов'язків усіма співробітниками компанії в будь–якій сфері їх діяльності і домагається цього, стимулюючи тих, хто сприяє збільшення прибутковості компанії за рахунок кращого обслуговування споживачів і зниження витрат. Всі співробітники підприємства мають можливість для професійного та кар'єрного росту, самореалізації.

При дослідженні результатів виробничої діяльності, які характеризують техніко-економічний рівень розвитку досліджуваного підприємства важливо враховувати його розмір за показниками площі сільськогосподарських угідь, величину авансованого капіталу, кількості працівників та обсягу продажу продукції. Проаналізуємо все вище перелічене в табл. 2.1.

Таблиця2.1

ПоказникирозміруНВК«Агро–Центр»

Показники	Роки			Відхилення, +/- 2023 від 2021
	2021	2022	2023	
Площас/гугідь,га	8425	8425	7858	-567
Рілля, га	7845	7845	7239	-606
Середньооблікова чисельність працівників,осіб	151	134	129	-22
Вартість валової продукції,тис.грн	30783,2	33585,6	66603,0	35819,8
Утомучисліна1гас/гугідь	11,47	11,71	10,1	-1,37
На1 працівника	127,76	145,8	180,98	53,22

Джерело: розрахованоавторомнаосновіданихНВК«Агро–Центр»

З таблиці 2.1 ми можемо побачити, що площа с/г угідь, в тому числі і рілля протягом 2021–2023 років зменшується. Відповідно зменшилася і середньооблікова чисельність працівників у 2023 році на 22 особи в порівнянні з 2021 роком. Обсяги реалізації у 2023 році досягли – 66 603,0 тис.грн , у тому числі на 1 га с/г угідь – 10,1 тис.грн , на 1 працівника – 180,98 тис.грн.

Таблиця2.2

Склад та структуратоварноїпродукціїНВК«Агро–Центр»
(в середньомуза 2021-2023 рр.)

Видтоварноїпродукції	Структуратоварноїпродукції	
	тис.грн	%довсієїпродукції
Пшениця озима	14826,4	21,36
Жито	1124,5	1,62
Кукурудзана зерно	6739,9	9,71
Горох	1096,7	1,58
Овес	1013,4	1,46
Соняшник	26251,5	37,82
Картопля	15770,4	22,72
Овочівідкритого ґрунту	1034,2	1,49
Плоди, ягоди	597,0	0,86
Інше	957,8	1,38
Всього порослинництву	69411,8	100,0

Джерело: розрахованоавторомнаосновіданихНВК«Агро–Центр»

Проаналізуємо виробничу структуру підприємства через товарну продукцію в табл. 2.2.

З табл. 2.2. видно, що в середньому за аналізований період підприємство найбільше вирощує соняшник (37,82%), картоплю (22,72%) та пшеницю

(21,36%).Отже,НВК«Агро–Центр» має технічно-зерновий напрямок спеціалізації.

Таблиця2.3

Показникиекономічноїефективностівиробництва НВК «Агро–Центр»

Показники	Роки		
	2021	2022	2023
Рентабельністьвласногокапіталу,%	1,9	0,77	0,27
Рівеньрентабельності,%	22,8	10,53	21,26
Рентабельністьпродажу,%	18,57	9,53	17,53
Рентабельністьавансованогокапіталу,%	1,76	0,62	0,21

Джерело: розрахованоавторомнаосновіданихНВК«Агро–Центр»

Рентабельність власного капіталу показує, скільки прибутку залишається в розпорядженні підприємства та одержує підприємство на кожну гривню власного капіталу у відсотках, у 2023 році він становив 0,27%. Аналогічно розраховується і рентабельність авансованого капіталу. Рентабельність авансованого капіталу значно зменшилась у 2023 році через закупку підприємствомсучасногосільськогосподарськогообладнанняу2022і2023роках за лізингом. Рівень загальної рентабельності характеризує ступінь окупності та економічнуефективність поточнихвитрат.

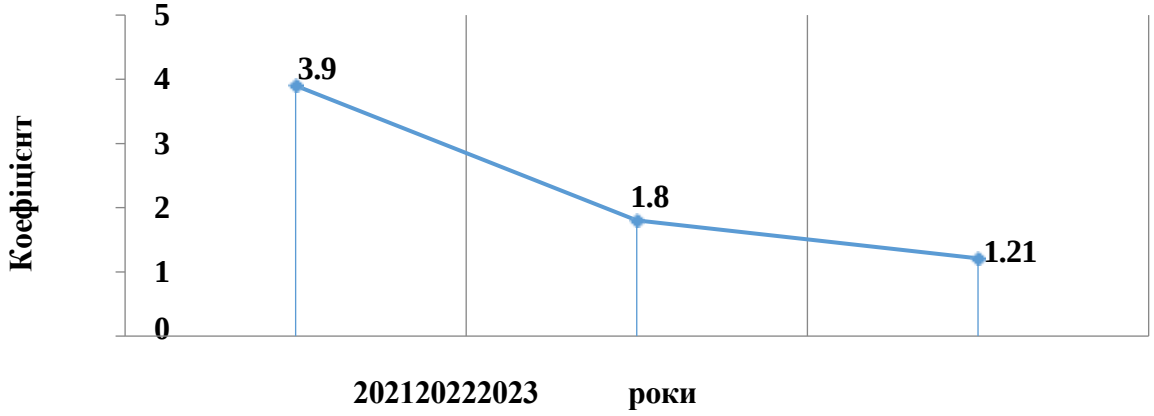


Рис.2.2КоефіцієнтзагальноїліквідностіНВК«Агро–Центр» за 2021–2023 роки

Джерело: складеноавторомнаосновіданихНВК«Агро–Центр»)

У2023роціпідприємствозарахунок одержаної грошової виручки не повністю відшкодувало витрати виробництва на реалізовану продукцію і додатково одержало на кожну гривню цих витрат по 0,21 грн прибутку, тому щорівень рентабельності

дорівнює 21,26%. Рентабельність продажу становила 17,53% в 2023 році, що означає, що ціна за якою реалізується продукція, може бути знижена на 17,53% і при цьому підприємство не нестиме збитків, досягаючи нульової рентабельності.

Длякращогорозумінняекономічноїефективностівиробництва НВК«Агро–Центр» зобразимо коефіцієнт загальної ліквідності на рис. 2.2.

Спроможністьпідприємствавиконуватисвоїпоточнізобов'язаннязарахунок оборотних активів відбиває показник ліквідності. У цілому підприємство вважається ліквідним, якщо його оборотні активи перевищують поточні зобов'язання. Значення коефіцієнта загальної ліквідності більше від одиниці як бачимо з рис. 2.2, а це свідчить про низький фінансовий ризик.

Від забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та ефективності їх використаннязалежать тенденції змін обсягів виробництва і своєчасність виконаннясільськогосподарськихробіт,результатомефективноговикористання трудовихребусівєсобівартістьпродукції,прибуткатабагатоіншихякіснихпоказниківго сподарчої діяльності. Проведемо аналізтрудовихресурсів підприємства(табл.2.4).

Таблиця2.4

ЗабезпеченістьНВК«Агро–Центр»трудовимиресурсамита ефективність їх використання

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2021	
				+;–	%
Середньорічначисельність,люд.робітників,	151	134	129	– 22	–14,57
Витратипраці,тис.люд.–год.	268	535	377	109	40,67
Відпрацьованолюд.–днів1робітникомзарік	157	420	238	81	51,59
Середнятривалістьробочогодня,год.	7	7	7	–	0
Вартістьваловоїпродукції,тис.грн.	28094	24956	23768	– 4326	–15,4
Виробітокодногоробітника:					
–середньорічний,тис.грн.	26,8	23,6	20,3	– 6,5	–24,25
–середньодобовий,грн.	170,7	56,2	85,3	– 85,4	–50,03
–середньогодинний,грн.	24,4	8	12,2	– 12,2	–50
Коефіцієнтвикористаннярічногофонду робочогочасу	0,54	1,45	0,82	0,28	51,85

Джерело: розрахованоавторомнаосновіданихНВК«Агро–Центр»

З таблиці 2.4 видно, що щороку численність працівників зменшується, що пов’язанозвпровадженнямпідприємствомсучаснихтехнологійтаобладнаннядля

оброблення сільських угідь, тому й спостерігається зниження чисельності необхіднихробітників.У2023роцівитратипраціпоНВК«Агро–Центр»зрослина 109 тис. люд.–год. ніж у 2021 р., завдяки цьому збільшилась й кількість відпрацьованих людино–днів одним робітником за рік із 157 днів (у 2021 році) до 238 днів (у 2023 році). Прирівнюючи кількісне збільшення трудових ресурсів з ефективністюїхвикористаннябачимозменшення(останньогопоказника).

Таблиця2.5

Витратинавиробництво продукції рослинництваНВК«Агро–Центр»

Стаття витрат	Витратинавиробництвопродукції,тис.грн.						2023 р. до2021 р., %
	2021 р.	%	2022 р.	%	2023 р.	%	
Витратинаоплатупраці	4324	14,78	2815	6,01	4047	6,50	–6,41
Відрахуванняна соціальнізаходи	1548	5,29	1225	2,61	890	1,43	–42,51
Матеріальнівитрати	19095	65,25	34139	72,86	47571	76,39	149,13
ут.ч.: –насіння і посадковийматеріал	6418	21,93	6947	14,83	8435	13,54	31,43
–мінеральні добрива	2137	7,3	6220	13,27	8705	13,98	307,35
–пальнеімастильні матеріали	6897	23,57	3911	8,35	8872	14,25	28,64
– електроенергія	229	0,78	166	0,35	807	1,30	252,40
–паливо й енергія	725	2,48	964	2,06	1311	2,11	80,83
–запаснізапчастини, ремонти та буд матеріали	1195	4,08	1370	2,92	2940	4,72	146,03
–оплата робіті послуг	2689	9,19	14561	31,08	16501	26,5	513,65
Амортизація	1734	5,93	1526	3,26	4764	7,65	174,74
Іншівитрати (включаючиорендну плату)	1888	6,45	5945	12,69	3634	5,84	92,48
у т.ч.: – земельні частки(паї)	675	2,31	1205	2,57	1369	2,2	102,81
–майновіпаї	–	–	–	–	–	–	–
Усього витрат	29264	100	46855	100	62275	100	112,8

Джерело: розрахованоавторомнаосновіданихНВК«Агро–Центр»

Виробітки одним робітником 2023 року відносно 2021 року зменшилися: середньорічний на 24,2%, середньодобовий та середньогодинний на 50%.

Проаналізуємо витрати рослинництва НВК «Агро–Центр» за 2021–2023 роки в

табл. 2.5.

Отже, аналізуючи структуру витрат рослинництва можна сказати, що найбільшу частку займають матеріальні витрати, а саме витрати пов'язані із купівлею мінеральних добрив, насіння та посадкового матеріалу, пального та мастильних матеріалів.

Проаналізуємо дохід від реалізації продукції протягом 2021– 2023 рр. на рис.2.3.Якбачимо,дохідвідреалізаціїпродукціїзкожнимрокомзростає.Якщоу 2021роціНВК«Агро–Центр»чистийдохіддорівнював6343тис.грн.,тонакінець 2023 року він становив 22 522 тис. грн.

В результаті проведеного дослідження стану ефективності виробництва і реалізації продукції даного підприємства за період 2021 – 2023 рр. виявлено, що незважаючинавідчутнепокращеннярозглянутих показниківефективності(вт.ч.і зміцнення фінансового стану) має значні резерви для підвищення її рівня та подальшого покращення основних показників фінансово–економічної діяльності.

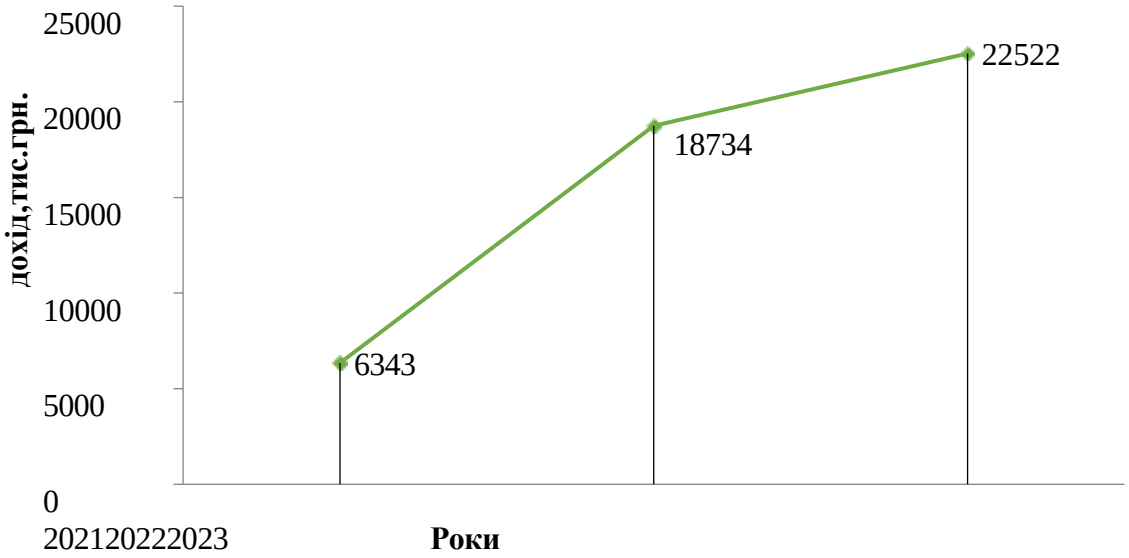


Рис. 2.3 Динаміка доходувід реалізації продукції НВК «Агро–Центр», тис. грн.
Джерело: побудованоавторомнаосновіданихНВК«Агро–Центр»

Основнимиізнихєтакі:

1) збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції за рахунок ефективної маркетингової роботи, удосконалення організації праці та підвищення ефективності використання основних фондів;

2) зменшеннявитратізниженнясобівартостіпродукції;

3) розширенняасортиментувиробництваіреалізаціїпродукції.

Таблиця2.6

РозширенаSWOT-матрицяНВК «Агро-Центр»

Внутрішнє середовище	Сильністорони(S)	Слабкісторони(W)
Зовнішнєсередовище	Вигіднерозташування підприємстваНаявність необхідних ресурсів(земля,техніка, фінансовіресурси) Високапродуктивністьпраці Стабільне фінансовестановище Великийдосвіднаринку	Зношеність основних засобівКомунікації,устаткування іприміщення фізично зношені Відсутність відділумаркетингутанизький рівень здійснення маркетинговоїдіяльності Відсутність досліджень вобластіпередовихтехнологій
Можливості(O)	SO– стратегія	WO–стратегія
Розширення ринків збутупродукції Розширення напрямківдіяльностіПокращення техніки татехнології Нарощування основного таоборотного капіталуРозширення асортиментупродукції та поліпшенняякості продукціїМожливість росту обсягіввиробництваіприбутку Проведення модернізаціїтехнологічного обладнання	Розширення ринків збутупродукції; Оптимізаціявиробничої структури Продаж або здача в орендуневикористовувани хтериторій та площ;Розширеннясівозмін.	Залучення інвестицій дляпереоснащення виробництвановим обладнанням;Розробка новихмаркетингових заходів щодовстановлення гнучкої ціновоїполітики, створення системизбутуі розподілу
Загрози(T)	ST– стратегія	WT–стратегія
Наявність конкурентів наринку, розширення ринкуконкурентамиТехнологічне відставанняВоєнні діїта економічна ситуація в країніНепередбачуваністьподальшого розвиткутваринницькоїгалузі Високі податкові ставкиНесприятливіпогодні	Проведення гнучкої ціновоїполітики,диференційованоїзалежно від замовника;пропозиція вигіднихклієнтовіумовоплати;Організація службимаркетингу на сучасномурівні,розробканових рекламних кампаній, ретельнедослідженняринку	Вивчення та, можливо,використання кооперації впросуванні продукції;Оптимізація обсягів випускупродукції; скороченнякількості незавершеної абобракованоїпродукції

умови		

Врезультатівпровадженняцихзаходівпідприємствомаєзначніможливості в найближчій перспективі підвищення ефективності виробництва і реалізації продукції та подальшого зміцнення фінансово–економічного стану. Тому у подальшому зосередимося на діагностиці існуючого рівня логістичної діяльності підприємства.

До слабких сторін НВК «Агро-Центр» можна віднести такі: відсутністьчітких стратегічних напрямківдіяльності; відсутність маркетингової роботи;недолікивпануванні;наявністьзбитковихвиробництв;високасобівартість продукції;дефіцитгрошовихкоштів;відсутністьпостійнихтаефективнихканалівреалізації.

СильнимисторонамиНВК «Агро-Центр» слідвважатитакі:зручнемісцерозташування;сприятливіприродно-кліматичніумови;забезпеченістьтрудовими ресурсами; досвід виробництва продукції; наявність матеріальнихресурсів; висока фінансова незалежність; достатній рівень фінансової стійкості;відсутністьдовгостроковоїкредиторськоїзаборгованості;стійкемайновестановище; наявністьпопитуна продукцію.

З метою «встановлення взаємозв'язку між сильними і слабкими сторонамитаможливостямиізагрозамиїхрозміщеноувиглядіматриці»(табл.2.6).

Відповідно,передНВК «Агро-Центр» відкриваютьсянаступніможливості:збільшенняобсягіввиробництвапродукціїзарахунокпідвищенняефективностівиробництва,скороченнявитратзарахунокекономіїтаполі

пшенняїхоблікуіконтролю,розширенняасортиментупродукціїзарахуноквирощування новихсільськогосподарськихкультур,вихіднановісегменти ринку, збільшення обсягів реалізації за рахунок пошуку ефективнихканалів,налагодженняпромисловихвиробництв.Тавідповідноізагрози:під вищенняціннаматеріали,непередбачувані заходизбокууряду.

Окрімврахуванняумовринковогосередовищастратегічнеуправлінняпідприємств омповинновідповідатиекономічнійсутітазавданнямгосподарства. Відповідно розробка стратегічної програми вимагає визначеннястратегічнихцілейсільськогосподарськихпідприємств(табл.2.7).

Таблиця2.7

«Дерево цілей»НВК «Агро-Центр»

Ціліпершого порядку	Цілідругогопорядку
1. Формування новихмеханізміввиробництвагосподарством	1.1.Трансформаціявиробництва
	1.2.Розвитокприбутковихвидівдіяльності
	1.3.Сануваннягалузі
	1.4.Збільшенняобсягіввиробництвасільськогосподарської продукції
	1.5.Налагодженняефективнихшляхівзбутупродукції
	1.6. Іншіпідходидозаохоченнянапрацю
2. Удосконаленняорганізаційного механізмугосподарювання	2.1. Забезпечення чіткого організаційного механізму господарювання
	2.2. Внутрішньогосподарське реформування з метою створенняініціативноїкоманди
	2.3.Ефективнийпідхіддо маркетингу
3. Ефективне використанняземлігосподарством	3.1.Переглядіоптимізаціяпосівнихплощтасівозмін
	3.2.Підвищенняякостігрунту
	3.3.Взяттяземліусубаренду
4.Формування новоїматеріально-технічної базигосподарства	4.1.Максимальноможливеоновленняпаркуавтомобілів, комбайнівтатракторів
	4.2. Технологічне переоснащення сільськогосподарського виробництва
5.Інноваційніпідходикерівництва та інформаційнезабезпечення	5.1.Розробкамеханізмуосвоєннявпровадженнянових технологій
	5.2.Поєднаннянаукиівиробництва
	5.3.Застосуваннякомп’ютернихпрограм
6. Забезпеченнягосподарства кваліфікованимикадрами	6.1. Збереження та ефективне використання трудових ресурсів
	6.2.Підвищенняквалiфікаціїпрацівників

7. Розвиток соціальноїінфраструкту ригосподарства	7.1.Створеннясприятливихсоціально-економічнихумов життяідіяльностінаселення
	7.2.Максимальнийрозвитоксоціальноїінфраструктури
8.Захистнавколишньогосе редовища	8.1.Розробкапрограмизаходівзохоронинавколишнього середовищаівикористанняприроднихресурсів
	8.2.Впровадженнявструктурувиробництва«екологічної продукції»

Розробка «дерева цілей» повинна підпорядковуватись генеральній метігосподарства.ГенеральноюметоюНВК «Агро-Центр» євиробництвоякісноїсільськогосподарськоїпродукціїтазадоволеннясоціально-економічнихпотреб працівників на основі оптимального використання наявних ресурсів здотриманнямекологічнихвимогрозвитку.

НинівНВК «Агро-Центр» відсутнясистемачітковизначенихстратегічнихцілей.Враховуючивище визначенугенеральнуметупідприємства,напрямок йогогосподарськоїдіяльностітаумовизовнішньогосередовищадоцільнозапропонувати дляного наступний набір довгостроковихцілей.

Доцільністьзастосуваннясаметакоїсистемицілейобумовленанаступним:

1. РозширенняНВК «Агро-Центр» виробництваконкурентноспроможноїпродукції рослинництва з метою уникнення формування кризової ситуації єцілкомвиправданимкроком.Однакдовготривалепереважаннявструктуріпосівних площ зернових, цукрових буряків зокрема може негативно позначитись на родючості ґрунтів та зумовити зниження економічного ефектувідвиробництвацихвидівпродукціївмайбутньому.Затакихобставинпідприємствам слід звернути особливу увагу на питання оптимізації посівнихплощта сівозмін.

2. НасьогоднішнійденьНВК «Агро-Центр» особливогостровідчуваютьпроблемувідсутностіефективнихканалівреалізації.Переважнабільшістьвиробничихзв’язківгосподарствнеєстабільною.Крімтого,господарськіоперації продовжують мати бартерний характер, що не забезпечує надходженняв господарство грошових коштів. Вирішенню даної проблеми можливе шляхомналагодженнянапідприємствахефективноїмаркетинговоїроботи,якабпередба

чалазбірінформаціїпропокупцівтапостачальників,вивченняринкових цінна сільськогосподарськупродукцію.

Одночасно із забезпеченням орієнтації НВК «Агро-Центр»на умови ринку,дана інформація сприяла б поліпшенню процесу планування та забезпечувала ббільшточне прогнозування грошовихпотоків.

3. Важливимчинником,щовпливаєнарозвитокНВК «Агро-Центр» єзабезпеченістьйоготрудовимиресурсами.Насьогодніпідприємствонезабезпечено необхідною кількістю спеціалістів, що зумовлено низьким рівнемінфраструктуриселатаслабкоюмотиваційноюбазоюнапідприємстві.

4. Важливоюпередумовоюзабезпеченнястійкихпозиційнаринкутамаксимальном ожливоїдохідностівідгосподарської їдіяльностієудосконаленнявикористовуванихтехн ікитатехнологій.Нинігосподарствазастосовують,якправило,типовіенергомісткітехно логії,щосприяєформуванню високої собівартості продукції. До того жосновна частина

засобівпрацігосподарствхарактеризуєтьсяморальноюзастарілістю.Саметомудоцільн ими є здійснення інноваційної діяльності та модернізація матеріально-технічноїбази господарств.

5. Беручи до уваги те, що розвиток сільськогосподарського підприємстваповиненздійснюватисьвумовахсуспільноївідповідності,господарствуу довгостроковій перспективі слід приділяти значну увагу питанням соціальногорозвиткута захистунавколишньогосередовища.

Інструментаріємвиконаннявищевизначенихцілейєстратегія. Оскільки НВК «Агро-Центр» знаходиться в ситуації, яка потребує вирішенняпо різних напрямках, доцільно запропонувати для нього антикризову стратегіюкомбінованогохарактеру,якабпоєднувалавсобіелементизахисноїтанаступал ьної стратегій. Суть такого управління полягає упосиленні економії,скороченні витрат, застосуванні активного маркетингу, пошуку і використаннірезервів,поліпшенніуправління,модернізаціївиробництва,змінутоварної політики.

Нанашудумку,реалізаціяданоїстратегіїповиннапередбачатиздійснення ряду

заходів у сфері виробництва, маркетингу, фінансів та кадровоїполітики.Відповідно,необхіднимєрозробленнянаступнихстратегій:

1. Стратегіявиробничогоменеджменту;

2. Маркетинговастратегія;

3. Фінансовастратегія;

4. Стратегіяуправлінняперсоналом.

Наявністьтакоїсистемифункціональнихстратегійзабезпечуватимеузгодженістьрізногородузаходівтакерованістьпроцесамивиконаннязагальної стратегії.

2.2. Діагностикаіснуючогорівняорганізаціїлогістичного менеджменту НВК «Агро-Центр»

Розглянемоособливостілогістичного менеджменту на НВК «Агро-Центр». Аналізуючилогістичний менеджмент НВК «Агро-Центр», можнавідмітитиподілзагальногопроцесувиробництва на виконанняокремихлогістичнихфункцій.

Такаорганізаціядозволяєшвидшевирішуватипоточніпроблеми, реагувати на змінизамовника, покращити контроль виробничоїдіяльності.

Плануваннялогістики на НВК «Агро-Центр»полягає в тому, щобобсягпродукції та її структура повністювідповідалиплатоспроможномупопитуклієнтури та потребам власноговиробництва. План логістикивідповідно до інтегральної та синергетичноїфункційвключаєнеобхіднідокладнідані і міститьопис та оцінкупараметрівспільноїдіяльності з урахуваннямпостачальницько-збутовихризиківфункціональних служб: транспортноїмережі, виробничо-ресурсного забезпечення, транспортно-логістичного, технологічного та транспортно-збутовоголанцюга.

Процесплануванняпередбачаєнаступніетани: дослідження ринку сировини і матеріалів, визначення потреби підприємства по всійноменклатуріспоживанихматеріалів, складання плану закупівельматеріалів і вартіснийаналіззаготівельногопідприємства.

НВК «Агро-Центр»виділяє такі переваги застосування логістичної концепції «точно у термін»:

- оптимізація виробничих запасів на основних стадіях логістичногоруху;

- оптимізація складських приміщень;

- рентабельність та виробнича продуктивність системи логістики - дотримання строків виконання робіт;

- адаптованість логістичної системи до змін.

При цьому для логістичної діяльності НВК «Агро-Центр»характерні наступні недоліки:

- неповне забезпечення виробничого процесу матеріально-технічними ресурсами, що спричиняє порушення в роботі логістичної системи;

- недотримання термінів постачання як матеріалів так і готової продукції;

- недосконале інформаційне забезпечення логістичної діяльності.

Розглянемоелементисистемиуправліннялогістичнимипроцесами НВК «Агро-Центр», щозображені на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Елементиуправліннялогістичнимипроцесами НВК «Агро-Центр»

Система логістичного менеджменту на підприємстві НВК «Агро-Центр»повинна представляти собою такийзагальниймеханізм в системі менеджменту, якийпоєднує в собівсіскладовілогістичногоуправління та всебічновпливатиме на стан виробничоїсистеми. Перед таким механізмом, з точки зорураціональноїпобудовилогістичноїсистеми стоять наступнізавдання: оцінка та моніторингзовнішньогосередовищапідприємства,

формуванняоптимальноїструктурилогістичноїистсеми, формулюваннязагальної та локальнихцілейпідприємства,
формуванняоптимальноїорганізаційноїструктурипідприємства;
діагностикаіснуючихстратегійпідприємства; аналізметодів, щозабезпечуютьвиконаннярозроблених планів.

Логістичнийланцюжокдіяльностікомпаніїможнапредставитиоформлення заявки на перевезення–отримання вантажу від клієнта (в клієнтському відділі або ж за адресою самого клієнта) – оформлення необхідних додаткових послуг – відправка вантажу на склад – зберігання вантажу і підготовка його до відправки – навантаження автомобіля – перевезення збірних вантажів – вивантаження вантажів, що перевозяться – зберігання вантажів на складі (при необхідності) – адресна доставка вантажів або забір вантажу особисто клієнтом.

Паралельно весь ланцюжок руху даних матеріальних потоків супроводжується інформаційними потоками, такими як: відстеження руху вантажів клієнтом через сайт компанії, відстеження руху вантажів операторами, внесення інформації про вантаж в програму, інформація про вантажі, внутрішньо тарний облік вантажу, розрахунок вартості перевезення та інше. Також, рух матеріальних потоків (транспортування вантажів) супроводжують і фінансові потоки: оплата основної послуги клієнтом, оплата додаткових послуг і багато інших.

НВК«Агро–Центр»використовуєрізнівиди транспорту (рис.2.5) задля швидкого перевезення вантажу.



Рис.2.5Використаннярізнихвидівтранспортув НВК «Агро–Центр»

Джерело: складеноавторомнаосновіданихНВК«Агро–Центр»

В агропромисловому комплексі автомобільний транспорт має низку переваг щодо інших видів транспорту, серед яких є відносна швидкість доставки вантажів. При транспортуванні вантажів на великі відстані ця перевага особливо відчутна,цепояснюєтьсятим,щозростаєробочашвидкістьтранспортнихзасобів, іззбільшеннямвідстаніпідвищуєтьсяпитомавагачистоїроботи,тобтовласне транспортування. За допомогоюпрямих автоперевезень зникає потреба в проміжних складах зскладною механізацією навантажувально – розвантажувальнихробіт,атакожвідбуваєтьсяскороченнячасудоставкивантажів. Автопарк НВК «Агро–Центр» невеличкий і складається з 3–х автомобілів:КамАЗ, МАЗ і DAF; та автомобілів працюючих без прибутку (МАЗ 5432, КамАЗ 54112, ГАЗ 3110, Toyota RAV4, Toyota FJ Cruizer, Merceds – Benz ML320). Також підприємство має причіп: низькорамні майданчики, бортові, тентованіта контейнеровози.

ОсобливістьлогістичноїсистемиНВК«Агро–Центр»полягаєвтому,щона вході системи головним ресурсом є насіннєвий матеріал, паливо, добрива, засоби захисту рослин та інші матеріальні ресурси, а на виході продукція рослинництва.

Транспортнийперевізнийпроцес,цеосновалогістичноїдіяльності,якаявляє собою різновид взаємообумовлених і взаємопов'язаних процесів, результатом є виробничо–тимчасова зміна стану вантажів.

Сучасна логістична діяльність у НВК «Агро–Центр» включає в себе комплекс робіт тапослуг по доставці таперевезені вантажу або товару від складів підприємства до споживачів. Щодо транспортно–експедиторської діяльності, то вона поділяється на двіскладові:

1) транспортнеобслуговування аботранспортналогістика,яка включаєв себе доставку товару, надання автотранспорту та повне обслуговування транспортних засобів;

2) документальнесупроводженнятранспортуваннявантажу,оформлення ордерів, страхування та торгових декларацій, оформлення замовлень та

забезпечення збереження вантажу, тобто експедиторське обслуговування, а також контроль за виконанням доставок, за завантаженням та відвантаженням товару.

Такий поділ дає можливість оцінювати ефективність транспортно–експедиторської діяльності підприємства, введення відповідного обліку та ефективного контроль за регулюванням запасів і відправкою замовлень, це надає можливість на підприємстві забезпечити упорядкований товарообіг. Це також дозволяє ефективно використовувати складські приміщення і забезпечувати необхідні умови зберігання, шляхом скорочення термінів зберігання запасівта збільшення оборотутоварів на складі.

Детальніше подано схему бізнес– процесів транспортно–експедиторської діяльності НВК «Агро–Центр» на рис. 2.7.



Рис. 2.7.Бізнес–процеситранспортно–експедиторськоїдіяльності НВК «Агро–Центр»

Джерело: складеноавторомнаосновіданихНВК«Агро–Центр»

Найважливішіфункціїтранспортно–експедиторськоїдіяльностіНВК «Агро–Центр»полягаютьунаступному:організація, плануванняіуправління транспортнимипроцесами влогістичній системі; управління товарними запасами; отриманнязамовленьнапоставкупродукціїтайогоефективнааналітичнаобробка; організація раціональної відвантаження; комплектація, упаковка і виконання ряду іншихлогістичнихоперацій зпідготовкитоварнихпотоківдогенерації;управління доставкоютаконтрольнадвиконаннямтранспортно–переміщуютьоперацій в логістичнихланцюгах;планування,організаціяіуправліннялогістичнимсервісом.

Транспортналогістика НВК «Агро–Центр» виконує такі функції: оптимізаціявикористання корисногооб'єму використовуваних автомобілів; оптимізація маршрутів розвезення товару покупцям засобами зурахуванням всіх зовнішніхфакторів;видачамаршрутнихлистівзурахуваннямдодаткових завдань водієві; мінімізація часу формування оптимальних маршрутів розвезення; організація обліку і розрахунку оплати за транспорт; отримання звітів за результатами виконання завдань.

З точки зору логістичного підходу важливим є обладнання складів де відбувається процес розвантаження та завантаження товарів або сировини, підстроїти його для різного виду транспорту. Це дозволить приймати вантаж за мінімальну кількість часу і тим самим не пошкоджуючи товар. Таким чином, розвантажувально–завантажувальна операція дає змогу скоротити простої транспортних засобів.

Можнавиділитирядтакихоперацій,щопроводятьсянацьомуетапі:

– розвантаженнятоварітаїхзавантаженнянатранспортнізасоби;
– контрользапостачаннямтадокументальнийоборотпостачання;
– поданнязаявокнаоформленнявантажучерезінформаційнусистему;
– формуванняскладськоївантажноїодиниці.

Наступним етапом йде транспортування товару у складі. Воно передбачає, щоміжрізнимизонамискладутакожвідбуваєтьсяпереміщеннятарозподілтовару. Це операції, що передбачають перенесення вантажу з розвантажувальної рампи в зонуприйому,далівзонузберігання,комплектаціїтаскладування.Нацьомуетапі транспортування товар переміщується задля уникнення скупчення товарів та наворотукругівпоскладу,складимаютьбутиспланованітакимчином,щобтовар лише один раз проходив кожну зону, не затримував процес відвантаження чи завантаження транспортних засобів.

Окрім того, на складі виникає ще такий етап як етап складування, основною функцією якого є забезпечення раціонального розміщення та укладання вантажу для зручного відвантаження та подальшого зберігання. Це спрямовано на максимально ефективне використовувати зони зберігання. Для цього логісти

проводятьмоніторингскладськогоприміщеннятарозподіляютьтоварпомірійого відвантаження на склад. Все наявне складське обладнання для зберігання товару повинно ідеально відповідати технічним особливостям вантажу і забезпечувати раціональне використання складу, як по висоти так і площі. Цей процес в основному включає такі складові:

– формуваннявантажуназберігання;

– зберіганнявантажуізабезпеченнявідповіднихдляцьогосанітарно– гігієнічних умов;

– контроль за запасами на складі, за допомогою спеціальної інформаційної системи.

Наступнийетап–цепроцескомплектаціїзамовлень,якийпередбачає підготовку товару за замовленням споживачів. Сюди входять наступні дії:

– опрацюваннязамовленняклієнта,перевіркафактунаявностівсіхтоварів;

– відбіртауточненнякількостітоваруназамовленняклієнта;

– комплектаціювідібраноготоварузаїхзамовленням;

– підготовкутасортуваннятоварудовідправлення;

– документальнеоформленнязамовленнятаїхконтроль;

– групуваннязамовленьклієнтіввпартіютаоформленнятранспортнихнакладних;

– відвантаженнявантажівутранспортнийзасіб.

На НВК «Агро–Центр» документації приділяють велику увагу при підготовці та при відправлені товару, адже це є підставою задля розрахунків з покупцями,йогощеназиваютьтоварно–транспортноюнакладною.Традиційнотам міститься така інформація: про кількість товару, ціну та об’єм поставки. Окрім того, часто використовують інші документи, що супроводжують товар та його комплектацію: аргументи того, що товар поставлений за номенклатурою і в кількості, передбачених контрактом; сертифікат якості товару; пакувальний лист, що надає інформацію в яких упаковках міститься певний вид товару і в яких кількостях;документ, що підтверджує прийняття товару до перевезення; комплектувальні відомості; рахунок на оплату відвантажених товарів.

Рахунок на оплату товару виписується постачальником на партію товару разом,

виходячи з інформації із товарно–транспортною накладної: номер і дата йоговипискитоварно–транспортноюнакладноїпостачальником;найменуваннята банківські реквізити вантажовідправника і платника; найменування товару, його кількість, ціна і сума, на яку відвантажено товар, з виділенням ПДВ; номер контракту або договору.

Через інформаційну систему здійснюється підготовка замовлень та їх оформлення як документації. Така система дозволяє значно скорочувати час відбору і допомагає відслідковувати відпуск товару зі складу вказуючи у відбірковому аркуші місце відбору товару. Це значно підвищує ефективність формування поставок та максимально мінімізується час на їх оформлення. Але нажаль, ця система не може сформувати поставку індивідуально для кожного клієнту, тому іноді виникають певні труднощі. Оцінку ефективності логістичної діяльності на підприємстві проведемо у наступному підрозділі.

Длясвоєчасноготаповноговиконаннясвоїзобов'язаньпередпостачальникамитапо купцямиНВК «Агро–Центр» повиннніматиефективнулогістичну систему, яка уникне непродуктивних операцій, зведе до мінімумуабойліквідуєнеобґрунтованівитратиматеріальних,трудовихіфінансовихресу рсівповсьомуланцюзі.

НасьогоднішнійденьвНВК «Агро–Центр» відсутнячітковизначенілогістична система, яка б забезпечувала безперебійний та раціональний рухсировини, готової продукції та товарів від постачальників до виробників, та відвиробників до споживачів.

Обсягта структура товарних замовлень для виробничої лінії НВК «Агро–Центр» формується відповідно укладених договорів. Оскільки продукціяпідприємства є сезонною, то попит продукції підприємства впливають сезоннічинники, а також в останній час і економічні, то спланувати ефективний процеспостачання добрив, посівного матеріалу, кормів та відвантаження продукції зоптимальнимивитратамибезналагодженогологістичноголанцюгавкрайскладно.

Голова правління НВК «АГРО-ЦЕНТР»

	Головний інженер Заступник голови	

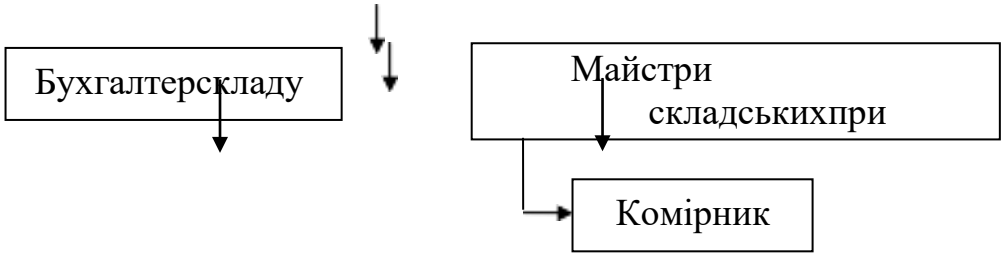


Рис.2.8.СтруктураслужбилогістикиНВК «Агро–Центр»

Працівникискладу,прийнявшиготовупродукціюнаосновнийскладпідприємства проводять складську обробку продукції: сортування, маркування,пакуваннятарозташуваннянатериторіїскладузамісцемзберігання.Наступним кроком є формування відвантажень у відповідності до замовлень,отриманихвідпереробнихпідприємств,посередниківтаіндивідуальних покупців. Далі відбувається саме відвантаження та транспортування продукціїспоживачам.ДоставкапродукціїпоКиївськійобластітаУкраїніздійснюєтьсянайманимтранспортом,авмежах Білоцерківського районувласнимтранспортом.

Щодоструктурислужбилогістики,тоданаструктурнаодиницяскладаєтьсяізодного підрозділу–складськогогосподарства,якепідлеглекерівникуНВК «Агро–Центр».СтруктураслужбилогістикиуНВК «Агро–Центр» наведена нарис.2.8.

Оцінка складського господарства НВК «Агро–Центр» проводилася шляхоманалізу розподільчого складу підприємства. Розподільчий склад НВК «Агро–Центр» займає зальну площу (S) 4000 м^2, в тому числі площа офісу становить(S_1) - 200м^2,площадевідбуваєтьсяприйомупродукції(S_2)-380м^2,площапідвивантаження(S_3)-380м^2,обслуговуюча,допоміжнатаплощазберігання(S_4) - 3040м^2.Складоснащеноавтоматичнимиворотами(8штук)тадвомазакритимиплатформами.Продукціянатериторіїрозподільчогоскладузберігаєтьсянасипом на підлозі.

Основнимипоказникамиефективностіроботискладуємаксимальнавантажонапруженість (МВН), коефіцієнт місткості складу (КМ), вантажообіг(ВО).Показники,щохарактеризуютьрозподільчийскладНВК «Агро-

Центр» наведеновтабл.2.8.

Таблиця 2.8

ОсновніпоказникифункціонуванняскладуНВК «Агро-Центр»

Показник	Значення
Загальнаплощарозподільчогоскладу,$м^2$	2660
Робочаплощадлязберіганняпродукції,$м^2$	1710
Максимальноможливавантажонапруженість(нетто),$кг/м^2$	625
Максимальноможливавантажонапруженість(брутто),$кг/м^2$	401
Коефіцієнтмісткостірозподільчогоскладу,$кг/м^3$	0,37
Максимальнийзапасзберігання,днів	3

Визначимо відповідність складської логістикиНВК «Агро-Центр»світовимстандартамлогістичноїсистеми.РозподільчийскладНВК «Агро-Центр»проаналізуємозанаступнимипоказниками:дослідженнятоварнихгруппідприємства, характеристика типу відбору готової продукції для зберігання,аналіз складського вантажу за обсягом та варіантом розміщення, оцінка частотизвертань до кожної товарної групи, активність використання складів на протязіроку(елементсезонностісільськогосподарського виробництва).

Замовлення, що отримують вНВК «Агро-Центр» можна поділити на змішанітанезмішані:
пшеницятасоняшникмаютьнайбільшийвідсотокнезмішанихзамовлень,водночасзамовлення,якімаютьдварядистановить 15%. Така сама ситуація з іншими видами зернових культур. З метоюоптимізаціїчасуобслуговуванняклієнтів,часуназавантаженнятарозвантаження продукції, що зберігається на складі розміщення товарних групдоцільно провести в такій послідовності: насіння соняшнику, пшениця, іншівидизернових,іншапродукція.

Характеристика типу відбору готової продукції для зберігання свідчить,щозамовленнязоднимнайменуваннямтоварускладає45%відзагальноїкількості, до п’яти найменувань видів продукції – 49 %, 3% - від шести додев'ятинайменуваньі4%-мілко товарнізамовленняповсімвидампродукції.

Замовлення з одним найменуванням продукції характерні для замовленьвід

переробників сільськогосподарської продукції. Так як екстракційні заводизамовляють лише насіння соняшнику, Білоцерківський хлібокомбінат в пакеті замовлень містять лишезернопшениці.Крімтогодлявказаноїгрупипокупцівпритаманнарозбіжністьустрокахзакупок.Тобто,договірнапостачанняпідписуємонавесьобсяг,а відгрузкиздійснюємовідповіднодоспецифікацій.Відповіднодоукладенихугодзаобсягомпоставокіскладенихспецифікаційпотермінахпоставокформується логістична стратегія складського зберігання готової продукції напідприємстві.

ОцінкачастотизвертаньдокожноїтоварноїгрупипроводитьсязапринципомрозподілуПаретоувигляді«кривоїABC».Дляпроведеннярозрахунків обрано 4 товарні лінійки НВК «Агро-Центр» за кількістю звернень упорядку зменшення. АВС-аналіз дає змогу умовно розділити продукцію тригрупитоварівдлярозробкиможливихрежимівїхзберігання,відборутавідвантаження зі складу.

Групи готової продукції на складах підприємства можна розташувати натериторії складу насипом за зонами: група 1 - «золота зона» (ті види продукції,які згідно умов договору повинні відвантажуватися в найближчий час, або тівиди продукції, які необхідні для забезпечення виробничого процесу – корми,добрива), група 2 - «срібна зона» (наступна за віддаленістю зона – розміщуютьтівидитагрупипродукції,термінреалізаціїабопотребивнихвизначено,але не терміново). група 3 – інші місце розташування продукції потреба у якій невизначена.Пропонованіваріантирозташуванняпродукціїінаскладахпідприємства дозволять оптимізувати час виконання замовлення та зменшитивитратинапідготовкупродукціїдовідвантаження.Прицьомуможливовизначити необхідне обладнання і машини для ефективної роботи складськогогосподарствавНВК «Агро-Центр».

Виходячиізтехнологічногоциклускладськихприміщень,намипобудованодіаграмунедоліківскладськихпроцесіввНВК «Агро-Центр» впорівнянніізоптимальноюорганізацієюскладськогогосподарства(рис.2.9).

Рис.2.9демонструє,щорозподільчийскладНВК «Агро-Центр»

значновідрізняється від оптимальної організації складського господарства та потребуєрозробки заходів із оптимізації для підвищення ефективності функціонуваннялогістичної мережіта підприємствазагалом.



Рис.2.9.АналізскладськихпроцесівНВК «Агро-Центр»

Проведенийаналізпоказав,щорозподільчийскладНВК «Агро-Центр» перебуває в незадовільному стані. За п’ятибальною системою оцінювання, станта ефективність роботирозподільчого складу можна оцінити на 3. Найвищуоцінку отримавпоказник«обліктрудомісткостіробіт»- 4бали.За іншимипоказникамибули виставленінизькібали.

Зарезультатамианалізускладськихпроцесіввнвк «Агро-Центр» вважаємозадоцільне запропонуватинаступнізаходи:

1. Оптимізуватикількістьскладськихпроцесіввідприйманнядовідправлення.Якщ одляНВК «Агро-Центр» непідходитькрос-докінг,тораціональнимрішеннямбудерозміщеннявантажуодразувзону відвантаження.

2. Оптимізуватиформуваннязаказівчерезїхповнуукомплектацію.

3. Оптимізуватисхемутранспортногообслуговуванняскладськогогосподарства,з урахуваннямвиробничихпотужностейпідприємства,сезонностівиробництва,виробни чоїструктуритавантажопідйомностііфізичного станутранспортних

засобівпідприємства.

2.3. Оцінкаефективностілогістичноїдіяльності підприємства

Для оцінки ефективності управління логістичною діяльністю НВК «Агро–Центр» доцільно виділити логістичні витрати із загальної структури витрат, поділяючи витрати на три основні групи – виробничі витрати, витрати збуту і постачання через їх класифікацію. Проте виокремлення даних про логістичні витрати є складною аналітичною процедурою через відсутність методики їх планування, планування витрат на логістичні операції у зв'язку з невизначеністюкількостіпартійкожноготоварудлякожногозамовлення.Проблем ще у тому, що складові логістичних витрат включають в загальногосподарські витрати, комерційні, а іноді в окрему групу транспортно–заготівельних витрат, а виокремити їх дуже складно. У табл. 2.12 представлені основні групи витрати, які необхідно враховувати в логістичній діяльності підприємства.

Таблиця2.9

СтруктуралогістичнихвитратНВК«Агро–Центр»

Група витрат	Статтівитрат
Витратина постачання	витратипооформленнюзамовлення; транспортні витрати; витратиназберіганнявиробничихзапасів.
Витрати на виробництво	витратинаприйманнясировиниіматеріалів; витратинаоформленнязамовленнянавиробництвопродукції; витрати на внутрішньовиробниче транспортуванняпродукції; витрати на зберігання продукції незавершеного виробництва.
Витратина збут	витратиназберіганнязапасівготовоїпродукції; витратинаоформленнязамовлення(упаковка,сортування, маркування і інше); витратинатранспортуванняготовоїпродукції.

Джерело: складеноавторомнаосновіданихНВК«Агро–Центр»

Особливості аналізу витрат у логістичній діяльності полягає в групуванні витрат не за структурними підрозділами підприємства, а за видами робіт та

логістичнимиопераціями.Аналізіоцінказагальнихлогістичнихвитратна НВК «Агро–Центр»дозволитьсформуватиструктурулогістичнихвитрат(табл.2.7)та згрупувати витрати за функціональними видами логістичних робіт.

Проаналізувавши логістичні витрати за 2022–2023 роки можна побачити, що вони виросли на 45,2% а це означає, що підприємство на збут продукції вимушене витрачати більше матеріальних ресурсів з кожним роком. Для економічного стану підприємства такі показники є негативними, адже є вірогідність втратити контроль над логістичними витратами (люди, час, гроші та інше) та нераціонально використовувати ці ресурси.

Проаналізувавши логістичні витрати за 2022–2023 роки можна побачити, що вони виросли на 45,2% а це означає, що підприємство на збут продукції вимушене витрачати більше матеріальних ресурсів з кожним роком. Для економічного стану підприємства такі показники є негативними, адже є вірогідність втратити контроль над логістичними витратами (люди, час, гроші та інше) та нераціонально використовувати ці ресурси.

Таблиця2.10

СтруктуралогістичнихвитратНВК«Агро–Центр» за 2022–2023 роки

Стаття витрат	Витрати, тис.грн		Відхилення 2023/2022		%довсієї продукції
	2022	2023	абсол.	відн.	
Витратипо оформленню замовлення	1075,3	1472,8	397,5	36,97	6,31
Транспортнівитрати	1842,1	2105,0	262,9	14,27	9,02
Витратиназберігання виробничихзапасів	1957,4	2994,0	1036,6	52,96	12,83
Витратинаприймання сировиніі матеріалів	1509,0	2647,0	1138	75,41	11,34
Оформленнязамовленняна виробництвопродукції	953,0	1653,0	700	73,45	7,08
Внутрішньовиробниче транспортуванняпродукції	946,0	1042,2	96,2	10,17	4,47
Зберіганняпродукції Незавершеноговиробн ицтва	1684,0	2698,5	1014,5	60,24	11,57
Витратиназберігання запасівготовоїпродукції	1752,0	2742,0	990	56,51	11,75

Оформлення замовлення (упаковка,сортування, маркування і інше)	1450,2	1832,0	381,8	26,33	7,85
Транспортуванняготової продукції	2893,0	4146,5	1253,5	43,33	17,77
Всього	16 062	23 333	7 271	45,27	100

Джерело: складено та розрахованоавторомнаосновіданихНВК«Агро–Центр»

Встановлено, що найбільші витрати припадають на транспортування готовоїпродукції,бовонистановлять17,7%(рис.2.10)відвсіхлогістичнихвитрат. Цеобумовленоростомціннапаливо,атакожзбільшеннявитратна обслуговування транспортних засобів та наявністю незапланованих витрат що пов'язані з недопостачанням продукції, що потребує збільшення обсягів доплат водіям та експедиторам за понаднормову роботу.

Значну частку складають витрати на зберігання виробничих запасів, саме 12,8%, це пов'язано з специфічними вимогами до умов зберігання продукції, для того, щоб вона була належної якості. Для цього здійснюються витрати на закупку таексплуатаціяспеціальногообслуговуваннянаприладдя,щодопомагаєзберігати незмінний тепловий режим та спеціальні прилади, що вимірюють допустимі умови вологості зберігання товару. Витрати на зберігання запасів готової продукції займають 11,8%.



Рис.2.10Структуралогістичнихвитратзастатямина НВК«Агро–Центр»,%

Джерело: розрахованоавторомнаосновіданихпідприємства

Від правильно організованої логістики залежить багато чого, починаючи від своєчасноїпоставкисировининавиробництво,відвантаженнятоварівізакінчуючи доставкою до кінцевого споживача товару в потрібний час, в потрібне місцеі з

найменшою собівартістю. Через цедоцільно розглянути витрати на персонал, що є складовою логістичної діяльності НВК «Агро–Центр». У системі управління персоналом можна виділити декілька етапів:

– формування цілей управління персоналу, способів їх досягнення, а також прогнозування результатів управління;

– організація процесу підбору кадрів за фаховою підготовкою, залучення професійного персоналу, розставлення по робочих місцях, кваліфікаційна перепідготовка,вдосконаленнясистемиорганізаціїпраці,поліпшенняумов праці та інші операції пов'язані з організацією робочих місць;

– регулюваннярухупрацівниківповідділампідприємству,зміначисельності персоналу, рівня заробітної плати, регулювання доплат та заохочень;

– контрользачисельністюперсоналу,раціональностівикористанняробочого часу, виконання кадрових наказів та інше;

– обліктааналізінформаціїщодоскладукадрів,веденнядержавної внутрішньої звітності з плинності кадрів та інше.

Витрати на втримання фахівців з логістики на НВК «Агро–Центр» мають наступну структуру: заробітна плата, нарахована працівникам за штатним розкладомі окладами за відпрацьований час; премії та винагороди, регулярні чи періодичні; доплата за роботу в шкідливих умовах; доплата за роботи у вихідні та святкові дні; оплата щорічних та інших відпусток; оплата навчальних відпусток, наданих працівникам, які навчаються в освітніх установах; оплата лікарняних листів; грошова компенсація жінкам, які перебувають у відпустці по догляду за дітьми.

Таксамодовитратнаперсоналможнавіднести:витратинанабірперсоналу: оплата реклами вакансій в друкованих виданнях та інтернет–сайтах; витрати на придбання робочого одягу; витрати на оплату харчування окремим категоріям працівників – працівникам, які працюють у шкідливих умовах; податки на використання найманої праці; витрати на охорону праці.

На підприємстві кожен рік виділяється конкретний відсоток на навчання персоналу та на його життєве забезпечення. Проте більша частина витрат на

персоналйденазаробітнуплату,вонаскладає70%відзальнихвитрат.Цісвідчить, про те, щоперсонал отримує високі заробітні плати, також на підприємстві існує тринадцятазарплат,якавиплачуєтьсянаприкінціроку.Такаситуаціязаробітною платнею характеризує підприємство як стабільне та розвиваюче. Відділом логістики керує начальник, а до відділу входить персонал, що працює безпосередньо на складах та виробництві. Також є окремий транспортний відділ, якийзаймаєтьсявсімаоперaціямипотранспортуваннютовару,сюдивходятьводії, експедиторитаінші.

Інформаційне обслуговування складів підприємства НВК «Агро–Центр» передбачаєуправлінняінформаційнимипотокамитавиконує сприяєефективному функціонування всіх служб складу.

Починаючи з 2023 року компанія НВК «Агро–Центр» розпочала впровадження виняткової для українського ринку інформаційної технології, яка дозволяє покращити ефективність та результативності продажів– програмне керування маршрутами торгових потоків (RouteEngineering) і логістики (TrackEngineering).ЦяпрограмарозробленаамериканськоюкомпаніюUPSLogisticGroup і вже успішно використовується у багатьох країнах світу, зокрема міжнародними компаніями: Pepsi, Nestle, ProcterandGamble та ін. Програмне забезпеченнянадаєкомплексінформаційнихінструментівдляоптимізаціїпроцесу продажів і логістики. До яких відноситься: блок віртуального моделювання маршрутів торгових агентів і логістики з побудовою оптимальних шляхів руху, блок візуального відображення торгових точок і маршрутів на карті, блок встановлення часу і тривалості торгових візитів, блок рекомендацій днів і тижнів візитів,блокнаданнямдетальнихінструкційдляекспедиторів.НВК«Агро–Центр» інвестувала в дану технологію більше 40 млн грн. Вже з початку впровадження програми на 20% оптимізовано торгові потоки, що дозволило більш ґрунтовно зосередитися на просуванні на ринку брендів компанії.

Програма передбачає формування логістичних рішень «під ключ», що стосується створення на глобального і локального ринку ланцюга поставок. Результатом таких рішень є: відповідальне зберігання, складська обробка та

дистрибуція, реверсивна логістика, моніторинг транспортування, митне оформлення і міжнародні перевезення,зв'язок зсуміжними департаментами. Проваджуваний сервіс переважно пропонується, але не називається.

Окрім того, НВК «Агро–Центр» впровадила сучасну систему планування компанії PepsiCo – Prevail–Avail, яка дозволяє механічно використовувати всі елементи операційного планування компанії: прогнозування продажів з урахуваннямвсіх запланованихмаркетинговихакційідоставкиготовоїпродукції, складання виробничих графіків і планування поставок сировини і продукції, вантажів та товарів.

ПрограмнезабезпеченнякомпаніїUPS,щобуловпровадженоНВК«Агро– Центр має декілька основних переваг.

1) Сучасне рішення для управління транспортом. ContractLogistics охоплює комплекс логістичних функцій по оптимізації транспортних потоків і управліннясладськимимайданчикамиітранспортом.Цеймодульпризначенодля експедиторів, замовників, перевізників і відповідає вимогам різних учасників логістичного ланцюга.

2) Підтримка при прийнятті логістичних рішень і плануванні. ІнформаційнасистемаContractLogisticsвраховуєчастотуоброблюванихтоварних потоків,тимсамимдопомагаєорганізуватитранспортнийпроцес,ContractLogistics автоматизує планування транспортного процесу і комплектує власні, орендовані і лізингові транспортні засоби.

3) Обґрунтовує рішення, адаптовані під різні види потоків. Система ContractLogisticspропонуєрізніопераційнімоделі:групуванняпостійнихпотоків, що заплановані і запущені в роботу. Система також дозволяє вручну змінювати деякітранспортнізаявки,миттєвоцеробити,атакожшвидкозапускатизамовлення вроботузадопомогоюінтуїтивнихопераційнихінтерфейсів,адоптуватисядовсіх змін ринку. Система ContractLogistics пропонує найкращий вид транспортного планування, враховуючи всі задані обмеження по транспорту, це дозволяє ефективно обробляти величезну кількість замовлень.

4) Здійснювати диференціальну експлуатацію в залежності від інтенсивності

логістичного потоку. Система ContractLogistics пропонує різні способиупорядкуваннялогістичнихпотоків,афрагментлогістичнихпотоківможе експлуатуватися і плануватисяавтоматично. Всі транспортні замовлення обробляються максимально оперативно завдяки численним інтерфейсів ручної корегування. Система ContractLogistics формує довгострокові та короткострокові транспортні плани та оптимізує їх, враховує особливості виду транспорту і доставки в рамках постійно мінливих умов зовнішнього середовища. При підключенні до будь–якого модулю систему ContractLogistics можна отримати можливістькорегуваннякожногозамовленняврежиміреальногочасу.Окрімтого, можна підключати клієнта, який може відстежувати дані про дотримання планів щодо відвантаження товарів та статус доставки, починаючи від створення транспортного замовлення до підтвердження доставки. Моніторинг виходить максимально точним завдяки оперативної інформації, геолокації транспортного засобуврежиміонлайніархіваціїтоварно–транспортнихнакладних.Всілогістичні операції фіксуються та передаються в транспортний відділ підприємства для поліпшення швидкості реагування і контролю доставки.

5) Забезпечення управління інструментами, що допомагають у прийнятті рішень. Система ContractLogistics надає всі звіти і персоналізовані показники для точного і ефективного аналізу, а вся транспортна інформація зберігається в базі даних.Відділтранспортуванняможевизначатинайбільшваговитіпоказникиі оцінювати ефективність експлуатації за конкретними критеріями, підвищувати рентабельність по сектору доставки продукції, оцінювати ефективність підрядників. Система ContractLogistics сприяє прийнятті стратегічних рішень на вищому рівні.

Дане програмне забезпечення має недоліки, воно досить складне у використанні і тому потребує окремого навчання, але на підприємстві це передбаченоітомупідприємствомаєфінансуватинавчаннязадлятого,щобновий персонал міг зорієнтуватись у логістичному інформаційному забезпеченні. Відсутності в даному програмному забезпечені візуально–моделюючої частини завантаження транспортних засобів є другим недоліком. Проте не зважаючи на ці недоліки, на ринку немає подібних програм. Використання такого додатку

допоможе підприємству значно економити час виконувати план постачань максимально точно.

РОЗДІЛ 3.
ШЛЯХИУДОСКОНАЛЕННЯЛОГІСТИЧНОГОМЕНЕДЖМЕНТУ НВК «АГРО–ЦЕНТР»БІЛОЦЕРКІВСЬКОГО РАЙОНУ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1.
Обґрунтуваннядоцільностіудосконаленняорганізаціїлогістичногоменеджменту

Передсистемоюлогістичногоменеджменту НВК «Агро-Центр»стоїтьзавданняоптимізуватитавдосконалитивжеіснуючулогістичнусистемупідприємстванаперспективу.

В зв'язку з цим, актуальним є питання створення алгоритму проектуваннята впровадження логістичної системи для НВК «Агро-Центр»(рис. 3.1). В науковихджерелахвизначено,що такийалгоритмповиненскладатисязтрьохетапів: предпроектна підготовка (аналітичний етап); проектна діяльність проектування, моделювання і формування логістичної (системи сільськогосподарського підприємства, враховуючи специфіку галузі); реалізація проекту [36].



Рис.3.1.АлгоритмвпровадженнялогістичноїсистемиуНВК «Агро-Центр»
Джерело: [36]

Пропонованамодельорганізаціїсистемилогістикинапідприємствізображенанарис. 3.2.

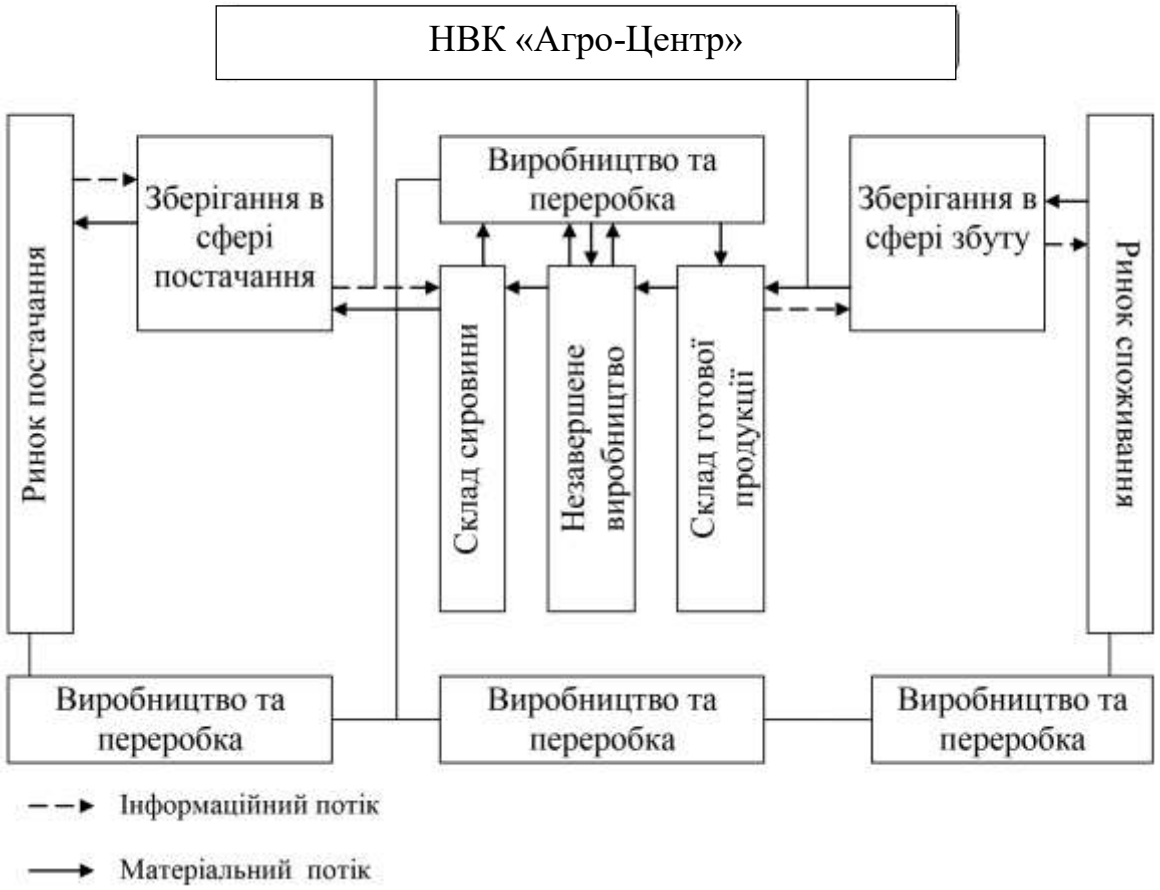


Рис.3.2. Пропонована модельсистемилогістики вНВК «Агро-Центр»

Джерело: розроблено автором

Стосовно логістичного підходу «під механізмом управління логістичноюсистемоюпідприємствабудеморозумітисукупністьнауковихметодівтазасобів,яківпливаютьналогістичніпроцеси»,перетворюючитавдосконалюючи їх. Так, адаптивна схема для даного підприємства представленанарис.3.3

ТимсамимуНВК «Агро-Центр»досягаєтьсяподвійнамета:

- «логістична система, яка спроможна швидко реагувати на ринковізміни,можезабезпечитискорочення«циклуобслуговуванняспоживачів»і, відповідно, скорочення запасів у них». Це дає підприємству переваги передконкурентами.
- зростанняобсягівреалізаціїсільськогосподарськоїпродукціїприодночасномупід вищенніїїякості;
- налагодженнятазакріпленняпартнерськихвідносинміжпостачальниками продукції та її покупцями та споживачами. Це може бутидосягнуто шляхом інтеграції засобів доставки продукції постачальника і засобіводержанняїїспоживачем [10];

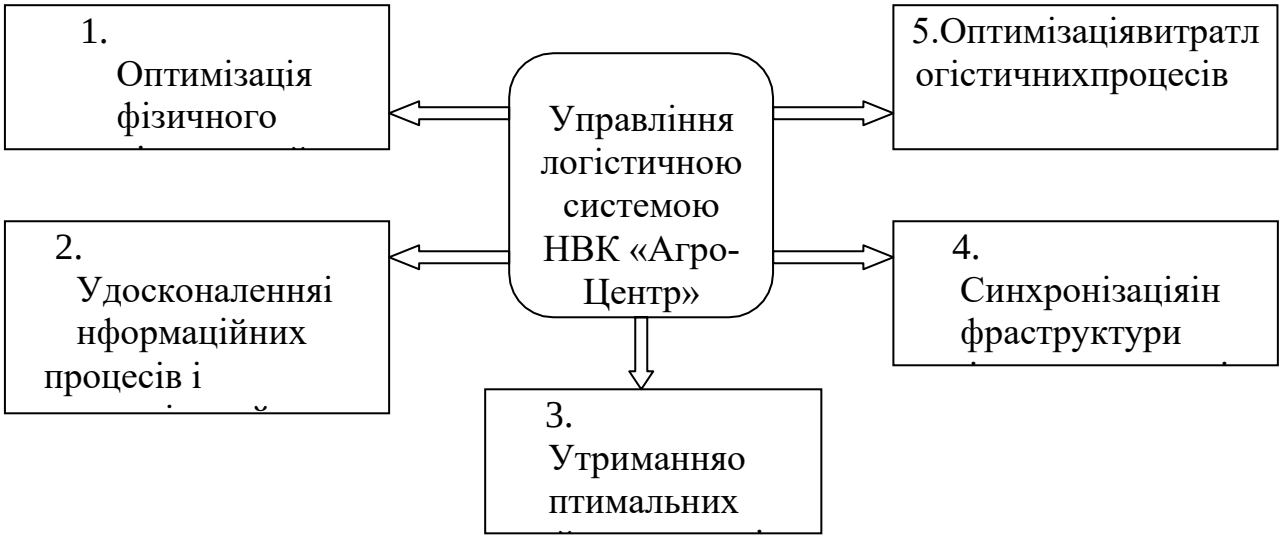


Рис.3.3.Схемауправліннялогістичноюсистемою НВК«Агро-Центр»

- ефективнасистема«фізичногорозподілу»забезпечуєзначнуекономію витрат та уникнення нераціональних втрат за рахунок оптимізаціїдоставкипродукції.

- підвищенняефективностілогістичногоменеджментудаєможливість підприємству більш успішно і прибутково конкурувати на окремихринках[28].

Отже,длязабезпеченняефективностілогістичногоменеджментувНВК«Агро-Центр»необхідно надати повне та своєчасне інформаційне забезпечення тавраховуватидіювсіх визначальнихчинників.

Суттєвою функцією служби логістики є доставка сировини і комплектуючих у цехи, саме до робочих місць і переміщення готової продукції в місця зберігання. Логістика передбачає застосування різних логістичних інструментів на ринку товарів і послуг в процесі створення і реалізації ланцюга логістики. Посередницькі логістичні операції мають стійку тенденцію зростанняв сучасній економіці. Крім того, що існують відмінності між країнами в організації процесукомерційногопосередництватакожіснуютьізагальниріси,простежується стабільна тенденція комерційного посередництва для поліпшення процесу обслуговування ринку.

На сьогоднішній день в Сполучених Штатах Америки (США) виділяють до 20 видів різнорідних посередницьких структур, враховуючи спеціалізацію товарів, число

структур яких перевищує тисячу. Так, в Японії існують і функціонують приблизно 120 тисяч фірм та інших посередницьких структур із загальною чисельністю працівників, що не перевищує дев'ятсот тисяч осіб, на їх частку випадає приблизно 60% сумарного обсягу реалізації продукції виробничо–технічного призначення. Також варто відзначити, що підвищується роль комерційних посередників у забезпеченні виробників і споживачів товарів, логістичними послугами, пов'язаними зі складської переробки продукції, сортування, пакування та ін.

У США комерційне посередництво в логістичній системі включає наступне: міжнародні та внутрішні експедиційно– транспортні компанії; незалежніагентитаброкери; асоціації вантажовідправників та ін. [11, с.534].При збільшенні ролі закупівельних і збутових організацій виробників товарів і споживачів знижується ступінь відмінності в цілях комерційних підрозділів промислових підприємств і незалежних організацій посередників,відбуваєтьсяпосиленнявзаємодіївінтересахвиробниківтоварів, враховуючи зростання конкурентної боротьби на ринку збуту. Наприклад, в Америці на незалежних посередників припадає 53% загального обсягу продажів виробничо–технічних товарів, в той час, як на частку оптових організацій промислових підприємств припадає 41%. Розширення автоматизації інтеграційної форми їх функціонування, утворені на довготривалій основі або на акціонерній основі, мають як короткостроковий так і тривалий характер.

Зовнішнє середовище комерційного посередництва зарубіжних компаній розглядається як якась сукупність підсистем «суперсистеми». Найбільш значущими підсистемами є: економічна, яка забезпечує середовище комерційного посередництва. При вантажоперевезенні на прикладі зарубіжних компаній, важливу роль займає просування товарної продукції від виробника до кінцевого споживача. Транспортна інфраструктура служить предметом вивчення транспортної логістики. Велика увага при вантажоперевезеннях приділяється безперебійностіпоставокіхарактеризуєтьсяцерозбіжністювчасі,витраченомуна транспортування.Безперебійністьвідображаєзалежністьвеликогочислафакторів, наприклад, при малій безперебійності транспортування необхідне створення страхових запасів, що дозволяють захистити підприємство від збоїв обслуговування.

Слід зазначити, що зарубіжні країни вдаються до використання системи стягуванняплатизакористуванняавтошляхами.Однієюзперших подібнусистему застосували в Австрії 1 січня 2004 року – Lkw – MautinOsterreich. Дана система була рамковою, тобто при проходженні транспортного засобу крізь рамки зі зчитувальногопристрою,якийвстановленовтранспортномузасобісписувалася «такса». На даний момент в Австрії та Німеччині діє єдина супутникова система стягуванняплатиTOLL2GO.Розвитоклогістикивзарубіжнихкраїнахзнаходиться набагато вище рівня розвитку логістики нашої країни[35, с. 114].

Длявдосконаленнятранспортноїсистеми,якодногозелементівлогістичної системи, пропонується провести заходи щодо зниження собівартості з метою зменшення транспортних витрат.

Для управлінняпідприємствавартовикористовуватисучаснукомп'ютерну програму управління транспортною організацією. Однак вона не містить можливостей відстеження знаходження транспортного засобу в дорозі. Тому для усунення даної проблеми рекомендується придбати програмний продукт компанії Глонасс. Стеження за транспортом здійснюється за допомогою обладнання встановлюється на автобус або вантажівку. У даного продукту є ряд переваг: контроль палива – злив і заправка; кожен комплект обладнання Глонасс/GPS моніторингу володіє високою якістю і надійністю; тривалим терміном експлуатації; будь–яке обладнання компанії Глонасс попередньо тестується і налаштовується за допомогою спеціальних приладів. За допомогою даного обладнання, організація завжди буде знати точне місце розташування автотранспорту.

Традиційнішляхизниженнярівнялогістичнихвитрат[18,с.143]:

1) пошук і скорочення тих видів діяльності (процедур, робіт, операцій), якіне створюють доданої цінності, шляхоманалізуі перегляду ланцюга поставок;

2) проведення переговорів з постачальниками і покупцями щодо встановлення більш низьких відпускних і роздрібних цін, торгових надбавок:

3) надання сприяння постачальникам і покупцям в досягненні більш низького рівня витрат (програми розвитку бізнесу клієнтів, семінари для торгових посередників);

4) інтеграціяпрямаізворотнадлязабезпеченняконтролюнадзагальними витратами;

5) пошукдешевшихзамінниківресурсів;

6) поліпшення координації діяльності підприємства з постачальниками і споживачами в логістичному ланцюзі, наприклад, в області своєчасної доставки продукції, що зменшує витрати на управління запасами, зберігання, складування, доставку;

7) компенсація зростання витрат в одній ланці логістичного ланцюга за рахунок скорочення витрат в іншій ланці;

8) використання прогресивних методів роботи для підвищення продуктивності праці співробітників.

9) поліпшення використання ресурсів підприємства і більш ефективне управління факторами, що впливають на рівень загальних витрат [18,с.143].

Логістична система достатня складна по влаштуванню і залежить від значної кількості факторів. Облік впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, їх динамічності потребує вирішення питання про оптимізацію логістичної системи. Стосовно до логістичної системи оптимізація представляє процес знаходження екстремальної поведінки системи, які можуть бути оцінені як кращі варіанти з безлічі можливих.

У процесі оптимізації з'ясовується, який стан логістичної системи буде найкращим задля реалізація логістичних завдань, рис. 3.4.

1. Управління запасами. Для цієї логістичної функції характерні наступні завдання оптимізації: визначення обсягів виконання замовлення; відбір технічних засобів і технологічного процесу прийому, обробки та комплектації замовлення; організація документообігу та використання електронного документообігу при проходженні замовлення; оптимізація вимірів якості логістичного сервісу; оптимізація величини і характеру трансакційних витрат; оптимізація критеріїв післяпродажного сервісу, пов'язаного з виконанням замовлення.

2. Постачання,управліннязакупівлями.Тутприсутнінаступнізавдання,які потребують оптимізації: рішення основного економічного завдання зробити або купити; вибір форми постачання підприємства; вибір постачальника; визначення потреби і нормування витрат матеріальних ресурсів; мінімізація втрат продукції в процесідоставкивідпостачальників;оптимізаціяопераційнихлогістичнихвитрат;; структуризація логістичних каналів доставки, оптимізація проміжних структур;

доставкапродукціївідпостачальниківможливавеликимивідправкамиз максимальною вантажомісткістю транспортних засобів при мінімізації транспортних тарифів; вибір стратегії закупок; оптимізація запасів готової продукції, що закуповується на всіх рівнях логістичної системи.

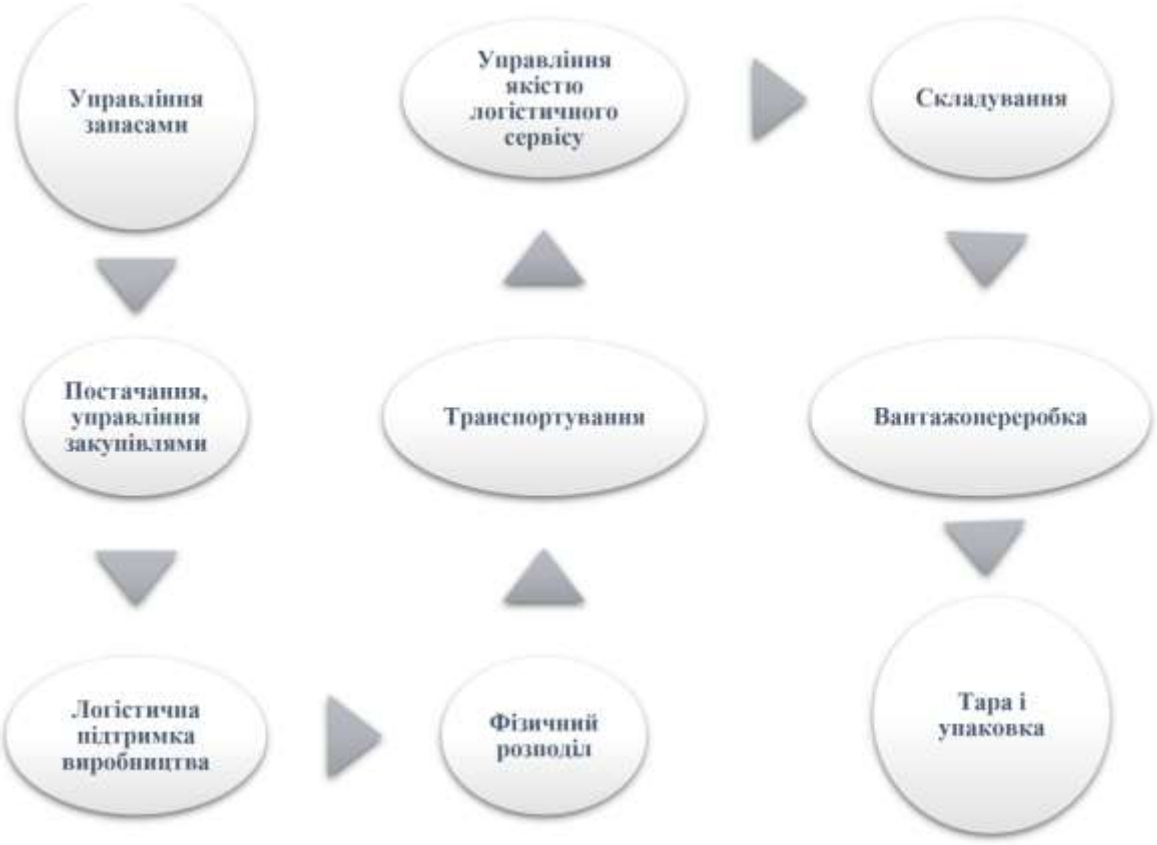


Рис.3.4ЛанцюглогістичнихрішеньНВК«Агро-Центр»

Джерело: побудованоавторомнаоснові [4]

3. Логістична підтримка виробництва. Так як виробництво є виконавчим механізмомвсьоговиробничогоциклу,вданійфункціональнійобластіоптимізація – найбільш важливий процес: оптимізація рівнів всіх запасів матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва, готової продукції; оптимізація виробничо– технологічного циклу і складської системи підприємства; вибір оптимального режимуроботитранспортно–складськогокомплексу;вибірвнутрішньовиробничої інформаційної системи оптимізації ресурсів; оптимізація тимчасової структури виробничо–технологічного циклу; оптимізація операційних логістичних витрат у виробництвіготовоїпродукції;вирішенняпроблемивідходіввиробництвата

ефективне використання вторинних матеріальних ресурсів і втрат від браку в виробництво.

4. Фізичний розподіл. Особлива роль віддається оптимізації цієї частини виробництва, тому що дана функціональна сфера є фінішною у виробництві: оптимізація каналів і розподільної мережі в цілому; завдання про розташування регіональних розподільних центрів; вибір логістичних посередників (оптимізується їх число і рівень компетенції); організація процесу складування, зберігання та вантажопереробки готової продукції та ланках розподільної мережі; вибірсистемимоніторингу таінформаційно–комп'ютерної підтримкилогістичних рішень у фізичному розподілі; планування, контроль і регулювання рівнів запасів готовоїпродукціїврозподільніймережі,атакожструктуризаціятоварнихпотоків; уніфікація і типізація розмірних рядів тари, упаковки і вантажомісткості транспортних засобів у логістичних каналах; координація та інтеграція взаємодії фірми з логістичними посередниками у фізичному розподілі; оптимізація логістичнихвитратіризиківпривиконанніфункційтранспортування,складування та вантажопереробки; оптимізація параметрів фізичного розподілу товарних потоків в логістичних каналах [4].

5. Транспортування. В даній ланці оптимізації підлягають: вибір способу транспортування вантажів; вибір виду транспорту; вибір транспортних засобів; вибір перевізника та логістичних партнерів з транспортування; оптимізація структури парку транспортних засобів; маршрутизація перевезень; розподіл рухомого складу за маршрутом; визначення параметрів і методу оцінки транспортного сервісу; диспетчерування процесу транспортування; планування собівартостіперевезеньтавизначення транспортних тарифів; планування потреби вматеріальнихресурсахдлязабезпеченняексплуатації,ремонтутаобслуговування рухомого складу транспорту та транспортної інфраструктури; розподіл прибутку, ризиків та відповідальності між учасниками транспортного процесу; планування виробничої програми з обслуговування та ремонту рухомого

складу; оперативне плануванняі диспетчеруванняуправління технічнимобслуговуваннямі ремонтом рухомого складу; планування інвестицій у виробничо–технічну базу транспорту; детермінування трансакційних одиниць у транспортуванні (об'ємні модулі, упаковка, тара, вантажомісткість транспортних коштів); документообіг (електронний документообіг) при організації транспортування; оптимізація ризиків при транспортуванні та визначенні умов базових поставок; вибір системи фізичного супроводу та контролю місця розташування транспортного засобу і вантажу; вибір системи інформаційно–комп'ютерної підтримки транспортування [4].

6. Управління якістю логістичного сервісу. Різний характер зростання логістичних витрат і збільшення обсягу реалізації товару дозволяють прийняти обґрунтоване рішення наступних оптимізаційних завдань: вибір корпоративного управліннякістюлогістичногосервісу;вибіркомплекснихмоделейоцінкиякості сервісу в логістичних системах; вибір логістичних технологій, технічних засобів, системіпроцедурзабезпеченнявисокоїякостілогістичногообслуговування;вибір системи показників якості логістичного сервісу; вибір методів і моделей оцінки параметрів якості логістичного сервісу; вибір логістичних посередників, що забезпечують необхідний рівень показників якості логістичного сервісу [4].

7. Складування. Високий рівень організації технологічних процесіву сфері складування дозволяє на основі оптимізаційних процесів сформувати ефективну систему підтримки при прийнятті управлінських рішень в області наступних завдань: вибір форми власності, типу, кількості та потужності складів; дислокація складів у регіональному аспекті; вибір системи складування; визначення номенклатури та асортименту збереженої та оброблюваної на складі продукції; обґрунтування прийняття об'ємно–планувальних та проектних рішень складу; організація логістичного процесу на складі; вибір логістичних посередників у складуванні; складу логістичних послуг у складуванні та методів оцінки їх якості; складських інформаційно–комп'ютерних систем; визначення підйомно– транспортного і технологічного

складського обладнання; обґрунтування обсягу логістичних витрат складування.

8. Вантажопереробка. Перелік розв'язуваних оптимізаційних задач: забезпеченнямаксимальноїопераційноїефективності;алгоритмвантажопереробки при інтеграції з іншими логістичними функціями; визначення параметрів матеріальнихпотоківі якості логістичного сервісу вантажопереробки; визначення операційних логістичних витрат; обґрунтування простору складування та переміщення вантажів; встановлення кількості, розміру або ваги оброблюваної партії вантажу і взаємовідносин цих характеристик; уніфікація технологій вантажопереробки і рішення про використання стандартизованого обладнання; планування профілактичного ремонту та забезпечення запасними частинами;
плануванняінвестиційдлязаміниморальноіфізичнозастарілогообладнання.

9. Тара і упаковка. Тут присутні наступні, що підлягають оптимізації завдання: типорозмірні ряди тари і упаковки з технологічними параметрами складського та вантажопереробного обладнання, вантажомісткістю і вантажопідйомністю транспортних засобів в різних функціональних областях логістики; вибір тари і пакувальних матеріалів для різних класів вантажів; вибір тари, зовнішніх товароносіїв для забезпечення транспортування та вантажопереробки; рішення про дизайн тари і упаковки відповідно до вимог логістичного менеджменту в процесі транспортування, складування та вантажопереробки;рішеннязмаркуванняштриховогокодуваннятари,упаковки та вантажних одиниць.

Таким чином, основними напрямками оптимізації логістичної системи виступають:організаціяєдиноїефективнопрацюючоїслужбилогістики,щозв'язує воєдино всі оптимізаційні завдання; нормування збутових запасів та оборотних коштів,вкладенихувідповіднізапаси;організаціясистемиконтролюзакупівельної діяльності; контроль якості. Якість як найважливіший елемент стратегічного управління витратами слід розглядати як наскрізну функцію, яка охоплює весь ланцюжокцінностейвідпостачальникадоспоживача;раціоналізаціятранспортно–економічних зв'язків на перспективу, досягнення мінімуму сукупних

приведених витрат на виробництво і переміщення продукції; зростання рівня сервісу, в тому числі і за рахунок надання розширеного асортименту; застосування сучасних систем управління складом.

Отже слід зробити висновки, що підвищення ефективності управління логістичною діяльністю в більшості випадків залежить від менеджменту підприємства.Керівництвупідприємствавартодотримуватисьпростихправил,що були визначені вище, та слідкувати за позицією та нововведеннями конкурентів.

Загалом,слідвизначити,щовеликезначеннямаєнавчанняперсоналутаефективне використання необоротних активів підприємства.

3.2. Оптимізаціяскладської логістикиНВК«Агро-Центр»

Однимізнапрямківлогістичногоменеджменту вНВК«Агро-Центр»,якийпотребує вдосконалення, за результатами дослідження проведеного в 2 розділідипломноїроботиєскладськалогістика.Кількість,склад,ємністьіспеціалізація складів утворюють структуру складського господарстваНВК «Агро-Центр».Організаціяскладськогогосподарствавпливаєнапропускнуздатність складів, трудомісткість і собівартість складських робіт, на величинувнутрішніх транспортних витрат тощо. Тому, ефективно побудована складськадіяльністьпідприємствазабезпечитьстабільнетабезперебійненадходженнягрошових засобів на підприємство та стане основою зваженого фінансовогопланування.

ОптимізаціяскладськоїдіяльностіНВК «Агро-Центр»виявляєтьсяувизначеннірациональнихмісцьзберіганняпродукціїтаресурсі впідприємствана складах за допомогою логістичних методів, встановлені оптимального рівнязавантаженості складівта зерновихплощадок.

Останнімчасомскладськадіяльність підприємстванабулаважливогозначення,томущоспрямовананазбереженняпроду

кціїтанаскороченнятранспортнихвитрат.Відповідноцього,необхіднораціонально організувати складську діяльність на підприємстві, ефективно використовуватисклади та мінімізувати витрати на складські операції. У сучасних умовах відефективностіроботискладузначноюміроюзалежитьконкурентоспроможність підприємства[41].Ефективнеуправліннясскладомєоднимізключовихлогістичних завданьта інструментомнаданнясервісувисокогорівня.

СкладськасистемаНВК «Агро-Центр»– цесистема,якаскладаєтьсяізвзаємопов'язаних елементів, що має певну структуру та виконує ряд функцій зперетворенняматеріальнихпотоків.Цясистемаєскладовоюовиробничо-збутової системи підприємства. Потрібно, щоб система при наявності складів тазернових площадок в НВК «Агро-Центр»функціонувала економічно ефективніше,ніжбезних,томуважливовирішититакіпитання:

- вибірміжорганізацієюрізнихвидівскладів;
- визначеннязагальноїкількостіскладів;
- визначенняраціональногорозташуванняпродукціївскладахтазерновихплощадках,зурахуваннямтермінузберіганнятаспецифікипродукції;
- визначенняоптимальногорівнязавантаженостіскладутазерновихплощадок.

Рішенняцихпроблемдотеперповністюнеформалізованійнеалгоритмізовані. Рішення про визначення оптимального рівня завантаженостіскладу таплощадок,доцільноприйнятина основі прорахунку кореляційно-регресійної залежності рівня грошових надходжень (від вибору оптимальнихтермінівзберіганнятареалізаціїпродукції)відступенюзавантаженості складу.

*Таблиця 3.1***ДинамікарівнязавантаженостіскладськихприміщеньНВК «Агро-Центр»та величинидодатковихгрошовихнадходженьв2023році**

Період	Дохідвідвикористання,тис.грн.	Завантаженість,%

січень	1205,7	97,01
лютий	1082,6	96,74
березень	1025,3	95,66
квітень	975,1	94,56
травень	1179,0	95,51
червень	1209,8	93,24
липень	1393,3	97,25
серпень	1406,6	97,25
вересень	1402,9	97,35
жовтень	1391,6	97,27
листопад	1420,5	94,91
грудень	1456,6	98,64
Всього	15149,0	х

Втаблиці3.1.представленопомісячнудинамікурівнязавантаженостіскладськихприміщеньтавеличинигрошовихнадходженьвідреалізаціїпродукції в різні строки в 2023 році. Дані таблиці демонструють коливання урівнідоходіввідзберіганнятоварівнаскладськихплощах,привідносностабільном урівніїхзавантаженості(95-98 %).Оцінитивпливрівнявикористанняплощскладуваннянавеличинугрошовихпотоківможливометодамистатистики,основу якихстановлять побудова іаналізвідповідноїматематичноїмоделі.Зметоювизначеннявпливурівнязавантаженостіскладських площ та площадок на рівень грошових надходжень використаємокореляційно-регресійнийаналіз.

З метою більшдетальногоаналізудіяльностіпідприємстванамибулопроведено регресійний аналіз впливу незалежних змінних величин на залежну.Вякостірезультативноїознакинамивикористанопоказникдоходу,якийнайкращимчиномвідбиваєступіньефективностідіяльностіпідприємств.В табл.3.2.наведено параметрипропонованихрегресійних моделей.

Використання регресійного аналізу дозволило нам визначити функцію,згіднякоїбуловстановленовпливпараметрівмоделіназалежнузмінну.Визначимозалежністьдоходувідвикористанняскладськихплощвідзавантаженості складських площ. В результаті рішення моделі в пакеті Аналізданих середовища Excel миотрималинаступне рівняння:

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

Параметри даного рівняння свідчать, що зростання рівня завантаженостіскладськихприміщеньна1%зумовитьприрістдоходуна13,067тис.грн.На рис.3.1.наведенографікзалежностідоходувідзавантаженостіскладськихплощ.Вдодаткуа1наведенорозрахунокданоїмоделі.

Отриманийкоефіцієнт кореляції–0,2076($\sqrt{R2} = \sqrt{0.0431} = 0.2076$) свідчитьпрослабкийзв'язокміж досліджуванимиознаками. Тобтозростаннярівнягрошовихнадходжень відвикористання складських площ суттєво не залежить від рівня завантаженостіскладу.

Таблиця3.2

Параметрипропонованихрегресійнихмоделей

Перемінна	Назвапоказника	Од.виміру
Модель1:$y=a_0+ a_1x_1$		
Y	Дохідвідвикористанняскладськихплощ	тис.грн.
X_1	Завантаженістьскладськихплощ	%
Модель2:$y=a_0+ a_1x_1$		
Y	Дохідвідвикористаннязерновихплощадок	тис.грн.
X_1	Завантаженістьзерновихплощадок	%
Модель3:$y=a_0 + a_1x_1+ a_2x_2$		
Y	Разомчистийдохідпідприємства	тис.грн.
X_1	Завантаженістьскладськихплощ	%
X_2	Завантаженістьзерновихплощадок	%

Для збільшення рівня доходів за даним напрямком зберігання необхіднопереглянутитарифнуполітикупідприємства,логістикурозміщеннязапасів ,здійснитипошук засобіздешевлення зберігання.

Визначимо залежність доходу від використання зернових площадок відрівня їх завантаженості. В результаті рішення моделі в пакеті Аналіз данихсередовищаExcelмиотримали наступне рівняння:

$$y=- 19,442 +9,537* x_1$$

Параметри даного рівняння свідчать, що зростання рівня завантаженостіплощадокна1%зумовитьприрістдоходуна9,537тис.грн.Нарис.3.2наведено графікзалежності доходувід завантаженості площадок.

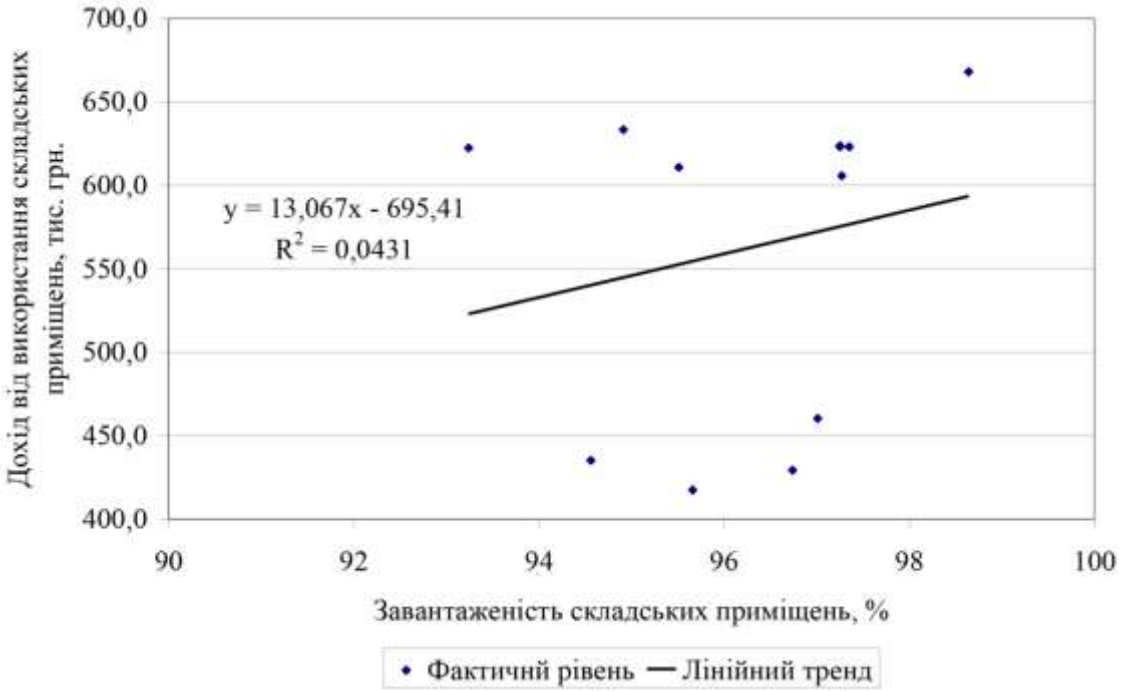


Рис.3.5.Графікзалежностідоходувідзавантаженостіскладськихплощв НВК «Агро-Центр»

ВдодаткуА2наведенорозрахунокданоїмоделі.

Отриманийкоефіцієнт кореляції–0,80657($\sqrt{R2}$ = $\sqrt{0,6505550}$ = 0.80657)свідчитьпротіснийз досліджуванимиознаками. Тобтозростання рівнягрошовихнадходжень відвикористання зернових площадок суттєво залежить від рівня завантаженостіскладу. Тобто, зусилля служби логістики повинні бути спрямовані на більшповне та раціональне завантаження площадок з метою зростання рівня доходівпідприємства.

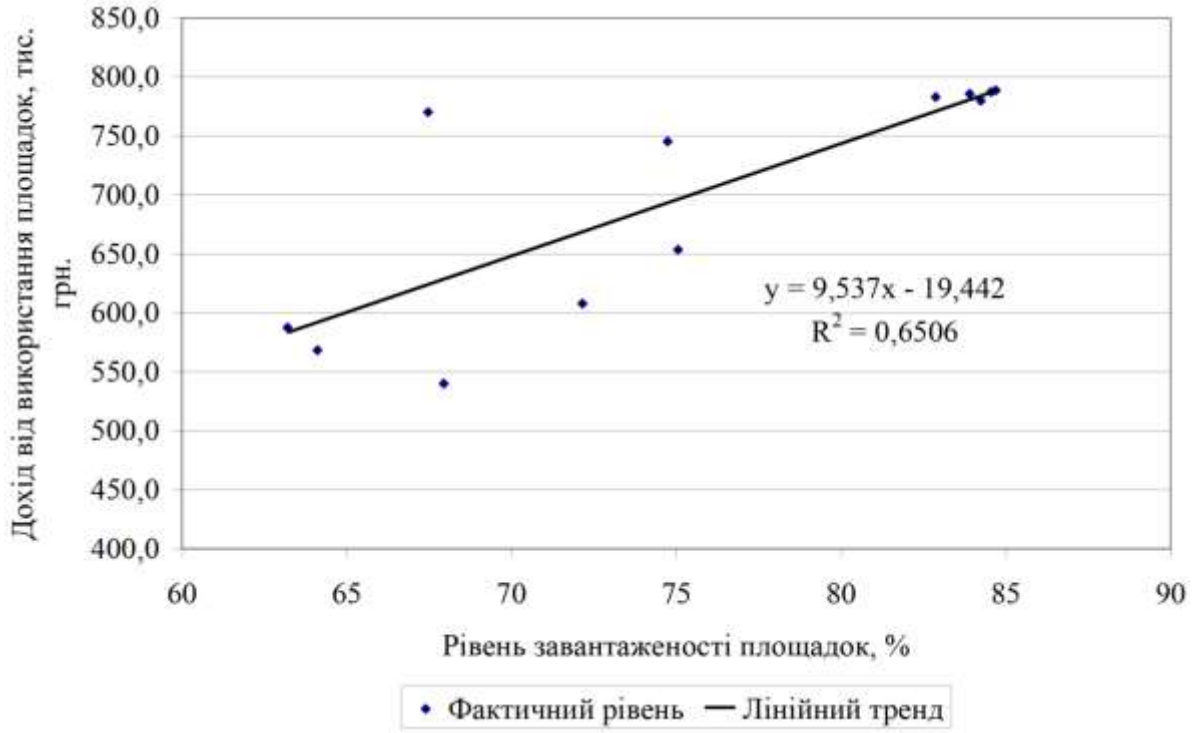


Рис. 3.6. Графік залежності доходу від завантаженості зернових площадоквНВК «Агро-Центр»

За допомогою багатофакторної моделі дослідимо вплив завантаженостівсіх видів складських площ (складські приміщення – x_1, та площадок – x_2) назагальний дохід підприємства (додаток А3). В результаті рішення моделі булоотриманонаступнерівняння:

$$y=-1917,84+24,96* x_1+ 10,31*x_2$$

$$\sqrt{R2} = \sqrt{\quad} = 0.4471 = 0.6687$$

Параметриотриманогорівняннясвідчать,щопризбільшеннірівнянаповненості складськихприміщеньна1%,приріствагальногодоходупідприємствакладе24,96тис.грн.,азбільшеннязавантаженостіплощадокна1%сприятимезростаннюдоходуна10,31тис.грн.Достовірністьданогопрогнозудоводитьрозрахованийкоефіцієнткорел

яції,величинаякогостановить0,6687одиниць.

Отже,оптимізаціярівнязавантаженостіскладськихприміщеньтаплощадок в НВК «Агро-Центр» дозволить своєчасно і точно прогнозувати рівеньдодаткових грошовихнадходженьнапідприємство.

3.3. Економічнеобґрунтуваннязапропонованихшляхівудосконаленнялогістичної діяльностіНВК «Агро-Центр»

Від обсягу збуту продукції залежить ефективність фінансової діяльності підприємства,цепрямовпливаєнаприбутокпідприємства.Оперативнеуправління запасамидозволяєпідприємствузадовольнятизамовленняспоживачів,створюючи такі мінімальні запаси товару, які максимізують чистий прибуток.

Запаси мають оптові компанії, виробничі підприємства, роздрібні торгові підприємства і підприємства сфери послуг, логістичні посередники і оператори, біржі,банки,страховікомпаніїтаіншіорганізації.Увсіхцихпідприємствахзапаси забезпечують основну і допоміжну діяльність.

Підприємства, які працюють в сфері виробництва товарів першої необхідності враховують первинні інтереси і вимоги покупця. А на складі формуються запаси готової продукції, які потрібно швидко розподілити та доставити до споживача. За ці операції відповідає розподільна логістика, яка включаєелементимаркетингу,транспортуванняіскладування.Основніфункції полягають в наступному: отримання заявок на поставку і їх обробка, контроль товарних запасів, логістичного сервісу і доставки, раціональна відвантаження.

Проте завждивиникає питання про втрати, так як розподільна діяльність охоплюєбільшучастинулогістичнихоперацій плюсвтратинаупаковку,транспорт і зберігання. Всі види цих робіт здійснює відділ продажів, і відділи збуту і мерчандайзингу, якщо такий є. Завдяки злагодженій роботі відділів втрати підприємства зменшуються. Для спрощення процесів розподілу і збуту впроваджується електронна система розрахунку, яка чітко враховує те, що відбувається на ринку і надає допомогу в розширенні асортименту товарів.

Продукція випущена підприємством НВК «Агро–Центр» відноситься до класу продуктів харчування, тому при складуванні потрібно стежити за умовами зберігання. Якщо говорити про оптимальне застосування складських площ, про отримання точних і справжніх відомостей про обсяги товарів, то тут на допомогу прийде автоматизована система Logistic. Завдяки впровадженню цієї технології зростає швидкість процесу збору замовлень і точність робіт збільшується.

Головна операція після виробничого процесу – транспортна логістика, яка займаєтьсядоставкоютапошукуоптимальногомаршрутузодніїїточкивіншу,по доставці в найкоротші терміни, в конкретне місце з найменшими витратами і шкодою для самого товару.

Таблиця3.3

Страхуванняіризикинашляхуруху товарів

Найменування логістичнихпідсистем	Ризик	Спосібстрахування
Закупівля	Переплата за якість. Затратневиробництво.	Функціонально–ціновийаналіз. Дотриманнябюджету.Оптимізаціяумов угоди.
Транспортування	Неминучістьтранспортних витрат. Зрив поставки. Крадіжкатовару.	Оптимізаціямаршруту.Роботадиспетчерів. Охорона.Майновестрахування. Страхуваннявідповідальності.
Зберігання	Іммобілізаціяматеріальних ресурсів. Розкрадання майна	Управліннязапасами.Охорона.Протипожежнізаходи.Майнове страхування.
Матеріально–технічне постачання	Невідповідністьпоставок. Неякіснiресурси. Виникненнядефіциту. Неліквідизалишок запасу.	Нормуваннявитрати.Вхіднийконтроль. Управліннявиробничимизапасами. Оперативнізакупівлі.Поставкивтермін.
Внутрішньо–виробничийрух матеріальнихресурсів	Недотриманняритму виробництва.	Управліннязапасамивнезавершеномувиробництві.Підготовкаматеріалівдоспоживання.

Джерело: складеноавтором

Логістична система дає безліч різноманітних форм та проявів практичної реалізації, яка складається з підсистем представлених в табл. 3.3. Кожна ця

підсистема має певні ризики, в результаті чого вибирається метод страхування та шляхи руху товарів. Страхування ризиків відбувається за допомогою систем: страхування – спеціалізованими страховими компаніями і управління процесом руху товару. Для удосконалення логістичної системи було запропоновано використати такі заходи: впровадження спеціального додатку до основного програмного забезпечення, що допомагає зменшити час на поставку замовлень та розсортувати товар по замовленням. Що дозволить зменшити навантаження на

водіїв,розширитиавтопарк,тобтокількістьмашинвласногокористування,зметою зменшення постійних витрат на роботу з посередником.

Для оцінки доцільності запропонованих проектів потрібно порівняти витрати підприємства до та після впровадження заходів удосконалення логістичної діяльності. При удосконаленні програмного забезпеченняпокращуєтьсясампроцесдоставкитовару,аджеекспедиториповинні одразу визначити товар по замовленням та завантажувати в транспортний засіб, потім вони економлять час при розвантажені товару на торгових підприємствах, оскільки ці операції в них прописані в договорі і вони зобов'язані забезпечити якісним товаромторгові підприємства, а доплачувати зацюроботу не слід.Також за таким підходом, завдяки економії часу, водії та експедитори не повинні будуть понаднормовопрацювати,щодозволитьпідприємствузнизитивитратинадоплати запонаднормовупрацю.Ацясумастановитьблизько12млн.грн.нарік.Цедосить суттєві гроші і для великого підприємства, оскільки їх можна вкласти в розвиток технологій та удосконалити вже існуючі системи забезпечення.

Друга пропозиція також направлена на економію витрат. Зараз на підприємствінедостатня кількість власного транспорту,тому воно вимушене користуватись транспортними послугами сторонніх компаній.Партнером,щозабезпечуєНВК«Агро–Центр»легковимиавтоєТОВ «Рабен Україна». На користування найманим транспортом укладається договір оренди (лізингу) між сторонами в письмовій формі відповідно до чинного

законодавства України.

Отже, за результатами проведених досліджень пропонуєтьсядва проекти задля реалізації:

1) модернізаціяпрограмногозабезпеченнялогістичноїдіяльності(проект №1– MPZLD);
2) розширеннявласногоавтопаркупідприємства(проект№2–RVAP).

Одночасна реалізація проектів є доцільною, але через значні інвестиційні затрати підприємство скоріше може обрати тільки один. Тому проведемо аналіз альтернативних варіантів впровадження запропонованих проектів з урахуванням впливу економічного середовища, яке повністю сприятиме (оптимістичний сценарій), більш–менш сприятиме (реалістичний сценарій) і не сприятиме реалізації проектів (песимістичний сценарій). Розглянемо показники оцінки ефективності реалізації запропонованих проектів, табл. 3.2.

Таблиця3.4

Показникиоцінкиефективностіінвестицій

Назва	ПроектMPZLD			ПроектRVAP		
	Оптиміст сценарій	Реаліст. сценарій	Песиміст сценарій	Оптиміст сценарій	Реаліст. сценарій	Песиміст сценарій
Початковіінвестиції ,грн.	770 450	770 450	770 450	1 504 340	1 504 340	1 504 340
Додатковіінвестиції,грн.	1 806 250	1 572 500	1 336 625	1 874 250	1 631 700	1 386 945
Чистийприведенийдохід (NPV), грн	273914,44	79 714,39	–105194,6	250066,87	–25224,10	–212043,1
Періодокупності,років	0,43	0,49	0,58	0,80	0,92	1,08
Індексдоходності	2,34	2,04	1,73	1,25	1,08	0,92

Джерело: складеноавтором

Початкові інвестиції у будь якому сценарії, це гроші, які може надати підприємство без отримання кредиту. Додатковіінвестиції, це інвестиції які слід додати задля реалізації проекту власні або кредитні. Оптимістичний сценарій передбачає,щопідприємствабудебратитерміновокредитпідпроценти, реалістичнийсценарій,цеколипідприємствопочекаєрік,накопитьгроші,додасть кредит та інвестує в проект. Песимістичний сценарій, це коли підприємство почекає два роки, накопить ще гроші, додасть кредит та інвестує в проект. Проте слід зауважити, що через рік або два можуть змінитисяфакторизовнішнього

середовища та ризики.

Чистий приведений дохід (NPV) – це різниця між приведеними до теперішньої вартості, шляхом дисконтування, сум грошового потоку за період експлуатації інвестиційного проекту і сумою інвестованих в його реалізацію коштів.Інвестиційнийпроект,поякомуNPVвід'ємний,повиненбутивідхилений, адже він не принесе інвестору дохід на вкладений капітал. Таким чином, за даним показником, песимістичний сценарій першого проекту та реалістичний і песимістичний сценарії другого проекту не є інвестиційно привабливими.

Період окупності проекту – визначає час повернення початкових капітальних витратзйого чистихсумарнихдоходів.Найкращим сценаріємнацим показником є оптимістичний за проектом 1 і становить 0,43 року або 5,16 місяців. Найгіршим є єдиний варіант, окупність якого триватиме більше року – песимістичний сценарій другого проекту. Цей показник може бути використаний для оцінки не лише ефективності інвестицій, але і рівня ризиків, пов'язаних з ліквідністю. Чим довший період реалізації проекту до повної його окупності, тим вищий рівень інвестиційних ризиків.

Таблиця3.5

Фінансовірезультатиреалізаціїальтернативнихпроектівза рік,тис. грн.

Показникиобсягута структури річної реалізації	Проект№1– MPZLD			Проект№2 –RVAP		
	Оптиміст. сценарій	Реаліст. сценарій	Песиміст. сценарій	Оптиміст. сценарій	Реаліст. сценарій	Песиміст. сценарій
Дохід від реалізації продукціїз ПДВ	6 800,00	5 920,00	5 032,00	6 800,00	5 920,00	5 032,00
Змінівитрати,грн.	4 993,75	4 347,50	3 695,37	4 925,75	4 288,30	3 645,05
Дохідвідреалізації без ПДВ	5 440,00	4 736,00	4 025,60	5 440,00	4 736,00	4 025,60
Маржинальнийдохід	446,25	388,50	330,22	514,25	447,70	380,54
Експлуатаційні витрати	51,36	51,36	51,36	158,85	158,85	158,85
Прибуток до оподаткування.	394,88	337,13	278,86	355,39	288,84	221,69
Податокнаприбуток	71,07	60,68	50,19	63,97	51,99	39,90
Чистийприбуток	323,80	276,45	228,66	291,42	236,85	181,78

Джерело: розрахованоавтором

Індекс доходності – відношення суми чистих грошових потоків до розміру вкладенихінвестицій.Якщопоказник>1,топроектєефективним,аякщож<1, – неефективним. Отже, за індексом доходності, неефективним, як і за попереднім показником, є песимістичний сценарій другого варіанту інвестування.

Проаналізувавшиприбутковістьтапоказникиефективності,очевиднимєте, що доцільно обратиперший варіант інвестування коштів.Вкладені кошти в даний проект дозволять підприємству отримати більш високий додатковий прибуток, розширити межі своєї діяльності, розширити ринок споживачів та закріпити свої позиціїнаринку.Длявизначеннянайкращоговаріантупроекту–MPZLD, проведено розрахунки на основі використання методу сценаріїв для обохпроектів і подано в табл. 3.5.

Чистий прибуток за сценаріями проектів розраховано виходячи із прогнозованих обсягів реалізації, за вирахуванням експлуатаційних витрат і податку на прибуток у розмірі 18%.Побудуємо діаграму у вигляді рис. 3.7 для наочного відображення величини чистого прибутку за кожним із сценаріїв реалізації проекту.

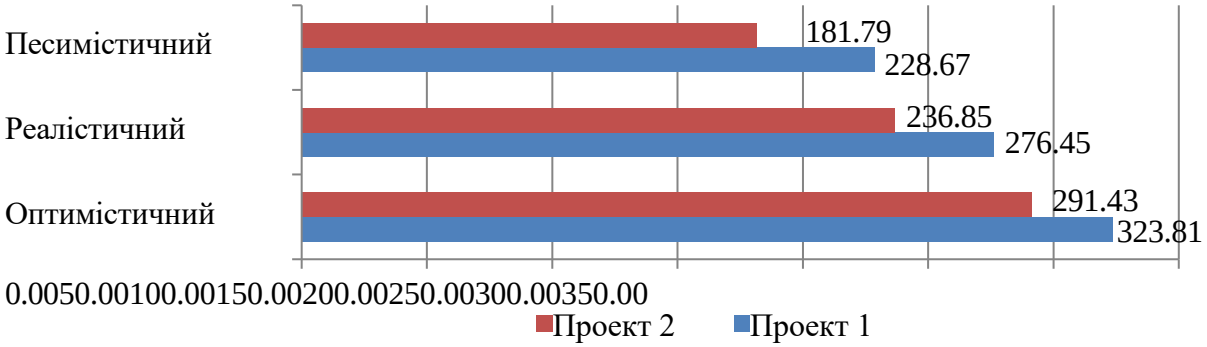


Рис.3.7ЧистийприбутокпідприємстваНВК«Агро–Центр» від реалізації запропонованих проектів

Джерело: побудованоавтором

Отже,обидвапроектиєприбутковимихоча врізній мірі.Протескладемо матрицю можливих прибутків від реалізації проекту (див.табл.3.6).

Таблиця3.6

Матрицяможливихприбутківвідреалізаціїпроекту,тис. грн.

	Прибутоквідреалізаціїпроектузалежновідстануекономічного середовища		
	песимістичний	реалістичний	оптимістичний
Проект1	228,66	276,45	323,81

Проект2	181,78	236,85	291,42

Джерело: складеноавторомнаосновіпопередніхрозрахунків

Прибуток від реалізації проекту розраховується як надходження від проекту за мінусом витрат на проект.

Складемоматрицюможливихвтрат(упущеноївигоди)відреалізаціїпроекту (табл. 3.7).

Таблиця3.7

Матрицяможливихвтратвідреалізаціїпроекту,тис. грн.

	Втративідреалізаціїпроектузалежновідстануекономічного середовища		
	песимістичний	реалістичний	оптимістичний
Проект1	3 695,37	4 347,50	4 993,75
Проект2	3 645,05	4 288,30	4 925,75

Джерело: складеноавторомнаосновіпопередніхрозрахунків

Вона формується наоснові матриці можливих прибутківу такий спосіб: для кожноговидусценарію(стовпця)знаходимомаксимальнийприбуток,потім розраховуємомаксимальноможливівтративсіхваріантів(змаксимальногоприбуткудля сценарію(стовпцю)вчитаєтьсядохідвідповідноговаріантупроекту).

Шляхомвикористання матрицьможнаобрати оптимальний варіант реалізаціїпроекту,щосприяєдосягненнюкращогорезультатузабудь–якого сценарію реалізації проекту. Отже, доцільніше буде обрати проект № 1– MPZLD і розглядати його далі більш детальніше, адже він менш затратний і прибутковий. Представимоаналізтаоцінкуризиківпроекту MPZLD,якапроводитьсяза результатамиоцінкиефективностіданогопроекту.Дляцьогозастосуємометодику оцінки ризиків альтернативних варіантів проекту зі великим ступенем невизначеності на основі системи критеріїв STAR (додаток Б).

За результатами співвідношення важливості конкретного ризикового факторудляпроектутаекспертноїоцінкирівняризику,складеноматрицюризиків за формою наведеною в рис. 3.8.



Рис.3.8Матрицяоцінкиризиківпроекту

Джерело: складеноавторомнаосновіпопередніхрозрахунків

Сума оцінок ризику дорівнює 78 з 170 балів, а це свідчить, що проект відноситьсядорозрядупроектівзнизькимризиком.Сформуємокартуризиків,що потрапили до зони високого ризику, за формою наведеною на рис. 3.4.

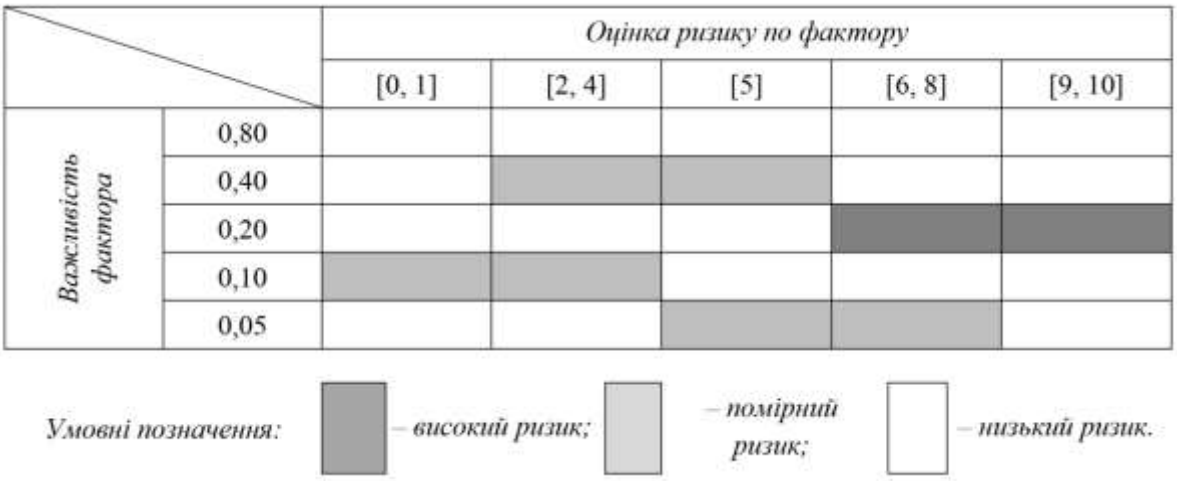


Рис.3.9Картаризиківпроекту

Джерело: складеноавторомнаосновіпопередніхрозрахунків

Далісклademотабл.3.8безурахуванняфакторів,щопотрапилидозони низького ризику.

Для усунення груп ризиків запропоновано заходи запобігання та реагування. Складено програму запобігання та реагування на ризики проекту, яка подана в додатку В. Запровадження проекту № 1 – модернізація програмного забезпечення логістичної діяльності (проект №1 – MPZLD) позитивно відобразиться на всіх

показникахлогістичної діяльності підприємства.

Таблиця3.8

Картаризиківпроекту

Пріоритет ризикового фактору	Назва ризиковогофактору	Група ризику	Важливість фактору, (0–1)	Оцінкаризику вбалах, (0–10)	Оцінка з урахуванням важливості
1.	Нестабільність законодавства, пов'язаногозпроектом	високий	1	4	3
2.	Завищена оцінка потенційноїтривалості рівняпопиту	помірний	0	5	4
3.	Можливість конкурентів використовуватирізні інші важелі для блокуваннядіяльності	помірний	1	6	5
4.	Можливість попередньоїзмови конкурентів	помірний	1	3	6

Джерело: складеноавторомнаосновіпопередніхрозрахунків

Отже, якісно та кількісно оцінивши ризики реалізації проекту, до впровадження рекомендується перший – модернізація програмного забезпечення логістичної діяльності (проект №1 – MPZLD), що є більш привабливим за показниками ефективності і чутливості.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Науково–виробнича корпорація (НВК) «Агро–Центр» зареєстрована 19.12.2001року в с. Кашперівка, Білоцерківського району Київської області. Основним напрямом діяльності є організаціявиробництвависокоякісної сільгосппродукції,їїпереробка та забезпечення потреб харчування, а також реалізація сільськогосподарської сировини, готової продукції стороннім юридичним і фізичним особам з метою отримання прибутку. Площа сільськогосподарських угідь господарства в 2023 році складала 7858 га, кількість працівників нараховувала 129 осіб. НВК«Агро–Центр» має технічно-зерновий напрямок спеціалізації.

До слабких сторін НВК «Агро-Центр» можна віднести такі: відсутністьчітких стратегічних напрямківдіяльності; відсутність маркетингової роботи;недолікивпануванні;наявністьзбитковихвиробництв;високасобівартість продукції;дефіцитгрошовихкоштів;відсутністьпостійнихтаефективнихканалівреалізації.

СильнимисторонамиНВК «Агро-Центр» слідвважатитакі:зручнемісцерозташування;сприятливіприродно-кліматичніумови;забезпеченістьтрудовими ресурсами; досвід виробництва продукції; наявність матеріальнихресурсів; висока фінансова незалежність; достатній рівень фінансової стійкості;відсутністьдовгостроковоїкредиторськоїзаборгованості;стійкемайновестановище; наявністьпопитуна продукцію.

Аналізуючилогістичний менеджмент НВК «Агро-Центр», можнавідмітитиподілзагальногопроцесувиробництва на виконанняокремихлогістичнихфункцій.

Такаорганізаціядозволяєшвидшевирішуватипоточніпроблеми, реагувати на змінизамовника, покращити контроль виробничоїдіяльності. Плануваннялогістики на НВК «Агро-Центр»полягає в тому, щобобсягпродукції та її структура повністювідповідалиплатоспроможномупопитуклієнтури та потребам власноговиробництва. Процес планування передбачає наступні етани: дослідження ринку сировини і матеріалів, визначення потреби підприємства по всій номенклатурі

споживаних матеріалів, складання плану закупівель матеріалів і вартісний аналіз заготівельного підприємства.

Логістичнийланцюжокдіяльностікомпаніїможнапредставитиоформлення заявки на перевезення–отримання вантажу від клієнта (в клієнтському відділі або ж за адресою самого клієнта) – оформлення необхідних додаткових послуг – відправка вантажу на склад – зберігання вантажу і підготовка його до відправки – навантаження автомобіля – перевезення збірних вантажів – вивантаження вантажів, що перевозяться – зберігання вантажів на складі (при необхідності) – адресна доставка вантажів або забір вантажу особисто клієнтом.

Паралельно весь ланцюжок руху даних матеріальних потоків супроводжується інформаційними потоками, такими як: відстеження руху вантажів клієнтом через сайт компанії, відстеження руху вантажів операторами, внесення інформації про вантаж в програму, інформація про вантажі, внутрішньо тарний облік вантажу, розрахунок вартості перевезення та інше. Також, рух матеріальних потоків (транспортування вантажів) супроводжують і фінансові потоки: оплата основної послуги клієнтом, оплата додаткових послуг і багато інших.

Щодоструктурислужбилогістики,тоданаструктурнаодиницяскладаєтьсяізодного підрозділу–складськогогосподарства,якепідлеглекерівникуНВК «Агро–Центр».

Працівникискладу,прийнявшиготовупродукціюнаосновнийскладпідприємства проводять складську обробку продукції: сортування, маркування,пакуваннятарозташуваннянатериторіїскладузамісцемзберігання.Наступним кроком є формування відвантажень у відповідності до замовлень,отриманихвідпереробнихпідприємств,посередниківтаіндивідуальних покупців. Далі відбувається саме відвантаження та транспортування продукціїспоживачам.ДоставкапродукціїпоКиївськійобластітаУкраїніздійснюєтьсянайманимтранспортом,авмежах Білоцерківського районувласнимтранспортом.

Оцінка складського господарства НВК «Агро–Центр» проводилася шляхоманалізу розподільчого складу підприємства. Розподільчий склад НВК «Агро–Центр» займає зальну площу (S) 4000 м^2, в тому числі площа офісу становить(S_1) - 200м^2,площадевідбуваєтьсяприйомупродукції(S_2)-

380м^2,площапідвивантаження(S_3)-
380м^2,обслуговуюча,допоміжнатаплощазберігання(S_4) -
3040м^2.Складоснащеноавтоматичнимиворотами(8штук)тадвомазакритимиплатформ ами.Продукціянатериторіїрозподільчогоскладузберігаєтьсянасипом на підлозі.

Виходячиізтехнологічногоциклускладськихприміщень,намипобудованодіаграм унедоліківскладськихпроцесіввНВК «Агро-Центр» впорівнянніізоптимальноюорганізацієюскладськогогосподарства.
Встановлено,щорозподільчийскладНВК «Агро-Центр» значновідрізняється від оптимальної організації складського господарства та потребуєрозробки заходів із оптимізації для підвищення ефективності функціонуваннялогістичної мережіта підприємствазагалом.

При цьому для логістичної діяльності НВК «Агро-Центр»характерні наступні недоліки:

- неповне забезпечення виробничого процесу матеріально-технічними ресурсами, що спричиняє порушення в роботі логістичної системи;
- недотримання термінів постачання як матеріалів так і готової продукції;
- недосконале інформаційне забезпечення логістичної діяльності.

Проаналізувавши логістичні витрати за 2022–2023 роки можна побачити, що вони виросли на 45,2% а це означає, що підприємство на збут продукції вимушене витрачати більше матеріальних ресурсів з кожним роком. Для економічного стану підприємства такі показники є негативними, адже є вірогідність втратити контроль над логістичними витратами (люди, час, гроші та інше) та нераціонально використовувати ці ресурси.

Значну частку складають витрати на зберігання виробничих запасів, саме 12,8%, це пов’язано з специфічними вимогами до умов зберігання продукції, для того, щоб вона була належної якості. Для цього здійснюються витрати на закупку таексплуатаціяспеціальногообслуговуваннянаприладдя,щодопомагаєзберігати незмінний тепловий режим та спеціальні прилади, що вимірюють допустимі умови вологості зберігання товару. Витрати на зберігання запасів готової продукції займають 11,8%.

Починаючи з 2023 року компанія НВК «Агро–Центр» розпочала впровадження винятковоїдля українського ринку інформаційної технології, яка дозволяє покращити ефективність та результативності продажів – програмне керування маршрутами торгових потоків (RouteEngineering) і логістики (TrackEngineering). ПрограмнезабезпеченнякомпаніїUPS,щобуловпровадженоНВК«Агро– Центр має декілька основних переваг: охоплює комплекс логістичних функцій по оптимізації транспортних потоків і управліннясклад ськимимайданчикамиітранспортом; підтримка при прийнятті логістичних рішень і плануванні; обгрунтування рішення, адаптовані під різні види потоків; здійснювати диференціальну експлуатацію в залежності від інтенсивності логістичного потоку; забезпечення управління інструментами, що допомагають у прийнятті рішень (всі звіти і персоналізовані показники для точного і ефективного аналізу, а вся транспортна інформація зберігається в базі даних).

Однимізнапрямківлогістичногоменеджменту вНВК«Агро-Центр»,якийпотребує вдосконалення, за результатами дослідження проведеного в 2 розділідипломноїроботиєскладськалогістика.Кількість,склад,ємністьіспеціалізація складів утворюють структуру складського господарстваНВК «Агро-Центр».Організаціяскладськогогосподарствавпливаєнапропускнуздатність складів, трудомісткість і собівартість складських робіт, на величинувнутрішніх транспортних витрат тощо. Тому, ефективно побудована складськадіяльністьпідприємствазабезпечитьстабільнетабезперебійненадходженняг рошових засобів на підприємство та стане основою зваженого фінансовогопланування.

ОптимізаціяскладськоїдіяльностіНВК «Агро-Центр»виявляєтьсяувизначеннірациональнихмісцьзберіганняпродукціїтаресурсівпід приємствана складах за допомогою логістичних методів, встановлені оптимального рівнязавантаженості складівта зерновихплощадок. Відзначені коливання урівнідоходіввідзберіганнятоварівнаскладськихплощах,привідностабільномурівн іїхзавантаженості(95-98 %).Оцінитивпливрівня використанняплощскладуваннянавеличинугрошовихпотоківможливометодамистати

стики,основу якихстановлять побудова іаналізвідповідноїматематичноїмоделі.Зметоювизначеннявпливурівнязавантаженості складських площ та площадок на рівень грошових надходжень використанокореляційно-регресійнийаналіз.

Визначимо залежність доходу від використання зернових площадок відрівня їх завантаженості.Отриманийкоефіцієнт кореляції–0,80657свідчить, щозростання рівнягрошовихнадходжень відвикористання зернових площадок суттєво залежить від рівня завантаженостіскладу. Тобто, зусилля служби логістики повинні бути спрямовані на більшповне та раціональне завантаження площадок з метою зростання рівня доходівпідприємства.

За допомогою багатофакторної моделі досліджено вплив завантаженостівсіх видів складських площ назагальний дохід підприємства. Параметриотриманогорівняннясвідчать,щопризбільшеннірівнянаповненостіскладськихприміщеньна1%,приріствагальногодоходупідприємствакладе24,96тис.грн.,азбільшеннязавантаженостіплощадокна 1%сприятимезростаннюдоходуна10,31тис.грн.Достовірністьданогопрогнозудоводитьрозрахованийкоефіцієнткореляції,величинаякогостановить0,6687.

Отже,оптимізаціярівнязавантаженостіскладськихприміщеньтаплощадок в НВК «Агро-Центр» дозволить своєчасно і точно прогнозувати рівеньдодаткових грошовихнадходженьнапідприємство.

Для удосконалення логістичної системи було запропоновано використати такі заходи: впровадження спеціального додатку до основного програмного забезпечення, що допомагає зменшити час на поставку замовлень та розсортувати товар по замовленням. Що дозволить зменшити навантаження на водіїв,розширитиавтопарк,тобтокількістьмашинвласногокористування,зметою зменшення постійних витрат на роботу з посередником.

Отже, за результатами проведених досліджень пропонуєтьсядва проекти задля реалізації:

3) модернізаціяпрограмногозабезпеченнялогістичноїдіяльності(проект №1–MPZLD);

4) розширеннявласногоавтопаркупідприємства(проект№2–RVAP).

Проаналізувавшиприбутковістьтапоказникиефективності,очевиднимєте, що доцільно обратиперший варіант інвестування коштів.Вкладені кошти в даний проект дозволять підприємству отримати більш високий додатковий прибуток, розширити межі своєї діяльності, розширити ринок споживачів та закріпити свої позиціїнаринку. Якісно та кількісно оцінивши ризики реалізації проекту, до впровадження рекомендується перший – модернізація програмного забезпечення логістичної діяльності (проект №1 – MPZLD), що є більш привабливим за показниками ефективності і чутливості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка, М., Ільченко, Т., & Кравець, О. (2023). Місце логістичного менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*, (53). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-40

2. Банько В.Г. Логістика: навчальний посібник (2е вид., перероб.) К.: КНТ, 2007. 332 с.

3. Битов В.П. Логістичний менеджмент в діяльності агропромислових підприємств. Економічний форум. 2018. № 2. С. 208–214.

4. Городко М. В.Передумовита закономірностівикористаннялогістичногоменеджменту[Електроннийресурс].*Економіката держава*. 2017.№8.С.80-83.-Режимдоступу:http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2017_8_21

5. ГринчакН.А.Статистичніаспектиобчисленнятазастосуванняіндексуефективностілогістики.*Економікатадержава:міжнароднийнауково-практичнийжурнал.*-2020.-№3.-С.138-143

6. ДейнекаО.Г.,Волобуєв В.В., Канна Л. Удосконаленнялогістичногоменеджментувумовахекономічнихперетворень[Електроннийресурс]. 2019. Вип. 33. С. 166-170. Режимдоступу:http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2019_33_26

7. Дмитренко А.В., Балабась І.В. Економічна сутність поняття виробничі запаси. Економіка і регіон. 2016. No 2. С. 149–152.

8. ЗрибнєваІ.,ПічугінаЮ.,СігаєваТ.,СаєнкоВ.,КорольковВ.Бенчмаркінгусистемілогістичногоменеджментуукраїнськихпідприємств.AmazoniaInvestiga.2023. №12(66).С.206–224.DOI:https://doi.org/10.34069/AI/2023.66.06.20

9. ІвановаМ.І.Науковізасадиуправліннялогістичнимисистемаминапромисловихпідприємствах:монографія/М.І.Іванова;Клас. приват.ун-т. -Дніпро: Грані,2017.-428 с.

10. Ковалик О.А., Велєва О.А. Характеристика транспортно-логістичного забезпеченнядіяльностіпідприємствУкраїни.*Економіка.Фінанси. Право : інформаційно-аналітичний журнал.* 2020. № 6. С. 22-24.

11. КолодійчукВ.МенеджментлогістичнихсистемпідприємствАПК [Електронний ресурс]. *Agricultural and resource economics:international scientific e-journal.* 2016. Vol. 2, № 4. С. 106-117. Режимдоступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/areis_2016_2_4_12

12. КононенкоА.В.Логістика:навч.посіб.1-шевид..Харків:Видавничийцентр«ХАІ»,2019.56с.

13. Кравченко М. О., Манорик Г. О. Вдосконалення управління логістичним забезпеченням системи електронної комерції підприємств будівельної промисловості. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"*. № 23, 2022. С. 122 – 126.

14. Ковальова М. Л. Логістичне управління: особливості та принципи[Електроннийресурс].ІнтелектXXI.2019.№5.С.45-48. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2019_5_10

15. КрикавськийЄ.В.,ЧухрайН.І.Логістикапоставок:навчальнийпосібник.Львів:Видавництво Львівськоїполітехніки,2021.С.220.

16. КрикавськийЄ.В.Логістикадляекономістів:підручник.Львів:Видавництво Львівськоїполітехніки,2017.С.305–345.

17. Крикавський Є. В., Похильченко О. А. Ефективність логістики: дефеніції понять та підходи дооцінювання. *Логистика: проблемыи решения : международныйнаучно-практический журнал*. 2019. № 6. С.20-25

18. КрикавськийЄ.В.,Чорнописька Н.В.Логістичнісистеми:навчальнийпосібникдлявищоїшколи.Львів:Львівськаполітехніка,2009.-264с.

19. Кузнецова І.О., Карпенко Ю. В., Репін А. О. Прийняття управлінських рішень з удосконалення логістичної системи. Вісник соціально-економічних досліджень. 2020. № 2. С. 136–149.

20. Кустріч Л. О. Логістичні інновації як основа управління підприємством.*Економікатадержава:міжнароднийнауково-практичнийжурнал*.2020. №2.С.10 – 14.

21. Левкович А. Теоретичні основи бюджетування витрат логістичної

діяльностівиробничого підприємства. *Бухгалтерський облік і аудит :науково-практичнийжурнал.*2017.№ 10/11.С.47-56.

22. Логістична діяльність підприємства: інновації та інтернет-маркетинг: навч.Посібник. В.Ю.Божанова[таін.];Придніпр.держ.акад.буд-ватаархітектури. Дніпро : ДВНЗ ПДАБА,2017. 279с.

23. Луценко І. С., Коновалова І. В. Удосконалення управління логістичними процесами як метод покращення діяльності підприємства. *Бізнес Інформ.* 2020. № 11. С. 430–435

24. Мадяр Р. О.Контроль логістичної діяльності на підприємствах в умовахглобалізації. *Економіка та держава : міжнародний науково-практичнийжурнал.*2018. № 12.С.31-34.

25. МакаренкоМ.В., Потапова Н.М. Особливостіуправліннялогістичнимисистемамипідприємств[Електроннийресурс]. *ВісникПриазовськогодержавноготехнічногоуніверситету.Серія:Економічнінауки*.2018.Вип.36.С.73-80.Режимдоступу:http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2018_36_12

26. Макаренко Н.О., Вовчок С.В. Оптимізація логістичних рішень щодо забезпечення стратегічного управління розвиток аграрних підприємств. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»,* № 4’ 2020. С. 65 – 75.

27. Міщук І. П. Закупівельна логістика в управлінні товарними потокамироздрібноготорговця.Матеріалиміжнародноїнауково-практичноїконференції «Сучаснінапрямирозвиткуекономіки,підприємництва,технологійтаїхправовогозабезпечення».Львів. 2021.С.18-20

28. МихайловськаО.В.Операційнийменеджмент:навчальнийпосібникдляса мостійноговивчення дисципліни. К.:Кондор,2008.-550с.

29. Молнар О. С., Є. С. Палійчук, Ю. І. Ковтюк Методологія визначеннялогістичної ефективності. *Інвестиції: Практика та досвід :Аналіз.Прогнози. Коментар.*2017.№19.С.34-37

30. Мосійчук Н. О. Сучасний стан розвитку сільськогосподарської кооперації вУкраїні[Електроннийресурс]/Н.О.МосійчукНауковийвісникНаціональногоуніверситетубіоресурсівіприродокористуванняУкраїни.Серія:Економіка,аграрнийменеджмент,бізнес.2018.Вип.284.С.24-33. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_econ_2018_284_5

31. Мохсен Б. Вплив штучного інтелекту на продуктивність управління ланцюгом поставок. Журнал науки про обслуговування та менеджмент. 2023. № 16. С. 44 – 58. DOI: https://doi.org/10.4236/jssm.2023.161004

32. ПрограмнезабезпеченняMRP.Оглядпровіднихсистем:вебсайт.URL: https://www.capterra.com/sem-compare/mrp-software/?utm_source=ps-google&utm_medium=ppc&utm_campaign

33. Поповиченко І. В. Роль логістичного менеджменту як засобу підвищенняділовоїактивностіпідприємствукризовихекономічнихумовах [Електронний ресурс].*Держава та регіони. Серія:Економіка та підприємництво*.2014. № 5. С. 98-102. Режим доступу:http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2014_5_19

34. Руденко О. Ю. Науково-методичні засади організації закупівельноїлогістики у металургійному виробництві. Вісник НТУ «ХПІ». Запоріжжя. 2012. С.51-58;

35. Савенко І.І., Седіков Д.В. Логістичний менеджмент як інструмент оптимізації логістичних витрат. *Економіка харчової промисловості*. 2020. Т. 12. Вип. 3. С. 42–50.

36. Сапотніцька Н. Я. Некласичний виробничий аутсорсинг як рушійна силарозвитку логістичного менеджменту підприємства і трансферу технологій[Електронний ресурс]. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип.1-1.-С.176-180.-Режимдоступу:http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2018_1-1_39

37. СедіковД.В.Управліннялогістичнимиланцюгамипідприємств[Електронний ресурс]. Економіка харчової промисловості. 2019.Т.11,Вип.3.С.59-65.Режимдоступу:http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2019_11_3_8

38. Семенчук Т., Мирончук М. Методи логістичного управління підприємствами [Електроннийресурс] *Збірник наукових праць Державногоуніверситету інфраструктури та технологій. Серія : Економіка і управління*. -2019.Вип.43-44.С.144-156.Режимдоступу:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut_eiu_2019_43-44_18

39. Смирнов І. К., Шматок О. В. Агрологістика в Україні: суспільно-географічні проблеми і перспективи розвитку.Економічна та соціальна географія. 2015. Т. 67, вип. 2. С. 96-109.

40. СоколовськийС.А., Науменко М. О. Вдосконаленнялогістичноїсистемипідприємства: моделювання сценаріїв та оцінка ефективності [Електронний ресурс]. *Фінансово-кредитна діяльність: проблемитеоріїтапрактики*.2018.Вип.2.С.236-245.Режимдоступу:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2018_2_30

41. СохецькаА.В.Логістичнийменеджементякінструментзабезпеченняефективної діяльності підприємства [Електронний ресурс]. *ВченізапискиТаврійськогонаціональногоуніверситетуіменіВ.І.Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70), № 2(1). С.8-13. Режим до

42. СумецьО.М.Змістовнийаналіздефініції«Логістичнадіяльність»*Сталий розвитокекономіки*.–2013.–№4. С.292.

43. СумецьО.М.Сучасніпідходидовизначенняефективностілогістичноїдіяльностіпідприємстваїїоцінювання.*Логистика:проблемы и решения:международныйнаучно-практическийжурнал*. 2019. №6. С.32-42

44. Сумець О.М. Розвиток парадигми логістики у спектрі її еволюції. *Логистика:проблемыирешения:международныйнаучно-практическийжурнал*. 2020. № 5.С.34-37

45. Тридід.О.М.Сутністьізавданнязакупівельноїлогістики:навч.Посіб «Логістика». Київ, 2011. URL: https://ukrtextbook.com/logistika-tridid-o-m/logistika-tridid-o-m-7-1-sutnist-i-zavdannya-zagotivelno;

46. Фролова Л.В. Механізми логістичного управління торговельним підприємством: [монографія]. Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського,

2005. 322 с.

47. Шпак Ю.Н, Ільницький В.В., Андрухів І.Т. Порівняльна характеристика Lean– та Agile– методолгії управління ланцюгами поставок в умовах невизначеності.Науковий погляд: економіка та управління, №3 (83). 2023. С. 64– 69. URL: http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/6340/1/11.pdf

48. Шульга О.А. Роль логістичного менеджменту у діяльності аграрних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 72-2. 2021. С. 31 – 35.

49. Hassani Y., Ceauşu I. & Iordache A. (2020) Lean and Agile model implementation for managing the supply chain. Proceedings of the International Conference on Business Excellence. No. 14, pp. 847–858.

50. LogisticsandSupplyChainTrends:2022andBeyond.TechinPost.URL:https://cutt.ly/G1lVQMv

51. Noble P. (2022) Lean Supply Chain Management or Agile? Here's How to Achieve Both. Available at: https://www.supplychainbrain.com/blogs/1-think-tank/post/34463-lean-supply-chain-management-or-agile-heres-howto-achieve-both