

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ**

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО
УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Кваліфікаційна робота (проект)

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Виконав: студент 4 курсу 12-491 групи
денної форми навчання

Спеціальності 073 Менеджмент

Освітньо-професійної програми

«Менеджмент»

Душдуров Елтун

Керівник: к.е.н., доц. Макаренко С.М.

Рецензент: к.е.н., доц. Мельникова К.В.

Херсон – 2020

ЗМІСТ

	с.
ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ	
ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Сутність та роль логістичного управління.....	5
1.2. Особливості логістичного управління на підприємстві.....	11
1.3. Логістичний підхід у сільськогосподарському	
виробництві.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ	
«ПРИДНІПРОВСЬКЕ».....	23
2.1. Економічна характеристика підприємства.....	23
2.2. Аналіз впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на	
конкурентоспроможність підприємства.....	28
2.3. Діагностика структури логістичної системи підприємства.	32
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО	
УПРАВЛІННЯ ЯК ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	37
3.1. Шляхи удосконалення логістичного менеджменту на	
підприємстві.....	37
3.2. Удосконалення процесів логістичного забезпечення	
виробництва та збуту продукції.....	42
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що на сучасному етапі розвитку інформаційної економіки відбувається постійне ускладнення системи управління підприємством, що характеризується ущільненням взаємозв'язків між всіма сферами управління. Пошук інноваційних моделей розвитку й управління підприємством, однією з яких є застосування логістичного підходу до управління підприємством, є важливою умовою досягнення стійкої конкурентоспроможності на відповідному сегменті ринку. Незважаючи на те, що зазначена проблематика висвітлена у великій кількості робіт, аналіз літератури виявив суперечливість у поглядах провідних дослідників, що стосуються процесів управління логістичною діяльністю підприємства. Зазначене визначило актуальність теми дослідження, її завдання та зміст.

Метою кваліфікаційної роботи (проекту) є теоретичне обґрунтування і розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи логістичного управління на підприємстві.

Для досягнення мети дослідження було поставлено та вирішено такі **завдання**:

- визначити сутність та роль логістичного управління;
- дослідити особливості логістичного управління на вітчизняних підприємствах;
- проаналізувати можливість використання логістичного підходу в сільськогосподарському виробництві;
- проаналізувати основні економічні показники діяльності сільськогосподарського ПрАТ «Придніпровське»;
- провести аналіз впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на конкурентоспроможність підприємства;

- здійснити діагностику структури логістичної системи підприємства;
- розробити та обґрунтувати шляхи удосконалення логістичного менеджменту на підприємстві;
- удосконалити процеси логістичного забезпечення виробництва та збуту продукції.

Об'єктом дослідження є результати господарської діяльності сільськогосподарського ПрАТ «Придніпровське».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних аспектів, пов'язаних з процесом логістичного управління на підприємстві.

В роботі застосовувалися загальні **методи** дослідження: метод техніко-економічних показників, використано абсолютний та відносний спосіб виміру впливу факторів на результативні показники діяльності підприємства при проведенні аналізу балансу СПрАТ «Придніпровське».

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані науково-практичні рекомендації можуть бути використані при удосконаленні системи логістичного управління на підприємстві.

Апробація результатів дослідження. Матеріали дослідження апробовані на IV Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасні проблеми обліку, аналізу, аудиту й оподаткування суб'єктів господарської діяльності: теоретичні, практичні та освітні аспекти» (30-31 березня 2020 року, м. Дніпро). За підсумками конференції опубліковано збірник тез доповідей.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та роль логістичного управління

На сучасному етапі розвитку інформаційної економіки відбувається постійне ускладнення системи управління підприємством, що характеризується ущільненням взаємозв'язків між всіма сферами управління. Пошук інноваційних моделей розвитку й управління підприємством, однією з яких є застосування логістичного підходу до управління підприємством, є важливою умовою досягнення стійкої конкурентоспроможності на ринку [21].

У вітчизняній і зарубіжній економічній літературі існує досить чимало трактувань поняття логістики, основні з них відображено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Сутність категорії «логістика»*

№ п/п	Автори	Визначення
1.	Родніков А. М., Резер С.М.	Це наука про планування, контроль та управління транспортуванням, зберіганням та іншими матеріальними і нематеріальними операціями, що здійснюються в процесі доведення сировини і матеріалів до виробничого підприємства та внутрішньозаводської переробки
2.	Дж. Бушер	Процес планування, реалізації і управління ефективним, економічним рухом і збереженням сировинних матеріалів, готової продукції, пов'язаної з цим інформації з пункту виникнення у пункт споживання
3.	Е. Мате й Д. Тиксьє	Як способи й методи координації відносин фірми з партнерами, засоби координації пропонованого ринком попиту й реалізації висунутих компанією пропозицій.

* Джерело: побудовано автором на підставі [11, 21, 37]

Логістику можна розглядати з різних точок зору. З одного боку - це галузь економічних знань. З іншого боку - сфера господарської діяльності. Крім того, логістику можна розглядати як певну філософію і образ мислення людини, що сприймає навколишню дійсність через призму потоків. Всі ці напрямки логістики співіснують і взаємодоповнюють один одного.

У загальному вигляді логістика в економічній сфері є засобом для зниження витрат при закупівлі, виробництві і продажу товарів. Використання концепцій логістики у виробництві і торгівлі націлене на вдосконалення процесів руху товарів, оптимізацію обсягів запасів на складах підприємства і витрат на забезпечення високої якості обслуговування споживачів. На сучасному етапі розвитку національної економіки розвиток логістики вже приходить до того, що формуються галузеві підходи до управління матеріальними потоками і одним з таких напрямків є логістика в агропромисловому комплексі.

Предмет дослідження логістики в агропромисловому комплексі – це оптимізація руху матеріальних і супутніх їм потоків як в рамках сільськогосподарського підприємства або територіально-виробничих одиниць (мережева форма організації виробництва, коли на окремій території працює безліч малих підприємств) і в регіональній інфраструктурі агропромислового комплексу в цілому [7].

Мету логістики, в загальному вигляді, можна відобразити сьома основними правилами: потрібний товар повинен бути доставлений в потрібний час, в потрібне місце, з найменшими витратами, потрібної якості, в потрібній кількості і потрібному споживачеві матеріального потоку. Якщо ці правила виконуються, то мета логістичної діяльності вважається досягнутою.

На виробничих підприємствах агропромислового комплексу відповідно за фазами руху матеріального потоку розрізняють наступні

функціональні області: логістику постачання, логістику виробництва, логістику збуту, логістику повернень.

Логістика постачання - це управління вхідними матеріальними потоками при забезпеченні виробничого підприємства сировиною і матеріалами. На цьому етапі визначається потреба в матеріалах, вибираються постачальники, визначаються оптимальні розміри партій і маршрути руху товарів. Для виробничих сільськогосподарських і переробних підприємств до предметів постачання відносять придбані транспортні засоби та предмети праці (переробне і допоміжне обладнання, його запасні частини, сировина, напівфабрикати, енергоресурси). Торговельні підприємства і комерційні посередники під предметами постачання розуміють засоби праці, які використовуються для зберігання, обліку та продажу товарів. Органи державної влади та місцевого самоврядування, установи сфери послуг, освіти і культури вважають предметами постачання офісне, навчальне обладнання, будівельні матеріали, транспортні засоби. Функція «закупівля» здійснюється в сфері товарного обігу, а купуються товари призначені для подальшого перепродажу. Отже, в сфері товарного обігу в рівній мірі здійснюються обидві функції - постачання і закупівля, але мають відповідну специфіку і відмінність в організації. Тому зміст функціональних областей «логістика закупівель» та «логістика постачання» буде різним, так як організація руху товарів і управління запасами будуть в кожній з цих областей мати характерну специфіку, і ототожнення цих понять є неправомірним [19].

Логістика виробництва - процес управління потоками всередині підприємства, що виготовляє продукцію або надає послуги. У вказаній функціональній області визначають вид логістичної системи підприємства, здійснюють планування забезпечення виробничих ділянок предметами праці і диспетчеризацію виробничого процесу. Характерною особливістю сільськогосподарського виробництва є

просторова роз'єднаність виробничих ділянок (територіально-виробничі комплекси).

Слід чітко розмежовувати технологічні процеси і управління матеріальними потоками на етапі виробництва продукції.

Логістика збуту - процес управління матеріальними потоками при реалізації готової сільськогосподарської продукції комерційним посередникам або переробним підприємствами. При організації збуту вирішуються такі завдання як: вибір виду тари і розміру партії; час, до якого партія повинна бути виготовлена; вибір логістичного каналу і формування логістичного ланцюга.

Доцільно розділяти такі поняття як «логістика збуту» і «логістика розподілу». «Логістика збуту» - це управління і оптимізація вихідних матеріальних потоків, що включає в себе організацію поставок готової продукції проміжним споживачам (споживачами матеріального потоку). Іншими словами, це рівень підприємства, що організує збут, а також забезпечення взаємодії в ланцюзі «виробник - перший споживач (посередник)» на початковому етапі сфери товарного обігу. На рівні сільськогосподарського підприємства, враховуючи його територіальну віддаленість від ринків збуту, слід розробляти і враховувати варіанти логістичних каналів і ланцюгів. Наприклад, за участю або без участі посередників, часткова або повна переробка сільськогосподарської сировини на місці з урахуванням доцільності і аналізу повних витрат на переробку, зберігання та транспортування.

«Логістика розподілу» - являє собою управління матеріальними і супутніми потоками в сфері товарного обігу (макрологістичний рівень) [16]. У сільському господарстві при розподілі готової продукції слід розглядати маркетингово-логістичний підхід, при якому тісно взаємодіє маркетинг і логістика, так як маркетинг формує попит, а логістика його реалізує шляхом формування логістичних каналів і ланцюгів постачання.

Логістика повернень включає в себе діяльність з приймання та розміщення у підприємства-постачальника виробів, що повертаються від клієнтів. Управління поверненими матеріальними потоками можна розглядати на всіх етапах руху товару (виробництво, оптова та роздрібна торгівля) і відмітною ознакою організації руху таких потоків є те, що вони переміщуються в рамках укладених договорів купівлі-продажу (повернення оборотної тари, бракованої продукції або відходів промисловості).

Крім перерахованих функціональних областей, розрізняють види логістики, які є складовими частинами функціональних областей на підприємстві або в макрологістичних системах. Логістика складу - управління матеріальними і інформаційними потоками на складах, технологія обробки і зберігання вантажних одиниць, обробка замовлень клієнтів, організація доставки товарів. На складах сільськогосподарських підприємств зберігаються запасні частини, паливно-мастильні матеріали, насінневі матеріали, резервні запаси (насінневий фонд).

Управління запасами включає в себе методи зниження витрат при транспортуванні і зберіганні, нормуванні, регулюванні і контролю рівня запасів на складах. Потрібно враховувати, що запаси є джерелом довготермінового ризику на виробничому підприємстві.

Логістика сервісу - це комплекс послуг, що надаються в процесі постачання товарів. Розрізняють три види логістичних послуг: передпродажна робота; послуги, що надаються в процесі продажу товарів; післяпродажний логістичний сервіс. На макрорівні розрізняють такі види логістики: логістика розподілу (маркетингова логістика); ретрологістика (зворотна логістика); логістика в агропромисловому комплексі; транспортна логістика; логістика домогосподарств [7].

Логістика розподілу (маркетингова логістика) охоплює сферу обігу і спрямована на вдосконалення управління ланцюгами поставок

при доставці товарів з виробничої сфери (переробна промисловість) до домогосподарств (індивідуальним споживачам). Крім цього, логістика розподілу в агропромисловому комплексі включає в себе сферу обігу сільськогосподарської сировини: від сільськогосподарських підприємств до комерційних посередників або переробних підприємств.

Ретрологістика або зворотна логістика - процес управління зворотними матеріальними потоками, що включає в себе зворотну тару, виробничий брак, використану упаковку, побутову техніку, що відслужила свій термін. Завдання ретрологістики тісно пов'язані з екологією і захистом навколишнього середовища. У сільському господарстві відзначаються специфічні шляхи руху зворотних матеріальних потоків. Наприклад, на сільськогосподарському підприємстві можуть доставлятися побічні продукти переробки сільськогосподарської сировини (макуха, сироватка молока, відходи борошномельної промисловості).

На відміну від повернених потоків при організації руху зворотних матеріальних потоків необхідно укладати новий договір (пунктом призначення зворотних матеріальних потоків буде полігон для захоронення твердих побутових відходів або сміттєпереробне підприємство). До зворотної логістики в сільському господарстві можна віднести переміщення на поля відходів тваринництва.

Логістика в агропромисловому комплексі відноситься до галузевих видів логістики і вивчає матеріальні потоки в агропромисловому комплексі або на сільськогосподарському підприємстві. При використанні логістики сільськогосподарськими та переробними підприємствами прихований великий потенціал щодо зниження витрат і підвищення економічної ефективності господарської діяльності суб'єктів бізнесу [11].

Транспортна логістика – це управління матеріальними потоками в транспортних системах у внутрішній і міжнародній торгівлі,

регіональних транспортних системах, складання оптимальних маршрутів руху транспортних засобів.

Логістика домогосподарств - є найважливішою завершальною ланкою загального логістичного ланцюга в сфері товарного обігу. Застосування концепції логістики при аналізі функціонування домогосподарств полягає у знаходженні нових шляхів підвищення ефективності використання торгового та виробничого капіталу, формування асортименту роздрібної торговельної мережі, а також у забезпеченні належного рівня конкурентоспроможності всіх учасників сфери товарного обігу. При вивченні особливостей функціонування домогосподарств в міській та сільській місцевості слід зазначити значні розбіжності у ставленні топології розміщення домашніх господарств, особливостей їх постачання, внутрішніх логістичних процесів і діяльності зі збору та переробки побутових відходів [16].

При вивченні функціональних областей і видів логістики слід використовувати системний підхід, так як матеріальний потік, як в галузі, так і на окремому підприємстві є єдиною складовою. В результаті впровадження концепції логістики на сільськогосподарських підприємствах відбувається зниження витрат на фізичний рух товару, в тому числі за рахунок виникнення ефекту синергії. Зазначене дозволяє оптимізувати собівартість виготовленої продукції, виконаних робіт, надати послуг, а отже й максимізувати результативність господарської діяльності суб'єкта господарювання та підвищити рівень його конкурентоспроможності на відповідному сегменті ринку.

1.2. Особливості логістичного управління на підприємстві

Логістичний менеджмент на підприємстві заснований на шістьох основних принципах: системний підхід; пріоритет стратегічного бачення; інтелігентне управління матеріалами; єдність матеріальної і

інформаційної логістики; створення логістичних ядер або точок зростання логістичної системи; використання електронних технологій [7]. Всі ці принципи в повній мірі можуть бути використані підприємствами в різних сферах агропромислового комплексу.

Відповідно до системного підходу вхідні, внутрішні та вихідні матеріальні потоки розглядаються як єдине ціле. Традиційний підхід, навпаки, заснований на поділі управління підприємством за функціями (постачання, маркетинг, управління фінансами, кадрами, виробництвом). При цьому між функціями виникають суперечності, так звані «вузькі місця». Використання концепції логістики дозволяє забезпечити зниження сукупних витрат на виробництво і рух товару та зменшити час проходження матеріального потоку через підприємство.

Пріоритет стратегічного бачення передбачає розвиток логістичних систем від простого до складного або поетапний розвиток (еволюційний шлях розвитку). За допомогою цього принципу формується логістична стратегія підприємства або групи підприємств.

Логістика під час в розвитку на підприємстві проходить ряд етапів. Перший етап розвитку логістики - інтеграція збутового господарства з транспортним, які починають функціонувати за єдиним графіком і за узгодженою технологією. Другий етап - характеризується інтеграцією складського господарства і транспорту з виробництвом. Третій етап характеризується інтеграцією служби постачання, виробництва, збуту і транспорту. Четвертий етап пов'язаний із взаємодією всіх функціональних служб підприємства, у тому числі маркетингу і фінансів. Подальшим розвитком логістичної системи підприємства є поліпшення взаємодії з постачальниками і покупцями.

Інтелігентне управління матеріалами передбачає створення партнерських взаємовідносин з постачальниками, споживачами, обслуговуючими організаціями. Орієнтація на об'єднання з партнерами означає формування довгострокових господарських зв'язків, логістичних

альянсів. У цьому випадку принцип «ти програв - я виграв», змінюється на принцип «я виграв - і ти виграв». В цьому відношенні підприємцю не зайве зрозуміти, що його підприємство є тільки частиною матеріального ланцюга і її надійність залежить від надійності функціонування кожної з ланок. Тому марно посилювати багато ланок логістичного ланцюга, а одне залишити без змін та слабким.

Кооперація між сільгоспвиробниками та підприємствами переробної промисловості також є актуальною, так як дозволяє поліпшити взаємодію в ланцюзі постачань і забезпечити збереження врожаю під час його зберігання [33].

Також потрібно враховувати, що інтегрована логістика неможлива без впровадження ефективно працюючої інформаційної системи. Існуючі системи бухгалтерського та управлінського обліку часто не відповідають завданням логістичного менеджменту.

Центральними завданнями при управлінні підприємством з використанням логістичної концепції є інформаційна підтримка логістичної стратегії і стратегії закупівель, аналіз матеріальних потоків і запасів, організація обліку логістичних витрат за логістичними функціями, процедур, операцій, товарів і підрозділам. Такий облік необхідний для вирішення оптимізаційних логістичних завдань (для поліпшення діяльності підприємств) в реальному режимі часу і може бути налагоджений тільки на основі комп'ютерних технологій.

На багатьох вітчизняних підприємствах вимірюється розмір вхідних і вихідних матеріальних потоків, а внутрішні потоки виявляються не врахованими. Тому підприємство стає для спостерігачів (працівників підприємства) «чорним ящиком» - відомі показники на вході і виході, а сам об'єкт, його внутрішні закономірності залишаються не відомими. У зв'язку з цим вітчизняне сільське господарство сприймається вітчизняними економістами як «чорна діра», в якій безслідно зникають фінансові та матеріальні ресурси. Тому

впровадження систем управлінського обліку і вимірювання обсягів матеріальних потоків в рамках виробничих процесів на території сільських поселень може сприяти прозорості витрат щодо фізичного руху товарів.

Відповідно до вищевказаних положень визначається потреба в робочій силі і здійснюється облік витрат. Отримані результати можуть виявитися не коректними, тому серед завдань логістів на підприємстві є перетворення їх у коректні показники. Отже, для ефективного управління матеріальними потоками на підприємстві потрібно зробити його «прозорим», щоб охарактеризувати всі процеси без виключення, що дозволить так організувати роботу, щоб логістичні витрати стали мінімальними.

Одноразовий перехід до логістики на підприємстві неможливий, так як це може зажадати значних ресурсів. Можливий тільки шлях поетапного вирішення окремих завдань, які стають ядрами формування логістичної системи. Впровадження логістичних технологій поступово призводить до розвитку всієї логістичної системи підприємства. Наприклад, спочатку визначаються обґрунтовані норми запасів запасних частин, що призводить до зменшення витрат на омертвіння коштів в запасах або зменшення втрат від простою техніки і устаткування при відсутності потрібних видів матеріально-технічних ресурсів на складі.

Електронна логістика - розвиток «електронної торгівлі» або «Інтернет-торгівлі». У сучасних умовах функціонування Інтернет-технології впроваджуються усюди. Наприклад, їх використання дозволяє отримувати виробничими підприємствами від роздрібних торгових підприємств в режимі реального часу інформацію про продажі кожної позиції товару і про структуру потреб кінцевих покупців. Ця інформація використовується для планування обсягів виробництва, що сприяє оптимізації рівня запасів готової продукції [34].

Межі логістичної системи окремого суб'єкта господарювання визначаються циклом обігу засобів виробництва, що починається з моменту закупівлі предметів праці, що надходять в логістичну систему, складаються, перетворюються в процесі виробництва з незавершеного виробництва у готову продукцію, яка зберігається на складі та в кінці циклу йде з системи до споживачів в обмін на фінансові ресурси, що надходять у систему. Функціонування логістичної системи у загальному вигляді представлено на рис. 1.1.

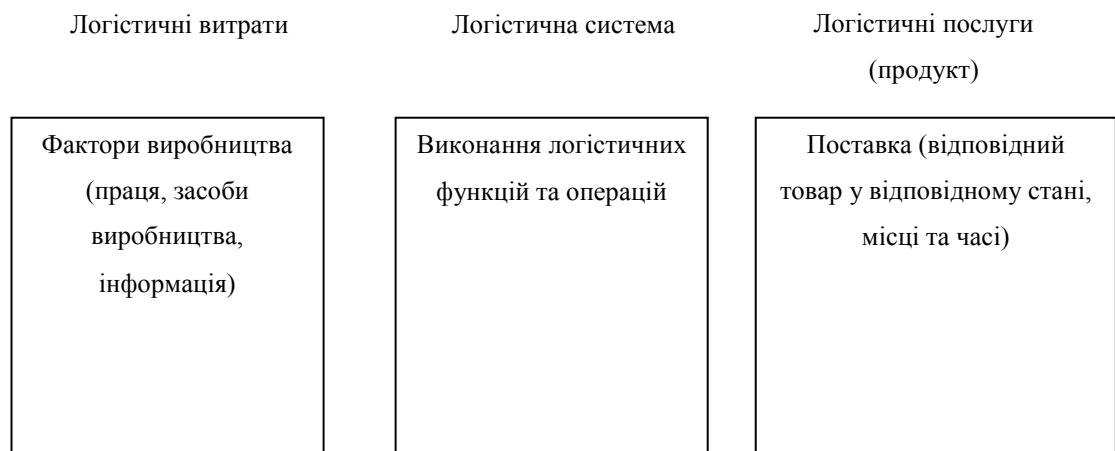


Рис. 1.1. Функціонування логістичної системи*

*Джерело: побудовано автором на підставі [16]

З рис. 1.1 бачимо, що на вході системи - загальні логістичні витрати. Результатом діяльності логістичної системи є логістичні послуги, інакше кажучи - логістичний продукт.

Логістичний продукт характеризується складною внутрішньою структурою, в якій виділяються три рівні (рис. 1.2). Перший із них стосується фізичних властивостей товару з точки зору потреб ринку. Другий рівень - це товар як вантаж, який характеризується певними формою, вагою, тощо. Третій рівень – це логістичний продукт як комплекс логістичних послуг, що задовольняє вимоги споживачів (переміщення і складування вантажу поряд з іншими додатковими функціями, такими як страхування, ремонт, гарантійне обслуговування).

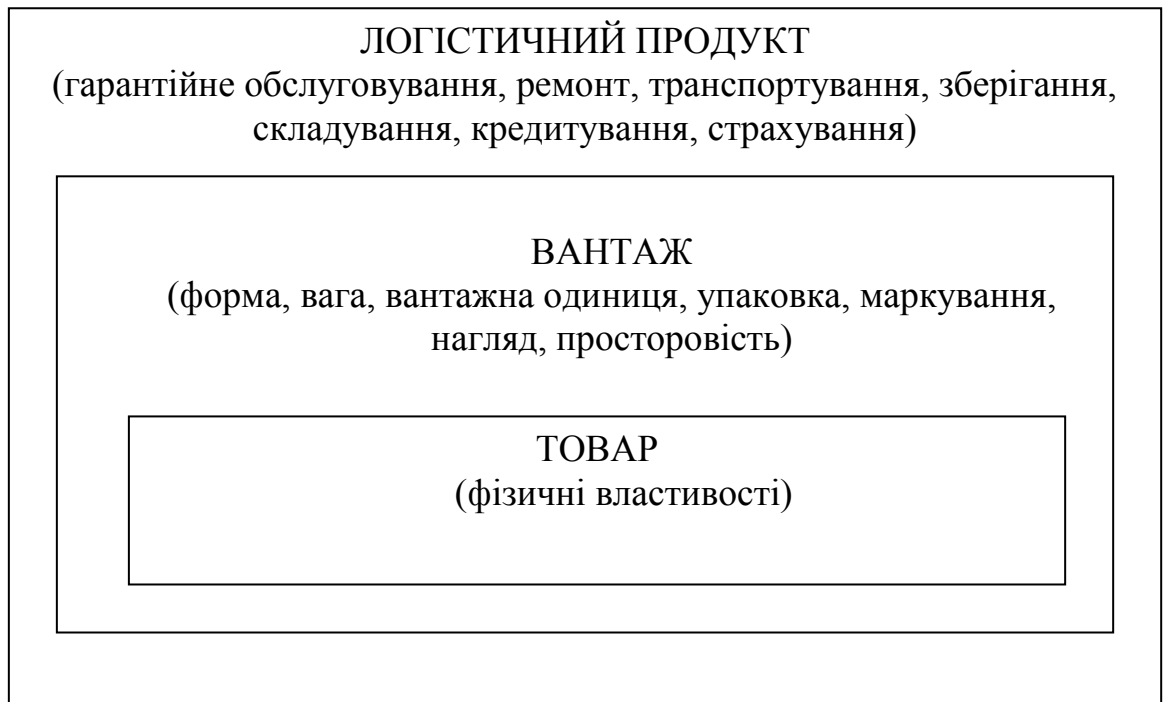


Рис. 1.2. Структура логістичного продукту*

*Джерело: побудовано автором на підставі [19]

Враховуючи результати проведеного дослідження можемо стверджувати, що використання логістики в економіці агропромислового комплексу дозволяє, з одного боку, упорядкувати процеси фізичного руху товарів, усунути «вузькі місця» при транспортуванні і складуванні вантажів у всіх галузях агропромислового комплексу, а з іншого боку - орієнтує товаровиробників на формування оптимальних каналів руху готової продукції, включаючи продукцію сільського господарства.

1.3. Логістичний підхід у сільськогосподарському виробництві

Багатогалузєва структура агропромислового комплексу, багатоаспектний характер проблем його забезпечення дозволяють стверджувати, що розробка теорії та методології логістики сільського господарства ще не завершена. Також досі не вирішено ряд проблем науково-прикладного характеру на макро- і мікрорівні. Аналіз

літератури, присвяченої економіки сільського господарства, показав, що питання управління матеріальними потоками на рівні сільськогосподарського підприємства або окремого населеного пункту висвітлені вкрай слабо.

Одним з актуальних питань агрологістики є просторове розміщення сільськогосподарських підприємств, що можна віднести до структурної складової макрологістичних систем. Проведений аналіз інформаційних джерел свідчить, що це питання не знаходить належного висвітлення в спеціальній літературі.

Вибір місця розташування сільськогосподарського підприємства залежить від розміщення основних робочих ресурсів і місцезнаходження ринків збуту. У будь-якій галузі промисловості дана задача вирішується в першу чергу по аналогії з класичним завданням «Вибір місця розташування складу на території, що обслуговується». Вибір залежить від багатьох чинників - від відстані до джерел сировини, зосередження основної робочої сили, транспортної доступності районів збуту.

Не менш актуальним завданням є прийняття управлінських рішень при виборі місця розташування переробних підприємств агропромислового комплексу. В рамках вибору місця розміщення підприємства агропромислового комплексу щодо вхідних і вихідних матеріальних потоків можуть розглядатися географічні території, альтернативи всередині країни або за кордоном, на одному майданчику або на декількох. При цьому обов'язковою умовою є врахування зовнішніх і внутрішніх факторів. До внутрішніх факторів належать можливі обмеження фінансових, матеріальних, трудових та інших ресурсів. До зовнішніх факторів відносять ємність ринку, податковий режим, законодавство, фінансово-кредитні системи [34].

З моменту встановлення радянської влади просторове розміщення сільськогосподарських підприємств співпадало з розташуванням великих населених пунктів або визначалося на основі суб'єктивної

думки особи, що приймає рішення. Зміна структури агропромислового комплексу в СРСР було продиктовано діючою ідеологією, прагненням підсилити контроль за народними масами і елементами адміністративно-командної системи. Це пов'язано з особливостями історичного розвитку України, створенням великих господарств типу «радгосп», що не завжди було обґрунтованим з точки зору витрат на переміщення матеріальних потоків всередині такого господарства.

Усі проблеми, які важко вирішити в макро- і мікроекономічних сільськогосподарських системах, ймовірно, пов'язані зі структурою агропромислового комплексу, просторовим розміщенням сільськогосподарських і переробних підприємств на території країни і, відповідно, з дуже високим рівнем витрат на переміщення сировини і кінцевої продукції всередині підприємств, а також між окремими елементами агропромислового комплексу.

На даний час здійснюється максимальне використання сільськогосподарських угідь, які розташовані поблизу від населених пунктів, а віддалені ріллі виявляються закинутими, що свідчить про доцільність рівномірного розселення людей у сільській місцевості.

Це природний процес, який сприяє зменшенню витрат на фізичний рух товару на мікрорівні.

До появи самохідної сільськогосподарської техніки нераціональні рішення в сфері логістики були мінімальні з об'єктивних причин (фізичні можливості людей, гужового транспорту, час переміщення виробників до місця виробництва (ріллі) тощо). Селянським господарствам була притаманна якісна та кількісна гнучкість, що наближала їх до сучасної системи Канбан, розробленої та впровадженої пізніше в Японії. Наприклад, ознакою якісної гнучкості була універсальність селян, їх здатність до виконання всіх дій в рамках виробничого циклу, здатність приймати рішення на робочому місці, виходячи з поточної ситуації, постійне місце проживання. Кількісна

гнучкість виявлялася у тому, що при необхідності для виконання термінових робіт (сінокіс, збирання врожаю тощо) наймали додаткових працівників.

Отже, однією з умов для підвищення конкурентоспроможності регіональної системи агропромислового комплексу є наявність сільських трудових ресурсів, в більшості кваліфікованих, що мають загальну середню, середню професійну та вищу освіту, мають при цьому історично накопичені, майже на генному рівні, знання про природу, живі і рослинні організми [19].

Ще одним важливим фактором розвитку сільського господарства є природне відтворення робочої сили, так як основою втримання та подальшого підвищення конкурентоспроможності вітчизняного сільського господарства є багатодітна родина.

Історія розвитку сільських територій в Україні свідчить про зміну підходів до управління матеріальними потоками від децентралізації управління до централізації і спробах реанімувати централізовану систему управління сільським господарством на даний час. Водночас територіальні особливості країни не дозволяють в повній мірі використовувати модель централізованого управління виробничою сферою агропромислового розвитку, так як це призводить до надмірних витрат на транспортування і складування на всіх етапах руху матеріальних потоків, а спроби удосконалити сформовану структуру сільськогосподарського виробництва не здійснюються.

Єдиний вихід для виходу з кризи органи державної влади та місцевого самоврядування бачать у залученні великих інвестицій в сільське господарство (національні проекти) і технічне вдосконалення засобів виробництва шляхом відкриття ринку землі.

При формуванні децентралізованої системи управління сільським господарством необхідно забезпечити створення мережових структур в різних сферах діяльності. Децентралізовані макрологістичні системи

більш ефективні, але менш керовані - управління такими системами інерційно. В цьому випадку керівники об'єктів володіють меншими владними повноваженнями і повинні володіти особливими компетенціями та знаннями, а акцент повинен робитися на забезпеченні інноваційного розвитку. Розробка інновацій може здійснюватися на рівні керуючої підсистеми (держава), а їх використання - на рівні керованої підсистеми (виконавці). Розробку та впровадження інновацій можуть проводити і самі виконавці.

Для сучасної економіки характерне зростання обсягів поглинання енергоносіїв. Водночас, наявні енергозберігаючі технології малоефективні. У сучасних умовах функціонування суб'єктів господарювання витрати енергії постійно збільшуються, проте врожайність зростає з набагато меншими темпами. Проведений аналіз інфраструктури агропромислового комплексу дає можливість сформулювати основні напрями його вдосконалення, які передбачають зміну шляхів руху матеріальних потоків і участь держави у створенні конкурентоспроможного децентралізованого сільськогосподарського виробництва.

Потрібно враховувати, що агропромисловий комплекс включає у себе три сфери [11]:

- галузі, що випускають засоби виробництва для сільського господарства (тракторне і сільськогосподарське машинобудування, машинобудування для тваринництва і кормовиробництва, виробництво меліоративної техніки, мінеральних добрив, сільське виробниче будівництво, кормова і мікробіологічна промисловість);

- сільське господарство (землеробство, тваринництво і лісове господарство, сільськогосподарські підприємства або індивідуальні господарства);

- переробні галузі (харчова промисловість, галузі легкої промисловості, пов'язані з первинною переробкою

сільськогосподарської сировини, а також галузі, що забезпечують заготівлю, зберігання, транспортування і реалізацію продукції агропромислового комплексу).

Для першої і третьої сфери агропромислового комплексу може бути застосований логістичний підхід. Сільське господарство (друга сфера) має специфічні особливості на макро- і мікрорівні з точки зору руху матеріальних потоків, що істотно відрізняє його від інших сфер агропромислового комплексу. Витрати на фізичний рух товару в сільському господарстві виключно великі, враховуючи суттєву віддаленість від місць виробництва до місць переробки.

Ефективне використання логістики в сільському господарстві вимагає деталізації і опису логістичних систем для підприємств тваринництва, рослинництва, птахівництва. Також необхідно забезпечити зонування територій в залежності від якості земель і віддаленості від ринків збуту. Сільськогосподарське районування визначає закономірності територіальної організації сільськогосподарського виробництва, його значення в економіці країни на різних етапах соціально-економічного розвитку.

В межах вдосконалення сфери постачання можна виділити наступні напрямки матеріального ресурсозабезпечення сільського господарства:

- організація поставок техніки безпосередньо від її виробників (перша сфера) шляхом створення збутових контор в регіонах;
- кооперація сільгоспвиробників з метою придбання техніки;
- створення системи державного постачання;
- придбання техніки і запчастин кожним сільгоспвиробником самостійно (витрати максимальні);
- діяльність комерційних посередників, які живуть в сільській місцевості та на місці купують сільськогосподарську продукцію для

подальшого перепродажу; вони ж постачають сільгосптехніку для виробників.

Всі варіанти постачання повинні бути використані на даний час з відповідним обґрунтуванням, виходячи з місця розташування підприємства в ланцюгах поставок.

Організацію збуту слід здійснювати з урахуванням розміру виробничого підприємства. Особливої актуальності набуває збут готової продукції при створенні окремих селянсько-фермерських господарств.

Якщо кожен виробник займається збутом готової продукції самостійно, то втрачається ефект масштабу, витрати на доставку складають значну частку в собівартості продукції, тому необхідно створити єдину систему збору виробленої продукції, і її переміщення в місця проміжного зберігання або до переробних підприємств.

Ще однією особливістю логістики в сільському господарстві є те, що більшість сільгосподарських підприємств є рослинно-тваринницькими. Тваринницькі ферми отримують корми від внутрішнього постачальника, і зовнішніх поставок для цих цілей може не бути. У разі просторового розосередження підприємств подібна автономія актуальна з точки зору витрат на логістику. Відходи виробництва також знаходять застосування всередині підприємства, тому зворотна логістика в цьому випадку економічно ефективна.

У цілому використання логістичного підходу в сільському господарстві може призвести до значного зниження собівартості готової продукції, розвитку окремих господарств і агропромислового комплексу в цілому. Разом з тим на сьогодні актуальним завданням для органів влади та бізнесу є забезпечення розробки та впровадження у діяльність окремих сільськогосподарських підприємств методів логістики та відповідних підходів з метою підвищення ефективності роботи окремих ланок загального логістичного ланцюга на макро- і макрорівнях, а також поліпшення взаємодії підрозділів підприємства між собою.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПРАТ «ПРИДНІПРОВСЬКЕ»

2.1. Економічна характеристика підприємства

Приватне акціонерне товариство «Придніпровське» (вул. Першого Травня, 1, с. Новоолександрівка, Нововоронцовський район, Херсонська область, 74231) - сільськогосподарське підприємство, що займається вирощуванням зернових та технічних культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур; овочів; розведенням свиней та виконанням іншої допоміжної діяльності у рослинництві.

Відвантаження продукції відбувається в будь-якій зручній для покупця тарі з розфасовкою від 1 кг. Доставка можлива як по країнах СНД, так і країнах Європи.

Підприємство застосовує план рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств та організацій, затверджений наказом Міністерства фінансів України від 30 листопада 1999 року № 291.

Середньооблікова чисельність штатних працівників за підсумками 2018 року складала 74 працівника. Середньомісячна заробітна плата у 2018 році складала 5501,7 грн, що свідчить про складний економічний стан на підприємстві. Для проведення аналізу фонду оплати праці працівників товариства (без урахування Єдиного внеску до Пенсійного фонду України) будемо враховувати вплив зміни чисельності працівників та середньорічної заробітної плати, використовуючи наступну формулу:

$$\text{ФОП} = \text{ЗП} * R, \quad (2.1)$$

де ФОП – фонд оплати праці працівників (без урахування Єдиного внеску до Пенсійного фонду України), грн.;

ЗП – середньомісячна заробітна плата, грн.;

R – середньосписельна чисельність працівників.

Необхідну для проведення аналізу вихідну інформацію відображено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Аналіз фонду оплати праці на сільськогосподарському
ПрАТ «Придніпровське»***

Назва показників	2017 рік	2018 рік	Відхилення	
			абсолют- не, грн.	віднос- не, %
Середньомісячний фонд оплати праці (без ЄСВ), грн.	376691,6	407125,8	30434,2	8,08
Чисельність персоналу, чол.	82	74	-8	-9,76
Середньомісячна заробітна плата, грн.	4593,8	5501,7	907,9	19,76

*Джерело: розраховано автором

Для визначення впливу зміни чисельності працівників на фонд оплати праці використано формулу:

$$\Delta\text{ФОТ}_{\text{чп}} = \text{ЗП}_{2017} * \Delta R + \frac{\Delta\text{ЗП} * \Delta R}{2}, \quad (2.2)$$

$$\Delta\text{ФОТ}_{\text{чп}} = 4593,8 * (74 - 82) + \frac{(5501,7 - 4593,8) * (74 - 82)}{2} = -40382$$

(грн.)

При визначенні впливу зміни розміру середньомісячної заробітної плати на фонд оплати праці використано формулу:

$$\Delta\text{ФОТ}_{\text{зп}} = \Delta\text{ЗП} * R_{2017} + \frac{\Delta\text{ЗП} * \Delta R}{2}, \quad (2.3)$$

$$\Delta\text{ФОТ}_{\text{зп}} = 82 * (5501,7 - 4593,8) + \frac{(5501,7 - 4593,8) * (74 - 82)}{2} = 70816,2 \text{ (грн.)}$$

Із проведених розрахунків бачимо, що середньомісячний фонд оплати праці працівників (без урахування Єдиного внеску до Пенсійного фонду України) у 2018 році збільшився на 30,4 тис. грн. або на 8,08% за рахунок зміни:

- чисельності працівників – зменшився на 40,4 тис. грн.;
- середньомісячної заробітної плати – збільшився на 70,8 тис. грн.

Основним джерелом інформації для аналізу фінансового стану та конкурентоспроможності підприємства служить бухгалтерський баланс підприємства.

Актив балансу містить відомості про розміщення капіталу, що знаходиться в розпорядженні підприємства, тобто про вкладання його в конкретне майно і матеріальні цінності, залишки вільної готівки та інші цінності.

У пасиві балансу відображається джерела утворення господарських засобів: власний капітал, зобов'язання за позиками і кредиторською заборгованістю.

Використовуючи форму № 1 «Баланс» в таблиці 2.2 проведемо аналіз балансу сільськогосподарського ПрАТ «Придніпровське» у 2018 році.

**Аналіз балансу сільськогосподарського ПрАТ «Придніпровське»
у 2018 році***

Показники	На початок року, тис. грн	На кінець року, тис. грн	Відхилення	
			абсолют- не, тис. грн	віднос- не, %
АКТИВ				
I. Необоротні активи				
Незавершені капітальні інвестиції	1433,5	1433,5	х	х
Основні засоби	16800,4	14916,9	-1883,5	-11,2
Довгострокові біологічні активи	315,3	279,8	-35,5	-11,3
Разом по розділу I	18549,2	16630,2	-1919,0	-10,3
II. Оборотні активи				
Запаси,	18403,6	25848,5	7444,9	40,5
у т.ч. готова продукція	1774,4	3603,3	1828,9	103,1
Поточні біологічні активи	1101,4	1789,7	688,3	62,5
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1517,9	705,8	-812,1	-53,5
Інша поточна дебіторська заборгованість	39,9	79,6	39,7	99,5
Гроші та їх еквіваленти	6013,4	528,3	-5485,1	-91,2
Витрати майбутніх періодів	7	5,8	-1,2	-17,1
Разом по розділу II	27083,2	28957,7	1874,5	6,9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
Разом по розділу III	-	-	-	-
Баланс	45632,4	45587,9	-44,5	-0,1

Продовження табл. 2.2

Показники	На початок року, тис. грн	На кінець року, тис. грн	Відхилення	
			абсолют- не, тис. грн	віднос- не, %
ПАСИВ				
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1223,3	1223,3	х	х
Додатковий капітал	19136,3	19136,3	х	х
Резервний капітал	2800,2	3182,1	381,9	13,6
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	19216,1	20067,1	851,0	4,4
Разом по розділу I	42375,9	43608,8	1232,9	2,9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення				
Усього за розділом II	-	-	-	-
III. Поточні зобов'язання				
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги;	2288,8	5,7	-2283,1	-99,8
- розрахунками з бюджетом;	723,4	440,9	-282,5	-39,1
- з оплати праці	124,4	122,4	-2,0	-1,6
Інші поточні зобов'язання	119,9	1410,1	1290,2	1076,1
Усього за розділом III	3256,5	1979,1	-1277,4	-39,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття				
Усього за розділом IV	-	-	-	-
Баланс	45632,4	45587,9	-44,5	-0,1

* Джерело: розраховано автором

Аналіз, проведений в таблиці 2.2 показав, що у 2018 році майно підприємства зменшилося на 0,1% або на 44,5 тис. грн і склало 45,6 млн грн. Ця зміна зумовлена скорочення обсягів поточних зобов'язань на 1,3 млн грн. або на 39,2%. Водночас, відбулося зростання обсягів власного капіталу на 1,2 млн грн. або на 2,9%. Зростання розміру власного капіталу з одночасним скороченням обсягів поточних зобов'язань свідчить про суттєве послаблення залежності підприємства від кредиторів. Тільки за цими показниками не можна безпомилково оцінити фінансовий стан та визначити рівень конкурентоспроможності підприємства на відповідному сегменті ринку.

2.2. Аналіз впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на конкурентоспроможність підприємства

В таблиці 2.3 наведемо вплив найвагоміших факторів ризику на конкурентоспроможність сільськогосподарського ПрАТ «Придніпровське».

Таблиця 2.3

Аналіз впливу факторів на конкурентоспроможність сільськогосподарського ПрАТ «Придніпровське»*

Фактори	Вплив фактора	
	позитивний	негативний
Політичне середовище		
Законодавча база	-	недосконалість законодавства
Політична нестабільність	-	кардинальні кадрові зміни у виконавчій гілці влади
Методи державного регулювання економіки	поліпшення експорту продукції до країн ЄС	ускладнення експорту продукції до країн СНД
Економічні фактори		
Інфляційні процеси	-	загроза інфляції через різке підвищення пенсій та інших виплат

Продовження табл. 2.3

Фактори	Вплив фактора	
	позитивний	негативний
Рівень платоспроможного попиту	стабільний попит на продукцію підприємства	низька купівельна спроможність населення
Податкова система	-	високі ставки податку на додану вартість, податку на прибуток, інших обов'язкових платежів та зборів
Науково-технічне середовище		
Темпи НТП	-	слабка державна підтримка досліджень в сільськогосподарській галузі
Рівень асигнувань на НДДКР	-	
Скорочення «життєвого циклу» технологій	-	
Тенденції ресурсного забезпечення		
Структура та наявність ресурсів	-	зростання цін на паливо та енергоносії
Доступність ресурсів	-	зростання витрат на транспортування та перевезення вирощеної продукції
Демографічні фактори		
Наявна та потенційна кількість робочої сили	-	зниження рівня народжуваності
	-	перехід кваліфікованих працівників на більш високооплачувану роботу
Кваліфікаційні характеристики робочої сили	-	висока вартість вищої освіти
Природні фактори		
Забруднення довкілля	-	зростання рівня забруднення навколишнього середовища
Культурне середовище		
Відданість традиціям, моді	-	не престижність праці у сільській місцевості

*Джерело: побудовано автором

Як бачимо із проведеного аналізу зміни найвагоміших факторів ризику в більшості випадків мають суттєве негативне значення на конкурентоспроможність сільськогосподарського ПрАТ «Придніпровське». Найсуттєвіше на стан справ на будь-якому підприємстві впливають внутрішні фактори - мікросередовище (зовнішнє середовище прямого впливу).

Під час проведення стратегічного аналізу сільськогосподарської галузі виявлені наступні групи конкурентів сільськогосподарського ПрАТ «Придніпровське»: великі сільськогосподарські підприємства, фермерські господарства, імпортери сільськогосподарської продукції.

На ринку діє велика кількість конкурентів, кожен з яких окремо має незначний вплив на загальний обсяг продажів та встановлення цін. Слід також відмітити значне державне регулювання ринку сільськогосподарської продукції.

Аналіз конкурентоспроможного стану підприємства проведемо в таблиці 2.4 за допомогою оцінки сильних і слабких сторін сільськогосподарського ПрАТ «Придніпровське» та його основних конкурентів (СФГ «Руслан», Великопетиський район; СТОВ «Дніпро», Нововоронцовський район).

Таблиця 2.4

**Аналіз сильних та слабких сторін діяльності
сільськогосподарського ПрАТ «Придніпровське»***

Фактори	Рейтинг порівняно з конкурентами (за 10-бальною шкалою)		
	СПрАТ «Придніпровське»	СФГ «Руслан»	СТОВ «Дніпро»
Використання нової техніки та технологій	8	7	5
Якість продукції	10	9	6

Фактори	Рейтинг порівняно з конкурентами (за 10-бальною шкалою)		
	СПрАТ «Придніпровське»	СФГ «Руслан»	СТОВ «Дніпро»
Наявність інвестицій	3	6	3
Диверсифікація виробництва	9	8	3
Достатність фінансових ресурсів	10	9	5
Рівень рентабельності	9	5	4
Кваліфікація персоналу	6	7	4
Стимулювання персоналу	6	5	3
Вивчення ринку	5	8	5
Імідж	8	8	8
Організаційна ефективність	7	8	4
Стратегічний рівень підприємства	5	1	1
Загальний рейтинг	86	81	51
Середній рейтинг	7,17	6,75	4,25

*Джерело: розраховано автором

Порівняльний аналіз сильних та слабких сторін сільськогосподарського ПрАТ «Придніпровське» та його основних конкурентів показав перевагу досліджуваного підприємства. Головним конкурентом сільськогосподарського ПрАТ «Придніпровське» є СФГ «Руслан», яке несуттєво відстає по рейтингу від досліджуваного

господарства. Для збільшення конкурентної переваги керівництву сільськогосподарського ПрАТ «Придніпровське» необхідно приділити більшу увагу вивченню ринку, розробці оптимальної стратегії розвитку, підвищенню організаційної ефективності, стимулюванню працівників, а також удосконаленню процесів моделювання логістичного циклу закупівель та розподілу продукції.

2.3. Діагностика структури логістичної системи підприємства

Логістична система сільськогосподарського ПрАТ «Придніпровське» являє собою сукупність основних ланок (виробничо-технологічних ланцюгів), які забезпечують виконання функцій постачання, виробництва і реалізації продукції основним споживачам.

Підприємство під час ведення господарської діяльності тісно співпрацює з постачальниками паливно-мастильних матеріалів, запчастин, сільськогосподарської техніки, добрив, засобів захисту рослин, насіння.

Основою формування логістичної системи сільськогосподарського ПрАТ «Придніпровське» слід вважати діяльність окремого структурного підрозділу – відділу логістики.

Відділ логістики є самостійним структурним підрозділом сільськогосподарського ПрАТ «Придніпровське» та підпорядковується начальнику служби матеріально-технічного забезпечення. Відділ логістики створено за наказом керівника сільськогосподарського ПрАТ «Придніпровське».

Структуру й штат відділу логістики затверджує керівник сільськогосподарського ПрАТ «Придніпровське» з урахуванням нормативів чисельності, обсягів роботи й особливостей діяльності відділу. До складу відділу логістики входять: керівник, логіст зі складування, логіст зі збуту. Відділ логістики очолюється начальником

відділу, який призначається на посаду та звільняється з займаної посади керівником сільськогосподарського ПрАТ «Придніпровське» у порядку, встановленому чинним законодавством України.

У табл. 2.5 відобразимо мету й основні завдання, які виконують співробітники відділу логістики сільськогосподарського ПрАТ «Придніпровське»

Таблиця 2.5

**Мету й основні завдання відділу логістики
сільськогосподарського ПрАТ «Придніпровське»***

Складова	Характеристика
Мета	<p>1. Організація на якісному рівні логістичної діяльності підприємства для підвищення його конкурентоспроможності.</p> <p>2. Своєчасне забезпечення споживачів високоякісними товарами у певному місці, у визначений час, в необхідній кількості, з мінімальними витратами, з урахуванням потреб клієнтів, за доступною ціною</p>
Завдання	<p>1. Розробка для підприємства довгострокових і поточних планів логістичної діяльності, участь у реалізації цих планів та координація логістичної діяльності інших служб і підрозділів.</p> <p>2. Збалансування управління матеріальними, фінансовими й інформаційними потоками протягом усього логістичного ланцюга «закупівля – виробництво – збут» з метою своєчасного задоволення споживача високоякісними товарами за оптимальною ціною.</p> <p>3. Забезпечення виконання зобов'язань з постачання товарів споживачам відповідно до укладених договорів.</p> <p>4. Аналіз й оцінка ефективності логістичної діяльності підприємства.</p>

Складова	Характеристика
Завдання	<p>5. Розробка рекомендацій з організації діяльності підрозділів підприємства, які займаються управлінням потоками, з метою оптимізації руху всіх видів потоків і витрат протягом ланцюга «закупівля – виробництво – збут».</p> <p>6. Контроль за раціональним використанням ресурсів підприємства.</p> <p>7. Збереження якості матеріально-технічних ресурсів в процесі їх складування, зберігання й транспортування протягом усього логістичного ланцюга.</p> <p>8. Якісний документальний супровід всіх логістичних процесів.</p> <p>9. Валідація логістичного обладнання.</p> <p>10. Організація якісного й ефективного логістичного обслуговування споживачів.</p> <p>11. Організація своєчасного і повного забезпечення споживачів достовірною інформацією.</p>

*Джерело: побудовано автором

Основна мета діяльності відділу логістики на підприємстві – це зниження витрат на фізичний рух товару. Ця мета досягається шляхом дотримання наступних основних принципів: максимально повне використання вантажопідйомності або вантажомісткості транспортних засобів; організація доставки вантажів без складів; кратність транспортної одиниці вантажу одиницям замовлення, відправки та складування (наприклад, використання контейнера); стандартизація тари; економія від масштабу і дальності перевезення вантажів, так як в цьому випадку витрати на 1 тонно-кілометр можуть досягти мінімальних значень; концентрація вантажопотоків на окремих каналах

розподілу товарів і відмова від неекономічних каналів; доставка вантажів за технологією «точно вчасно».

Для досягнення оптимального результату при транспортуванні відділ логістичного забезпечення сільськогосподарського ПрАТ «Придніпровське» повинен забезпечити вирішення завдань, основні серед яких відображено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Основні завдання відділу логістики*

Завдання	Характеристика
Завдання 1	Створення транспортних систем, у тому числі мультимодальних систем, транспортних коридорів і транспортних мереж. Транспортний коридор - це частина національної або міжнародної транспортної системи, який забезпечує значні міжнародні вантажні перевезення між окремими географічними районами, включає в себе рухомий склад і стаціонарні пристрої різних видів транспорту, які працюють на даному напрямку, а також сукупність технологічних, організаційних та правових умов цих перевезень. Транспортний ланцюг - це етапи перевезень вантажу на певні відстані, протягом певного періоду часу, з використанням транспортних засобів одного або декількох видів транспорту
Завдання 2	Спільне планування транспортних процесів на різних видах транспорту в разі змішаних перевезень
Завдання 3	Забезпечення технологічної єдності транспортно-складського процесу
Завдання 4	Вибір виду транспортного засобу
Завдання 5	Вибір способу транспортування
Завдання 6	Вибір перевізників і логістичних провайдерів
Завдання 7	Оптимізація транспортного процесу
Завдання 8	Визначення раціональних маршрутів доставки

* Джерело: побудовано автором

Керівництво сільськогосподарського ПрАТ «Придніпровське» під час ведення господарської діяльності акцентує увагу на визначенні

оптимальної логістичної стратегії з урахуванням витрат на зберігання і транспортування. Зростання цін на паливно-мастильні матеріали, автомобільних і залізничних тарифів призводить до того, що транспортні витрати стають все більш істотним елементом витрат, що визначає вибір місця зберігання і способу реалізації продукції.

Вирішальним фактором у багатьох випадках стає відстань від сільськогосподарського ПрАТ «Придніпровське» до елеваторів, м'ясокомбінатів і переробних підприємств, а також наявність залізничних колій і автодоріг. Транспортне забезпечення при організації руху матеріальних потоків слід розглядати на мікро- і макрорівнях. Організація транспортування на мікрорівні пов'язана з переміщенням потоків всередині підприємств.

При визначенні транспортних засобів для організації поставок сільськогосподарської сировини всередині регіону, країни або в міжнародному сполученні впливають наступні умови: характер вантажу (вага, обсяг, консистенція); кількість відправлених партій; терміновість доставки вантажу замовникові; місцезнаходження пунктів відправки і призначення з урахуванням погодних, кліматичних і сезонних умов; відстань, на яку перевозиться вантаж; цінність вантажу; близькість розташування точок відправки і доставки до транспортних комунікацій.

При визначенні основного виду транспорту при організації змішаних перевезень керівництво сільськогосподарського ПрАТ «Придніпровське» враховує вплив наступних головних факторів: час доставки; витрати на перевезення; надійність дотримання графіка доставки вантажу; частота відправлень; здатність перевозити різні вантажі; здатність доставити вантаж у будь-яку точку транспортування.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Шляхи удосконалення логістичного менеджменту на підприємстві

Основним теоретичним фундаментом логістики є загальна теорія систем і її інструментарій: системні дослідження, системний підхід і системний аналіз. Системний підхід – комплексне вивчення об'єкту дослідження як єдиного цілого з позиції системного аналізу. Процесний підхід до логістичного управління забезпечується організацією здійснення логістичних операцій та виконання логістичних функцій, які ведуть до формування відповідних логістичних витрат, опис регулярно виконуваних операцій та завдань у сфері логістики з уточненням відповідних логістичних витрат та основних носіїв цих витрат. Функціональний підхід до логістичного управління забезпечується організацією управління окремими об'єктами у складі логістичних операцій, які впливають на формування логістичних витрат.

Серед основних принципів для підприємницької логістики треба відзначити наступні: погодження логістики з корпоративною стратегією; удосконалення організації руху матеріальних потоків; забезпечення надходження необхідної інформації та використання сучасних технологій її обробки; прагнення до ефективного управління людськими ресурсами; підтримка тісного зв'язку з іншими суб'єктами господарювання під час формування стратегії; ретельна розробка логістичних операцій; прагнення до укрупнення партій товарів; сприйняття логістики як унікальної сфери творчості для стратегічної орієнтації підприємства; оцінка ефективності діяльності логістичних

підрозділів. Узагальнюючи наведені вище принципи можемо виокремити систему основних принципів для логістичного управління підприємством (рис. 3.1.).

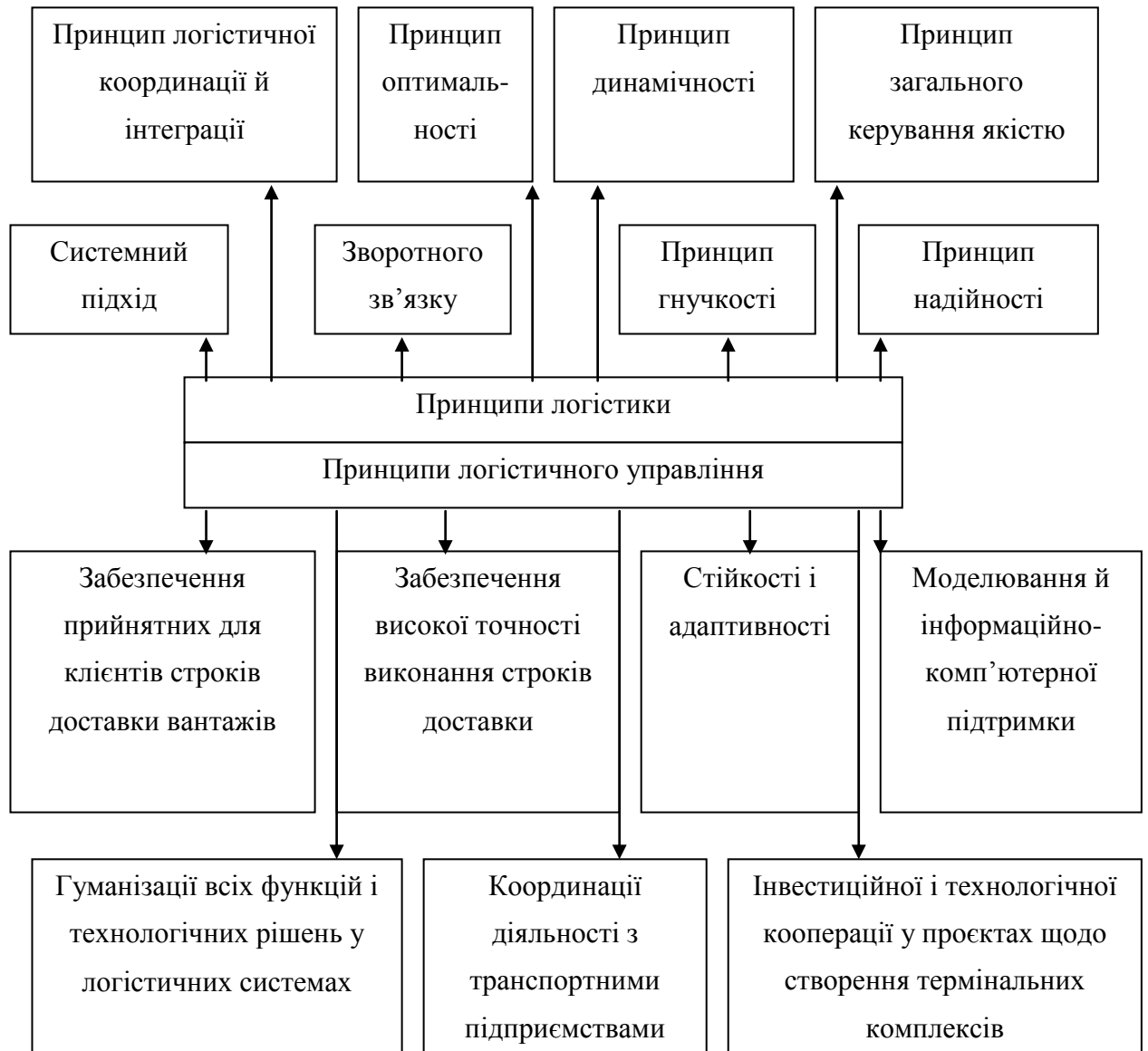


Рис. 3.1. Система основних принципів для логістичного управління підприємствами*

* Джерело: розроблено автором

Процес прийняття рішень у системі логістичного управління відображено на рис. 3.2.

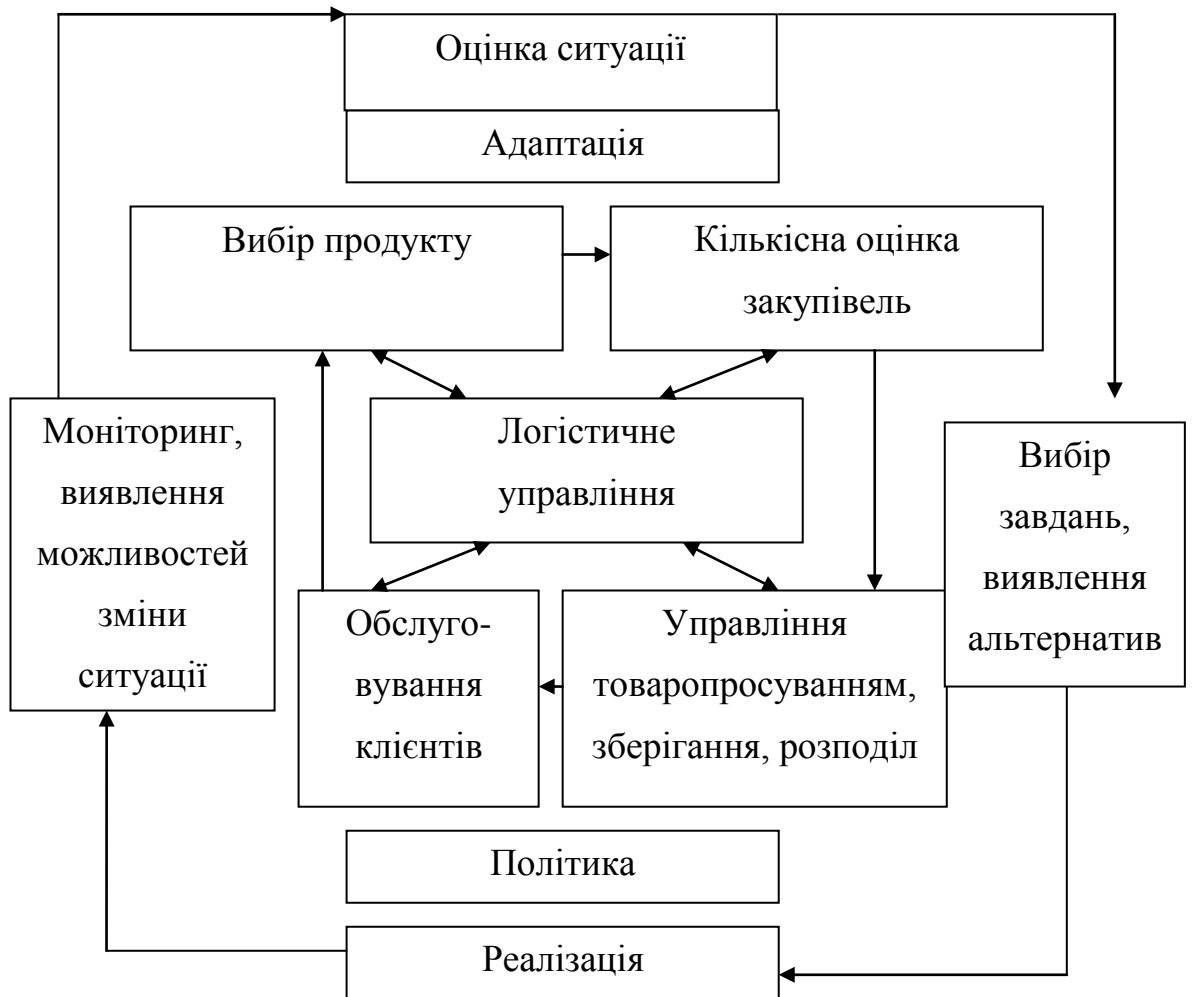


Рис. 3.2. Процес прийняття рішень у системі логістичного управління*

*Джерело: розроблено автором

Отримані результати свідчать, що процес прийняття рішень обґрунтовується на основі оцінки ситуації, вибору логістичних завдань та виявлення альтернативних логістичних систем, впровадження логістичної системи (реалізація) та моніторингу логістичної системи і виявлення можливостей зміни ситуації.

Сучасними тенденціями логістичного управління, що здійснюють безпосередній вплив на прийняття логістичних рішень та розвиток мікро- і макрологістики є: значне розширення асортименту логістичних послуг; активне використання прямого відвантаження, які зводять до нуля запаси і

відповідні витрати у розподільчих центрах; масовий випуск продукції на замовлення, що об'єднує вигоди масового виробництва з гнучкістю продукції на замовлення; поширення прямої доставки через електронні мережі передачі даних, через кур'єрські служби, служби експрес-доставки.

На рис. 3.3 наведено розроблену схему проєктування логістичної стратегії для сільськогосподарських підприємств.



Рис. 3.3. Процес моделювання логістичної стратегії сільськогосподарського підприємства*

*Джерело: розроблено автором

З метою досягнення тривалої конкурентної переваги сільськогосподарського підприємства необхідним є моделювання логістичної стратегії з урахуванням специфічних засобів і можливостей підприємства в окреслених умовах функціонування (рис. 3.4).

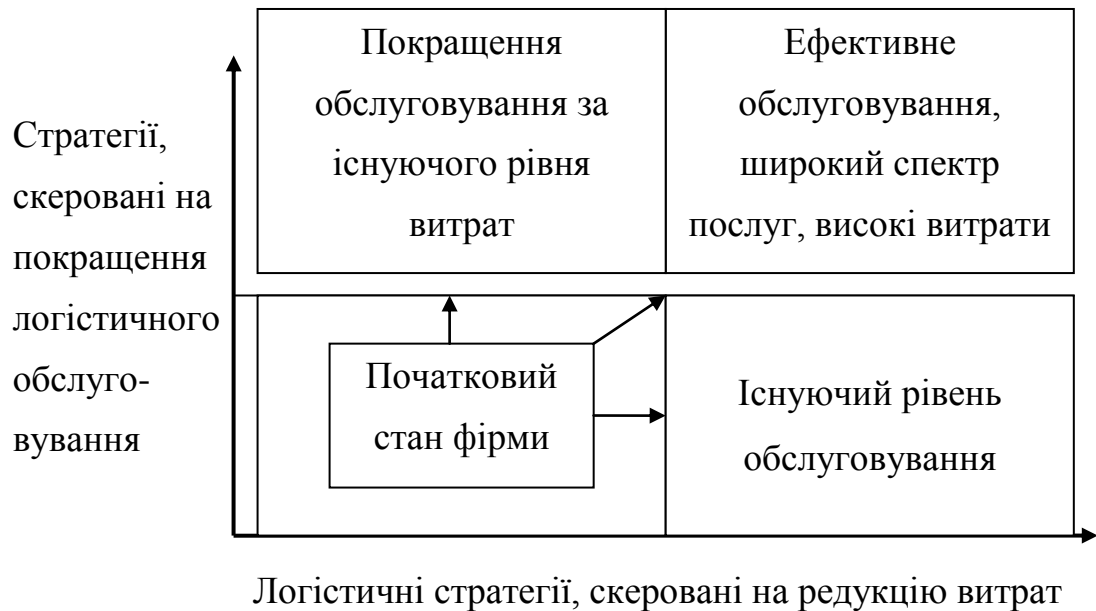


Рис. 3.4. Логістичні стратегії, скеровані на редукцію витрат і покращення логістичного обслуговування*

*Джерело: розроблено автором

Одночасне поліпшення логістичного обслуговування і зменшення логістичних витрат є доволі складним для виконання сучасними сільськогосподарськими підприємствами. Тому необхідно сконцентрувати увагу на основній стратегічній цілі логістики згідно з проведеним стратегічним аналізом. Вказана мета повинна збігатись зі загальною метою діяльності підприємства.

Ціль логістичної стратегії повинна становити консенсус між рівнем логістичного обслуговування відповідно до вимог клієнтів і рівнем логістичних витрат. Логістична стратегія сільськогосподарських підприємств становить інструмент реалізації головної стратегії підприємства. Модель логістичної стратегії підприємства повинна

становити функціональну програму діяльності, яка була б запорукою зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

3.2. Удосконалення процесів логістичного забезпечення виробництва та збуту продукції

Найбільш ефективна діяльність суб'єктів господарювання можлива при тривалих і довірчих відносинах з постачальниками та клієнтами. Такі відносини включають своєчасність повідомлень про можливі зміни в модифікаціях товару, в планах і розкладі виробничого процесу і припускають підтримку відносин постачальника і покупця на основі взаємної вигоди. На практиці це може бути реалізовано з використанням концепції закупівель «точно-вчасно». Реалізація цієї концепції дозволяє отримати такі переваги, як обмеження внутрішньофірмового зберігання, скорочення запасів у доставці, поліпшення якості та надійності постачання. При виборі надійного постачальника відпадає необхідність у виконанні покупцем операцій з доставки і позавиробничого зберігання матеріалів, здійснення вхідного контролю, включаючи перевірку і тестування продукції, що надійшла, оскільки ці дії бере на себе постачальник. Це дозволяє здійснювати виробничий процес з мінімальними запасами сировини, оскільки постачальник забезпечує своєчасну їх доставку в необхідній кількості і у вказане місце, скоротити розмір запасів, що знаходяться в процесі доставки, тощо.

В сучасних умовах обмеженості джерел фінансування сільськогосподарському ПрАТ «Придніпровське» потрібно визначити оптимальну межу витрат між транспортуванням та складуванням продукції при її реалізації за кордоном з використання основних принципів концепції «точно-вчасно». Виходячи з вищезазначеного, потрібно розглядати логістичне управління на сільськогосподарському

ПрАТ «Придніпровське» - як на підприємстві - суб'єкті зовнішньоекономічної діяльності - як оптимізацію та взаємозв'язок матеріальних та супутніх потоків, що входять та виходять з підприємства-суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності як за межі країни, так і в її межах. Це дозволяє оптимізувати потоки в середині самого підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність.

На сьогодні економічно вигіднішим для вітчизняних сільськогосподарських підприємств є реалізація продукції за кордоном з використанням закордонних складських приміщень. Це пояснюється високою вартістю сховищ та високим рівнем плати за зберігання у складських приміщеннях, зокрема у м. Києві. Так, діапазон орендної плати за логістичні приміщення складатиме: м. Варшава (Польща) – 20 євро за 1 кв.м. на місяць; м. Бухарест (Румунія), м. Софія (Болгарія), м. Таллінн (Естонія), м. Рига (Латвія), м. Вільнюс (Литва) – біля 16 євро; м. Київ (Україна), м. Осло (Норвегія), м. Барселона (Іспанія) – біля 22 євро.

Трохи кращою є ситуація на сході. Так, витрати на складування продукції у м. Баку (Азербайджан), м. Батумі (Грузія) складають в середньому біля 10 євро за 1 кв. м. на місяць.

Враховуючи специфіку та обсяги господарської діяльності сільськогосподарського ПрАТ «Придніпровське» доцільно розглянути можливість експортування продукції до країн ЄС з використанням двадцяти та десяти тонних фур. Загальна внутрішня довжина двадцяти тонної фури складає 12,5 м., ширина - 2,45 м., висота - 2,55 м. Середня вартість перевезень продукції складає 27 грн / км.

При використанні десятитонної фури середня вартість перевезень продукції складатиме 24 грн / км.

На Схід, до м. Баку (Азербайджан) пропонується розглянути можливість комбінованого транспортування з використанням морських сполучень та автотранспортних фур, або окремо з використанням

автотранспортних фур. Розмірі контейнерів на 40 футів (стандартний Dry Cube), що використовуються при водних перевезеннях, наступні: довжина - 12,2 м., ширина - 2,4 м., висота - 2,6 м.

Для керівництва підприємства необхідно визначити оптимальний обсяг і періодичність перевезень продукції для забезпечення її успішної реалізації на відповідному ринку визначеної країни. Також необхідно враховувати рівень купівельної спроможності населення, і, як наслідок коригування вартості реалізованої продукції.

Враховуючи обсяги та якісні складові й умови зберігання продукції керівництву сільськогосподарського ПрАТ «Придніпровське» необхідно визначити потребу в складських приміщеннях та транспортних засобах для доставки та реалізації продукції.

Враховуючи, що висота складських приміщень буде не меншою ніж висота двадцяти й десяти тонних фур, то загальна площа продукції, що буде доставлена з використанням автотранспортних фур до визначеної країни складатиме 30,6 кв. м. (12,5 м * 2,45 м) вагою 14 тонн для двадцяти тонної машини й 16 кв. м. або 7 тонн для десятитонної. Загальна площа продукції, що буде доставлена з використанням комбінованих перевезень (водний та сухопутний транспортні засоби) складатиме 29,3 кв. м. (12,2 м * 2,4 м) вагою 13,4 тонни.

Найдовший термін реалізації складатиме 1 тиждень. Для міст ЄС, середньою чисельністю менше 1 млн осіб для транспортування продукції використовуватиметься десяти тонна фура; середньою чисельністю понад 1 млн осіб - двадцяти тонна машина.

Вирощена продукція може зберігатися до 7 днів без суттєвих втрат у якості. Проте, з метою врахування найгіршого прогнозу розвитку подій будемо вважати, що кожного дня додатковий дохід від реалізації продукції у порівнянні з вітчизняним ринком збуту буде зменшуватися на 2%.

Найменша різниця між цінами при реалізації продукції за кордоном складатиме 0,4 євро для найбільшій країні ЄС - Болгарії, де середньомісячна заробітна плата за підсумками 2019 року складала 637,29 євро або 16447,51 грн, що на 56,7% більше за аналогічний показник в Україні (10497 грн).

При експортуванні продукції до Східних Країн (Азербайджан, Грузія) найменша різниця між цінами при реалізації продукції складатиме 0,3 євро для Азербайджану, де середньомісячна заробітна плата складала біля 380 євро, та 0,31 євро для Грузії (395 євро).

Додаткові витрати при перетині кордону складатимуть щонайменше 40% від розміру витрат на транспортування до країн ЄС та до Азербайджану й Грузії.

При проведенні аналізу та враховуючи специфіку транспортування й зберігання продукції її експортування може бути проведене до країн з найменшими витратами на складування, тобто до м. Варшава (Польща), м. Бухарест (Румунія), м. Софія (Болгарія), м. Батумі (Грузія), м. Поті (Грузія), м. Баку (Азербайджан).

Також, при експортуванні продукції до Східних ринків збуту будемо враховувати наступну схему перевезень:

- с. Новоолександрівка, Нововоронцовський район - м. Скадовськ (198 км, двадцяти тонна фура, загальна вага вантажу 13,4 тони);
- м. Скадовськ (Україна) - м. Батумі (Грузія) (800 км, водні перевезення - контейнер на 40 футів, загальна вага вантажу 13,4 тони);
- м. Батумі (Грузія) - м. Поті (Грузія) (76 км), - м. Баку (Азербайджан) (910 км, двадцяти тонна фура, загальна вага 13,4 тон).

Необхідні дані для моделювання логістичного циклу розподілу продукції відобразимо в табл. 3.1.

Використовуючи наведені дані, а також вартість складування продукції на складах відповідних міст, визначимо оптимальний логістичний маршрут для збуту продукції СПРАТ «Придніпровське».

Таблиця 3.1

Необхідні дані для моделювання логістичного циклу розподілу продукції*

Населений пункт	Відстань від СПРАТ «Придніпровське»	Середньомісячна заробітна плата у 2019 році, євро	Коригуючий коефіцієнт	Додатковий дохід від реалізації продукції, євро / кг	Чисельність населення, тис. осіб	Потреба в транспортному засобі
м. Варшава (Польща)	1371 км	1114,75	1,75	0,7	1744,4	20-тонна фура
м. Бухарест (Румунія)	936 км	742,4	1,16	0,46	1855,4	20-тонна фура
м. Софія (Болгарія)	1331 км	637,29	1,0	0,4	1430,0	20-тонна фура
м. Батумі (Грузія)	198 км - до м. Скадовськ; 800 км	395,0	1,04	0,31	154,6	20-тонна фура (контейнер на 40 футів)
м. Поті (Грузія)	76 км				47,9	
м. Баку (Азербайджан)	910 км	380,0	1,0	0,3	2166,0	

* Джерело: розраховано автором

При обчисленні розмірів витрат будемо враховувати той факт, що для зберігання 1 тонни продукції в середньому потрібно буде 2,2 кв. м. складських приміщень. Для спрощення розрахунків будемо вважати, що у підприємства є можливість домовитися щодо добового зберігання продукції. При цьому потрібно враховувати, що вартість добового зберігання складатиме: м. Варшава (Польща) – 0,7 євро за 1 кв.м.; м. Бухарест (Румунія), м. Софія (Болгарія) – 0,5 євро, м. Баку (Азербайджан) – 0,33 євро. На момент проведення розрахунків офіційний курс євро – 30,5 грн / євро.

Складемо допоміжну таблицю для обчислення розмірів партій методом найменших середніх витрат при транспортуванні та реалізації продукції до м. Варшава (Польща) (табл. 3.2).

Проведені розрахунки свідчать, що, враховуючи відстань між пунктами виробництва та збуту продукції, мінімум середніх витрат в розрахунку на 1 тону продукції досягається у випадку, коли обсяг транспортної партії буде максимальним і дорівнювати 14 т.

Прибуток від реалізації вказаної партії продукції складатиме:

$$\begin{aligned} \text{Пдоб} &= \\ \frac{(1 + 0,98 + 0,96 + 0,94 + 0,92 + 0,9 + 0,88) * 0,7 * 30,5 * 2000 - 105620,3}{14} &= \\ 12524,69 \text{ (грн./т.)} & \end{aligned}$$

Загальний розмір тижневого прибутку складатиме (у разі організації безперервної реалізації продукції):

$$\text{Птижн} = 12524,69 * 14 = 175345,7 \text{ (грн.)}$$

В табл. 3.3 проведемо обчислення розмірів партій методом найменших середніх витрат при транспортуванні та реалізації продукції до м. Софія (Болгарія).

Таблиця 3.2

Обчислення розмірів партій методом найменших середніх витрат при транспортуванні та реалізації продукції до м. Варшава (Польща)

Дні	Обсяг партії, т.	Витрати на транспортування, грн.	Витрати на зберігання, грн.	Загальні витрати, грн.	Середні витрати, грн./т.
1	2	$2*1371*27*1,4 = 103647,6$	-	103647,6	$103647,6 / 2 = 51823,8$
2	4	$2*1371*27*1,4 = 103647,6$	$2*2,2*1*0,7*30,5 = 93,94$	$93,9+103647,6=103741,5$	$103741,5 / 4 = 25935,4$
3	6	$2*1371*27*1,4 = 103647,6$	$93,94+2*2,2*2*0,7*30,5 = 281,82$	$281,8+103647,6=103929,4$	$103929,4 / 6 = 17321,6$
4	8	$2*1371*27*1,4 = 103647,6$	$281,82+2*2,2*3*0,7*30,5 = 563,64$	$563,6+103647,6=104211,2$	$104211,2 / 8 = 13026,4$
5	10	$2*1371*27*1,4 = 103647,6$	$563,64+2*2,2*4*0,7*30,5 = 939,4$	$939,4+103647,6=104587,0$	$104587 / 10 = 10458,7$
6	12	$2*1371*27*1,4 = 103647,6$	$939,4+2*2,2*5*0,7*30,5 = 1409,1$	$1409,1+103647,6=105056,7$	$105056,7 / 12 = 8754,7$
7	14	$2*1371*27*1,4 = 103647,6$	$1409,1 + 2*2,2*6*0,7*30,5 = 1972,74$	$1972,7+103647,6=105620,3$	$105620,3 / 14 = 7544,3$

*Джерело: розраховано автором

Таблиця 3.3

Обчислення розмірів партій методом найменших середніх витрат при транспортуванні та реалізації продукції до м. Софія (Болгарія)*

Дні	Замовлена кількість, т.	Витрати на транспортування, грн.	Витрати на зберігання, грн.	Загальні витрати, грн.	Середні витрати, грн./т.
1	2	$2 \cdot 1331 \cdot 27 \cdot 1,4 = 100623,6$	-	100623,6	$100623,6 / 2 = 50311,8$
2	4	$2 \cdot 1331 \cdot 27 \cdot 1,4 = 100623,6$	$2 \cdot 2,2 \cdot 1 \cdot 0,5 \cdot 30,5 = 67,1$	$100623,6 + 67,1 = 100690,7$	$100690,7 / 4 = 25172,7$
3	6	$2 \cdot 1331 \cdot 27 \cdot 1,4 = 100623,6$	$67,1 + 2 \cdot 2,2 \cdot 2 \cdot 0,5 \cdot 30,5 = 201,3$	$100623,6 + 201,3 = 100824,9$	$100824,9 / 6 = 16804,2$
4	8	$2 \cdot 1331 \cdot 27 \cdot 1,4 = 100623,6$	$201,3 + 2 \cdot 2,2 \cdot 3 \cdot 0,5 \cdot 30,5 = 402,6$	$100623,6 + 402,6 = 101026,2$	$101026,2 / 8 = 12628,3$
5	10	$2 \cdot 1331 \cdot 27 \cdot 1,4 = 100623,6$	$402,6 + 2 \cdot 2,2 \cdot 4 \cdot 0,5 \cdot 30,5 = 671,0$	$100623,6 + 671,0 = 101294,6$	$101294,6 / 10 = 10129,5$
6	12	$2 \cdot 1331 \cdot 27 \cdot 1,4 = 100623,6$	$671,0 + 2 \cdot 2,2 \cdot 5 \cdot 0,5 \cdot 30,5 = 1006,5$	$100623,6 + 1006,5 = 101630,1$	$101630,1 / 12 = 8469,2$
7	14	$2 \cdot 1331 \cdot 27 \cdot 1,4 = 100623,6$	$1006,5 + 2 \cdot 2,2 \cdot 6 \cdot 0,5 \cdot 30,5 = 1409,1$	$100623,6 + 1409,1 = 102032,7$	$102032,7 / 14 = 7288,1$

*Джерело: розраховано автором

Проведені розрахунки свідчать, що сільськогосподарському ПрАТ «Придніпровське» доцільно організувати транспортування 14 тонн продукції з інтервалом сім днів.

Фінансовий результат від реалізації пропозиції складатиме

$$\begin{aligned} \text{Пдоб} &= \\ \frac{(1 + 0,98 + 0,96 + 0,94 + 0,92 + 0,9 + 0,88) * 0,4 * 30,5 * 2000 - 102032,7}{14} &= \\ &= 4180 \text{ (грн./т.)} \end{aligned}$$

Загальний розмір тижневого прибутку складатиме (у разі організації безперервної реалізації продукції):

$$\text{Птижн} = 4180 * 14 = 58520 \text{ (грн.)}$$

В табл. 3.4 проведемо обчислення розмірів партій методом найменших середніх витрат при транспортуванні та реалізації продукції до м. Бухарест (Румунія).

Результати проведеного дослідження свідчать, що сільськогосподарському ПрАТ «Придніпровське» доцільно організувати транспортування 14 тонн продукції з інтервалом сім днів.

Прибуток від реалізації вказаної пропозиції складатиме:

$$\begin{aligned} \text{Пдоб} &= \\ \frac{(1 + 0,98 + 0,96 + 0,94 + 0,92 + 0,9 + 0,88) * 0,46 * 30,5 * 2000 - 72170,7}{14} &= \\ &= 8033,2 \text{ (грн./т.)} \end{aligned}$$

Загальний розмір тижневого прибутку складатиме:

Таблиця 3.4

Обчислення розмірів партій методом найменших середніх витрат при транспортуванні та реалізації продукції до м. Бухарест (Румунія)*

Дні	Замовлена кількість, т.	Витрати на транспортування, грн.	Витрати на зберігання, грн.	Загальні витрати, грн.	Середні витрати, грн./т.
1	2	$2 \cdot 936 \cdot 27 \cdot 1,4 = 70761,6$	-	70761,6	$70761,6 / 2 = 35380,8$
2	4	$2 \cdot 936 \cdot 27 \cdot 1,4 = 70761,6$	$2 \cdot 2,2 \cdot 1 \cdot 0,5 \cdot 30,5 = 67,1$	$70761,6 + 67,1 = 70828,7$	$70828,7 / 4 = 17707,2$
3	6	$2 \cdot 936 \cdot 27 \cdot 1,4 = 70761,6$	$67,1 + 2 \cdot 2,2 \cdot 2 \cdot 0,5 \cdot 30,5 = 201,3$	$70761,6 + 201,3 = 70962,9$	$70962,9 / 6 = 11827,2$
4	8	$2 \cdot 936 \cdot 27 \cdot 1,4 = 70761,6$	$201,3 + 2 \cdot 2,2 \cdot 3 \cdot 0,5 \cdot 30,5 = 402,6$	$70761,6 + 402,6 = 71164,2$	$71164,2 / 8 = 8895,5$
5	10	$2 \cdot 936 \cdot 27 \cdot 1,4 = 70761,6$	$402,6 + 2 \cdot 2,2 \cdot 4 \cdot 0,5 \cdot 30,5 = 671,0$	$70761,6 + 671,0 = 71432,6$	$71432,6 / 10 = 7143,3$
6	12	$2 \cdot 936 \cdot 27 \cdot 1,4 = 70761,6$	$671,0 + 2 \cdot 2,2 \cdot 5 \cdot 0,5 \cdot 30,5 = 1006,5$	$70761,6 + 1006,5 = 71768,1$	$71768,1 / 12 = 5980,7$
7	14	$2 \cdot 936 \cdot 27 \cdot 1,4 = 70761,6$	$1006,5 + 2 \cdot 2,2 \cdot 6 \cdot 0,5 \cdot 30,5 = 1409,1$	$70761,6 + 1409,1 = 72170,7$	$72170,7 / 14 = 5155,1$

*Джерело: розраховано автором

$$\text{Птижн} = 8033,2 * 14 = 112464,8 \text{ (грн.)}$$

Для більш детального аналізу проведемо також дослідження щодо перевезення аналогічних вантажів до Грузії та Азербайджану.

Враховуючи наявні родинні зв'язки витрати на зберігання продукції у м. Баку (Азербайджан) будуть мінімальними і складатимуть не більше 10 євро за 1 кв. м. за місяць, а отже біля 0,33 євро за добу.

Перевезення продукції СПРАТ «Придніпровське» (Херсонська область, Україна) до м. Баку (Азербайджан), з урахуванням анексії АР Крим та антитерористичних заходів на сході України можливо здійснити з використанням комбінованих перевезень: двадцяти тонних фур по суші та контейнерів на 40 футів (стандартний Dry Cube) при водних перевезеннях. В табл. 3.5 проведемо обчислення розмірів партій.

При проведенні розрахунків будемо враховувати той факт, що після прибуття до м. Батумі (Грузія) і перевантаження продукції з контейнеру до двадцятитонної фури на протязі однієї доби за маршрутом транспортування також буде забезпечено реалізацію 2 тон продукції у м. Батумі (Грузія) та 1,4 тон продукції у м. Поті (Грузія). Залишок вантажу в обсязі 10 тон надійде до м. Баку (Азербайджан) наступного дня.

Прибуток від реалізації вказаної пропозиції складатиме

$$\text{Пдоб} = \frac{1 * 0,31 * 30,5 * 3400 + (0,98 + 0,96 + 0,94 + 0,92 + 0,9) *}{13,4} \\ \frac{* 0,3 * 30,5 * 2000 - 116707,3}{13,4} = 108,19 \text{ (грн./т.)}$$

Загальний розмір тижневого прибутку складатиме:

$$\text{Птижн} = 108,19 * 13,4 = 1449,75 \text{ (грн.)}$$

Таблиця 3.5

**Обчислення розмірів партій методом найменших середніх витрат при транспортуванні та
реалізації продукції до м. Баку (Азербайджан) за маршрутом**

с. Новоолександрівка (Україна) - Скадовськ (Україна) - Батумі (Грузія) - Поті (Грузія) - Баку (Азербайджан)

Дні	Замовлена кількість, т.	Витрати на транспортування, грн.	Витрати на зберігання, грн.	Загальні витрати, грн.	Середні витрати, грн./т.
1	3,4	$(2*198*27+700*27,3+2*(76+910)*27)*1,4 = 116264,4$	-	116264,4	$116264,4/3,4 = 34195,41$
2	5,4	$(2*198*27+700*27,3+2*(76+910)*27)*1,4 = 116264,4$	-	116264,4	$116264,4/5,4 = 21530,44$
3	7,4	$(2*198*27+700*27,3+2*(76+910)*27)*1,4 = 116264,4$	$2*2,2*1*0,33*30,5 = 44,29$	$116264,4+44,29 = 116308,7$	$116308,7/7,4 = 15717,39$
4	9,4	$(2*198*27+700*27,3+2*(76+910)*27)*1,4 = 116264,4$	$44,29+2*2,2*2*0,33*30,5 = 132,86$	$116264,4+132,86 = 116397,3$	$116397,3/9,4 = 12382,69$
5	11,4	$(2*198*27+700*27,3+2*(76+910)*27)*1,4 = 116264,4$	$132,86 + 2*2,2*3*0,33*30,5 = 265,72$	$116264,4+265,72 = 116530,1$	$116530,1/11,4 = 10221,94$
6	13,4	$(2*198*27+700*27,3+2*(76+910)*27)*1,4 = 116264,4$	$265,72 + 2*2,2*4*0,33*30,5 = 442,86$	$116264,4+442,86 = 116707,3$	$116707,3/13,4 = 8709,5$

Результати проведеного дослідження свідчать, що використання методу найменших середніх витрат дозволить виявити оптимальний розмір партій при транспортуванні та реалізації продукції за кордоном. Враховуючи рівень цін на оренду складських приміщень та відстань між пунктами виробництва та збуту продукції середній обсяг транспортної партії до ринків збуту країн ЄС (Польща, Румунія, Болгарія) складатиме 14 тонн продукції.

Також заслуговує на увагу організація логістичних маршрутів для подальшого збуту продукції у Грузії та Азербайджані. Виявлено, що на сьогоднішній день, враховуючи анексію АР Крим та зону проведення АТО на Сході України оптимальним маршрутом перевезення продукції є: СПрАТ «Придніпровське» - Скадовськ (Україна) - Батумі (Грузія) - Поті (Грузія) - Баку (Азербайджан) з використанням комбінованих видів транспортування. Загальний розмір тижневого прибутку складатиме 1,5 тис. грн. Водночас, з метою зменшення витрат на транспортування заслуговує на увагу організація аналогічних перевезень з м. Баку (Азербайджан) до ринків України.

ВИСНОВКИ

Дослідження, проведені у кваліфікаційній роботі (проєкту), говорять про важливість та необхідність удосконалення системи логістичного управління на підприємстві та дозволяють зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що у загальному вигляді логістика в економічній сфері є засобом для зниження витрат при закупівлі, виробництві і продажу товарів. Використання концепцій логістики у виробництві і торгівлі націлене на вдосконалення процесів руху товарів, оптимізацію обсягів запасів на складах підприємства і витрат на забезпечення високої якості обслуговування споживачів. На сучасному етапі розвитку національної економіки розвиток логістики вже приходять до того, що формуються галузеві підходи до управління матеріальними потоками і одним з таких напрямків є логістика в агропромисловому комплексі.

2. Виявлено, що логістичний менеджмент на підприємстві заснований на шістьох основних принципах: системний підхід; пріоритет стратегічного бачення; інтелегентне управління матеріалами; єдність матеріальної і інформаційної логістики; створення логістичних ядер або точок зростання логістичної системи; використання електронних технологій. Всі ці принципи в повній мірі можуть бути використані підприємствами в різних сферах агропромислового комплексу.

3. Проведений аналіз багатогалузевої структури агропромислового комплексу, багатоаспектного характеру проблем його забезпечення дозволяють стверджувати, що розробка теорії та методології логістики сільського господарства ще не завершена. Також досі не вирішено ряд проблем науково-прикладного характеру на макро- і мікрорівні. Аналіз літератури, присвяченої економіки сільського господарства, показав, що питання управління матеріальними потоками на рівні

сільськогосподарського підприємства або окремого населеного пункту висвітлені вкрай слабо.

4. Проведений аналіз фонду оплати праці працівників (без урахування Єдиного внеску до Пенсійного фонду України) сільськогосподарського ПрАТ «Придніпровське» свідчить, що його розмір у 2018 році збільшився на 30,4 тис. грн. або на 8,08% за рахунок зміни: чисельності працівників – зменшився на 40,4 тис. грн.; середньомісячної заробітної плати – збільшився на 70,8 тис. грн.

Проведений аналіз балансу підприємства свідчить, що у 2018 році загальна сума його майна зменшилася на 0,1% або на 44,5 тис. грн і склало 45,6 млн грн. Ця зміна зумовлена скорочення обсягів поточних зобов'язань на 1,3 млн грн. або на 39,2%. Водночас, відбулося зростання обсягів власного капіталу на 1,2 млн грн. або на 2,9%. Зростання розміру власного капіталу з одночасним скороченням обсягів поточних зобов'язань свідчить про суттєве послаблення залежності підприємства від кредиторів.

5. Порівняльний аналіз сильних та слабких сторін сільськогосподарського ПрАТ «Придніпровське» та його основних конкурентів показав перевагу досліджуваного підприємства. Головним конкурентом сільськогосподарського ПрАТ «Придніпровське» є СФГ «Руслан», яке несуттєво відстає по рейтингу від досліджуваного господарства. Для збільшення конкурентної переваги керівництву сільськогосподарського ПрАТ «Придніпровське» необхідно приділити більшу увагу вивченню ринку, розробці оптимальної стратегії розвитку, підвищенню організаційної ефективності, стимулюванню працівників, а також удосконаленню процесів моделювання логістичного циклу закупівель та розподілу продукції.

6. Виявлено, що логістична система сільськогосподарського ПрАТ «Придніпровське» являє собою сукупність основних ланок (виробничо-

технологічних ланцюгів), які забезпечують виконання функцій постачання, виробництва і реалізації продукції основним споживачам.

Обґрунтовано, що для досягнення оптимального результату при транспортуванні відділ логістичного забезпечення сільськогосподарського ПрАТ «Придніпровське» повинен забезпечити вирішення наступних завдань: створення транспортних систем, у тому числі мультимодальних систем, транспортних коридорів і транспортних мереж; спільне планування транспортних процесів на різних видах транспорту в разі змішаних перевезень; забезпечення технологічної єдності транспортно-складського процесу; вибір виду транспортного засобу; вибір способу транспортування; вибір перевізників і логістичних провайдерів; оптимізація транспортного процесу; визначення раціональних маршрутів доставки.

7. Обґрунтовано, що головна стратегія підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств повинна бути орієнтована на покращання ефективності функціонування матеріалопотоків. Логістична стратегія як стратегія функціонального рівня тісно пов'язана з маркетинговою стратегією, становлячи певне доповнення одна одній. Цілі стратегій конкуренції підприємств збігаються з цілями логістичних стратегій, які скеровані на підвищення ефективності функціонування матеріалопотоків. Основними логістичними стратегічними цілями сільськогосподарського підприємства повинно бути покращання логістичного обслуговування, а також оптимізація витрат матеріальних та інформаційних потоків.

З метою досягнення тривалої конкурентної переваги сільськогосподарського підприємства необхідним є моделювання логістичної стратегії з урахуванням специфічних засобів і можливостей підприємства в окреслених умовах функціонування.

8. Доведено, що враховуючи специфіку та обсяги господарської діяльності сільськогосподарського ПрАТ «Придніпровське» доцільно

розглянути можливість експортування продукції до країн ЄС та на Схід - до Грузії та Азербайджану. Для керівництва підприємства необхідно визначити оптимальний обсяг і періодичність перевезень продукції для забезпечення її успішної реалізації на відповідному ринку визначеної країни. Також необхідно враховувати рівень купівельної спроможності населення, і, як наслідок забезпечити коригування вартості реалізованої продукції. Враховуючи обсяги та якісні складові й умови зберігання продукції керівництву сільськогосподарського ПрАТ «Придніпровське» необхідно визначити потребу в складських приміщеннях та транспортних засобах для доставки та реалізації продукції.

Використання методу найменших середніх витрат дозволить виявити оптимальний розмір партій при транспортуванні та реалізації продукції за кордоном. Враховуючи рівень цін на оренду складських приміщень та відстань між пунктами виробництва й збуту продукції середній обсяг транспортної партії до країн ЄС складає 14 тонн. Результати проведеного дослідження свідчать, що найприбутковішим видом діяльності для сільськогосподарського ПрАТ «Придніпровське» є організація транспортування та складування продукції до м. Варшава (Польща), тижневий додатковий прибуток складатиме понад 175 тис. грн. при реалізації 14 т. продукції.

Також заслуговує на увагу організація логістичних маршрутів для подальшого збуту продукції у Грузії та Азербайджані. Виявлено, що на сьогоднішній день, враховуючи анексію АР Крим та зону проведення АТО на Сході України оптимальним маршрутом перевезення продукції є: Скадовськ (Україна) - Батумі (Грузія) - Поті (Грузія) - Баку (Азербайджан) з використанням комбінованих видів транспортування. Загальний розмір тижневого прибутку складатиме 1,4 тис. грн. Водночас, з метою зменшення витрат на транспортування заслуговує на увагу організація аналогічних перевезень з м. Баку (Азербайджан) до ринків України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амітан В. Н. Логістизація процесів в організаційно-економічних системах [Текст] / В. Н. Амітан, Р. Р. Ларіна, В. Л. Пілюшенко. – Донецьк: ТОВ “Юго-Восток, Лтд”, 2013. – 73 с.
2. Бойко Є. О. Логістичне управління підприємством – запорука його конкурентоспроможності / Є. О. Бойко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://rtp.com.ua/news/2014/02/19/5/3089.html>.
3. Германчук А.М. Маркетингова логістика: сутність і значення [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/7_NND_2009/Economics/42641.doc.htm
4. Грещак М. Г. Управління витратами: навч. посібн. / М. Г. Грещак, В.М. Гордієнко, О.С. Коцюба. - К.: 2008. - 264 с.
5. Дубич К. В. Основи теорії управління менеджменту: Навч. пос / К. В. Дубич, О. Г. Кірічок, В. К. Процюк. – К.: “Пектораль”, 2015. – 104 с.
6. Забуранна Л. В. Логістичне управління підприємством: сутність та передумови розвитку [Текст] / Л. В. Забуранна // Сталий розвиток економіки. – 2010. – № 7. – С. 120–123.
7. Кальченко А. Г. Логістика: Підручник / А. Г. Кальченко. – К.: КНЕУ, 2013. – 284 с.
8. Кобзева К. В. Методологічні підходи в управлінні логістичними затратами промислового підприємства / К. В. Кобзева [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://manved.at.ua/publ/metodologichni_pidkhodi_v_upravlinni_logistichnimi_zatratami_promislovogo_pidpriemstva/2-1-0-22.
9. Кобзева К.В. Теоретичне обґрунтування становлення логістики як науки / К. В. Кобзева // Економіка, Менеджмент, Підприємництво. Збірник наукових праць: Луганськ: СЛУ ім. В. Даля, 2007. – №18. – С.61– 66.

10. Кондратенко Н. О. Інструменти управління та методи оцінки ризиків у логістичних системах [Електронний ресурс] / Н. О. Кондратенко, О. О. Лобашов // Комунальне господарство міст : науково-технічний збірник. Серія «Економічні науки». – 2012. – Випуск 102. – С. 343–350. – Режим доступу : <http://eprints.kname.edu.ua/25233/1/343-350%20Кондратенко%20НО.pdf>.

11. Крикавський, Є. В. Логістика. Основи теорії: підруч. [Текст] / Є. В. Крикавський. – Львів: Національний університет “Львівська політехніка”, Інтелект-Захід, 2015. – 454 с.

12. Мамчин М. М. Вплив логістичних ризиків на підвищення ефективності діяльності підприємств [Електронний ресурс] / М. М. Мамчин, О. А. Русановська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – 2011. – № 720. – С. 45–51. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/vnulp/menegment/2011_720/07.pdf.

13. Мельник О. В. Нові концептуальні підходи в логістиці [Електронний ресурс] / О. В. Мельник // Ефективна економіка. – 2013. – № 2. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nauka.com.ua>

14. Методологія управління і її компоненти [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://onlymyfacts.in.ua/economy312.html>.

15. Моделирование финансовых потоков предприятия в условиях неопределенности : монография / Т.С. Клебанова, Л.С. Гурьянова, Н. Богоникос, О.Ю. Кононов, А.Я. Берсуцкий. – Х. : ИД "ИНЖЕК", 2016. – 312 с.

16. Моделі і методи логістичного управління суб'єктами господарювання й економікою регіону: монографія [Текст] / Р. Р. Ларіна, О. Г. Череп, І. Ю. Грішин, А. О. Ілаєва. – Сімферополь: ВД «АРІАЛ», 2011. – 234 с.

17. Немцов В. Д. Менеджмент організацій: Навч. пос / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань, Г. Ф. Сініок. – К.: ТОВ “УВПК “ЕксОб”, 2010. – 392 с.

18. Поканевич Ю. В. Управління, як складна багатовимірна категорія / Ю. В. Поканевич [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eztuir.ztu.edu.ua/2185/1/44.pdf>.

19. Пономарьова Ю. В. Логістика: навч. посіб / Ю. В. Пономарьова. – К.: ЦНЛ, 2013. – 189 с.

20. Поспелов О.М. Організація логістичного управління діяльністю підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / О.М. Поспелов. – Х., 2009. – 22 с.

21. Родников А. Н. Логистика: терминологический словарь / А. Н. Родников. – 2-е изд., исп. и доп., 2010. – 352с.

22. Тюхтенко Н. Об'єктивізація визначення купівельної спроможності споживачів в умовах тіньової економіки / Н.Тюхтенко, С. Макаренко, Н. Олійник // Вісник Київського національного університету імені Т.Шевченка. № 4 (181), 2016. - С. 36-42.

23. Фасхиев Х. А. Анализ методов оценки конкурентоспособности автомобилей / Х. А. Фасхиев // Машиностроитель. - 2011. - № 5. - С. 17-25

24. Фасхиев Х. А. Как измерить конкурентоспособность предприятия / Х. А. Фасхиев, Е. В. Попова // Журнал «Маркетинг в России и за рубежом». - 2013. - № 4 (36). - С. 53-68

25. Фасхиев Х. А. Оценка экономической эффективности качества и конкурентоспособности изделий / Х. А. Фасхиев // Вестник машиностроения. - 2010. - №10. - С. 59-66.

26. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг: Учебник / Р. А. Фатхутдинов - М.: АО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2010. – 640 с.

27.Фролова, Л. В. Логістичне управління торговельним підприємством: теорія та методологія : дис... д-ра екон. наук [Текст] / Л. В. Фролова - Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк, 2012. <http://www.lib.ua-ru.net/diss/cont/136901.html>. ISSN 1993-0259. ISSN 2219-4649. Економічний аналіз. 2016 рік. Том 23. № 2. 65

28.Хаджинова О. В. Логістична стратегія управління витратами великого багатoproфільного промислового підприємства [Текст]: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.06.01 „Економіка, організація і управління підприємствами” / О. В. Хаджинова. – Донецьк, 2008. – 23 с.

29.Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підр./ Ф. І. Хміль. – К.: Академ.видав., 2013. – 608 с.

30.Целикова Л. В. Конкурентоспособность рынка кожаной обуви в республике Беларусь / Л. В. Целикова // Маркетинг. - 2010. - №3. - С. 47-55.

31.Чумаченко М. Дискусійні проблеми обліку витрат і калькулювання собівартості продукції / М. Чумаченко, І. Білоусова // Бухгалтерський облік і аудит. – 2008. – № 10. – С. 3-7.

32.Чумаченко М. Економічна робота на підприємстві та П(С)БО 16 „Витрати” / М. Чумаченко, І. Білоусова // Бухгалтерський облік і аудит. – 2007. – № 3. – С.13-16.

33.Чурилов С. В. Логістичне управління підприємством: теоретичний аспект / С. В. Чурилов [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pk.napks.edu.ua/library/compilations_vak/eiu/2012/6

34.Шегда А. В. Економіка підприємства: Навч. посіб. / А. В. Шегда, Т. М. Литвиненко, М. П. Нахаба. – К.: Знання-Прес, 2008. – 335 с.

35.Этапы развития логистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.grandars.ru/college/logistika/etapy-razvitiya-logistiki.html>.

36. Bowersox D.J., Closs D.J., *Logistical Management* / D. J. Bowersox, D. J. Closs. – Mc millan Pudlishing, 3rd ed. – 1991. – 314 p.
37. Busher J. Tyndall G. (1987), “Logistiecs excellence”, *Manag. Accoun.*, vol. 8. – pp.32 – 39.
38. Canadian Association of Logistics Management [Electronic resource]. - Mode of access: <http://www.calm.org/calm/AboutCALM/AboutCALM.html>.
39. Council of Logistics Management [Electronic resource]. - Mode of access: <http://www.clm1.org/mission.html>.
40. Holweg M. The genealogy of lean production / M. Holweg // *Journal of Operations Management*. – 2007. – 25 (2). – C. 420–437.
41. Kumar S., Chia A. Commercial Logistics vs. Military Logistics: A Conceptual Analysis / S. Kumar, A. Chia [Electronic resource]. - Mode of access: <http://www.irma-international.org/viewtitle/62171/>. Logistix Partners Oy, Helsinki, FI, 1996
42. Pande P. S.; Neuman, Robert P.; Gavanagh, Roland R. *The Six Sigma Way: How GE, Motorola, and Other Top Companies Are Honing Their Performance* / P. S. Pande, R. P. Neuman, R. R. Gavanagh. –McGraw-Hill , 2000. – 282 p.
43. What is logistics? Logistics means having the right thing, at the right place, at the right time. [Electronic resource]. - Mode of access: <http://www.logisticsworld.com/logistics.htm>