

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПЕРВОМАЙСЬКА ФІЛІЯ
НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
ІМЕНІ АДМІРАЛА МАКАРОВА

Кафедра Економіки, обліку та підприємництва

«Допущений до захисту»
Завідувач кафедри

«__» _____ 20__р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ СТУПЕНЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»

На тему: Удосконалення управління логістичною діяльністю підприємства

Виконав студент _____ групи

_____ Боровик І.О.

(підпис)

Керівник роботи:

к.е.н., доцент Мігай Н.Б.

(посада, наука ступінь, вчене звання)

(підпис)

Первомайськ 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Економічна сутність логістичної діяльності підприємства	8
1.2 Фактори впливу на логістичну діяльність підприємства в ринкових умовах	15
1.3 Інструменти та принципи управління логістичною діяльністю промислових підприємств	21
1.4 Методи оцінки ефективності логістичної діяльності підприємства	27
Висновок до першого розділу.....	36
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «БАШТАНСЬКИЙ СИРЗАВОД».....	38
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	38
2.2 Оцінка фінансово-економічного стану підприємства.....	44
2.3 Аналіз логістичної діяльності ТДВ «Баштанський сирзавод».....	53
Висновок до другого розділу.....	62
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТДВ «БАШТАНСЬКИЙ СИРЗАВОД»	64
3.1 Застосування аутсорсингу як засобу оптимізації логістичних витрат підприємства	64
3.2 Вдосконалення процесу управління ризиками логістичної діяльності ТДВ «Баштанський сирзавод»	71
3.3 Економічне обґрунтування впровадження системи автоматизації складу на базі WMS	77
Висновок до третього розділу.....	80
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85
ДОДАТКИ	89

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах ринкової економіки проблема управління логістичною діяльністю суб'єктів господарювання є предметом особливої уваги великої кількості учасників ринкових відносин. Визначення ефективності логістичної діяльності українських підприємств набуває актуальності при формуванні логістичних стратегій, оптимізації витрат, матеріальних, фінансових, інформаційних потоків, а також для підвищення конкурентоспроможності.

Діяльність сучасних молокопереробних підприємств спрямована на запити споживачів, тому саме ефективно здійснювана логістична діяльність є тим індикатором, який вказує на раціональне задоволення потреб. Сучасні тенденції розвитку логістики та логістичних процесів свідчать про те, що підприємства в першу чергу намагаються забезпечити максимально можливе зниження та реструктуризацію логістичних витрат, зумовлених рухом різних матеріальних та фінансових потоків під час реалізації процесів формування оптимальних та ефективних ланцюгів постачань.

У науковій літературі проблема підвищення ефективності логістичної діяльності підприємств висвітлюється у працях таких науковців як Божанова В.Ю., Булеєв Ю.С., Воронько-Невіднича Т.В., Ковбаса О.М, Колодзієва Т.О., Попов Ю.М., Панюков Ю.А., Холохоренко Д.С., Чалий Д.Р., Чернописька Н.В. та багатьох інших. Але й досі актуальним питанням залишається дослідження процесів управління логістичною діяльністю молокопереробних підприємств.

Актуальність обраної теми кваліфікаційної магістерської роботи обумовлюється наявними проблемами у сфері удосконалення управління логістичною діяльністю підприємств в умовах економічної нестабільності.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної магістерської роботи є вивчення теоретичних аспектів логістичної діяльності підприємства, дослідження інструментів, принципів управління логістичною діяльністю, основних методів оцінки її ефективності та обґрунтування напрямів

удосконалення управління логістичною діяльністю досліджуваного підприємства.

Досягнення поставленої мети обумовило вирішення таких **завдань**:

- здійснити теоретичне обґрунтування сутності логістичної діяльності підприємства;
- з'ясувати фактори впливу на логістичну діяльність підприємства;
- вивчити інструменти та принципи управління логістичною діяльністю підприємства;
- здійснити оцінку ефективності логістичної діяльності досліджуваного підприємства;
- розробити пропозиції щодо оптимізації логістичних витрат підприємства;
- запропонувати заходи вдосконалення процесу управління логістичними ризиками підприємства;
- обґрунтувати необхідність впровадження WMS-системи автоматизації складу досліджуваного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління логістичною діяльністю підприємств у сучасних умовах.

Об'єктом дослідження є процеси управління логістичною діяльністю молокопереробного підприємства ТДВ «Баштанський сирзавод».

Методи дослідження. Для написання кваліфікаційної роботи застосовано загальнонаукові методи та прийоми дослідження. Зокрема, історичний, теоретичного узагальнення, логічні методи, а також аналізу і синтезу, співставлення та графічний методи для унаочнення висновків проведених досліджень.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати магістерського дослідження доповідались і обговорювались на конференціях: Науково-практичній конференції «Бізнес, цифрові інновації, підприємництво: теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку» (м. Запоріжжя, 3 листопада

2021 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Антикризові заходи в умовах економічної нестабільності» (м. Одеса, 26 листопада 2021 р.).

Результати дослідження можуть бути використані в процесі удосконалення управління логістичною діяльністю ТДВ «Баштанський сирзавод».

Структура і обсяг кваліфікаційної магістерської роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг магістерської роботи становить 86 сторінок, до складу яких входить 15 рисунків та 20 таблиць. Список використаних джерел містить 43 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічна сутність логістичної діяльності підприємства

У сучасних умовах функціонування національної економіки та розвитку ринкових відносин перед керівниками підприємств постають все більш складні завдання. В першу чергу виникає потреба досягнення стабільності на ринку в умовах посилення жорсткої конкурентної боротьби, а також зростають вимоги споживачів до якості товарів. Це формує об'єктивні передумови розвитку маркетингу, логістики та впровадження на підприємствах ефективних логістичних систем.

В історичному контексті логістика тривалий час розвивалася як військова дисципліна. Так, ще у дев'ятому столітті термін «логістика» застосовувався для визначення чіткої і злагодженої роботи тилу із забезпечення війська всім необхідним, тобто в якості логістики розумілася робота, яка складала успіх військових дій. Лише у 60-70 роках XX ст. термін «логістика» почав застосовуватися в економічній сфері, що було пов'язано із розвитком інформаційно-комунікаційних технологій.

На сьогодні у науковій літературі представлена велика кількість визначень даного терміну. Логістика, як практична діяльність, зайняла відповідну нішу в управлінні підприємствами у сучасних умовах. Логістика має велике значення для споживачів, постачальників підприємства, його власників і акціонерів. За допомогою логістики є можливість координувати всі структурні складові підприємства. Поняття «логістична діяльність» досить часто ототожнюється з поняттям «логістика».

Так, Канке А.А. зазначає, що логістична діяльність – це системна робота у сфері планування, контролю та управління транспортуванням, складуванням та іншими матеріальними і нематеріальними операціями, що здійснюються в процесі доведення матеріалів до виробництва, внутрішньої переробки

матеріалів, доведення готових продуктів до безпосереднього споживача відповідно до його інтересів та актуальних вимог, а також передачі, зберігання та аналітичної обробки відповідної інформації про дані процеси [13].

Європейська логістична асоціація (European Logistics Association, ELA) надає наступне визначення: логістика – це організація, планування, контроль і виконання товарного потоку від проектування і закупівель, через виробництво і розподіл до кінцевого споживача з метою задоволення вимог ринку з мінімальними операційними та капітальними витратами.

У табл. 1.1 наведено основні визначення терміну «логістична діяльність» вітчизняними та закордонними науковцями.

Таблиця 1.1.

Характеристика поняття «логістична діяльність» різними науковцями

Автор	Визначення поняття «логістична діяльність»
1	2
А. Кальченко [11, с. 12]	Комплекс логістичних функцій та операцій, спрямованих на виникнення, перетворення і поглинання матеріальних потоків у певному економічному об'єкті.
М. Сярдова [37, с.13]	Комплексна діяльність, що реалізується через логістичні функції, які в свою чергу, поділяються на логістичні процеси та логістичні операції, що полягають у організованій у часі послідовності виконання окремих логістичних операцій, що дозволяє в повному обсязі досягти поставлених цілей розвитку логістичної системи і всього підприємства в цілому
Н. Коніщева, Н. Трушкіна [17 , с. 48]	Особливий вид господарської діяльності, реалізація якої потребує здійснення послідовних процесів діяльності в єдиному комплексі, що дозволяє мінімізувати витрати і збитки підприємства за рахунок оптимізації логістичного ланцюга та зменшення впливу зовнішніх ризиків.
М. Окландер [28, с.25]	Відкрита система, що знаходиться під впливом зовнішнього логістичного середовища, під яким розуміють сукупність некерованих факторів – конкурентного; георинкового; техніко-технологічного; паливно-енергетичного; соціально-економічного; структури логістичного ланцюга; розвитку сервісу; ступеня державного регулювання

1	2
А. Гаджинський [4, с. 22]	Напрямок господарської діяльності, яка полягає в управлінні матеріальними потоками у сферах виробництва і розподілу.
Т. Скоробогатова [35, с.6]	Управління організацією руху матеріальних потоків в межах управління єдиною інтегрованою системою, що включає різні джерела, окремі стадії обробки та збуту готової продукції чи товарів та забезпечує перехід від місцевих локальних завдань операційних підсистем до реалізації генеральних цілей підприємства.

Отже, діяльність у сфері логістики різноманітна. Вона включає в себе управління транспортом, складським господарством, запасами, кадрами, організацію інформаційних систем, комерційну діяльність та ін. Новизна логістичного підходу полягає у взаємозв'язку цих гармонічно організованих, легко керованих та високоефективних сфер діяльності [39].

Зокрема, І. Карп зазначає, що логістика промислових підприємств набула широкого розвитку в країнах з ринковою економікою. Сьогодні вона є одним із дієвих та ефективних інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємств, оскільки дозволяє оптимізувати матеріальні, фінансові та інформаційні потоки, витрати на їх забезпечення [12, с. 111].

Основними цілями логістики є:

- своєчасне постачання відповідної кількості, якості, асортименту вантажів до місця їх споживання;
- управління запасами ресурсів;
- узгодження політики розподілу з політикою виробництва продукції;
- формування оптимальних розмірів партій поставок та переробки;
- якісне виконання всіх замовлень у встановлені строки тощо.

В свою чергу, об'єктом логістичного управління на підприємстві виступають потокові процеси, тобто будь-які процеси, які пов'язані з переміщенням.

Основною логістичною функцією є група логістичних операцій, які з погляду ланцюга таких операцій однорідні та відрізняються від іншої сукупності операцій. Основні функції логістики відображені на рис. 1.1.[21]



Рис. 1.1. Основні функції логістики на підприємстві

Така кількість цілей, функцій та об'єктів використання логістики ускладнює реальну оцінку ефективності та доцільності використання окремих її форм та методів на підприємствах. Крім того, точно не визначений зв'язок логістики, менеджменту та маркетингу для отримання високої конкурентоспроможності підприємств та їх ефективної діяльності.

Першою особливістю логістичної діяльності є те, що вона є частиною загальної системи управління, але виокремлюється з нього своєю специфікою, а саме, управління поточковими процесами, які мають просторово-часову послідовність, а тому неможливо обмежити логістичну діяльність межами фізичних потоків. Сьогодні об'єктом логістики може бути будь-яка діяльність, при якій всі процеси або події, а також їх проміжні результати мають альтернативну послідовність в просторі та в часі, а відповідно, і множинність

організаційних систем управління такою діяльністю за визначеними критеріями. Це стосується матеріальних, транспортних, фінансово-кредитних, інформаційних потоків, банківських, юридичних тощо.

Другою особливістю логістики є те, що вона здатна не тільки управляти поточковими процесами, але і забезпечувати їх оптимальне управління з метою виявлення та використання прихованих резервів управління для отримання додаткового прибутку підприємством.

Ці резерви кожне підприємство може задіяти за рахунок декількох груп факторів:

- продуктивних;
- виробничих – зростання продуктивності праці, зниження ресурсоемності та собівартості продукції, покращення її якості, збільшення об'єму продажів тощо;
- невиробничих факторів, які пов'язані із розподілом та утилізацією раніше створеного товару або перерозподілом доходів та прибутків.

Третя особливість логістичної діяльності полягає в тому, що вона здійснює оптимізацію організаційної структури, форм та методів управління поточковими процесами із використанням додаткових резервів управління головним чином за рахунок виробничих факторів.

Залежно від об'єкта вивчення логістику можна розділити на макро- та мікрологістику. Макрологістика вирішує питання, які пов'язані з аналізом ринку постачальників і споживачів, виробленням загальної концепції розподілу, розміщенням складів, вибором виду транспорту та транспортних засобів, організацією транспортного процесу, раціональних напрямків матеріальних потоків, пунктів постачання сировини, матеріалів, напівфабрикатів, з вибором транзитної або складської схеми доставки товарів.

Мікрологістика вирішує локальні питання в межах окремих ланок та елементів логістики. Мікрологістика забезпечує операції по плануванню, підготовці, реалізації та контролю процесів переміщення товарів в середині підприємства. Її можна поділити на: транспортну логістику; складську

логістику; комерційну; закупівельну; виробничу; промислову; запасову. [38]

Основні характеристики логістичної системи підприємства відображені на рис. 1.2.

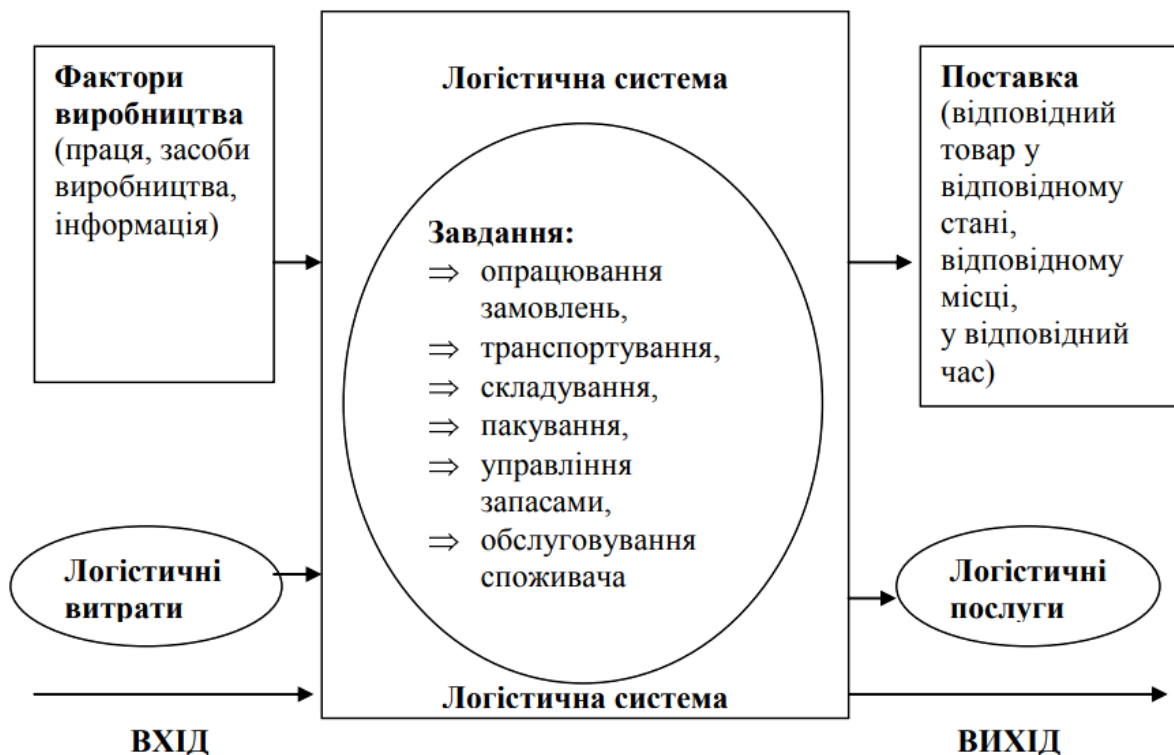


Рис. 1.2 Характеристика логістичної системи підприємства

Невід'ємною частиною всіх видів логістики є також обов'язкова наявність логістичного інформаційного потоку, який включає в себе збір даних про товарний потік, їх передачу, обробку та систематизацію з наступною видачею готової інформації.

Планування, управління, контроль та здійснення логістичної переплітається з іншими видами діяльності на підприємстві. Найчастіше логістична функція «розпорошується» між різними службами. Наприклад, один підрозділ виробничого підприємства займається закупівлями матеріалів, другий – збереженням запасів, а третій – збутом готової продукції. При цьому власні цілі цих підрозділів документально можуть не співпадати з цілями організації сукупного матеріального потоку, який проходить через підприємство [37, с.13].

Взаємодія служби логістики з іншими підрозділами підприємства наведені в табл. 1.2

Таблиця 1.2

Приблизний розподіл логістичних функцій між підрозділами підприємства

Учасник логістичного процесу / Назва логістичної функції	Логістика	Маркетинг	Фінанси	Планування виробництва
Планування товару	+	+		+
Планування послуг	+	+		
Забезпечення виробництва матеріалами, обладнанням	+			+
Поповнення запасів у системі розподілу	+			+
Контроль за виробничими процесами	+			+
Проектування та розвиток складського господарства	+		+	+
Фінансування обладнання	+		+	
Управління транспортом	+		+	
Управління запасами	+		+	+

Найбільш суттєвий взаємозв'язок у логістичної діяльності із маркетингом. Служба логістики також тісно взаємодіє із плануванням виробництва. Це зумовлено тим, що виробництво залежить від своєчасної поставки сировини, матеріалів, комплектуючих виробів у визначеній кількості та визначеної якості. З іншого боку, логістика взаємодіє з виробництвом в процесі організації збуту готової продукції. Управляючи матеріальними потоками в процесі реалізації та маючи вичерпну інформацію про ринок збуту, служба логістики повинна приймати участь у формуванні графіків випуску готової продукції. Слабкий взаємозв'язок у виробництва з логістикою при реалізації зазначеної функції призводить до збільшення запасів на різних ділянках, створенню додаткового навантаження та виробництва. Діяльність по управлінню матеріальними потоками пов'язана із великими витратами. Відповідно, діяльність служби логістики тісно пов'язана з діяльністю служби фінансів.

Таким чином, логістична діяльність є важливим науковим напрямком у сучасній науці і важливою складовою управлінської діяльності на підприємстві, за допомогою якої можна отримати додаткові конкурентні переваги. В наш час підприємства почали багато уваги приділяти логістиці. Основними труднощами з використанням логістичного підходу в управлінні підприємствами є:

- нераціональний розвиток систем розподілу товарів і послуг;
- низький рівень розвитку сучасних систем електронних комунікацій, електронних мереж, систем зв'язку та телекомунікацій;
- низький техніко-технологічний рівень вантажних терміналів;
- слабкий рівень механізації та автоматизації логістичних робіт,

1.2. Фактори впливу на логістичну діяльність підприємства в ринкових умовах

Логістична діяльність є важливим інструментом спільного господарювання багатьох економічно-самостійних ринкових структур, який дозволяє досягати раціональної організації потокових процесів, що відбуваються в просторово-часовій послідовності, з метою виявлення та реалізації потенційних резервів управління і отримання додаткових прибутків цими структурами, переважно завдяки використанню виробничих факторів.

На логістичну діяльність впливають різні фактори (зовнішні і внутрішні), які здійснюють як позитивну, так і негативну дію.

Визначення впливу факторів на логістичну діяльність дає змогу їх оцінити і розробити систему прийомів, методів та засобів, які дозволили б максимально використовувати фактори сприятливого впливу і зменшили б вплив від дії несприятливих.

Зовнішніми факторами, які опосередковано впливають на логістичну діяльність підприємства є: економічні, науково-технічні, соціальні, демографічні, природно-кліматичні та політичні.

Зовнішні фактори підприємство не може змінювати, їх слід брати до уваги під час планування логістичної діяльності з метою забезпечення найбільшої ефективності. Незважаючи на те, що вони є факторами "непрямого" впливу, проте міра цього впливу є істотною, аніж факторів, які відносяться до мікросередовища (внутрішніх).

До внутрішніх факторів логістичної діяльності слід віднести розвиненість дистрибутивної мережі та розподільних центрів, кадри та їх мотивацію, організаційну структуру підприємства, ефективність економічної діяльності підприємства, програмне забезпечення, що використовується підприємством, а також складське обладнання та технології [22, с. 14].

Змінюючи внутрішні фактори, підприємство може підвищувати ефективність логістичної діяльності.

Щоб оцінити, яким чином підприємство може зменшити вплив того чи іншого фактора на логістичну діяльність, які фактори мають позитивний вплив, а які негативний, науковці їх класифікують по ступеню контролюваності з боку підприємства на контрольовані та неконтрольовані (рис. 1.3) [36, с. 239]

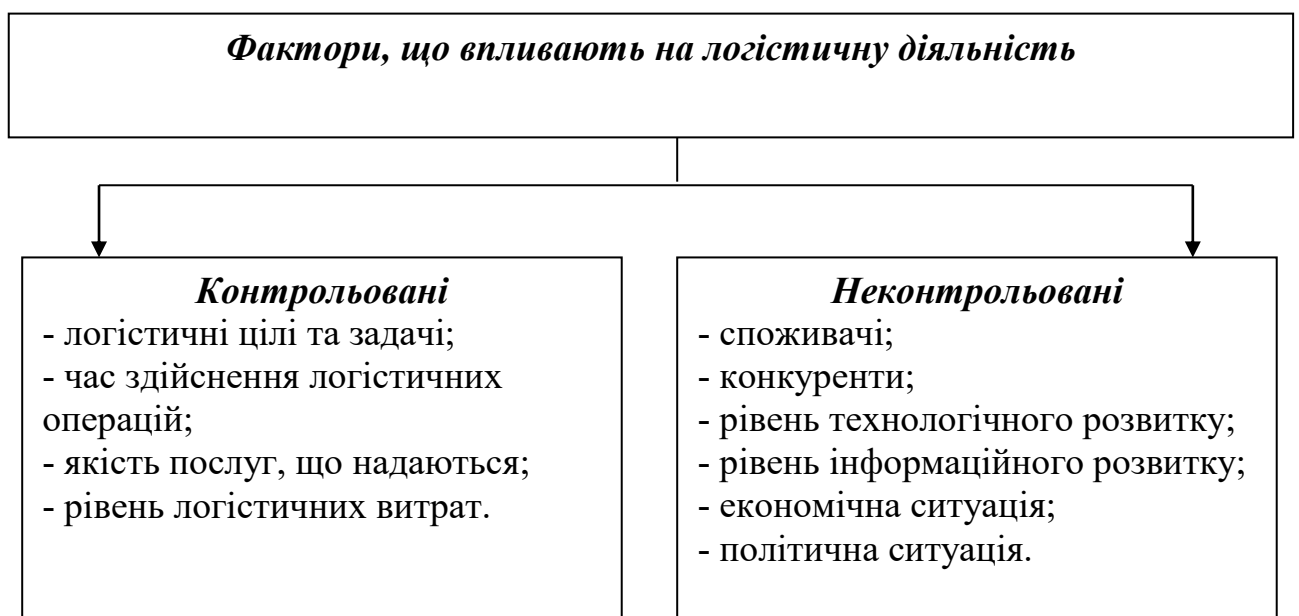


Рис. 1.3. Фактори, що впливають на логістичну діяльність

До факторів впливу на логістичну діяльність підприємства, які воно не може контролювати відносяться ті, впливу яких на діяльність підприємства не можливо уникнути або важко уникнути.

Неконтрольованими факторами по відношенню до підприємства є:

- споживачі (їх переваги, міжособистісний вплив, процес прийняття рішень);
- підприємства-конкуренти (стратегія маркетингу конкурентів, взаємовідносини в каналах збуту, цінова політика);
- технології (досягнення в науково-технічному прогресі, ресурсні обмеження підприємства);
- незалежні засоби масової інформації (друковані ЗМІ, телебачення, радіо, Інтернет);
- економічна ситуація (темпи економічного зростання, рівень інфляції, безробіття, пандемія);
- законодавство;
- військово-політична ситуація тощо.

Контрольовані фактори – це ті, на які підприємство може впливати, а саме: сфера діяльності, спільні цілі, роль логістики на підприємстві, корпоративна культура підприємств.

До контрольованих факторів, які впливають на логістичну діяльність відносяться:

- вибір ринків постачання і збуту;
- логістичні цілі (збутова політика, рівень прибутку, організація логістичних процесів, ефективність виконання планів);
- час здійснення логістичних операцій, якість надання послуг;
- рівень логістичних витрат.

Найбільш важливими факторами є: час здійснення логістичних операцій; підвищення якості надаваних послуг; зниження логістичних витрат.

Обґрунтування важливості саме зазначених факторів наведене в табл. 1.3

Переваги вибору основних факторів впливу на логістичну діяльність

Складові логістичної діяльності підприємства	Час	Якість обслуговування	Логістичні витрати
Виробничий потенціал	Скорочення часу здійснення операцій, ефективна організація виробничого процесу	Стійкі партії постачання продукції, відсутність простоїв	Ефективне планування витрат на виробництво
Комерційні процеси	Скоординована діяльність маркетингових служб, співпраця з постачальниками, короткі терміни виконання замовлення	Високі обсяги продажів, постійна прихильність споживачів, передпродажний або після продажний сервіс	Високі витрати на обслуговування, які призводять до зниження загальних витрат по підприємству
Фінанси	Скорочення витрат на виконання операцій	Підвищення обсягів фінансових надходжень внаслідок високих об'ємів продажу	Складання бюджету по зниженим показникам витрат, завдяки зменшенню витрат на складування

Максимальне скорочення часу виконання логістичних операцій дає можливість підприємству гнучко реагувати на зміни ринкового середовища.

Тому, розглядаючи виробничий цикл, який вимірюється синхронністю часу, включає в себе виробництво, планування асортименту і якості, вимірювання технологій і транспорту, зберігання та організації збуту, в якості критерію ефективності організації виробництва застосовують метод цілісності часу, мінімізуючи загальні витрати часу. Тоді, основною метою підприємства є організація роботи та узгодження інтересів постачальників і кінцевих споживачів. Як наслідок, показники організаційної діяльності впливають на мінімізацію додаткових витрат, підвищення ефективності технологічних процесів і якості продукції. Цілісність часу виробничого циклу визначає, що необхідну продукцію необхідно виготовляти у необхідний час і в необхідній кількості і якості, що вимагає синхронного планування доставки продукції від виробника до споживача [42].

Оптимізація часу виробництва продукції завдяки логістичному аналізу даного процесу значно впливає на кінцеву ціну продукції. Один і той же продукт може бути виготовлений підприємством при різних способах організації його діяльності.

Відповідно до логістичної концепції, додавання вартості товару відбувається у процесі корисного застосування параметрів часу, місця і форми. Вартість товару формується в межах всього ланцюга і завдяки логістиці підприємство забезпечує необхідний рівень обслуговування споживачів, надаючи визначені цінності, крім тих які забезпечує виробничий процес.

Вплив фактора часу на логістичну діяльність відображено на рис. 1.4

Таким чином, фактор часу поряд з ціною та якістю продукції забезпечує ефективне функціонування підприємства на ринку, а показник тривалості логістичного циклу використовується як критерій оцінки ефективності управління підприємством.

Ще одним значущим фактором є якість обслуговування. Обслуговування споживача – це комплекс дій, який охоплює та об'єднує всі сфери діяльності для постачання товарів таким чином, щоб задовольнити споживача та досягти мети підприємства. Обслуговування споживача досягається при використанні

всіх форм логістичної діяльності: транспортування, складування, управління запасами, інформаційного забезпечення і пакування.



Рис. 1.4 Вплив фактора часу на логістичну діяльність підприємства

Фактори формування витрат на логістичну діяльність – це будь-які рушійні сили, які виникають вбудь-якій сфері логістичних операцій та впливають на обсяг і структуру таких витрат.

В практичній діяльності підприємств знання та розуміння вказаних факторів сприяє раціональному вибору тієї чи іншої моделі поведінки при реалізації кожного етапу логістичної діяльності (рис. 1.5).

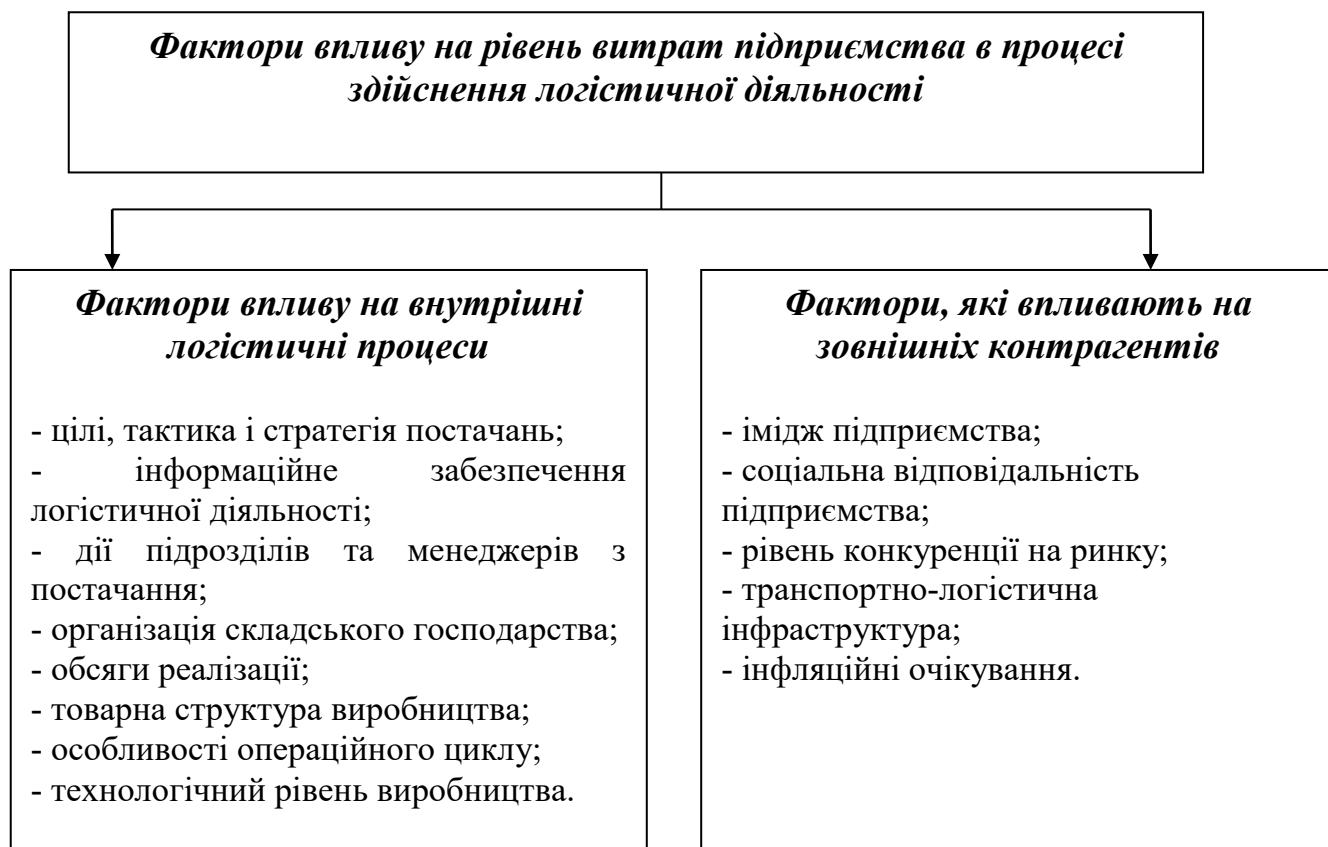


Рис. 1.5. Фактори, що впливають на рівень витрат підприємства в процесі логістичної діяльності

Таким чином, сукупність факторів впливу на логістичну діяльність підприємства за умови їх врахування надасть можливість підприємству забезпечити конкурентні переваги у сфері управління власними логістичними процесами.

1.3 Інструменти та принципи управління логістичною діяльністю промислових підприємств

В системі виробництва управління займає визначне місце. Характер та ефективність виробництва товарів чи послуг зумовлюється рівнем організації його управління. Управління невіддільне від процесу виробництва, є його складовою частиною, необхідним елементом.

В процесі управління логістичною діяльністю у виробництві використовується велика кількість різних інструментів, які дозволяють упорядкувати та ефективно організовувати виконання логістичних функцій.

Інструменти управління є конкретизованими компонентами функцій управління, які передбачають використання конкретних методів управління. Застосовувані у різних функціональних підсистемах організації інструменти управління пов'язані з виконанням функцій, які складають основу змісту процесу управління. Не зважаючи на особливості різних підсистем підприємства в кожній обов'язково використовуються такі інструменти як аналіз, прогнозування, планування, організація, контроль і регулювання, моніторинг, інформаційне забезпечення, які використовуються підприємством для виконання будь-якої з функцій менеджменту незалежно від того, в якій підсистемі вона реалізується і в управлінні логістичними ланцюгами в тому числі.

Основними інструментами управління логістичною діяльністю на підприємстві є: її бюджет як складова частина загального бюджету підприємства при плануванні його діяльності; показники логістики; планування номенклатури товарів; методи дослідження операцій [11, с. 128].

Бюджетування включає закупівельну, складську, транспортну та збутову діяльність. Бюджет закупівель виступає у якості інструмента управління закупівлями, від його розміру, структури, прогнозу і порядку формування залежить ефективність і раціональність закупівель.

Управління логістичною діяльністю на рівні підприємства включає управління функціями ланцюга поставок та збуту товарів.

Діяльність з логістичного управління включає вхідне і вихідне управління транспортом, управління парком, складування, використання матеріалів, виконання замовлень, логістику проектування мережі, управління запасами, планування попиту / пропозиції, і управління взаємодією із постачальниками та посередниками а також аутсорсинговими компаніями.

Процес прийняття рішень у системі логістичного управління обґрунтовується на основі оцінки ситуації визначення логістики, вибір логістичних завдань та виявлення альтернативи логістичної системи, впровадження логістичної системи (реалізація) та моніторингу логістичної системи і виявлення можливостей зміни ситуації [30].

Для здійснення логістичної діяльності підприємство формує логістичну систему. Існують наступні принципи побудови логістичних систем [23, с. 62]:

- системний підхід, який проявляється у визначенні елементів логістичної системи як взаємопов'язаних та взаємодіючих для досягнення єдиної мети управління. Винятковою особливістю системного підходу є оптимізація функціонування не окремих елементів, а логістичної системи в цілому;

- принцип спільних витрат, тобто облік всієї сукупності витрат управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками;

- принцип логістичної координації і інтеграції. В процесі логістичного управління необхідно досягнення узгодженої, інтегральної участі всіх ланок логістичної системи в управлінні матеріальними, інформаційними, фінансовими потоками при реалізації цільової функції;

- принцип моделювання та інформаційно-комп'ютерної підтримки. Реалізація логістичних систем сьогодні практично не можлива без відповідної інформаційно-комп'ютерної підтримки;

- принцип розробки необхідного комплексу мікрологістичних підсистем, що забезпечують процес загального логістичного управління;

- принцип суспільного управління якістю – забезпечення надійності функціонування і високої якості роботи кожного елемента логістичної системи для забезпечення суспільної якості товарів та послуг, які доставляються до кінцевого споживача.

- принцип стійкості та адаптивності. Логістична система повинна постійно працювати при допустимих відхиленнях параметрів та факторів зовнішнього середовища. При значних коливаннях факторів зовнішнього середовища логістична система повинна налаштовуватися на нові умови.

Науковець Глогусь О. зазначає, що логістика як комплексне управління матеріальними та інформаційними потоками має ґрунтуватись на таких принципах:

- вихідним пунктом для формування логістичних структур є орієнтація на матеріальні потоки, які взаємопов'язано проходять від постачальника через проміжні ланки (торгівля, збут) до кінцевого споживача;
- першочерговим завданням є оптимізація матеріальних потоків, підвищення їх швидкості при збереженні їхніх функціональних параметрів та покращення економічних результатів у процесах, що обслуговуються;
- окремі логістичні функції децентралізуються і вирішуються автономно за умови задоволення загального критерію оптимізації з відповідною ефективністю [7,с.15].

Також, Є. Крикавський стверджує, що основні принципи для підприємницької логістики можуть бути такі:

- погодження логістики з корпоративною стратегією;
- удосконалення організації руху матеріальних потоків;
- забезпечення надходження необхідної інформації та сучасної технології и обробки;
- прагнення до ефективного управління людськими ресурсами;
- підтримка тісного зв'язку з іншими фірмами у виробленні стратегії;
- ретельна розробка логістичних операцій; прагнення до укрупнення партій товарів;
- сприйняття логістики як унікальної сфери творчості для стратегічної орієнтації фірми;
- оцінка ефективності діяльності логістичних підрозділів [21].

Узагальнена структура вищенаведених принципів відображена на рис. 1.6



Рис. 1.6. Основні принципи управління логістичною діяльністю підприємства

Ефективна логістична діяльність підприємства забезпечує досягнення цілей підприємства і завдань різного рівня складності. Необхідність орієнтуватися на кращі результати під впливом великої кількості внутрішніх та зовнішніх факторів вимагає наявності багатоваріантності управлінських рішень.

У процесі управління логістичною діяльністю підприємства орієнтуються на базові та додаткові принципи.

До базових принципів відносять:

- гнучкість як здатність логістичної системи передбачати, протистояти та пристосовуватись до мінливого середовища, здатність коригувати управлінські рішення, спрямовані на подальший розвиток підприємства за зміни умов його функціонування;
- комплексність передбачає об'єднання всіх управлінських рішень в єдину систему. А це дозволяє забезпечити їх взаємодію в процесі впливу та

реалізацію цих рішень, а також визначити переваги в управлінні логістичною діяльністю підприємства;

- оптимальність - сприяє забезпеченню оптимального вибору між послідовністю виконання завдань у розрізі кожного елементу логістичної системи загалом та, зокрема, всередині кожного окремого елемента;
- ефективність передбачає, що управління логістичною діяльністю підприємства відбувається з використанням системного підходу до управління. Воно націлене на зменшення витрат ресурсів, організацію логістичних процесів, а також підвищення доходів від кожного елемента системи;
- результативність - передбачає отримання під час оцінки кінцевих результатів при управлінні керованими елементами логістичної системи, а також при управлінні виробництвом і реалізацією продукції, фінансовим та ресурсним потенціалом.

До додаткових принципів відносять:

- раціональність - розкривається через узгодженість в управлінні з усіма елементами системи, досягнення ефективності розвитку підприємства, аргументованість управлінських рішень щодо завдань управління елементами системи;
- відповідність - передбачає визначення економічної ситуації в країні, галузі, безпосередньо на підприємстві; врахування світових тенденцій на ринках товарів та послуг, оцінювання конкурентних позицій серед вітчизняних та іноземних товаровиробників;
- динамічність - полягає в систематичному оцінюванні величини впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на діяльність підприємства;
- контроль - система дій по забезпеченню постійного нагляду за процесом впровадження в дію управлінських рішень на всіх рівнях управління, при одночасному врахуванні адаптації до змін мікро- та макросередовища підприємства [2, с.112].

Отже, управління логістичною діяльністю підприємства здійснюється з використанням великої кількості інструментів, серед яких бюджет логістики як складова частина загального бюджету підприємства при плануванні його діяльності, показники логістичної діяльності, планування номенклатури товарів, а також методи дослідження операцій. Застосування різних інструментів управління логістичною діяльністю та постійне їх удосконалення дозволить впорядкувати та ефективно організувати виконання різних функцій, а також оптимізувати зв'язки із контрагентами та логістичними посередниками.

Досягнення цілей підприємства відбувається на основі застосування принципів управління логістичною діяльністю. На основі базових та додаткових принципів здійснюється розробка методів і систем управління логістичною діяльністю.

1.4. Методи оцінки ефективності логістичної діяльності підприємства

Методологія дослідження логістичної діяльності характеризується багато спрямованістю та широким колом засобів дослідження, встановленими методологічними основами, закономірними принципами та різними підходами.

На сьогодні досить багато наукових праць стосовно того, яким чином повинні формуватися показники ефективності логістичної діяльності підприємства.

Найчастіше підприємства здійснюють оцінку стану власної логістичної інфраструктури за обсягами складських площ, за кількістю здійснених товарних перевезень, тобто зосереджуються переважно на кількісних показниках і приділяють мало уваги економічній ефективності використання наявної внутрішньої логістичної системи підприємства.

Класифікацію методів оцінки логістичної діяльності доцільно здійснити на основі окремих цільових функцій логістики, різних по класу логістичних

завдань а також сукупності підсистем логістики. Для цього до цільових функцій логістики необхідно віднести дотримання термінів постачання вантажів, мінімізацію витрат у ланцюгах постачань, ціноутворення логістичних послуг, управління логістичним персоналом. Логістичні підсистеми виокремлюються в якості однієї з базових класифікаційних ознак методів, які використовуються в методології логістики, зокрема тому, що кожна її підсистема має свої специфічні особливості, які відрізняються функціональним призначенням, застосовуваними технічними засобами, процедурами та операціями.

Реалізація певних цільових функцій в підсистемах має неоднозначні підходи та різні методи, не дивлячись на наявність одних і тих же об'єктів руху та спільної цільової функції по своєчасній доставці товарів.

Григор'єв М.Н. зазначає, що логістика як наука і сфера практики в силу своєї конкретики не може мати чітких критеріїв, які знаходять відображення в показниках. Враховуючи величезну кількість логістичних технологій, можна визначити достатню кількість показників з оцінки логістики. Задача оптимізації числа та змісту логістичних операцій традиційна: для повноти інформації треба можлива максимізація показників, а для зручності роботи з ними – їх мінімізація. Якщо ж необхідно оцінити технологію та якість логістики як системи фізичного розподілу, то про це доцільніше говорити про наступні показники: швидкість доставки, надійність термінів поставки, здатність системи до своєчасного задоволення попиту [5].

Найбільш популярними в логістичних дослідженнях є методи, які можна класифікувати за групами: економічні, математичні методи, евристичні, економіко-математичні та організаційно-економічні [35;42]. Розглянемо кожну групу методів більш докладно.

Економічні методи:

- балансовий метод – заснований на співставленні врівноважуючих одну одною систем показників;
- аналіз АВС – контроль і управління багатомножинними запасами матеріальних ресурсів на основі проведення аналізу їх обсягів на складах;

- аналіз XYZ – визначення варіантів попиту на матеріальні ресурси та готові продукти (стабільний, сезонний, невизначений попит);
- методи ціноутворення – агрегатний, бальний, витратний, слідування за лідером, на основі рівня поточних цін, на основі рентабельності послуг, ринковий;
- метод Парето – класифікація аспектів проблеми по ступеню важливості та зосередження уваги на найважливішій з них;
- метод 5W2H (5 why`s – чому, 2 how`s – як) – визначення причин відхилення процесів від норм та знаходження способів удосконалення цих процесів.

Математичні методи:

- прогнозування статистичне (ковзне середнє значення, експоненціальне згладжування) – впорядкована в часі послідовність спостережень, які проводяться через визначені інтервали часу; прогнозування асоціативне (проста регресія, множинна регресія) – використовує змінні параметри, які піддаються оцінці;
- моделювання – дослідження процесів через створення і аналізу моделей (ймовірнісне моделювання використовується при наявності в процесі довільного компонента), імітаційне моделювання (алгоритм можна скласти за допомогою комбінації детермінованих і стохастичних залежностей), статистичне моделювання (розробка моделей, що відображають статистичні закономірності об'єкта);
- оптимізація - лінійне програмування, тобто вирішення завдань шляхом пошуку ефективних рішень, графічне лінійне програмування обмежене класом завдань з двома змінними, симплексний метод може бути застосований до задач, що мають більше двох змінних;
- метод найменших квадратів – призначений для побудови інтерполяційного багаточлена та заснований на критерії мінімізації суми квадратів відхилень між реальними та розрахунковими даними.

Евристичні методи:

- дерево рішень – для визначення та вибору оптимального напрямку дій із можливих варіантів, схематичне представлення проблеми для прийняття рішень, засноване на концепції очікуваного результату;
- Монте-Карло – числовий метод, основу якого складає отримання значного числа реалізацій випадкового процесу, який формується таким чином, щоб ймовірні характеристики дорівнювали визначеним величинам задачі;
- Делфі – проведення експертного опитування визначених спеціалістів в декілька етапів для відбору кращого з рішень;
- «мозковий штурм» - генерування вільного потоку ідей з визначення проблем, причин їх виникнення, напрямків вирішення та прийняття рішення;
- евристичне прогнозування – основане на різних операціях розрахунків і процедурах, які довільно формуються з досвіду та інтуїції спеціалістів, які здійснюють прогноз.

Економіко-математичні методи:

- центр тяжіння – визначення оптимального місця розташування розподільчого центру (розглядаються витрати як лінійна функція відстані та кількості продукції, що доставляється);
- планування – неформальні у вигляді таблиць та графіків, що дозволяють порівнювати проектні значення з можливостями, математичні у вигляді методів лінійного програмування (графічний, симплексний);
- визначення точки беззбитковості – математичний, коли визначається обсяг реалізації в одиницях продукції, який необхідний для покриття всіх витрат, і на основі методу маржинального доходу, тобто точки беззбитковості, яка досягається при отриманні доходу, достатнього для покриття постійних витрат;

- функціонально-вартісний аналіз – комплексне системне дослідження логістичної діяльності, основане на взаємопов'язаному розгляді функцій, властивостей і каналів створюваних продуктів;
- зменшуваний залишок – метод прискореного зносу чи амортизації, в якому показник за період вартості розраховується за допомогою множення визначеного коефіцієнта на залишкову або балансову вартість фонду.

Організаційно-економічні методи :

- управління за цілями – для управління персоналом, полягає у постановці окремої цілі для кожного працівника;
- нормативний – застосовується система нормативів, які характеризують функції з управління персоналом;
- реактивне реагування – базується на однозначності відносин великої кількості обставин та поведінки, при цьому кожна ситуація може викликати одну визначену реакцію;
- експертно-аналітичний – до визначеного процесу залучаються спеціалісти у сфері управління персоналом, які мають високу кваліфікацію;
- навчання дією – навчання персоналу конкретною дією як рушійної сили навчання.

На основі розглянутих методів розробляються методики, які є складовими методології та являють собою практичну реалізацію бізнес-процесів у вигляді розв'язуваних завдань. Методика у загальному вигляді складається із конкретизації та деталізації визначеного методу, зведення його до інструкції або алгоритму, в яких чітко описується спосіб здійснення тих чи інших функцій або всієї діяльності підприємства. За допомогою методик розрахунку методи зводяться у комплекс, завдяки якому визначаються показники роботи логістичної системи та ефективності рішень.

Так, Чернописька Н.В. показники, пов'язані з оцінкою впливу логістичної системи на ефективність діяльності підприємства, поділяє на: показники, що характеризують саму логістичну систему, тобто це площа, місткість, пропускна здатність, кількість, а також на показники, що характеризують роботу логістичної системи, тобто ефективність, продуктивність, надійність, гнучкість [42, с. 269].

Ковбаса О.М. пропонує характеристику ефективності, продуктивності, надійності й гнучкості роботи логістичної системи узагальнити за допомогою низки показників (рис. 1.7) [16].



Рис. 1.7. Показники оцінки логістичної системи підприємства

Під час оцінки ефективності логістичної діяльності мають враховуватися ті показники, які характеризують саму логістичну систему, а також ті, які характеризують роботу логістичної системи.

Ці показники поділяють на індивідуальні та загальні.

Загальні характеризують розвиток логістичної системи загалом: рівень логістичної конкуренто-спроможності, рівень логістичного потенціалу; рентабельність логістичних витрат та інші.

Індивідуальні – відображають окремі складові ефективності логістичної діяльності і поділяються на організаційно-технологічні (швидкість, надійність, продуктивність, якість, ритмічність, оборотність) та інфраструктурні (ємність, пропускна здатність, зношуваність). Групи індивідуальних показників залежать від галузі діяльності та спеціалізації окремо взятого підприємства [32, с. 155].

Крім того, для визначення показників оцінки ефективності логістичної діяльності необхідно застосовувати фінансові показники логістичної діяльності, а саме, логістичні витрати, а також техніко-експлуатаційні, часові та інші показники.

Оцінка ефективності має проводитись у порівнянні з визначеними цільовими показниками, які закріплюються на стратегічному рівні у загальнокорпоративній і логістичній стратегії та мають обґрунтоване значення. Одним із найбільш перспективних і практично важливих напрямів розвитку методології дослідження ефективності логістичної діяльності підприємств є включення до системи оцінок не тільки показників виконання логістичних функцій, а й показників ефективності логістичних процесів [19].

На рис. 1.8. представлено схему концепції оцінки ефективності логістичної діяльності, яка має орієнтацію на покупця і на процеси, які відбуваються в логістичному ланцюзі.

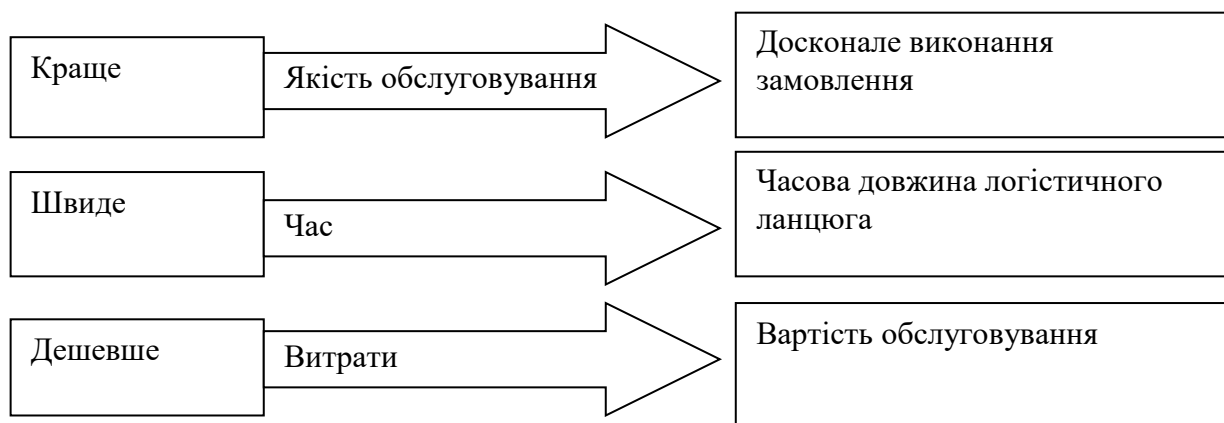


Рис. 1.8. Концепція оцінки ефективності логістичної діяльності

Першим, основним фактором ефективності являється якість обслуговування, яка забезпечує виконання замовлення на високому рівні.

Для забезпечення виконання замовлення необхідним є виконання всіх операцій, які входять у процес із рівнем помилок не нижче визначеного. Якщо всі операції, з яких складається бізнес-процес, будуть виконані з мінімальним рівнем помилок, то і якість виконаного замовлення буде відповідати стандарту.

Таким чином, для визначення рівня якості обслуговування необхідно використовувати вимірювання фактичного рівня якості виконання логістичних операцій, а для прогнозного рівня якості обслуговування – ймовірність досягнення заданого рівня точності виконання логістичних операцій.

Другим фактором ефективності збалансованих переваг є час, що визначає тривалість логістичного ланцюга даного підприємства.

Для оцінки ефективності логістичної діяльності за часом можна використати значення фонду робочого часу на виконання операцій. Його значення це сума всіх операцій, які виконуються у бізнес-процесі всіма виконавцями та вимірюється у людино-годинах.

Третім фактором ефективності є логістичні витрати. Для оцінки ефективності логістичної діяльності необхідно зіставити фактичний та бюджетний рівень логістичних витрат.

Взаємний вплив трьох ключових факторів ефективності визначається за формулою [19, с.61] :

$$E_{\text{лп}} = K_{\text{т}} \times K_{\text{ч}} \times K_{\text{в}}, \quad (1.1)$$

де $E_{\text{лп}}$ – ефективність окремого логістичного бізнес-процесу;

$K_{\text{т}}$ – коефіцієнт точності виконання операцій, що характеризує рівень помилок відносно загальної кількості виконаних за визначений період операцій процесу;

$K_{\text{ч}}$ – коефіцієнт часової тривалості логістичного бізнес-процесу, що ілюструє фактичну тривалість логістичного бізнес-процесу відносно розрахункової тривалості;

$K_{\text{в}}$ – коефіцієнт виконання бюджету логістичних витрат бізнес-процесу, який характеризує відношення рівня фактичних логістичних витрат до рівня витрат, закладених у бюджеті даного бізнес-процесу.

Значення коефіцієнтів $K_{\text{т}}$, $K_{\text{ч}}$ та $K_{\text{в}}$ можуть бути як нижчими, дорівнювати або вищими за одиницю. Якщо $K_{\text{т}}$, $K_{\text{в}}$ та $K_{\text{ч}} = 1$, це означає, що фактичні, якісні та часові параметри процесу відповідають стандарту. Значення коефіцієнтів $K_{\text{т}}$, $K_{\text{в}}$ та $K_{\text{ч}} > 1$ свідчать про виконання логістичних операцій бізнес-процесу з меншим ніж допустимий рівнем помилок, меншою сумарною тривалістю операцій та нижчими витратами. У разі коли значення коефіцієнтів < 1 , існує перевищення фактичного рівня помилок, часу та витрат над нормативними (стандартними) значеннями бізнес-процесу.

Коефіцієнт точності виконання операцій ($K_{\text{т}}$) визначається за формулою:

$$K_{\text{т}} = \frac{1 - (\sum_{i=1}^n O_{\text{пом.і}}) / n}{R_{\text{обс}}}, \quad (1.2)$$

де $O_{\text{пом.і}}$ – кількість помилок в i -тій операції, одиниць;

$R_{\text{обс}}$ – стандартний (нормативний) допустимий рівень помилок у бізнес-процесі;

n – кількість виконаних за період операцій, одиниць.

Коефіцієнт часової тривалості логістичного бізнес-процесу ($K_{\text{ч}}$) розраховують за формулою:

$$K_{\text{ч}} = \frac{\left(\sum_{i=1}^m T_{\text{станд}i} \right) \cdot C_{\text{пл}}}{\sum_{i=1}^m T_{\text{факт}i}}, \quad (1.3)$$

де $T_{\text{станд}i}$ – нормативна тривалість i -тої операції, годин;

$T_{\text{факт}i}$ – фактична тривалість i -тої операції, годин;

$C_{\text{пл}}$ – відхилення від визначеного обсягу матеріального потоку;

m – кількість виконаних за період операцій, одиниць.

Коефіцієнт виконання бюджету логістичних витрат ($K_{\text{в}}$) визначається за формулою:

$$K_{\text{в}} = \frac{B_{\text{бюдж}} \cdot C_{\text{пл}}}{B_{\text{факт}}}, \quad (1.4)$$

де $B_{\text{бюдж}}$ – бюджет логістичних витрат бізнес-процесу, грн;

$B_{\text{факт}}$ – фактичний рівень логістичних витрат бізнес-процесу за період, грн.

Таким чином, вивчення методів оцінки логістичної діяльності підприємства дозволяє проаналізувати постачальницьку, внутрішньовиробничу, збутову, транспортну і складську складові і дає можливість пошуку шляхів їх вдосконалення. Кожен розглянутий метод відособлено не дає повноцінної оціночної картини для логістики, для отримання найбільш достовірної інформації про логістичну діяльність підприємства, тому необхідно її оцінювати, використовуючи максимальну кількість параметрів.

Висновок до розділу 1

1. Ринкові умови господарювання стимулюють кожне підприємство будь-якої форми власності, спеціалізації та типу виробництва функціонувати на основі логістичної концепції та принципах логістики. Відтак, проблема

ефективного управління логістичною діяльністю в даний час набуває особливої актуальності.

2. Теоретичних підходів щодо визначення сутності категорії «логістична діяльність» на сьогодні є багато. Логістична діяльність включає в себе: планування, замовлення, закупівлю, виробництво, зберігання, постачання, розподіл та управління: матеріальними потоками, персоналом та обладнанням, готовою продукцією в межах підприємства або між підприємством і його оточенням. Ефективне управління логістичною діяльністю підвищує конкурентні переваги підприємства.

3. Організаційна структура логістики на підприємстві в системі ринкової економіки залежить від низки внутрішніх та зовнішніх факторів, серед яких: напрямок виробничо-господарської діяльності, розміри та потужність підприємства, кількість найменувань, типів використовуваних ресурсів, кількість постачальників сировини для виробництва продукції та їх територіальне розміщення, призначення та кількість складів підприємства, наявність у підприємства власних чи орендованих транспортних засобів, кількість споживачів продукції, зміни в законодавстві та багато інших. В залежності від перерахованих факторів та врахованих керівництвом підприємства вибудовується організаційна структура служби логістики.

4. Для здійснення логістичної діяльності підприємство формує логістичну систему, базуючись на низці принципів, основним з яких оголошено пріоритет споживача. На перше місце ставиться рівень сервісу, який надається споживачам, скорочення термінів оперативного виконання запитів.

5. До основних методів, які застосовуються для дослідження ефективності логістичної діяльності відносять наступні: методи системного аналізу, методи дослідження операцій, моделювання, прогнозування. Застосування цих методів дозволяє прогнозувати матеріальні потоки, створювати інтегровані системи управління та контролю їх руху, розробляти системи логістичного обслуговування, оптимізувати запаси та вирішувати низку інших завдань.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «БАШТАНСЬКИЙ СИРЗАВОД»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Будівництво «Баштанського сирзаводу» розпочалося у 1970 р., і вже у грудні 1973 року завод було здано в експлуатацію. У березні 1995 року завод був перетворений у акціонерне товариство закритого типу шляхом викупу організацією орендарів державного майна орендного підприємства «Баштанський сирзавод» у відповідності до Договору купівлі-продажу №1/634 від 21.06.1994 р. рішенням загальних зборів акціонерів від 25.03.2011 р. найменування змінено з закритого акціонерного товариства «Баштанський сирзавод» у публічне акціонерне товариство «Баштанський сирзавод». Як першочергове ставилося завдання: за будь – яку ціну зберегти спеціалістів, не розгубити набутий десятиліттями досвід. Ставку було зроблено на високу якість продукції та розширення її асортименту.

1999 рік став переломним, а з 2000 року завод почав нарощувати обсяги виробництва, розширився асортимент твердого сиру (вироблялося 7 видів твердих сирів). У 2002 р. запущено лінію з виробництва плавлених сирів у стаканчиках (4 види), які здобули велику симпатію споживачів, освоєно виробництво голландського сиру. У 2003 – 2004 рр. освоєно виробництво чеддерних сирів до 11 видів, плавлених сирів – до 12 видів.

На підприємстві впроваджено систему якості ISO 9001:2008 та систему управління безпечністю харчовий продуктів - у відповідності ISO 22000:2005. Продукція, що виробляється, сертифікована відповідними службами, при відвантаженні проходить контроль якості лабораторної служби, технології на виробництво цільномолочної продукції жорстко регламентуються нормативно-правовими документами (ДСТУ, ТУ). Всі продукти виробництва є товарами широкого споживання і короткотривалого користування, також усі вони є товарами повсякденного попиту.

З 2007 року ТДВ «Баштанський сирзавод» входить до складу групи компаній «Молочний альянс». Акціонерне товариство «Молочний альянс» має централізовану структур управління фінансами, закупівлями, маркетингом, виробництвом, логістикою, продажами. До складу компанії входять підприємства з виробництва сирів, цільномолочної та кисломолочної продукції, підприємства зі збору та обробки молока і молочної продукції, а також підприємства, які здійснюють реалізацію продукції на території України і за її межами. [29]

Основні види діяльності підприємства на 2021 рік:

- перероблення молока, виробництво масла та сиру (КВЕД 10.51);
- оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами (КВЕД 46.33);
- роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (КВЕД 47.11);
- вантажний автомобільний транспорт (КВЕД 49.41) [34].

Обсяг виробництва забезпечено за рахунок випуску продукції такої номенклатури: сири тверді вагові; сири тверді фасовані та нарізні; сири чедерні; сири м'які в розсолі; сири плавлені; масло вершкове; молоко та цільномолочна продукція.

Дистриб'юторська політика підприємства сьогодні, у першу чергу, орієнтована на продаж продукції через роздрібні торгівельні точки. Окрім того, виробничі потужності заводу, вся система збуту забезпечують стабільне постачання готової продукції до будь-якої з областей України.

Підприємство є постійним учасником та призером Всеукраїнських та Міжнародних виставок, має більш ніж 80 нагород. У 2015 році АТ «Молочний альянс» для своєї торгової марки «Славія» отримала сертифікати реєстрації в КНР, що дають право на рекламу і продаж молочної продукції в цій країні протягом 10 років. У 2017 році підприємство отримало міжнародний сертифікат Халяль, виданий Центром Дослідження та Сертифікації «Халяль

Альраїд», який засвідчує, що його продукція відповідає ісламським канонічним нормам і її можуть споживати мусульмани без застережень [29] .

Структура товариства складається з адміністративних, виробничих і допоміжних підрозділів. Організаційно-функціональна схема товариства складається з трьох рівнів:

1 рівень – вище керівництво: виконавчий орган – голова і члени правління, головний бухгалтер, наглядова рада, ревізійна комісія. Виконавчому органу підпорядковуються керівники виробничих підрозділів: комерційний директор, директор з сировини, головний інженер, завідуючий виробництвом, завідуючий лабораторії, уповноважений представник голови правління з якості.

2 рівень управління складається з керівників виробничих і обслуговуючих підрозділів: відділ маркетингу, відділ збуту, планово-економічний відділ, бухгалтерія, інженер з сировини, технолог, головний механік, головний енергетик, інженер-будівельник, інженер-програміст, інженер з техніки безпеки, завідуючий гаражем.

3 рівень управління – безпосередньо виробничі і обслуговуючі підрозділи: виробничі цехи (сироробний, камера визрівання сирів, цільномолочної продукції і масла, чеддерних сирів, плавлених сирів), підготовчого виробництва (пункти збору молока, цех прийому молока, апаратний цех), цех готової продукції, допоміжні служби: гараж, транспортний відділ, диспетчерська, відділ головного енергетика, відділ головного механіка, компресорний цех.

Група компаній «Молочний альянс», до складу якої входить ТДВ «Баштанський сирзавод» постійно займається інтенсивним пошуком сучасних інноваційних рішень, постійно впроваджує у виробничий процес нові технології та удосконалює бізнес-процеси.

Так, у 2020 році ТДВ «Баштанський сирзавод» було придбано та введено в експлуатацію нове виробниче обладнання:

- лінію по виробництву сирів Паста Філата Comat для виготовлення нових видів сирів Моццарелла, Сулугуні, Чеддер вагою 200 г та 350 г;
- агрегат для пакування сирів Паста Філата Multivac R145 для упаковки нових видів сирів Моццарелла, Сулугуні, Чеддер вагою 200 та 350 г;
- модуль дозації фруктонаповнювача для виготовлення йогуртів з наповнювачами Полуниця, Персик, Манго-Маракуя, Чорниця, Вишня-Гранат, Кіноа зернята, Курага-лісовий горіх та злаки, Льон-Ваніль [34].

При формуванні логістичної діяльності значна увага приділяється визначенню витрат, пов'язаних з питаннями якості, починаючи від маркетингових досліджень і закінчуючи продажем продукції. Щомісячно керівництво товариства аналізує результати фінансової діяльності та, при необхідності, вносить корективи до планів з урахуванням прийнятих цілей підприємства. Також при формуванні господарської діяльності враховуються тимчасово вільні кошти, які спрямовуються на модернізацію підприємства, впровадження нових технологій, методів роботи, підвищення кваліфікації персоналу.

Проаналізуємо основні показники виробничо-господарської діяльності підприємства за 2018-2020 рр. (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

Аналіз виробничо-господарської діяльності ТДВ «Баштанський сирзавод» за 2018 – 2020 роки

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+, -)		Відносне відхилення 2020-2018рр. (%)
	2018	2019	2020	2019 до 2018	2020 до 2019	
1	2	3	4	5	6	7
Дохід від реалізації товарів, тис. грн..	1023765	997921	906986	-25844	-90935	-11,4
Собівартість реалізованих послуг, тис. грн..	841091	886772	779039	+45681	-107733	-7,3
Вартість виробничих запасів, тис. грн..	25362	24950	28782	-412	+3832	+13,5

Продовження табл. 2.1.

1	2	3	4	5	6	7
Середньорічна вартість основних засобів:						
- залишкова вартість;	60173	83234	105648	+23061	+45475	+75,6
- первісна вартість;	196313	224769	259797	+28456	+35028	+32,3
- знос, тис. грн..	136140	141535	154149	+5395	+12614	+13,2
Матеріальні затрати, тис. грн..	593735	541691	524045	-52044	-69690	-11,7
Витрати на оплату праці, тис. грн..	54814	59272	57545	+4458	-1727	+5,0
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн..	11362	12418	13572	+1056	+1154	+19,5
Амортизація, тис. грн..	10950	9524	13234	-1426	+3710	+20,9
Інші операційні витрати, тис. грн..	132130	118954	107115	-13176	-11839	-18,93
Середньооблікова чисельність працюючих, осіб	496	484	458	-12	-26	-7,7

Аналіз даних табл. 2.1 дозволяє зробити наступні висновки. У аналізованому періоді 2018-2020 рр. у ТДВ «Баштанський сирзавод» зменшився дохід від реалізації товарів та 11,4%. На його зменшення вплинуло багато факторів. Не зважаючи на те, що знижується собівартість на 7,3% , зростають вартість виробничих запасів на 13,5%, середньорічна вартість основних засобів, амортизація на 20,9%, витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи на 19,5%.

Згідно наведених даних, кількість працівників підприємства знизилася за аналізований період на 38 осіб. Проте, витрати на оплату праці у 2020 р. в порівнянні з 2018 р. збільшились на 2731 тис. грн., або на 5 %. Це зумовлено інфляцією та зростанням мінімальної заробітної платні по Україні.

З огляду на тенденцію зростання цін на енергію, що тягне за собою збільшення частки енерговитрат у собівартості продукції, потрібно шукати шляхи зниження енерговитрат.

Динаміка обсягів виробництва та структури основних видів продукції ПАТ «Баштанський сирзавод» у 2019-2020 рр. відображена в табл. 2.2 [34].

Таблиця 2.2

**Динаміка обсягів виробництва та структури продукції
ПАТ «Баштанський сирзавод» у 2019-2020 роках (тон)**

Продукція	2019	Питома вага, %	2020	Питома вага, %	Відхилення	
					абсолютне	відносне
1	2	3	4	5	6	7
Сир твердий	2878	10,81	993	5,1	-1885	-65,4
Сирний продукт	21	0,08	33	0,17	+12	+57,2
Сир чеддерний	997	3,8	1021	5,3	+24	+2,4
Сир м'який	183	0,69	184	0,94	+1	+0,54
Сир плавлений	121	0,45	91	0,47	-30	-24,8
Сир вершковий	41	0,15	32	0,17	-9	-21,9
Молоко	4397	16,5	6669	34,3	+2272	+51,7
Йогурт	405	1,5	561	2,9	+156	+38,5
Кефір	4039	15,2	5122	26,4	+1083	+26,8
Простокваша	13	0,05	14	0,07	+1	+7,7
Ряжанка	657	2,5	1291	6,65	+634	+96,5
Сметана	2343	8,8	2989	15,4	+646	+27,6
Масло вершкове	236	0,88	422	2,17	+186	+78,8
Молочно-сировинна продукція	10287	38,7	7936	40,9	-2351	-22,85
Всього	26618	100	19422	100	-7196	-27,1

Дані табл. 2.2. свідчать про те, що обсяги виробництва досліджуваного підприємства у 2019-2020 роках знизились загалом на 27,1%. Найбільш негативні тенденції у виробництві таких видів продукції, як сир твердий (-65,4%), сир плавлений (-24,8%), сир вершковий (-21,9%), молочно-сировинна продукція (-22,85%). При цьому спостерігаємо збільшення обсягів виробництва за такими видами продукції: сирний продукт (+57,2%), молоко (51,7%), йогурт (38,5%), кефір (26,8%), ряжанка (96,5%), масло вершкове (78,8%).

Оцінка структури продукції за питоною вагою показала її неоднозначність у аналізованому періоді. Так, якщо у 2019 році у п'ятірку за

найбільшими обсягами виробництва входили: молочно-сировинна продукція (38,7%), молоко (16,5%), кефір (15,2%), сир твердий (10,81%), сметана (8,8%), то у 2020 році структура змінилася: молочно-сировинна продукція (40,9%), молоко (34,3%), кефір (26,4%), сметана (15,4%), ряжанка (6,65%).

Виробництво продукції на підприємстві здійснюється відповідно до встановлених норм, стандартів та встановлених планових завдань на місяць.

На фактичне виконання планів та структуру виробництва впливає наявність молочної сировини та поточні замовлення клієнтів на такі види продукції як плавлені сири, цільно-молочна продукція, масло вершкове, сири чеддерні) [34].

Яким чином впливає кожен вид продукту, що виробляється на підприємстві на його прибуток дослідимо в наступному параграфі.

Наступним етапом магістерської роботи є оцінка фінансово-економічного стану та ефективності логістичної діяльності ТДВ «Бащтанський сирзавод».

2.2 Оцінка фінансово-економічного стану підприємства

У сучасних умовах господарювання оцінка фінансово-економічного стану підприємства являє собою важливий інструмент, який забезпечує стійке та успішне функціонування господарюючого суб'єкта на ринку. Така оцінка дозволяє виявити та усунути недоліки у господарчій діяльності, визначити резерви підвищення фінансової стійкості та ефективності функціонування підприємства, перспективи його розвитку, попереджати та долати фінансові кризи тощо. Оскільки вона має основну роль при дослідженні підприємства, відповідно і є важливою для розвитку національної економіки в цілому. А тому, виникає необхідність грамотного управління та безперервного удосконалення економічних механізмів. Насамперед, у первинній ланці – підприємстві, так як для будь-яких організаційно-правових форм власності властиве бажання працювати з максимальною економічною віддачею. Це змушує підвищувати

ефективність методів управління підприємством, що передбачає аналіз динаміки змін та результатів фінансово-економічної діяльності, яка відображається на фінансовому стані підприємства.

Ліквідність підприємства розглядають як ступінь покриття зобов'язань підприємства його активами, строк перетворення у грошову форму яких відповідає терміну погашення зобов'язань. Чим менше часу необхідно для перетворення активів у гроші, тим вищий рівень їх ліквідності.

Коефіцієнт ліквідності включає в себе такі показники:

- 1) коефіцієнт загальної ліквідності;
- 2) коефіцієнт поточної ліквідності;
- 3) коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Для проведення дослідження було розраховано основні показники фінансового стану підприємства за останні 3 роки (табл. 2.3) та розраховано відхилення даних показників (табл. 2.4).

Таблиця 2.3

Основні показники фінансового стану ТДВ «Баштанський сирзавод»

Показник	Нормати в	2018р.	2019р.	2020р.
1	2	3	4	5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,072	0,075	0,035
Коефіцієнт поточної ліквідності	1-3	1,387	2,216	1,481
Коефіцієнт загальної ліквідності	>1,5	1,776	2,214	1,481
Рентабельність активів за чистим прибутком	↑	0,132	1,145	1,024
Рентабельність продаж за чистим прибутком	↑	0,066	0,054	0,023
Рентабельність власного капіталу	↑	0,337	0,261	0,136
Власні обігові кошти	↑	120462	18128	48432

**Відхилення основних показників фінансового стану ТДВ
«Баштанський сирзавод» за 2018 – 2020 рр.**

Показник	Відхилення 2019р. від 2018 р.		Відхилення 2020 р. від 2019 р.	
	(+/-)	%	(+/-)	%
1	2	3	4	5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	+0,003	+4,16	-0,04	-53,33
Коефіцієнт поточної ліквідності	+0,829	+59,77	-0,735	-33,17
Коефіцієнт загальної ліквідності	+0,438	+24,66	-0,733	-33,11
Рентабельність активів за чистим прибутком	+1,013	+767,42	-0,121	-10,57
Рентабельність продаж за чистим прибутком	-0,012	-18,18	-0,031	-57,41
Рентабельність власного капіталу	-0,076	-22,55	-0,125	-47,89
Власні обігові кошти	-102334	-84,95	+30304	+167,17

Таким чином, результати розрахунків показують, що ТДВ «Баштанський сирзавод» має достатньо низький показник коефіцієнту абсолютної ліквідності. Це вказує на те, що підприємство не може вчасно погасити борги у випадку, якщо термін платежів настане незабаром. Для збільшення даного показника підприємство має можливість залучати позикові кошти, реалізувати частину зайвих активів для збільшення суми найбільш ліквідних активів.

Чим вищий показник рентабельності активів за чистим прибутком, тим більш ефективним є весь процес управління, адже показник рентабельності активів формується під впливом всієї діяльності компанії.

З кожним роком рентабельність продажу за чистим прибутком стає менше. З огляду на те, що чистий прибуток утворюється під впливом всіх факторів, які формують доходи і витрати, підприємство має здійснювати пошук можливостей підвищення рентабельності і в операційній, і у фінансовій, і в

інвестиційній сферах. Оптимізація структури фінансових ресурсів і зниження вартості їх залучення, використання податкових пільг, зниження витрат на виробництво товарів і послуг, оптимізація витрат на логістичні операції та маркетингові комунікації, дозволять підвищити рентабельність продажів. Відповідно, що цей перелік можливих напрямків дій не є вичерпним.

Зниження виробничих, збутових та інших витрат дозволить підвищити чистий прибуток, як і активізація роботи з нарощування доходу. Тому робота в цьому напрямку дозволить підвищити рентабельність власного капіталу.

За економічними елементами діагностика витрат дозволяє вивчити їх склад, визначити питому вагу кожного елемента, питому вагу живої і уречевленої праці в загальних витратах на виробництві, це зображено в табл. 2.5, табл.2.6.

Таблиця 2.5.

Аналіз витрат ТДВ «Баштанський сирзавод» за економічними елементами у 2018-2019 рр.

Елементи витрат	2018 рік		2019 рік		Відхилення
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	%
1	2	3	4	5	6
Матеріальні витрати	593735	73,9	541691	73	-0,9
Амортизація	10950	1,3	9524	1,3	0
Витрати на оплату праці	54814	6,8	59272	7,9	+1,1
Відрахування на соц. заходи	11362	1,4	12418	1,7	+0,3
Інші витрати	132130	16,5	118954	16,0	-0,5
Всього витрат	802991	100	741859	100	-

Таблиця 2.6

Аналіз витрат ТДВ «Баштанський сирзавод» за економічними елементами у 2019-2020 рр.

Елементи витрат	2019 рік		2020 рік		Відхилення
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	%
1	2	3	4	5	6
Матеріальні витрати	541691	73	524045	73,2	+0,2
Амортизація	9524	1,3	13234	1,9	+0,6
Витрати на оплату праці	59272	7,9	57545	8,0	+0,2

Продовження табл. 2.6.

1	2	3	4	5	6
Відрахування на соц. заходи	12418	1,7	13572	1,9	+0,2
Інші витрати	118954	16,0	107115	15,0	-1,0
Всього витрат	741859	100	715511	100	-

Структура витрат на виробництво свідчить, що досліджуване підприємство відноситься до матеріаломістких виробництв, оскільки питома вага матеріальних витрат становить більше половини всіх витрат на виробництво, а саме 73 %.

Проаналізувавши дані табл.2.5 та табл.2.6, можна сказати, що найменшу частку у структурі витрат займають амортизаційні відрахування, проте мають у 2020 році порівняно із 2019 тенденцію до зростання, адже підприємство у 2020 році ввело в експлуатацію нове обладнання.

За аналізований період сума матеріальних витрат зменшилася на 69690 тис. грн. По питомій вазі витрати на оплату праці зростають, проте їх фактична сума у 2020 році порівняно із 2018 зменшилася на 2731 тис. грн., в результаті звільнення 26 осіб. Сума відрахувань на соціальні заходи зросла на 2210 тис.грн., спостерігається зменшення інших операційних витрат на 25015 тис.грн. Загальна сума витрат у аналізованому періоді зменшилася на 87480 тис.грн. Однією із причин такого зменшення витрат є зниження обсягів виробництва продукції у 2020 році порівняно із 2019 роком на 7196 тон.

Така ситуація на підприємстві пояснюється загальною кризою молокопереробної промисловості в країні, зменшенням сировинної бази для виробництва продукції через зменшення поголів'я великої рогатої худоби, недосконалою податковою політикою та слабкою державною підтримкою галузі сільського господарства.

В цілому ТДВ «Баштанський сирзавод» намагається оптимізувати структуру витрат та орієнтуватися на запити ринку у виробництві тих видів

продукції, які більше користуються попитом у споживача із низьким та середнім рівнем доходів.

Далі здійснимо горизонтальний аналіз абсолютних показників прибутку ТДВ «Баштанський сирзавод» за 2018-2020 роки. Результати аналізу відобразимо в табл. 2.7. та 2.8.

Таблиця 2.7

Аналіз динаміки прибутку ТДВ «Баштанський сирзавод» за 2018-2019 р.р.

Показники	Фактично		Абсолютне відхил. (+/-)	Відносне відхил. (%)
	2018	2019		
1	2	3	4	5
Валовий прибуток (збиток) від реалізації товарів, робіт, послуг	182674	111149	-71525	-39,2
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	63795	43624	-20171	-31,7
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності	30432	-14833	-45265	-48,7
Чистий прибуток (збиток)	24058	-14833	-38891	-61,7

Горизонтальний аналіз абсолютних показників табл. 2.7 свідчить про те, що валовий прибуток за період 2018-2019 рр. зменшився на 25440 тис. грн., але при цьому, за даними фінансової звітності досліджуваного підприємства, більше ніж на 20171 тис. грн. (31,7%) зменшився прибуток від операційної діяльності, у 2019 році підприємство мало збиток від звичайної діяльності 45265 тис. грн. у порівнянні з 2018 роком зростання чистого збитку становило більше ніж 61,7%.

Таблиця 2.8

Аналіз динаміки прибутку ТДВ «Баштанський сирзавод» за 2019-2020 р.р.

Показники	Фактично		Абсолютне відхил. (+/-)	Відносне відхил. (%)
	2019	2020		
1	2	3	4	5
Валовий прибуток (збиток) від реалізації товарів, робіт, послуг	111149	127947	+16798	+15,1

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	43624	68792	+25168	+57,7
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності	-14833	24766	+39599	+67,6
Чистий прибуток (збиток)	-14833	23813	+38646	+60,5

Аналіз показників прибутку підприємства за 2019-2020 роки, відображених у табл. 2.8 свідчить про покращення фінансового стану. Зростання валового прибутку за аналізований період склало 16798 тис. грн.. (15,1 %). При цьому значними темпами відбувається зростання прибутку від операційної та від звичайної діяльності.

Абсолютна сума чистого прибутку, отримана підприємством, у 2020 році порівняно із 2019 роком зросла на 38646 тис. грн. і є дуже важливим показником діяльності, однак не може характеризувати рівень ефективності господарювання. Це пов'язано з тим, що абсолютний розмір прибутку характеризує лише одноразовий економічний ефект, тоді як міру цієї ефективності характеризує показник прибутковості.

Динаміка та структура валового прибутку підприємства за групами продукції у 2019-2020 рр. відображена в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Динаміка та структура валового прибутку ТДВ «Баштанський сирзавод»
за групами продукції у 2019-2020 році**

Продукція	Валовий прибуток, тис. грн.				Відхилення, %
	2019	Питома вага, %	2020	Питома вага, %	
1	2	3	4	5	6
Сир твердий	19996	12,6	39609	25,4	+12,8
Сирний продукт	243	0,15	3	0,002	-0,148
Сир чедерний	16530	10,4	17095	11,0	+0,6
Сир плавлений	4376	2,8	6911	4,42	+1,62
Сир м'який	6679	4,2	6952	4,5	+0,3
Сир вершковий	736	0,5	816	0,5	0
Йогурт	5763	3,6	3421	2,2	-1,4

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6
Кефір	25151	15,9	18855	12,1	-3,8
Молоко	27997	17,7	18770	12,0	-5,7
Простокваша	163	0,10	158	0,10	0
Ряжанка	8493	5,3	3853	2,5	-2,8
Сметана	28591	18,0	23445	15,0	-3,0
Масло вершкове	15382	9,7	14536	9,3	-0,4
Сировинна продукція	-1532	-0,96	1641	1,04	+2,0
Інша продукція	14	0,01	224	0,14	+0,13
Разом	158585	100	156290	100	-

Для наочності структура валового прибутку ТДВ «Баштанський сирзавод» за групами продукції відображена на рис. 2.1. та 2.2

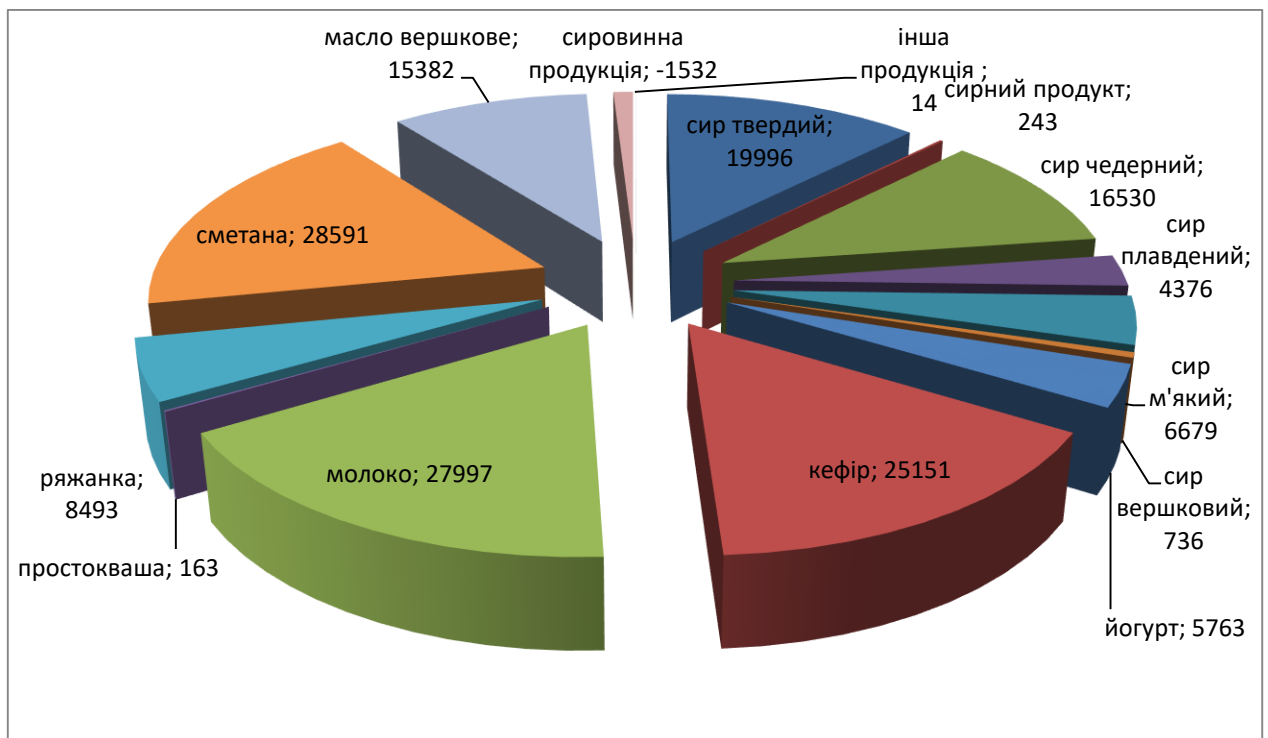


Рис. 2.1. Структура валового прибутку ТДВ «Баштанський сирзавод» за групами продукції у 2019 році (тис. грн.)

Як бачимо з табл. 2.9. та рис. 2.1 найбільшу частку у валовому прибутку по питомій вазі у 2019 році займали: сметана (18,0%), молоко (17,7%), кефір (15,9%), сир твердий (12,6%) та масло вершкове (9,7%).

У 2020 році структура прибутку дещо змінилася: сир твердий (25,4%), сметана (15,0%), кефір (12,1%), молоко (12,0%) та масло вершкове (9,3%) при цьому основна група продуктів залишилася не змінною (рис. 2.2).

Спостерігаємо збільшення частки у валовому прибутку у 2020 році порівняно із 2019 роком від виробництва сиру твердого на 12,8% (при зменшенні обсягів його виробництва, досягнуто за рахунок зростання ціни реалізації), сиру плавленого на 1,62%, сировинної продукції на 2,0%. По всіх інших позиціях наявне зменшення валового прибутку від реалізації.

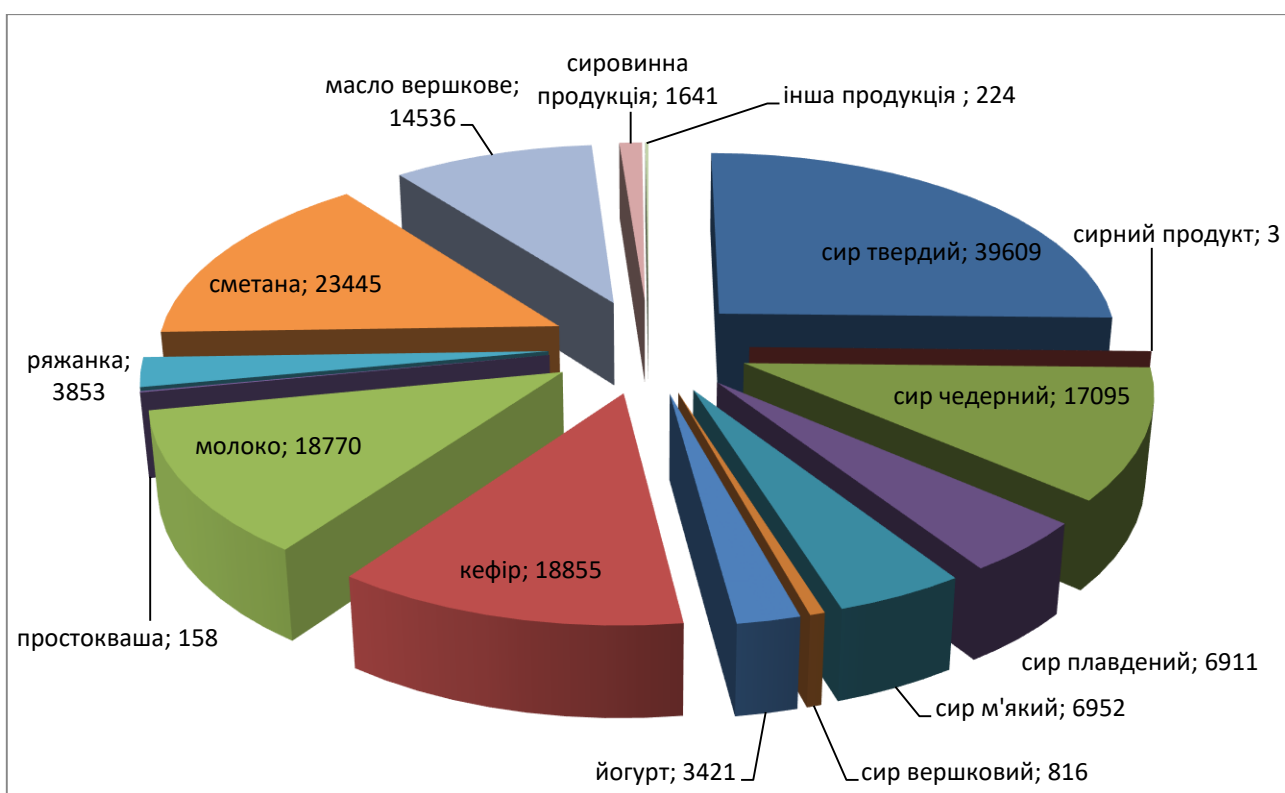


Рис. 2.2. Структура валового прибутку ТДВ «Баштанський сирзавод» за групами продукції у 2020 році (тис. грн.)

Таким чином, одним із основних компонентів фінансово-економічного стану підприємства є наявність у нього фінансових ресурсів, які б дали можливість розвивати конкурентоспроможне виробництво. Цього можна досягти за умови налагодження ефективної роботи підприємства.

Завдяки зростанню валового прибутку за основними групами продукції підприємство має змогу покривати збитки від виробництва менш рентабельних груп та пристосовуватися до ринкової ситуації.

Найважливіше для молокопереробного підприємства, яке функціонує в ринкових умовах – це як найшвидше доставити споживачеві якісний продукт та задовольнити його потреби. Відповідно, підприємству необхідно багато уваги приділяти формуванню ланцюгів постачання сировини та доставки готової продукції споживачеві.

Наступним етапом роботи є оцінка логістичної діяльності ТДВ «Баштанський сирзавод».

2.3. Аналіз логістичної діяльності ТДВ «Баштанський сирзавод»

В ринкових умовах господарювання будь-яке підприємство має логістичну систему. Навіть, якщо не має власного відділу логістики чи відділу транспорту, воно здійснює логістичну діяльність. Основне завдання логістичної діяльності – це забезпечити своєчасне і повне задоволення потреб споживачів при мінімальних витратах.

Сьогодні для будь-якого підприємства рівень логістичних витрат достатньо високий. Ефективність логістичної системи підприємства визначає такі важливі аспекти, як своєчасне поповнення товарних запасів, а також своєчасне і повне задоволення потреб споживачів.

Ефективність логістичної діяльності визначають не тільки по вартісних критеріях. Враховуючи велику кількість факторів, які впливають на логістичну діяльність можна виокремити ряд критеріїв її оцінки:

- загальні логістичні витрати (витрати на транспортування, складування, навантажувально-розвантажувальні роботи, управління запасами, управління замовленнями тощо);

- якість логістичного сервісу є найбільш складним критерієм, адже не завжди можна визначити чи надало підприємство споживачу якісну послугу;
- тривалість логістичного циклу (загальна кількість часу необхідна для закупівлю сировини, виробництво продукції, доставку на склад, відвантаження, продаж, доставку споживачеві);
- продуктивність як показник результативності логістичної діяльності. Визначає якість наданих логістичних послуг за допомогою наявних технічних засобів, транспорту та обладнання (кількість задоволених замовлень споживачів за одиницю часу, середній рівень завантаження транспортних засобів тощо).

Основною проблемою вітчизняних виробничих підприємств залишається невміння впроваджувати логістичні підходи в діяльність та розробляти логістичну стратегію.

Одним із таких підприємств є ТДВ «Баштанський сирзавод», виробнича сфера якого є дуже широкою.

Логістичний ланцюг ТДВ «Баштанський сирзавод» – це сукупність взаємопов'язаних послідовних та паралельних операцій (бізнес-процесів) з логістичного забезпечення процесу створення та доведення до споживача продукції підприємства.

Ланка логістичної системи – це економічно і (або) функціонально відокремлений об'єкт, що не підлягає подальшій декомпозиції в межах поставленого завдання аналізу чи побудови логістичної системи, яка виконує свою локальну мету, що пов'язана з певними логістичними операціями чи функціями [27].

Ланками логістичного ланцюга є операції або бізнес – процеси ТДВ «Баштанський сирзавод».

Логістичний ланцюг (ланцюг логістичного забезпечення) створення та доведення до споживача готової продукції в логістичній системі ТДВ «Баштанський сирзавод» представлено на рис. 2.3.

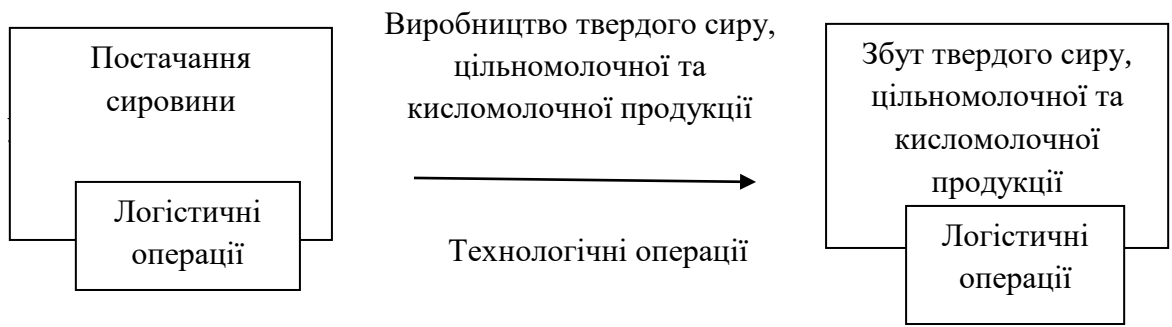


Рис. 2.3 Логістичний ланцюг створення та доведення до споживача готової продукції в логістичній системі ТДВ «Баштанський сирзавод»

Перший етап оцінки передбачає відбір та обґрунтування системи показників, що будуть використані на підприємстві. Основним, показником за яким характеризують ефективність та надійність роботи підприємства є прибуток. Сума витрат при цьому напряму визначає його величину. Прослідкувавши тенденцію його зміни та відношення величини логістичних витрат до нього, можна проаналізувати наскільки в тій чи іншій мірі надійно працює ТДВ «Баштанський сирзавод» та його логістична система. Якщо додати аналіз впливу кожної зі складових логістичної системи на відношення зміни прибутку, то можна оцінити їх вагомість, а отримані дані використати як базові при побудові прототипу моделі управління логістичними ризиками ТДВ «Баштанський сирзавод».

До основних факторів, що впливають на зміну величини логістичних витрат можна віднести заміну обладнання на більш сучасне, зміна цін на паливо та електроенергію та інші незаплановані витрати.

Потрібно зауважити, що наразі відсутня конкретна методика, котра б дозволила в повній мірі виокремити логістичні витрати.

На другому етапі здійснюється формування відповідної бази даних згідно з обраними показниками оцінки на підставі основних форм звітності ТДВ «Баштанський сирзавод» – баланс, звіт про фінансові результати. Методика оцінки надійності, що застосовується, ґрунтується на основі аналізу структури

логістичних витрат по відношенню до прибутку, які розраховуються шляхом їх виділення за відповідними статтями витрат:

- загальновиробничі витрати;
- адміністративні витрати;
- витрати на збут.

Адміністративні витрати і витрати на збут містяться у річній звітності підприємства (звіт про фінансові результати), в той час як переважна частина загальновиробничих витрат міститься в структурі інших операційних витрат.

Динаміку зазначених статей витрат та частку логістичних витрат в їх складі за період 2018- 2020 рр. на ТДВ «Баштанський сирзавод» представимо в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Динаміка витрат обсягу та структури логістичних витрат

ТДВ «Баштанський сирзавод» 2018 – 2020 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
	2018 р.	2019р.	2020 р.	+/-	%
1	2	3	4	5	6
Адміністративні витрати, тис. грн.	17435	16535	15361	-2074	-11,9
Частка логістичних витрат в складі адміністративних витрат, %	9,62	8,9	9,62	-0,48	-4,75
Витрати на збут, тис.грн.	89725	38210	33690	-56035	-62,5
Частка логістичних витрат в складі витрат на збут, %	69,70	68,2	69,70	-0,45	-0,64
Загальновиробничі витрати, тис. грн.	23803	18936	19516	-4287	-18,0
Частка логістичних витрат в складі загальновиробничих витрат,%	2,1	2,4	2,1	+0,3	16,7
Разом витрат	130963	73681	68567	-62396	-47,6

Аналіз показав, що найбільше логістичних витрат за часткою формується у витратах на збут підприємства ТДВ «Баштанський сирзавод». У 2020 році 69,70 % усіх збутових витрат віднесено до складу логістичних, що на 0,64 % менше, ніж у 2018 році. Найменшу питому вагу логістичні витрати посідають у загальновиробничих (накладних витратах), лише 2,1 % у 2020 році, що на 16,7 % більше, ніж у 2018 році. У складі адміністративних витрат питома вага становить 9,62 % у 2020 році, що на 4,75 % менше, ніж у 2018 році.

Враховуючи результати такого аналізу можна провести розподіл окремих статей логістичних витрат в структурі відповідних витрат підприємства. Динаміку та структуру логістичних витрат за період 2016-2018 рр. на підприємстві ТДВ «Баштанський сирзавод» представимо в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Динаміка та структура логістичних витрат ТДВ «Баштанський сирзавод» за період 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення 2018 р. до 2016 р.	
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Логістичні витрати у складі загальновиробничих витрат								
1. Частина витрат на службові відрядження	2720	3,27	3200	3,12	3290	2,48	+570	20,96
2. Витрати на утримання й експлуатацію машин	10980	13,21	14171	13,83	20846	15,74	+9866	89,85
Разом	13700	16,48	17371	16,96	24136	18,23	+10436	76,18
2. Логістичні витрати у складі адміністративних витрат								
1. Частина витрат на службові відрядження	4000	4,81	5500	5,37	5000	3,78	+1000	25

1	2	3	4	5	6	7	8	9
2. Частина транспортних послуг	8552	10,29	10516	10,27	20895	15,78	+12343	144,33
3. Частина витрат на охорону	1257	1,51	2500	2,44	2350	1,77	+1093	86,95
4. Частина витрат на юридичні послуги	2000	2,41	2500	2,44	2500	1,89	+500	25
5. Частина витрат на канцелярські послуги	950	1,14	2500	2,44	3907	9,73	+2957	311,26
6. Частина витрат на податки і збори	3508	4,22	5500	5,37	5500	4,15	+1992	56,78
Разом	20540	24,70	29016	28,33	40152	30,32	+19612	95,48
3. Логістичні витрати у складі витрат на збут								
1. Витрати, пов'язані із транспортуванням, перевезенням і страхуванням транспортних засобів	38530	46,34	32810	78,20	39698	2,79	+788	86,59
2. Витрати, пов'язані із забезпеченням правил техніки безпеки і охорони праці	7122	8,56	6997	0,37	7172	5,42	+1	25
3. Витрати на зберігання, завантаження, розвантаження і паркування	3250	3,92	16250	10,26	21250	16,05	+125	100
Разом	48902	58,82	56057	54,72	68120	51,45	+914	87,96
Всього логістичних витрат	83142	100	102444	100	132408	100	+49266	59,26

Отже, за результатами проведених розрахунків визначено, що логістичні витрати у складі загальновиробничих витрат мають найменше значення. Величина цієї категорії логістичних витрат у 2020 році склала 24136 тис. грн., що на 10436 тис. грн., або на 76,18 % більше, ніж у 2018 році. Логістичні витрати у складі адміністративних витрат мали досить вагоме кількісне значення в обсязі 40152 тис. грн., що на 19612 тис. грн., або на 95,48 % більше, ніж у 2018 році. Логістичні витрати у складі витрат на збут у 2018 році становили 132408 тис. грн., або 51,45 % у частці усіх логістичних витрат ТДВ «Баштанський сирзавод». У 2020 році відбулося зростання цієї категорії логістичних витрат на 914 тис. грн., або на 87,96 %. В цілому за аналізований період відбулося зростання загальних логістичних витрат ТДВ «Баштанський сирзавод» на 49266 тис. грн.

Логістичні витрати можна групувати за окремими елементами логістичної системи ТДВ «Баштанський сирзавод» (табл. 2.12)

Таблиця 2.12

**Динаміка структури логістичних витрат в мережах елементів
логістичної системи ТДВ «Баштанський сирзавод» за 2018 – 2020 рр.**

Елементи логістичної системи	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	+/-	%
Система постачання	1178	1,42	1265	1,23	2340	1,77	+1162	98,64
Система виробництва	1105	1,33	1230	1,20	2326	1,76	+1221	110,49
Система транспортування	35009	42,11	42302	41,29	56812	42,91	+21803	62,28
Система збуту	43902	52,80	56057	54,72	68120	51,45	+24218	55,16
Система складування	1948	2,34	1590	1,56	2810	2,11	+862	44,25
Разом	83142	100	102444	100	132408	100	+49266	59,26

Аналіз показав, що найбільше логістичних витрат підприємства ТДВ «Баштанський сирзавод» формується в системах транспортування та збуту. У 2020 році витрати логістичної системи збуту становили 68120 тис. грн., що на 24218 тис. грн., або 55,16 % більше, ніж у 2018 році. У 2020 році витрати логістичної системи транспортування становили 56812 тис. грн., що на 21803 тис. грн., або на 62,28 % більше, ніж у 2018 році. Найменш задіяною у логістичних процесах є технологічна система виробництва – лише 12 % у структурі логістичних витрат.

На третьому етапі оцінки ефективності логістичної діяльності підприємства формуємо комплексний показник до кожної з ланок логістичної системи підприємства ТДВ «Баштанський сирзавод».

Інтегральні показники надійності логістичної системи підприємства за кожною із складових розраховуються за формулами [40]:

$$I_S = \frac{\Pi_B}{\sum LB_S}, \quad (2.1)$$

Де Π_B – валовий прибуток підприємства;

LB_S – сума логістичних витрат сфери постачання.

$$I_P = \frac{\Pi_B}{\sum LB_P}, \quad (2.2)$$

Де LB_P – сума логістичних витрат сфери виробництва.

$$I_C = \frac{\Pi_B}{\sum LB_C}, \quad (2.3)$$

Де LB_C – сума логістичних витрат сфери транспортування.

$$I_W = \frac{\Pi_B}{\sum LB_W}, \quad (2.4)$$

Де LB_W – сума логістичних витрат сфери складування.

$$I_M = \sum \frac{\Pi_B}{LB_M}, \quad (2.5)$$

Де LB_M – сума логістичних витрат сфери збуту.

Оцінити логістичний потенціал підприємств можна за формулою середньої геометричної простої на основі показників, що описано вище:

$$I_{\text{лл}} = \sqrt{\Pi^n} = \sqrt{K_{\text{ефек}}} \times K_{\text{рівн}} \times K_{\text{вх}} \times \dots \times K_i, \quad (2.6)$$

де $I_{\text{лл}}$ – інтегральний показник логістичного потенціалу;

K_i – i -й показник логістичного потенціалу;

n – кількість показників.

Залежно від отриманих значень рівень логістичного потенціалу може бути низьким (до 0,4), середнім (0,4-0,6), високим (0,6-0,8) та дуже високим (від 0,8).

Результати розрахунку показників надійності (ефективності) логістичної системи в розрізі окремих її елементів та комплексного показника ТДВ «Баштанський сирзавод» за 2018-2020 рр. подані в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Динаміка показників оцінки надійності (ефективності) логістичної системи ТДВ «Баштанський сирзавод» за 2018 – 2020 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	+/-	%
Валовий прибуток, тис. грн.	140291	165210	182674	+42383	30,21
Логістичні витрати системи постачання	1178	1265	2340	+1162	98,64
Логістичні витрати системи виробництва	1105	1230	2326	+1221	110,49
Логістичні витрати системи транспортування	35009	42302	56812	+21803	62,28
Логістичні витрати системи збуту	43902	56057	68120	+24218	55,16
Логістичні витрати системи складування	1948	1590	2810	+862	44,25
Коефіцієнт надійності логістичної системи поставок	18,78	12,55	15,13	-3,65	-19,44
Коефіцієнт надійності логістичної системи виробництва	30,73	25,36	29,62	-1,11	-3,61
Коефіцієнт надійності логістичної системи транспортування	9,25	8,65	8,08	-1,17	-12,65

Продовження табл. 2.13

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт надійності логістичної системи збуту	7,82	6,48	6,68	-1,14	-14,58
Коефіцієнт надійності логістичної системи складування	12,33	12,61	10,78	-1,55	-12,57
Комплексний показник надійності (ефективності) логістичної системи	11,8	9,9	10,5	-1,35	-11,45
Інтегральний показник надійності (ефективності) логістичної системи	1,00			х	х

Можна зробити висновок, що підприємство ТДВ «Баштанський сирзавод» характеризується не досить високими значеннями показників надійності логістичної діяльності. Значення комплексного показника надійності (ефективності) логістичної системи мало найвище значення у 2018 році – 11,8. У 2019 році відбулося уповільнення розвитку логістичної системи, що засвідчує скорочення прибутковості логістичної діяльності. У 2020 році підприємство відновило темпи розвитку логістичної системи, а значення зазначеного показника зросло до рівня 10,5. Інтегральний показник надійності (ефективності) логістичної системи ТДВ «Баштанський сирзавод» мав значення рівне одиниці, а це свідчить про ефективність розвитку логістичної системи підприємства.

Висновок до розділу 2

1. Досліджуване підприємство ТДВ «Баштанський сирзавод» територіально розташоване у м. Баштанка Миколаївської області. Спеціалізується підприємство на переробці молочної сировини та виготовленні різних сортів сиру та молочних продуктів з цільного молока. Для підприємства важливим є ефективне формування та управління логістичною діяльністю.

2. Оцінка фінансово-економічного стану досліджуваного підприємства показала, що в аналізованому періоді 2018-2020 рр. показники його діяльності

погіршилися. Зменшилися показники ліквідності, зменшився прибуток у 2019 р. порівняно із 2018р, але зріс валовий прибуток у 2020 році порівняно із 2019 р. Така ситуація утворилася через зменшення обсягів виробництва продукції, вивільнення працівників.

3. Аналіз структури витрат на виробництво свідчить, що досліджуване підприємство відноситься до матеріаломістких виробництв, оскільки питома вага матеріальних витрат становить більше половини всіх витрат на виробництво (73%). Найменшу частку у структурі витрат займають амортизаційні відрахування, проте мають у 2020 році порівняно із 2019 тенденцію до зростання, адже підприємство у 2020 році ввело в експлуатацію нове обладнання.

4. Оцінка структури продукції за участю у формуванні прибутку показала, що найбільш прибутковими для підприємства в даному періоді є сир твердий (25,4%), сметана (15,0%), кефір (12,1%), молоко (12,0%) та масло вершкове (9,3%). Саме на ці групи продукції підприємству необхідно орієнтуватися для забезпечення подальшого функціонування, адже вони користуються попитом у споживача.

5. Аналіз ефективності логістичної діяльності ТДВ «Баштанський сирзавод» показав, що підприємство характеризується недостатньо високими темпами надійності логістичної діяльності. Найбільше логістичних витрат підприємства ТДВ «Баштанський сирзавод» формується в системах транспортування та збуту.

Значення комплексного показника надійності (ефективності) логістичної системи мало найвище значення у 2018 році – 11,8. У 2019 році відбулося уповільнення розвитку логістичної системи, що засвідчує скорочення прибутковості логістичної діяльності. У 2020 році підприємство відновило темпи розвитку логістичної системи, а значення зазначеного показника зросло до рівня 10,5.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТДВ «БАШТАНСЬКИЙ СИРЗАВОД»

3.1 Застосування аутсорсингу як засобу оптимізації логістичних витрат підприємства

Логістична діяльність сприяє успіху підприємства на основі забезпечення споживачів продукцією своєчасно і у відповідності з потребами. На молокопереробних підприємствах по мірі руху матеріального потоку здійснюються різні логістичні операції, які в сукупності являють процес перетворення вихідної сировини в готовий продукт.

В процесі аналізу логістичної діяльності ТДВ «Баштанський сирзавод» визначено, що логістичний ланцюг підприємства складається з двох частин, управління якими здійснюється за двома протилежними законами – управління постачанням та управління попитом.

Постачання свіжого молока є штовхаючим фактором і змушує підприємство у найкоротші терміни переробити сировину, яка надійшла. Попит є тягнучим фактором – щоденно надходять тисячі замовлень (із торгової мережі або із дистрибуційних майданчиків), і підприємство повинно виконати їх вчасно. При цьому воно не може зберігати на складах достатню кількість запасів продукції через обмеження по термінам її зберігання, до того ж логістика дистрибуції може бути багатоетапною. Необхідно у цій ситуації знайти оптимальний баланс між штовхаючими і тягнучими силами, в умовах обмежень за термінами зберігання сировини і готової продукції.

Відокремленої в окремий відділ служби логістики на підприємстві не має, проте функції з логістичної діяльності покладені на транспортний відділ, відділ матеріально-технічного постачання, складське господарство.

На ТДВ «Баштанський сирзавод» застосовується метод централізованої доставки сировини, який характеризується наступними ознаками: розробляються схеми завою сировини, встановлюються раціональні розміри

партій поставок і частота завозу, визначаються оптимальні маршрути та графіки завезення сировини, створюється парк спеціалізованих автомобілів, а також виконується ряд інших заходів, які дозволяють оптимізувати матеріальний потік. Застосування зазначеного методу організації закупівель дозволяє досліджуваному підприємству забезпечувати раціональну організацію сукупного матеріального потоку, вивчаються вимоги, яким він повинен відповідати, формуються варіанти його організації, із яких за спеціальними критеріями відбирається кращий.

Матеріальний потік, що рухається від первинного джерела сировини через ланцюг виробничих, транспортних та посередницьких ланок до кінцевого споживача постійно збільшується у вартості. Правильна організація закупівельної діяльності дозволяє підвищити ефективність підприємства.

Завдання виробничої логістики:

- планування і диспетчеризація виробництва на основі прогнозу продажів;
- розробка графіків випуску продукції, узгоджених зі всіма підрозділами ТДВ «Баштанський сирзавод»;
- встановлення нормативів незавершеного виробництва та контроль за їх виконанням;
- оперативне управління виробництвом та організація виконання виробничих завдань;
- контроль собівартості готової продукції.

Через відсутність на логістичного відділу підприємство не має ефективної інформаційної системи. Така ситуація призводить до того, що з'являються проблеми у зворотній логістиці, збої у графіках навантаження і розвантаження продукції, маршрути вибудовуються за допомогою Google Maps тощо.

До того ж ТДВ «Баштанський сирзавод» необхідно звернути увагу ті види продуктів, які є неприбутковими, але достатньо затратними.

З метою скорочення логістичних витрат керівництву підприємства необхідно вивчити кожен бізнес-процес, змінити структуру процесів і завдань, виключити необов'язкові, процеси, які не являють цінності. А також розглядати

підприємство як єдину логістичну систему з координацією та інтеграцією всіх відділів, що призводить до синергетичного ефекту.

При управлінні логістичними витратами необхідно враховувати їх взаємозалежність. Зниження одних витрат може призвести до збільшення інших (рис. 3.1).

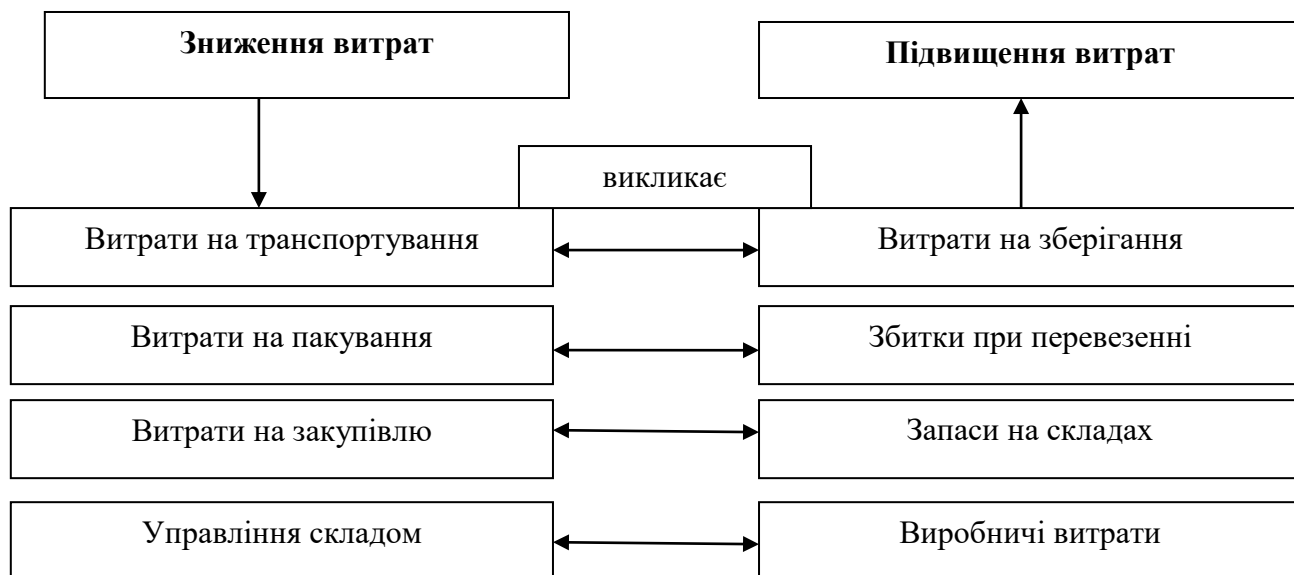


Рис. 3.1 Взаємозалежність логістичних витрат

Інтегрований підхід до управління логістичними процесами вимагає досягнення компромісу, що забезпечує мінімізацію загальних витрат при збереженні необхідного рівня логістичної діяльності.

Для зниження рівня логістичних витрат ТДВ «Баштанський сирзавод» пропонуємо застосовувати ряд універсальних методів, табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Методи зниження логістичних витрат	
Функціональна область логістики	Методи зниження логістичних витрат
1	2
Логістика постачання	- вибір постачальників сировини з найкращими пропозиціями якості; - координація діяльності підприємства з постачальниками та можлива інтеграція; - створення систем регулювання запасів; - проведення інвентаризації; - оновлення складського обладнання; - зменшення ненормативних складських запасів; - створення єдиної номенклатури для обліку і пошуку ресурсів на складах.

1	2
Виробнича логістика	– інвестування в технічне і технологічне удосконалення виробництва (роботизація, цифровізація тощо); – удосконалення організації виробництва і праці; – аутсорсинг менш продуктивних видів діяльності; – підвищення продуктивності праці і рівня механізації виробництва; – покращення технічного рівня виробництва.
Розподільча логістика	– визначення точної структури ринку та прогноз попиту; – точне дослідження каналів розподілу; – підвищення точності дотримання термінів; – координація діяльності підприємства із дистриб'юторами і можлива інтеграція; – аутсорсинг другорядних процесів.

На нашу думку, найбільш ефективним для оптимізації логістичних витрат ТДВ «Баштанський сирзавод» на сьогодні є застосування логістичного аутсорсингу. Логістика в даному випадку виноситься за межі підприємства і стає платною послугою. При цьому професіонали зберігають продукцію в обладнаних приміщеннях, несуть матеріальну відповідальність, здійснюють всі операції з перегрупування партій і доставляють продукцію на місце. З аутсорсингом підприємство може зекономити на заробітній платі персоналу, утриманні складу, бензині та амортизації автомобілів.

Прийняття рішення передачі деяких функцій на аутсорсинг повинно здійснюватися вищим менеджментом (керівництвом підприємства) за певним алгоритмом (рис.3.2), для того, щоб максимально ефективно використати всі ланки ланцюга постачання і мінімізувати відповідні ризики.

Рішення, які приймаються в межах перших двох етапів аутсорсингу носять стратегічний характер і можуть мати різну тривалість залежно від ринкової ситуації, актуальності вирішення проблеми передачі деяких бізнес-процесів на аутсорсинг.

Економічне обґрунтування та практична реалізація аутсорсингу включають активні контакти з потенційними партнерами, інтенсивний інформаційний обмін, виявлення та вирішення проблем поточної взаємодії,

планування та обґрунтування конкретних кроків з організації взаємовідносин з партнерами, вибір методів контролю.

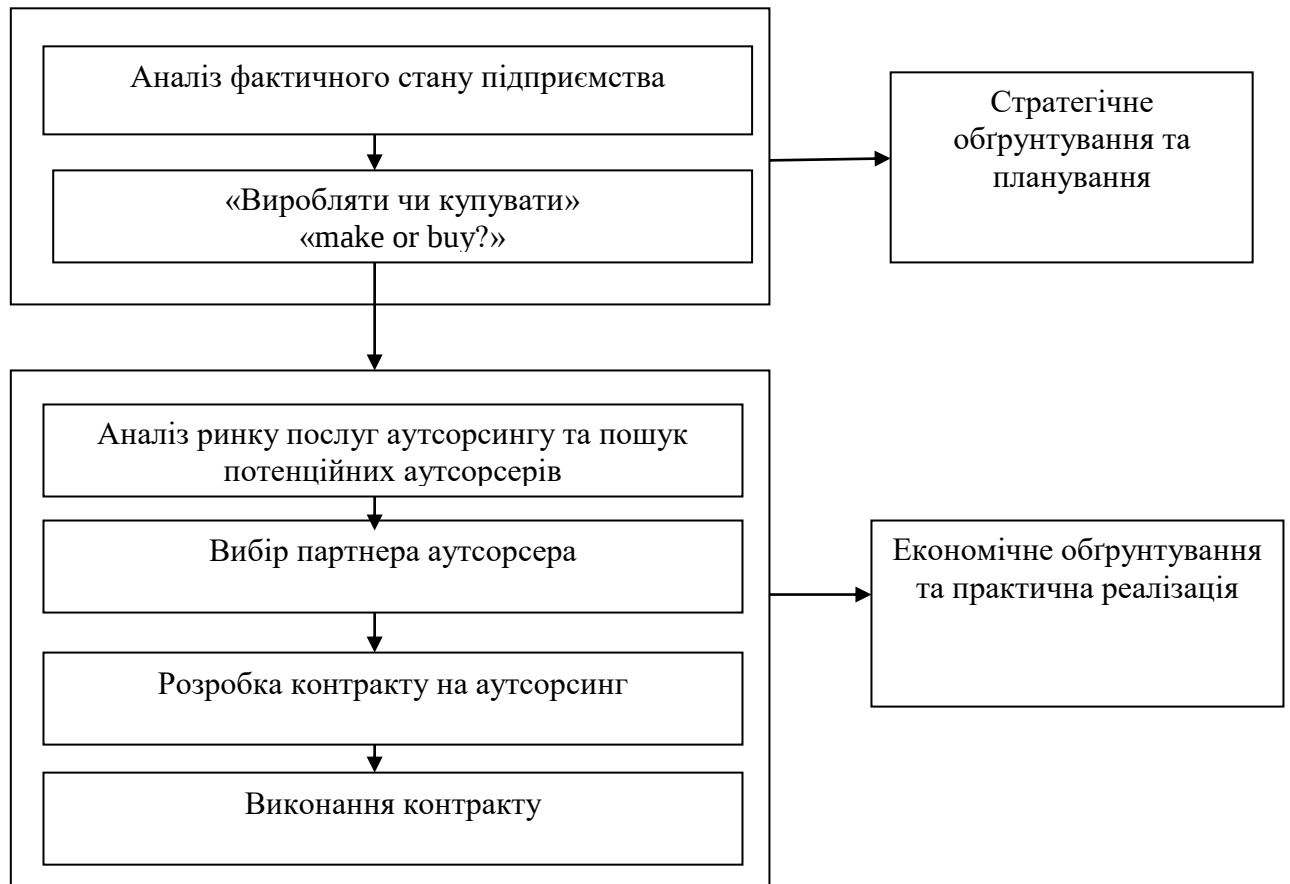


Рис. 3.2. Основні етапи прийняття рішення про передачу на аутсорсинг другорядних процесів

Зміст кожного з етапів представлено в табл. 3.2

Таблиця 3.2.

Зміст основних етапів аутсорсингу

Етапи	Зміст етапів
1	2
Аналіз фактичного стану	- аналіз цілей; - аналіз конкуренції; - аналіз поточного стану підприємства; - вибір стратегічних пріоритетів; - виявлення проблем та шляхів їх вирішення за допомогою аутсорсингу

1	2
«Виробляти чи купувати» «make or buy?»	- структуризація основних та допоміжних функцій і бізнес-процесів; - виявлення основних компетенцій; - оцінка сильних і слабких сторін підприємства. можливостей та ризиків аутсорсингу; - якісне та кількісне обґрунтування аутсорсингу окремих функцій чи бізнес-процесів; - прийняття стратегічного рішення про використання аутсорсингу як альтернативи розвитку внутрішніх ресурсів підприємства; - вибір форми побудови взаємовідносин із аутсорсером із врахуванням стратегічних інтересів та можливостей підприємства.
Пошук потенційних аутсорсерів	- аналіз ринку послуг аутсорсингу; - запит пропозицій потенційних постачальників аутсорсингових послуг;
Вибір партнера-аутсорсера	- вибір критеріїв оцінки; - оцінка пропозицій аутсорсерів; - запит інформації у потенційних постачальників аутсорсингових послуг; - вибір партнера аутсорсера
Розробка контракту на аутсорсинг	- створення робочої групи; - детальна розробка форми та умов спільної діяльності; - розробка та узгодження тексту угоди про аутсорсинг
Виконання контракту	- конкретна взаємодія з партнером аутсорсером в межах угоди; - інтеграція в межах угоди; - координація і контроль у межах спільної діяльності.

Для виявлення місця і ролі аутсорсингу в управлінні ланцюгами постачань ТДВ «Баштанський сирзавод» розглянемо спочатку поняття «ланцюг постачань» і «управління ланцюгами постачань».

Ланцюг постачань – це сукупність потоків та відповідних їм коопераційних та координаційних логістичних процесів, здійснюваних між

різними учасниками ринку з метою задоволення потреб споживачів в товарах та послугах.

Управління ланцюгами постачань – це організація, планування, контроль та регулювання товарного потоку, починаючи з отримання замовлення та закупівлі сировини і матеріалів для забезпечення виробництва продукції, і далі – через виробництво та розподіл – доведення його з оптимальними витратами ресурсів до кінцевого споживача у відповідності з вимогами ринку.

Об'єктами управління в ланцюгах постачань є матеріальні потоки та сервісні потоки (потоки послуг) а також супутні інформаційні, фінансові потоки. Процес управління ланцюгами поставок ТДВ «Баштанський сирзавод» відображено на рис. 3.3.



Рис. 3.3 Об'єкти управління в ланцюзі постачань ТДВ «Баштанський сирзавод»

Із рис. 3.3. бачимо, що основне місце серед об'єктів управління ланцюгами постачань ТДВ «Баштанський сирзавод» займає виробництво. Саме виробництво є основним видом діяльності, тому керівництво приділяє йому особливу увагу. Інші об'єкти є неосновними видами діяльності, тому можуть бути передані логістичним провайдерам, які спеціалізуються за даними видами логістичним функцій і бізнес-процесів, на умовах аутсорсингу.

Таким чином, за допомогою аутсорсингового підходу до управління ланцюгами постачань досліджуване підприємство може удосконалити структуру управління логістичною діяльністю, оптимізувати логістичні витрати та збільшити прибутки.

Рішення про перехід підприємства на аутсорсинг в логістичній діяльності та управління ланцюгами постачань несе в собі не тільки переваги, але й ризики.

3.2 Вдосконалення процесу управління ризиками логістичної діяльності ТДВ «Баштанський сирзавод»

Сучасні умови функціонування та розвитку суспільного виробництва посилюють конкуренцію, впливають на впровадження та всезагальне використання інформаційних технологій для прискорення транзакцій у всіх сферах бізнес-процесів. Спонукають підвищувати вимоги до формування стратегій ведення бізнесу, до управління ланцюгом поставок готової продукції до споживача. Всі ці процеси спричиняють виникнення логістичних ризиків.

Логістичні ризики поділяють на:

- зовнішні ризики макросередовища підприємства (законодавчі вимоги, техніко-технологічні вимоги, структурні зрушення в економіці, стихійні лиха, форс-мажорні обставини тощо);
- ризики ланцюга постачань, які включають в себе логістичні операційні ризики. Виникають при закупівлі, виробництві і продажу нових товарів;

ризика ланцюга постачань постачальників та клієнтів (ризика постачальників та їх підрядників, ризики компаній, що надають аутсорсингові послуги, ризики споживачів);

- внутрішні функціональні ризики підприємства (в цілому залежать від ефективності здійснення підприємством логістичних функцій, зокрема, зберігання, маркування, пакування, транспортування, документального супроводження відвантажень, здійснення розрахунків із контрагентами, ризики псування товарів, ризики недосконалості інформаційних технологій та програмного забезпечення, застосовуваних підприємством) [26].

Саме остання група ризиків є основним об'єктом ризик-менеджменту підприємства.

Управління ризиками в логістиці полягає у створенні та виконанні низки дій з виявлення чинників ризику, його аналізу та оцінювання, а також локалізації можливих негативних проявів [8, с. 293].

Можливі логістичні ризики на кожному технологічному етапі виробництва кисломолочної продукції ТДВ «Баштанський сирзавод» відображені на рис. 3.4



Рис. 3.4 Контроль можливих логістичних ризиків на кожному технологічному етапі виробництва

Виявлення та оцінку ризиків логістичної діяльності підприємство має здійснювати постійно, застосовуючи певну послідовність дій на кожному рівні логістичного ланцюга, з метою їх попередження, обмеження чи мінімізації.

Пропонуємо наступні основні етапи процесу управління ризиками логістичної діяльності, які є складовою частиною системного підходу.

Етап 1. Ідентифікація та аналіз ризику. Передбачає виявлення ризиків, їх специфіку, зумовлену природою та іншими характерними рисами ризиків, виокремлення особливостей їх реалізації, включаючи зміну розміру економічної шкоди, а також зміну ризиків у часі, ступінь взаємозв'язку між ними та вивчення факторів, що на них впливають.

На даному етапі може бути отримана якісна інформація про можливості реалізації ризику та його наслідках, а також надані кількісні оцінки самого ризику, його параметрів, розмірів збитків та інших показників, які необхідні для прийняття рішення про управління ризиком. Необхідно враховувати, що у результаті реалізації наступних етапів управління ризиками логістичної діяльності інформація може доповнюватися, уточнюватися, отже дії в межах даного етапу не є одноразовими, а являють собою безперервний процес збирання та обробки даних.

Після того, як всі або майже всі ризики виявлені, їх необхідно проаналізувати, оцінити їх рівень та можливі джерела, а також чутливість до зміни ступеня надійності окремих складових технологічного та організаційного процесу, встановити параметри для оцінки впливу кожного окремого ризику на основні показники діяльності підприємства. Тобто, необхідно здійснити якісну оцінку ризиків – оцінку умов виникнення ризиків, визначення їх впливу стандартними методами і засобами. Якісну оцінку ризиків супроводжує кількісна їх оцінка.

Етап 2. Аналіз альтернативних методів управління ризиком. Передбачає дослідження тих інструментів, за допомогою яких можна попереджати ризик і його негативний вплив на діяльність підприємства.

Етап 3. Вибір методів управління ризиком. Сукупність методів, обраних на даному етапі є програмою управління ризиками логістичної діяльності. Вона являє собою цілісне описання заходів, які необхідно застосувати, їх інформаційне і ресурсне забезпечення, критерії ефективності їх виконання, систему розподілу відповідальності за рішення, які приймаються та низку інших відомостей, без яких неможливо організувати управління ризиком.

Етап 4. Виконання обраного методу управління ризиком. Передбачає у виконання прийнятих на попередньому етапі рішень про реалізацію тих чи інших методів управління ризиком. Це передбачає, що в межах цього процесу застосовуються приватні управлінські та технічні рішення.

Етап 5. Моніторинг результатів та вдосконалення системи управління ризиком. Забезпечує обернений зв'язок у вказаній системі. Відбувається оновлення та доповнення інформації про ризики логістичної діяльності та здійснюється оцінка ефективності застосованих заходів.

Застосування системного підходу до виявлення та управління ризиками логістичної діяльності ТДВ «Баштанський сирзавод» передбачає пошук причин ризикових ситуацій, насамперед, у зовнішньому середовищі. До зовнішніх факторів, які можуть здійснювати вплив на діяльність досліджуваного підприємства можна віднести: недосконалість законодавства у сфері підтримки сільського господарства і вирощування великої рогатої худоби; протиріччя макроекономічних процесів; політична нестабільність; ненадійність контрагентів; форс-мажорні обставини; поведінка конкурентів.

При розгляді процесу управління ризиками ТДВ «Баштанський сирзавод» оснований на системному підході вважаємо, що ризик є випадковою величиною. Тоді ризик R може бути представлений у ймовірнісних формах:

- як випадковий процес $R(t)$;
 - як система залежних випадкових величин з фіксованою послідовністю настання $\{R, Y, T\}$
 - як випадкова функція $R = R[x_1, \dots, x_m, T, Y(T)]$,
- де R – значення ризику;

$x_1, \dots, x_m$ – фактори, що впливають на виникнення ризику;

T – випадковий момент часу можливого настання ризикової ситуації;

Y – випадкова подія, яка полягає у виникненні ризикової ситуації (випадкова величина).

Статистичними характеристиками ризику є математичне очікування ризику $E(R)$ та дисперсія ризику $Var(R)$.

У ризик-менеджменті необхідно вирішити наступну задачу:

$$\begin{cases} E(R) \rightarrow \min \\ Var(R) \rightarrow \min \\ x_1, x_2, \dots, x_n \end{cases} \quad (3.1)$$

Можливі рішення оптимізаційної задачі:

- 1) оптимізація моменту можливого виникнення ризикової події;
- 2) мінімізація вірогідності настання ризикової події;
- 3) мінімізація величини ризику у випадку настання ризикової події.

Для оцінки ризиків логістичної діяльності ТДВ «Баштанський сирзавод» під час магістерського дослідження було проведено дослідження думок експертів у сфері логістики в царині ризикових ситуацій.

Кожному із п'яти експертів було запропоновано перелік із 10 ризиків, які вважаються найбільш актуальними для досліджуваного підприємства (оцінка відбувалася за шкалою від 1 до 12):

- порушення термінів постачання сировини;
- несвоєчасна оплата за доставку готової продукції;
- помилки персоналу;
- стихійне лихо;
- збої у роботі експедиторської служби;
- розкрадання при транспортуванні;
- порушення зберігання продукції;
- збої в роботі комп'ютерних мереж;
- зміни у законодавстві;
- зміни кон'юнктури ринку.

Результати проведеного дослідження відображені в табл. 3.3

Таблиця 3.3

Оцінка експертів

Ризик	Оцінка експертів					Всього
	1	2	3	4	5	
Порушення термінів постачання сировини	4	3	4	4	5	20
Несвоєчасна оплата за доставку готової продукції	7	9	12	7	10	45
Помилки персоналу	6	5	4	6	5	26
Стихійне лихо	2	6	3	2	12	25
Збої у роботі експедиторської служби	5	1	2	1	4	10
Розкрадання при транспортуванні	1	2	1	3	1	8
Порушення зберігання продукції	3	3	6	5	8	25
Збої в роботі комп'ютерних мереж	11	11	8	11	2	43
Зміни у законодавстві	8	10	9	8	11	46
Зміни кон'юнктури ринку	12	12	10	10	6	50
Всього	59	62	59	57	64	301

Для визначення ступеня узгодженості думок експертів по важливості кожного з можливих ризиків (з урахуванням впливу на логістичну діяльність підприємства) застосовуємо коефіцієнт конкордації:

$$W = \frac{10 \sum_{i=1}^m d_i^2}{m^2 \times (n^3 - n)} , \quad (3.2)$$

де m - число експертів;

n – кількість ризиків;

d_i – відхилення суми рангів по i -тому напрямку від середнього значення рангів.

$$W = \frac{10 \times 2110}{5^2 \times (10^3 - 10)} = \frac{21100}{25 \times 990} = 0,852525$$

Думки експертів можна рахувати узгодженими, а якість оцінки – високою, оскільки значення коефіцієнта $W \geq 0,85$.

Оцінимо значимість коефіцієнта конкордації з використанням критерію узгодження « χ^2 » («хі- квадрат») Пірсона з числом ступенів свободи $k=n-1$; $k=10-1$. Як відомо «хі- квадрат» Пірсона є потужним параметричним критерієм, який дозволяє оцінити значимість між фактичною (виявленим у результаті дослідження) кількістю рішень або якісних характеристик вибірки, які попадають у кожну категорію, і теоретичною кількістю, яку можна очікувати у групі, що вивчається при справедливості початкової гіпотези. Тобто, дозволяє оцінити статистичну значимість відмінностей двох або декількох відносних показників.

$$\text{Розраховане значення } \chi^2_{\text{розрах}} = W \times m \times (n-1) = 0,852525 \times 5 \times 9 = 38,363625$$

$$\text{Табличне значення } \chi^2_{\text{табл}} (k = 9, \alpha = 0,005) = 26,6.$$

Оскільки $26,6 < 38,363625$, то гіпотеза думки експертів узгоджені з вірогідністю 0,995.

Таким чином, координуючи діяльність всієї системи управління логістичною діяльністю підприємства для досягнення поставлених цілей, менеджерам у сфері логістики ТДВ «Баштанський сирзавод» необхідно вміти виявляти ризики, оцінювати їх, враховуючи вплив факторів ризику на результати діяльності підприємства, приймати рішення по управлінню ризиками на основі системного підходу.

3.3 Економічне обґрунтування впровадження системи автоматизації складу на базі WMS

Діяльність ТДВ «Баштанський сирзавод» націлена на високу ефективність і конкурентоспроможність, тому вважаємо актуальною необхідність цифровізації та упорядкування роботи складського господарства на основі впровадження WMS (Warehouse Management System) – системи автоматизації складу.

WMS – це апаратно-програмний комплекс, призначений для повного відображення та оптимізації процесів логістики, який має великий набір функцій та гнучкі можливості, які дозволяють ефективно управляти розміщенням, переміщенням продукції на складі. Процеси, які автоматизують WMS-системи, достатньо універсальні: прийомка, розміщення, зберігання, інвентаризація, підбір, відвантаження, аналітика тощо, а ось глибина автоматизації процесів залежить від виду впроваджених систем.

Ефективність впровадження WMS-системи на ТДВ «Баштанський сирзавод» буде залежати від досвіду і кваліфікації спеціалістів, які вестимуть проект. Навіть при виборі системи з великою функціональністю ефект залежить не стільки від програмних можливостей, а від того, наскільки правильно вони будуть зкоординовані, адаптовані під специфіку діяльності підприємства.

Для того, щоб правильно підібрати та впровадити таку систему автоматизації складу необхідно, в першу чергу обґрунтувати проблеми, які підприємству необхідно вирішити.

Дослідження проведене в магістерській кваліфікаційній роботі показало, що для ТДВ «Баштанський сирзавод» нагальними проблемами, які можна було б вирішити за допомогою впровадження WMS-системи є наступні:

- збільшення точності та ефективності виконання операцій на складі;
- зберігання і наступний аналіз операцій з прийнятою сировиною, відвантаженим товаром і з тим, що зберігається на складі;
- збір та відображення у зручному для операторів вигляді інформації про стан складу у реальному часі.

Розрахуємо економічний ефект від впровадження інформаційної системи WMS. Вихідні дані для розрахунку представлені в табл. 3.4

Вихідні дані

Показник	Значення показника
Час на здійснення операцій до впровадження програми, хв..	47,0
Час на здійснення операцій після впровадження програми, хв..	27,0
Середньорічна заробітна плата одного робітника, тис.грн.	124,9
Страхові внески, %	25,5%
Чисельність спеціалістів, осіб	15
Тривалість робочого дня, год.	8,0
Витрати на впровадження заходу, тис. грн.	108,0

Процент втрат робочого часу визначимо за формулою:

$$B = \frac{BЧ}{R} \times 100, \quad (3.3)$$

де ВЧ – втрати робочого часу протягом зміни, хв.

R – тривалість робочої зміни, 77в...

$$B_1 = 47/480 \times 100\% = 9,8\%;$$

$$B_2 = 27/480 \times 100\% = 5,6\%$$

Умовне вивільнення чисельності визначимо за наступною формулою:

$$\Delta Ч = \frac{B_1 - B_2}{100 - B_2} \times Ч \quad (3.4)$$

де B_1, B_2 - втрати робочого часу відповідно до і після здійснення заходів, %;

Ч – чисельність працівників у процесі (на дільниці, у цеху, на підприємстві), осіб.

$$\Delta\text{Ч} = (9,8-5,6)/(100-5,6) \times 15 = 4,2/94,4 \times 15 = 0,7$$

Економія фонду заробітної плати визначається за формулою:

$$\Delta C_{\text{з.п.}} = \Delta\text{Ч} \times 3\Pi_{\text{ср.річ.}} \times K_{\text{поч.}} \quad (3.5)$$

$$\Delta C_{\text{з.п.}} = 0,7 \times 124,9 \times 1,35 = 218,1 \text{ тис. грн.}$$

Поточний річний економічний ефект визначимо за формулою:

$$E_{\text{п}} = \Delta C_{\text{з.п.}} - Z_i \quad (3.6)$$

Так як витрати на даний захід складуть 108 тис. грн., то економічний ефект становитиме:

$$E_{\text{п}} = 218,1 - 108 = 110 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, впровадивши WMS-систему управління складом, підприємство матиме можливість скоротити витрати на виконання складських операцій (відбір, пакування, відвантаження, прийомка тощо), а також централізовано, під управлінням програмного забезпечення, із застосуванням мобільних і голосових терміналів виконувати складські операції, уникнути помилок і покращити в цілому задоволення запитів замовників.

Висновок до розділу 3

1. Сучасна економічна наука володіє значним арсеналом інструментів та засобів для покращення управління логістичною діяльністю підприємств. Проте, кожне підприємство при виборі цих засобів чи інструментів повинно орієнтуватися на власну специфіку діяльності. Для молокопереробного підприємства ТДВ «Баштанський сирзавод» необхідно знайти оптимальний баланс між штовхаючими і тягнучими силами, в умовах обмежень за термінами зберігання сировини і готової продукції та оптимізувати витрати на логістичну діяльність.

2. Одним із засобів оптимізації логістичних витрат є передача на аутсорсинг за визначеним алгоритмом неосновних видів діяльності. Підприємство зможе зекономити на заробітній платі персоналу, утриманні складу, бензині та амортизації автомобілів. Це дозволить удосконалити структуру управління логістичною діяльністю, оптимізувати логістичні витрати та збільшити прибутки.

3. Логістична діяльність підприємства постійно знаходиться під впливом великої кількості ризиків, не прийняття до уваги яких несуть у собі загрози ефективного функціонування підприємства. Удосконалення процесу управління ризиками логістичної діяльності на основі системного підходу дозволить менеджерам ТДВ «Баштанський сирзавод» вчасно їх виявляти та не допускати кризових ситуацій.

4. Цифровізація логістичних процесів є на сьогодні способом спрощення комунікації як у внутрішніх процесах так і при співпраці із постачальниками та замовниками. Здійснене дослідження вказало на необхідність впорядкування роботи складського господарства ТДВ «Баштанський сирзавод» на основі впровадження WMS-системи автоматизації складу. Це дозволить зменшити витрати на виконання складських операцій, а також централізовано, під управлінням програмного забезпечення виконувати складські операції, уникнути помилок і покращити в цілому задоволення запитів замовників. Розрахований економічний ефект від впровадження WMS-системи складає 110 тис. грн.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній магістерській роботі проведено дослідження теоретичних аспектів та практичних основ управління логістичною діяльністю ТДВ «Баштанський сирзавод».

1. Логістика та логістична діяльність є важливими компонентами сучасної ринкової економічної системи. Логістична діяльність підприємств охоплює управління транспортом, складським господарством, комерційну діяльність та багато іншого. Впровадження методів логістичного сервісу у практичну діяльність підприємств дозволяє значно скоротити всі види запасів, прискорити оборотність оборотного капіталу, знизити собівартість виробництва продукції та витрати в розподіл, забезпечити найбільш повне задоволення потреб споживачів.

2. Дослідження факторів впливу є невід'ємною частиною управління логістичною діяльністю. На логістичну діяльність впливає велика кількість факторів внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства. Зовнішні фактори опосередковано впливають на логістичну діяльність підприємства: економічні, науково-технічні, соціальні, демографічні, природно-кліматичні та політичні, їх дії підприємство не може уникнути. Внутрішні фактори логістичної діяльності: розвиненість мережі просування продукції та розподільних центрів, кадри та їх мотивація, організаційна структура підприємства, ефективність економічної діяльності підприємства, програмне забезпечення, що використовується підприємством, а також складське обладнання та технології.

3. Управління логістичною діяльністю підприємства здійснюється за допомогою великої кількості інструментів, серед яких бюджет логістики, показники логістичної діяльності, планування номенклатури товарів, а також методи дослідження операцій. Застосування різних інструментів управління логістичною діяльністю та постійне їх удосконалення дає можливість впорядкувати оптимізувати виконання різних функцій.

Досягнення цілей підприємства відбувається на основі застосування принципів управління логістичною діяльністю.

4. Аналіз наукових джерел показує значну кількість методів та методик оцінки логістичної діяльності підприємства, серед них: економічні, математичні методи, евристичні, економіко-математичні та організаційно-економічні. Представлені методи зводяться до відносно простих класичних методів, серед яких виокремлюють балансові, порівняльні та індексні методи, що фактично не дозволяє точно виявити внесок конкретних операційних процесів у сукупні логістичні витрати.

5. Досліджуване підприємство ТДВ «Баштанський сирзавод» територіально розташоване у м. Баштанка Миколаївської області. Спеціалізується підприємство на переробці молочної сировини та виготовленні різних сортів сиру і молочних продуктів з цільного молока. Для підприємства важливим є ефективне формування та управління логістичною діяльністю.

Здійснена у другому розділі кваліфікаційної магістерської роботи оцінка ефективності логістичної діяльності ТДВ «Баштанський сирзавод» за 2018-2020 рр. показала наступне.

Фінансово-економічний стан досліджуваного підприємства є нестабільним. Оцінка структури витрат на виробництво свідчить, що підприємство має матеріаломістке виробництво, оскільки питома вага матеріальних витрат становить 73%. Найменшу частку у структурі витрат займають амортизаційні відрахування, проте мають у 2020 році порівняно із 2019 тенденцію до зростання, адже підприємство у 2020 році ввело в експлуатацію нове обладнання. Найбільш прибутковими для підприємства в аналізованому періоді є сир твердий з часткою у прибутку 25,4%, сметана - 15,0%, кефір - 12,1%, молоко - 12,0% та масло вершкове - 9,3%. Саме на ці групи продукції підприємству необхідно орієнтуватися для забезпечення подальшого функціонування, адже вони користуються попитом у споживача.

Аналіз ефективності логістичної діяльності ТДВ «Баштанський сирзавод» показав, що найбільше логістичних витрат підприємства ТДВ «Баштанський сирзавод» формується в системах транспортування та збуту.

Розраховане значення комплексного показника ефективності логістичної системи мало найвище значення у 2018 році – 11,8. У 2019 році відбулося уповільнення розвитку логістичної системи, що засвідчує недосконале управління логістичною діяльністю. У 2020 році підприємство відновило темпи розвитку логістичної системи, але значення зазначеного показника зросло лише до рівня 10,5.

6. Виявлені проблеми у сфері управління логістичною діяльністю ТДВ «Баштанський сирзавод» зумовили необхідність розробки напрямів його удосконалення.

Так, у третьому розділі роботи розроблено пропозиції щодо оптимізації логістичних витрат підприємства і як найбільш прийнятний засіб обрано аутсорсинг другорядних процесів. Докладно описано алгоритм та зміст основних етапів аутсорсингу для ТДВ «Баштанський сирзавод».

Також, запропоновано удосконалити процес управління ризиками логістичної діяльності на основі системного підходу. Його застосування допоможе менеджерам ТДВ «Баштанський сирзавод» вивчити ризики як комплекс взаємопов'язаних підсистем, розкрити їх властивості та глибину, внутрішні та зовнішні зв'язки.

Пропоноване впровадження WMS-системи автоматизації складу та цифровізації логістичних процесів дозволить зменшити витрати на виконання складських операцій (розрахований річний економічний ефект становитиме 110 тис. грн.), а також централізовано, під управлінням програмного забезпечення виконувати складські операції, уникнути помилок, удосконалити структуру управління логістичною діяльністю і сформувати цифро орієнтовану логістичну систему підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В.Г. Розвиток мікрологістичних систем та методика його оцінювання. *Науковий журнал Луцького національного технічного університету. Серія «Логістика: теорія та практика»*. 2012. № 1(2). С. 5-11.
2. Божанова В.Ю., Котуранова Т.В., Булеєв Ю.С., Цабій О.В. Логістична діяльність підприємства: інновації та інтернет-маркетинг: навч. посібник. Дніпро: ДВНЗ ПДАБА, 2017. 280 с.
3. Воронько-Невіднича Т.В., М.В. Іщенко, В.С. Мірошник. Аспекти удосконалення управління логістичною діяльністю підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип.1 (18). С. 78-81.
4. Гаджинский А.М. Логистика: учебник для высших и средних спец. учебн. заведений. 2-е изд. Москва: Маркетинг, 1999. 228 с.
5. Григорьев, М.Н., Долгов А.П., Уваров С.А. Логистика. Продвинутый курс: учебник для магистров. 3-е изд., перераб. и доп. Москва: Издательство Юрайт, 2014. 734 с.
6. Григорак М. Ю. Інтелектуалізація ринку логістичних послуг: концепції, методологія, компетентність: монографія. Київ: Сік Груп Україна. 2017. 516с.
7. Глогусь О. Логістика. Київ: Лілея. 1998. 165с.
8. Гринів Л.В., Вачіль О.П. Методи оцінки ефективності прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. *Вісник Прикарпатського університету. Серія «Економіка»*. 2015. Вип. 11. С. 292–296.
9. Іванішин О.В. Інноваційні бізнес-моделі логістичного забезпечення розвитку підприємства. *Інноваційна економіка*. 2020. 7-8 (85). С. 80-87.
10. Іваніщева А.В. Сучасні напрямки розвитку логістичних технологій в Україні. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. Том15. Вип. 3(34). С. 96-116.
11. Кальченко А. Г. Логістика: Підручник. Київ: КНЕУ. 2003. 284 с.

12. Карп І. Функціонування логістичного управління на підприємстві. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. 2011. Вип.16. С. 110-116.
13. Канке А.А., Кошечая И.П. Основы логистики. Москва: Проспект. 2014. 446 с.
14. Кислий В.М, Біловодська О.А., Оліференко О.М. Логістика: теорія та практика: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.
15. Коваленко О.О., Марценюк Т.О., Яворська І.О. Проблеми використання інформаційних логістичних систем на українських підприємствах. *Економічний простір*. 2015. № 19. С. 274-282.
16. Ковбаса О.М., Холохоренко Д.С., Чалий Д.Р. Аспекти визначення ефективності логістичної діяльності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 3(20). С. 242-248.
17. Колодзієва Т.О. Логістична діяльність підприємств в Україні: оцінка стану логістичного середовища у світових рейтингах. *Економічний вісник*. 2018. №4. С. 112-120.
18. Коніщева Н.Й., Трушкіна Н.В. Управління логістичною діяльністю туристичних підприємств: уточнення термінології. *Вісник ДІТБ. Серія: Економіка, організація і управління підприємствами (в туристичній сфері)*. 2006. № 10. С. 47–57.
19. Кочубей Д. Оцінка ефективності функціонування логістичної системи торговельних підприємств. *Вісник КНТЕУ*. 2009. №4. С. 59-66.
20. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії: підручник для студ. вищ. навч. закладів. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», Інтелект-Захід. 2004. 416 с.
21. Крикавський Є.В., Чернописька Н.В. Логістичні системи: навчальний посібник. Львів: Вид-во Національний університет «Львівська політехніка», 2009. 264 с.
22. Кустріч Л.О. Підвищення ефективності діяльності як основа розвитку логістичного підприємництва в Україні. *Агросвіт*. 2020. №3. С. 13-19.

23. Курбацька Л.М., Кадирус І.Г., Савенко О.А., Нечипоренко О.В. Удосконалення логістичних систем для забезпечення принципів стійкого розвитку підприємства. *Агросвіт*. 2021. №8. С. 60-66.
24. Мельникова К. В. Теоретичні принципи логістичного обслуговування споживачів. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 309–312.
25. Мігай Н.Б., Боровик І.О. Діджиталізація логістичних процесів у бізнесі. *Бізнес, цифрові інновації, підприємництво: теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку: збірник матеріалів наук.-практ. конф., (м. Запоріжжя, 6 лист. 2021р.)*. Запоріжжя: ГО «СІЕУ», 2021. С. 37-40.
26. Мігай Н.Б., Боровик І.О. Методи управління логістичними ризиками підприємства. *Антикризові заходи в умовах економічної нестабільності: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., (м. Одеса, 26 лист. 2021р.)*.
27. Наконечна Т. В., Гринів Н. Т., Данилович Т. Б. Особливості розвитку ринку логістичних послуг в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 24, Ч. 2. С. 139–144.
28. Окландер М. А. Контуры экономической логистики: монография. Киев: Наукова думка. 2000. 176 с.
29. Офіційний сайт групи компаній АТ «Молочний альянс». URL: <https://milkalliance.com.ua/> (дата звернення 01.10.2021)
30. Пальчик І.М. Логістичне управління підприємством – теоретико-методичний аспект. *Ефективна економіка*. 2014. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3442> (дата звернення 11.10.2021)
31. Попова Ю.М., Панюкова Ю.А. Логістична діяльність підприємства харчової промисловості та її оптимізація. *Финансы, учет, банки*. 2014. №1. С.223-231.
32. Регіональні логістичні системи: теорія та практика: монографія / відп. ред.. Л.Л. Ковальська. Луцьк : ЛНТУ, 2011. 264 с.

33. Репіч Т.А., Новак Т.В. Шляхи зниження логістичних витрат. *Молодий вчений*. 2018. № 11 (2). С. 185-189.
34. Річна інформація емітента цінних паперів. URL <https://milkalliance.com.ua/company/inform/bashtanskij-sirzavod/> (дата звернення 01.10.2021)
35. Скоробогатова Т.Н. Об использовании оценочных показателей эффективности деятельности предприятия: логистический аспект. *Известия СГУ*. 2017. №7. С.4–10.
36. Соколовський С.А., Науменко М.О. Вдосконалення логістичної системи підприємства: моделювання сценаріїв та оцінка ефективності. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2018. Вип. 2. С. 236-245.
37. Сярдова О.М. Формирование программы и оценка повышения результативности логистической системы. *Актуальные проблемы экономики и права*. 2013. №11. С.12–19.
38. Федотова І.В. Формування багаторівневої моделі логістичної системи. *Економіка транспортного комплексу*. 2019. Вип. 33. С. 5-31.
39. Федькович І.В. Удосконалення логістичної діяльності на підприємстві. *Економіка та держава*. 2018. № 1. С. 111-113.
40. Хвищун Н. В. Логістичні складові підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Логістика: теорія та практика*. 2016. №1. С. 126–134.
41. Хрутьба Ю.С., Параніч П.Г., Ідзієв Т.Б. Сучасний стан та особливості розвитку ринку логістичних послуг в Україні. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2020. 4 (14). С. 129-136.
42. Чернописька Н.В. Методичні підходи до оцінювання логістичної діяльності підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика»*. 2008. № 623. С. 265–261.
43. Шкробот М.В., Моргонюк А.А. Удосконалення системи управління логістичними процесами підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 4 (2). С. 849-854.