

*Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

***Тема: Аналіз логістичної стратегії підприємства (на прикладі ТДВ
«Яготинський маслозавод»)***

*Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітня програма 6.076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»*

Завідувач кафедри:

Карінцева О. І.

Керівник роботи:

Дерев'янка Ю.М.

Виконавець:

*Скрипка А. В.
П.І.Б.*

Група:

*ПЕ-71/1
шифр*

Суми 2021

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота 51 стор., 6 таблиць, 26 рисунків, 81 джерело, 2 додатки.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування застосування логістичних стратегій та обґрунтуванні шляхів їх оптимізації з метою підвищення ефективності діяльності виробничого підприємства.

Об'єкт дослідження – процес формування логістичної стратегії підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод».

Предмет дослідження – механізм формування логістичної стратегії підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод».

Методи дослідження – загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, структурно-логічний аналіз, метод класифікацій, методи аналізу та синтезу, метод порівняння, графічний та табличний методи.

У першому розділі визначені теоретичні аспекти формування логістичної стратегії підприємства, досліджена сутність, класифікація, принципи, функції, завдання логістичної стратегії підприємства, методологія управління логістичною стратегією підприємства.

У другому розділі проаналізовано логістичну стратегію промислового підприємства, досліджено оцінку складових логістичної стратегії підприємства.

У третьому розділі запропоновані пропозиції щодо оптимізації логістичної стратегії ТДВ «Яготинський маслозавод» з розрахунком економіко-математичних методів оптимізації логістичної стратегії.

логістична стратегія, підприємство, логістика, ефективне управління, ринкова інфраструктура, методи аналізу.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Логістична стратегія підприємства: сутність, класифікація та принципи	7
1.2 Функції і завдання логістичної стратегії на промисловому підприємстві	10
1.3 Методологія управління логістикою підприємства	13
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»)	17
2.1 Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»	17
2.2 Аналіз логістичної стратегії ТДВ «Яготинський маслозавод»	21
2.3 Оцінка складових логістичної стратегії підприємства	24
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»	28
3.1 Використання економіко-математичних методів для оптимізації логістичної стратегії підприємства	28
3.2 Шляхи удосконалення оптимізації логістичної стратегії на підприємстві	32
ВИСНОВКИ	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	41
ДОДАТКИ	48

ВСТУП

Актуальність теми.

Сучасні тренди економічного розвитку визначаються концепціями промислових революцій [65, 73, 74], ідеями сталого розвитку та глобалізаційними аспектами [63, 66, 69, 71, 72, 75].

Менеджмент логістичної стратегії для промислового підприємства працює на забезпечення якісного обслуговування споживачів, на оперативне реагування змін у зовнішньому середовищі, на своєчасність коригування логістичних характеристик з орієнтацією на запити певних споживачів, з єдиною метою щодо підвищення ефективності господарської діяльності підприємства [64, 67, 68, 70].

Слабкий розвиток систем логістичних стратегій виробничих підприємств має залежність від сучасних тенденцій зовнішнього середовища, та може вплинути на конкурентоспроможність продукції та втрати позицій на певному ринку, дає необхідність в актуальності дослідження.

Дослідженнями проблематики функціонування та формування логістичної стратегії на підприємстві приділяється значна увага у працях вітчизняних науковців, які були розглянуті при написанні дипломної роботи, зокрема: Говорун О.В. [13], Гончаренко О.М. [14], Еш С.М. [20], Канцір І.А. [21,22], Минюк Л.Д. [30], Онищенко С.В. [33], Рубанов П.М. [35] та інші [8-12, 15-19, 23-29,31,32,34,36-52,67,69,70], а також зарубіжних вчених [53-66,68].

Метою дослідження – є теоретичне обґрунтування застосування логістичних стратегій та обґрунтуванні шляхів їх оптимізації з метою підвищення ефективності діяльності виробничого підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити певні **завдання**:

- визначити сутність, класифікація, принципи, функції та завдання логістичної діяльності підприємства;
- дослідити методологію управління логістикою підприємства;
- здійснити аналіз дослідження логістичної діяльності підприємства;

- розробити напрямки оптимізації логістичної системи;
- сформулювати та обґрунтувати практичні рекомендації щодо ефективності логістичної схеми промислового підприємства.

Об’єктом дослідження – є процес формування логістичної стратегії підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод».

Предметом дослідження є механізм формування логістичної стратегії підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод».

Методи дослідження – загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, структурно-логічний аналіз, метод класифікацій, методи аналізу та синтезу, метод порівняння, статистичний аналіз, графічний та табличний методи.

У першому розділі визначені теоретичні аспекти формування логістичної стратегії підприємства, досліджена сутність, класифікація, принципи, функції, завдання логістичної стратегії підприємства, методологія управління логістичною стратегією підприємства.

У другому розділі проаналізовано логістичну стратегію промислового підприємства, досліджено оцінку складових логістичної стратегії підприємства.

У третьому розділі запропоновані пропозиції щодо оптимізації логістичної стратегії ТДВ «Яготинський маслозавод» з розрахунком економіко-математичних методів оптимізації логістичної стратегії.

Фактологічну (інформаційну) основу дослідження складають наукові публікації вітчизняних і зарубіжних вчених, законодавчо-нормативні акти, власні розрахунки автора.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Логістична стратегія підприємства: сутність, класифікація та принципи

Стратегія управління логістичною діяльністю визначає системність формування цілей та напрямків створення каналу логістики підприємства орієнтуючись на принципи оцінки бізнес-процесів. Зокрема, корпоративна стратегія підприємства формує сукупність функціональних стратегій.

Логістико-функціональна стратегія окреслює напрямки впровадження основної стратегії з використанням інструментів логістичного управління.

Логістична стратегія – це функціональна стратегія підприємства, яка направлена оптимізувати рівень запасів, мінімізувати час переміщення продукції та виробів, забезпечити високий рівень логістичного сервісу та обслуговування, мінімізувати рівень ризиків та загальних витрат в логістичних ланцюгах кожного підприємства. Схема комплексного процесу логістичної системи представлена на рис. 1.1.

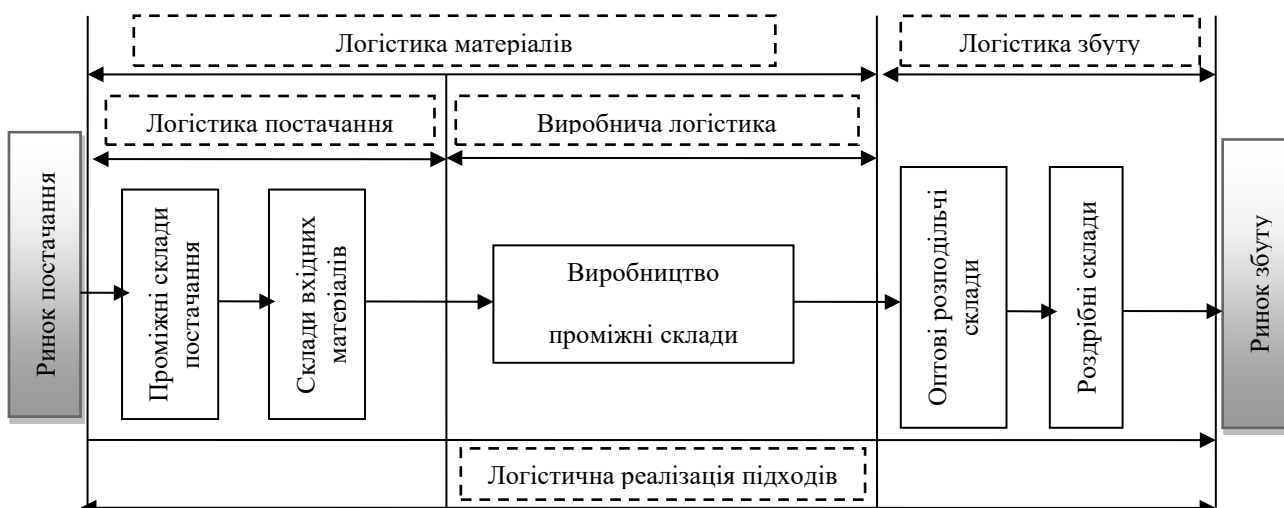


Рисунок 1.1 – Схема комплексного процесу логістичної системи

Джерело: побудовано на основі [5, с. 354].

Основним завданням розробки та впровадження логістичних систем – є мінімальні загальні витрати від пропозиції до реалізації продукції споживачам з дотриманням показників рівня високої якості обслуговування клієнтів. Класифікація потоків в логістичній системі підприємства поділяється за різними ознаками (рис. 1.2).

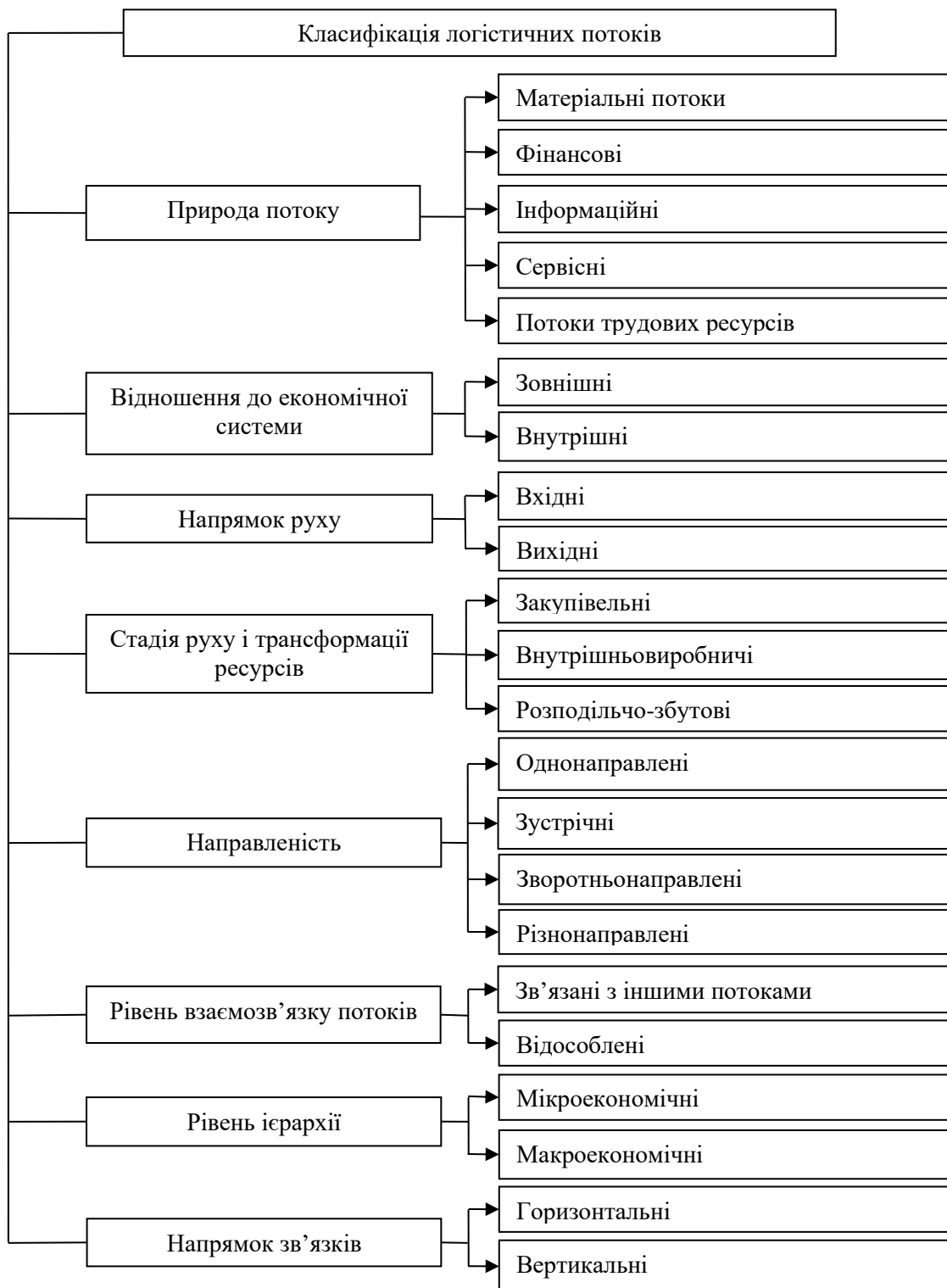


Рисунок 1.2 – Класифікація логістичних потоків підприємства

Джерело: побудовано на основі [17, с. 14-15].

Логістичні стратегії – функціонально працюють з конкурентними стратегіями – розвиваючи стратегії конкуренції на ринку.

Складовими логістичної діяльності є потоки – матеріальні, фінансові, інформаційні, сервісні операції (рис. 1.3).

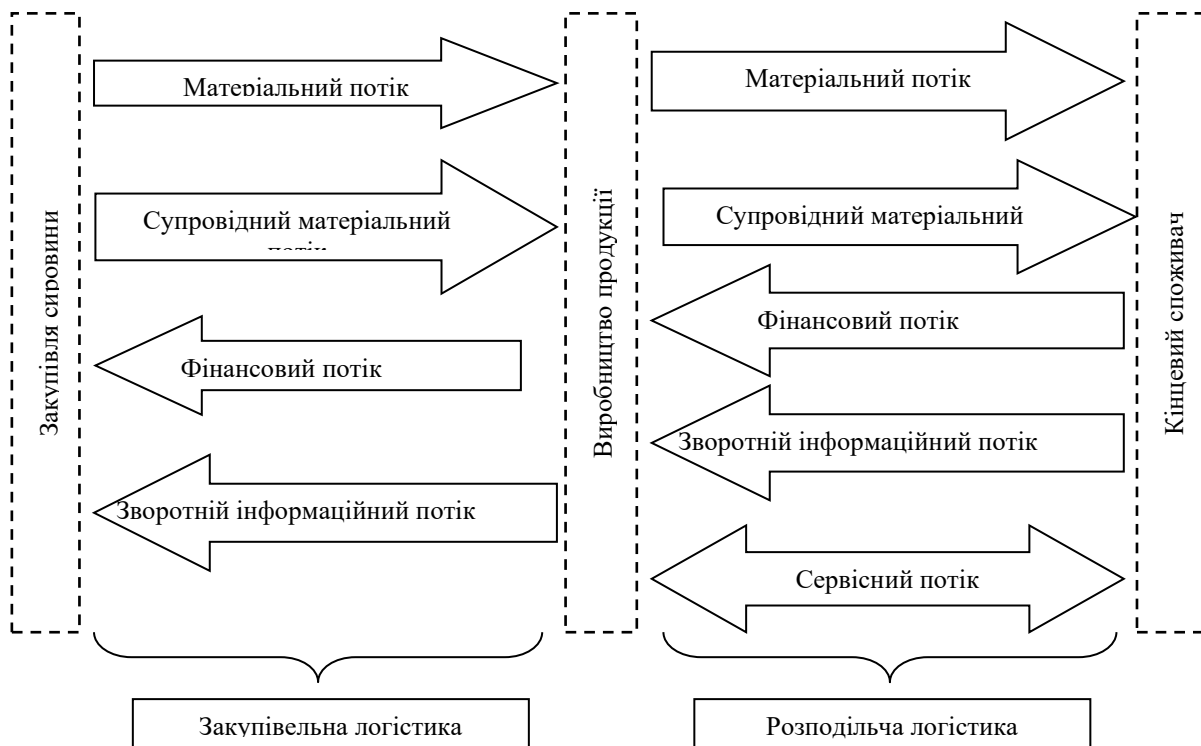


Рисунок 1.3 – Структурний процес потоків логістичної системи

Джерело: побудовано на основі [8, с. 56].

Матеріальний потік – це основний структурний елемент логістичної системи. Процес руху матеріального потоку від сировини до кінцевого споживача змінюється у послідовності: «сировина – напівфабрикат – незавершене виробництво – готова продукція».

Систематизуємо взаємозв'язок основних принципів логістики в логістичному управлінні підприємством (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Основні принципи в логістичному управлінні підприємством

Джерело: побудовано на основі [17, с. 17-18].

Основні принципи в логістичному управлінні підприємством направлені на корпоративну стратегію, а саме: розробку логістичних операцій; знаходження необхідної інформації для впровадження сучасних технологій у виробництво; реалізацію виготовленої продукції; удосконалення організації руху матеріальних потоків; оцінку ефективності діяльності логістичних підрозділів.

1.2 Функції і завдання логістичної стратегії на промисловому підприємстві

Логістичні функції – це складовий елемент функціональної логістичної діяльності, який визначається відповідно до виконання логістичних цілей (завдань), поділяючись за змістом логістичних процесів [19, с. 88].

Логістична діяльність ділиться за напрямками: логістичні функції, логістичні процеси та логістичні операції. Загальні логістичні функції (активності) поділяються на комплексні (базові, ключові, підтримуючі логістичні функції) та елементарні (логістичні операції) (рис.1.5).

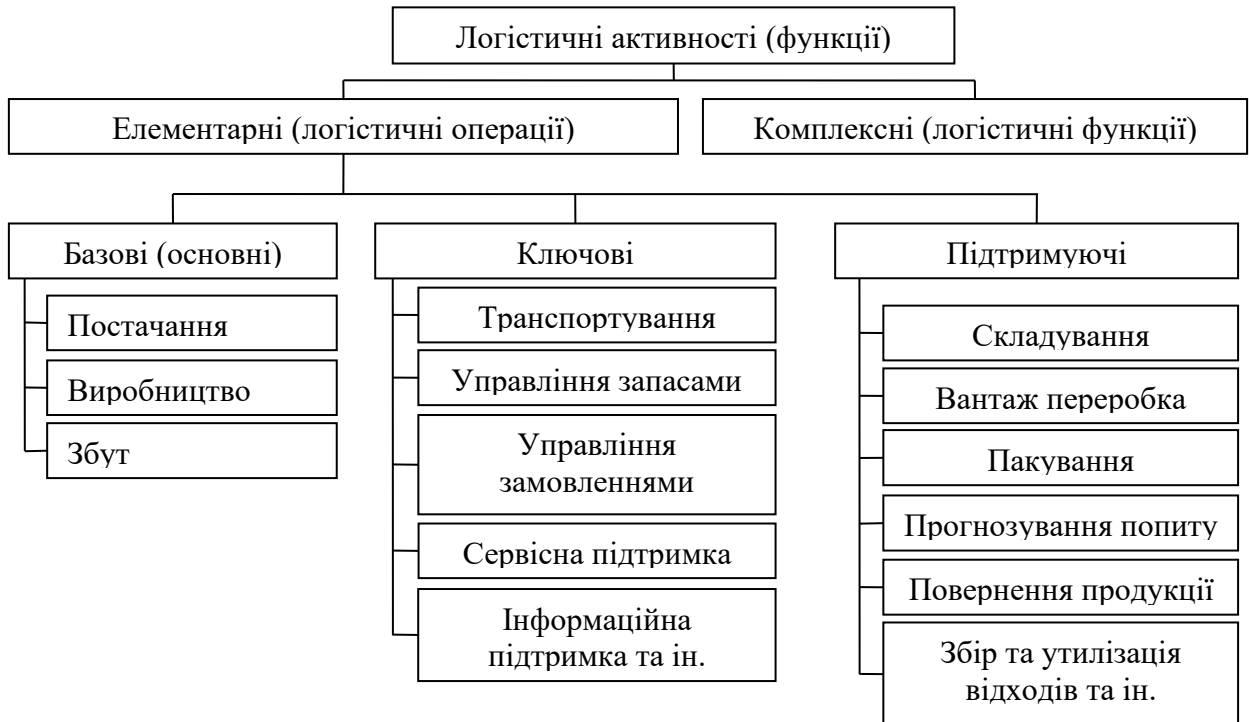


Рисунок 1.5 – Класифікація функцій логістики
Джерело: побудовано на основі [19, с. 89-90].

До базових логістичних функцій підприємства відносяться: постачання, виробництво збут. До ключових логістичних функцій підприємства входять: транспортування, управління запасами, управління замовленнями, сервісна та інформаційна підтримка.

Підтримуючі логістичні функції направлені на складування, вантажопереробку (обробку вантажів), пакування, прогнозування попиту, реалізацію продукції, збір та утилізація відходів (управління вторинними матеріальними ресурсами) тощо.

Логістичні функції поділяються за напрямками: оперативні та координаційні.

Оперативні функції – направлені на керування системами матеріальних ресурсів в напрямках – постачання, виробництва та розподілу.

Проаналізуємо схематичну модель основних логістичних процесів на промисловому підприємстві (рис. 1.6):

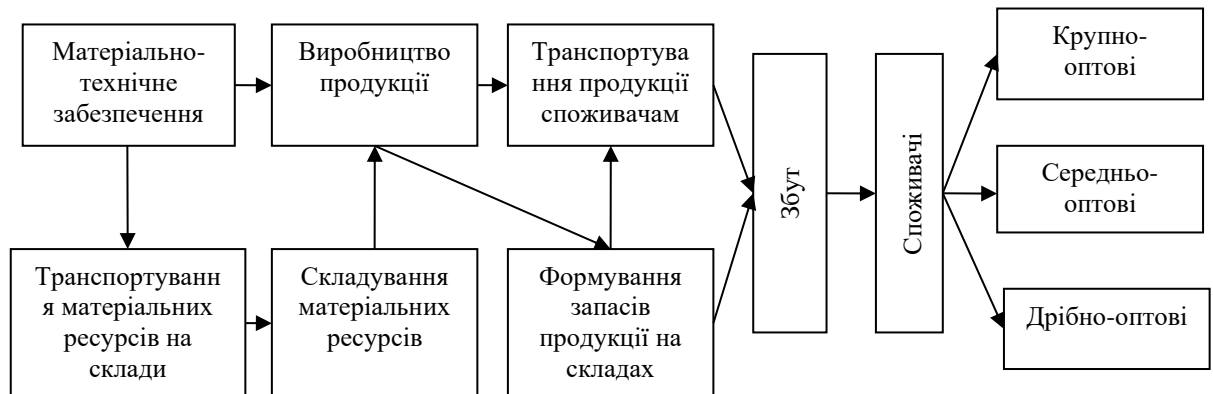


Рисунок 1.6 – Схематична модель основних логістичних процесів на промисловому підприємстві

Джерело: побудовано на основі [5, с. 354].

Функціями логістичної координації – є виявлення та аналіз потреб виробництва в матеріальних ресурсах; прогнозування ринків збуту; своєчасна обробка інформації щодо замовлень та потреб клієнтів.

Класифікація видів логістичної діяльності за ознаками (фазова, функціональна) представлена на рисунку 1.7.

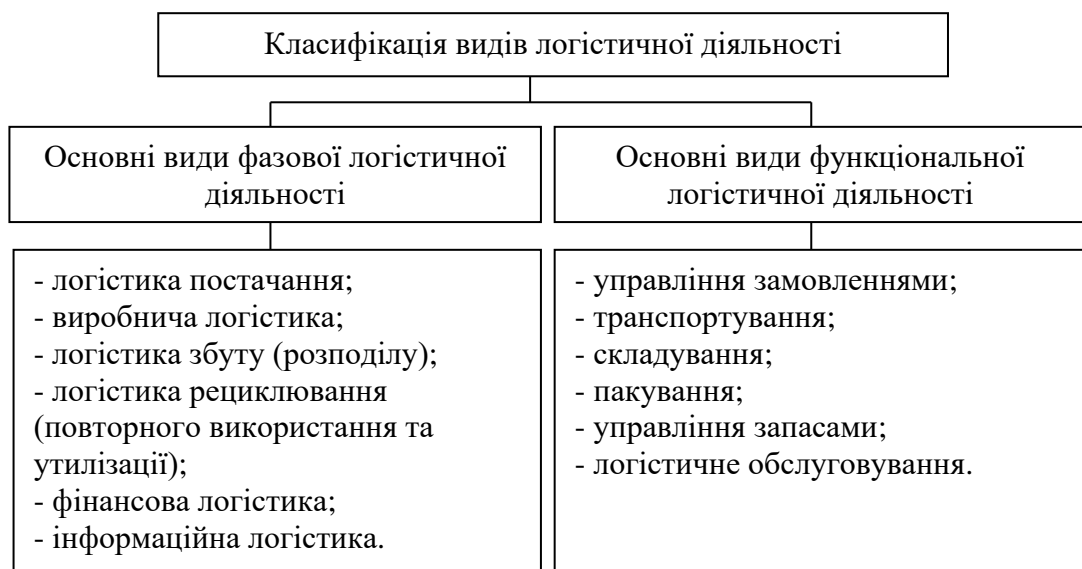


Рисунок 1.7 – Класифікація видів логістичної діяльності

Джерело: побудовано на основі [25, с. 563].

Загалом, логістика промислового підприємства – це комплекс дій виробничої діяльності, який поетапно впроваджує процес ний механізм логістичної діяльності в напрямку – мінімізувати витрати (збитки) підприємства оптимально оптимізуючи виробничий логістичний ланцюг, контролюючи рівень впливу зовнішніх ризиків.

1.3 Методологія управління логістикою підприємства

Логістика досліджує закономірності управління функціонування потоками руху сировини, матеріалів, готової продукції з орієнтацією на сучасні потреби кінцевого споживача (клієнта). Методологія логістики розвивається в напрямку мінімізації загальних витрат, стабільний рух матеріалопотоків, регулювання процесу матеріально-технічного постачання, контроль виробництва та реалізації готової продукції (товару).

Система логістичного управління – це результативна діяльність кожного підприємства, яка формує процес планування, реалізації, контролю руху продукції «виробник–споживач» щодо повного задоволення попиту з одержанням максимальним прибутком [30, с. 102].

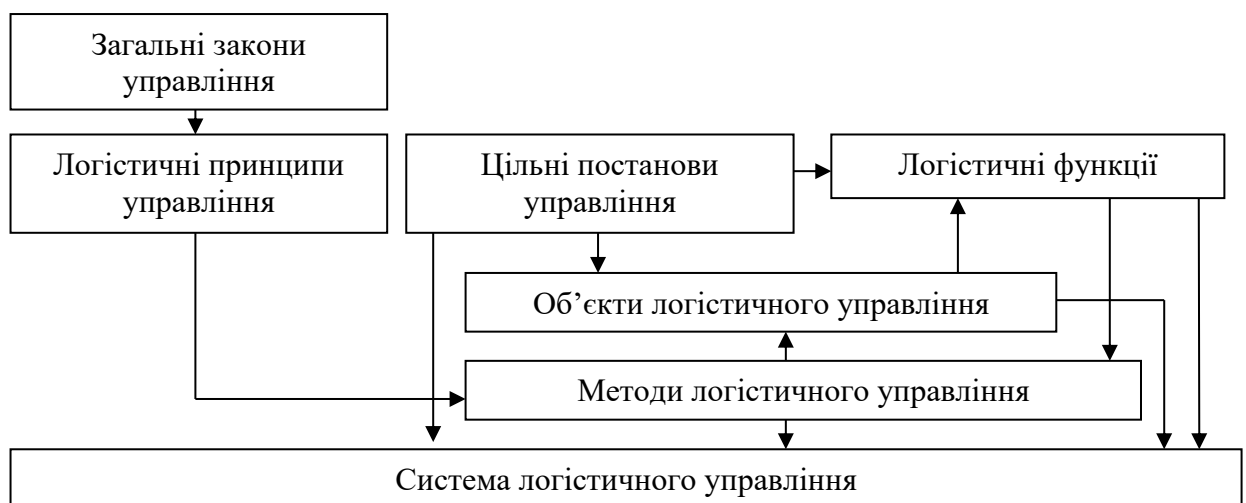


Рисунок 1.8 – Системна схема методів логістичного управління підприємства

[30, с. 76]

Методичне управління використовує логістичні закони і принципи, впроваджуючи їх на певних етапах роботи підприємства.

Логістичне управління за способом впливу класифікується на: пряме та непряме (рис. 1.9).

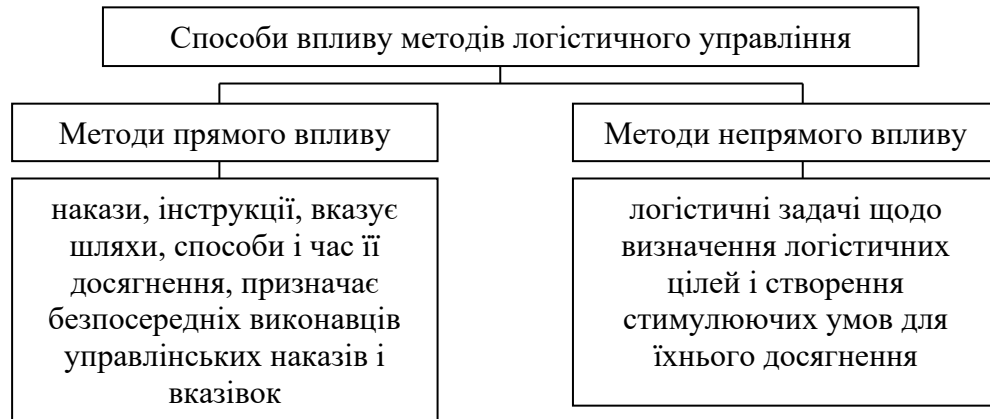


Рисунок 1.9 – Класифікація логістичного управління за способом впливу

Джерело: побудовано на основі [30, с. 77].

Системи управління формують процеси прийняття рішень застосовуючи необхідні методи та засоби, шляхом стимулювання сприятливими умовами – доцільно обґрунтовуючи логістичну стратегію орієнтуючись на інтереси постачальників з підприємствами в напрямку їх співпраці (рис. 1.10).



Рисунок 1.10 – Система методів управління щодо прийняття рішень

Джерело: побудовано на основі [30, с. 79-81].

Методи логістичного управління поділяються за різними ознаками, вибір необхідних методів залежить від різних факторів (рис. 1.11).



Рисунок 1.11 – Організаційні форми методів логістичного управління

Джерело: побудовано на основі [30, с. 77].

Сучасні умови ринкових форм господарювання формують необхідну інфраструктуру з новими формами відносин управління між підприємствами, державою – залучаються провідних фахівців змінюючи концепцію управління підприємствами. Застосування логістики як функції управління економічними потоками (товарами, інформацією, документами) дозволяє раціонально оптимізувати підприємству управління збутовим процесом.

Зокрема, спочатку досліджують системні підходи щодо оцінювання ефективності логістичної стратегії управління (Додаток А, табл. А.1), але певні підходи застосовують в проміжних етапах оцінювання ефективності логістичної стратегії управління (рис. 1.12).

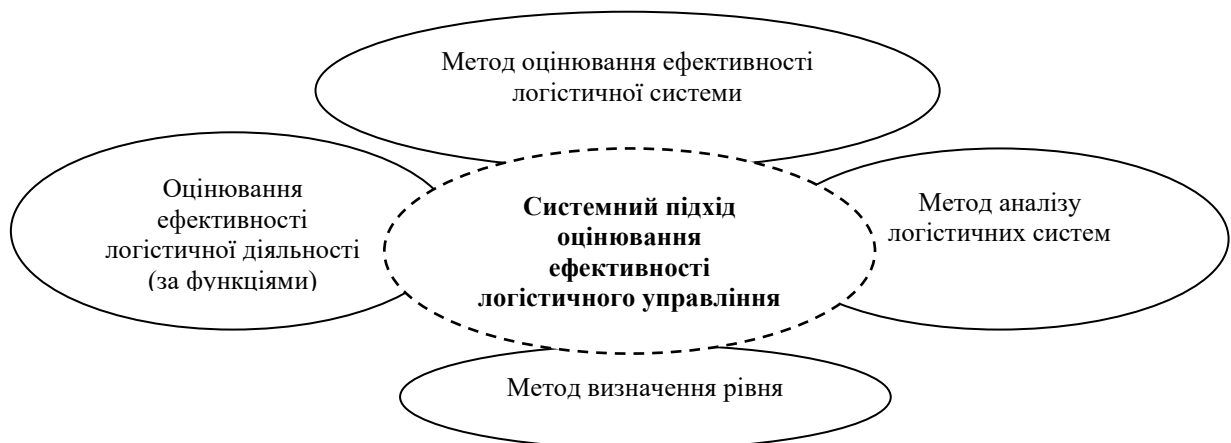


Рисунок 1.12 – Елементи системного підходу щодо оцінювання управління логістикою на підприємстві

Джерело: побудовано на основі [30, с. 84].

Тому, найбільш доцільно застосовувати системний підхід до оцінки ефективності логістичного управління підприємством, оскільки саме цей підхід дає змогу врахувати різні аспекти управління логістичною діяльністю підприємства оптової торгівлі, так як системний підхід є базовим для логістичної концепції управління підприємством, а використання в рамках системного – логістичного підходу до оцінки ефективності управління дає можливість виключити більшість недоліків зазначеного підходу

Головне підґрунтя організації логістичного управління складає інтеграція окремих логістичних систем та оптимізації їх взаємодії для розкриття потенціалу наявних у підприємства ресурсів та максимізації рівня його розвитку. При цьому при інтеграції логістичних систем ланки обираються спочатку в межах одного суб'єкта господарювання, а потім – за його межами, тому доцільно однією з складових ефективності логістичного управління на підприємстві взяти оцінку функціонування логістичної системи (Додаток Б, табл. Б.1, Б.2), впровадженої в межах підприємства.

Найчастіше основним критерієм ефективності функціонування логістичної системи визначають мінімізацію логістичних витрат. Так, орієнтація на мінімізацію витрат є актуальною, але за умови досягнення необхідного рівня логістичного сервісу.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»)

2.1 Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

ТДВ «Яготинський маслозавод» – це сучасна потужна українська компанія з переробки молока та вершків. ТДВ «Яготинський маслозавод» знаходиться у складі групи компаній «Молочний Альянс».

В асортимент ТДВ «Яготинський маслозавод» входить більше ніж 36 видів молочної продукції, які виготовляються під ТМ «Яготинське» – масло, молоко, сметана, кефір, ряжанка, кисломолочні сири, йогурти, питна закваска (наповнювач, без наповнювача), функціональні кисломолочні продукти «Геролакт», «Какао на молоці», «Велике молоко» та кефір.

Виробництво дитячого харчування ТМ «Яготинське для дітей» проходить з дотриманням українських та міжнародних стандартів якості; використовуючи сучасні технології.

Таблиця 2.1 – Характеристика товарного асортименту ТДВ «Яготинський маслозавод»

	Ширина асортименту			
	Масло	Молоко	Сметана	Сирок
Глибина асортименту	- Масло топлене фас.	- Молоко 2,5% фл.	- Сметана 20% ваг.	- Сирок дит.17%фас100г
	- Масло Яг.фас.	- Молоко 3,2% фл.	- Сметана 20% фас.250	- Сир 9% фасов. 250 г.
	- Масло перетоплене	- Молоко 2,5% пет/п.	4кг	- Сир 9% фас.з ізіум.250
	- Масло перефасоване	- Молоко 4%пр.пюр/п.Т	- Сметана 20% фас.450	- Сир 9%фас.з ізіум.100г
	- Масло сол.верш.фас	У	5,4кг	- Сир 9%100 із.3,2кг кор.
		- Молоко 3,2% пюр/п.ТУ	- Сметана 15% ф.450 ст.	
		- Сметана 15% ф.500 п/ет		

Впровадження сучасних технологій (нове обладнання), ексклюзивність та висока якість продуктів – направлено на задоволення найбільш вибагливого споживача (першокласний якісний продукт).

Аналізуючи структуру збуту компанії визначаються види продукції, господарські підрозділи забезпечують максимальну прибутковість.

Організаційна логістична структура управління ТДВ «Яготинський маслозавод» зображена на рис. 2.1 [12].

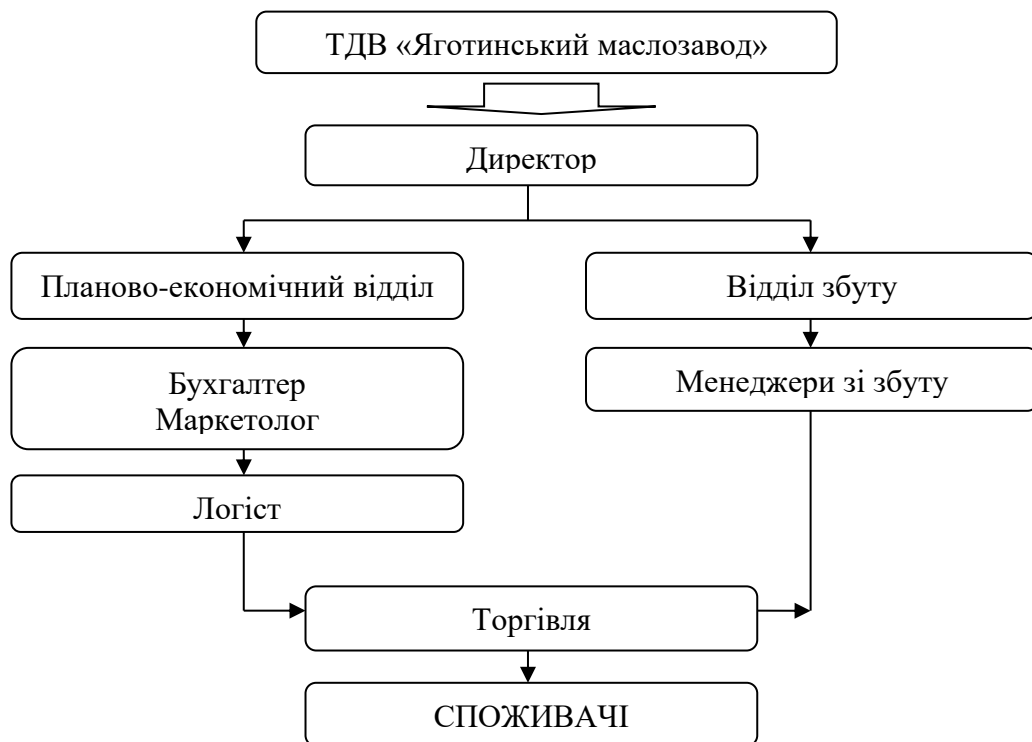


Рисунок 2.1 – Організаційна логістична структура управління ТДВ «Яготинський маслозавод» [12]

Системна організація логістичного управління ТДВ «Яготинський маслозавод» орієнтовано на збільшення ефективності функціонування підприємства на новому рівні з орієнтацією на ринок, на споживача, на досягнення найкращих економічних показників.

Концепція маркетингового управління підприємством направлена на обґрунтовані вибору ефективних каналів збуту своєї продукції з

використанням гнучкої системи товароруху, альтернативних шляхів виведення товарів на ринок [3].



Рисунок 2.2 – Складові пріоритети діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Група компаній «Молочний альянс» (ТДВ «Яготинський маслозавод») знаходиться в постійному пошуку сучасних інноваційних рішень, впроваджуючи у виробничий процес нові технології (бізнес-процеси). Успішність компанії побудована на чіткій корпоративній культурі (пріоритетах) [19]:

- піклування про здоров'я споживачів;
- виробництво тільки натуральної, високоякісної продукції;
- оновлені технологічні процеси з сучасним обладнанням;
- збереження екології, охорона навколишнього середовища;
- активна соціальна відповідальність.

Основний вид діяльності підприємства – є переробка молока, виробництво масла та сиру.

ТДВ «Яготинський маслозавод» створює взаємозв'язок партнерських відносин між учасниками ринку [26].

Обсяг виробництва підприємства забезпечується за рахунок випуску продукції: сирної продукції, творожної продукції, вершкове масло, питне молоко, кисло-молочна продукція (табл. 2.2) [26].

Таблиця 2.2 – Обсяги виробництва основних видів продукції на ТДВ «Яготинський маслозавод» за період 2018-2020 рр.

Основний вид продукції	Рік						Відхилення у грошовій формі 2020/2019 рр.	
	2018		2019		2020			
	у натур. формі	у грош. формі	у натур. формі	у грош. формі	у натур. формі	у грош. формі	+/-Δ	%
Молоко питне	48527	545797	48846	674672	48453	768866	96194	15
Кисло-молочна продукція	24569	186269	4264	218549	7866	329655	129594	31
Сирно-творожна продукція	3649	188297	3549	317257	8266	365942	113159	53
Усього	76743	920352	56657	1210476	64583	1464462	338936	26

Діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод» ґрунтується на натуральності продуктів та відповідає вимогам законодавства України щодо якості та безпечності харчових продуктів [1].

Молоко та молочна продукція ТДВ «Яготинський маслозавод» реалізується по всій території України через розгалужену мережу дистриб'юторів, що покриває всі регіони країни (Західна, Східна, Північна, Південна, Центральна Україна). Продукція компанії пропонується до продажу у багатьох великих торговельних мережах України: «АТБ-маркет», «Сільпо», «Новус», «Велика Кишеня», «Метро», «Караван», «Фуршет», «Еко-Маркет», «Таврія», «Віртус», «Варус», «Копійка», «Фоззі», «Обжора», «Експансія», «Фреш» та інших [1].

2.2 Аналіз логістичної стратегії ТДВ «Яготинський маслозавод»

Процес ефективного постачання матеріальних ресурсів – важливий критерій збільшення об'ємів виробництва. Ці механізми направлені мінімізувати витрати від постачання ресурсів, оптимізувати процес забезпеченості сировиною підприємств молочної галузі в Україні [11].

Зобразимо загальний процес руху товарного та матеріального потоків в ТДВ «Яготинський маслозавод» на рисунку 2.3.

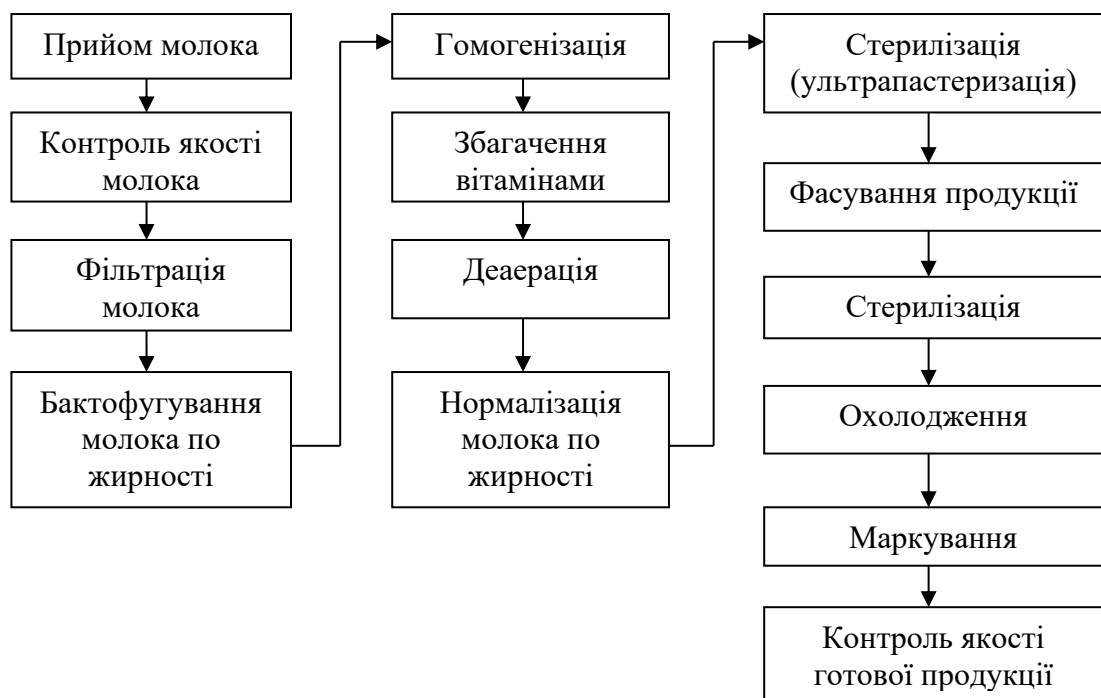


Рисунок 2.3 – Процес руху товарного та матеріального потоку в ТДВ «Яготинський маслозавод» [32]

Механізм управління матеріальними ресурсами ТДВ «Яготинський маслозавод» спрямований на досягнення певних результатів:

- забезпечити оптимальну організацію матеріальними ресурсами у сфері виробництва та обігу (безперебійність, ритмічність, ефективність);
- проводити моніторинг співвідношення «ціна-якість» щодо наявності матеріальних ресурсів (адаптація виробничих ресурсів до кон'юнктури ринків);

- оптимізувати логістичні витрати (знизити собівартість одиниці продукції);
- вирішити проблеми зі складуванням та зберіганням матеріальних ресурсів [4, с. 24].

Управління механізмом постачання на промисловому підприємстві включає декілька елементів (рис. 2.4) [4, с. 26].



Рисунок 2.4 – Управління механізмом постачання на

ТДВ «Яготинський маслозавод» [4, с. 26]

Процесу планування постачання на ТДВ «Яготинський маслозавод» починається із визначення потреби та величини необхідних матеріальних ресурсів. Потреба в матеріальних ресурсах підприємства формується планами виробництва та збутом готової продукції.

Елементами процесу постачання є збір інформації, аналіз можливих джерел в матеріальних ресурсах, підписання договорів з постачальниками. Процес постачання формує заходи щодо закупівлі, транспортування, складування, зберігання матеріальних ресурсів.

Контроль процесу постачання – здійснюється на контролі щодо виконання договірних зобов'язань із постачальниками, дотримання необхідних термінів постачання, вхідний контроль щодо якості матеріальних ресурсів, аналіз діяльності постачальників [8, с. 37].

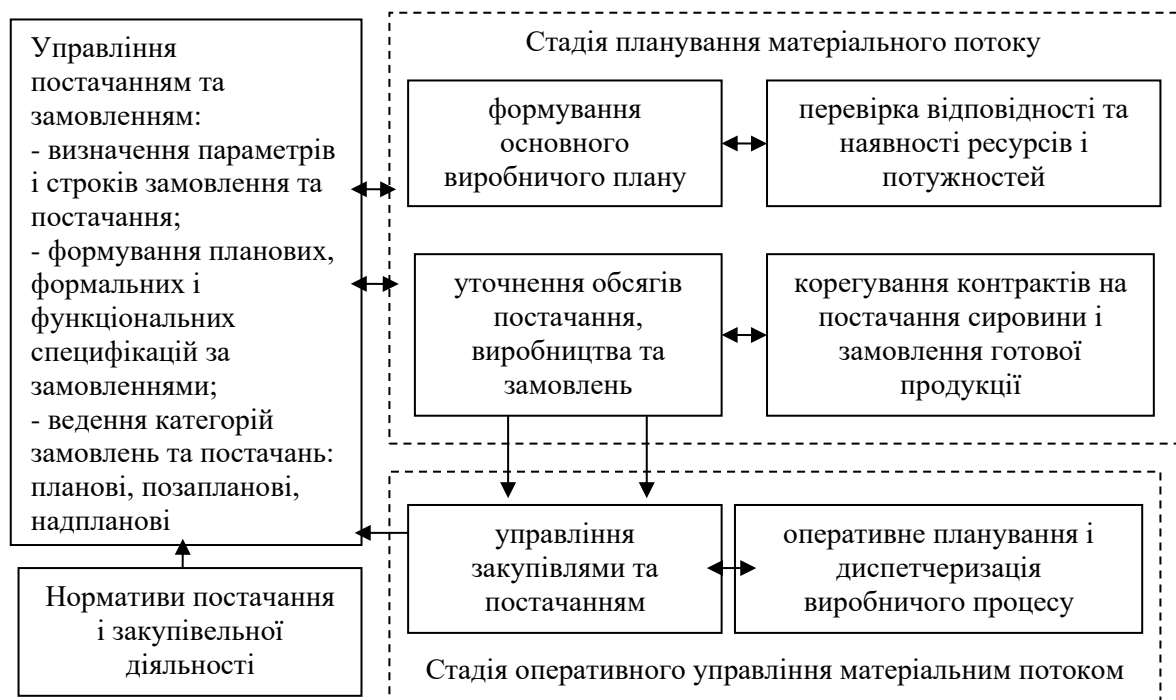


Рисунок 2.5 – Основні елементи процесу управління матеріальним потоком ТДВ «Яготинський маслозавод» [8, с. 37]

Механізм процесом управління матеріальним потоком ТДВ «Яготинський маслозавод» включає планування матеріального потоку процес планування ресурсів та потужностей тощо.

2.3 Оцінка складових логістичної стратегії підприємства

Стратегічне управління розвитком логістичного потенціалу підприємства – процес прийняття й здійснення управлінських рішень, які спрямовані оцінити та реалізувати усі можливості покращення потенціалу підприємства формуючи нову вартість забезпечуючи його стратегічний розвиток за допомогою логістики (рис. 2.6) [7].



Рисунок 2.6 – Алгоритм оцінки логістичного потенціалу підприємства [7]

Організацію процесу логістичного управління стратегічним розвитком потенціалу підприємства потрібно формувати з його місії, логістичних цілей, плануючи логістичну стратегію. Аналіз логістичний потенціал підприємства проводиться поетапно:

- визначення показників щодо аналізу потенціалу підприємства;
- групування показників, графічний аналіз у часовій динаміці;
- оцінити потенціал підприємства, визначення проблемних факторів [7].



Рисунок 2.7 – Стратегічні цілі стратегії орієнтованої на продуктивність [7]

Оцінимо логістичний потенціал ТДВ «Яготинський маслозавод» на основі певних показників проаналізувавши їх в динаміці (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Оцінка логістичного потенціалу ТДВ «Яготинський маслозавод» за період 2018-2020 рр.

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Коефіцієнт задоволення потреба	0,82	0,86	0,93
Коефіцієнт рівномірності поставок	3,7	3,5	3,9
Коефіцієнт співвідношення вхідних та вихідних потоків	0,07	0,03	0,03
Коефіцієнт співвідношення запасів та вихідного потоку	0,97	0,98	0,92
Коефіцієнт якості обслуговування	0,9	0,95	0,94
Коефіцієнт безвідмовності обслуговування	0,9	0,85	0,86
Коефіцієнт завантаженості потужностей	0,78	0,79	0,82
Інтегральний показник логістичного потенціалу	0,79	0,79	0,69

Джерело: проаналізовано на основі [7].

Отже, логістичний потенціал підприємства високий, є можливість упровадження та підвищення ефективної логістичної стратегії.

Організаційна структура ТДВ «Яготинський маслозавод» не має відділу логістики, тому відсутні можливості контролю та ефективної організації матеріальних та інформаційних потоків. Розподільчу логістику ТДВ «Яготинський маслозавод» виконує відділ збуту – вивчаючи, відбираючи та формуючи канали розподілу. Складами управляє – складське господарство.

Зокрема, значна частка логістичних витрат – це витрати на утримання запасів (48%), постійний контроль рівня запасів, їх збереження.

Також, на підприємстві не в повному обсязі використовуються виробничі потужності (80%).

Збутова діяльність підприємства нерівномірна: аналіз товарного портфелю має певну частину продукції з високою собівартістю.

Розглянемо поетапний ланцюг логістичної стратегії ТДВ «Яготинський маслозавод»:

– конфігурація логістичної мережі (структура, логістичні ланцюги, кількісний та якісний склад елементів логістичної мережі, дислокація логістичних інфраструктурних потужностей);

- розробка організаційної системи логістичної мережі (вибір організаційної структури, реінжиніринг);
- розробка напрямів й координація технологій;
- визначення стратегічних вимог (якість продукції, споживчий логістичний сервіс);
- створення інтегрованої системи управління запасами (логістичної інформаційної системи).

Ключовими стратегіями логістики ТДВ «Яготинський маслозавод» є:

- мінімізація загальних логістичних витрат (стрункість);
- покращення якості логістичного сервісу (динамічність);
- мінімізація логістичної інфраструктури інвестицій;
- логістичний аутсорсинг;
- логістичне партнерство [3].

Для ТДВ «Яготинський маслозавод» доцільною стратегією щодо мінімізації логістичних витрат є:

- оптимізація операційних логістичних витрат за певними видами;
- оптимізація логістичної системи за рівнем запасів;
- вибір оптимальних рішень «складування – транспортування».

Впровадження логістичної стратегії – формулює детальний план (бізнес-план) щодо реалізації стратегії:

- резюме (логістична стратегія, мета, методи, основні цілі);
- оцінка логістичного потенціалу (аналіз показників, управлінські рішення);
- мета та завдання (дії, заходи, координація, взаємодія);
- планування ресурсів (логістичний план);
- витрати (обсяг витрат, логістичні стратегії).

Варто зауважити, що формування ефективної логістичної стратегії, логістичного потенціалу, необхідно врахувати зовнішні чинники ринку та внутрішній стан підприємства, його структурні особливості, фінансовий стан.

РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

3.1 Використання економіко-математичних методів для оптимізації логістичної стратегії підприємства

Оптимізація логістичної діяльності потребує налагодження сприятливого клімату на підприємстві. Тому, контролінгова складова повинна бути направлена на покращення ефективного управління логістичних процесів виробничого підприємства.

Для покращення контролінгу логістичних процесів на підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод» можна запропонувати:

- координація управлінської діяльності логістичних цілей ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- періодичність інформаційно-консультаційної підтримки в прийнятті управлінських рішень в логістичних схемах ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- створення комплексної інформаційної системи управління логістичною діяльністю ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- забезпечення використання раціональності в процесі управління потоками ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- забезпечення ефективного управління логістичними схемами на ТДВ «Яготинський маслозавод».

Основним завданням логістичного контролінгу є контроль раціонального (оптимального), найбільш вигідного рішення з складування та транспортування матеріальних ресурсів ТДВ «Яготинський маслозавод». Причинами впровадження логістичного контролінгу є:

- вплив нестабільних коливань зовнішнього середовища ставить спеціальні вимоги до системи управління логістикою підприємства;
- здатність системи швидко реагувати на зовнішні чинники (гнучкість);

- постійні спостереження (дослідження) змін: зовнішнього та внутрішнього середовища;
- передбачуваність мінімізувати виникнення та усунення ризиків;
- координованість механізму в системі управління;
- пошук, побудова інформаційного забезпечення управління логістикою на виробничому підприємстві.

Формування моделі прогнозів на ТДВ «Яготинський маслозавод» передбачає дослідження структури, функціональність зв'язків логістичної системи через елементи залежних й незалежних факторів (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Модель прогнозу на основі екстраполяції динамічних рядів
Джерело: проаналізовано на основі [32].

Зробимо прогноз матеріалопотоку (товарообігу) на 2021-2022 рр. використовуючи товарообіг ТДВ «Яготинський маслозавод» 2017-2020 рр. (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Вихідні дані для розрахунку

Рік	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Товарообіг, тис. грн.	804	845	904	984	1012	1028

Для прогнозування матеріалопотоку (товарообігу) використаємо динамічні ряди, а показники динаміки змін товарообігу представимо на рис. 3.2.

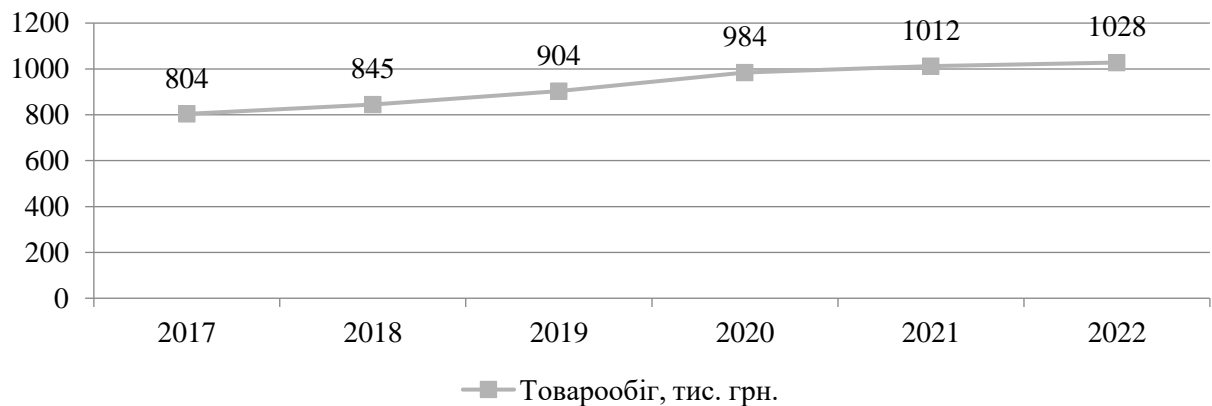


Рисунок 3.2 – Динаміка зміни товарообігу на регіональному складі

Спостерігаємо динаміку залежності для прогнозування товарообігу у 2022 р. за рівнянням прямої $y=a*x+b$, де y – значення попиту (матеріалопотік, товарообіг); x – значення фактора (проміжок часу); a , b – коефіцієнти. Для розрахунку згрупуємо показники в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунок параметрів рівняння

x	y	x^2	x^3	x^4	xy	x^2y
1	804	1	1	1	780	780
2	845	4	8	16	1680	3360
3	904	9	27	81	2688	8064
4	984	16	64	256	3696	14784
5	1012	25	125	625	4900	24500
6	1028	36	216	1296	6048	36288
22	5428	91	441	2275	19792	87776

При розрахунку показників отримуємо значення змінних даних: $a=865,24$, $b=48,52$. Рівняння прямої для прогнозування товарообігу буде мати такий вигляд: $y = T = 865,24*x+48,52$.

Проведемо теоретичний прогноз за вже відомий період 2017-2020 рр.:

$$T_{2015} = 865,24 * 1 + 48,52 = 913,76 \text{ (тис. грн);}$$

$$T_{2016} = 865,24 * 2 + 48,52 = 1779 \text{ (тис. грн);}$$

$$T_{2017} = 865,24 * 3 + 48,52 = 2644,24 \text{ (тис. грн);}$$

$$T_{2018} = 865,24 * 4 + 48,52 = 3509,48 \text{ (тис. грн);}$$

$$T_{2019} = 865,24 * 5 + 48,52 = 4374,72 \text{ (тис. грн);}$$

$$T_{2020} = 865,24 * 6 + 48,52 = 5239,96 \text{ (тис. грн);}$$

$$\Sigma = 18461,16 \text{ тис грн.}$$

Спрогнозуємо обсяги товарообігу на 2021-2022 рр.:

$$T_{2021} = 865,24 * 7 + 48,52 = 6105,2 \text{ (тис. грн);}$$

$$T_{2022} = 865,24 * 8 + 48,52 = 6970,44 \text{ (тис. грн).}$$

Отже, у 2021 році очікується збільшення товарообігу до 6105,2 тис грн, а у 2022 р. – до 6970,44 тис грн.



Рисунок 3.3 – Вибір методів оптимізації для зменшення логістичних ризиків промислового підприємства відповідно до функцій логістики

Функціональність логістичної системи ТДВ «Яготинський маслозавод» направлена на:

- прийняття обґрунтованих рішень в проблемних ситуаціях;
- інтегрованість системи управління виробничим підприємством;
- зв'язок логістичного контролінгу з функціями процесів управління;
- організацію контролю витрат, прибутку, виручки та інвестицій;
- систематичний аналіз логістичних витрат;
- розробку програм з покращення логістичної системи підприємства.

В логістичній діяльності виробничого підприємства періодично виникають логістичні ризики. Поява ризиків може виникнути у: постачанні, підтримки виробництва та фізичному розподілі. Методи оптимізації логістики можуть допомогти зменшити вплив ризиків – зайві транспортні витрати, зберігання зайвих запасів, дефіцит виготовленої продукції, дефіцит запасів тощо. Тому необхідно розглянути механізм удосконалення оптимізації логістичної діяльності виробничого підприємства.

3.2 Шляхи удосконалення оптимізації логістичної стратегії на підприємстві

Управління матеріальними потоками підприємства орієнтується на логістичний підхід, який максимально оптимізує комплексне використання логістичних процесів. Проаналізуємо оптимізацію логістичних витрат на: виробництво, транспортування, зберігання, складування продукції.

Логістичні витрати підприємства можуть складати 5-45% від обсягів реалізації, для збільшення частки логістичних витрат підприємству необхідно ускладнити схеми постачань, орієнтуючись на систему замовлень, постійно змінюючи вимоги клієнтів, дотримуватися рівня якості.



Рисунок 3.4 – Показники функціонування рушійних сил логістики

Логістичні витрати підприємства – це основні елементи підвищення ефективності управління. Структуруючи логістичні витрати за напрямками допомагає підприємству економічно та зважено приймати управлінські рішення. Скорочення логістичних витрат впливають на фінансово-економічний рівень та конкурентоспроможність підприємства.

Зауважимо, що логістичні витрати – це грошова сукупність витрачених фінансових, матеріально-технічних, трудових, інформаційних ресурсів для реалізації переміщення матеріальних потоків по логістичному ланцюгу підприємства.



Рисунок 3.5 – Фактори, які мають найоптимальніший вплив на розмір логістичних витрат ТДВ «Яготинський маслозавод»

Процес оптимізації логістичних витрат в операційній діяльності повинен взаємодіяти з операційними витратами виробничого підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Взаємодія логістичних витрат й витрат від операційної діяльності в оптимізаційних процесах ТДВ «Яготинський маслозавод»

Логістичні витрати	Операційні витрати				
	Транспортно-заготівельні витрати	Загально-виробничі витрати	Адміністративні витрати	Витрати на збут	Інші операційні витрати
Витрати фізичного переміщення продукції	+	+	-	+	+
Витрати запасів продукції	+	+	-	+	+
Інформаційно-управлінські витрати	+	+	+	+	+

На логістичні витрати впливають велика кількість факторів, тому для ефективного та збалансованого управління ними необхідно дотримуватися цілісності рівнів, параметрів оцінки та контроль за ризиковими ситуаціями.

Зокрема, процес оптимізації діяльності управління логістичними витратами працює на кожному виробничому підприємстві країни. Загальні висновки щодо логістичних витрат оцінюють все напрямки діяльності підприємства, розробляється комплекс планових заходів (фінансових, товарних, маркетингових, виробничих) для оцінки потреб (існуючих та потенційних) й ризиків (проблем).

Вплив логістичних витрат на діяльність підприємства оцінимо за різними рівнями та факторами:

- стратегічний рівень: структура, вид виробництва, організація процесу виробництва, планування матеріально-технічного постачання, збутова діяльність тощо;

- 1-й рівень: визначення впливу чинників, елементів та інфраструктури;

– 2-й рівень (прямого впливу): формування структурних елементів та чинників (витрати фізичного переміщення матеріального потоку, витрати інформаційно-управлінських процесів);

– 3-й рівень (безпосереднього впливу): обробка визначених чинників логістичних витрат.

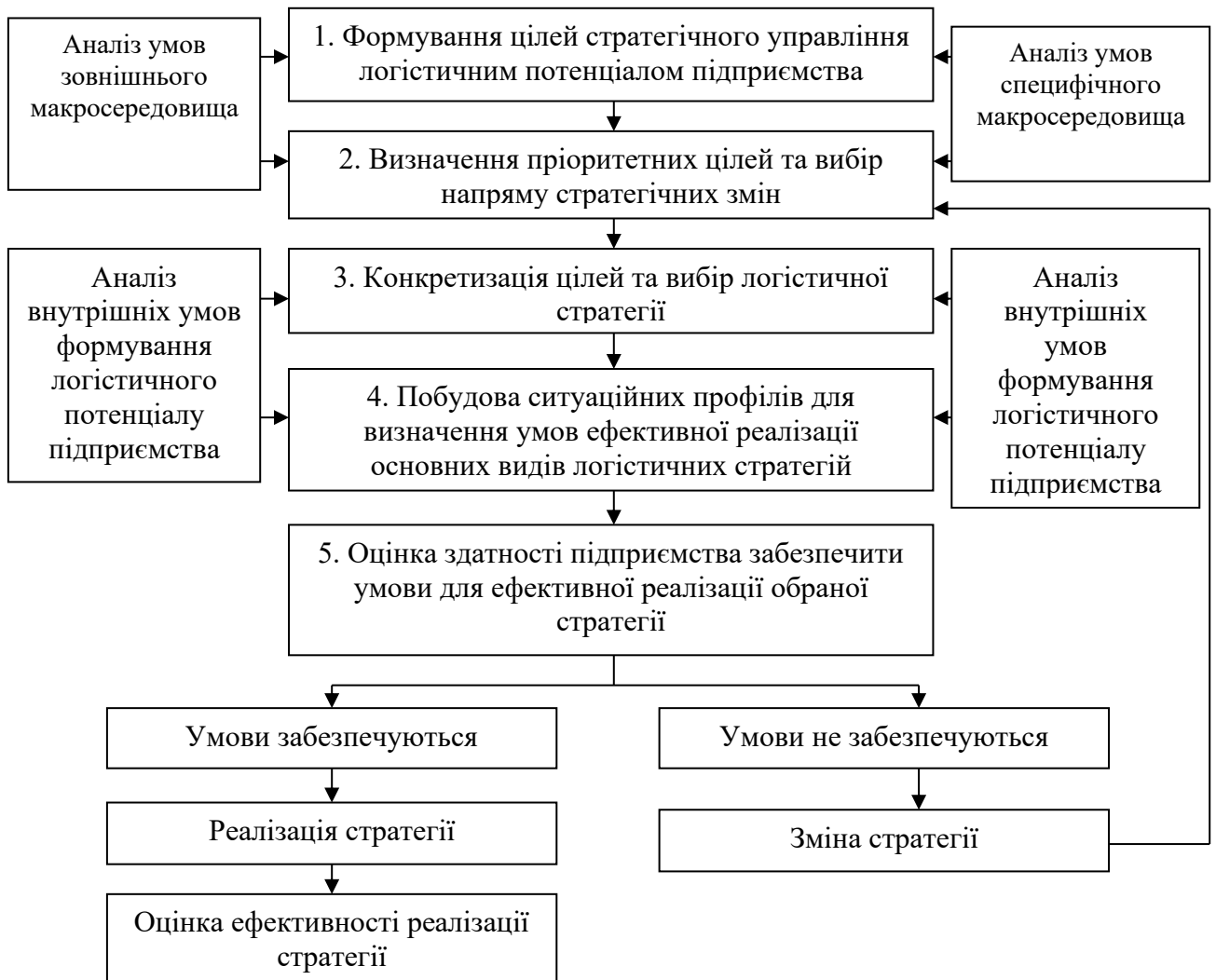


Рисунок 3.6 – Поетапний процес визначення логістичної стратегії ТДВ

«Яготинський маслозавод»

Процес ефективного управління може збільшувати чи зменшувати логістичні витрати підприємства. Були проаналізовані фактори, які мають найоптимальніший вплив на розмір логістичних витрат виробничого підприємства.

Визначимо важливі принципи, які впливають на зниження й оптимізацію логістичних витрат:

- принцип взаємодії функціональної роботи відділів (економічних, технічних) розробка організаційно-технічних заходів;
- принцип виявлення резервів (діагностика) – аналіз на ранніх етапах;
- принцип виявлення оптимальності деталізації;
- принцип послідовності дій (комбінація різних зв'язків: аналіз замовлення – аналіз рівня технології – організація процесу надання послуг);
- принцип вагомості переваг (пріоритетів): вибір найбільш вигідних обсягів витрат, які будуть сприяти швидкому розширенню процесів обслуговування;
- принцип використання сучасних методів для аналізу та виявлення потенційних резервів (функціонально-вартісний аналіз).

Використання даних принципів допоможе оптимізувати та налагодити ефективну систему управління логістичними витратами скоротивши їх частки в діяльності виробничого підприємства.

ВИСНОВКИ

Стратегія управління логістичною діяльністю визначає системність формування цілей та напрямків створення каналу логістики підприємства орієнтуючись на принципи оцінки бізнес-процесів. Зокрема, корпоративна стратегія підприємства формує сукупність функціональних стратегій.

Логістико-функціональна стратегія окреслює напрямки впровадження основної стратегії з використанням інструментів логістичного управління.

Логістична стратегія – це функціональна стратегія підприємства, яка направлена оптимізувати рівень запасів, мінімізувати час переміщення продукції та виробів, забезпечити високий рівень логістичного сервісу та обслуговування, мінімізувати рівень ризиків та загальних витрат в логістичних ланцюгах кожного підприємства.

Основні принципи в логістичному управлінні підприємством направлені на корпоративну стратегію, а саме: розробку логістичних операцій; знаходження необхідної інформації для впровадження сучасних технологій у виробництво; реалізацію виготовленої продукції; удосконалення організації руху матеріальних потоків; оцінку ефективності діяльності логістичних підрозділів.

Загалом, логістика промислового підприємства – це комплекс дій виробничої діяльності, який поетапно впроваджує процес ний механізм логістичної діяльності в напрямку – мінімізувати витрати (збитки) підприємства оптимально оптимізуючи виробничий логістичний ланцюг, контролюючи рівень впливу зовнішніх ризиків.

Логістика досліджує закономірності управління функціонування потоками руху сировини, матеріалів, готової продукції з орієнтацією на сучасні потреби кінцевого споживача (клієнта). Методологія логістики розвивається в напрямку мінімізації загальних витрат, стабільний рух матеріалопотоків, регулювання процесу матеріально-технічного постачання, контроль виробництва та реалізації готової продукції (товару).

Системи управління формують процеси прийняття рішень застосовуючи необхідні методи та засоби, шляхом стимулювання сприятливими умовами – доцільно обґрунтовуючи логістичну стратегію орієнтуючись на інтереси постачальників з підприємствами в напрямку їх співпраці.

ТДВ «Яготинський маслозавод» – це сучасне потужне українське підприємство з переробки молока та вершків. ТДВ «Яготинський маслозавод» входить до складу групи компаній «Молочний Альянс».

ТДВ «Яготинський маслозавод» виготовляє понад 36 видів молочної продукції під ТМ «Яготинське» – масло, молоко, сметану, кефір, ряжанку, кисломолочні сири, йогурти, питну закваску з наповнювачами та без них, функціональний кисломолочний продукт «Геролакт», «Какао на молоці», «Велике молоко» та кефір.

Система організації логістичного управління філії ТДВ «Яготинський маслозавод» направлена на підвищення ефективності, проведення діяльності підприємства на принципово новому рівні, адже в її основі лежить орієнтація на ринок, споживача, а також досягнення високих економічних результатів.

Концепція маркетингового управління підприємством передбачає обґрунтований вибір ефективних каналів збуту своєї продукції і використання гнучкої системи товароруху, при якій виробник самостійно вибирає один із альтернативних шляхів виведення товарів на ринок

ТДВ «Яготинський маслозавод» в постійному пошуку інноваційних рішень для удосконалення виробничого процесу, щодо забезпечення споживачів високоякісною продукцією та активна участь у вирішенні сучасних екологічних та соціальних проблем.

Молоко та молочна продукція ТДВ «Яготинський маслозавод» реалізується по всій території України через розгалужену мережу дистриб'юторів, що покриває всі регіони країни (Західна, Східна, Північна, Південна, Центральна Україна). Продукція компанії пропонується до продажу у багатьох великих торговельних мережах України: «АТБ-маркет»,

«Сільпо», «Новус», «Велика Кишеня», «Метро», «Караван», «Фуршет», «Еко-Маркет», «Таврія», «Віртус», «Варус», «Копійка», «Фоззі», «Обжора», «Експансія», «Фреш» та інших.

Оцінка логістичного потенціалу на прикладі ТДВ «Яготинський маслозавод» показала наявність значної кількості проблем у його діяльності. Враховуючи це, було розроблено рекомендації щодо вдосконалення логістичної системи на підприємстві.

Основним завданням логістичного контролінгу є контроль раціонального (оптимального), найбільш вигідного рішення з складування та транспортування матеріальних ресурсів ТДВ «Яготинський маслозавод».

В логістичній діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» періодично виникають логістичні ризики. Поява ризиків може виникнути у: постачанні, підтримки виробництва та фізичному розподілі. Методи оптимізації логістики можуть допомогти зменшити вплив ризиків – зайві транспортні витрати, зберігання зайвих запасів, дефіцит виготовленої продукції, дефіцит запасів тощо. Тому необхідно розглянути механізм удосконалення оптимізації логістичної діяльності виробничого підприємства.

Зокрема, процес оптимізації діяльності управління логістичними витратами працює на кожному виробничому підприємстві країни. Загальні висновки щодо логістичних витрат оцінюють все напрямки діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод», розробляється комплекс планових заходів (фінансових, товарних, маркетингових, виробничих) для оцінки потреб (існуючих та потенційних) й ризиків (проблем).

Отже, для ТДВ «Яготинський маслозавод» вкрай необхідним є своєчасний аналіз логістичного потенціалу, управління його розвитком та використання наявних можливостей у процесі розробки логістичної стратегії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Башинська І.О. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»*. 2017. Випуск 17. С. 91–94.
2. Белоусова О. С. Вплив логістичного менеджменту на підвищення конкурентоспроможності сучасних підприємств. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2015. №11. С. 12–20.
3. Більовський, К.Е. Стан та перспективи розвитку ринку логістичних послуг в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. №4, т. 2. С. 25–29.
4. Бірюков, М. М. Інтеграційні механізми логістики. *Университетская наука – 2017*: в 3 т.: тез. докл. Междунар. науч.-техн. конф. (Мариуполь, 18-19 мая 2017 г.) / ГВУЗ «ПГТУ». Мариуполь, 2017. Т. 3. С. 81–82.
5. Бірюков, М. М. Основи формування логістичних систем. *Университетская наука – 2018*: в 3 т.: тез. докл. Междунар. науч.-техн. конф. (Мариуполь, 23-24 мая 2018 г.) / ГВУЗ «ПГТУ». Мариуполь, 2018. Т. 2. С. 353–354.
6. Бондаренко О. С. Обґрунтування сутності логістичної інфраструктури та ролі в управлінні фінансовими потоками підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 8. С. 51–55.
7. Бурцева О.Є. Планування та прогнозування як основа прийняття управлінських рішень: зміст, класифікації та порівняння. *Бізнес Інформ*. 2016. № 11. С. 392–397.
8. Величко О.П. Логістика в системі менеджменту підприємств виробничого сектору економіки: монографія. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2015. 525 с.
9. Годин А.М. Маркетинг. Учебник для бакалавров, 12-е изд. Москва: Дашков и К, 2017. 656 с.

10. Голубовський Л. В. Аналіз сучасних методів управління витратами. *Галицький економічний вісник*. 2016. № 1 (26). С. 187–192.
11. Григорак М.Ю. Аналіз бізнес-моделей та стратегій інноваційного розвитку постачальників логістичних послуг. *Технологический аудит и резервы производства*. 2016. №2/5(28). С.29–38.
12. Григорак М.Ю., Попова Ю.М. Актуальні проблеми стандартизації та сертифікації в сфері логістики та управління ланцюгами постачання. Інфраструктура якості: перспективи та тенденції розвитку: міжнар.наук.-практ.конф.: тези доп.(м. Київ, 15 листопада 2017 р.). Київ:ДП «УкрНДНЦ», 2017. С. 45.
13. Гузенко Г.М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 227–234.
14. Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю., Дзюбко М.Ю. Напрями підвищення ефективності діяльності підприємств молочної галузі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. №11. С. 12–14.
15. Єпіфанова І. Ю. Інноваційний потенціал підприємства: сутність, складові та фактори впливу. *Економіка та суспільство*. 2018. №14. С. 354–360.
16. Забуранна Л.В., Кулік А.В. Управління логістичною системою підприємства. *Ефективна економіка №3*, 2015.
17. Іванова М.І. Етапи формування логістичної системи. *Вісник національного університету «Львівська політехніка». Серія: Логістика*. 2016. №846. С.67–72.
18. Іванова М.І. Класифікація логістичних систем. *Стратегія економічного розвитку України*. 2016. №39. С.13–20.
19. Іванова М.І. Наукові засади управління логістичними системами на промислових підприємствах. Дніпро: Грані, 2017. 428 с.
20. Іванова М. І. Функції логістичної системи. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 1 (11). С. 88–94.

21. Інноваційна логістика: концепції, моделі, механізми: колективна монографія. за наук. ред. М.Ю.Григорак та Л.В.Савченко. Київ: Логос, 2015. 548 с.
22. Карінцева О.І., Харченко М.О., Матвеев П.С. Науково-практичні засади оцінки розвитку інноваційного потенціалу регіонів. *Механізм регулювання економіки*, №2. 2014. С. 70–78.
23. Кацьма В. І. Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємством. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Тернопіль: ВПЦ ТНЕУ «Економічна думка», 2016. Т. 23. №2. С. 60–65.
24. Керанчук Т.Л. Молочна галузь України: перспективи і проблеми розвитку. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. №3(08). С. 133–136.
25. Колодізева Т. О. Визначення ланцюгів постачання та їхня роль у підвищенні ефективності логістичної діяльності підприємств. *Проблеми економіки*. 2015. №2. С. 133–139
26. Колосок В.М., Бірюков М.М. Аналіз підходів до формування економічних механізмів управління ланцюгами постачань. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету 5: Зб. наук. пр.* Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2017. Вип. 34. С. 313–319.
27. Конищева Н.І. Управління логістичною діяльністю виробничого підприємства: навч. посіб. Економіка підприємства. Київ: ЦУЛ, 2015. 265 с.
28. Конопляннікова М.А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 332–336.
29. Корнієцький О. В. Економічна сутність логістичних систем підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки: зб. наук. праць* МНУ ім. В. Сухомлинського. 2014. Вип. 2. С. 563–566.
30. Корнієцький В. О. Поняття та сутність логістики. *Агросвіт*. 2015. №14. С. 13–16.

31. Королюк Н. М. Роль організації та інформаційного забезпечення управлінського обліку на підприємстві: реалії та перспективи. *Бізнес Інформ*. 2016. №4. С. 201–205.
32. Крикавський Є. В. Логістичне управління: [підручник] / Уотерс Д. Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2015. 684 с.
33. Крикавський Є. В. Матеріальні потоки у логістиці промислового підприємства: монографія. Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2015. 249 с.
34. Логістика в менеджменті промислових підприємств: теорія та практика застосування. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. №5(1). С. 31–34.
35. Логістика: навчальний посібник для студентів галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» всіх форм навчання. К. В. Мельникова, Т. О. Колодізева та ін.; за заг. ред. докт. екон. наук, професора Ястремської О. М. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 272 с.
36. Лотиш О.Я. Управління логістичними витратами на підприємстві. *Економічний аналіз*. 2015. № 2. С. 240–243.
36. Маловичко С. В. Аналіз сучасних тенденцій та динаміки розвитку електронної торгівлі на підприємствах України. *Проблеми економіки*. 2015. №2. С. 71–77.
37. Міщук І. П., Н. М. Бохенко. Завдання і напрями формування системи логістичного сервісу розосереджених контингентів споживачів. *Актуальні проблеми економіки і торгівлі в сучасних умовах євроінтеграції: наук. конф. проф.-викл. складу і аспірантів навч.-наук. комплексу «Академія», 12-13 травня 2015 р.: матер. конф.* Львів: Вид-во ЛКА, 2015. С. 312–314.
38. Міщук І. П. Зміст і напрямки застосування логістичних концепцій в логістичному менеджменті. *Вісник Львівської комерційної академії: зб. наук. праць*. Львів: Вид-во ЛКА, 2015. Вип. 48. С. 127–131.

39. Міщук І. П. Логістичний процес як головний об'єкт управління в системі логістики підприємства. *Підприємництво і маркетинг у XXI столітті*: економ. наук.-практ. форум (23-25 вересня 2016 р.): тези допов. Хмельницький: ХНУ, 2016. С. 85–88.

40. Міщук І. П. Сутність та характеристика системи логістики підприємства. *Торгівля, комерція, підприємництво*: зб. наук. праць. Львів: ЛКА, 2015. Вип. 19. С. 72–76.

41. Морозевич Е. С., Пименова М. В. SRM-система как инструмент повышения эффективности материально-технического обеспечения промышленного предприятия. *Менеджмент социальных и экономических систем*. 2016. №3. 60–64.

42. Моисеева Н.К. Экономические основы логистики: учебник; под ред. д-ра экон. наук, проф. В.И. Сергеева. Москва: ИНФРА-М, 2019. 528 с.

43. Мошковська О.А. Аналіз сучасного стану молоко продуктивного підкомплексу України, проблем його розвитку та шляхів їх вирішення. *Агросвіт*. 2019. №18. С. 16–23.

44. Офіційний сайт «Яготинський маслозавод». URL: <https://milkalliance.com.ua/company/enterprises/yagotinskij-maslozavod> (дата звернення: 11.02.2021).

45. Парій Л. В. Маркетингова товарна політика виробників сиру національного господарства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: Економіка і менеджмент. 2016. №18. С. 44–47.

46. Почужевський О.Д. Оптимізація транспортної системи підприємства шляхом використання он-лайн сервісу «Муравьиная логистика». *Проблеми енергоресурсозбереження в промисловому регіоні. Наука і практика*: III Всеукр. науково-практ. конф. молодих вчених, фахівців, аспірантів (Маріуполь, 11-12 травня 2017 р.): тези доп. / ПДТУ. Маріуполь, 2017. С. 123–124.

47. Репіч Т.А., Карась Д.М. Шляхи мінімізації витрат на логістичну діяльність підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. URL: <http://www.m.nauka.com.ua> (дата звернення: 10.03.2021).

48. Рудковский О. А. Моделирование логистической стратегии предприятия. *Экономический анализ: теория и практика*. №7. 2015. С. 57–63.

49. Савін Д.А., Карх Г.В. Вплив процесного підходу на ефективність логістичної системи підприємства. *Наук. вісник Одеського національного університету ім. І. І. Мечнікова*. ОНУ ім. І. І. Мечнікова. Одеса, 2018. Т. 4, вип. 11. С. 28–31.

50. Скриньковський Р.М. Діагностика логістичної діяльності підприємства: теоретико-методичні аспекти. *Молодий вчений: науковий журнал*. 2015. № 3 (18). Ч. 2. С. 48–51.

51. Степанчук С.О., Єфісько Ю.Ю. Стан та перспективи розвитку молочного ринку України. *Економіка та держава*. 2018. №5. С. 99–102.

52. Стратегічне управління логістикою: посібник. Київ: ІНФРА, 2017. 450 с.

53. Структурні зміни та сучасні тенденції розвитку внутрішньої торгівлі України [монографія]/Апопій В.В., Міщук І.П., Антонюк Я.М. та інші. Львів. Вид-во «Новий світ», 2017. 440 с.

54. Тараненко Ю. В. Аналіз ринку логістичних послуг. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 12. Ч. 3. С. 219–222.

55. Тюріна Н.М. Логістика: навчальний посібник. / Н. М.Тюріна, І. В. Гой, І. В. Бабій. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 392 с.

56. Федорова Н.Є., Фомішина В. М. Маркетингова стратегія в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. *Управління конкурентоспроможністю підприємства у сучасних умовах: колективна монографія/ за заг. ред. д.е.н., проф. Шарко М.В.* Херсон: ПП Вишемирський В.С., 2016. С. 112–130.

57. Цибульська, Елеонора Іванівна. Конкуреноспроможність підприємства: навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 Економіка / Е.І.Цибульська; Нар. укр. акад. Харків: Вид-во НУА, 2018. 320 с.

58. Чорток Ю.В., Евдокимов А.В., Родимченко А.О. Логістичні стратегії та логістичні процеси на торговельних підприємствах. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Сталий розвиток економіки»*. ПВНЗ «Університет економіки і підприємництва» ПП «Інститут економіки і технологій підприємництва». 2018. Вип. 1 (11). С. 246–249.

59. Чорток Ю.В., Карінцева О. І., Старченко Л. В. Значення логістики для підприємства в сучасних умовах. Механізм регулювання економіки, економіка природокористування, економіка підприємства та організація виробництва. Суми, 2015. № 2. С. 127–132.

60. Чорток Ю.В., Гончаренко А.С. Теоретические подходы к эколого-экономическому обоснованию дематериализации экономики. Внешнеэкономическая деятельность и обеспечение экономической безопасности. *Научно-практический журнал*. Курск, ООО «Планета+», 2016. № 1(2). С. 82–86.

61. Sotnyk I.M., Volk O.M., Chortok Yu.V., Increase of environmental and economic efficiency of implementation of information and communication technologies as an innovative direction of resource saving, Actual problems of economics, Vol. 9 (147), (2013), pp. 229–235.

62. Sotnyk, I., Shvets, I., Momotiuk, L., & Chortok, Y. (2018). Management of Renewable Energy Innovative Development in Ukrainian Households: Problems of Financial Support. *Marketing and Management of Innovations*, 4, 150-160.

69. Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник. – Суми: Університетська книга, 2015. – 378 с. (<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315>)

70. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с

71. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій). Сумський державний університет, с. 180.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>

72. Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енерго-ефективних змін національної економіки : монографія / за заг. ред. доктора екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : Університетська книга, 2016. – 368 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80197>

73. Сотник І. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – К.: Універсальна книга, 2018. – 572с.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>

74. Экономика и бизнес: учебник / под ред. д.э.н., проф. Л. Г. Мельника, д.э.н., доц. А. И. Каринцевой. – Сумы : Университетская книга, 2018. – 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80201>

75. Экономика развития: учебное пособие / под ред. д.-ра екон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. екон. наук А. Вик. Кубатко. Сумы : «Университетская книга», 2017. 352 с. https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80184/1/%d0%adkonomyka_razvytyia.pdf

76. Kubatko, O. V., Chortok, Y. V., Honcharenko, O. S., Nechyporenko, R. M., & Moskalenko, I. M. (2019). Studying Features of Vehicle Type Selection by Trade and Logistics Enterprise. Mechanism of economic regulation. – 2019. – №3. – С. 73–82. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76448>

77. Melnyk L., Sommer H., Kubatko O., Rabe M., Fedyna S. (2020). The economic and social drivers of renewable energy development in OECD countries. Problems and Perspectives in Management, 18(4), 37-48. doi:10.21511/ppm.18(4).2020.04

78. Melnyk L.G., Kubatko O. The impact of green-innovations on environmental quality and energy resource consumption. International economic relations and sustainable development : monograph / edited by Dr. of Economics,

Prof. O. Prokopenko, Ph.D in Economics T. Kurbatova. – RudaŚląska :Drukarnia i Studio GraficzneOmnidium, 2017. – 272 p. ISBN 978-83-61429-11-1

79. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Kubatko, O., Karintseva, O., & Derykolenko, A. (2019). Disruptive technologies for the transition of digital economies towards sustainability. *Economic Annals-XXI*, 179(9-10), 22-30. doi: <https://doi.org/10.21003/ea.V179-02>

80. Melnyk, L., Matsenko, O., Dehtyarova, I. & Derykolenko, O. (2019). The formation of the digital society: social and humanitarian aspects. *Digital economy and digital society*. T. Nestorenko& M. Wierzbik-Strońska (Ed.). Katowice: Katowice School of Technology. [in Ukrainian].URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/74570>

81. The effects of the management of natural energy resources in the European Union / V. Voronenko, B. Kovalov, D. Horobchenko, P. Hrycenko // *Journal of Environmental Management and Tourism*. – Craiova: ASERS Publishing, 2017. – Vol. 8, Issue Number 7(23), P. 1410-1419. Available at: <https://journals.aserspublishing.eu/jemt/article/view/1777>

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Характеристика підходів до оцінки ефективності управління підприємством

Підхід	Критерій	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Цільовий	Ступінь досягнення мети	<ul style="list-style-type: none"> дає змогу порівняти отримані результати з поставленими завданнями; орієнтує на досягнення цілей; вказує на доцільність отриманих результатів 	<ul style="list-style-type: none"> наявність складної системи цілей, що ускладнює процес вимірювання ступеня їх досягнення; можлива суперечливість та неузгодженість поставлених цілей
Еталонний	Ступінь відповідності еталону	<ul style="list-style-type: none"> дає змогу визначити сильні та вразливі сторони підприємства порівняно з конкурентами або лідерами; орієнтує на вдосконалення в напрямку досягнення еталонного рівня 	<ul style="list-style-type: none"> складність застосування через обмежений доступ до інформації щодо показників діяльності конкурентів (лідерів) складність врахування змін зовнішнього середовища
Вартісно-орієнтований	Підвищення вартості підприємства	<ul style="list-style-type: none"> дає змогу дати вартісну оцінку досягнутим результатам; орієнтує на отримання певного рівня віддачі на вкладений капітал 	Складність визначення пріоритетних напрямів діяльності, що дозволять підвищити вартість підприємства
Балансу інтересів	Досягнення балансу інтересів зацікавлених сторін	<ul style="list-style-type: none"> дає змогу врахувати важливість інтересів різних зацікавлених сторін; орієнтує на досягнення збалансованості інтересів зацікавлених сторін 	<ul style="list-style-type: none"> складність досягнення балансу інтересів через їх суперечливість та різноплановість; не враховуються витрати ресурсів та отриманих результатів; складно оцінити ступінь задоволення груп зацікавлених сторін
Операційний	Співставлення результатів та витрат	<ul style="list-style-type: none"> управління дає змогу зіставити результати з витратами, понесеними на їх досягнення; орієнтує на найбільш ефективне використання ресурсів 	<ul style="list-style-type: none"> складно виокремити витрати, понесені на отримання певного результату; необхідність врахування фактору часу
Системний	Результативність підприємства як системи	<ul style="list-style-type: none"> дає змогу відобразити багатогранність управління в цілому; враховує взаємини підприємства з зовнішнім середовищем; акцентує увагу на об'єкт і управління, що може бути представлений послідовністю «вхід-процес-вихід»; враховує зв'язки між складовими підприємства як системи; дає можливість оцінити ефективність за допомогою узагальнюючого показника 	<ul style="list-style-type: none"> відсутність єдиного погляду на виокремлення складових ефективності; зміна критеріїв при зміні часу, за який відбувається оцінювання складно простежити доцільність витрат ресурсів; складність встановлення відповідності між результатами та витратами ресурсів на їх отримання

Таблиця Б.1 – Характеристика показників ефективності логістичної системи

Показник	Методика розрахунку	Сутність показника
Рентабельність інвестицій в логістичну інфраструктуру	$\frac{\Sigma\text{ЧП}}{\Sigma\text{Іла}}$ <p>де $\Sigma\text{ЧП}$ – сума чистого прибутку, $\Sigma\text{Іла}$ – сума інвестицій в логістичні активи</p>	Показник прибутковості інвестиційної діяльності Підприємства в логістичну інфраструктуру
Завантаженість потужностей логістичних об'єктів	$\frac{\text{ЗавПфакт}}{\text{ЗавПнорм}} \times 100,$ <p>де ЗавПфакт – фактичне завантаження потужностей, ЗавПнорм – нормативне завантаження потужностей</p>	Показник характеризує ефективність використання складських площ, транспорту, обладнання тощо.
Коефіцієнт оборотності запасів кількість оборотів	$\frac{\Sigma\text{ОК}_t}{\text{Сбр.п.}}$ <p>де $\Sigma\text{ОК}_t$ – середня сума оборотних коштів за певний період часу, Сбр.п. – собівартість реалізованої продукції</p>	Показник характеризує повернення авансованих оборотних коштів за період від часу нагромадження запасу до отримання готівки за реалізацію
Тривалість одного обороту	$\frac{\text{К}_{\text{днівТ}}}{\text{К}_{\text{обор}}}$ <p>де $\text{К}_{\text{днівТ}}$ – кількість днів періоду, $\text{К}_{\text{обор}}$ – кількість оборотів</p>	
Витрати утримання запасів	$\frac{\text{НВЗ} \times \text{ВЗ}}{2 \times 100}$ <p>де НВЗ – норма витрат утримання запасу, ВЗ – вартість запасу</p>	Показник характеризує обсяг готівки, замороженої в запаси
Частка логістичних витрат в структурі загальних витрат	$\frac{\Sigma\text{ВЗР}}{\text{ВЛ}_{\text{заг}}}$ <p>де $\Sigma\text{ВЗР}$ – сумарні витрати на закупівлю та реалізацію товарів $\text{ВЛ}_{\text{заг}}$ – загальні логістичні витрати</p>	Показник характеризує вагомість витрат, пов'язаних із різними видами логістичної активності
Рентабельність каналів збуту (сегментів, клієнтів)	$\frac{\Sigma\text{ВП}}{\Sigma\text{ВР}}$ <p>де $\Sigma\text{ВП}$ – сума валового прибутку, $\Sigma\text{ВР}$ – сумарні витрати на реалізацію продукції</p>	Показник характеризує вигідність та ефективність обслуговування конкретних каналів збуту

Продовження додатку Б

Таблиця Б.2 – Оцінювання ефективності логістичної діяльності

№	Довгострокова мета	Показник
Фінансова складова логістичної діяльності		
1	Зростання прибутковості підприємства	Рентабельність активів (ROA) Чистий операційний прибуток після вирахування податків (NOPAT)
2	Зростання виручки від реалізації продукції	Виручка від реалізації Оборотність оборотних активів
3	Оптимізація логістичних витрат	Загальна сума логістичних витрат Питомі логістичні витрати
Клієнтська складова логістичної діяльності		
4	Зменшення кінцевої питомої вартості готової продукції	Собівартість реалізованої продукції; Обсяги продажу
5	Оптимальний асортимент за показником прибутковості	Рентабельність продажу Коефіцієнт оборотності готової продукції
6	Зменшення вартості тари в ціні продукції	Частка вартості тари в ціні реалізації
7	Сервісне обслуговування на достатньому рівні	Частка витрат на сервісне обслуговування у виручці від реалізації
8	Формування достатньої та за витратами оптимальної системи розподілу	Витрати на збут та дистрибуцію по відношенню до виручки від реалізації Внутрішня складова логістичної діяльності
9	Формування і оптимізація постачання	Витрати на укладання договорів, закупівлю Матеріаломісткість
10	Оптимізація послуг на обслуговування за правилом «вигоди – витрати»	Прибуток від операційної діяльності по відношенню до витрат на обслуговування
11	Формування системи управління витратами	Загальні витрати Питомі витрати
12	Скорочення тривалості логістичних операцій	Логістичний цикл Операційний цикл
13	У провадження BSC та KPI	Ступінь досягнення довгострокових цілей
14	У провадження стратегічного логістичного управління	Ступінь досягнення поточних і довгострокових логістичних цілей
15	Використання інноваційних технологій та обладнання	Вартість інвестицій у інновації Мотиваційна складова логістичної діяльності
16	Упровадження системи стимулювання та мотивації	Сума економії логістичних витрат Скорочення логістичних утрат
17	Підвищення продуктивності праці персоналу за логістичними операціями	Продуктивність праці персоналу
18	Формування організаційної культури, зменшення опору персоналу змінам	Фактичний час упровадження змін по відношенню до запланованого
19	Мотивація працівників до впровадження інновацій	Вартість (кількість) інновацій по відношенню до одного працівника