

**ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ДЕРЖАВНОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ**

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА»**

(на матеріалах ТОВ ТПК «ГРІН РЕЙ», м. Чернівці)

Студента 2 курсу, 701 групи,
денної форми навчання
спеціальності 051
«Економіка»
освітньої програми
«Міжнародна логістика та
управління ланцюгами
постачання»

_____ Ростислава БОЙЧУКА

Науковий керівник
к.е.н., доцент

_____ Ольга ХИТРОВА

Завідувач кафедри
к.е.н., доцент

_____ Валентина ЧИЧУН

Чернівці 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність і значення логістичного менеджменту в діяльності підприємства	6
1.2. Методичні підходи діагностики результативності логістичного менеджменту збутової діяльності	12
Висновки до розділу 1	18
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ ТПК «ГРІН РЕЙ»	19
2.1. Організаційно-управлінська характеристика підприємства	19
2.2. Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства	26
2.3. Оцінка організації логістичного менеджменту на підприємстві	33
Висновки до розділу 2	40
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ТОВ ТПК «ГРІН РЕЙ»	42
3.1. Впровадження ризик-менеджменту в управлінні логістичною діяльністю підприємства	42
3.2. Обґрунтування напрямків удосконалення системи логістичного менеджменту підприємства	48
Висновки до розділу 3	54
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТКИ	63

ВСТУП

Актуальність теми. необхідність впровадження основ управління логістикою на підприємствах виникла через необхідність створення систем для планування, організації, виконання та контролю логістичних процесів. Для забезпечення конкурентної переваги на ринку актуальними є дослідження інноваційних моделей розвитку бізнесу та управління, включаючи застосування логістичного підходу до корпоративного управління. Використання національними компаніями інноваційних концепцій та стратегій управління логістикою підвищить конкурентоспроможність та прибутковість бізнес-процесів, покращить стан економіки та підвищить добробут населення.

Сьогоднішні політичні, соціальні та економічні негаразди змушують компанії бути надзвичайно гнучкими та мобільними у виробництві та управлінні. У цьому контексті багато хто шукає можливості в управлінні логістикою, що включає оптимізацію внутрішніх та зовнішніх матеріальних потоків, а також пов'язаних з ними інформаційних та фінансових потоків, а також оптимізацію бізнес-процесів для мінімізації загальної вартості ресурсів.

Проблематика логістичної системи підприємства є важливою складовою дослідження, адже успішне функціонування будь-якої організації, її конкурентоспроможність безпосередньо залежать від грамотної побудови логістичної системи підприємства. Логістична діяльність підприємства – це частина управління ланцюгом поставок, яка планує, впроваджує та контролює ефективний прямий та зворотний потік зберігання товарів, послуг та пов'язаної з ними інформації між точкою походження та точкою споживання з метою задоволення потреб клієнтів. Управління логістикою є важливою складовою ділових операцій, оскільки її діяльність впливає не тільки на внутрішні процеси, але і на відносини з клієнтами.

Саме тому обрана тема є актуальною в наш час і дає змогу раціонально оцінити потребу та розподіл товару від виробників до споживачів, а вчасне

виявлення проблем логістичної системи підприємства дозволяє уникнути численних витрат і дає підприємству надалі успішно функціонувати і бути конкурентоспроможним. Дослідженню проблем збутової логістики підприємств присвячено багато академічних робіт зарубіжних та вітчизняних учених, таких як: В. Битов, С. Гармаш, М. Гоменюк, Дж. Болт, П. Гудзь, О. Гірна, М. Едоус, А. Кальченко, Є. Крикавський, М. Окландер, М. Мескон, Н. Чухрай та ін. Стрімкий економічний розвиток, зумовлює постійне розширення каналів збуту, що зумовлює актуальність обраної тематики дослідження.

Мета і завдання дослідження. Основна мета дослідження полягає в узагальненні теоретико-методологічних основ та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення логістичного менеджменту збутової діяльності підприємства. Відповідно до встановленої мети, поставлені такі **завдання:**

- розглянути сутність і значення логістичного менеджменту в діяльності підприємства;
- дослідити методичні підходи діагностики результативності логістичного менеджменту збутової діяльності;
- провести організаційно-управлінську характеристику підприємства;
- здійснити аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства;
- надати оцінку організації логістичного менеджменту на підприємстві;
- визначити програму впровадження ризик-менеджменту в управлінні логістичною діяльністю підприємства
- сформувати напрями удосконалення системи логістичного менеджменту підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління логістичною збутовою діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні рекомендації щодо організації управління логістикою на підприємстві.

Методи дослідження. Для досягнення встановленої мети та розв'язання окреслених завдань у роботі використовувались різні методи наукового дослідження: системний методи групування та систематизування, методи аналізу та синтезу, статистичний аналіз, метод структурно-логічного аналізу, емпіричного дослідження, метод експертних оцінок, метод візуалізації, графічний.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, матеріали періодичних видань, статистична інформація, результати експертних досліджень, економічні огляди, інформація облікової, фінансової та управлінської звітності підприємства ТОВ ТПК «ГРІН РЕЙ», Інтернет-ресурси, а також нормативно-правові акти органів державної влади, дані мережі Інтернет, власні спостереження та розрахунки.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у дослідженні особливостей формування і використання логістичного менеджменту у збутовій діяльності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Отримані наукові результати частково впроваджені в практичну діяльність ТОВ ТПК «ГРІН».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів основної частини, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і значення логістичного менеджменту в діяльності підприємства

Глобалізаційні трансформації суттєво впливають на світове ринкове середовище, стимулюючи суб'єктів господарювання до пошуку способів покращення результативності своєї діяльності у довгостроковій перспективі. Однією з передумов для цього є застосування логістичного менеджменту. На думку С. Гармаша, для нарощення конкурентних переваг вітчизняному бізнесу варто не лише оптимізувати використання ресурсів, але й використовувати логістичний підхід в управлінні підприємницькою діяльністю [8, с. 104]. Зважаючи на різноманітність підходів до трактування ролі та значення логістичного менеджменту в діяльності підприємства, погляди науковців до визначення даної категорії відрізняються (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація наукових поглядів на трактування дефініції «логістичний менеджмент» за ключовими ознаками

Назва підходу	Визначення	Прізвище автора
1	2	3
Адаптивний	Процес організації та реалізації бізнес-операцій з метою задоволення потреб споживачів та власників організації.	Вестленд Дж.
Оптимізаційний	Процес стратегічного управління придбанням та використанням запасів, готової продукції (та пов'язаних з ними інформаційних потоків) таким чином, щоб максимізувати поточну та майбутню прибутковість завдяки оптимізації витрат на виконання замовлень.	Крістофер М.

Продовження таблиці 1.1.

1	2	3
	Сукупність методів та форм управління підприємством з метою оптимізації різноманітних потоків на проміжках логістичного ланцюга (постачання, виготовлення, зберігання, реалізація) для досягнення загального економічного зростання.	Ковальська Л. Л., Циганюк В. І.
Системний	Симбіоз логістики та менеджменту у якості комплексної системи управління матеріальними та інформаційними потоками.	Крикавський Є.В.
	Формування та налагодження систем управління матеріальними ресурсами, незавершеним виробництвом, готовою продукцією, які є підґрунтям ділової стратегії підприємства.	Бауерсокс Д. Дж., Клосс Д. Дж.
	Поєднання ключових управлінських функцій стосовно планування, організації, контролю та керування економічними потоками у всіх сферах господарювання з метою досягнення загальносистемних цілей при найнижчих витратах.	Фролова Л. В.

Найчастіше логістичний менеджмент трактується з позиції системного підходу, у межах якого підприємство розглядається з точки зору мікрологістичної виробничої системи, в якій потоки різноманітних ресурсів на технологічно самостійних стадіях об'єднуються в загальній системі управління. Загалом підприємництво є комплексом взаємопов'язаних елементів (самого підприємства, клієнтів, постачальників, сукупності складського та транспортного господарства), формуючи у результаті систему логістичного менеджменту, за допомогою якої здійснюється управління інтегрованими бізнес процесами щодо просування товарів та послуг. Саме логістичний менеджмент дозволяє оптимально управляти фінансовими ресурсами підприємства для задоволення інтересів як виробника, так і

споживача. Характерною особливістю логістичного менеджменту є його взаємозв'язок з кожною функціональною підсистемою менеджменту (виробничою, фінансовою, кадровою, інформаційною, інвестиційною тощо) під час придбання матеріальних ресурсів, виготовлення та реалізації готової продукції. З одного боку, логістичний менеджмент має суттєвий вплив на фінансово-економічний та правовий статус взаємодії контрагентів на ринку, з іншого – ринкові умови формують нові виклики перед учасниками ринку (нові вимоги до організації ринку транспортних послуг, складського господарства; комунікаційного забезпечення бізнес-процесів тощо) [1, с. 212-213].

Управління логістикою, звичайно, пов'язане з теорією та практикою управління маркетингом, а саме із взаємозв'язком між виробництвом та розподілом продуктів з реальним та ефективним споживчим попитом, стимулюванням продажів за допомогою комунікаційної діяльності, гнучкою ціною та торговельною націнкою або знижками, пошуком нових діяльностей для отримання доходу та т. д. Сукупний економічний ефект може бути сформований за рахунок діалектичної взаємодії та проникнення в такі корпоративні галузі, як логістика, маркетинг та менеджмент [12, с. 114].

Концепція логістики є основою для необхідності виявлення індивідуальних потреб споживачів та реагування на них, щоб направити існуючі ресурси таким чином, щоб ці потреби були повністю задоволені. Ідея полягає в тому, що найбільшого успіху можна досягти з тими компаніями, чії продуктивні дії в сукупності відповідають очікуванням споживачів [7, с.236]. Оскільки логістика реагує на потреби споживачів, пов'язані з часом і місцем появи товарів, можна стверджувати, що управління логістикою характеризується управлінням обслуговуванням клієнтів.

Обумовленість історичних етапів розвитку логістики та логістичного менеджменту проявляється у об'єктивних ринкових тенденціях; ступінь розуміння можливості логістичного підходу та рівня розвитку концепції, методу та моделі управління логістикою; складність керування логістикою;

рівень розвитку технічних процедур обробки та передачі інформації [13, с. 144]. Зокрема, для управління логістичною діяльністю характерні такі фактори [2, с.140]:

- це один із видів діяльності, який сильно відрізняється від інших видів діяльності;
- основна форма управління логістикою проявляється у впливі конкретних питань управління компанією на її об'єкти – логістичну систему;
- це вид діяльності, який має здійснюватися постійно у часі та просторі;
- це процес, який відбувається у певному порядку деяких його етапів за структурно-логічною схемою;
- управлінська діяльність вимагає раціонального використання необхідних ресурсів та здійснюється в умовах ризику та невизначеності.

Теорії та методи управління становлять наукову основу управління логістичною діяльністю підприємств. Сучасні теоретичні основи концепцій логістики ґрунтуються на таких методах, як системний аналіз, кібернетичний підхід, комерційні дослідження, прогнозування. Методологічні підходи до управління логістичною діяльністю компаній – це «системні, програмно-цільові, проектні, маркетингові, які орієнтовані на споживачів, кібернетичні, інформаційні, гуманістичні, інтеграційні, мережеві, а також пріоритети; засоби управління; обмеження; критерії тощо» [15, с. 161].

Крім того, методи логістичного менеджменту компаній проявляються у вигляді лінійного програмування; теорії черг; моделювання симуляцією; експертні звіти; транспортні матриці; теорію управління запасами; мережеві моделі; математичної оптимізації; методи прогнозування ринку. З метою реалізації методології управління логістикою необхідно враховувати, наукові та теоретичні основи таких наук, як математика, економічна та технічна кібернетика, системний аналіз, управління проектами, прогнозування, загальний менеджмент та ін. [5, с.71].

Сучасні концепції (стратегії), що стали глобальною філософією та основою для розвитку логістичного менеджменту в компаніях, є актуальними в умовах сьогодення: Kaizen, Lean Thinking, Six Sigma, Blue Ocean Strategy, Balanced Scorecard. Для отримання конкурентної переваги на ринку актуальними є завдання пошуку інноваційної моделі розвитку та контролю бізнесу, у тому числі використання логістичного підходу до управління діяльністю. Отже, управління логістичною діяльністю слід розглядати як процес формування стратегії, планування, управління, контролю переміщень та зберігання ресурсів, запасів, готової продукції та збору інформації для задоволення потреб споживачів.

Розробка теоретичного обґрунтування управління логістичною діяльністю компаній сьогодні має рівень інтегрованого управління логістикою через характер сучасного управління компанією, що здійснюється у наступних етапах [11, с. 293]:

- аналіз та прогнозування – через систему аналізу та діагностики ситуації;
- формування концепції стратегічної логістики – через стратегічне планування та визначення стратегічних логістичних цілей або логістичних стратегій;
- конкретизація стратегічного завдання у програмах та кожному оперативно-тактичному плані;
- реалізація та контроль логістичного плану – через організацію, управління та контроль виконання.

Важливе місце у управлінні логістичною діяльністю підприємств займає не тільки концепція логістики, а й логістичний підхід, саме функціональний, процедурний і системний. Управління логістичною діяльністю компаній представлено в таких функціональних сферах [7, с. 78-79]:

- оптимізація фізичного руху матеріальних потоків (розробка стратегії розвитку бізнесу в напрямку побудови логістичних ланцюгів, управління логістикою і маркетингом, комп'ютерне моделювання, інтеграція

логістичного процесу через зміни організаційних, операційних досліджень ланцюг поставок, багатокритеріальна оптимізація та адаптовані методи управління);

- удосконалення інформаційних процесів (впровадження сучасних якісних інформаційних технологій (апаратного, програмного забезпечення), автоматичної ідентифікації, електронного обміну інформацією, впровадження нових технологій обробки замовлень);

- оптимальне зберігання матеріальних запасів (синхронізація транспорту з управлінням запасами, впровадження сучасної концепції управління запасами, вдосконалення логістичних послуг (завдяки надійності, якості та еластичності постачання);

- синхронізація інфраструктури логістичних процесів (через узгодження замовлень споживачів з процесами транспортування, зберігання та пакування, синхронізацію внутрішнього та зовнішнього транспорту, координацію у сфері постачання, застосування систем автоматичної ідентифікації);

- оптимальне управління всіма логістичними витратами (аналіз структури витрат, оптимізація термінів доставки транспортних послуг, оптимізація витрат на зберігання, аналіз ABC-XYZ матеріальних потоків, впровадження методів контролю, ефективне використання просторово-часового потенціалу).

Загальна мета управління логістичною діяльністю підприємств проявляється у реалізації та узгодженні економічних інтересів кожного прямого та непрямого учасника бізнес-процесу та у максимально ефективному використанні ресурсів існуючої системи управління. Загальна мета підприємства має бути визначена у підцілях, позначених необхідністю оптимізації та раціоналізації господарської діяльності, розвитку інфраструктури логістичної системи з урахуванням чинного законодавства щодо формування сучасної матеріально-технічної бази та активного використання передових інформаційних технологій.

1.2. Методичні підходи діагностики результативності логістичного менеджменту збутової діяльності

Багато організацій та компаній сьогодні перебувають у кризовому чи докризовому стані. Тому актуальною проблемою сьогодні є вивчення особливостей сучасних економічних умов та досвіду успішної роботи зарубіжних організацій усіх форм власності. Одна з характеристик полягає в тому, що ще до появи організацій та підприємств виникає проблема управління постачанням, виробництвом та продажем, яка має бути розроблена таким чином, щоб найкращим чином задовольняти потреби споживачів за мінімально можливих витрат. Для вирішення цієї проблеми задіяні нові методи та технології управління, що базуються на концепції логістики, яка передбачає здійснення логістичної діяльності. Для вправного управління логістичною діяльністю насамперед необхідно об'єктивно діагностувати стан її ефективності. Підприємство є складною соціально-економічною системою, тому управління його станом вимагає як статичної, і динамічної діагностики ефективності.

Компанія самостійно визначає критерії оцінки ефективності управління логістикою збутової діяльності. Критерій є якісною характеристикою, що розкриває сутність та зміст ефективності, зокрема маркетингового та логістичного процесу підприємства. Критерії повинні бути орієнтовані на головну стратегічну мету компанії. У сучасних умовах для багатьох українських компаній головне – це повне задоволення платоспроможного купівельного попиту та створення умов для прибуткової роботи компанії. Глобальною стратегічною метою буде повне задоволення споживчого попиту на товари та послуги, якісні послуги та стабільний прибуток. Досягнення такої стратегічної мети для компанії можливе лише в тому випадку, якщо вона має значні конкурентні переваги і, що найважливіше, пропонує більш конкурентоспроможні продукти та супутні послуги, які відповідають потребам клієнтів.

Критерії ефективності логістичного управління збутовою діяльністю є непостійними. Вони змінюються відповідно до фаз життєвого циклу компаній, залежать від специфіки та рівня розвитку їх ринків, попиту на товари та послуги, наявності фінансових та інших ресурсів, умов довкілля та різних внутрішніх факторів розвитку бізнесу. Критерії та напрями оцінки ефективності логістичного менеджменту збутової діяльності в процесі дослідження можуть використовуватися як кількісні, так і якісні показники.

Для кількісної оцінки ефективності логістичного управління збутовою діяльністю необхідно використати цілу систему показників за певними критеріями. Це дає можливість аналізувати роботу співробітників, які безпосередньо беруть участь у купівлі-продажі товарів, знаходити, оцінювати та стимулювати резерви їх поліпшення.

Показники для оцінки ефективності управління логістикою збутової діяльності компаній, що займаються виробництвом та маркетингом, згруповані за походженням та поділені на чотири групи: економіка, комерція, виробництво та інновації:

- економічні: товарообмін (в днях або за кількістю оборотів), рентабельність собівартості продажів, прив'язана до закупівлі та доставки товарів, рентабельність собівартості продажів, прив'язана до зберігання, підготовки товарів до продажу оптом (%), коефіцієнт ступеня досягнення мінімального та нормального прибутку, коефіцієнт рентабельності реалізації товарів, прибутків від продажу послуг;

- комерційні: частка компанії на ринку сировини (за кількістю або загальною вартістю проданої продукції), зростання продажів, зростання прибутку, збільшення (зменшення) часу виконання замовлення, прибуток на одиницю зберігання, коефіцієнт прохідності (лаг.), швидкість зміни запасів, коефіцієнт варіації кількості оптових покупців, коефіцієнт варіації кількості підписаних контрактів, коефіцієнт варіації постачання товарів у середньому за контрактом, варіація коефіцієнта суми штрафів оптового покупця, дебіторська заборгованість, обсяг зберігання, темпи зростання товарів

тривалого та нетривалого користування, коефіцієнт стійкості асортименту, ступінь лояльності споживачів;

- виробництво: коефіцієнт ефективності виробничих витрат, коефіцієнт ефективності маркетингових процесів, коефіцієнт ефективності використання матеріальних ресурсів;

- інноваційність: співвідношення проданих товарів та послуг, ефективність супутніх послуг.

Опишемо зміст деяких із запропонованих індикаторів табл. 1.2:

Таблиця 1.2

Індикатори оцінки ефективності управління логістикою збутової діяльністю підприємства

Індикатор	Значення
1	2
Товарообмін (в днях)	відношення середнього запасу компанії до середньодобових продажів.
Товарообмін (в оборотах)	відношення кількості днів аналізованого періоду (30; 90; 360) до продажу за днями.
Рентабельність собівартості реалізації товарів (%)	відношення собівартості реалізації товарів до обсягу продажів.
Рентабельність продажів від закупівлі товарів (%)	відношення номінальної суми чистого прибутку до добутку купівельної ціни та кількості товару.
Рентабельність обороту від товарів	відношення номінальної суми чистого прибутку до добутку продажної ціни і кількості товару.
Дохід від продажу послуг	відношення доходу від продажу послуг до доходу від усіх видів діяльності.
Швидкість зростання продажів (%)	відношення фактичних продажів до планового чи минулого періоду.
Швидкість зростання прибутку (%)	співвідношення фактичних доходів за запланований чи минулий період.
Прибуток на одиницю товарних запасів	відношення прибутку від продажу товарів до середнього розміру товарних запасів.

Продовження таблиці 1.2

1	2
Рентабельність товару на одиницю площі складу чи обсяг складу (грошових одиниць на 1 м ² або 1 кубічний метр)	відношення обсягу оборотності складу до розміру складської площі чи обсягу складу.
Коефіцієнт випередження швидкості зміни запасів	відношення швидкості зміни запасів до продажу оптового магазину
Коефіцієнт варіації обсягу поставлених товарів на середній укладений контракт	відношення середнього обсягу поставлених товарів за контрактом в поточному році до попереднього року.
Рівень утримання клієнтів	відношення кількості постійних клієнтів оптового бізнесу до їхньої загальної кількості за період аналізу.
Коефіцієнт рентабельності виробництва	відношення обороту, включаючи продажі послуг, до загальних витрат, пов'язаних із процесом продажів.
Коефіцієнт ефективності маркетингових процесів	відношення валової доданої вартості до суми попередніх робіт, заробітної плати, зносу основних засобів та витрат на торгівлю

Напрямами оцінки ефективності логістики, управління торговельною діяльністю можуть бути: продуктивність та ефективність (штатні співробітники задіяні у дослідженні), реклама, цінова політика, комерційна маржинальна політика, професійний рівень спеціалістів, раціональна організаційна структура. Індикатори для оцінки ефективності виробничого та маркетингового ланцюжка класифікуються за походженням та досліджують такі види діяльності, як торгівля та виробництво, фінанси, торгівля, маркетинг, логістика,

персонал, менеджмент. У виробничому та маркетинговому ланцюжку необхідно розбивати результати діяльності з операційних одиниць (продуктові лінійки, які є певними групами продуктів і характеризуються широтою, глибиною, насиченістю, узгодженістю, постачальниками);

результати бізнес-одиниць, своєю чергою, розглядаються у тих окремих товарів, покупців чи ринків.

Ступінь ефективності логістичного управління збутовою діяльністю визначається продуктивністю підприємства стосовно витрат на її реалізацію. Показники, що характеризують оцінку ефективності логістичного управління бізнес-діяльністю компанії, повинні постійно розраховуватись маркетологами або менеджерами з логістики. Коефіцієнти варіації для періоду аналізу можуть бути наступними: коефіцієнт варіації споживачів; коефіцієнт варіації кількості укладених договорів поставки; коефіцієнт варіації обсягу поставлених товарів у середньому за контрактом та ін.

Слід зазначити, що грамотно побудоване логістичне управління збутовою діяльністю підприємств також потребує вмілого використання. Товар, доставлений на вигідних умовах, який завжди може принести очікуваний результат під час продажу, тому результат наявної маркетингової та логістичної підтримки може бути різним. У сучасних умовах вітчизняних підприємств необхідно значно підвищити рівень аналітичної роботи з усіх напрямків діяльності, створити сучасну аналітичну та прогностичну інформаційну систему та мати не лише відповідну інформацію, а й методологічну, технічну та персональну підтримку. Вирішення цих проблем підвищить обґрунтованість управлінських рішень та покращить загальне управління компанією.

Бажано оцінювати логістичну діяльність щомісяця і якщо це дозволяє система бухгалтерського обліку компанії, щотижня. Таким чином, можна своєчасно виявити слабкі місця у реалізації логістичної діяльності компанії. За результатами дослідження ми пропонуємо систему показників, яка дозволить оцінити ефективність логістичного управління збутовою діяльністю:

- тенденції продажів, що характеризують кількість проданих маркетингових та логістичних запасів при наявних запасах;
- збільшення кількості нових споживачів (відношення нових

споживачів до загальної кількості споживачів);

- скорочення споживачів (характеризує кількість втрачених споживачів у загальній чисельності кількості споживачів);

- обсяг продажів споживачеві (відношення обсягу продажів до загальної кількості споживачів);

- середній обсяг замовлення (визначається як відношення продажів до загального обсягу замовлення);

- кількість скасованих замовлень (кількість скасованих замовлень порівняно із загальною кількістю замовлень);

- вартість замовлень/планових замовлень;

- кількість помилок у рахунках / кількість оброблених рахунків;

- витрати на неправильні поставки / середній обсяг продажів;

- якість задоволеності клієнтів;

- рентабельність продажів;

- правильність термінів доставки;

- правильність місця доставки;

- правильність представленої номенклатури та асортименту;

- точність представлених кількісних показників;

- точність наданих показників якості;

- відповідність ціни вимогам ринку.

Використання спеціальних комп'ютерних програм для аналізу цих показників дозволить скоротити час обробки даних, провести поглиблені, диференційовані та багатовимірні розрахунки окремих економічних показників. Використання комп'ютерних програм також дає можливість вирішити проблему актуальності, своєчасності та повноти отримання необхідної інформації, ув'язавши роботу бухгалтерського обліку, аналізу та планування та сфокусувавши її виконання на стратегічних цілях розвитку компанії. Комп'ютерна обробка даних дозволяє звільнити працівників економічних служб від рутинної, нетворчої роботи та зосередитись на розробці бізнес-стратегій та тактик на ринку.

Висновки до розділу 1

Під управлінням логістикою слід розуміти сукупність методів реалізації ефективної логістичної діяльності виробничих підприємств шляхом інтегрованого управління різними процесами з метою досягнення максимальної ефективності кожного елемента, реалізації певних цілей стратегічного бізнесу та задоволення потреб кінцевих користувачів при оптимізації витрат. Завдяки високій адаптивності, оптимальності та систематичності управління логістикою це дозволяє підвищити прибутковість компанії в порівнянні з класичними методами управління. Управління логістикою сприяє швидкій адаптації компанії до динамічного ринкового середовища. Оптимізація матеріальних, фінансових та інформаційних потоків на всіх етапах закупівельної, виробничої та збутової діяльності компанії забезпечує використання сучасних технологій у виробництві. Систематичність допомагає досягти синергії при реалізації різних бізнес-процесів задля досягнення загальносистемних цілей організації. Таким чином, логістичний менеджмент має всі конкурентні переваги перед традиційним менеджментом, оскільки він є основою формування та використання потенціалу розвитку виробництва.

Дослідження показали, що для кількісної оцінки ефективності управління логістикою комерційної діяльності компанії необхідно використовувати систему показників, що дозволяє аналізувати роботу працівників, які безпосередньо беруть участь у закупівлі, та знайти резерви для покращення. Українським підприємствам необхідно значно підвищити рівень аналітичної роботи у всіх сферах діяльності, включаючи логістику, створити сучасну систему обліку та нормативно-правову базу за різними показниками та мати не лише адекватну інформацію, а й методологічні ресурси, технічні та людські. Вирішення цих питань розширить базу для прийняття управлінських рішень та покращить управління усією компанією.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ ТПК «ГРІН РЕЙ»

2.1. Організаційно-управлінська характеристика підприємства

Підприємство з іноземними інвестиціями, Товариство з обмеженою відповідальністю, Торгова промислова компанія «Грін Рей» / Limited Liability Company «Green Ray» LTD/ (скорочена назва ТОВ ТПК «Грін Рей»). Створено в 2002 році, з 2007 року компанія займається виробництвом м'ясних консервів. Підприємство знаходиться за адресою: 60300 Чернівецька обл., Новоселицький р-н, м. Новоселиця, вул. Центральна, 93 (рис. 2.1), Телефон: +38 (03733) 21100, +38 (067) 8968987; Факс: +38 (03733) 50097.



Рис. 2.1. Місце розташування ТОВ ТПК «ГРІН РЕЙ» на карті

Підприємство, створене відповідно до вимог Господарського кодексу, в статутному фонді якого не менш як десять відсотків становить іноземна інвестиція, визнається підприємством з іноземними інвестиціями. Підприємство набуває статусу підприємства з іноземними інвестиціями з дня зарахування іноземної інвестиції на його баланс.

Іноземною інвестицією є цінності, що вкладаються іноземними інвесторами в об'єкти інвестиційної діяльності відповідно до Законодавства України з метою отримання прибутку або досягнення соціального ефекту. Підприємства з іноземними інвестиціями мають право бути засновниками дочірніх підприємств, створювати філії і представництва на території України і за її межами з дотриманням вимог законодавства України та законодавства відповідних держав.

На території України підприємства з іноземними інвестиціями створюються і діють у формах, передбачених законодавством України.

Установчі документи підприємств з іноземними інвестиціями повинні містити відомості, передбачені законодавством України для відповідних організаційно-правових форм підприємств, а також відомості про державну належність їх засновників (учасників).

Положенням про державну реєстрацію суб'єктів підприємницької діяльності, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 25 травня 1998 р., передбачені особливості реєстрації інвестиційних підприємств в Україні. Пункт 5 цього Положення встановлює, що іноземна юридична особа відповідним документом засвідчує свою реєстрацію в країні місцезнаходження (витяг з торговельного, банківського або судового реєстру тощо). Цей документ має бути посвідчений згідно із законодавством країни, яка його видала, перекладений українською мовою і легалізований у консульській установі України, якщо міжнародними договорами, в яких бере участь Україна, не передбачено інше. Цей документ може бути також посвідчений у посольстві відповідної держави в Україні і легалізований в МЗС.

Підприємство з іноземними інвестиціями - це окремий самостійно господарюючий суб'єкт, і воно само визначає умови реалізації продукції (робіт, послуг), ціну тощо, якщо інше не передбачено законодавством України.

Для здійснення своєї діяльності воно має право залучати на договірній основі будь-яких учасників інвестиційної діяльності, у тому числі шляхом організації конкурсів і торгів. За рішенням підприємства право володіння, користування і розпорядження інвестиціями, а також результати їх здійснення можуть бути на основі договору передані громадянам і юридичним особам в порядку, встановленому законодавством.

Майно підприємства може бути використане ним для забезпечення зобов'язань. Це майно у разі порушення зобов'язання може бути реалізовано у відповідності з чинним законодавством.

Підприємства з іноземними інвестиціями зобов'язано (рис. 2.2):



Рис. 2.2. Зобов'язання підприємства з іноземними інвестиціями

Метою діяльності підприємства є збільшення виробництва товарів, виконання робіт, розширення сфери послуг та одержання прибутку на вкладені кошти, задоволення соціально-економічних потреб засновника та членів трудового колективу.

Предметом діяльності ТОВ ТПК «Грін Рей» є (рис. 2.3):



Рис. 2.3. Предмет діяльності ТОВ ТПК «Грін Рей»

Продукція підприємства на внутрішньому ринку представлена під торговою маркою «Лан Буковини». Під цією маркою виготовляється більше 20 видів консервів: сніданки м'ясні, яловичина та свинина тушковані, яловичина тушкова особлива по-українськи, свинина тушкова «Особлива», каші з м'ясом, консерви м'ясні фаршеві, кролик у власному соку, м'ясо курчати у власному соку та ін.. Консерви фасуються у скло та металеву банку різних ємкостей.

Продукція компанії представлена у всіх регіонах України і ближнього зарубіжжя та поставляється до Міністерства оборони, Національної гвардії, Державної прикордонної служби України. На сьогоднішній день м'ясні консерви виготовлені нашим підприємством можна придбати у супермаркетах, всесвітньо відомої німецької компанії «МЕТРО» по всій країні, крім того ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна» надає послуги по просуванню продукції досліджуваного підприємства на ринку.

Технологічна частина виробничого цеху по виготовленню м'ясних та м'ясо-рослинних консервів розроблена на основі вимог норм технологічного проектування підприємств м'ясопереробної промисловості ОНТП № 532739-85 та санітарних норм і правил для м'ясопереробних підприємств. Цех по переробці м'яса працює згідно розроблених та затверджених в установленому порядку технологічних інструкцій. Виробнича потужність цеху складає 40 000 банок за одну зміну. Виробничий процес здійснюється з використанням обладнання та механізмів серійного випуску. Основна виробнича будівля ділиться на відділи які формують технологічний процес (рис. 2.4.):

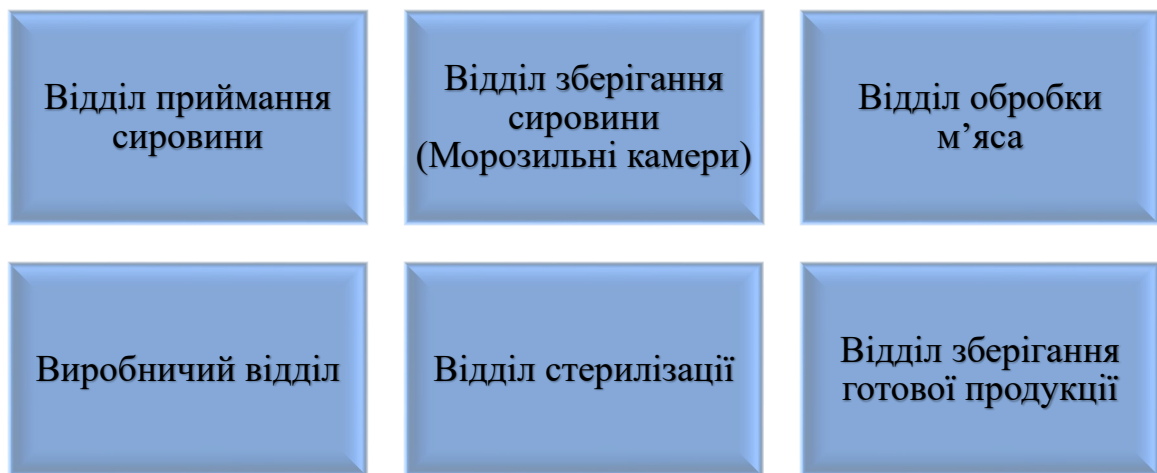


Рис. 2.4. Відділи технологічного процесу ТОВ ТПК «Грін Рей»

Виробничий цех обладнаний необхідною кількістю виробничих столів різних типів та розмірів, функціональних ємностей, перехідних містків, плоских піддонів, ящиків для спецій та солі, мийних ванн, тощо. У 2014 році на виробничих потужностях ТОВ ТПК «Грін Рей» впроваджене нове, технологічно оснащене приміщення, з метою організації виробництва Загальновійськових повсякденних наборів сухих продуктів.

Перелік устаткування яким оснащений цех з фасування ЗПНСП: столи фасувальні 8 од., горизонтальний пластичний транспортер 10 м., візок гідравлічний 2 од., контейнера пластикові 11 од., зварювачі полімерних плівок 4 од. Для забезпечення складовими, що входять до продуктових

наборів, ТОВ ТПК «Грін Рей» уклало низку договорів з виробниками комплектуючих товарів. Окрім того до ЗПНСП входять чотири основні продукти власного виробництва, а саме; каші з м'ясом, сніданки м'ясні, паштети.

Провівши організаційну характеристику підприємства можна зробити висновок, що досліджуване підприємство володіє достатньою технологічною базою, що у свою чергу підводить до оцінки управлінської характеристики даного підприємства. Для цього побудуємо організаційну структуру (див. рис. 2.5)

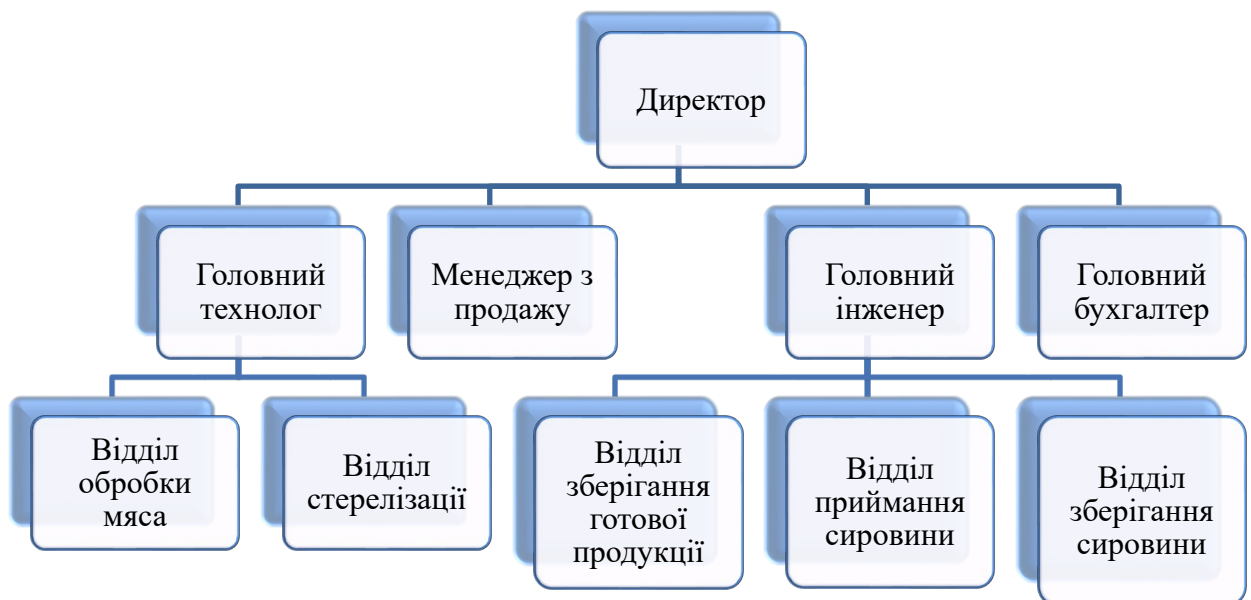


Рис. 2.5. Організацій структура ТОВ ТПК «Грін Рей»

Згідно обраної організаційної структури, управління Підприємством здійснюється зборами учасників або призначеним ними директором. До компетенції зборів учасників Підприємства належить: визначення основних напрямів діяльності підприємства, затвердження його планів та звітів про їх виконання; внесення змін та доповнень до статуту підприємства; призначення та звільнення директора, головного бухгалтера: затвердження річних результатів діяльності підприємства; визначення порядку використання прибутку та покриття збитків; винесення рішення про притягнення до матеріальної відповідальності директора та головного

бухгалтера Підприємства; затвердження правил процедури прийняття рішень та інших внутрішніх документів підприємства. визначення організаційної структури підприємства; визначення умов оплати праці посадових осіб підприємства;

До компетенції директора підприємства відносяться: оперативне керівництво діяльністю підприємства; розпорядження майном та коштами підприємства у порядку, визначеному засновником підприємства: реалізація щорічних планів діяльності підприємства, котрі затверджуються засновником: складання проектів планів; звітів про виконання планів, представлення засновнику річного балансу та звіту про фінансово-господарську діяльність за підсумками року; розробка локальних нормативних актів підприємства та представлення їх на затвердження засновнику є укладення угод від імені підприємства; вирішення усіх інших питань діяльності підприємства, що не віднесені до компетенції засновника.

Основні компетенції головного бухгалтера: забезпечувати дотримання на підприємстві встановлених єдиних методологічних засад бухгалтерського обліку, складання і подання у встановлені строки фінансової звітності; організовувати контроль за відображенням на рахунках бухгалтерського обліку всіх господарських операцій; брати участь в оформленні матеріалів, пов'язаних із нестачею та відшкодуванням втрат від нестачі, крадіжки і псування активів підприємства.

Основні компетенції головного технолога та головного інженера пов'язані між собою: розроблює, застосовуючи засоби автоматизації проектування, та впроваджує технологічні процеси і режими виробництва на продукцію, яку виробляє підприємство (цех, дільниця), і на всі види різних за складністю робіт; запроваджує порядок виконання робіт та операційний маршрут проходження виробів); розроблює плани розміщення устаткування, технічного оснащення і організації робочих місць, розраховує виробничі потужності та завантаження устаткування.

2.2. Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства

Фінансовий аналіз є необхідною і важливою складовою управління будь-яким підприємством, що є частковою можливістю оцінити вплив лідерства на ефективність його діяльності. Основною метою фінансового аналізу є надання об'єктивної оцінки фінансового стану, фінансових результатів, ефективності фінансової діяльності підприємства з тим, щоб прийняти ефективні управлінські рішення.

Інформаційним забезпеченням фінансового аналізу є законодавчі та нормативні акти, бухгалтерська звітність, статистичні дані фінансового характеру тощо. Якість фінансового аналізу, як і якість лідерського впливу, значною мірою залежить від якості та кількості вхідної фінансової інформації, а також від кваліфікації фінансових аналітиків і фінансових менеджерів, що займаються фінансовим аналізом та плануванням.

Внутрішній фінансовий аналіз, який здійснюють менеджери підприємства, ґрунтується як на фінансовій звітності, що оприлюднюється, так і на первинній бухгалтерській документації, яка дає можливість отримати досить точні оцінки фінансового стану підприємства. Такий аналіз має комплексний характер, орієнтований на прийняття управлінських рішень, а результати його, як правило, мають конфіденційний характер.

Далі аналіз показників фінансової діяльності здійснюватиметься на основі наступної документації: Балансу ТОВ ТПК «Грін Рей» за 2021-2023 рр., Звіту про фінансові результати ТОВ ТПК «Грін Рей» за 2021-2023 рр. та Звіту з праці ТОВ ТПК «Грін Рей» за 2021-2023 рр.

Баланс є основою для проведення аналізу фінансового стану підприємства, горизонтальний аналіз балансу ТОВ ТПК «Грін Рей» за 2021-2023 рр. наведено в таблиці 2.1 (Додаток А).

Таблиця 2.1

Склад активів ТОВ ТПК «Грін Рей» за 2021-2023 рр. (тис.грн)

Стаття активів	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2022/2021		2023/2022		2023/2021	
				Відхилення					
				в тис.грн	у %	в тис.грн	у %	в тис.грн	у %
Основні засоби	1497	1557	289	60	4,0	-1268	-81,4	-1208	-80,7
Запаси	5579	7595	7879	2016	36,1	284	3,7	2300	41,2
Виробничі запаси	4716	3956	7058	-760	-16,1	3102	78,4	2342	49,7
Незавершене виробництво	-	-	453	-	-	-	-	-	-
Готова продукція	863	3639	368	2776	321,7	-3271	-89,9	-495	-57,4
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	4768	3210	1845	-1558	-32,7	-1365	-42,5	-2923	-61,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	-	71	144	-	-	73	102,8	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	797	1071	1316	274	34,4	245	22,9	519	65,1
Гроші та їх еквіваленти	73	-	-	-	-	-	-	-	-
Зареєстрований (пайовий) капітал	532	532	532	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	4896	6425	5087	1529	31,2	-1338	-20,8	191	3,9
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи	6504	4686	5259	-1818	-28,0	573	12,2	-1245	-19,1
Поточна кредиторська заборгованість за: розрахунки з бюджетом	286	41	28	-245	-85,7	-13	-31,7	-258	-90,2
Поточна кредиторська заборгованість за: розрахунки зі страхування	38	29		-9	-23,7	-29	-100,0	-38	-100,0
Поточна кредиторська заборгованість за: розрахунки з оплати праці	108	112	5	4	3,7	-107	-95,5	-103	-95,4
Інші поточні зобов'язання	260	1679	562	1419	545,8	-1117	-66,5	302	116,2
Баланс	12624	13504	11473	880	7,0	-2031	-15,0	-1151	-9,1

Аналізуючи баланс ТОВ ТПК «Грін Рей» за 2021-2023 рр. можна зробити висновок, що його сума за весь цей досліджуваний період зменшилась на 1151 тис.грн або на 9,1%. В свою чергу, така ситуація отримана через те, що за період 2021-2023 рр. відбулись такі зміни:

- зменшились такі статті: основні засоби на 1208 тис.грн або на 80,7%; готова продукція на 495 тис.грн або на 57,4%; дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги на 2923 тис.грн або на 61,3%; поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи і послуги на 1245 тис.грн або на 19,1%; за розрахунки з бюджетом на 258 тис.грн або 90,2%; зі страхування на 38 тис.грн; з оплати праці на 103 тис.грн або на 95,4%.

- збільшились: запаси на 2300 тис.грн або на 41,2%; виробничі запаси на 2342 тис.грн або на 49,7%; інша поточна дебіторська заборгованість на 519 тис.грн або на 65,1%; нерозподілений прибуток (непокритий збиток) на 191 тис.грн або на 3,9%; інші поточні зобов'язання на 302 тис.грн або на 116,2%. Для того, щоб дізнатись яка стаття займає найбільшу частку серед балансу проведемо аналіз його структури, тобто вертикальний аналіз балансу, результати занесемо на рисунок 2.6.

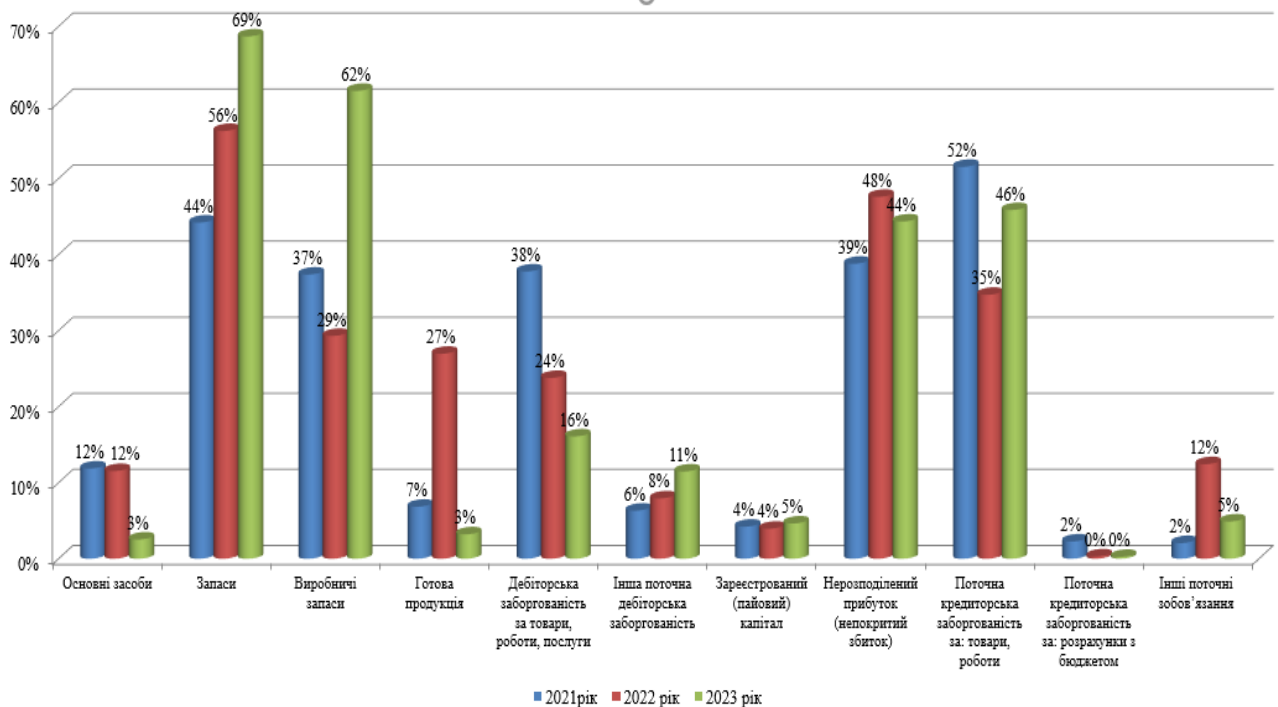


Рис. 2.6. Структура балансу ТОВ ТПК «Грін Рей» за 2021-2023 рр.

Дані рисунку 2.6 свідчать про те, що на досліджуваному підприємстві ТОВ ТПК «Грін Рей» протягом періоду 2021-2023 рр. найбільшу частку серед усіх статей балансу складали запаси (44%-69%), нерозподілений прибуток (непокритий збиток) (39%-44%), поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги (52%-46%). Звіт про фінансові результати (сукупний дохід) призначений для обчислення чистого прибутку (збитку) звітного періоду. Цей звіт є своєрідним ланцюгом між балансами початку та кінця звітного періоду. Головна мета звіту про фінансові результати - продемонструвати менеджерам та зовнішнім користувачам, які доходи отримав банк та які він мав витрати за певний звітний (обліковий період). Звіт про фінансові результати дає змогу проаналізувати структуру доходів і витрат підприємства та визначити основний фінансовий результат його діяльності - прибуток. Динаміка фінансових результатів ТОВ ТПК «Грін Рей» за 2021-2023 рр. наведено на рисунку 2.7.

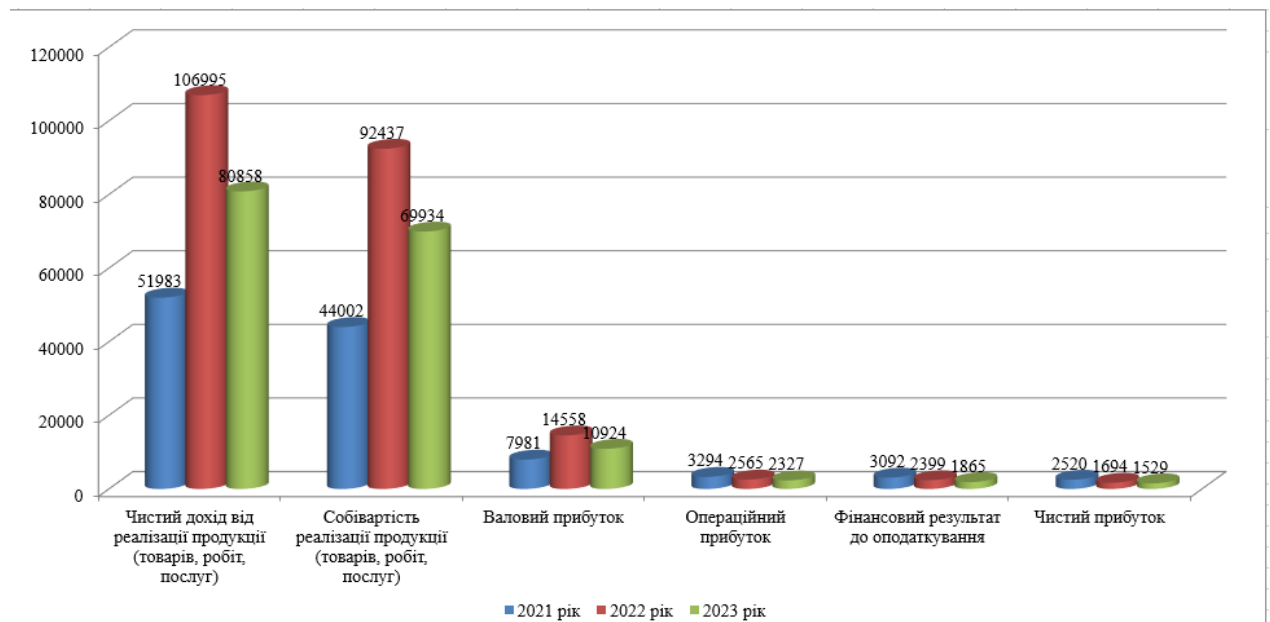


Рис. 2.7. Динаміка фінансових результатів ТОВ ТПК «Грін Рей» за 2021-2023 рр.

Дані рисунку 2.7 свідчать про той факт, що основним фінансовим результатом підприємства протягом 2021-2023 рр. був прибуток у розмірі 2520 тис.грн, 1694 тис.грн та 1529 тис.грн відповідно. Прибутковість підприємства протягом 2021-2023 рр. викликана наступним: збільшенням

чистого доходу від реалізації продукції на 28875 тис.грн; збільшенням собівартості реалізації продукції на 25932 тис.грн; збільшенням валового прибутку на 2943 тис.грн; зменшенням інших операційних витрат на 3216 тис.грн; зменшенням фінансового результату до оподаткування на 236 тис.грн. Така ситуація посприяла тому, що загалом й сам розмір прибутку зменшився на 991 тис.грн або 39,3%, що є досить небезпечним фактом для підтримки стабільності діяльності підприємства чи підвищення його ефективності. Наступним важливим етапом оцінки фінансово-господарської діяльності є визначення рентабельності діяльності підприємства чи його показників. Рентабельність є однією з базових економічних категорій економіки. Рентабельність безпосередньо зв'язана з отриманням прибутку. Однак її не можна ототожнювати з абсолютною сумою отриманого прибутку. Рентабельність - це відносний показник, тобто рівень прибутковості, що вимірюється у коефіцієнтах або відсотках. Показники рентабельності являються відносними характеристиками фінансових результатів та ефективності діяльності підприємства. Аналіз показників рентабельності ТОВ ТПК «Грін Рей» за 2021-2023 рр. наведено в таблиці 2.2 (Додаток А, Б).

Таблиця 2.2

Показники рентабельності ТОВ ТПК «Грін Рей» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023р рік	2022/2021	2023/2022	2023/2021
				Відхилення (+/-)	Відхилення (+/-)	Відхилення (+/-)
Рентабельність діяльності за валовим прибутком	16%	14%	14%	-2%	0%	-2%
Рентабельність діяльності за операційним прибутком	6%	2%	3%	-4%	0%	-3%
Рентабельність діяльності за чистим прибутком	5%	2%	2%	-3%	0%	-3%
Рентабельність активів	20%	13%	13%	-7%	1%	-7%
Рентабельність власного капіталу	67%	31%	22%	-36%	-9%	-45%

Дані таблиці 2.2. свідчать про наступне: підприємство ТОВ ТПК «Грін Рей» за 2021-2023 рр. є рентабельним за такими показниками, як рентабельність діяльності за валовим прибутком, рентабельність діяльності за операційним прибутком, рентабельність діяльності за чистим прибутком, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу. Протягом 2021-2023 рр. ці показники зазнали змін, наприклад рентабельність діяльності за валовим прибутком зменшилась на 2%, рентабельність діяльності за операційним прибутком зменшилась на 3%, рентабельність діяльності за чистим прибутком зменшилась на 3%, хоча рентабельність активів зросла на 7%, а рентабельність власного капіталу зменшилась на 22%.

Важливим етапом оцінки впливу лідерства на ефективність його діяльності є дослідження продуктивності праці на підприємстві. Продуктивність праці показує здатність живої праці створювати за одиницю часу певну кількість споживчих вартостей, тобто забезпечує збільшення обсягу виробництва продукції за одиницю робочого часу, економію живої праці, ефективніше використання засобів виробництва. Ріст показника продуктивності праці є важливою умовою росту національного доходу, що, відповідно, є передумовою виходу з економічної кризи та становлення пропорційного економічного зросту.

Показник продуктивності праці насамперед має повною мірою характеризувати результативність витрат праці на виробництво одиниці продукції, втілювати єдиний підхід до визначення рівня продуктивності праці, забезпечити порівнюваність показників на різних підприємствах та прозорість, для заохочення робітників підвищувати продуктивність праці. Складність обґрунтування вибору конкретного показника продуктивності праці полягає у тому, що на сьогодні нараховується не менше ніж 500 методів визначення продуктивності продукції. Оцінка продуктивності праці за вартісним показником на ТОВ ТПК «Грін Рей» за 2021-2023 рр. наведена в таблиці 2.3 (Додаток Б, В).

Таблиця 2.3

Оцінка продуктивності праці ТПК «Грін Рей» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2022/2021	2023/2022	2023/2021
				Відхилення (+/-)	Відхилення (+/-)	Відхилення (+/-)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (тис.грн)	51983	106995	80858	55012	-26137	28875
Середньооблікова кількість працюючих (чол.)	53	52	50	-1	-2	-3
Продуктивність праці (тис.грн/чол.)	980,8	2057,6	1650,2	1076,8	-407,4	669,4

Дані таблиці 2.3 вказують на те, що продуктивність праці на підприємстві у 2021 році складала 980 тис.грн/чол.; у 2022 році – 2057,6 тис.грн/чол., а у 2023 році – 1076,8 тис.грн/чол. Тобто протягом всього періоду зросла на 669,4 тис.грн/чол., що є позитивним для підприємства. Негативним варто відмітити той факт, що середньооблікова кількість працюючих зменшилась на 3 особи, і незважаючи на це чистий дохід зріз. Динаміка продуктивності праці ТОВ ТПК «Грін Рей» за 2021-2023 рр. наведена на рисунку 2.8.



Рис. 2.8. Динаміка продуктивності праці ТОВ ТПК «Грін Рей» за 2021-2023 рр.

2.3. Оцінка організації логістичного менеджменту на підприємстві

Розглянемо особливості управління логістикою на досліджуваному підприємстві. Аналізуючи управління логістикою ТОВ ТПК «Грін Рей», можна назвати поділ всього виробничого процесу виконання окремих логістичних функцій. Така організація дозволяє швидше вирішувати поточні проблеми, реагувати зміни клієнтів, поліпшувати контроль виробничої діяльності. ТОВ ТПК «Грін Рей» поділяє основні логістичні функції таким чином: планування логістики, мотивація працівників на оптимізацію постачання, складування, транспортування, розподілу та інформаційної логістики.

Планування логістики в ТОВ ТПК «Грін Рей» полягає в тому, щоб обсяг продукції та її структура повністю задовольняли платоспроможний попит клієнтів та потреби власного виробництва. План логістики відповідно до інтегрованих та синергетичних функцій включає необхідні докладні дані та містить опис та оцінку параметрів спільної діяльності з урахуванням ризиків поставки та маркетингу функціональних послуг: ланцюжок поставок та транспорт, логістика, виробництво. технології та ланцюговий транспорт та транспорт та продаж.

Процес планування включає наступні етапи: дослідження ринку сировини, визначення потреб компанії по всьому спектру витратних матеріалів, розробка плану поставок матеріалів та аналіз витрат бізнесу. постачальницький бізнес. ТОВ ТПК «Грін Рей» виділяє наступні переваги застосування логістичної концепції «точно у строк»: скорочення запасів на всіх етапах логістичного циклу; зменшення складських площ; висока прибутковість та продуктивність логістичної системи; доставка у строк; велика гнучкість логістичної системи.

Проте застосування даної концепції у ТОВ ТПК «Грін Рей» має такі недоліки: низькі запаси роблять будь-яку відмову логістичної системи

критичним; порушення термінів доставки; наявність помилок та збоїв при передачі інформації між замовником та постачальниками.

Розглянемо елементи системи управління логістикою ТОВ ТПК «Грін Рей», які представлені на рис. 2.9.

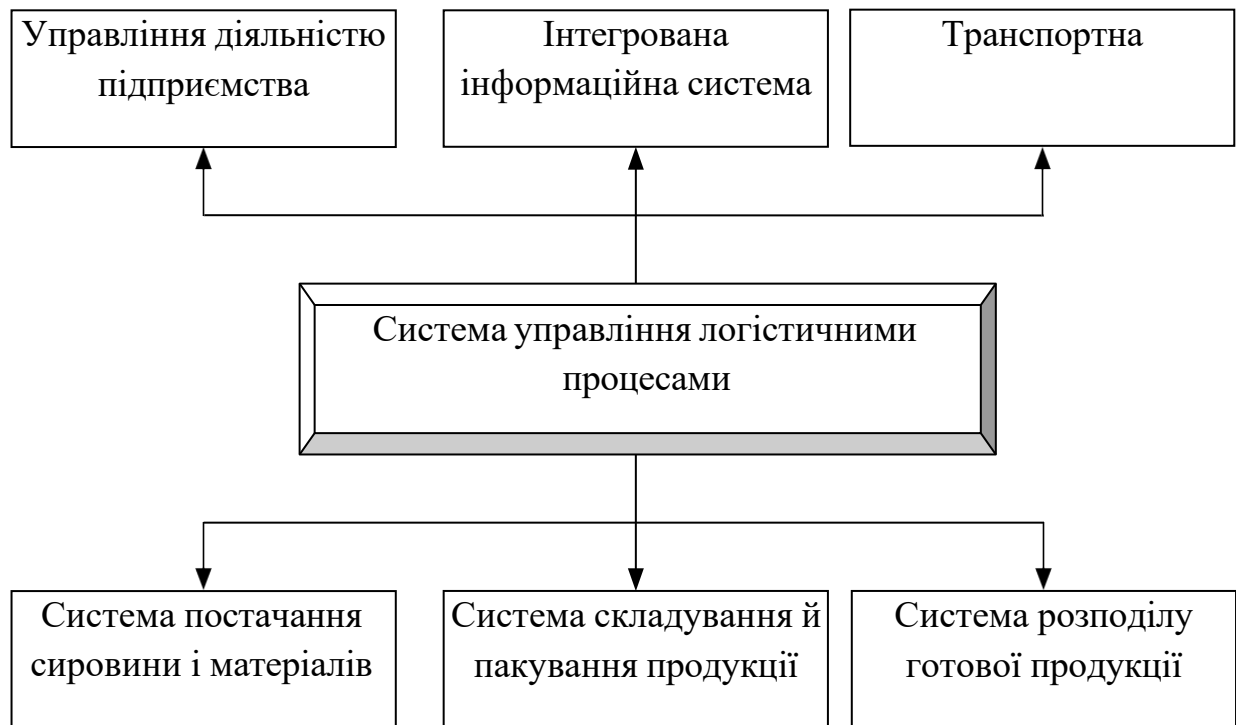


Рис. 2.9. Елементи управління логістичними процесами ТОВ ТПК «Грін Рей»

Система управління логістичними процесами ТОВ ТПК «Грін Рей» буде складатися з механізму управління діяльністю підприємства, як елементу, що поєднує в собі всі складові логістичного управління та всебічно впливатиме на стан виробничої системи. Основними завданнями такого механізму в контексті логістичної системи є: аналіз конкурентного середовища; розробка оптимальної конфігурації логістичної системи; визначення загальної та логістичної місій підприємства, основних його цілей; визначення оптимальної організаційної структури підприємства; діагностика існуючих стратегій підприємства; аналіз методів, що забезпечують виконання розроблених планів.

Одним з елементів системи управління логістичними процесами виступає інтегрована інформаційна система, яка за своєю суттю забезпечує всі інші елементи управління та систему загалом необхідною інформацією і таким чином узгоджує діяльність ланок по всій довжині логістичного ланцюга. Управління інформаційною системою не може відбуватись без необхідного технічного оснащення його процесу. Так, застосування інформаційних технологій обліку запасів як сировини й матеріалів, так і готової продукції та складі значно спрощуватиме процес збирання й переробки інформації та дасть змогу швидше і з підвищеною точністю слідкувати за рівнем запасів на складі та потребою в них з боку виробництва, відповідно до чого здійснювати замовлення мінімально необхідної кількості сировини з меншими витратами часу, що також скоротить кількість облікового персоналу та витрати на оплату праці.

Далі, наступним ключовим елементом системи є підсистема постачання сировини та матеріалів. Цей елемент сукупного логістичного процесу відіграє важливу роль у виробничому процесі підприємства і його вчасна координація з визначенням потреби виробництва у сировинно-матеріальному забезпеченні сприятиме скороченню витрат, пов'язаних з формуванням та розподілом запасів та складськими витратами. У випадку управління системою постачання слід звернути увагу на управління запасами, а саме на вибір моделі управління останніми. При цьому слід враховувати характеристики виробничого процесу, такі як тип підприємства, сезонність, обсяги партій, тривалість виробничого циклу, характер виробництва, стійкість попиту на продукцію, умови постачання сировини, обсяги та ритмічність виробництва, а також різноманітні ризики, що пов'язані зі збоєм поставок. Від правильного вибору моделі управління запасами залежить ефективність управління запасами підприємства.

Невід'ємним елементом системи управління логістичними процесами ТОВ ТПК «Грін Рей» є транспортна система, що, як і інформаційна система, є ланкою, яка координує і пов'язує між собою логістичний процес

підприємства у сукупності його складових. Формування в рамках організації власної транспортної системи перш за все залежить від географічної віддаленості постачальників сировини від зони розміщення виробництва, а також від віддаленості каналів збуту продукції. Одним з завдань, що виконуються в рамках системи транспортного управління є вибір постачальника, видів транспортних засобів та контроль за перевезеннями вантажів.

Наступним елементом є управління та організація складування та пакування продукції. При формуванні системи управління процесами складування слід звертати увагу на вибір складського приміщення, адже завеликий та неефективне використання складської площі спричинить появу витрат, пов'язаних зі створенням умов зберігання сировини, матеріалів та продукції. Організація роботи на складі потребує підбору необхідного устаткування та обладнання, вибір якого залежить від обсягів виробництва та його потужності, характеристик сировини, матеріалів та продукції (габаритів, специфічних умов зберігання, особливостей пакування тощо).

Управління розподілом готової продукції як елемент загальної системи логістичного управління здійснюється за допомогою формування каналів збуту продукції. Система управління процесами розподілу виконує аналіз характеристик сфери споживання продукції, встановлює зв'язки з кінцевими споживачами, досліджує ринок, цінову політику організації та конкурентів, оцінює рівень функціонування системи логістичного сервісу, формує оптимальні схеми розподілу продукції та здійснює оптимізацію діяльності транспортно-складської системи у сфері збуту. Також управління розподілом продукції включає в себе розробку маркетингової стратегії просування продукту на ринку на аналіз шляхів підвищення ефективності рекламної діяльності.

Система управління логістичними процесами ТОВ ТПК «Грін Рей» складатиметься з механізму контролю діяльності компанії, як елемента, що поєднує всі компоненти логістичного управління та всебічно впливає на

стан виробничої системи. Основними завданнями такого механізму у контексті логістичної системи є: аналіз конкурентного середовища; розробка оптимальної конфігурації логістичної системи; визначення загальних та логістичних завдань компанії, її основних цілей; визначення оптимальної організаційної структури компанії; діагностика існуючих корпоративних стратегій; аналіз методів, які забезпечують реалізацію розроблених планів.

Одним з елементів системи управління логістичними процесами є інтегрована інформаційна система, яка по суті забезпечує всі інші елементи управління та систему загалом необхідною інформацією і, таким чином, координує діяльність підрозділів по всьому логістичному ланцюжку. Управління інформаційними системами неспроможна відбуватися без цього технічного устаткування. Таким чином, використання інформаційних технологій для інвентаризації як сировини, так і готової продукції та складів значно спростить процес збирання та обробки інформації та, відповідно, дозволить швидше і точно відслідковувати рівні запасів та попиту на них з боку виробництва. Замовляйте мінімальну кількість необхідної сировини за менший час, що також знижує кількість бухгалтерського персоналу та витрати на робочу силу.

Далі наступний ключовий елемент системи – підсистема подачі сировини. Цей елемент всього логістичного процесу відіграє важливу роль у виробничому процесі підприємства, а його своєчасне узгодження з визначенням виробничих потреб у сировині допоможе знизити витрати на формування та розподіл запасів та витрати на складування. В управлінні ланцюжком постачання слід приділяти увагу управлінню запасами, а саме вибору останньої моделі управління. Слід враховувати характеристики виробничого процесу, такі як тип компанії, сезонність, обсяг партії, тривалість виробничого циклу, тип виробництва, стабільність попиту продукцію, умови постачання сировини, обсяги і ритми виробництва, і навіть різні ризики, пов'язані з перебоями в поставках. брати до уваги. Ефективність

управління запасами у компанії залежить від правильного вибору моделі управління запасами.

Контроль розподілу готової продукції елемента загальної системи управління логістикою відбувається через створення каналів збуту. Система управління процесом розподілу аналізує властивості галузі споживання продукту, встановлює відносини з кінцевими споживачами, досліджує ринок, цінову політику організації та конкурентів, оцінює рівень логістичних послуг, створює оптимальні схеми розподілу та оптимізує транспортування та зберігання. Система у полі. Управління поширенням продукції також включає розробку маркетингової стратегії просування товару над ринком з метою аналізу способів підвищення ефективності реклами.

Розглянуті елементи системи управління логістичними процесами ТОВ ТПК «Грін Рей» обрані для управління логістичними процесами, в яких ланки ланцюжка постачання повинні бути інтегровані в єдину систему, що дозволяє ефективно інтегрувати управління матеріальними, фінансовими, інформаційними та трудовими ресурсами. потоки. Крім того, необхідно включити контроль за переміщенням та використанням асортименту сировини та інших продуктів, що йдуть у виробництво, а також кінцевих продуктів, що доставляються споживачам. Система управління логістичними процесами повинна забезпечувати ефективну взаємодію та узгодженість конструкції та роботи елементів її елементів, а також узгодженість з існуючими процесами та системами управління компанією.

При аналізі управління логістикою в ТОВ ТПК «Грін Рей» було виявлено такі вузькі місця:

- неправильно організований графік роботи менеджерів і неправильна оцінка важливості завдань, що стоять перед ними. Прикладом може бути несвоєчасне замовлення м'яса і через відсутність важливості цього завдання, є затримки з доставкою консерви і внаслідок порушення умов договору з партнерами
- високі транспортні витрати в структурі логістичних витрат

компанії.

Для ефективного управління логістикою у ТОВ ТПК «Грін Рей» ми пропонуємо розробити логістичну стратегію, реалізація якої має усунути усі вузькі місця. Обов'язковою умовою вибору логістичної стратегії компанії є вибір місії та цілей її логістичної діяльності.

Ми вважаємо, що найважливішим стратегічним орієнтиром для покращення управління логістикою в компанії є покращення структури управління шляхом запровадження посади керівника внутрішньої логістики.

Основними функціональними обов'язками менеджера внутрішньої логістики мають бути:

- розробка стратегії логістичної діяльності з оптимальною мобілізацією фінансових, інвестиційних, матеріальних та трудових ресурсів, розробка та реалізація стратегії їх використання;
- реорганізація управління логістикою компанії;
- постановка цілей та завдань, визначення напрямків та видів логістичної діяльності, можливість оптимізації графіків логістичних кампаній;
- Визначення відповідності стратегії розвитку логістичної діяльності компанії або організації сучасним тенденціям; Виявлення та розгляд об'єктивних проявів кризових явищ, факторів зовнішнього середовища, прямого та непрямого впливу на їх діяльність;
- професійне та кваліфіковане управління окремими процесами логістичного бізнесу та функціонуванням логістичної компанії на ринку;
- використання методів оптимального управління ризиками, інструментів або засобів мінімізації ризиків у сфері логістики; Розробка та практична реалізація конкретних методів, інструментів та інструментів корпоративного управління;
- моніторинг та оцінка ефективності логістичної діяльності компанії, а також порівняння фактичної ефективності організації з поставленою метою; автоматизувати аналітичні, планові, економічні та

фінансові розрахунки;

- розробка та застосування оптимальних та конкурентоспроможних моделей аналізу та оцінки для оцінки ефективності логістичної системи компанії або відділу логістики компанії;
- професійна орієнтація у сучасних логістичних інформаційних та комунікаційних системах, володіння новітніми технологіями збору, обробки, зберігання, перетворення та розповсюдження інформації;
- створення системи інформаційного забезпечення логістичної діяльності підприємства;
- створення ефективної системи спілкування з вітчизняними та зарубіжними партнерами, розуміння етики ділового спілкування; знайти потенційних партнерів.

Поліпшення управління логістикою в компанії за рахунок впровадження внутрішньої логістичної позиції оптимізує основні логістичні процеси та підвищить ефективність усієї компанії.

Висновки до розділу 2

Підприємство з іноземними інвестиціями, Товариство з обмеженою відповідальністю, Торгова промислова компанія «Грін Рей» / Limited Liability Compani «Green Ray» LTD/ (скорочена назва ТОВ ТПК «Грін Рей»). Створено в 2002 році, з 2007 року компанія займається виробництвом м'ясних консервів. Середня кількість працівників складає 52 чол. в т. ч. два сумісника. Підприємство обслуговується в ПАТ КБ «Приватбанк» та ПАТ «Креді Агріколь Банк», кредити відсутні. Виробнича база підприємства з будівлями, спорудами та обладнанням знаходиться за вказаною вище адресою куди постачається сировина та матеріали для забезпечення виробничого процесу.

Проводячи аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ТПК «Грін Рей» за 2021-2023 рр. можна зробити такі висновки: найбільшу частку серед усіх статей балансу складали запаси (44%-69%),

нерозподілений прибуток (непокритий збиток) (39%-44%), поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги (52%-46%); підприємство є прибутковим, хоча його значення протягом досліджуваного період зменшилось на 991 тис.грн або 39,3%, що є досить небезпечним фактором для підтримки стабільності діяльності підприємства; рентабельність діяльності за валовим прибутком, рентабельність діяльності за операційним прибутком, рентабельність діяльності за чистим прибутком та рентабельність власного капіталу зменшились, проте рентабельність активів збільшилась; продуктивність праці зросла на 669,4 тис.грн/чол.

Дослідження показали, що система управління логістичними процесами ТОВ ТПК «Грін Рей» складається з механізму управління діяльністю підприємства, як елементу, що поєднує в собі всі складові логістичного управління та всебічно впливатиме на стан виробничої системи. Основними завданнями такого механізму в контексті логістичної системи є: аналіз конкурентного середовища; розробка оптимальної конфігурації логістичної системи; визначення загальної та логістичної місії підприємства, основних його цілей; визначення оптимальної організаційної структури підприємства; діагностика існуючих стратегій підприємства; аналіз методів, що забезпечують виконання розроблених планів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ТОВ ТПК «ГРІН РЕЙ»

3.1. Впровадження ризик-менеджменту в управлінні логістичною діяльністю підприємства

Для всіх ланок логістичного ланцюжка притаманні різні ризики: від надання матеріальних ресурсів постачальниками до доставки готової продукції споживачеві. Їх поява в логістиці пов'язане з помилками або невірними судженнями в управлінні матеріальними та пов'язаними з ними потоками, неврахуванням певних ринкових умов.

Сьогоднішня економічна ситуація робить проблему управління ризиками особливо актуальною для управління будь-яким бізнесом, тому що підприємства стикаються з безліччю негативних факторів, що впливають на підсумковий результат їх діяльності - прибуток: нестабільність поставок, прострочені та неповні платежі споживачам, складності із залученням кредитних ресурсів та ін.

Вивчення природи терміна «логістичний ризик» дозволяє виявити різні підходи до визначення центрального елемента, що призводить до його виникнення. До них відносяться такі фактори ризику, як ризик затримок у ланцюжку поставок, переривання термінів поставки, переривання однієї або декількох ланок ланцюжка, ситуації, пов'язані з можливістю переривання потоку різних ресурсів через порушення впливу навколишнього середовища та внутрішні фактори, несподівана, небажана подія або причина цієї події, що викликає брак потрібних товарів або сировини в потрібний час, потрібної якості в потрібному місці за запланованою ціною, нелогістична логістика, складування, вантажно-розвантажувальні роботи та управління запасами, а також ризики управління логістикою усім рівням.

Зважаючи на стрімкий розвиток інформаційних технологій, впровадження передових галузевих досягнень практично у всі галузі людської діяльності, а також на всі переваги, які можна отримати від їх використання, важливо розуміти його доцільність в управлінні логістикою. Показники етапів інтеграції управління ризиками в інформаційні системи підприємства представлені на рис. 3.1.

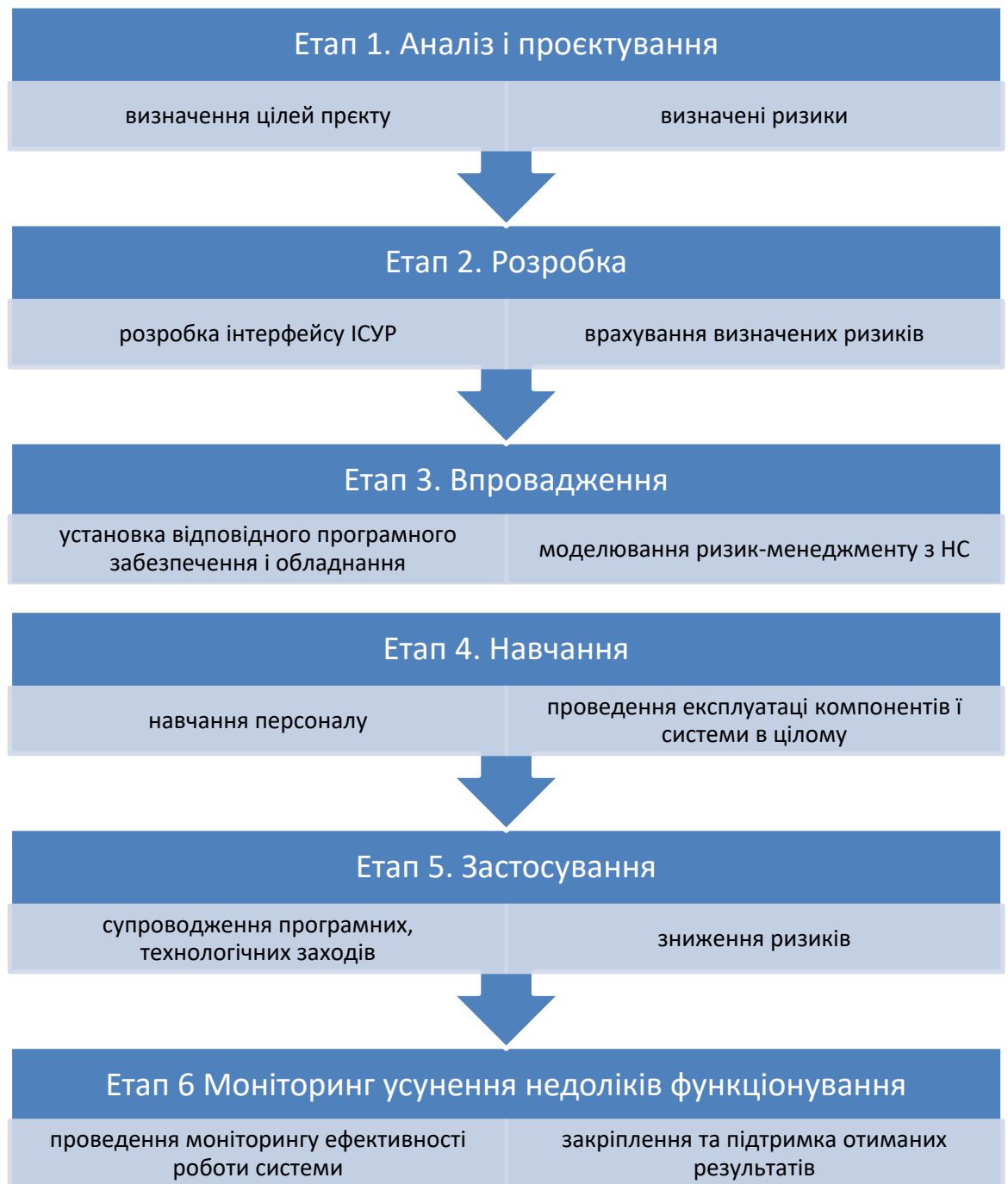


Рис. 3.1. Етапи інтеграції управління ризиками в інформаційні системи підприємства

Очевидно, що успіх управління логістичними ризиками безпосередньо залежить від інформації, що використовується для прийняття рішень, її надійності, повноти, своєчасності, складності і т. д. відповідних висновків.

Важливим кроком в інтеграції управління ризиками в інформаційну систему управління є моніторинг системи, усунення недоліків та оновлення її для аналізу ефективності системи, коригування впливу заповнення існуючих прогалин і підвищення ефективності системи. Завдання управління ризиками – знизити вплив небажаних факторів на логістичну систему компанії для досягнення бажаних результатів. Методи підтримки прийняття рішень та трирівнева модель інформаційної системи управління ланцюжком поставок у невизначеному багатовимірному середовищі можуть бути реалізовані як система управління ризиками ланцюжка поставок, загальна структура якої показана на рис. 3.2.

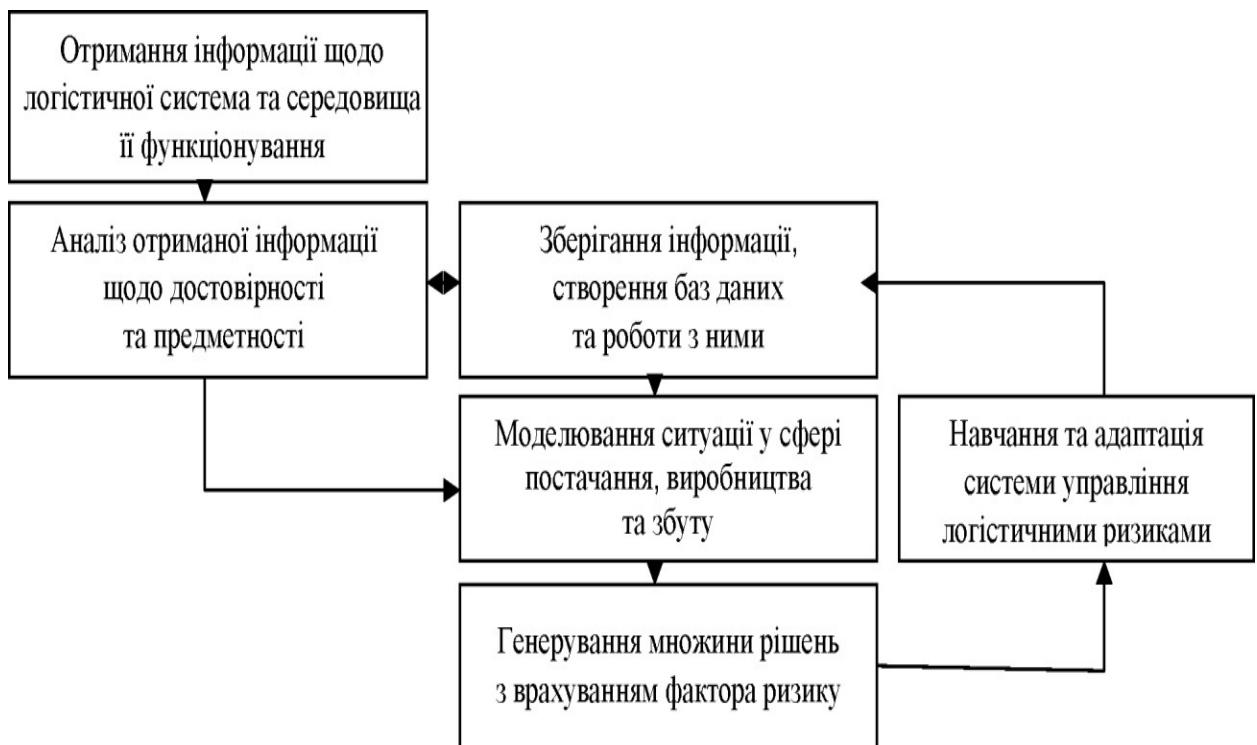


Рис. 3.2. Система управління логістичними ризиками

Розглянемо докладніше призначення основних елементів представленої структури системи управління логістичними ризиками.

Перший компонент – це інформаційна підсистема. Він містить інтерфейс «системи інцидентів», через який автор отримує інформацію про

можливі ситуації (умови навколишнього середовища), бажані наслідки рішення, умови, що накладаються рішенням, критерії оцінки наслідків, їх системи. Критерій продуктивності. Щоб забезпечити гнучкість системи, можна вводити в систему додаткові алгоритми, методи та моделі, а також вводити відому статистичну інформацію, що базується на рішеннях, прийнятих у вже відомих ситуаціях.

Друга підсистема відповідає за аналіз інформації. Цей елемент структури використовується для оцінки достовірності інформації та її важливості, а також для вибору моделі для технічних, економічних, фінансових або інших завдань. Модель вибирається на основі вхідної інформації та конкретної постановки задачі моделювання.

Підсистема моделювання ситуації використовується для створення типу, розміру та діапазону значень параметрів, що характеризують поточний стан як зовнішнього середовища, так і логістичної системи.

Підсистема зберігання інформації складається з бази даних, модельної бази даних та бази даних знань і використовується для зберігання, класифікації та сортування всієї інформації, що вводиться у зовнішньому середовищі, сутності (організації, компанії), логістичній системі тощо.

Підсистема прийняття рішень призначена для вибору бажаного алгоритму рішення та з набору всіх доступних рішень для вибору тих, які відповідають введеним вагам та перевагам бенефіціара, з подальшим поданням для остаточного рішення.

Блок навчання та адаптації вибирає методи вибору терезів, які характеризують відносну важливість критеріїв для кожного з алгоритмів прийняття рішень у певних ситуаціях, а також набори процедур, що відповідають цим методам, з метою визначення властивостей їх ефективності.

При необхідності обрані методи, алгоритми та коефіцієнти адаптуються та адаптуються до відповідної ситуації. Вибирається на основі аналізу

результатів імітаційної моделі та з урахуванням параметрів та знань аналогічних випадків, що зберігаються у базах даних, моделей та знань блоку зберігання. Адаптовані алгоритми та параметри зберігаються у відповідних базах даних. Усі елементи системи управління логістичними ризиками взаємозалежні та взаємопов'язані, а також постійно координуються та адаптуються для отримання максимальної синергії [7].

На основі узагальнення досвіду попередніх розробок в оцінці логістичних ризиків пропонується методика оцінки логістичних ризиків (на прикладі досліджуваного підприємства, яка включає наступні етапи:

1. Використання показників, для визначення ймовірності виникнення ризиків у ланцюжку поставок та їх вплив на основні показники для подальших розрахунків;
2. Оцінка ймовірності виникнення ризиків у логістичному ланцюжку та наслідків відповідно до рівня реалізації ризику, вираженого у розподілі прибутку, структурування логістичних ризиків відповідно до рівня реалізації ризику;
3. Оцінка втрат за сценарієм реалізації ризику;
4. Розробка рекомендацій щодо мінімізації виявлених ризиків.

Діяльність окремих підприємств пов'язані з ризиками, але ці ризики і наслідки реалізації можуть істотно відрізнятися залежно від сфери діяльності. Компанія використовує найбільш широко використовувану у світі логістичну концепцію «точно вчасно», також відому як «нульові запаси». З одного боку, це дає компанії переваги, але з іншого боку, це також збільшує її чутливість до логістичних ризиків, оскільки будь-який збій у логістичному ланцюжку може заморозити виробничу діяльність на певний період часу і призвести до збоїв збитки. ТОВ ТПК «Грін Рей» є гравцем на ринку харчової продукції, тому його діяльність сильно впливає специфіка цієї галузі. Особливості впливу природно- кліматичних умов, умови зберігання продукції, її виробничий цикл – все це створює умови для виникнення ризиків.

Існують різні методи оцінки логістичних ризиків, які використовуються в залежності від специфіки бізнесу, цілей оцінки та наявних даних. Спробуємо оцінити логістичні ризики. ТОВ ТПК «Грін Рей» Складність оцінки у разі пов'язані з обмеженими вихідними даними та відсутністю попередньої оцінки даних про ризиках.

Вихідними даними для оцінки є результати дослідження, які містять результати дослідження ймовірності ризиків у ланцюжку постачання та ступеня можливих ефектів від їх реалізації. Результати визначалися на основі експертних оцінок, респондентів просили оцінити ймовірність реалізації та ефекти за 5-бальною шкалою. Результати представлені у таблиці. 3.1.

Таблиця 3.1

Ймовірність реалізації ризиків в логістичному ланцюзі та вплив від їх реалізації в . ТОВ ТПК «Грін Рей»

Фактор ризику	Ймовірність, балів	Вплив, балів
Збої в постачанні	3,06	3,94
Проблеми з якістю сировини	2,47	4,38
Підвищення цін на сировину	3	3,73
Непередбачуваний торговий бар'єр	2,35	3,53
Зрив транспортування	2,12	3,53
Поломка обладнання	2,06	3
Неполадки в ІТ-системі	2,06	3,12
Непередбачувані обставини	2,06	3
Неочікувані коливання попиту	2,41	3,93
Нестача при інвентаризації	2,81	4,06
Порушення поставок	2,18	3,6
Зниження ринкових цін	1,94	3,41

Табличні дані. 3.1 використовується для більш глибокої логістичної оцінки ризиків, тому необхідно перетворити бали на десяткові дробки, які виражають співвідношення між частиною (реалізовані ризики) та підсумком (кількість подій). Для цього скористаємося даними, де максимальна ймовірність ризику становить 0,4. Тому візьмемо наступну аналогію: значення максимального ризику надається максимальному балу, між іншим, фактори розподіляються пропорційно.

Ситуація з наслідками реалізації ризиків дещо складніша, оскільки вона може змінюватись в залежності від ступеня реалізації; так, терміни доставки можуть становити від кількох годин до кількох днів. Це враховано при поділі ризику за шкалою реалізації на зони нормальний – 10%, прийнятний – 50%, критичний – 75% та ризик стихійного лиха – 100%. Відсотковий рейтинг ступеня реалізації ризиків відбиває якісну сторону ризику, тобто. 100% реалізація досягає максимально можливого ступеня реалізації.

Даний приклад, щоб краще зрозуміти природу запропонованих концепцій та коефіцієнтів. Таким чином, для ризику проблем з якістю харчових продуктів ймовірність виникнення ризику 0,32 означає, що з 100 з 32 доставок цей ризик, ймовірно, буде реалізовано, тобто. виникнуть проблеми із якістю харчових продуктів. Проте у разі доставки ці проблеми може бути як незначними, тобто. неадекватна якість матиме місце лише у 10% сировини, так і значними – якщо близько 100% сировини непридатні для використання. Це співвідношення регулює запровадження градації за шкалою реалізації ризику.

3.2. Обґрунтування напрямків удосконалення системи логістичного менеджменту підприємства

Як видно з розрахунків, найбільша небезпека полягає в ризикі перебоїв у доставці, а також у високому ризикі виявлення вузьких місць у сховищі, зростання цін на складські запаси та проблеми з їх якістю. Саме ці ризики вимагають найбільшої уваги при розробці заходів щодо їх мінімізації.

Одним з найважливіших елементів управління ризиками в логістичному ланцюжку є методи мінімізації ризиків, які допомагають компанії мінімізувати їх, щоб зменшити негативні наслідки їхнього впровадження, а також уникнути цих ризиків. Для управління логістичними ризиками у ТОВ «Данон Дніпро» також необхідно розробити заходи щодо їх

мінімізації. У таблиці. 3.2 представлені найважливіші логістичні ризики та пропонуються заходи щодо їх мінімізації.

Таблиця 3.2

Заходи щодо мінімізації основних логістичних ризиків

ТОВ ТПК «Грін Рей»

	Фактор ризику	Заходи мінімізації
Внутрішні потоки Вхідні потоки	Збої в постачанні	Матеріальна відповідальність постачальника за затримки, передбачені угодою між сторонами за порушення умов контракту штрафи
	Проблеми з якістю сировини	Постійний лабораторний контроль якості сировини, штрафні санкції за недотримання домовленостей та стандартів якості
	Підвищення цін на сировину	Хеджування врахуванням в умовах контракту допустимих меж коливання ціни за період його дії
	Непередбачуваний торговий бар'єр	Дослідження ринку, створення резервів для подолання непередбачуваних бар'єрів
	Зрив транспортування	Документальне затвердження термінів поставок та відповідальності за їх зриви
	Поломка обладнання	Регулярна діагностика обладнання, вчасна заміна зношених частин, капітальний ремонт обладнання, гарантійне обслуговування
	Неполадки в IT-системі	Резервне копіювання та аварійне живлення на випадок неполадок з постачанням електроенергії, наявність системного адміністратора в штаті
	Непередбачувані обставини	Створення резервів на випадок виникнення непередбачуваних обставин
	Неочікувані коливання попиту	Створення запасів ГП для покриття коливань, моніторинг ринку та планування виробництва з врахуванням прогнозного попиту
	Нестача під час інвентаризації	Проведення контролю, регулярний облік товаро-матеріальних цінностей, встановлення камер стеження, матеріальна відповідальність персоналу за нестачі
Вихідні потоки	Порушення поставок	Штрафи за порушення поставок посередниками, співпраця з перевіреними компаніями
	Зниження ринкових цін	Прогноз коливань цін, моніторинг ситуації на ринку, хеджування

Ефективні заходи дозволяють мінімізувати негативні наслідки реалізації логістичних ризиків для компанії або частково запобігти їх реалізації. Властивості сучасного зовнішнього світу, такі як мінливість, багатофакторність, інформатизація ставлять перед логістикою нові завдання. Ефективне управління логістичними ризиками для компанії є перспективним джерелом отримання та посилення конкурентних переваг компанії.

Відповідно до розробленої стратегії, розвиток компанії на ринку можливий лише за наявності окремого адміністративного об'єкта, що

забезпечує відповідність виробничої, господарської та комерційної діяльності ринковому попиту та перспектив їх розвитку. Насамперед, це може бути досягнуто за рахунок інтеграції функцій логістики, виробництва та маркетингу. Тобто необхідно створити координаційний центр, який керує інтеграцією безлічі матеріальних, інформаційних, людських та фінансових потоків. Одним із таких центрів стане вдосконалений логістичний відділ компанії, який націлений на визначення, розрахунок, оптимізацію та планування потокових процесів збуту на всіх рівнях.

Організуючи переміщення матеріалів, інформації, персоналу та фінансів в одному процесі, центр скоротить перерви та витрати у виробництві, а також в економічній та комерційній діяльності.

Відділ логістики компанії, що поєднує комплексні питання логістики, продажу та вантажних перевезень в одному управлінні, дозволяє: домогтися значного зниження загальних витрат на виробництво та продаж продукції; підвищення можливості компанії швидко адаптуватися до вимог споживчого ринку;

Логістична структура компанії повинна виконувати такі обов'язкові функції, як:

1. Побудова та розвиток логістичної системи відповідно до її принципів та концептуальних положень.
2. Розробка та реалізація логістичної стратегії відповідно до ринкової стратегії компанії.
3. Комплексне управління логістичною системою підприємства для оптимізації потокових процесів.
4. Координація взаємозалежних бізнес-функцій.
5. Вирішіть специфіку компанії.

Розробка логістичної стратегії (LS) знаходиться в центрі управління логістикою компанії, а також бізнес-стратегії, маркетингової та виробничої стратегії та визначення місії. Послідовність розробки запропонованої логістичної стратегії представлена рис. 3.3.



Рис. 3.3. Етапи розробки логістичної стратегії

Логістичний аналіз заснований на таких принципах, як наука, системність, динаміка, виділення напрямків, повнота, повнота та надійність інформаційної бази та інші. Використані методи та прийоми характерні для загального техніко-економічного аналізу виробничо-господарської діяльності. Після логістичного аналізу складається план логістичної стратегії, який передбачає розробку заходів щодо покращення логістичної системи компанії.

Серед заходів, вкладених у вдосконалення управління логістичними процесами, ми пропонуємо такі: Поліпшення організації логістичної діяльності; реструктуризація відділу логістики; Впровадження нових кадрових одиниць; Програма мотивації складських робітників; Удосконалення системи управління запасами на основі ABC та XYZ аналізу, оптимізація транспорту; Використання методів управління асортиментом та запасами та ін. Наступним кроком буде оцінка ефективності запропонованих

заходів. Якщо захід виявиться прибутковим, слід розпочати реалізацію. Останній крок – це моніторинг логістичної системи (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Показники моніторингу логістичної системи

Показники моніторингу	Граничне відхилення, %	Періодичність моніторингу
Постачання:		
строки поставки	24 год.	Щотижня
обсяг асортименту товару	10%	Щотижня
Збут:		
комплектність замовлень	-	Щоденно
строки відвантаження продукції споживачам	3 год.	Щоденно

Принципове і управлінське питання важливе щодо підходів до реорганізації логістики в компанії. На наш погляд, централізована система управління підходить ТОВ ТПК «Грін Рей»

Централізація управління логістикою має на увазі наявність відділу логістики, безпосередньо підпорядкованого вищому керівництву підприємства. До переваг такого підходу в управлінні логістикою можна віднести можливість використання вискоєфективних інформаційних систем, які кардинально змінюють взаємини між функціональними одиницями компанії та дають максимальний ефект у керуванні ланцюжками постачання. Реорганізація логістики спрямована на консолідацію логістики в окремий структурний підрозділ із запровадженням посад менеджера внутрішньої логістики та менеджера складу, які є частиною структури логістичних послуг.

Посадові інструкції працівників підлягають затвердженню. Затвердження посадової інструкції може бути здійснено шляхом видачі відповідного розпорядчого документа (наказу, інструкції) або якщо затвердження здійснюється колегіальним органом, протоколу колегіального органу. Але найпоширенішою практикою є затвердження безпосередньо бізнес-менеджером або кимось, хто має право затверджувати посадові

інструкції. Обидва способи затвердження документа є законними. Розрахуємо річний економічний ефект (EF) від посади керівника внутрішньої логістики.

$$Ef = \left(\frac{\Delta Q_{real} \times P}{100} - \Pi \right) - K \times E_n \quad (1.1.)$$

де Q_{real} – зниження витрат обігу після реалізації заходу;

P – рентабельність доходу, %;

K – капітальні витрати на проведення заходу;

E_n – нормативний коефіцієнт економічної ефективності;

Π – поточні витрати.

Спрогнозувати зниження вартості компанії від реалізації цієї позиції дуже складно, тому ми використовуватимемо зразкове значення з досвіду інших компаній. На наш погляд, зниження витрат на бізнес може становити до 2,5% для оптимістичних прогнозів та до 1,5% для песимістичних прогнозів, тому ми використали в середньому 2,0%.

Витрати, пов'язані із запровадженням посади менеджера з логістики, зведено до таблиці. 3.4.

Таблиця 3.4

Капітальні витрати на впровадження заходу

Витрати	Сума витрат, грн.
Витрати на технічне забезпечення: комп'ютер, факс, модем, копіювальний апарат, принтер, сканер, мобільний телефон	27000
Програмне забезпечення	5000
Витрати на офісні меблі - стіл письмовий, стілець, шафа	22000
Всього	54000
Поточні витрати на реалізацію заходу - витрати на оплату праці, витрати на електроенергію, канцелярські витрати	25000
Всього	79000

Впровадження даної посади дасть можливість оптимізувати основні логістичні процеси та збільшити доходи підприємства.

Висновок до розділу 3

ТОВ ТПК «Грін Рей» підприємство харчової промисловості, тому його діяльність сильно впливає специфіка цієї галузі. Особливості впливу природно-кліматичних умов, умови зберігання продукції, її виробничий цикл – все це створює умови для виникнення ризиків. Виявляється, що ризик перебоїв у постачаннях, поряд із високим ризиком виявлення вузьких місць, зростанням цін на товарно-матеріальні запаси та проблемами якості, є найважливішими. Саме ці ризики вимагають найбільшої уваги при розробці заходів щодо їх мінімізації. Ефективні заходи мінімізують негативні наслідки реалізації логістичних ризиків для бізнесу або частково запобігають їх реалізації.

Серед заходів, вкладених у вдосконалення управління логістичними процесами, ми пропонуємо такі: Поліпшення організації логістичної діяльності; реструктуризація відділу логістики; Впровадження нових кадрових одиниць; Програма мотивації складських робітників; Удосконалення системи управління запасами на основі ABC та XYZ аналізу, оптимізація транспорту; Використання методів управління асортиментом та запасами та ін.

Капітальні, поточні та щомісячні витрати, пов'язані із запровадженням посади менеджера з логістики, становлять 79,3 тис. грн. Передбачити зниження витрат компанії від цієї позиції дуже складно, тому ми будемо використовувати приблизну вартість досвіду інших компаній. На наш погляд, зниження витрат на бізнес може становити до 2,5% для оптимістичного прогнозу та до 1,5% для песимістичного прогнозу, тому ми використали в середньому 2,0%. Очікуваний економічний ефект становитиме 17 048 000 грн. на рік. Створення цієї позиції дозволить оптимізувати найважливіші логістичні процеси та збільшити оборот компанії.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі обґрунтовано нове вирішення науковоприкладної проблеми розроблення концептуальної, теоретико-методологічної та методико-прикладної бази формування і використання логістичного менеджменту на підприємстві.

Результати дослідження дають можливість зробити такі висновки:

Оптимізація матеріальних, фінансових та інформаційних потоків на всіх етапах закупівельної, виробничої та збутової діяльності компанії забезпечує використання сучасних технологій у виробництві. Систематичність допомагає досягти синергії при реалізації різних бізнес-процесів задля досягнення загальносистемних цілей організації. Таким чином, логістичний менеджмент має всі конкурентні переваги перед традиційним менеджментом, оскільки він є основою формування та використання потенціалу розвитку виробництва.

Дослідження показали, що для кількісної оцінки ефективності управління логістикою комерційної діяльності компанії необхідно використовувати систему показників, що дозволяє аналізувати роботу працівників, які безпосередньо беруть участь у закупівлі, та знайти резерви для покращення. Українським підприємствам необхідно значно підвищити рівень аналітичної роботи у всіх сферах діяльності, включаючи логістику, створити сучасну систему обліку та нормативно-правову базу за різними показниками та мати не лише адекватну інформацію, а й методологічні ресурси, технічні та людські. Вирішення цих питань розширить базу для прийняття управлінських рішень та покращить управління усією компанією.

Підприємство з іноземними інвестиціями, Товариство з обмеженою відповідальністю, Торгова промислова компанія «Грін Рей» / Limited Liability Company «Green Ray» LTD/ (скорочена назва ТОВ ТПК «Грін Рей»). Створено в 2002 році, з 2007 року компанія займається виробництвом м'ясних консервів. Середня кількість працівників складає 52 чол. в т. ч. два

сумісника. Підприємство обслуговується в ПАТ КБ «Приватбанк» та ПАТ «Креді Агріколь Банк», кредити відсутні. Виробнича база підприємства з будівлями, спорудами та обладнанням знаходиться за вказаною вище адресою куди постачається сировина та матеріали для забезпечення виробничого процесу.

Проводячи аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ТПК «Грін Рей» за 2021-2023 рр. можна зробити такі висновки: найбільшу частку серед усіх статей балансу складали запаси (44%-69%), нерозподілений прибуток (непокритий збиток) (39%-44%), поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги (52%-46%); підприємство є прибутковим, хоча його значення протягом досліджуваного період зменшилось на 991 тис.грн або 39,3%, що є досить небезпечним фактором для підтримки стабільності діяльності підприємства; рентабельність діяльності за валовим прибутком, рентабельність діяльності за операційним прибутком, рентабельність діяльності за чистим прибутком та рентабельність власного капіталу зменшились, проте рентабельність активів збільшилась; продуктивність праці зросла на 669,4 тис.грн/чол.

Дослідження показали, що система управління логістичними процесами ТОВ ТПК «Грін Рей» складається з механізму управління діяльністю підприємства, як елементу, що поєднує в собі всі складові логістичного управління та всебічно впливатиме на стан виробничої системи. Основними завданнями такого механізму в контексті логістичної системи є: аналіз конкурентного середовища; розробка оптимальної конфігурації логістичної системи; визначення загальної та логістичної місій підприємства, основних його цілей; визначення оптимальної організаційної структури підприємства; діагностика існуючих стратегій підприємства; аналіз методів, що забезпечують виконання розроблених планів.

ТОВ ТПК «Грін Рей» підприємство харчової промисловості, тому його діяльність сильно впливає специфіка цієї галузі. Особливості впливу природно-кліматичних умов, умови зберігання продукції, її виробничий цикл – все це створює умови для виникнення ризиків. Виявляється, що ризик перебоїв у постачаннях, поряд із високим ризиком виявлення вузьких місць, зростанням цін на товарно-матеріальні запаси та проблемами якості, є найважливішими. Саме ці ризики вимагають найбільшої уваги при розробці заходів щодо їх мінімізації. Ефективні заходи мінімізують негативні наслідки реалізації логістичних ризиків для бізнесу або частково запобігають їх реалізації.

Серед заходів, вкладених у вдосконалення управління логістичними процесами, ми пропонуємо такі: Поліпшення організації логістичної діяльності; реструктуризація відділу логістики; Впровадження нових кадрових одиниць; Програма мотивації складських робітників; Удосконалення системи управління запасами на основі ABC та XYZ аналізу, оптимізація транспорту; Використання методів управління асортиментом та запасами та ін.

Капітальні, поточні та щомісячні витрати, пов'язані із запровадженням посади менеджера з логістики, становлять 79,3 тис. грн. Передбачити зниження витрат компанії від цієї позиції дуже складно, тому ми будемо використовувати приблизну вартість досвіду інших компаній. На наш погляд, зниження витрат на бізнес може становити до 2,5% для оптимістичного прогнозу та до 1,5% для песимістичного прогнозу, тому ми використали в середньому 2,0%. Очікуваний економічний ефект становитиме 17 048 000 грн. на рік. Створення цієї позиції дозволить оптимізувати найважливіші логістичні процеси та збільшити оборот компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Битов В. П. Логістичний менеджмент в діяльності агропромислових підприємств. Економічний форум. 2018. № 2. С. 208-214.
2. Біловодська О.А., Гвоздецька М.Ю. Дослідження сутності каналів при управлінні дистрибуцією у сфері маркетингу та логістики. Ефективна економіка. 2018. №2. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2018/43.pdf (дата звернення: 12.10.2024).
3. Бухаріна Л. М., Бірюков Т. Р. Використання потенціалу логістики внутрішніх водних шляхів для розвитку агробізнесу в Україні. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2018. Вип. 2. С. 64-75. DOI 10.26661/2522-1566-2018-2/04-07
4. Бухаріна Л.М., Бірюков Т.Р. Використання потенціалу логістики внутрішніх водних шляхів для розвитку агробізнесу в Україні. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2018. Вип. 2. С. 64-75. DOI 10.26661/2522-1566-2018-2/04-07
5. Вавулін О.І. Використання логістичного підходу в дистриб'юторській діяльності. Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. 2016. Т. 21. Вип. 7-1(49). С. 75-78.
6. Водолажська Т. О. Логістична стратегія підприємства: сутність поняття. Економіка транспортного комплексу. 2021. Вип. 37. С. 48-60.
7. Ганжуренко І.В., Федорова В.О. Логістична діяльність в системі маркетингу та збуту продукції аграрних підприємств. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4, № 3. С. 282-288.
8. Гармаш С. В. Інтеграція логістичних функцій в рамках логістичного менеджменту у системі управління сучасним промисловим підприємством. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2018. № 19 (1295). С. 104-107.
9. Герасимова Л.М., Зеленіна О.А. Логістика та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2021.

№6(2). С. 14-20.

- 10.Гоменюк М.О. Розвиток логістики на основі впровадження процесів діджиталізації. Ефективна економіка. 2020. № 2.URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_2_17. (дата звернення: 15.09.2024)
- 11.Гудзь П.В., Остапенко Т.І. Аналіз зарубіжного досвіду застосування системного управління логістичною діяльністю. Бізнес- інформ. 2011. №4. С.139-142.
- 12.Гуржій Н.Г. Інтеграційна взаємодія маркетингу та логістики як підґрунтя стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств на міжнародному ринку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 11. С. 28-31.
- 13.Гурнак В.М., Волинець Л.М., Лісняк О.Л. Актуальні проблеми перспектив логістичного забезпечення транспортування продукції. Вісник Національного транспортного університету. 2020. № 2. С. 90-99
14. Качуровський С.В. Сутність та основні функції розподільної логістики на підприємстві АПК. Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. 2011. №1. С. 82-97.
- 15.Ковальська Л. Л., Циганюк В. Л. Логістичний менеджмент на підприємстві: особливості та напрями удосконалення. Економічні науки. Сер.: Економіка та менеджмент. 2013. №. 10. С. 87-97.
- 16.Ковтун В. А. Впровадження автоматизованих логістичних рішень у діяльності аграрних підприємств. ВУНПІК «Логістика майбутнього: ефективні рішення для торгівлі». Київ, КНТЕУ, 13 березня 2019 р. С. 107-110.
17. Ковтун Е.О., Козоріз С.О., Собчук В.П. Особливості використання логістичних рішень в управлінні збутовою діяльністю підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 6(1). С. 169-172.

18. Коєв О., Яценко К. Теоретичне обґрунтування пріоритетних напрямів логістичної діяльності в аграрному секторі. Студентський науковий вісник. Економічні науки. 2019. Вип. 1 (18). Ч. 1. С. 17-21.
19. Комеліна О.В., Гаманко Р.С. Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства: концептуальний підхід. Економіка та суспільство. 2017. №13. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/85.pdf (дата звернення: 12.10.2024).
20. Крикавський Є.В. Логістичне управління: підручник. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. 684 с.
21. Ліпич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А., Волинець І.Г. Логістика дистрибуції як інструмент підвищення ефективності підприємницької діяльності. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2023. Том 2. №34. С. 113-123. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-02-113-123>.
22. Мармуль Л.О., Сакун А.Ж. Логістичне забезпечення організації збутової діяльності. Таврійський науковий вісник. 2010. Вип. 73. С. 172-177.
23. Нехай В.В. Консолідована логістична та маркетингова підтримка операцій зі збуту та транспортування. Проблеми організації, управління та підвищення ефективності транспортних перевезень: монографія / за ред. Л.М. Савчук, Г.С. Прокудіна. Дніпро: Пороги, 2021. С. 93-123.
24. Носань Н. С. Сутність та роль логістичного менеджменту в діяльності аграрних підприємств України. *Modern Economics*. 2020. № 22(2020). С. 72-76. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V22\(2020\)-11](https://doi.org/10.31521/modecon.V22(2020)-11). (дата звернення: 12.10.2024).
25. Офіційний сайт Державного комітету статистики України : веб сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 12.09.2024).
26. Пальчик І.М. Формування логістичної стратегії підприємства у сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2014. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3575> (дата звернення: 12.10.2024).

- 27.Полякова О. М., Шраменко О. В. Сучасні тенденції розвитку транспортно-логістичної інфраструктури в Україні і світі. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. Вип. 58. С. 126-134.
- 28.Потенціал річкових перевезень зерна становить 15,6 млн т на рік – експерт. Офіційний сайт AgroPolit.com : веб сайт. URL: <https://agropolit.com/news/9511-potentsial-richkovih-perevezen-zerna-stanovit-156-mln-t-v-rik--ekspert> (дата звернення: 12.09.2024).
- 29.Резнік Н.П., Кривобок К.В., Літвиненко А.О. Питання вибору розподільних каналів і їх перетворення у збутові логістичні ланцюги. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2021. №3. С. 20-26.
- 30.Тараненко Ю.В. Сучасні концепції та технології реалізації логістичних процесів. Європейські перспективи. 2014. №6. С. 36-43.
- 31.Ткаченко А.М., Севастьянов Р. В. Роль збутової логістики в управлінні комерційним, каналним і фізичним розподілами готової продукції. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2021. №1. С. 188-192. DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-33.
- 32.Трушкіна Н.В., Драчук Ю.З., Залознова Ю.С. Логістичні концепції на промисловому підприємстві в умовах глобалізації ринку. Проблеми економіки. 2016. №3. С. 228-238.
- 33.Фролова Л. В. Концепція логістичного управління – основа підвищення ефективності функціонування підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. 2005. №526. С. 173-180.
- 34.Чорнописька Н.Ю. Методичні підходи оцінювання логістичної діяльності підприємства / Н.Ю. Чорнописька // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2008. №23 (623). С. 265–271.
- 35.Чухрай Н.І. Логістичне обслуговування: Підручник. Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2016. 292с.
- 36.Шандрівська О. Є., Кузяк В. В., Хтей Н. І. Логістичний менеджмент. Теоретичні основи. Львів, 2014. 196 с.
- 37.Шарко В.В. Логістичні концепції та технології на промисловому

- підприємстві: систематизація та їх особливості. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2018. Т.1. №6. С. 241-247. DOI: 10.31891/2307-5740-2018-264- 6(1), 241-247.
- 38.Brandimarte P., Zotteri G. Introduction to Distribution Logistics. 1 st ed. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2007. 607 p.
 - 39.Galkin A. System Approach for Logistics Distribution Network's Organization and Planning. International Journal of Automation, Control and Intelligent Systems. 2015. Vol. 1. No. 2. pp. 27-33.
 - 40.Christopher M. Logistics and Supply Chain Management: Strategies for reducing cost and improving service, (2nd Ed.). New York: Prentice Hall, 1998. URL: <https://scm.ncsu.edu/scm-articles/article/logistics-management> (дата звернення: 17.09.2024).
 - 41.Christopher M., Peck H. Marketing logistics. London: Routledge, 2012. 168 p.
 - 42.Капур S.K., Кансал P. Basics of Distribution Management: A Logistics Approach. New Delhi: PHI Learning Pvt. Ltd., 2003. 272 p.
 43. Rushton A., Croucher P., Baker P. The Handbook of Logistics & Distribution Management: Understanding the Supply Chain. 7 th ed. London: Kogan Page Publishers, 2022. 792 p.
 - 44.Shifting into Higher Gear: Recommendations for Improved Grain Logistics in Ukraine. Washington, D.C. : World Bank Group, 2015. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/451821468191333168/Shifting-into-higher-gear-recommendations-for-improvedgrain-logistics-in-Ukraine> (дата звернення: 12.09.2024).
 - 45.Ukraine Country Commercial Guide. The International Trade Administration, USA Department of Commerce : веб сайт. URL: <https://www.export.gov/article?id=Ukraine-Agricultural-Machinery> (дата звернення: 22.10.2024).
 - 46.Westland J. Logistics Management 101: A Beginner's Guide. ProjectManager : веб сайт. 2019. URL: <https://www.projectmanager.com/blog/logistics-management-101> (дата звернення: 17.10.2024).

