

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

МКР. 2229 «С» 2023.12.07. 002 ПЗ

БЕРЕЖНОГО АНДРІЯ ВОЛОДИМИРОВИЧА

2024 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

УДК 339.18:658.7

ПОГОДЖЕНО
Декан факультету
аграрного менеджменту

_____ **Анатолій ОСТАПЧУК**
(підпис)
«_____» _____ 2024 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського

_____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)
«_____» _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему «Управління логістичними процесами в
підприємстві»

Спеціальність **073 «Менеджмент»**
Освітня програма **«Менеджмент організації і адміністрування»**
Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми
к. е. н., доцент

_____ **Ольга ГОГУЛЯ**
(підпис)

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи
д. е. н., професор

_____ **Надія РЕЗНІК**
(підпис)

Виконав

_____ **Андрій БЕРЕЖНИЙ**
(підпис)

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

ім. проф. Й. С. Завадського

к. е. н., професор _____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА

«_____» _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ

**до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студенту
Бережного Андрія Володимировича**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Менеджмент організації і адміністрування»**

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Управління логістичними процесами в підприємстві»** затверджена наказом проректора з наукової роботи та інноваційної діяльності НУБіП України від 07.12.2023 р. № 2229 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____ 2024.11.27

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та закордонні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація ТОВ "АГ-БАГ-УКРАЇНА"; 4) результати опитування і власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні засади логістичного управління на підприємстві.
2. Діагностика процесів логістичного управління.
3. Напрями удосконалення логістичного управління.

Дата видачі завдання «23» листопада 2023 р.

**Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи**

(підпис)

Надія РЕЗНІК

Завдання прийняв до виконання

(підпис)

Андрій БЕРЕЖНИЙ

РЕФЕРАТ
магістерської кваліфікаційної роботи
«Управління логістичними процесами в підприємстві»
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти факультету
аграрного менеджменту спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої
програми «Менеджмент організацій і адміністрування»
Національного університету біоресурсів і природокористування України
Бережного Андрія Володимировича

Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 70 сторінках друкованого тексту, робота містить 7 таблиці і 2 рисунків. Список використаних джерел включає 65 найменувань

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи узагальнено теоретичні засади управління логістичними процесами. Розкрито суть та значення управління логістичними процесами в діяльності підприємства. Розглянуто методичні підходи до оцінки ефективності логістичних процесів, що дає змогу виявити напрями для їх оптимізації та підвищення загальної продуктивності підприємства.

Другий розділ магістерської кваліфікаційної роботи присвячений практичним аспектам управління конкурентоспроможністю підприємства за результатами проведеної діагностики ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА». Здійснено організаційно-економічну характеристику та аналіз фінансового стану ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА». Визначено основні фактори, що впливають на його конкурентні позиції на ринку.

У третьому розділі магістерської кваліфікаційної роботи запропоновано шляхи вдосконалення управління логістичними процесами підприємства в сучасних умовах господарювання. Обґрунтовано пропозиції щодо впровадження стратегії електронного документообігу у діяльність підприємства як ефективного інструмента оптимізації логістичних процесів.

Ключові слова : логістична діяльність, логістична система, логістичний менеджмент, логістичний контролінг, логістична стратегія.

Зміст

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ	9
1.1 Сутність організації управління логістичною діяльністю підприємства..	9
1.2 Методика аналізу та оцінювання логістичної діяльності підприємства.	17
1.3 Сучасні підходи до оптимізації логістичної діяльності підприємства ...	21
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ПРОЦЕСІВ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ	31
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства	31
2.2 Аналіз та оцінювання ефективності організації управління логістичною діяльністю на підприємстві	35
Висновки до розділу 2	41
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ	42
3.1 Напрями оптимізації логістичної системи підприємства	43
3.2 Впровадження електронної системи документообігу	46
3.3 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів для ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА»	52
Висновки до розділу 3	55
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

Актуальність теми. Напрямок на побудову ринкової економіки вимагає створення для України нової ринкової інфраструктури, яка забезпечить безперербійне функціонування економіки країни. Щоб інвестувати у створення інфраструктури, необхідно на рівні країни мати чітке уявлення про те, які інфраструктурні ланки повинні існувати в економічній системі на кожному етапі переходу до ринкової економіки. Логічний аналіз орієнтований на це. Основна мета аналізу логістики — виявити вузькі місця в роботі та з'ясувати, як їх ефективно використовувати, щоб виробничі системи працювали оптимально. Через слабку розробленість загальної концепції логістики існують відділи «логістичні резерви» і «логістичні можливості».

Не всі підприємства використовують інноваційні технології на сьогоднішній день, тому їх становище є плачевним для економіки країни. Тому існує потреба в розробці методів, які покращують стан, а також покращують стабільність. Одним із таких методів можна вважати активізацію логістичної діяльності компанії, і він є основною основою логістичної спроможності. Важливим аспектом логістичної спроможності є управління логістикою, яке має особливий вплив на розвиток підприємства. Враховуючи все вищеписане, можна створити стратегію розвитку бізнесу. В умовах перехідної економіки важко оцінити важливість володіння інформацією про фірму, витрати на діяльність підприємства, результат цієї діяльності. Кінцевими користувачами цієї інформації є власники та директори компанії, клієнти, кредитори та регулятори. Цілі управління логістичними процесами (транспорт, склад) і цілі управління витратами збігаються в операційній діяльності. Вирішення проблем ефективності управління проектом має стати ключовим чинником формування економічної ефективності проекту на основі використання методів та інструментів, які дозволяють цілісно уявити процес. місце в зусиллях. Частиною підвищення продуктивності кожного підприємства є питання підвищення ефективності логістики, яке виділяється як один із найважливіших факторів у розвитку ланцюгів постачання.

Оцінка, оцінка та розподіл витрат у ланцюзі постачання є важливим і дуже затребуваним питанням у процесі формування логістичного ланцюга.

Розгляд економічних витрат є одним з найважливіших і часто задаються питань. Проектування логістики базується на прагненні скоротити час і витрати шляхом переміщення товарів і встановлення логістичних зв'язків.

Проте багато вітчизняних та зарубіжних вчених у своїх роботах більше не зосереджуються на концепції логістичних витрат, а зосереджуються на її формулюванні та систематизації, що зумовлено широким використанням планів, пов'язаних із визначенням пропорції та розміру. Виконання деяких облікових функцій і розрахунків Компоненти логістичних і фінансових витрат є результатами логістичного процесу і по-різному виражаються в бухгалтерському та управлінському обліку. На кількість і кількість впливає ряд факторів, які враховують різноманітність і різноманітність наявних логістичних систем. Є кілька теоретичних робіт комплексного та унікального ракурсу, присвячених ефективності логістичної функції управління промисловим сектором в інформаційному секторі України.

Теоретичні та практичні аспекти управління логістичними процесами висвітлено у працях багатьох вітчизняних та закордонних науковців, у тому числі І. Ананко, В. Балайлов, І. Білик, Д. Кочубей і, Є. Крикавський О. Мельник, Б.Паласюк, Н. Резнік та ін Ознайомлення з опублікованими теоретико-методичними і науковими положеннями щодо управління логістичною діяльністю підприємства підтверджує актуальність вибраної теми дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської роботи є висвітлення особливостей управління логістичною діяльністю при здійсненні операцій з постачання, а також сформулювати пропозиції щодо вдосконалення логістичної діяльності на підприємстві.

Відповідно до зазначеної мети нами були здійснено такі завдання:

- узагальнити результати еволюції логістичної діяльності; сутність і значення розвитку логістики для управління виробничими підприємствами;

-навести характеристику основних концепцій логістичного забезпечення, що використовуються на практиці;

- охарактеризувати чинники впливу зовнішнього середовища на логістичну діяльність та здійснити їх систематизацію;

-здійснити аналіз процесів логістичного управління постачанням;

- обґрунтувати запропоновані заходи із вдосконалення логістичного управління на підприємстві;

- визначити шляхи удосконалення системи управління логістичними процесами.

Об'єктом дослідження є процеси організації логістичної діяльності на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні положення з організації логістичної діяльності на підприємстві.

Методи дослідження. Методи дослідження здійснювалось з використанням таких основних та якісних методів дослідження: функціонально-вартісний аналіз, економіко-фінансові методи дослідження; правильні методи.

Практичне значення одержаних результатів полягає у формуванні практичних рекомендацій щодо напрямів удосконалення управління логістичними процесами.

Структура роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 70 сторінках друкованого тексту, робота містить 7 таблиці і 2 рисунків. Список використаних джерел включає 69 найменувань

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність організації управління логістичною діяльністю підприємства

Постіндустріальний етап економічного розвитку України, інтеграція світових економічних зв'язків, інформації та необхідність створення розумного суспільства в епоху глобалізації вимагають істотних змін не лише в демократії, а й в організації та управлінні кожним. структура управління на основі інноваційно-інвестиційних моделей сталого економічного розвитку. Якщо необхідно запровадити нову систему управління, це може дати новий поштовх економічному розвитку, підвищити якість управління, підвищити ефективність усієї господарської діяльності підприємства [1].

Щоб вижити, компаніям потрібен регулярний організаційний і технічний контроль з метою досягнення конкурентоспроможності на ринку. У результаті можна реалізувати ефективне проектування наявного рівня виробництва, що відповідає досягнутому рівню виробничих знань, техніки, технології, організації та управління. Така реструктуризація неможлива без постійного зміцнення та диверсифікації організації для адаптації до ринкових умов, що постійно змінюються, нестабільного податкового законодавства та механізмів державного регулювання.

Основним шляхом розвитку такої моделі є управління економікою в цілому, включаючи організацію управління, що неможливо досягти без зміни наявної системи управління та управління передовими методами управління ефективністю діяльності на організаційній основі. Важливою умовою є розробка та пошук інноваційних моделей управління підприємством, однією з яких є використання логістичного підходу в управлінні підприємством, створення стійкої конкурентоспроможності на ринку.

Основними вимогами до виведення економіки України у сферу логістичного менеджменту є тимчасові фактори, пов'язані з перехідним характером української економічної системи, а також довгострокові та постійні

фактори, які мають свої особливості, а саме:

- розміру країни та географічного розташування;
- характер, кількість, якість і наявність природних ресурсів;
- наявність інтелектуального потенціалу та кваліфікованих трудових ресурсів;
- розмір, диверсифікація та розподіл виробничих комплексів і центрів по країні;
- рівень інтеграції у світовий фінансовий простір [2].

Труднощі, пов'язані з реалізацією вітчизняними підприємствами основних положень логістики, є основними проблемами, пов'язаними з нестабільністю та ефективністю економіки України.

На думку вчених, використання логістики в домашньому бізнесі можна поділити на об'єктивне і суб'єктивне.

Об'єктивними причинами є такі фактори:

- незавершеність методологічної бази впровадження логістики в реальний сектор економіки України;
- невизначеність щодо обмежень використання логістики в економічній системі;
- нестабільна законодавча база діяльності підприємств, а також неправильна податкова система;
- відсутність структури бізнес-системи, необхідної для реалізації логістики; значний моральний і фізичний знос виробничого обладнання;
- слабо розвинена транспортна інфраструктура, яка не відповідає сучасним потребам (високий фізичний і моральний знос транспортних засобів, що призводить до низької ефективності їх експлуатації);
- низький рівень розвитку виробничо-технологічної бази складського господарства;
- належний рівень розвитку та використання електронних систем зв'язку, електронних мереж, зв'язку та сучасних телекомунікацій.

Суб'єктивні причини – відсутність кваліфікованих спеціалістів з

логістики та небажання керівників змінювати усталені стереотипи роботи в умовах загальної низької правової та управлінської культури. Керівники служб постачання, розподілу та збуту, які звикли виконувати свої традиційні функції, не узгоджуються з цілями логістики, що перешкоджає реалізації наскрізного плану управління потоком матеріалів підприємства. Окремі функціональні блоки. Крім того, конкретна галузь, оптимізована для логістики, може бути неоптимальною ланкою в загальному логістичному ланцюгу, оскільки логістичний підхід передбачає участь виробничої промисловості та пов'язаних з нею постачальників, посередників і клієнтів. містить в ланцюжку. Координація роботи логістичного ланцюга, яка виконується різними галузями, надзвичайно складна при використанні методів управління логістикою.

Організація логістики на підприємствах, логістичних системах і логістичних ланцюгах постачання є важливим фактором підтримки ефективного управління логістикою у вузькому сенсі (управління рухом матеріальних ресурсів) і в широкому сенсі як ядро. Промисловість. Менеджмент, філософія управління. Зростання значення логістичної організації для ефективності логістичного менеджменту відбувалося в прямому зв'язку зі ступенем поширення логістичної концепції на процеси та сфери господарської діяльності [5, с. 365]. При традиційному підході до управління кожна ланка логістичного ланцюга має власну систему управління, орієнтовану на власні цілі та стандарти ефективності. Вихідний матеріальний потік кожної попередньої ланки логістичного ланцюга, сформований під впливом системи управління цією ланкою з урахуванням її цілей і нормативів, є входом до наступної ланки. Параметри отримують в результаті незалежних управлінських дій, що здійснюються послідовно в кожній ланці логістичного ланцюга. Тому з погляду загальних цілей управління вони є добровільними.

Відповідно до логістичного підходу управлінська діяльність з погляду логістичного менеджменту підходить лише з новим об'єктом – наскрізними матеріальними об'єктами. Ці види діяльності об'єднуються з урахуванням загальних цілей і критеріїв ефективності, яких шукає ланцюжок постачання,

щоб навколишнє середовище могло передбачити потік випуску матеріалу.

Логістичний підхід до управління бізнесом зосереджується на обліку потоків у системі, керованій з погляду окремого ланцюга постачання матеріалів, який інтегрований з окремих частин на технічному, технологічному, економічному та методологічному рівнях; а витрати часу та ресурсів мінімізуються шляхом оптимізації матеріального, інформаційного та фінансового менеджменту. Отже, логістичний менеджмент – це вплив на цілеспрямовану логістику для координації їх взаємодії та досягнення синергічного ефекту [2].

Управління логістикою — це процес планування, виконання, управління та контролю руху та зберігання сировини, матеріалів, виробничих запасів, готової продукції та формування інформації від точки походження до точки використання (споживання). адаптуватися та максимально ефективно реагувати на потреби пацієнта [6].

Логістичний менеджмент здійснює цілеспрямований вплив на просторово-часовий баланс бізнес-процесів з формуванням матеріальних потоків і нематеріальних цінностей, метою якого є синергетичний ефект, що відбивається на чистих грошових потоках компанії [1]. .

Логістичний менеджмент можна розглядати як замкнутий і повторюваний цикл управління. Управління логістикою розглядається як циклічний процес з погляду структурного, процесного та операційного підходів, які тісно пов'язані між собою [7, с. 12].

Управління логістикою - це процес або діяльність, яка підпорядкована заздалегідь визначеним цілям, здійснюється в логічному порядку, її можна встановити на стратегічному та операційному рівнях, безперервно та виконувати. Включає планування, організацію, здійснення та контроль руху товарів - руху сировини, матеріалів і напівфабрикатів, готової продукції (швидкість мобільності, обсяг руху, адаптивність) до виробництва, у процесі виробництва і назустріч споживача у формуванні логістичної системи руху товарів і логістичної мережі [6].

Концепція логістики проголошує необхідність визначення та задоволення потреб людей, щоб ресурси надавалися для їх повного задоволення. Основна ідея полягає в тому, що компанія робить найуспішніші речі, які разом із продуктивністю дозволяють їй виправдати очікування [8, с. 114]. Оскільки логістика реагує на вимоги споживача щодо доступності товару в часі та місці, а також супутніх послуг, можна сказати, що логістичний менеджмент – це менеджмент постачальника послуг.

Проаналізувавши наявні підходи до визначення назви «логістичний менеджмент», можна дати загальне визначення цього поняття: логістичний менеджмент — це підхід до організації діяльності підприємства, заснований на принципах логістики, що відрізняються від системнію, складність управління товарами. , матеріальні, фінансові та інформаційні потоки для синергічного впливу на потреби бізнесу та запити споживачів з мінімальними витратами ресурсів і часу.

Загалом принципова відмінність логістичного підходу до управління від традиційного підходу полягає в ізоляції єдиної функції управління, як і раніше, від різних матеріальних потоків: в інтеграції технічних, технологічних, економічних; система, яка забезпечує ефективне наскрізне управління матеріальними потоками. Якщо раніше об'єктом управління була єдина матеріальна маса, то в логістичному підході основним об'єктом є потік, тобто ряд об'єктів із глобальним уявленням [6].

Це характеристики логістичного менеджменту, як і менеджменту в цілому один із видів діяльності, що відрізняє його від інших видів діяльності основною формою управління логістикою є вплив відповідних суб'єктів управління (менеджерів) на його об'єкт (логістичну систему), вид діяльності, що здійснюється безперервно в часі та просторі; це здійснюється як процес, що веде до чіткої структури та логічної послідовності його різних станів, завжди підпорядковане певній меті і завжди характеризується певним результатом. Енергетичний менеджмент потребує раціонального використання необхідних ресурсів і здійснюється в умовах ризику та невизначеності [9].

Галузями сучасної логістичної служби є:

- закупівельна логістика;
- виробнича логістика;
- логістика розподілу логістика запасів;
- логістика вантажів;
- логістична інформаційна служба логістика [6, с. 72].

Загальною метою логістичного менеджменту є реалізація та узгодження інтересів фінансових директорів і опосередкованих учасників бізнес-процесів шляхом найбільш ефективного використання ресурсів в наявних економічних умовах. Загальна мета кожної компанії конкретизована в під цілях, які визначають потреби оптимізації та раціоналізації комерційної діяльності, розвитку інфраструктури логістичної системи з урахуванням чинного законодавства щодо створення сучасних і технічних матеріалів. основа виробництва та обміну товарів, активне використання прогресивних інформаційних технологій. Попри складність і широту цілей логістичного управління, вчені-логісти [5] визнають загальні цілі, властиві всім учасникам логістичної системи. Основними з них є: кращі процеси фізичного руху ресурсів і готової продукції в усіх структурах, охоплених логістичним менеджментом; узгоджувати стратегічні, тактичні та операційні цілі логістики із загальними цілями та стратегіями компаній або інших учасників ланцюга постачання; інтегрована діяльність ланцюга постачання повинна бути орієнтована на ефективне обслуговування клієнтів за принципом «максимальний прибуток – прийнятні витрати».

У логістичному процесі управління підприємством виділяють такі підсистеми організації логістичного управління: постачання, зберігання, транспортування, виробництво, збут.

Підсистема управління спрямована на підвищення ефективності роботи шляхом вибору компетентних інструкторів, оптимізації процесу управління, розробки процесу управління, використання стандартних операційних процедур, дослідження ринку, планування управління та системного навчання.

Складська підсистема забезпечує вдосконалення складських процесів, просування складських технологій, підвищення якості складських послуг, їх стандартизацію та раціональне інвестування.

Транспортна підсистема дозволяє розробляти раціональне планування ресурсів, транспортний рейс, оптимальне завантаження транспорту, забезпечує єдність транспортного процесу з виробничими процесами і складами, раціонально управляти транспортом.

Виробнича підсистема включає інструменти для управління запасами, планування виробництва, підтримки виробництва, управління матеріальними потоками, ефективності виробничого циклу та підвищення якості продукції.

Підсистема продажів орієнтована на систематичне дослідження ринку, підвищення порядку та швидкості процесу, підвищення рівня логістичного обслуговування, кількості рекламацій, штрафів тощо.

Завдання логістики полягає в тому, щоб включити наскрізний потік матеріалів, рекомендовано, щоб логістична система була створена сектором постачання, оскільки саме організація організовує потік матеріалів у логістичній системі.

Концепція управління логістикою впливає майже на всі аспекти прибутків і збитків, пов'язаних із відкриттям бізнесу. Зміни в логістиці впливають на фінансове планування підприємств і допомагають забезпечити їх довгострокову життєздатність.

Бувши ключовою підсистемою всієї системи управління проєктами, управління логістикою спрямоване на досягнення стратегічних і тактичних цілей розвитку проєкту. Логістичний менеджмент у сферах інвестиційної, інноваційної, виробничої, фінансової, кадрової та інформаційної діяльності сприяє реалізації всіх стратегічних процесів і потоків у ланцюзі.

Науковцями визначено численні принципи реалізації логістичного менеджменту, серед яких:

- принцип системного підходу;
- загальні витрати;

- глобальна оптимізація;
- координація та інтеграція логістики;
- використання теорії компромісу для придбання дискримінації;
- відмова від виробництва технологічного обладнання та від виробництва і транспортування універсального обладнання;
- логістичний принцип розвитку сервісу;
- моделювання та інформаційно-комп'ютерне забезпечення. [10].

Бізнес-діяльність, наприклад логістичні системи, тобто підпорядковані управлінню логістикою, можна розділити на три категорії [7];

- логістичне забезпечення, яке являє собою комплексну систему, управління та фізичний процес впливу на матеріали, сировину, деталі та відповідну інформацію, отриману під час їх передачі від постачальників до першого складу;

- виробнича логістика, включаючи управління процесами від початку виробництва до транспортування продукції до місця продажу;

- комерційна логістика включає управління постачання готової продукції замовнику. Належне управління логістикою — це систематичний і цілісний підхід до організації та виконання руху матеріалів і готової продукції на всьому шляху від виробництва до кінцевого споживання. При логістичному підході рух товарів від постачальника до споживача можна розглядати як систему, що поєднує в собі інтерактивні логістичні ланки.

Управління логістикою здійснюється відповідно до загальних принципів управління, приділяючи увагу конкретним логістичним видам діяльності. Серед принципів логістичного менеджменту можна виділити [5];

- комплексний, який полягає в організації всіх процесів, що стосуються торгівлі, і координації поточної діяльності в торгівлі та координації всіх бізнес-процесів, для оптимізації всієї логістичної системи;

- ефективності роботи різних ланок у ланцюзі постачання на мікро- та макрорівні;

- організаційний облік матеріальних витрат та управління інформацією,

фінансовими потоками та супутніми послугами по всьому ланцюгу постачання;

- більш ефективні інформаційні технології та сучасні методи моделювання в управлінні логістичними системами тощо.

1.2 Методика аналізу та оцінювання логістичної діяльності підприємства

Компанії, які організовують логістичні послуги в проєктах, повинні оцінити ефективність своєї діяльності. Здійснюється у формі зворотного зв'язку – функції для підрозділів управління – прийняття рішень через службу логістики – їх реалізація – оцінка результатів діяльності підрозділів управління [18].

Варто зазначити, що сьогодні як вітчизняні, так і зарубіжні фахівці не дали чіткого визначення поняття логістичної системи. Причиною цього є різноманітність методів і способів, які використовують сучасні дослідники.

Поняття логістичної системи є одним з найважливіших аспектів логістики. Більшість визначень, які можна знайти в літературі, є частковими і, отже, не представляють усіх характеристик об'єкта, або вони подані дуже просто, і тому неможливо охарактеризувати логістичну систему, щоб зрозуміти її весь бензин. Тому сучасні вчені намагаються знайти більш широке та повне визначення поняття «логістична система»

Під логістичною системою слід розуміти складну фінансову організацію (структуру), що складається з ланок взаємопов'язаних елементів в єдиному процесі управління та забезпечення матеріально-фінансової інформації, метою якого є досягнення поставлених цілей. системи та адаптації її до ендогенних та екзогенних впливів для оптимізації перебігу процесів [5, с. 96].

Продуктивність виробничої системи компанії можна визначити як безперервний ітераційний процес. Як циклічний процес, механізм логістики необхідно розглядати з погляду структур, систем і послуг у взаємозв'язку один з одним. В рамках діяльності компанії логістична система, підпорядкована логістичному менеджменту, може бути представлена трьома основними групами:

- логістика постачання, тобто повне планування, організація та обробка фізичного потоку матеріалів, сировини, деталей та інформації від їх постачальників до першого виробничого складу;

– логістика виробництва, включаючи управління потоковими процесами від початку виробництва до транспортування продукції до сектору збуту;

– комерційна логістика, яка включає доставку готової продукції замовнику [6, с. 82].

Ми погоджуємося з цими визначеннями та визначаємо, виходячи з вищесказаного, що логістична система - це система, яка безпосередньо займається вирішенням виробничих завдань, де використовуються певні засоби виробництва, а також задачі планування та управління всім ланцюгом. дій.

Схематично зобразимо це наступним чином (рис. 1.1).

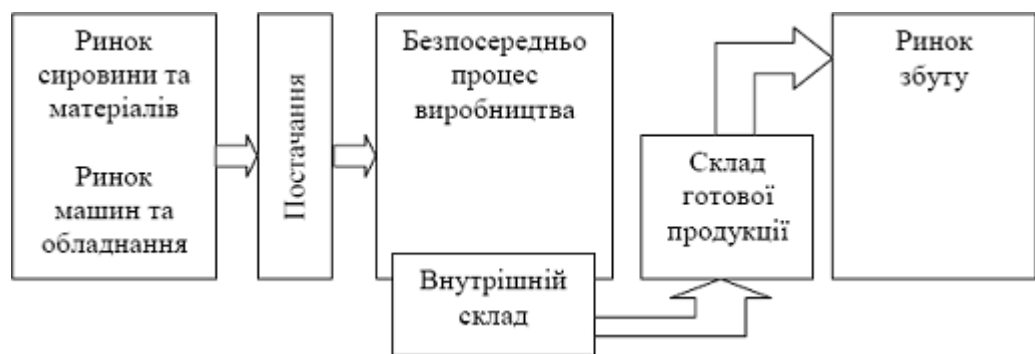


Рис. 1.1. Загальна схема логістичної системи підприємства *
Примітка* Сформовано автором на основі даних джерела [60].

Виділимо такі властивості цієї системи:

1. Логістична система – це цілісна сукупність взаємопов'язаних елементів. Розрізняють такі логістичні системи: постачання, склади, запаси, транспорт, інформація, персонал, збут. Логістичні властивості якісно різні, але в той же час сумісні. Сумісність захищена об'єктивною єдністю, якій підпорядкована робота логістичних систем.

2. Між елементами логістичної системи існують важливі зв'язки, які з природної необхідності визначають якість інтегрованої системи.

3. Зв'язки між елементами логістичної системи організовані певним чином, тобто логістична система має систему управління.

4. Логістична система демонструє інтегративні якості, якими не володіє жоден з її окремих елементів. Це можливість доставити необхідний товар у потрібне місце з необхідною якістю за найменших витрат, а також здатність адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища.

5. Складність логістичної системи через кількість елементів (ланок); за складним характером взаємодії окремих елементів; складність системи обов'язків; наявність організованого комплексу управління; вплив на систему великої кількості стохастичних факторів зовнішнього середовища.

6. Логістична система характеризується ієрархічністю, тобто підпорядкованістю елементів нижчих рівнів (порядку, порядку) вищим елементам відповідно до лінійного або функціонального логістичного управління [5, с. 97].

Отже, розглядаючи сутність поняття «логістична система», можна зробити висновок про роль логічних систем підприємства, а саме: Оптимізація інформаційних, матеріальних і фінансових, об'єднання їх у систему, повну взаємодій. Управлінські рішення, коли мова заходить про реалізацію логістики, дозволяють прискорити оформлення проектної документації, скоротити час, необхідний для процесу виробництва та подальшої доставки продукції, а це дозволяє знизити витрати шляхом транспортних витрат і витрат на зберігання запасів і продаж.

Слід також зазначити, що серед авторів немає єдиної думки щодо питання визначення та розрахунку ефективності логістичної системи підприємства. Можна виділити два основних напрямки оцінки ефективності логістичних систем: перший базується на оцінці та оптимізації логістичних витрат, а другий – на визначенні комплексних показників для визначення ефективності логістичних процесів, у тому числі якості та інформацію про вартість. Застосування методів оцінки ефективності логістичної системи, які пов'язані з розрахунком вищезазначених даних, дозволяє системно підходити до аналізу

проблем підприємства, але їх недоліком є значна потреба у підвищенні стандартів оцінки та оцінки їх використання, що затримує реакція суспільства на зміни навколишнього середовища. [1, с. 126]

Тому актуальним завданням є удосконалення методів оцінки ефективності логістичних систем автотранспортного підприємства, виходячи з таких вимог:

- врахування особливостей діяльності логістичних систем автопідприємств;
- використовувати основні положення комплексної оцінки ефективності логістичних систем на транспортному підприємстві з точки входу в процес;
- дослідити показники ефективності окремих логістичних процесів, що впливають на кінцеві результати роботи логістичної системи, відповідно до призначення кожної транспортної підсистеми;
- визначити основні критерії логістичного бізнес-процесу (фінансові та нефінансові), які впливають на реалізацію ефективності логістики для транспортних компаній;
- виявити вплив підсистем на загальну ефективність логістичної системи [1, с. 128].

Щоб оцінити ефективність логістичного проєкту, слід враховувати такі основні правила:

- важлива інформація, що свідчить про динаміку логістичної системи - рівень обслуговування, аспекти структури витрат;
- показники ефективності системи моніторингу, за якими вносяться корективи в діяльність, що не відповідає нормативам;
- показники управління результативністю, що відображають рівень мотивації людини [3, с. 132].

До числа показників, що характеризують логістичну систему, відносяться показники для оцінки матеріально-технічних засобів (основного оборотного капіталу товарів) швидкість оборотності запасів, термін окупності, складська площа, місткість, товарообіг, обсяг готової продукції та ін. Про показники, які

показує система операції включають показники ефективності, продуктивності, узгодженості та гнучкості логістичної системи [3, с. 133].

Об'єднавши знання останніх наукових дослідників і наші власні, ми запропонували адаптувати метод збалансованої системи показників (BSC) до загального аналізу логістичної системи компанії. Таким чином, за допомогою ключових показників ефективності можна оцінити ступінь досягнення цілей, ефективність логістичних потоків і продуктивність логістичного підрозділу, а також усіх працівників, залучених до логістичної системи.

Реалізація запропонованого методу у сфері логістичного бізнесу має включати чотири ключові аспекти, а саме:

- рівні реалізації стратегічної логістики;
- оцінка логістичної діяльності партнерами та менеджерами компанії;
- оцінка логістики співробітниками компанії та внутрішніми клієнтами;
- шляхи оптимізації роботи логістичної системи шляхом впровадження інновацій або підвищення кваліфікації співробітників.

До процесу розробки та впровадження збалансованої рейтингової системи повинна бути залучена проєктна команда, яка включає спеціалістів відділу логістики, керівників відділів та інших консультантів.

Логістична одиниця системи збалансованих показників включає дві групи показників:

1. Необхідно оцінити показники зовнішньої торгівлі.
2. Показники оцінки внутрішньої проєктної діяльності.

Результати роботи проєктної групи повинні бути найкращими умовами ключових показників ефективності для конкретного проєкту. Потім команда вдосконалює та вдосконалює систему BSC, визначаючи порядок її впровадження. Також необхідно розробити план, щоб ознайомитися з інформацією про те, як працює новий режим, а також повністю зрозуміти реакцію працівника, щоб уникнути наслідків опору змінам.

1.3 Сучасні підходи до оптимізації логістичної діяльності

підприємства

У ринкових умовах важко уявити ефективне функціонування речей без налагодженої системи логістики. Не можна заперечувати, що конкурентне рівняння компанії залежить від упорядкування та управління логістичною системою. Компетентність у сфері логістики, спеціальні знання методів можуть забезпечити передові позиції в конкурентних боях [26].

Говорячи про логістичну систему та її функціонування, ми не можемо обійти увагою логістичні функції. Як уже зазначалося, всі дії та процеси здійснюються в рамках логістики для раціонального руху матеріальних потоків. Таке ж призначення мають логістичні функції.

Логістичні функції:

- системоутворення організовує системи матеріально-технічного забезпечення, а також координує діяльність учасників виробничого процесу;
- інтеграція забезпечує синхронну роботу служб постачання, складів, збуту тощо;
- організація організовує ефективне управління;
- ефективність результативність логістики базується на ефекті від виконання всіх логістичних послуг і реалізації виробничих процесів [27].

На кожному рівні каналів розподілу виконується ряд логістичних функцій. Тому функції на операційному рівні є основою управління рухом ресурсів від забезпечення виробництва до розподілу результатів. У сфері закупівель ролі зосереджені на управлінні рухом ресурсів від постачальника до складу компанії або зі складу до безпосереднього виробництва. У процесі виробництва функції відповідають за рух сировини, але між періодами виробництва. Потім ролі беруть участь в управлінні виконуваною роботою.

Як показує практичний досвід, розвиток логічних систем на підприємствах відбувається на різних етапах і рівнях. Щоб запровадити логістику в господарську діяльність чи навіть її вдосконалити, знадобиться багато часу. Отже, звернення уваги на логістичну діяльність, визначення її

сутності та особливостей зумовлено тим, що цей напрям в Україні перебуває на стадії становлення. Багато менеджерів не мають чіткого уявлення про те, де логістика пов'язана зі структурою компанії [28].

Часто немає структури, в якій певні відділи відповідають строго за виконання вузьких завдань або навіть за виконання окремих процесів. Логістичний план підприємства не був розроблений і впроваджений на більшості підприємств, що вимагало комплексного аналізу [29].

Оскільки основними складовими відпускної ціни продукції, що реалізується, є витрати на транспортування, зберігання та логістичні послуги, кожне підприємство прагне скоротити час доставки продукції кінцевому споживачу, найнижча вартість. Ефективна система управління та відстеження логістики компанії, впровадження сучасних ІТ для моніторингу руху продукції та товарів забезпечить мінімізацію логістичних витрат. Стратегічний напрям логістики визначає сучасний бізнес. Стратегічне бачення логістики полягає в реалізації бізнес-плану з використанням ресурсів при найкращих витратах для управління матеріалами та відповідними потоками [30].

Оскільки логістика опосередковано бере участь у створенні вартості в суспільстві, це відкриває можливості в області оптимізації витрат і, отже, в області збільшення прибутку в усіх сферах підприємницької діяльності. В умовах конкуренції компанії намагаються залучити клієнтів до співпраці на більш рівноправній основі.

У сучасній ситуації можна виділити декілька основних напрямів розвитку логістики [31]:

- мінімізація кількості складів для виробників;
- збільшення кількості сторонніх організацій у наданні логістичних послуг;
- розробка логістичних стратегій в компанії;
- здійснення формування логістичної системи.

Зрозуміло, що менеджери віддають перевагу ресурсам для стратегічного плану, виходячи з того, що план логістики краще розробляти в умовах

невизначеності щодо розвитку екзогенних факторів у майбутньому [32].

Визначення стратегічних варіантів удосконалення логістики значною мірою залежить від уміння правильно передбачити рух ключових конкурентів. Оскільки запропоновані цілі є динамічними, потенційною матеріально-технічною системою необхідно керувати на майже безперервній основі, не лише операційно, але й стратегічно та базуючись на наявних прогнозах потенціалу. Як показує практика, універсальної методики дослідження цієї проблеми не існує, а тому ефективність логістичних комплексів залежить від досвіду та знань менеджерів [33].

Зрозуміло, що тільки нові принципи управління процесами можуть створити довгострокові переваги і значно відбити конкурентів [34]. Слід зазначити, що лише стратегічний підхід до управління дозволить ефективно приймати логічні рішення та застосовувати енергетичні методи стратегічного аналізу бізнесу.

Оптимізація бізнес-процесів – це система процесів, яка знижує витрати та ризики, знижує витрати, покращує якість роботи та підвищує конкурентоспроможність підприємства. Оптимізуйте логістичний процес:

- прискорити вирішення типових проблем.
- зниження витрат;
- збільшує швидкість виробництва та покращує їх якість;
- реальна робота з клієнтами;
- скорочення витрат на навчання працівників [35].

Оптимізація торгової логістики звільняє час і ресурси, які можна зосередити на вирішенні можливостей або інших проблем. Принципи оптимізації характеризуються чотирма основними аспектами:

- функціонування бізнес-процесів має бути передбаченим: хаос сам по собі неможливий. Зрозуміти логістичні бізнес-процеси у вигляді моделей, перебудувати їх з нуля, оцінити та підвищити їх оптимальність.

- початок бізнес процесу оптимізації логістики, перехід від загального до конкретного, виявлення, класифікація та усунення окремих дефектів. Якщо ви

хочете застосувати протилежний підхід, переходьте від загального до конкретного: ви використовуєте реінжиніринг.

- вилучивши неоптимальні критерії, ви можете погіршити інший процес. Тому важливо враховувати всі ефекти оптимізації, щоб зробити усвідомлений вибір.

- працівник не любить вдосконалювати процес. Ви думаете: наслідки оптимізації зловживань посиляться, що зробить її успішною. Реалізація логістичних процесів і функцій неможлива без централізованого управління. Це просто вимагає найкращого планування проєкту з урахуванням постійно мінливих умов зовнішнього середовища або самого проєкту [36].

Для оптимізації управління логістичними системами необхідно забезпечити обмін інформацією:

- планування логістичних операцій з диспетчеризацією та плануванням діяльності компанії.

- логістичні операції з іншими компаніями систем;

- інформаційні технології, що підтримуються інформаційними системами.

Перераховані проєкти включають:

- транспортні витрати на доставку товару різними видами транспорту (навантажувачі).

- транспортні витрати, пов'язані з навантаженням і розвантаженням вантажу, а також можливі перевалки у зв'язку з транспортуванням вантажу;

- вартість договору та зберігання товару під транспортуванням.

- транспортні витрати, пов'язані з непродуктивним зберіганням (розграбування складу, розкрадання складу, втрата товару, порушення вимог);

- витрати на створення та підтримку товарних запасів у середніх компаніях;

«Призупинені збитки», пов'язані з відсутністю товарів у всіх ланках збутового ланцюга, нездатністю керувати цілим, нездатністю виконувати замовлення, а також несподіваними фінансовими нещасними випадками.

- собівартість одиниці продукції, тару та супровідні документи.
- витрати на страхування товарів, транспортні операції, адміністративні операції, транспортні витрати [38].

Оптимізація операційних логістичних процесів включає також якість комплектування - вивантаження товарів: оцінку точності виконання операцій (наприклад, одиниця товару завантажена автотранспортом). оцінка помилок, допущених у роботі, оцінка інформації про їх характер і офіційність.

Здійснення контролю управління логістичними процесами зводиться до наступних оцінок:

- продуктивності щоденної роботи і виконання завдань;
- навичок співробітників по виявленню причин і шляхів усунення проблем.

Для оптимізації бізнес-процесів логістики на складах застосовують такі інструменти:

- моделювання процесів;
- аудит; управління;
- реінжиніринг і стандартизацію бізнес-процесів складу;
- ощадливі технології, навчання і тренінги персоналу;
- системи диспетчеризації складських приміщень (інформація про стан); мережеві графіки;
- технологічні карти (інформація про модулі і техпроцеси); оперативне планування роботи.

Ефективна організація логістичної системи на підприємстві дозволить керівнику уникнути таких наслідків:

- зростання собівартості продукції, зниження рентабельності виробництва;
- невідповідності товарних запасів потребам виробництва;
- зниження якості обслуговування клієнтів;
- збільшення часового проміжку доставки вантажів;
- неефективної організації матеріальних потоків [38].

Конкурентоспроможність підприємства залежить не лише від рівня витрат, пов'язаних з роботою самого підприємства, але і від рівня витратпостачальників і каналів розподілу.

Для досягнення переваги сукупні витрати підприємства мають бути нижчі, ніж у конкурентів. Існують два шляхи досягнення цього:

- ефективніше, ніж конкуренти, використати ресурси і управлітчинниками, що впливають на витрати;
- перебудувати структуру витрат підприємства так, щоб виключити деякі елементи, що створюють витрати.

Тому практичні завдання оптимізації ресурсів в логістичних системах повинні вирішуватися за допомогою інформаційно-комп'ютерної підтримки у рамках корпоративної системи управління фірми, за наявності досить потужних засобів моделювання (наприклад, підходт SADT, технологій динамічного моделювання складних об'єктів CASE і CALS) і рішень з оптимізації (наприклад, у рамках систем MRP IIERP) в умовах великої розмірності та високого рівня невизначеності [39].

Ресурси оптимізуються на різних рівнях ієрархії логістичної системи, наприклад, у межах функціональної області, підсистеми, окремої логістичної функції. При цьому важливо зауважити, що принцип глобальної оптимізації, тобто локальної оптимізації та рішень на основі вхідних даних, не повинен суперечити глобальній оптимізації всіх логістичних систем.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що роль менеджера полягає в інтеграції управління транспортом, зберіганням, персоналом, інформаційним потоком, комерційними операціями в єдине постачання матеріалів, а також у пошуку ефективних рішень у сфері корпоративної логістики. Поради Оптимізація різноманітних бізнес-процесів і скорочення витрат безпосередньо пов'язані з логістикою, основною метою якої є фінансова безпека діяльності будь-якої бізнес-організації.

Таким чином, враховано основні причини та показники оцінки ефективності логічної операційної системи, а також визначено основні питання,

пов'язані з найкращим логістичним функціонуванням компанії. Ефективний контроль витрат на логістику вимагає розгляду діяльності компанії в цілому. Розуміння суспільства в цілому вимагає замислитися над наслідками дій усіх його функціональних сфер. Контролюючи витрати компанії в ланцюжку постачання, ми не можемо сказати, що витрати на логістику справді знаходяться під контролем. Щоб контролювати витрати на логістику, необхідно як мінімум знати всі витрати та розуміти процес налаштування.

Розвиток логістики як суттєвої науки має вивести рівень логістичних послуг, який передбачає створення прийняттого сервісу в сучасних ринкових умовах.

Висновки до розділу 1

Організація логістики на підприємствах, логістичних системах і логістичних ланцюгах постачання є важливим фактором підтримки ефективного управління логістикою у вузькому сенсі (управління рухом матеріальних ресурсів) і в широкому сенсі як ядро. Промисловість. Менеджмент, філософія управління. Зростання значення логістичної організації для ефективності логістичного менеджменту відбувалося в прямому зв'язку зі ступенем поширення логістичної концепції на процеси та сфери господарської діяльності. При традиційному підході до управління кожна ланка логістичного ланцюга має власну систему управління, орієнтовану на власні цілі та стандарти ефективності. Вихідний матеріальний потік кожної попередньої ланки логістичного ланцюга, сформований під впливом системи управління цією ланкою з урахуванням її цілей і нормативів, є входом до наступної ланки. Результируючий матеріальний потік усього логістичного ланцюга є вихідним потоком кінцевої ланки. Його параметри отримують в результаті незалежних управлінських дій, що здійснюються послідовно в кожній ланці логістичного ланцюга. Тому з погляду загальних цілей управління вони є добровільними.

Логістичний підхід до управління бізнесом зосереджується на обліку

потоків у системі, керованій з погляду окремого ланцюга постачання матеріалів, який інтегрований з окремих частин на технічному, технологічному, економічному та методологічному рівнях; а витрати часу та ресурсів мінімізуються шляхом оптимізації матеріального, інформаційного та фінансового менеджменту. Отже, логістичний менеджмент – це вплив на цілеспрямовану логістику для координації їх взаємодії та досягнення синергічного ефекту.

Управління логістикою — це процес планування, планування, управління та контролю руху та зберігання сировини, матеріалів, виробничих запасів, готової продукції та формування інформації від точки походження до точки використання (споживання). адаптуватися та максимально ефективно реагувати на потреби пацієнта.

Логістичний менеджмент здійснює цілеспрямований вплив на просторово-часовий баланс бізнес-процесів з формуванням матеріальних потоків і нематеріальних цінностей, метою якого є синергетичний ефект, що відбивається на чистих грошових потоках компанії.

Логістичний менеджмент можна розглядати як замкнутий і повторюваний цикл управління. Управління логістикою розглядається як циклічний процес з погляду структурного, процесного та операційного підходів, які тісно пов'язані між собою.

Управління логістикою - це процес або діяльність, яка підпорядкована заздалегідь визначеним цілям, здійснюється в логічному порядку, її можна встановити на стратегічному та операційному рівнях, безперервно та виконувати.

Отже, розглядаючи сутність поняття «логістична система», можна зробити висновок про роль логічних систем підприємства, а саме: Оптимізація інформаційних, матеріальних і фінансових, об'єднання їх у систему, повну взаємодій. Управлінські рішення, коли мова заходить про реалізацію логістики, дозволяють прискорити оформлення проектної документації, скоротити час, необхідний для процесу виробництва та подальшої доставки продукції, а це

дозволяє знизити витрати шляхом транспортних витрат і витрат на зберігання запасів і продаж.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ПРОЦЕСІВ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства

У травні 2006 року громадяни України Роман Донченко та Володимир Крутько, а також громадянин Німеччини Бенедикт Редє заснували компанію ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА». З моменту створення компанія активно впроваджувала нові на той час продукти та технології, спрямовані на підвищення рентабельності сільськогосподарського виробництва.

Восени 2006 року фахівці «АГ-БАГ-УКРАЇНА» вперше в Україні почали зберігати вологе подрібнене зерно в полімерних рукавах. У 2007 році компанія представила на українському ринку новий продукт – силосну плівку. У тому ж році розпочався продаж перших силосозбиральних комбайнів та сільськогосподарських причепів в Україні.

Сьогодні компанія є лідером у продажу силосних плівок та рукавів для зберігання кормів і сухого зерна на українському ринку. Щороку понад 500 українських підприємств використовують продукцію та послуги компанії, підвищуючи власну ефективність.

Асортимент продукції для зберігання зерна:

- рукави для зберігання зерна;
- завантажувачі зерна в рукави AGRO-BAG;
- вивантажувачі зерна з рукавів AKRON;
- змотувачі полімерних рукавів.

Продукція для сільськогосподарської логістики:

- розкидачі органічних добрив ANNABURGER;
- бочки для рідких органічних добрив ANNABURGER;
- бункери-перевантажувачі ANNABURGER.

Організаційна структура управління досить проста, заснована на лінійному принципі, тобто. безпосередньо підлеглий керівнику.

Розглянемо на рис. 2.1. організаційну структуру підприємства.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА»*

Примітка* Побудовано автором за джерелами [31; 32; 33].

Чисельність працівників станом на 01.01.2023 року – 39. Слід зазначити, що минулого року на підприємстві було додатково 3 штатних працівника, та кількість працівників становила 39 осіб.

Проаналізуємо показники результатів господарської діяльності ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» за 2022-2023 роки. Для проведення аналізу скористаємося інформацією наведеною у Річному звіті підприємства за 2022 і 2023 роки [33; 34]. Зведемо необхідну інформацію та здійснимо розрахунок певних показників (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1

Динаміка показників результатів фінансово-господарської діяльності ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА», 2022-2023 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	Темп зростання показника	
			абсолютне	відносне, %
1	2	3	4	5
1. Чистий дохід від наданих послуг, тис. грн	18524,8	19014	489,2	103

1	2	3	4	5
2. Разом доходи (операційні, інші), тис.грн	20599,5	22746	2146,5	110
3. Собівартість наданих послуг, тис. грн	18693	19071	378	102
4. Разом (операційні, інші) витрати, тис.грн	20322,9	20501,9	179	101
5. Інші операційні витрати, тис. грн.	1889,9	1907,8	17,9	101
6. Витрати на 1 грн. наданих послуг, грн	0,96	0,98	0,02	102
7. Чисельність працівників, чол.	35	39	4	111
8. Середньорічна заробітна плата грн.чол*	24357,2	27462,4	3105,2	113
9. Фондоозброєність праці тис. грн	30,75	31,04	0,29	101
10. Продуктивність праці, тис. грн	852,5	1071,1	218,6	126
11. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	1006,15	1071	64,85	106
12. Власний капітал, тис. грн	1154,2	1175,7	21,5	102
13. Фондовіддача, тис.грн	12,21	13,21	1	108
14. Фондоємність, тис.грн	0,045	0,045	0	100
15. Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	226,6	254,4	27,8	112
16. Податок на прибуток, тис. грн	55,3	56,4	1,1	102
17. Чистий прибуток (збитки), тис.	231,3	236,4	5,1	102
18. Рентабельність наданих послуг, %	0,6	0,65	0,05	108

Примітка.*Складено автором на основі даних з джерела [60].

Зазначимо, що, на думку керівника ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА», інтерв'ю з ним могло б допомогти визначити основні причини поточного стану справ.

Попри військове вторгнення на територію України, підприємство змогло організувати виробничий процес і досягти успіхів у своїй діяльності [33].

Отже, аналіз річної бухгалтерської звітності, річного звіту підприємства та співбесіда з його керівником дозволяють стверджувати, що підприємство має позитивні результати господарської діяльності, хоча і стикається з певними труднощами. Проте необхідно вживати заходів для підвищення ефективності використання ресурсів організації.

Для цього аналізу було використано наукові джерела, що містять методики оцінки окремих груп показників [35-40]. Основна інформація про досягнення певних показників ефективності міститься у фінансовій звітності підприємства, зокрема в розділі «Фінансова звітність суб'єкта малого підприємництва», що була складена на основі багаторічних досліджень (Додаток А, Б).

Для розрахунків ми групуємо необхідні дані в таблиці та використовуємо методи вертикального й горизонтального аналізу, а також коефіцієнтний аналіз. Отримані результати ми пояснюємо в контексті ефективності управління логістичними процесами як невід'ємного елемента кожного аспекту діяльності ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА».

Отже, за результатами розрахунку відбулося загальне зменшення валюти балансу, а тепер і валюти активів на 21,97% за 2022 рік порівняно з попереднім, що в грошовому вираженні становило 24732,2 тис. грн. Примітно, що зміни відбулися і в структурі активів. Наприклад, питома вага основних фондів збільшується на 1,5 %, а оборотних, навпаки, зменшується на стільки ж.

Для оцінки фінансового стану підприємства важливо також розглянути джерела фінансування активів балансу, тобто проаналізувати пасив балансу. Таким чином, для аналізу пасиву балансу ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» застосуємо підхід, аналогічний до аналізу структури та змін активів: проведемо горизонтальний і вертикальний аналіз статей пасиву, обчислимо абсолютні та відносні відхилення за роками, а також оцінимо отримані показники.

Результати розрахунків свідчать про те, що майновий стан підприємства є незадовільним: спостерігається зростання коефіцієнта зносу на 3,6% і зниження коефіцієнта придатності на 9,2%. Крім того, значення цих показників не відповідає допустимим нормативам для характеристики майнового стану організації як задовільного.

Крім того, повідомляємо, що в річному звіті компанії за 2023 рік зазначено: «Капітальне будівництво, розширення або збільшення основних фондів компанія не планує[33]. Основною причиною такого стану речей є зростання вартості послуг до 1 грн. В контексті управління логістичними процесами компанії рекомендується продовжувати пошуки шляхів та напрямів підвищення ефективності діяльності для підвищення, врахувати логістичні витрати на придбання, зберігання та транспортування, підсилювачі, матеріали та матеріали, а також маркетингові заходи, що сприяють пошуку нових партнерів для поставки з одного боку та нових ринків (клієнтів) організації з іншого.

Отже, аналіз фінансового стану показує погіршення окремих показників діяльності організації, що пов'язано з недоліками в управлінні логістичними процесами, але в той же час можна припустити, що значення деякі депутати. Водночас можна припустити, що це сталося через зменшення вартості основних фондів та зменшення кількості видів діяльності, а також вартості активів підприємства.

2.2 Аналіз та оцінювання ефективності організації управління логістичною діяльністю на підприємстві

Сьогодні велика кількість українців активно займається зовнішньоекономічною діяльністю, що безпосередньо пов'язано з тим, що внутрішній ринок України не може задовольнити споживання всіх його товарів і послуг і тому вони змушені докладати зусиль їх покупки.

Слід зазначити, що Управління логістичними процесами ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» охоплює всі аспекти прийняття управлінських рішень, від

визначення партнерів, клієнтів і споживачів до управління внутрішніми процесами в організації.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз логістики в Україні

Чинник	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Внутрішні		
1. Географічне положення	Розташування України на перетині важливих міжнародних транспортних коридорів.	Недостатньо розвинена транспортна інфраструктура (дорожня мережа, залізничні вузли, порти).
2. Потенціал портів	Наявність великих морських портів та можливість збільшення вантажообігу.	Обмежена потужність портової інфраструктури, потреба у модернізації.
3. Сільськогосподарський сектор	Високий експортний потенціал зернових, що потребує розвинутої логістики для перевезення.	Відсутність достатньої кількості спеціалізованих зернових вагонів та логістичних хабів.
4. Трудові ресурси	Наявність кваліфікованих працівників у логістичному секторі.	Відтік кадрів за кордон через економічні труднощі.
Чинник	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зовнішні		
1. Інтеграція до світових ринків	Розширення співпраці з ЄС через зону вільної торгівлі.	Конкуренція з боку сусідніх країн із більш розвинутою інфраструктурою (Польща, Румунія).
2. Інвестиції у розвиток	Потенціал для залучення міжнародних інвестицій у транспортну інфраструктуру.	Нестабільна політична ситуація та військові дії можуть знижувати інвестиційну привабливість.
3. Цифровізація та інновації	Впровадження сучасних ІТ-рішень для автоматизації та моніторингу логістичних процесів (TMS, FMS-системи).	Недостатнє фінансування на впровадження інновацій через економічні обмеження.
4. Розвиток мультимодальних перевезень	Зростання попиту на мультимодальні перевезення з використанням різних видів транспорту (залізничного, морського).	Затримки на митниці через бюрократичні процеси.
5. Зелена логістика	Перехід на екологічно чистий транспорт під впливом європейських вимог та стандартів.	Зростання витрат на модернізацію транспорту відповідно до екологічних норм.

Примітка.* Складено автором на основі даних з джерела [42].

У світлі нашого дослідження необхідно ще раз звернути увагу на лінійну організаційну структуру управління компанією та відсутність окремих підрозділів, що забезпечують створення та ефективне управління логістичною

системою ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА». Тобто підкреслимо, що завдання з управління логістичними процесами розподілені між окремими менеджерами.

Для більш об'єктивної оцінки системи управління логістичними процесами ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» візьмемо «Профіль ефективності управління логістичними процесами підприємства». Ми підкреслюємо, що за допомогою «профілю» можна буде визначити більшість перешкод в управлінні логістичними процесами, а також дізнатися, як створити конкурентні переваги з погляду ефективності системи та, перш за все, покращити логістику, які аспекти можна використовувати та економічна діяльність загалом. Для профілювання середовища ми проводимо конкурсну оцінку ефективності моніторингу системи управління логістичними процесами.

Також варто пам'ятати, що ефективність системи управління логістичними процесами знижується через відсутність функції, яка безпосередньо стосується логістичних послуг та або питань логістичного процесу.

При цьому опитані працівники досить високо оцінили систему, структуру та зміст планів, рівень забезпечення якості операцій та порядок їх виконання.

Слід зазначити, що показник отримав найвищий бал щодо дотримання умов надання послуг.

Вивчивши профіль ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» та визначивши основні проблеми (питання), можна зробити висновки щодо шляхів підвищення ефективності системи управління логістичними процесами. Але ми також повинні звернути увагу на ризики, пов'язані з діяльністю Konradh na Galge

ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» в загальних процедурах і логістиці зокрема.

Для уточнення потенційних ризиків, пов'язаних з логістичною діяльністю, ми використовуємо інформацію з річних звітів [34] та усних опитувань співробітників.

Тому в річному звіті «АГ-БАГ-УКРАЇНА» за 2023 рік визначено наступні ризики: «Вказано комерційні ризики, економічні ризики, ризики, пов'язані з дією основних критеріїв» [34]. У цьому ж документі зазначено;

Заходи включають пом'якшення побоювань бізнесу:

- 1) Систематичне вивчення товарних одиниць.
- 2) Розумна ціна.
- 3) Знаходження нових маршрутів для постановок в умовах війни.
- 4) Знаходження постачальників, які незважають на війну в країні і готові співпрацювати.
- 5) Кваліфіковані працівники.

Зважаючи на коло працівників, найбільш вірогідний ризик може стосуватися певних видів діяльності. Зведемо відповіді респондентів у таблицю (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Найбільш суттєві та вірогідні логістичні ризики для ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» за результатами опитування співробітників

Логістична функція (процес)	Вид ризику	Причини настання
Матеріально-технічне забезпечення (процеси постачання) ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА»	- зриву термінів постачання; - пошкодження ТМЦ; - зростання цін; - збільшення транспортних витрат;	- недотримання термінів постачальниками; - курсовими коливаннями; - інфляційні процеси.
Внутрішні логістичні процеси ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА»	- недостатність запасів; - підвищення витрат зберігання запасів; - затримка у наданні послуг;	- необґрунтованість та помилку визначенні обсягу запасів; - інфляційні процеси
Логістика просування та збуту послуг ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА»	- недотримання термінів надання послуг; - збитковість надання послуг;	- недостатність ОЗ; - високий рівень конкуренції;

Примітка.* Складено за результатами опитування працівників ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА».

Отже, при аналізі ефективності процесу логістичного управління компанією показано, що конкурентоспроможність логістичної компанії значно нижча за конкурентоспроможність її конкурентів. Основними

проблемами логістичної системи організації є відсутність логістичної служби та відсутність складних і неефективних комунікаційних процесів. У логістичній діяльності компанії виявлені ризики, які можуть бути пов'язані з деякими логістичними процесами.

При використанні логістичної системи для управління процесом великого підприємства розглядається характер і наслідки господарської діяльності підприємства. За основними результатами встановлено, що протягом 2022-2023 років показники рентабельності продовжать знижуватися, що призводить до зниження використання продукції майже на 85 %, приросту капіталу на 11,93%, прибутку. Загалом вартість компанії падала.

Аналіз ефективності процесу управління логістикою ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» показує, що конкурентоспроможність логістичної системи підприємства значно нижча за конкурентні позиції його конкурентів. Головними проблемами в організації логістичної системи визнано брак логістики, невміння використовувати міський маркетинг і неефективні комунікаційні процеси. У логістичній діяльності компанії виявлені ризики, які можуть бути пов'язані з деякими логістичними процесами.

Для підвищення ефективності експортної діяльності ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» необхідно визначити привабливі країни співпраці, вивчивши наявні зовнішньоекономічні зв'язки. Компанії слід провести глибокий аналіз міжнародної бізнес-системи, вивчити економічне середовище країни, в яку вона входить безпосередньо, а також врахувати політичні, культурні та правові характеристики свого середовища.

Щоб бути конкурентоспроможним на зовнішньому ринку, компанія повинна розробити стратегію, тобто базовий орієнтир, який орієнтується на внутрішні можливості компанії та ринкові умови, в яких вона працює [26, с. 46].

Ця стратегія повинна враховувати такі фактори:

– постановка чітких завдань для виходу на зовнішній ринок;

- попит на цей продукт чи послугу за кордоном;
- ємність і розмір зовнішнього ринку.

Підприємство, яке бажає здійснювати ефективну зовнішньоекономічну діяльність, має вдосконалювати маркетингову складову своєї діяльності [17, с. 172].

Для пошуку шляхів підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності компанії «АГ-БАГ-УКРАЇНА» повинна:

- вивчення динаміки розвитку зовнішньоекономічної діяльності компанії;
- проаналізувати раціональне використання всіх ресурсів на зовнішньому ринку, зацікавленість споживачів послугами та продуктами компанії;
- дослідження проблем підвищення ефективності та розвитку зовнішньоекономічної діяльності;
- визначення напрямків для вдосконалення системи управління зовнішніми фінансовими відносинами компанії;
- удосконалення організаційно-економічних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності експортних товарів і послуг;
- оцінити рівень і якість виконання Компанією зобов'язань, що впливають з контрактів з іноземними партнерами, та визначити ефективність і вигоду від такої співпраці;
- визначає методику аналітичної оцінки ефективності окремої експортної операції.

Одним із можливих шляхів покращення експортних послуг ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» є пошук нових партнерів, тобто пошук кращого клієнта з фінансової погляду. Одним з найважливіших етапів для будь-якого бізнесу є вибір підрядника. У деяких випадках це основний спосіб покращення експортних операцій. Вибір іноземного партнера залежить від кількох факторів, які водночас становлять суть виходу компанії на зовнішні ринки;

Виконання наступного також впливає на вибір партнера:

- ціни на послуги та товари;
- технічний рівень продукції підприємства;
- організація управління бізнесом, у тому числі зовнішньо-економічною діяльністю;
- фінансові справи підприємства;
- правила та норми цієї країни, що регулюють співпрацю з потенційним партнером.

Для оцінки партнерів ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» можна використати такі характеристики [29, с. 91];

Ділова репутація компанії визначає, наскільки добре вона виконує свої зобов'язання, оскільки має досвід у певній сфері діяльності, вміння вести переговори.

Ступінь стабільності потенційного партнера. Рівень стійкості визначається показниками діяльності, масштабом діяльності та платоспроможністю.

Відгуки поточних клієнтів або компаній, з якими група працювала в минулому.

Висновки до розділу 2

Компанія є лідером у продажу силосних плівок та рукавів для зберігання кормів і сухого зерна на українському ринку. Щороку понад 500 українських підприємств використовують продукцію та послуги компанії, підвищуючи власну ефективність.

Асортимент продукції для зберігання зерна:

- рукави для зберігання зерна;
- завантажувачі зерна в рукави AGRO-BAG;
- вивантажувачі зерна з рукавів AKRON;
- змотувачі полімерних рукавів.

Продукція для сільськогосподарської логістики:

- розкидачі органічних добрив ANNABURGER;
- бочки для рідких органічних добрив ANNABURGER;
- бункери-перевантажувачі ANNABURGER.

Зазначимо, що, на думку керівника ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА», інтерв'ю з ним могло б допомогти визначити основні причини поточного стану справ. Попри військове вторгнення на територію України, підприємство змогло організувати виробничий процес і досягти успіхів у своїй діяльності.

Отже, аналіз річної бухгалтерської звітності, річного звіту підприємства та співбесіда з його керівником дозволяють стверджувати, що підприємство має позитивні результати господарської діяльності, хоча і стикається з певними труднощами. Проте необхідно вживати заходів для підвищення ефективності використання ресурсів організації.

Отже, аналіз фінансового стану показує погіршення окремих показників діяльності організації, що пов'язано з недоліками в управлінні логістичними процесами, але в той же час можна припустити, що значення деякі депутати. Водночас можна припустити, що це сталося через зменшення вартості основних фондів та зменшення кількості видів діяльності, а також вартості активів підприємства.

Для більш об'єктивної оцінки системи управління логістичними процесами ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» візьмемо «Профіль ефективності управління логістичними процесами підприємства». Ми підкреслюємо, що за допомогою «профілю» можна буде визначити більшість перешкод в управлінні логістичними процесами, а також дізнатися, як створити конкурентні переваги з погляду ефективності системи та, перш за все, покращити логістику, які аспекти можна використовувати та економічна діяльність загалом. Для профілювання середовища ми проводимо конкурсну оцінку ефективності моніторингу системи управління логістичними процесами.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО

УПРАВЛІННЯ

3.1 Напрями оптимізації логістичної системи підприємства

Для опрацювання логістичного процесу та впровадження логістичного менеджменту в повсякденну діяльність компанії необхідно створити в організаційній структурі логістичного сервісу самостійний відділ, який знаходиться в безпосередньому управлінні компанії.

У більшості випадків обсяг замовлення може перешкодити фахівцям з логістики якісно та детально охопити всі аспекти виконання замовлення. У цьому сенсі процес управління замовленнями слід відрізнити від самого процесу координації. Завдання служб логістики полягає не в тому, щоб вирішувати нові проблеми та конфлікти, ані переглядати та перерозподіляти їх іншим відділам компанії, але також не мати справу з незліченними деталями, іноді лише технічними деталями наказів щодо відповідності та координаційних процедур.

Основні завдання

Проте, якщо в структурі управління компанії відсутні спеціалісти у сфері логістичних послуг в окремих районах міста, таке об'єднання не може бути розглянуто. Це знижує ефективність діяльності компанії та заважає її подальшому розвитку. Це викликає питання про необхідність реорганізації управлінських структур.

Створивши відділ логістики з фахівцями, можна буде з'єднати роботу з логістичного управління внутрішніми бізнес-процесами компанії з бізнес-процесами партнерів і клієнтів в одну систему. Сектор логістики розвивався в геометричній прогресії, що знайшло відображення у запровадженні мереж розподілу великими компаніями та створенні ринків для постачальників логістичних послуг.

Логістика стала ефективним інструментом підвищення корпоративної продуктивності, тому багато компаній прагнуть оптимізувати управління ланцюгом постачання і створити додаткову вартість у процесі доставки товарів кінцевим споживачам.

Виходячи з цього, створена ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» модель логістичної системи має враховувати сучасні тенденції розвитку логістичних систем, без необхідності децентралізації відповідальності за її впровадження між різними службами та відділами.

Основною вимогою для впровадження теорії інтегрованого управління ланцюгами постачання є управління бізнес-процесами компанії на високому рівні, оскільки управління ланцюгами постачання — це інтеграція та управління ключовими процесами ланцюга постачання бізнесу всередині ланцюга постачання.

Оптимізація логістики – це, перш за все, зниження втрат. Будь-яка система управління ланцюгом постачання повинна забезпечувати споживачів якісною продукцією, тобто. продукції з найменшою втратою якості. Іншими словами, у процесі від виробництва до покупця якість продукту дійсно висока постійно зменшується, і завдання управління ланцюгами постачання полягає в тому, щоб якомога менше змінювати характеристики продукту. Для цього ланцюг постачання повинен швидко реагувати на умови, що постійно змінюються, забезпечувати швидкий потік товарів, прозорий обмін інформацією та тісну інтеграцію між компанією та її партнерами та підрядниками. Якщо виробник не знає, скільки запасів має роздрібний продавець, ланцюжок постачання не функціонуватиме належним чином, і навпаки. На перших етапах ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» має зосередитися на вдосконаленні внутрішніх процесів та операцій. Фактично всі вдосконалення зосереджені на двох основних напрямках: закупівлі та логістиці. Результатом функціональної інтеграції є значне скорочення кількості підрядників і постачальників 3-PL, раціоналізація асортименту та оптимізація витрат на закупівлі. Ці локальні ефекти обмежені функціональними відділами або бізнес-підрозділами і не мають повноважень для всієї фірми.

У майбутньому еволюція ланцюга постачання пошириться на міжфункціональний рівень. Якщо раніше логістика в компанії зводилася до складського господарства та транспортування, то на новому рівні організації

логістика — це загальна система логістичного планування, управління та контролю. Тим часом логістика почала брати на себе більшість функцій, які раніше виконував відділ продажів. Це пов'язано зі складністю вантажних перевезень і необхідністю застосування спеціальних знань і методів логістики. Основна увага приділяється вдосконаленню процесу надання продуктів і послуг у всіх ланцюгах постачання. Для цього деякі частини роботи автоматизовані та використовуються спеціальні інформаційні технології (управління складом, транспортуванням). Стратегія сорсингу спрямована на побудову стратегічних відносин із вузьким колом субпідрядників. Ключовим фактором на цьому етапі є точне прогнозування управління попитом, що важливо для ефективного планування продажів і операцій.

Перешкодою для третього етапу може стати недовіра керівництва та небажання ділитися інформацією із зовнішніми партнерами. Щойно керівництво подолає ці стереотипи, компанія переходить у наступну сучасну фазу з більшою прозорістю та співпрацею. На цьому етапі якийсь головний підрядник закуповує матеріали. Ділові партнери беруть участь у плануванні діяльності компанії та розробці нових продуктів і послуг. Відділ логістики налагоджує стратегічну співпрацю з кваліфікованими постачальниками 3-PL і впроваджує інформаційні системи для підвищення обміну інформацією та прозорості потоку товарів між партнерами в ланцюжку постачання. Маркетинг і продажі беруть участь в організації ланцюга постачання, що забезпечує ключове залучення клієнтів до налаштування послуг через інтерактивний веб-портал. Поєднання сучасних спеціалізованих технологій для співпраці та обміну інформацією (CRM, SRM, e-commerce, e-commerce) дозволяє компанії та її зовнішнім партнерам досягти високого рівня прозорості у всіх ланцюгах постачання, забезпечуючи своєчасну доставку. Скорочує час надання послуг і ефективність використання фізичних ресурсів.

Факти показали, що ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» необхідно підвищити ефективність ланцюга постачання. рости та бути конкурентоспроможними. Використання сучасних інтегрованих технологій, специфічних для управління

логістикою, відіграє важливу роль у створенні адекватного ланцюга постачання для підвищення задоволеності клієнтів.

Модульна структура відділів і груп матеріально-технічного обслуговування використовується для мікробіологічних ланцюгів постачання, що працюють в різних виробничих і господарських умовах підприємства або організації. У «новому сервісі» доцільно перейти до вибору промислових підприємств із повним циклом виробництва, належною матеріально-технічною базою та широким спектром послуг.

Цей варіант передбачає структуровану обробку просторової структури та являє собою процес із кількох ітерацій, які виконуються в такому порядку (для кожної ітерації):

- реалізує декілька функціональних логістичних блоків, кількість яких залежить від діяльності бізнес-одиниць;

- відповідно до чисельності працівників і кількості використовуваних матеріально-технічних ресурсів створюється відділ або група матеріально-технічного забезпечення;

- встановлені принципи, що визначають організаційну структуру кожного відділу або групи логістичних служб;

- загальна змістовно-технічна діяльність підприємства визначає роботу відділу та групи змістовно-технічного забезпечення в частині виробничо-господарської діяльності;

- розрахунок кількості працівників, необхідних для кожного відділу або групи логістичних служб, виходячи з кількості проведених логістичних операцій;

- матеріальні та інформаційні потоки виникають при взаємодії між службами логістики та іншими організаційними структурами підприємства. Запропонована структура дозволяє розподіляти унікальні функції паралельно з управлінням контент-потокком компанії.

3.2 Впровадження електронної системи документообігу

Електронний документообіг (ЕДО) в Україні вирішує низку важливих питань, пов'язаних з документообігом та бізнес-процесами в державних органах, на підприємствах та в організаціях. Отже, основні проблеми, які вирішує ЕДО в Україні:

Підвищення ефективності та продуктивності організацій: ЕДО допомагає зменшити складність управління документами та скорочує час, необхідний для обробки документів.

Більша прозорість: ЕДО дозволяє зберігати електронні копії документів, полегшуючи доступ для зацікавлених сторін і знижуючи ризик фальсифікації документів.

Зменшення витрат: запровадивши ЕДО, організації можуть значно заощадити на папері, пристроях друку, доставці та витратах на обробку документів.

Прискорене прийняття рішень: ЕДО допомагає пришвидшити обробку документів, що важливо для прийняття стратегічних і оперативних рішень.

Розширена безпека: за допомогою ЕДО ви можете захистити документи за допомогою різних методів шифрування та автентифікації, покращити їх безпеку та захистити від несанкціонованого доступу.

Відповідність: ЕДО допомагає організаціям виконувати вимоги законодавства щодо збору та обробки записів, зокрема даних фінансової звітності та інших документів.

Простота та зручність. Впровадження ЕДО спрощує роботу співробітників з документами з будь-якого місця в Інтернеті.

Економія часу: ЕДО допомагає уникнути затримок у доставці документів поштою чи кур'єром, дозволяючи бізнес-процесам виконуватися швидше та ефективніше.

Впровадження ЕДО значною мірою сприятиме модернізації управління та підвищенню конкурентоспроможності організацій та країни в цілому,

спростить комунікацію з державними органами та покращить якість послуг для громадян та бізнесу покращує.

Таблиця 3.1

Порівняльна таблиця програм електронного документообігу

Критерій	Вчасно	М.Е.Doc	Deal	СЕД "АСКОД"	Діловод Online
Тип документообігу	Зовнішній	Зовнішнійвнутрішній	Зовнішній	Внутрішній	Внутрішній
Інтеграція	ERP (1С)	ПодатковаERP	ERP	Корпоративні системи	Немає значної
Простота використання	Висока	Середня	Висока	Низька	Висока
Підтримка КЕП	Так	Так	Так	Так	Так
Вартість	Середня	Висока	Середня	Висока	Низька
Цільова аудиторія	МСБ	Великі компанії	Стартапи, МСБ	Державні органи	Малі компанії

Примітка.* Складено автором на основі даних з джерела [22].

Здається, все ідеально, і недоліків немає, але є сумісність, але різні системи ЕДО не завжди можуть ефективно спілкуватися одна з одною.Завдяки їм доступні консультації фахівців та методичні вказівки. Це допомагає вирішити проблеми, які можуть виникнути під час визначення рішень; При необхідності можливе створення та виконання різноманітних проєктів.

Впровадження ЕДО значною мірою сприяє модернізації управління та підвищує конкурентоспроможність організацій і країни в цілому, спрощує відносини з державними органами та покращує якість послуг для громадян і бізнесу.

Все виглядає чудово і не викликає клопоту, але існують проблеми взаємодії, коли різні системи ЕДО не завжди ефективно взаємодіють одна з одною.

Проблема взаємодії в електронному документообігу в Україні виникає, коли різні системи та платформи не можуть обмінюватися даними або ефективно взаємодіяти між собою. Це може призвести до помилок в обробці документів, збільшення витрат часу та ресурсів на вирішення проблем і навіть до можливості втрати важливої інформації.

Якщо проблеми сумісності будуть вирішені, українські компанії отримують багато переваг:

Зниження витрат: витрати, пов'язані з обробкою та обміном документів, будуть зменшені в результаті підвищення ефективності даних між організаціями.

Підвищення продуктивності: підприємства зможуть працювати швидше та ефективніше завдяки спрощеному обміну інформацією.

Зростаючі ринки: можливість взаємодії з різними організаціями та державними установами може розширити бізнес-можливості для співпраці та зростання.

Забезпечення конкурентоспроможності. Компанії, які швидко адаптуються до стандартів і практик взаємодії, зможуть залишатися конкурентоспроможними в технологічному середовищі, що швидко розвивається.

Тому для подальшого розвитку електронного документообігу в Україні та підвищення конкурентоспроможності бізнесу вкрай важливо вирішити проблему сумісності. І найголовніше, що зараз в Україні реалізовується проєкт е-ТТН, де проблему сумісності вже вирішено за допомогою ВФС, який стандартизує обмін між різними провайдерами.

В Україні е-ТТН використовують з такими умовами:

Перш за все, це стосується прискорення та спрощення логістичних процесів.

По-друге, йдеться про підвищення ефективності транспортного контролю та зменшення корупції у сфері вантажних перевезень.

По-третє, це скорочення витрат на оформлення документів.

Електронні рахунки-фактури для українського бізнесу мають багато переваг:

Прискорення та спрощення обробки документів

Зменшення витрат на обробку документів

Зменшилася ймовірність втрати документів

Краща безпека та прозорість транспорту

Запровадження е-ТТН в Україні є важливим кроком у розвитку логістичної сфери всієї країни. Однак для ефективного впровадження е-ТТН все ще необхідно вирішити проблеми, пов'язані з небажанням суб'єктів транспорту використовувати електронні документи, Попри всі пов'язані з цим переваги. Розвиток усіх українських компаній – це розвиток всієї України. Тому вже обрано провайдерів е-ТТН, які допоможуть українцям донести суть проєкту е-ТТН для всіх компаній і всієї країни, а також допоможуть протестувати нову систему для свого бізнесу.

Кожна компанія має можливість абсолютно безкоштовно випробувати е-ТТН у своїй роботі, отримати відповіді на всі запитання, пов'язані з проєктом е-ТТН, а також отримати безкоштовні консультації, які можуть значно спростити роботу з електронними рахунками.

З метою удосконалення системи управління міжнародними перевезеннями та експедиторською діяльністю ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» планується впровадження системи GPS-відстеження та контролю палива на базі стандартної роботи – системи FMS-T – як ефективного способу зниження витрат. Послуги будуть скорочені і відповідно знизити ціни на бізнес-послуги.

Оскільки установка датчика рівня палива практично дорога або технічно неможлива, цей варіант обладнання в основному використовується в автомобілях з бензиновим двигуном.

1С: Підприємство дозволяє працювати з постійно активними модулями документів, самостійно налаштовувати інтерфейс і навіть керувати декількома підприємствами в одній базі даних. Крім того, усі вісім кешів даних знаходяться в одній базі даних, що дозволяє створювати резервні копії та відновлювати базу даних за потреби. Уважно вивчіть відмінності.

Програма автоматично додає ці дані у файл на першому етапі компіляції.

За допомогою таблиці ознак повторення в документі можна визначити перелік таких документів (табл. 3.2). Він повинен забезпечити, щоб:

- продукція персональних даних у справі;

- інформація в дослідницькому файлі відповідає цілям досліджуваного предмета;

- будь-який документ відповідає призначенню;

- За цільовим призначенням документа.

Це може скоротити час, необхідний для визначення найпоширеніших типів документів, наведених у таблиці. 3.3

Таблиця 3.2

Документування робіт відділу логістики ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» за процедурою «Поставка продукції»

№	Перелік процедур	Назва документа				
		Заявка від споживача на продукцію	Заявка на склад про наявність продукції	Бланк замовлення на продукцію	Рахунок-фактура	Договір
1	2	3	4	5	6	7
2	Вибір споживача	О				Х
3	Оформлення запиту на склад		О	Х		
4	формлення поставки споживачеві			О	Х	
5	Відвантаження необхідної продукції				О	Х
6	Ступінь використання документа	1	1	2	3	2

Примітка.* Складено автором на основі даних з джерела [18].

Умовні позначення:

О – документ, необхідний для початку робіт за процедурою;

Х – документ, що виникає після закінчення робіт.

У цьому випадку часто присутні такі документи: рахунок-фактура, бланк замовлення товару, договір

Створення спеціалізованого логістичного підрозділу забезпечує успішну логістику нашої компанії, забезпечуючи:

- уточнити завдання кожного співробітника відділу логістики;

- надати необхідну інформацію щодо кількості працівників логістики в короткостроковій або довгостроковій перспективі; Передбачення майбутніх логістичних операцій, процедур, функцій і заходів, які є переважно інноваційними;

- визначення майбутніх логістичних операцій, процедур, функцій і робочих місць, багато інноваційних;

- визначення потреб і цінностей майбутніх менеджерів у кожній сфері в організаційній структурі, а не вибір робочих місць для майбутніх співробітників;

- потім розрахувати основні показники економічної вигоди, отриманої від реалізації проектної діяльності.

Можливі причини та джерела економічного впливу, витрати на виконання інших проектних заходів слід визначати виходячи з цілей проекту.

3.3 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів для ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА»

Розглянемо економічно обґрунтованих заходів у виробничій системі FMS-T, випереджаючи ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» (система GPS відстеження та контролю палива) та систему «1С:Підприємство. ТМС Логістика. Управління транспортуванням».

Визначимо необхідний розмір початкових витрат на впровадження системи FMS-T ТОВ «АГ-БАГ-Україна» та системи «1С: Підприємство», ТМС Логістика. Управління транспортуванням» та занесемо дані в таблицю 3.6.

Таблиця 3.3

Вартість початкових витрат при впровадженні на ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА»

№	Стаття витрат	1 рік впровадження	2 рік впровадження	Всього
Система FMS-T				
2	Установка лічильників для легкових автомобілів	4000	4000	8000
3	Установка лічильників для вантажних автомобілів	40000	20000	60000

4	Програмного забезпечення	10000	5000	15000
5	Система «1С: Підприємство.TMS Логістика. Управління перевезеннями»			
6	Покупка програмного забезпечення	22 000	-	22 000
7	Установка програмного забезпечення	5000	-	5000
8	Сервісне обслуговування	-	5000	5000
9	Навчання працівників програми	10000	-	10000

Примітка.* Складено автором на основі даних з джерела [31].

Загальна сума витрат на впровадження систем FMS-T та TMS за два роки складає 125000 грн, де найбільші витрати припадають на перший рік (91000 грн). Система FMS-T: Основна частина витрат пов'язана з установкою лічильників для легкових і вантажних автомобілів, що становить 68000 грн (54.4% від загальної суми). Система TMS: Основні витрати пов'язані з покупкою та встановленням програмного забезпечення та навчанням працівників, що становить 37,000 грн (29.6% від загальної суми).

У першому році більшість коштів було витрачено на купівлю, установку обладнання та програмного забезпечення, а також навчання працівників (72.8% загальної вартості). У другому році витрати зменшуються і складаються переважно із завершення установки систем та сервісного обслуговування.

Сервісне обслуговування (5,000 грн у 2-му році) може вимагати регулярних витрат у наступні роки, що варто врахувати в бюджетуванні.

За оцінками, витрати на впровадження окупляться протягом 1–1,5 років, враховуючи економію на пальному та оптимізацію перевезень.

Після окупності системи щорічна економія може становити понад 150 000 грн, що дозволяє зменшити витрати підприємства та підвищити його конкурентоспроможність.

Впровадження обох систем є економічно доцільним, оскільки поєднання FMS-T і «1С: Підприємство» забезпечує не лише фінансову вигоду, а й покращує контроль та ефективність роботи транспортного відділу.

Вкладення в системи FMS-T та TMS дозволяють автоматизувати та покращити управління транспортними перевезеннями, що потенційно скоротить експлуатаційні витрати і підвищить ефективність підприємства в майбутньому.

Для забезпечення успішного функціонування систем важливо передбачити фінансування сервісного обслуговування та періодичне навчання працівників у наступні роки.

Таблиця 3.4 –

Фінансові результати після впровадження систем ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА»

№	Показник	Система FMS-T	«1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями»
2	Чистий дохід від реалізації послуг, тис.грн	120000	85000
3	Собівартість наданих послуг, тис.грн	18500	18300
4	Валовий прибуток, тис.грн	101500	66700
5	Операційні витрати, тис. грн	84000	32000
6	Прибуток від реалізації наданих послуг, тис. грн	17500	34700
7	Податок на прибуток підприємства (15 %), тис. грн. (р.5*0,15)	2625	5205
8	Чистий прибуток, тис. грн	14875	29495
9	Рентабельність реалізації, %	12,40%	34,70%

Примітка.* Складено автором на основі даних з джерела [60].

Впровадження систем FMS-T та «1С: Підприємство. TMS Логістика» значно вплинуло на фінансові показники підприємства. Аналіз результатів дозволяє зробити наступні висновки.

Чистий дохід від реалізації послуг для системи FMS-T склав 120,000 тис. грн, що майже на 41% більше у порівнянні з TMS Логістика (85,000 тис. грн). Валовий прибуток системи FMS-T становив 101,500 тис. грн, що суттєво перевищує показник системи TMS Логістика (66,700 тис. грн).

Система FMS-T продемонструвала рентабельність на рівні 12,40%, що вказує на помірну ефективність після врахування високих операційних витрат. Система «1С: TMS Логістика» забезпечила вищу рентабельність – 34,70%, що свідчить про її більшу прибутковість у розрахунку на вкладені кошти.

Чистий прибуток від реалізації системи FMS-T склав 14,875 тис.грн, тоді як для системи TMS Логістика – 29,495 тис. грн, тобто прибуток від TMS Логістика більш ніж удвічі вищий.

Високі операційні витрати системи FMS-T (84,000 тис.грн) суттєво знижують її фінансову ефективність, Попри більший дохід і валовий прибуток. Система «1С: TMS Логістика» має більш збалансовану структуру витрат, що забезпечує її високу рентабельність і чистий прибуток.

Висновки до розділу 3

Створивши відділ логістики з фахівцями, можна буде з'єднати роботу з логістичного управління внутрішніми бізнес-процесами компанії з бізнес-процесами партнерів і клієнтів в одну систему. Сектор логістики розвивався в геометричній прогресії, що знайшло відображення у запровадженні мереж розподілу великими компаніями та створенні ринків для постачальників логістичних послуг.

Оптимізація логістики – це, перш за все, зниження втрат. Будь-яка система управління ланцюгом постачання повинна забезпечувати споживачів якісною продукцією, тобто. продукції з найменшою втратою якості. Іншими словами, у процесі від виробництва до покупця якість продукту дійсно висока постійно зменшується, і завдання управління ланцюгами постачання полягає в тому, щоб якомога менше змінювати характеристики продукту. Для цього ланцюг постачання повинен швидко реагувати на умови, що постійно змінюються, забезпечувати швидкий потік товарів, прозорий обмін інформацією та тісну інтеграцію між компанією та її партнерами та підрядниками. Якщо виробник не знає, скільки запасів має роздрібний продавець, ланцюжок постачання не функціонуватиме належним чином, і навпаки.

Електронний документообіг (ЕДО) в Україні вирішує низку важливих питань, пов'язаних з документообігом та бізнес-процесами в державних органах, на підприємствах та в організаціях. Отже, основні проблеми, які вирішує ЕДО в Україні:

Підвищення ефективності та продуктивності організацій: ЕДО допомагає зменшити складність управління документами та скорочує час, необхідний для обробки документів.

Впровадження ЕДО значною мірою сприяє модернізації управління та підвищує конкурентоспроможність організацій і країни в цілому, спрощує відносини з державними органами та покращує якість послуг для громадян і бізнесу.

Запровадження е-ТТН в Україні є важливим кроком у розвитку логістичної сфери всієї країни. Однак для ефективного впровадження е-ТТН все ще необхідно вирішити проблеми, пов'язані з небажанням суб'єктів транспорту використовувати електронні документи, Попри всі пов'язані з цим переваги. Розвиток усіх українських компаній – це розвиток всієї України. Тому вже обрано провайдерів е-ТТН, які допоможуть українцям донести суть проєкту е-ТТН для всіх компаній і всієї країни, а також допоможуть протестувати нову систему для свого бізнесу.

Загальна сума витрат на впровадження систем FMS-T та TMS за два роки складає 125000 грн, де найбільші витрати припадають на перший рік (91000 грн). Система FMS-T: Основна частина витрат пов'язана з установкою лічильників для легкових і вантажних автомобілів, що становить 68000 грн (54.4% від загальної суми). Система TMS: Основні витрати пов'язані з покупкою та встановленням програмного забезпечення та навчанням працівників, що становить 37,000 грн (29.6% від загальної суми).

У першому році більшість коштів було витрачено на купівлю, установку обладнання та програмного забезпечення, а також навчання працівників (72.8% загальної вартості). У другому році витрати зменшуються і складаються переважно із завершення установки систем та сервісного обслуговування.

Сервісне обслуговування (5,000 грн у 2-му році) може вимагати регулярних витрат у наступні роки, що варто врахувати в бюджетуванні.

За оцінками, витрати на впровадження окупляться протягом 1–1,5 років, враховуючи економію на пальному та оптимізацію перевезень.

Після окупності системи щорічна економія може становити понад 150 000 грн, що дозволяє зменшити витрати підприємства та підвищити його конкурентоспроможність.

Впровадження обох систем є економічно доцільним, оскільки поєднання FMS-T і «1С: Підприємство» забезпечує не лише фінансову вигоду, а й покращує контроль та ефективність роботи транспортного відділу.

Вкладення в системи FMS-T та TMS дозволяють автоматизувати та покращити управління транспортними перевезеннями, що потенційно скоротить експлуатаційні витрати і підвищить ефективність підприємства в майбутньому. Для забезпечення успішного функціонування систем важливо передбачити фінансування сервісного обслуговування та періодичне навчання працівників у наступні роки.

ВИСНОВКИ

1. Організація логістики на підприємствах, логістичних системах і логістичних ланцюгах постачання є важливим фактором підтримки ефективного управління логістикою у вузькому сенсі (управління рухом матеріальних ресурсів) і в широкому сенсі як ядро. Промисловість. Менеджмент, філософія управління.

Результуючий матеріальний потік усього логістичного ланцюга є вихідним потоком кінцевої ланки. Його параметри отримують в результаті незалежних управлінських дій, що здійснюються послідовно в кожній ланці логістичного ланцюга. Тому з погляду загальних цілей управління вони є добровільними.

Логістичний підхід до управління бізнесом зосереджується на обліку потоків у системі, керованій з погляду окремого ланцюга постачання матеріалів, який інтегрований з окремих частин на технічному, технологічному, економічному та методологічному рівнях; а витрати часу та ресурсів мінімізуються шляхом оптимізації матеріального, інформаційного та фінансового менеджменту. Отже, логістичний менеджмент – це вплив на цілеспрямовану логістику для координації їх взаємодії та досягнення синергічного ефекту.

2. Управління логістикою — це процес планування, планування, управління та контролю руху та зберігання сировини, матеріалів, виробничих запасів, готової продукції та формування інформації від точки походження до точки використання (споживання). адаптуватися та максимально ефективно реагувати на потреби пацієнта.

Логістичний менеджмент здійснює цілеспрямований вплив на просторово-часовий баланс бізнес-процесів з формуванням матеріальних потоків і нематеріальних цінностей, метою якого є синергетичний ефект, що відбивається на чистих грошових потоках компанії.

Логістичний менеджмент можна розглядати як замкнутий і

повторюваний цикл управління. Управління логістикою розглядається як циклічний процес з погляду структурного, процесного та операційного підходів, які тісно пов'язані між собою.

3. Управління логістикою - це процес або діяльність, яка підпорядкована заздалегідь визначеним цілям, здійснюється в логічному порядку, її можна встановити на стратегічному та операційному рівнях, безперервно та виконувати.

Отже, розглядаючи сутність поняття «логістична система», можна зробити висновок про роль логічних систем підприємства, а саме: Оптимізація інформаційних, матеріальних і фінансових, об'єднання їх у систему, повну взаємодій. Управлінські рішення, коли мова заходить про реалізацію логістики, дозволяють прискорити оформлення проектної документації, скоротити час, необхідний для процесу виробництва та подальшої доставки продукції, а це дозволяє знизити витрати шляхом транспортних витрат і витрат на зберігання запасів і продаж.

Створивши відділ логістики з фахівцями, можна буде з'єднати роботу з логістичного управління внутрішніми бізнес-процесами компанії з бізнес-процесами партнерів і клієнтів в одну систему. Сектор логістики розвивався в геометричній прогресії, що знайшло відображення у запровадженні мереж розподілу великими компаніями та створенні ринків для постачальників логістичних послуг. Компанія є лідером у продажу силосних плівок та рукавів для зберігання кормів і сухого зерна на українському ринку. Щороку понад 500 українських підприємств використовують продукцію та послуги компанії, підвищуючи власну ефективність.

Асортимент продукції для зберігання зерна:

- рукави для зберігання зерна;
- завантажувачі зерна в рукави AGRO-BAG;
- вивантажувачі зерна з рукавів AKRON;
- змотувачі полімерних рукавів.

Продукція для сільськогосподарської логістики:

- розкидачі органічних добрив ANNABURGER;
- бочки для рідких органічних добрив ANNABURGER;
- бункери-перевантажувачі ANNABURGER.

Зазначимо, що, на думку керівника ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА», інтерв'ю з ним могло б допомогти визначити основні причини поточного стану справ. Попри військове вторгнення на територію України, підприємство змогло організувати виробничий процес і досягти успіхів у своїй діяльності [33].

4. Аналіз річної бухгалтерської звітності, річного звіту підприємства та співбесіда з його керівником дозволяють стверджувати, що підприємство має позитивні результати господарської діяльності, хоча і стикається з певними труднощами. Проте необхідно вживати заходів для підвищення ефективності використання ресурсів організації.

Отже, аналіз фінансового стану показує погіршення окремих показників діяльності організації, що пов'язано з недоліками в управлінні логістичними процесами, але в той же час можна припустити, що значення деякі депутати. Водночас можна припустити, що це сталося через зменшення вартості основних фондів та зменшення кількості видів діяльності, а також вартості активів підприємства.

Для більш об'єктивної оцінки системи управління логістичними процесами ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» візьмемо «Профіль ефективності управління логістичними процесами підприємства». Ми підкреслюємо, що за допомогою «профілю» можна буде визначити більшість перешкод в управлінні логістичними процесами, а також дізнатися, як створити конкурентні переваги з погляду ефективності системи та, перш за все, покращити логістику, які аспекти можна використовувати. та економічна діяльність загалом. Для профілювання середовища ми проводимо конкурсну оцінку ефективності моніторингу системи управління логістичними процесами.

5. Оптимізація логістики – це, перш за все, зниження втрат. Будь-яка система управління ланцюгом постачання повинна забезпечувати споживачів якісною продукцією, тобто. продукції з найменшою втратою якості. Іншими

словами, у процесі від виробництва до покупця якість продукту дійсно висока постійно зменшується, і завдання управління ланцюгами постачання полягає в тому, щоб якомога менше змінювати характеристики продукту.

6. Електронний документообіг (ЕДО) в Україні вирішує низку важливих питань, пов'язаних з документообігом та бізнес-процесами в державних органах, на підприємствах та в організаціях. Отже, основні проблеми, які вирішує ЕДО в Україні:

Підвищення ефективності та продуктивності організацій: ЕДО допомагає зменшити складність управління документами та скорочує час, необхідний для обробки документів.

Впровадження ЕДО значною мірою сприяє модернізації управління та підвищує конкурентоспроможність організацій і країни в цілому, спрощує відносини з державними органами та покращує якість послуг для громадян і бізнесу.

7. Запровадження е-ТТН в Україні є важливим кроком у розвитку логістичної сфери всієї країни. Однак для ефективного впровадження е-ТТН все ще необхідно вирішити проблеми, пов'язані з небажанням суб'єктів транспорту використовувати електронні документи, Попри всі пов'язані з цим переваги. Розвиток усіх українських компаній – це розвиток всієї України. Тому вже обрано провайдерів е-ТТН, які допоможуть українцям донести суть проєкту е-ТТН для всіх компаній і всієї країни, а також допоможуть протестувати нову систему для свого бізнесу.

Загальна сума витрат на впровадження систем FMS-T та TMS за два роки складає 125000 грн, де найбільші витрати припадають на перший рік (91000 грн). Система FMS-T: Основна частина витрат пов'язана з установкою лічильників для легкових і вантажних автомобілів, що становить 68000 грн (54.4% від загальної суми). Система TMS: Основні витрати пов'язані з покупкою та встановленням програмного забезпечення та навчанням працівників, що становить 37,000 грн (29.6% від загальної суми).

У першому році більшість коштів було витрачено на купівлю, установку обладнання та програмного забезпечення, а також навчання працівників (72.8% загальної вартості). У другому році витрати зменшуються і складаються переважно із завершення установки систем та сервісного обслуговування.

Сервісне обслуговування (5,000 грн у 2-му році) може вимагати регулярних витрат у наступні роки, що варто врахувати в бюджетуванні.

За оцінками, витрати на впровадження окупляться протягом 1–1,5 років, враховуючи економію на пальному та оптимізацію перевезень.

Після окупності системи щорічна економія може становити понад 150 000 грн, що дозволяє зменшити витрати підприємства та підвищити його конкурентоспроможність.

8. Впровадження обох систем є економічно доцільним, оскільки поєднання FMS-T і «ІС: Підприємство» забезпечує не лише фінансову вигоду, а й покращує контроль та ефективність роботи транспортного відділу.

Вкладення в системи FMS-T та TMS дозволяють автоматизувати та покращити управління транспортними перевезеннями, що потенційно скоротить експлуатаційні витрати і підвищить ефективність підприємства в майбутньому. Для забезпечення успішного функціонування систем важливо передбачити фінансування сервісного обслуговування та періодичне навчання працівників у наступні роки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.2001 (із змінами і доповненнями) Відомості Верховної Ради України. 1991. № 29. [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://zakon2.rada.gov.ua> (дата звернення 02.03.2024).
2. Закон України «Про регулювання товарообмінних (бартерних) операцій у галузі зовнішньоекономічної діяльності» від 23.12.1998 р. № 351 ІХ [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/351-14> (дата звернення 02.03.2024).
3. Закон України «Про порядок ліцензування експорту товарів» від 09.09.2009 р. № 991. [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://zakon2.rada.gov.ua> (дата звернення 02.03.2024).
4. Закон «Про оподаткування прибутку підприємств» від 28 грудня 2014 року N 33494 ВР: [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua> (дата звернення 06.04.2024).
5. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» щодо удосконалення деяких положень» № 2164-VIII від 05 жовтня 2017 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>. (дата звернення 05.04.2024).
6. Закон України «Про валюту і валютні операції» від 21.06.2018 р. № 2473-VIII. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення 02.03.2024).
7. Господарський кодекс України [Електронний ресурс] Верховна Рада України; Кодекс України, Закон, Кодекс від 02.06.2016 №1405-VIII Режим доступу: <http://akon.rada.gov.ua> (дата звернення 10.10.2024).
8. Митний кодекс України від 13 березня 2012 р. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2012. № 44-45. № 46-47. № 48. Ст. 552
9. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 року [Електронний

ресурс] Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. Режим доступу: <http://portal.rada.gov.ua>. (дата звернення 10.10.2024).

10. Ананко І.М. Оцінка ефективності функціонування логістичних систем на атп І.М. Ананко *Економіка транспортного комплексу*. 2014. №24 С. 125-138

11. Андрійчук Ф.К. Фінансування зовнішньої торгівлі: суть, особливості, джерела Ф.К. Андрійчук *Ринок цінних паперів України*. 2010.

12. Андрушків Б. М. Модернізація підприємств як конкурентна перевага організаційно-економічного розвитку Б. М. Андрушків *Глобальні транснаціональні проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 198-203.

13. Антонюк, Л. Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук. К.: КНЕУ, 2003. С. 394

14. Бабайлов В.К. Менеджмент: наука и практика: учебник В. К. Бабайлов. Х.: ХНАДУ, 2015. С.275

15. Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика О.Я. Базилінська. К.: Центр учбової літератури, 2011. С.328

16. Батракова Т. І. Сутність поняття "економічна ефективність" діяльності підприємства в ринкових умовах Т.І. Батракова. – Науковий вісник ПУЕТ. 2015. № 1 (1). С. 172 – 178.

17. Березін О. В., Дуда С. Т., Міценко Н. Г. Управління потенціалом підприємства О. В. Березін, С. Т. Дуда, Н. Г. Міценко: Навчальний посібник. Львів: Магнолія, 2011. С.308

18. Білик І. І. Логістичні концепції ефективного обслуговування на споживчому ринку Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Моніторинг соціально-економічного розвитку регіону: методологічні підходи (Збірник наукових праць). Випуск 3(53) НАН України Інститут регіональних досліджень. Львів, 2005 р.

19. Володіна Є. В. *Моделювання логістичних процесів в сучасній*

підприємницькому середовищі 2004. № 8. С. 3– 9.

20. Глогусь О. Логістика: навч. посібник О. Глогусь; ТАНГ. Тернопіль: Економічна думка, 1998. С.166

21. Григорак М. Ю. Логістичне управління зворотними матеріальними потоками виробничого підприємства *Вісник СНУ ім. В. Даля*, 2011. № 5 (159). Частина 1. С. 232 – 236.

22. Григорак М. Ю. Логістичне управління зворотними матеріальними потоками виробничого підприємства М. Ю. Григорак, А. О. Бондуровська *Вісник СНУ ім. В. Даля*. 2011. № 5 (159). Частина 2. С. 232 -236.

23. Дикань В. Л. Основи логістичної інтеграції при формуванні логістичних систем через утворення територіально-промислового кластера В. Л. Дикань – *Українські залізниці*. №9. 2014. С. 22–26.

24. Дудар Т. Г. Основи логістики: навч. посіб. Т. Г. Дудар, Р. В. Волошин. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. С.163

25. Жук Ю. О. Система показників ефективності логістичного управління підприємствами готельного господарства *Економічний простір*. 2013. № 71. С. 162-172.

26. Забуранна, Л. В. Логістичне управління підприємством: сутність та передумови розвитку *Сталий розвиток економіки*, 2010. № 7. С. 120–123.

27. Іваницька Т. Є. Методичний підхід до оцінки ефективності управління будівельним підприємством на основі логістичних критеріїв *Економіка. Управління. Інновації*. 2013. № 2. С.125

28. Кальченко А. Г. Логістика : підручник А. Г. Кальченко ; М-во освіти і науки України. 2-ге вид., без змін. Київ: КНЕУ, 2006. С.284

29. Кальченко А. Г. Основи логістики Київ: Знання, 1999. С.136

30. Колодізева Т. О. Методичне забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств: монографія Т. О. Колодізева, Г. Р. Руденко. Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. С.292

31. Колодка Я.В. Особливості та оптимізація логістичних систем підприємств сільськогосподарської галузі *Інноваційна економіка*. 2014. №2. С.131-136
32. Косарева Т. В. Логістична система: сутність дефініцій *Економіка АПК*. 2008. № 11. С. 12–18.
33. Кочубей Д. В. Оцінка ефекту від впровадження логістичних інформаційних систем *Бізнес Інформ*. 2014. № 6. С. 228-232
34. Крикавський Є. Логістика. Для економістів. Підручник Є. Крикавський. Львів: Вид. Нац. універ. «Львівська політехніка», 2004. С.448
35. Крикавський Є. Логістичне управління: Підручник Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. С.684
36. Крикавський, Є. В. Логістика. Основи теорії: підруч. Є. В. Крикавський. Львів: Національний університет “Львівська політехніка”, Інтелект-Захід, 2006. С.454
37. Лемеш І.О. Сутність логістичної системи та її функціональна значущість на підприємстві в системі прийняття управлінських рішень *Управління розвитком*. 2013. №1 (141) . С.96-98.
38. Мельник, О. В. Нові концептуальні підходи в логістиці [Електронний ресурс] О. В. Мельник *Ефективна економіка*. 2013. № 2. Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nauka.com.ua>.
39. Мішеніна Н. В., Туренко Ю.О. Логістичний підхід в управлінні витратами виробничої системи підприємства: стратегічні орієнтири *Вісник Сумського національного аграрного університету: серія "Економіка та менеджмент"*. 2015. №5 (64). С.89-92
40. Нікшич С. М. Оптимізування логістичних витрат у сфері управління хімічним підприємством [Електронний ресурс] URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/tb2762140.pdf>. (дата звернення 17.10.2024).

41. Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи *Галицький економічний вісник*. 2012. № 3(36). С. 166–170.

42. Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи *Галицький економічний вісник*. 2012. № 3(36). С. 166–170.

43. Питуляк Н. С. Логістична система – основа підвищення ефективності функціонування підприємств сфери послуг *Інноваційна економіка*. 2013. № 6. С. 218-221.

44. Показники ефективності інвестиційного проєкту Хелпікс інтернет помічник. 2015. URL: <https://helpiks.org/5-7689.html>. (дата звернення 18.10.2024).

45. Поканевич, Ю. В. Управління, як складна багатовимірна категорія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://core.ac.uk/downloadfiles/40411824824.pdf>. (дата звернення 20.10.2024).

46. Пономарьова, Ю. В. Логістика: навч. посіб ЦНЛ, 2003. С.189

47. Потенціал підприємства: формування та оцінка [Електронний ресурс] URL: <http://www.refine.org.ua/pageid-5425-3.html>. (дата звернення 21.10.2024).

48. Пушкар М. С. Логістичні системи підприємства: облік, аналіз і аудит : монографія М. С. Пушкар, А. Г. Богач, В. Г. Мельник. – Тернопіль : Екон. думка, 2007. С.202

49. Резнік Н., & Боштан А. (2022). Особливості здійснення митного контролю в Україні у період війни. *Молодий вчений*, 11 (111), 103-107. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-11-111-22>. (дата звернення 22.10.2024).

50. Резнік Н. П., Мариніна О. Л. «Зелена» логістика у бізнесі логістичних перевезень: перспективи та особливості розвитку «зеленої» логістики у бізнесі для України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*.

51. Резнік Н.П. Логістика: навчальний посібник. Київ. НУБіП України, 2021. С.200
52. Резнік Н.П., Гаврилюк Ю.Г. Управління розвитком логістичних систем аграрних підприємств: монографія. За редакцією Н.П. Резнік. Київ. НУБіП України, 2022 р. С.216
53. Родимченко А. О. Формування методичних підходів до оцінки рівня розвитку логістичної системи *Бізнес Інформ*. 2014. № 4. С. 45-49.
54. Савіна Н. Б. Інвестування у логістичні системи : монографія Н.Б. Савіна; Нац. ун-т «Львівська політехніка». Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2013. № 328 С.26
55. Сметаніна А. В. Взаємодія служби логістики із суміжними структурними підрозділами. *Управління розвитком*. 2014. № 1. С. 143-145.
56. Смирчинський В. В. Логістика: навч.-метод. Посібник В. В. Смирчинський Проспект, 2007. С.432
57. Солодка О. В. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів як спосіб їх вдосконалення. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2010. № 2. С. 21–23.
58. Струтинська Ірина. Проблема визначення класу логістичного центру на вітчизняному ринку логістичної нерухомості. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 6. С. 211–219.
59. ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА». URL: <https://ag-bag.ua/about> (дата звернення: 10.01.2024).
60. Тридід О. М., Таньков К. М. Логістичний менеджмент: навчальний посібник За ред. проф., д-ра екон. наук О. М. Тридіда. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2005. С. 224
61. Чухрай Н. Логістичне обслуговування : підручник для вузів Н. Чухрай ; М-во освіти і науки України. Л. : Львів. політехніка, 2006. С. 292
62. Шевців Л. Ю. Логістичні витрати підприємства: формування та оцінювання: монографія Л. Ю. Шевців, І. Петецький. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2011. С. 244
63. Шевців Л. Ю. Логістичні витрати підприємства: формування та

оцінювання: монографія Л. Ю. Шевців, І. Петецький. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2011. С. 244

64. Шевчун М. Б. Особливості управління логістичними процесами на торговельних підприємствах. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 3. С. 353-356.

ДОДАТКИ