

**Київський національний торговельно-економічний університет**

*Кафедра торговельного підприємництва та логістики*

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

### **ПЛАНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕРЕЖІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

(за матеріалами ТОВ «А-Мега Трейд», м. Київ)

Студентки 2 курсу 11м групи  
спеціальності 076  
«Підприємництво, торгівля та  
біржова діяльність»

спеціалізації «Логістика та  
управління ланцюгами  
постачання»

Науковий керівник  
к.е.н., доцент

Гарант освітньої програми  
д.е.н., доцент

Дойбана  
Дмитра Валерійовича

Зіміна  
Анна Іванівна

Ільченко  
Наталія Борисівна

**Київ 2020**

## АНОТАЦІЯ

**Дойбан Д.В. Планування логістичної діяльності мережі торговельних підприємств (за матеріалами ТОВ «А-Мега Трейд») – КНТЕУ. – 2020 – 50 с.**

У випускній кваліфікаційній роботі досліджено сутність та принципи планування логістичної діяльності підприємства торгівлі, оцінено фактори та показники, що відображають ефективність функціонування логістичної системи ТОВ «А-Мега Трейд». Проведено оцінювання організації логістичної діяльності ТОВ «А-Мега Трейд».

Розроблено пропозиції щодо удосконалення системи планування логістичної діяльності ТОВ «А-Мега Трейд». Запропоновано заходи щодо мінімізації витрат на складському об'єкті ТОВ «А-Мега Трейд». Зроблено план-прогноз логістичних витрат на 2020-2021 рр.

*Ключові слова:* логістична діяльність, управління логістичною діяльністю, технологічний процес на складі, транспортні витрати.

## ANNOTATION

**Doiban D.V. Planning of logistics activities the network trade enterprises (based on the materials «A-mega Trade» LLC) - KNTEU. - 2020 - 50 p.**

In the final qualifying work the essence and principles of planning of logistic activity of the trade enterprise are investigated, the factors and indicators reflecting efficiency of functioning of logistic system of Open Company "A-mega Trade" are estimated. An assessment of the organization of logistics activities of A-mega Trade LLC was carried out.

Proposals have been developed to improve the logistics system for A-mega Trade LLC. Measures to minimize costs at the warehouse of A-mega Trade LLC have been proposed. The plan-forecast of logistic costs for 2020-2021 is made.

*Key words:* logistic activity, management of logistic activity, technological process in a warehouse, transport expenses.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>Розділ 1. Теоретичні підходи до планування логістичної діяльності торговельного підприємства</b> .....	7
<b>Розділ 2. Дослідження системи планування логістичної діяльності ТОВ «А-Мега Трейд»</b> .....	16
2.1. Аналіз практики організації логістичної діяльності підприємства..	16
2.2. Оцінювання результативності організації логістичної діяльності ТОВ «А-Мега Трейд».....	24
<b>Розділ 3. Шляхи удосконалення системи планування логістичної діяльності ТОВ «А-Мега Трейд»</b> .....	27
3.1. Розробка плану підвищення результативності планування логістичною діяльністю ТОВ «А-Мега Трейд».....	27
3.2. Удосконалення системи планування логістичної діяльності підприємства.....	38
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	48
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	51
<b>ДОДАТКИ</b>	

## 1. ВСТУП

*Актуальність теми.* Складні умови функціонування вітчизняних підприємств, зниження рівня їх конкурентоспроможності, зниження рівня ділової активності зумовлюють актуальність дослідження ролі логістичного планування в процесі управління підприємством. Оскільки логістичне планування - це систематичний процес постановки логістичних цілей, вибору шляхів їх досягнення, формування управлінських рішень та прогнозування наслідків цих дій, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку. Цільове призначення планування логістичної діяльності підприємства полягає в прагненні завчасно врахувати всі внутрішні та зовнішні чинники впливу на діяльність підприємства торгівлі, які забезпечать сприятливі умови для нормального функціонування та розвитку. Тому тема дослідження є достатньо актуальною.

Питання теорії та практики логістики є однією з найактуальніших тем дослідження багатьох зарубіжних науковців, найвідомішими серед яких є Д.Дж. Бауерсокс, Д. Вордлоу, Д. Вуд, Дж. Джонсон, Д.Дж. Клос, Д.Р. Сток, Д.М. Ламберт, Б.О. Анікін, А.М. Гаджинський, Л.Б. Міротін, Ю.М. Неруш, В.І. Сергєєв. Серед найбільш актуальних робіт з теми дослідження, на нашу думку, слід виокремити науковий доробок таких вчених, як: В. Дикань, М. Василевський, І. Білик, О. Дейнека, Є. Крикавський, М. Григорак, Н. Ільченко, Г. Руденко, М. Окландер В. Омельченко, Я. Панчишин, Ю. Пономарьова, Н. Чухрай та ін. Проте, не дивлячись на значну кількість наукових праць, які стосуються напряму даного дослідження, автор вважає, що питання щодо практичної реалізації стратегічного планування логістичної діяльності не знайшли достатнього відображення у роботах науковців. Тому актуальність обраної теми обумовлена удосконаленням логістичної системи, що надають врахування особливостей діяльності підприємства торгівлі.

*Метою випускної кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій щодо підвищення результативності планування логістичної діяльності підприємства торгівлі.*

*Об'єктом дослідження* є процес планування логістичної діяльності на підприємстві торгівлі.

*Предметом дослідження* є вирішення теоретичних, методичних і практичних проблем планування логістичною діяльністю мережі торговельних підприємств ТОВ «А-Мега Трейд».

Досягнення поставленої мети обумовило вирішення таких завдань:

- визначити сутність теоретичних підходів до планування логістичної діяльності підприємства торгівлі;
- проаналізувати систему та методи планування логістичної діяльності ТОВ «А-Мега Трейд»;
- оцінити результативність організації логістичної діяльності підприємства, що досліджується;
- розробити план підвищення результативності планування логістичної діяльності ТОВ «А-Мега Трейд»;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення системи планування логістичної діяльності підприємства.

*Наукова новизна* полягає в обґрунтуванні заходів, які сприятимуть більш широкому використанню логістичних підходів до планування діяльності підприємства торгівлі.

*Методи дослідження.* У процесі вирішення завдань застосовувались загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання: історичний (для розкриття генезису планування логістичної діяльності підприємства торгівлі), гносеологічного аналізу (при вивченні наукових підходів щодо формування поняття «планування логістичною діяльністю»), індукції та дедукції (для дослідження розвитку системи планування логістичної діяльності), економіко-математичні та економіко-статистичні (для оцінки динаміки, виявлення змін у логістичній діяльності підприємства). Обробка інформаційного забезпечення здійснювалась з використанням сучасних програм.

*Інформаційну базу досліджень* при написанні випускної кваліфікаційної роботи склали підручники та навчальні посібники, статті, монографії

зарубіжних та вітчизняних вчених, періодичні видання, законодавчі та нормативно-правові акти України, ресурси мережі Інтернет, внутрішня інформація ТОВ «А-Мега Трейд».

*Практична значущість* дослідження полягає у можливості використання результатів дослідження у практичній діяльності підприємств з метою підвищення ефективності їх функціонування.

*Апробація результатів роботи.* Результати дослідження обговорені на міжнародній студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми товарознавства, торговельного підприємництва та захисту прав споживачів», яка відбулася 17 березня 2020 року в Київському національному торговельно-економічному університеті.

*Публікації за темою дослідження.* Результати дослідження відображені в статті Дойбан Д.В. НАЗВА / Д.В. Дойбан// Інновації в підприємстві та торгівлі: зб наук. ст. студ. - Київ. КНТЕУ, 2020. - **Ч.2.** –

*Структура роботи.* Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел загальним обсягом 56 сторінок. Робота містить 21 таблиць, 11 рисунків та 6 додатки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПЛАНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Планування складає основу системи логістичного управління підприємства при виконанні будь-якої з характерних для неї функцій. Планування, як спільна функція управління, є основною формою цілеспрямованого впливу суб'єкту управління на колектив робітників підприємства. Вона є початковою для всіх функцій управління (як спільних, так і приватних). В результаті планування визначаються засоби і способи досягнення поставлених цілей розвитку за допомогою порівняння альтернативних варіантів і ухвалення найбільш прийняттого управлінського рішення.

Концептуальна мета планування – запобігти розпиленню ресурсів підприємства на занадто велику кількість різноманітних дій (акцій, заходів). Цільове призначення планування полягає в прагненні завчасно врахувати по можливості усі внутрішні і зовнішні чинники, що забезпечують сприятливі умови для нормального функціонування і розвитку підприємства

*Планування логістичної діяльності* - це систематичний процес пошуку можливостей діяти, прогнозування наслідків цих дій, розробка проекту вдосконалення логістичної системи, формування управлінських рішень, конкретних заходів і термінів їх виконання для досягнення поставлених цілей [1].

Для вирішення нагальних проблем планування логістичної діяльності підприємства торгівлі застосовують систему методичних прийомів (робіт та процедур), виконання яких у певній послідовності дозволяє забезпечити ефективність управлінських рішень. Формування системи знань щодо концептуальних особливостей та стратегічних підходів до планування логістичної діяльності, ролі і місця планування логістичної діяльності в системі планування підприємства дозволить вирішити нагальні проблеми

розвитку підприємства. За допомогою новітніх методичних підходів та дієві методики планування логістичної діяльності з урахуванням інтеграційних процесів, що відбуваються в логістичних системах і ланцюгах поставок, підвищиться конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Дотримання принципу системної єдності етапів «стратегічне планування – бізнес-планування – перспективне планування – поточне планування – оперативне планування» дозволяє послідовно та дозовано розкривати невизначеності, що пов'язані із зовнішнім середовищем діяльності підприємства, а також стан самого підприємства як бізнес системи і його окремих підсистем (окремих виробництв і підрозділів). Нехтування одним з елементів такої системи може призвести до [2]:

- зниження точності планування, а відповідно, до зниження ефективності рішень, що приймаються;
- підвищення ризику при прийнятті управлінських рішень.

На думку О.М. Тридіда формування логістичної стратегії підприємства передбачає системний підхід, у якому прийнятті рішень і складається з таких етапів [2]: визначення логістичної місії; формування стратегічних цілей та завдань; аналіз логістичного середовища підприємства; проведення логістичного аудиту; прийняття стратегічних логістичних рішень [3].

Є.В. Крикавський підкреслює важливість системного підходу до формування логістичних стратегій, які повинні пов'язуватися з іншими функціональними стратегіями та відповідати оптимальній реалізації стратегії конкуренції фірми, а також охоплювати усі сфери діяльності підприємства. Реалізація логістичної стратегії вимагає забезпечення таких умов [4, 5]: наявність загальнокорпоративної стратегії та підтримувальних стратегій; можливість формування величини й структури виробництва (продажів) щодо вимог логістики; наявність вертикальної інтеграції сфер логістики підприємства; наявність структури постачання, виробництва та дистрибуції, що орієнтована на матеріальні потоки; відповідність систем управління та



інформації; проведення відповідних заходів щодо підвищення ефективності; відповідність рівнів автоматизації підприємства, переміщення товарів та інформації.

Головною метою окремого виділення логістичної стратегії на думку Л.В. Фролової [6], є не стільки становлення цільових орієнтирів чи параметрів функціонування логістичного управління, а доведення обраних підприємством стратегічних настанов до усвідомлення всіма суб'єктами та окремими співробітниками у їх складі. Отже, стратегія у даному випадку орієнтована на створення необхідних для підтримки життєдіяльності підприємства умов.

А.І. Семененко трактує логістичну стратегію як «стратегію економічної (підприємницької) структури, тобто узагальнену модель дій, необхідних для досягнення головних (довгострокових) цілей шляхом координації та розподілу ресурсів структури (компанії, фірми) на основі її логістизації» [7].

Стратегічні завдання передбачають прийняття рішень, які так чи інакше стосуються діяльності всього підприємства в цілому. Ці рішення можуть вимагати особистої участі керівників вищої та середньої ланки, тобто професійно-централізованого управління. У рішенні ж тактичних завдань потрібна можливість автономної роботи елементів логістичної системи з орієнтацією на досягнення поставлених стратегічних цілей [8].

Побудова логістичної стратегії підприємства відбувається у кілька етапів: стратегічний аналіз логістичної системи підприємства; проектування моделі логістичної стратегії; реалізація стратегії.

Отже, стратегічне планування логістичної діяльності – високопрофесійна управлінська діяльність зі своєю логістичною структурною спеціалізацією, спрямована на виживання логістичної системи підприємства в невизначеному зовнішньому середовищі, обов'язково включає стратегічне планування як строго заданий процес і строго певну підсистему.

Для формування інфраструктури логістичних процесів у системі логістичної діяльності торговельного підприємства ключовими рішеннями логістичного управління є визначення потреби в об'єктах оптової та

роздрібної торгівлі, планування їх розвитку, підвищення оптимального рівня обслуговування, оптимізація технологічних бізнес-процесів на складі і кількості технічних засобів, необхідних для реалізації логістичних процесів (рис. 1.1).

Довготермінові завдання у сфері дистрибуції – планування процесів транспортування і складування, планування локалізації складів, дистрибутивної структури та системи управління запасами товарів, середньо- та короткотермінове планування використання транспортних засобів, управління і реалізація замовлень, планування термінів доставки товарів, управління запасами товарів, пакування товарів, обмін інформацією.



Рис. 1.1. Елементи логістичної діяльності підприємства

Джерело: [9].

Сутність логістичного управління структурується за стратегічними та оперативними сферами. Завдання стратегічного логістичного управління в

аспекті інтегрованого управління підприємством пов'язані з такими процесами, як [6]:

- врахування логістичних підходів до структури стратегічного планування діяльності підприємства;
- формулювання стратегії логістичної діяльності відповідно до загальної стратегії підприємства, що має також істотне значення для логістичного управління, формуючи системну детермінанту ефективності;
- конкретизація стратегічних завдань, контроль за їх реалізацією, відповідне реагування логістичного управління на послідовну трансформацію стратегії відповідно до змін динамічного розвитку середовища;
- визначення адекватної стратегії логістичної діяльності підприємства, розроблення адекватної організаційної структури управління діяльністю підприємства з урахуванням логістичних функцій і процесів.

Для визначення ефективності приймання управлінських рішень при плануванні логістичної діяльності підприємства торгівлі, необхідно проаналізувати основні показники ефективності та результативності використання ресурсів підприємства (рис. 1.2).

Недостатнє відпрацювання цілей і завдань стратегічного планування логістики, невідповідність органів управління підприємства різних рівнів до прийняття обґрунтованих, зважених та обміркованих рішень слугує досить серйозною перешкодою щодо реалізації стратегічного потенціалу підприємства та ефективного використання його ресурсів. Тому кваліфікований менеджер-логіст повинен володіти та оперувати основними категоріями науки планування при розробці управлінських рішень. Глибокий аналіз існуючих на підприємстві ресурсів визначає сильні й слабкі сторони процесів закупки матеріальних ресурсів, виробництва продукції та послуг, їх реалізації. Аналіз відповідних показників дозволяє виділити процеси, які формують споживчу цінність. У ході встановлення завдань стратегічного планування логістики та відпрацювання відповідної стратегічної програми керівництво підприємства

(як власне і служба логістики) мають чітко уявляти собі власні прагнення і можливості.

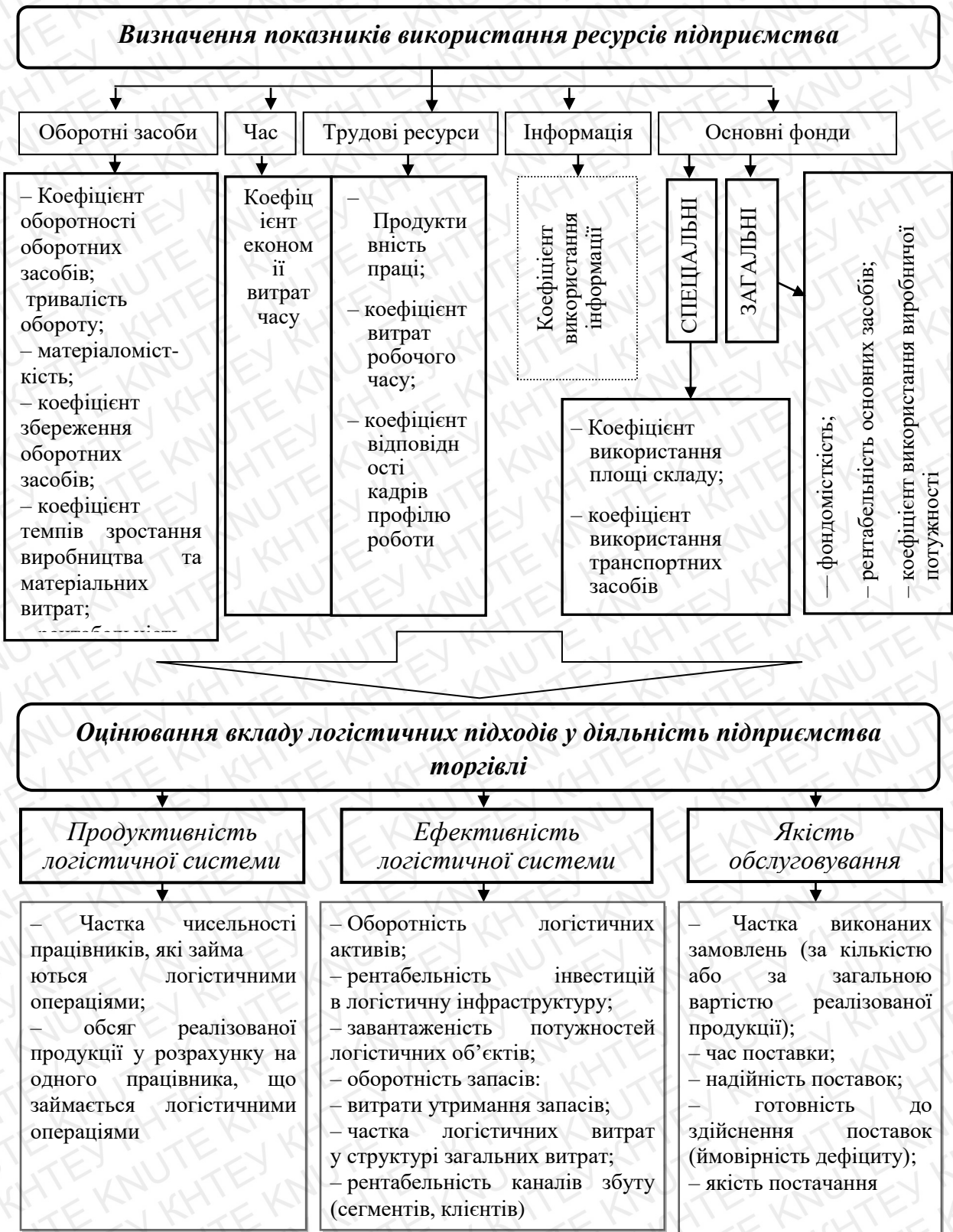


Рис. 1.2. Показники-індикатори планування логістичної діяльності підприємства торгівлі

Джерело: [10]

На підставі проведено дослідження теоретичних підходів до планування логістичної діяльності підприємства торгівлі можна зробити такий висновок, що впровадження ефективного інструментарію планування логістичної діяльності дозволить підприємству торгівлі:

1) знизити запаси на всьому шляху руху матеріального потоку. Скорочення запасів при використанні логістичних підходів забезпечується завдяки високому ступеню узгодженості дій учасників логістичних процесів, підвищенню надійності поставок товарів, раціональності розподілу запасів тощо. Через скорочення рівня запасів здійснюється звільнення значної частини грошових коштів, які надалі формують чистий оборотний капітал, що може бути спрямований на формування нових конкурентних переваг;

2) скоротити час проходження товарів у логістичному ланцюзі поставок товарів. Скорочення цієї складової дозволяє прискорити оборотність капіталу, відповідно збільшити прибуток, що отримується за одиницю часу, знизити собівартість товарів;

3) знизити транспортні витрати. Оптимізуються маршрути руху транспорту, узгоджуються графіки, скорочується «холостий пробіг» (порожній), поліпшуються інші показники використання транспорту;

4) скоротити витрати на операції з переробленням вантажу. Логістичний підхід передбачає високий ступінь узгодженості учасників руху товару у галузі технічної оснащеності вантажопереробних систем. Застосування однотипних засобів механізації, уніфікація тари, використання аналогічних технологічних прийомів вантажопереробки в усіх ланках логістичного ланцюга утворюють економічний ефект від застосування концепцій логістики;

5) удосконалити організацію збутової діяльності підприємства. Ця складова економічного ефекту досягається завдяки знаходженню нових ринків збуту, налагодженню зворотного зв'язку зі споживачами та вдосконаленню політики стимулювання збуту, максимізації диверсифікації структури збуту, що забезпечить підприємству стійкий і рівномірний попит на продукцію.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «А-МЕГА ТРЕЙД»

#### 2.1. Аналіз практики організації логістичної діяльності підприємства

ТОВ «А-Мега Трейд» засновано у 2015 р. Основний вид діяльність ТОВ «А-Мега Трейд» за КВЕД 46.90 - Неспеціалізована оптова торгівля:

46.11 - Збереження посередників у торгівлі сільськогосподарським сировиною, живими тваринами, текстильним сировиною та напівфабрикатами

46.18 - Діяльність посередників, що спеціалізуються на торгівлі іншими товарами

46.21 - Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням та кормами для тварин

46.31 - Оптова торгівля фруктами та овочами

46.38 - Оптова торгівля продуктами харчування, у тому числі рибними, ракоподібні та моллюсками

46.39 - Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

У ТОВ «А-Мега Трейд» логістична діяльність представлена роботою чотирьох відділів: відділ постачання; відділ збуту; відділ складування; транспортний відділ.

Всі чотири відділи тісно пов'язані між собою та між всіма іншими підрозділами підприємства, тому що вони є головною ланкою в процесі здійснення реалізації продукції ТОВ «А-Мега Трейд».

Головною метою відділу постачання є задоволення потреб виробництва відповідними матеріальними ресурсами з максимальною економічною ефективністю. Оптимальне взаємовідношення об'єму сировини і потреби в ній – основна ціль роботи всього відділу.

Відділ збуту займається питаннями організації складського господарства для готової продукції, організації продажів і доставки продукції споживачам,

організації каналів руху товарів і розподільних мереж, підготовкою персоналу, організації взаємодії всіх підрозділів підприємства для досягнення цілей збуту, проведення заходів щодо виконання плану реалізації продукції та організації приймання готової продукції від виробничих підрозділів на склади.

Підприємство має власну мережу розподілу та зберігання продукції.



Рис. 2.1. Структура відділу збуту ТОВ «А-Мега Трейд»

Для проведення детального аналізу планування логістичної діяльності проведемо аналіз ринкового середовища ТОВ «А-Мега Трейд», тобто внутрішнє та зовнішнє середовище логістичної діяльності підприємства. Внутрішнє середовище (мікросередовище) можливо досліджувати за ключовими показниками. До нього належать сукупність суб'єктів і чинників, що роблять безпосередній вплив на можливості логістичних організації обслуговувати своїх споживачів. У логістиці до мікросередовища можна віднести різні служби самої транспортної організації, клієнтів транспорту, посередників-експедиторів, конкурентів, урядові органи і регіональні адміністрації, банки, засоби масової інформації (ЗМІ), контактні аудиторії та ін. [6, с 44-45].

Під зовнішнім середовищем (макросередовищем) мають на увазі сукупність суспільних і природних чинників, що впливають безпосередньо на діяльність організації. Це політичні, соціально-економічні, правові, науково-

технічні і природні чинники, які роблять вплив на організацію роботи логістичної системи і повинні враховуватися при розробці і реалізації маркетингових заходів.

Зовнішнє середовище досліджується за допомогою моделі STEP-аналізу. Цей метод є описовим і в найпростішому вигляді полягає в послідовному описі чинників: економічних, політичних, соціальних, технологічних. Результати здійсненого автором STEP-аналізу логістичної системи регіону, де реалізує свою продукцію ТОВ «А-Мега Трейд» наведено у дод. А.

Для більш детального аналізу конкурентоспроможності логістичної системи ТОВ «А-Мега Трейд» необхідно провести SWOT-аналіз. Вибираємо основні чинники, які можна зарахувати до сильних і слабких сторін, а також до можливостей і загроз зовнішнього середовища. Аналізуючи внутрішнє і зовнішнє середовище логістичної системи, визначаємо, по-перше, достатні або недостатні резерви удосконалення логістичної системи, котрі виправдали б надії споживачів. По-друге, в процесі створення концептуальної стратегії слід чітко визначити можливості та загрози побудови логістичної системи. Проведемо дослідження конкурентоспроможності ТОВ «А-Мега Трейд» порівняно з конкурентами, зазначеними у табл. 2.1.

Проаналізувавши дані табл. 2.1 та провівши розрахунок рівня конкурентоспроможності, можемо зробити висновок: високий рівень конкуренції спостерігається між ТОВ «А-Мега Трейд» та АФ «Агро-Латуре», сума зважених оцінок 148 та 153 балів відповідно (максимально можливо було досягти 170 балів), відносний рівень конкурентоспроможність складає 114 %.



Таблиця 2.1

**Конкурентний аналіз логістичної діяльності ТОВ «А-Мега Трейд»  
по відношенню до основних конкурентів**

Група показників	ТОВ «А-Мега Трейд»		ТОВ "ЛЕНДІНГ"		АФ «Агро-Латуре»	
	значення	експертна оцінка	значення	експертна оцінка	значення	експертна оцінка
1	2	3	4	5	6	7
<i>Економічні</i>						
Ринкова частка, млн грн	6	10	4	8	7	10
Товарооборот млн грн	40,96	9	35,05	8	59,05	10
Рентабельність, %	9,1	9	5	6	6	7
Зважена оцінка		46		35		47
<i>Якісні (100-балова шкала вимірювання)</i>						
Широта асортименту	80	8	65	7	75	8
Адаптованість каналів збуту	85	8	50	5	100	10
Додаткові логістичні послуги	60	7	20	2	60	7
Якість логістичного обслуговування	90	10	70	7	100	10
Імідж підприємства	70	8	40	4	65	8
Зважена оцінка		41		25		43
<i>Організаційні</i>						
Довід логістичної діяльності	-	10	-	0	+	10
Організаційна структура управління підприємством	+	10	-	0	+	10
Взаємодія логістичної служби з іншими структурними підрозділами	+	10	-	0	+	10
Зважена оцінка		20		0		30

<i>Функціональні (100 балова шкала вимірювання)</i>						
Значна споживачів	100	10	50	5	100	10
Конкурентоспроможність товарів	75	7	30	3	90	9
Ефективна логістична діяльність	70	7	30	3	90	9
Гнучка політика цін	20	6	15	2	45	5
Зважена оцінка		27		13		33
Сума зважених оцінку		148		73		153

Джерело: розраховано автором та експертами

Порівняння показників, що характеризують ефективність логістичної діяльності базового підприємства з основними конкурентами, дає можливість не тільки визначити рівень конкурентоспроможності, а і виявити основні недоліки.

Так, у ході проведення конкурентного аналізу було виявлено основні недоліки, що стоять на перешкоді до забезпечення ефективної діяльності та конкурентоспроможності ТОВ «А-Мега Трейд» — це в першу чергу відсутність досвіду маркетингової діяльності, відповідно цьому слідує низька гнучкість політики цін, конкурентоспроможність товарів, імідж підприємства у цілому.

Підприємство також реалізує свою продукцію компаніям з якими співпрацює вже багато років. Основні споживачі продукції ТОВ «А-Мега Трейд» наведену у табл. 2.2.

Характеризуючи структуру реалізованої продукції за каналами збуту, необхідно відмітити, що спостерігається тенденція до зростання питомої ваги в структурі реалізації інших каналів, що зумовлено особливостями існуючої системи оподаткування, економією на збутових витратах, наявності системи стимулювання з боку торговельно-посередницьких структур та відсутністю приміщень для зберігання вирощеної сільськогосподарської продукції.

**Структура реалізації сільськогосподарської продукції  
ТОВ «А-Мега Трейд» за каналами збуту**

<b>Роки</b>	<b>Переробним підприємствам</b>	<b>Населенню в рахунок оплати праці</b>	<b>Пайовикам в рахунок орендної плати</b>	<b>На оптовому ринку</b>	<b>За іншими каналами</b>
2016	20,0	1,0	2,8	8,0	68,2
2017	15,4	1,0	2,5	6,7	74,4
2018	16,0	0,6	2,3	6,6	74,5
2019	15,9	0,3	2,2	5,3	76,3

Джерело: розраховано за даними підприємства ТОВ «А-Мега Трейд»

Загалом ТОВ «А-Мега Трейд» за 2019 р. реалізували 20 211 т зернових, що становлять 91% від загально прибутку підприємства. Тобто в даному випадку чітко видно яка група товарів приносить найбільший прибуток підприємству.

Підприємство має склади, що є складовою частиною логістичної діяльності підприємства. Склад звичайного типу представляє собою закриту конструкцію із природною вентиляцією. Торговельно-технологічний процес на складах цього типу організований наступним чином. Культури насипаються в кагати безпосередньо із кузова автомобіля. Відповідальна особа за прийом товарів отримує від водія замітку від оператора вагової установки, в якій зазначена вага автотранспорту. Ця особа контролює щоб вантаж було відвантажено в повному обсязі із кузова автомобіля. Після цього фронтальний навантажувач формує кагати максимально допустимої висоти для більш ефективного використання складської площі.

Під час зберігання за температурою та вологістю зернових слідкує агроном. В разі необхідності культури можуть вивантажуватись із складу для просушування чи остигання. Дана операція здійснюється за допомогою навантажувача.

Забір товару із складу здійснюється все тим же навантажувачем та завантажується на автотранспорт. На складах такого типу зберігаються культури які не потребують тривалого зберігання, адже після очищення вони відразу реалізуються, це такі культури як ріпак і соя. Також із складів звичайного типу відбираються зернові безпосередньо населенням. Даний процес відбувається шляхом самостійного навантаження зернових у мішки та зважуванням їх на механічних вагах, які розміщені всередині складу. Після того як керівник складу звіряє вагу в виписці та фактичну вагу, він дає дозвіл на вивезення вантажу із складу. На складах такого типу зберігається лише 12% від загального вантажу підприємства. Це зумовлено складністю технологічного процесу, неефективним використанням площі та залученням значних трудових ресурсів.

Склад силосного типу представляє собою металеві циліндричні конструкцію заввишки 21 метр які поєднані між собою системою транспортування зернових та обладнанні примусовою вентиляцією. Вісім силосів поєднані в одну систему яка складається із завантажувального бункера, системи очищення, сушильної установки, транспортувальної системи редлерного типу та безпосередньо силоси для зберігання. Схему технологічного процесу на складі силосного типу наведена на рис. 2.2.

Розглянемо дану схему більш детально. Після того як зернові були зібрані з полів, вони автотранспортом направляються до зони відвантаження. В залежності від погодних умов та об'ємів поставок зернові можуть відвантажуватись безпосередньо до забірної бункера чи на спеціальні майданчики. В залежності від погодних умов зернові можуть надходити або вологими або сильно розігрітими, тому для цього їх охолоджують на майданчиках перед тим як завантажити. За вологістю та температурою зернових перед завантаженням слідкує агроном. В залежності від об'ємів надходження зернових з полів їх також можуть вивантажувати на майданчики, якщо надходження є більшими ніж забірний об'єм бункера, він становить 50 тон на годину.

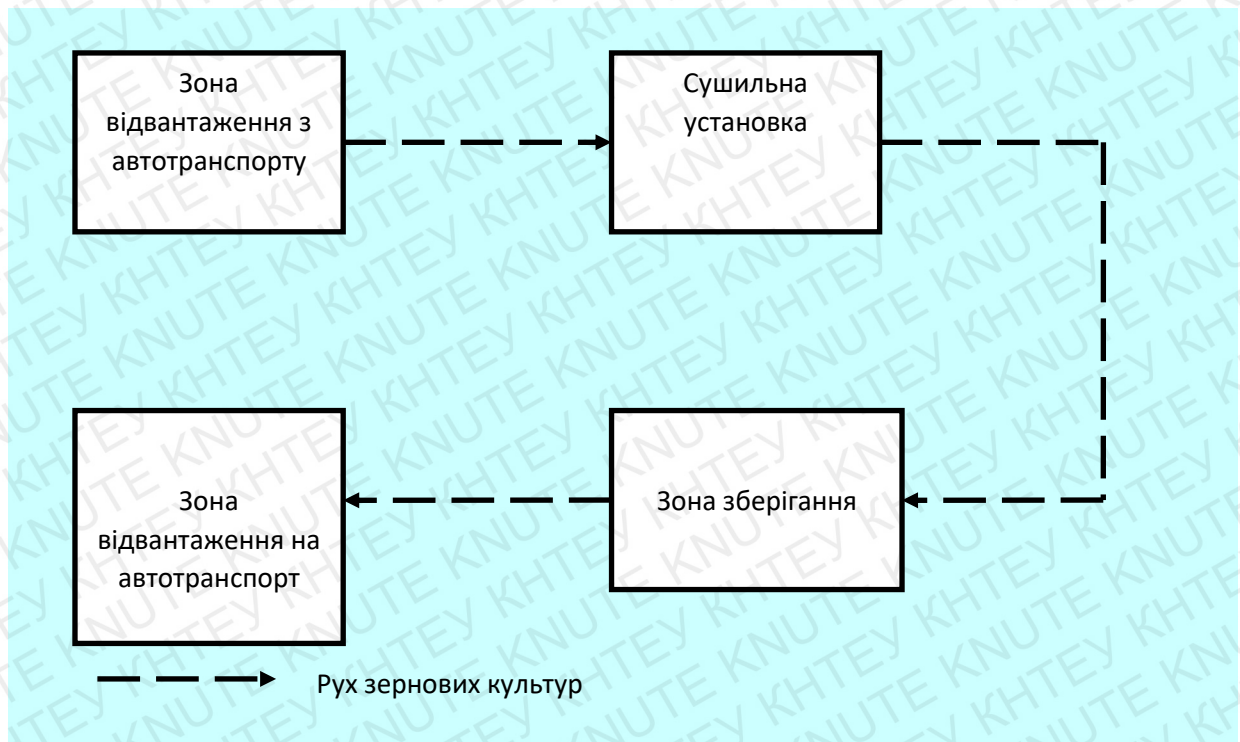


Рис. 2.2. Схему технологічного процесу на складі силосного типу  
ТОВ «А-Мега Трейд»

Отже після того як зернові були підготовлені до завантаження їх відвантажують до забірному бункера навантажувачем, або безпосередньо із кузова автомобіля. Також перед розвантаженням автомобілі проходять зважування це потрібно для нарахування заробітних плат водіям адже силосний склад має автоматичну систему зважування зернових, що завантажились до складу. Після того як зернові було відвантажено до забірному бункеру вони редлерами транспортуються до сушильної установки.

Сушильна установка складається із ряду сит різного діаметру, що дозволяє обробляти різні види культур. Установка становить собою конструкцію заввишки 41 метр. Зернові підіймаються на верх установки та падають вниз проходячи просіювання через певну кількість сит де їм надається потрібна температура та вологість для подальшого зберігання. Дана установка також виконує очисну функцію очищаючи зернові від тяжких домішок та залишків зернової оболонки. Після того як зернові пройшли процес очищення та сушіння вони завантажуються безпосередньо до силосів.

Силоси у ТОВ «А-Мега Трейд» - це металічні конструкції циліндричної форми. На підприємстві їх налічується 2 штуки, має об'єм 2000 т та інші чотири мають об'єм 1500 т. В середині силосів є система примусової вентиляції та датчики вимірювання температури які розташовані по всій висоті конструкції. За температурними показниками слідкує оператор якому на дисплей виводяться дані про стан зернових в силосі після чого він приймає рішення про подальші маніпуляції із системою вентиляції.

Таблиця 2.3

### Характеристика складів ТОВ «А-Мега Трейд»

Назва	Кількість, шт	Вміщуваність, т	Усього, т	Площа, м <sup>2</sup>	Загальна площа, м <sup>2</sup>
Силос(мал.) 1500 т	1	1500	6000	156,25	625
Силос(вел.) 2000т	1	2000	8000	225	900
Склад №1	1	600	600	750	750
Склад №2	1	1000	1000	1440	1440

Якщо зернові потрібно відвантажити вони транспортуються редлерами до зони відвантаження. Вона представляє собою конструкцію із відвантажувальним бункером який знаходиться над землею, під який може заїхати вантажний автотранспорт. Після завантаження цього бункеру в ручному режимі відчиняють засув та відвантажують потрібний об'єм зернових. У складах силосного типу ТОВ «А-Мега Трейд» зберігають близько 90% всіх товарів. Це зумовлено зручністю технологічного процесу, який майже повністю автоматизований та меншими затратами на зберігання.

Підприємство ТОВ «А-Мега Трейд» використовує власний автомобільний транспорт для доставки допоміжної сировини до виробництва, перевезення готової продукції зі складу до власних магазинів, доставки її покупцям в індивідуальному порядку (через Інтернет-магазин), та для деяких

адміністративних поручень. Автотранспортний парк підприємства представлений в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Автопарк ТОВ «А-Мега Трейд»**

Марка автомобіля	Кількість автомобілів	Вантажопідйомність, т	Об'єм кузову, м	Тип двигуна
Ford Transit	2	1,2	10	Бензиновий
Renault Trafic	1	1	5	Бензиновий
ГАЗ-3302 «Газель»	3	1,5	12	Бензиновий
ЗІЛ-4331	2	3	18	Дизельний

Джерело: за даними підприємства ТОВ «А-Мега Трейд»

Як бачимо, автопарк складається з восьми автомобілів. На сьогоднішній день існує 4 основних маршрутних рейси ТОВ«А-Мега Трейд». Три з них – рейси по місті Києву. Кожний з них представляє собою оптимальний вибір маршруту у відповідності до місць розташування. За одну поїздку машина доставляє продукцію до 6-8 підприємств (в залежності від маршруту) за мірою необхідності. Найбільший маршрут по місті Києву має пробіг приблизно в 42 км (враховуючи повернення автомобілю до складу), найменший – близько 32 км. Лише один маршрутний рейс виходить за межі міста Києва для доставки продукції у магазини, що знаходяться в інших містах України – Черкасах та Одесі. З них – три вантажних фургони (Renault Trafic і Ford Transit), три малотоннажних автомобілів ГАЗ-3302 «Газель» та два вантажних ЗІЛ-4331. В основному автомобілі використовуються для перевезення готової продукції зі складу до магазинів, основні маршрути доставок до яких зазначено нижче

Таким чином, виникає необхідність проаналізувати результативність організації логістичної діяльності підприємства, що досліджується.

## **2.2. Оцінювання результативності організації логістичної діяльності ТОВ «А-Мега Трейд»**

Інформаційною базою для проведення оцінки результативності зберігання сільськогосподарської продукції для складського господарства даного підприємства є дані ТОВ «А-Мега Трейд», зафіксовані та задокументовані інформаційної системи «1С:Підприємство 8.0», опитування персоналу та проведення спостереження:

- кількість виконаних за період операцій у вигляді звіту про призначення завдань виконавцям;
- кількість помилок в операціях у вигляді зведеного звіту про виконання основних операцій працівниками складу;
- тривалість операцій у вигляді звіту про виконання призначених модулем управління ресурсами інформаційної системи операцій на терміналах збору даних.

Допустимий рівень точності виконання та нормативна тривалість операцій є плановими величинами, прийнятими на основі статистичної інформації за минулі періоди.

Розрахунок коефіцієнту точності виконання операцій за бізнес-процесом зберігання проводився за методикою Кочубея Д.В. В цілому цей показник дорівнює 0,9858, що характеризує рівень якості виконання бізнес-процесу нижче нормативного, тобто кількість помилок виконання операцій вище допустимого рівня [13, 14]. Погіршення рівня якості виконання бізнес-процесу, відповідно даним табл. 2.5, відбулося за рахунок операцій розвантаження, приймання та маркування товарів, розміщення товарів у місцях зберігання, підбору та комплектації замовлення та їх відвантаження.

Ці дані є вихідними для подальшого аналізу та можуть бути базою для прийняття рішення про необхідність удосконалення технічного забезпечення складу та реінжинірингу бізнес-процесів або адміністративного управлінського впливу в разі виявлення порушень регламенту та процедур бізнес-процесів та операцій.



Таблиця 2.5

**Розрахунок значень коефіцієнту точності виконання операцій  
бізнес-процесу «Складування» у ТОВ «А-Мега Трейд»**

<b>Бізнес-процес або операція</b>	<b>Нормативний рівень точності виконання</b>	<b>Кількість помилок в операції, од.</b>	<b>Кількість виконаних за період операцій, од.</b>	<b>Коефіцієнт точності виконання логістичних операцій</b>
Розвантаження	0,998	7	1780	0,99806
Приймання та маркування	0,985	466	25790	0,99688
Розміщення	0,985	1240	24200	0,96321
Підбір та комплектація	0,995	2267	39450	0,94727
Вихідний контроль	0,997	58	39120	1,00152
Відвантаження	0,998	12	2940	0,99791
Внесення інформації до бази даних	0,999	46	68960	1,00033
<b>БІЗНЕС-ПРОЦЕС «СКЛАДУВАННЯ»</b>	<b>0,994</b>	<b>4096</b>	<b>202240</b>	<b>0,98580</b>

Джерело: розраховано за даними підприємства ТОВ «А-Мега Трейд»

Розрахунок значень коефіцієнтів часової тривалості операцій за квітень 2019 року наведений у табл. 2.6. Відхилення від визначеного обсягу матеріального потоку приймається Спл = 1,026, що характеризує перевищення обсягів товарного потоку даного складу на 2,6% у періоді, що аналізується.

Значення коефіцієнту часової тривалості операцій за бізнес-процесом в цілому дорівнює 1,154, що характеризує рівень часової тривалості виконання бізнес-процесу вище нормативного, тобто фактичні витрати часу виконання логістичних операцій більше нормативного рівня.

Таблиця 2.6

**Розрахунок значень коефіцієнту часової тривалості операцій  
бізнес-процесу «Складування» ТОВ «А-Мега Трейд»**

<b>Бізнес-процес або операція</b>	<b>Нормативна тривалість і-тої операції, годин</b>	<b>Фактична середня тривалість і-тої операції, годин</b>	<b>Кількість виконаних за період операцій</b>	<b>Коефіцієнт часової тривалості бізнес-процесу</b>
Розвантаження	0,667	0,778	1780	1,137
Прийомка та маркування	0,125	0,123	25790	0,959
Розміщення	0,077	0,082	24200	1,038
Підбір та комплектація	0,080	0,093	39450	1,133
Вихідний контроль	0,067	0,065	39120	0,946
Відвантаження	0,667	0,854	2940	1,248
Внесення інформації до бази даних	0,012	0,0117	68960	0,950
<b>БІЗНЕС-ПРОЦЕС «СКЛАДУВАННЯ»</b>	<b>1,695</b>	<b>2,0067</b>	<b>202240</b>	<b>1,154</b>

Джерело: розраховано за даними підприємства ТОВ «А-Мега Трейд»

Погіршення рівня часової тривалості бізнес-процесу, відповідно даним табл. 2.5, відбулося на операціях розвантаження, розміщення, підбору, комплектації та відвантаження замовлення. Як і у разі аналізу коефіцієнту точності виконання операцій, ці дані є базою для проведення аудиту бізнес-процесів складської системи та прийняття відповідних управлінських рішень.

Результати розрахунку показника результативності управління технологічним процесом на складі наведені у табл. 2.7.

**Показники результативності управління складською системою  
ТОВ «А-Мега Трейд»**

Показник	Значення показника
Коефіцієнт точності виконання логістичних операцій	0,9858
Коефіцієнт часової тривалості логістичного бізнес-процесу	1,1540
Коефіцієнт виконання бюджету логістичних витрат	0,9669
Комплексний показник результативності технологічного процесу на складі	0,9091

Джерело: розраховано за даними підприємства ТОВ «А-Мега Трейд»

Таким чином, отримані дані можна інтерпретувати таким чином: рівень якості виконання даного процесу нижче нормативного (тобто кількість помилок виконання операцій вище допустимого рівня на 1,4%); фактичні витрати часу виконання логістичних операцій більше нормативного рівня на 15,4%; фактичний рівень витрат на виконання процесу нижче планового на 3,3%.

Для того щоб повести моніторинг логістичної системи, потрібно здійснити аналіз показників ефективності логістичної діяльності підприємства. Для здійснення розрахунків показників побудуємо таблицю вихідних даних табл. 2.8.

В оптимізації транспортних витрат важливе місце займає складання оптимального маршруту транспортних засобів. Для вирішення завдань з маршрутизації в транспортній логістиці часто використовуються різноманітні методи оптимізації VRP-задач з урахуванням усіляких параметрів, правил і обмежень; розробляються програми з оптимізації маршрутів транспортних засобів.

Таблиця 2.8

**Аналіз показників-індикаторів логістичної діяльності підприємства  
ТОВ «А-Мега Трейд» за 2017-2019 рр.**

Показник	Значення			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
Кількість розвантажень/відвантажень	633,0	694,0	891,0	161,0	197,0	0,4	0,3
Кількість скомплектованих замовлень, од	487,0	640,0	955,0	153,0	315,0	0,4	0,6
Загальна кількість замовлень, од	637,0	710,0	1066,0	173,0	356,0	0,4	0,6
Кількість вантажників, осіб	4,0	5,0	5,0	1,0	0	0,3	1
Кількість комплектувальників, осіб	2,0	3,0	4,0	1,0	1,0	0,5	0,3
Кількість вчасно виконаних замовлень, од	485,0	539,0	752,0	54	213	1,1	1,39
Замовлення реалізовані зі складу, од	485,0	539,0	752,0	54	213	1,1	1,39
Адміністративні витрати, тис.грн	29044	36087,5	39003,3	7043,5	2915,8	1,24	1,08
Частка логістичних витрат в складі адміністративних витрат, %	30,2	31,3	35,5	1,10	4,2	1,03	1,13
Витрати на збут, тис.грн.	498,4	553,4	631,9	55	78,5	1,11	1,14
Частка логістичних витрат в складі витрат на збут, %	75,23	77,15	78,15	1,92	1	1,02	1,01
Інші операційні витрати	36 143	38 224	39 546	2081	1322	1,05	1,03
Частка логістичних витрат в складі інших операційних витрат, %	3,15	3,3	3,4	0,15	0,10	1,04	1,03

Джерело: розраховано за даними підприємства ТОВ «А-Мега Трейд»

Система оптимізації маршрутів руху складає оптимальні маршрути за двома основними параметрами: повинно бути забезпечено максимальне завантаження кожного транспортного засобу; повинен бути забезпечений мінімальний пробіг. Використання системи оптимізації маршрутів руху транспортних засобів надає такі переваги: скорочення часу планування за рахунок того, що система може обробляти велику кількість даних за короткий проміжок часу; скорочення кількості використовуваних транспортних засобів за рахунок оптимальних маршрутів; скорочення пробігів на 20 – 30 %; скорочення витрат на закупівлю палива на 15 – 25 %; підвищення лояльності клієнтів за рахунок своєчасної доставки продукції; підвищення ефективності контролю виконання плану.

Використовуючи дані з табл. 2.10 визначимо використану кількість бензину за 2017 рік для проходження одного повного рейсу по всіх авто. Порівнюючи дані по автомобілям визначено, що частіше використовуються автомобілі Renault Trafic і Ford Transit. Це пояснюється меншими витратами палива цих автомобілів та більш оптимальними перевезеннями готової продукції через невеликий її обсяг. Тобто автомобілі ГАЗ-3302 «Газель» і ЗІЛ-4331 використовуються рідше через їх значну вантажопідйомність, отже відсутня необхідність у постійних перевезеннях великими обсягами.

Як бачимо, кожний з маршрутів за відправний пункт має склад, тобто весь обсяг готової продукції фабрики зберігається на власних складах і звідти доставляється по магазинах. Для розрахунку витрат на паливо розглянемо норми витрат палива на 100 км пробігу по кожному з представлених автомобілів. Вантажний автомобіль ЗІЛ-4331 не використовується для виконання рейсу №1. Це пояснюється неефективністю використання даного автомобілю для замських маршрутів через значно високі витрати палива (32,7 л/100 км).

Таблиця 2.9

## Норми витрат палива ТОВ «А-Мега Трейд»

№з/п	Тип і марка техніки	Вид палива	Конструктивні особливості	Базова лінійна норма витрати палива, л/100 км
1	Вант. фургон Renault Trafic	Бензин А 95	-	17,9
2	Вант. фургон Ford Transit	Бензин А 92 к	кабіна-седан	20,6
3	Вант. фургон ГАЗ-3302 «Газель»	Бензин А 92	3 ДВЗ ЗМ34062.10, система впорскування бензину	29,1
4	Вант. фургон ЗІЛ-4331	Дизельне	-	42,5

Порівнюючи вартість транспортних послуг за всіма автомобілями, бачимо, що з загальної суми витрат витрати на паливо Renault Trafic складають близько 10%, витрати на паливо Ford Transit – 32%, ГАЗ-3302 «Газель» - 42% і ЗІЛ-4331 – 6%. Низькі витрати автомобіля ЗІЛ-4331 пояснюються відсутністю поїздок за першим маршрутом, який за протяжністю найбільший. Витрати на паливо ГАЗ-3302 «Газель» (63%) пояснюються більшою кількістю автомобілів (2) і більшою нормою витрат палива на 100 км.

У табл. 2.10 наведено розрахунок транспортних витрат за 2019 рік для власного автопарку на паливо інших рейсів, не пов'язаних з доставкою готової продукції по магазинах. Відповідно даних табл. 2.10 видно, що значну частку витрат складають витрати на доставку товарів інтернет-покупцям (37%). Це свідчить про ефективність використання даного каналу продажів. Також значними є витрати на доставку товарів оптовим клієнтам (25%), що є також позитивною тенденцією через зацікавленість клієнтів в продукції ТОВ «А-Мега Трейд».

Таблиця 2.10

**Розрахунок транспортних витрат на паливо інших рейсів за  
січень- березень 2020 рік, грн**

<b>Витрати</b>	<b>Протяжність, км</b>	<b>Витрати палива, л</b>	<b>Загальні витрати, грн</b>
Доставка сировини	2576	460	15180
Доставка товарів оптовим клієнтам	4732	845	27885
Доставка товарів інтернет-покупцям	6932,8	1238	40854
Адміністративні рейси	716,8	128	4224
Інші	3712,8	663	21879
<b>Разом</b>			<b>110022</b>

Невелика частка з загальних витрат належить витратам на адміністративні рейси (4%). Вони включають різноманітні поручення, експедиції та дослідницьку діяльність. Витрати на транспортну логістичну діяльність включають не тільки витрати на паливо основних та інших рейсів, а й витрати на утримання автопарку. Для цього розглянемо витрати на утримання і технічне обслуговування кожного з авто ( табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Загальні витрати на утримання автопарку ТОВ «А-Мега Трейд»  
за січень-березень 2020 рік, грн**

<b>Найменування витрат</b>	<b>Витрати</b>			
	<b>Renault Traffic</b>	<b>Ford Transit</b>	<b>ГАЗ-3302 «Газель»</b>	<b>ЗИЛ4331</b>
Витрати на ЗП водія	114000	228000	342000	228000
Відрядження водія	8800	14080	36960	-
Автоцивільне страхування	7990	17500	32580	22500
Вулканізація	700	1400	2400	1600
Стоянки	800	1600	2400	2200

Витрати на тех. обслуговування	650	1290	1770	900
Ремонти позапланові	2350	7980	14670	15360
Непередбачені витрати	4490	9920	18750	18620
Амортизація	5970	12920	22020	16500
Разом	145750	294690	473550	305680
<b>Загальні витрати</b>	<b>1219670</b>			

Отже, показники логістичної системи підприємства знаходяться на достатньому рівні та в оптимальних межах. Логістичні витрати підприємства мають доволі високий рівень, що спричинено постійним розвитком логістичної діяльності підприємства, так в 2019 р. був проведений реінжиніринг логістичної системи та її модернізація. Витрати на логістику займають левову частку в структурі загальних витрат підприємства. Оптимізуючи логістичну систему, можна досягнути значних переваг як на ринку збуту так і удосконалити внутрішньологістичні процеси, що призведе до підвищення конкурентоспроможності підприємства. ТОВ «А-Мега Трейд» необхідно підвищити результативність планування логістичної діяльності.



## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «А-МЕГА ТРЕЙД»

#### 3.1. Розробка плану підвищення результативності планування логістичної діяльності ТОВ «А-Мега Трейд»

Логістичні планування - це систематичний процес постановки логістичних цілей, вибору шляхів їх досягнення, формування управлінських рішень та прогнозування наслідків цих дій [14]. Етапи планування:

- 1) формулювання цілей;
- 2) постановка проблеми;
- 3) пошук варіантів;
- 4) прогнозування;
- 5) оцінка і прийняття рішень.

Активний розвиток складської агрологістики в Україні протягом останніх років забезпечив врівноваженість сезонних коливань цін на зернові та олійні культури. У цілому існуюча система логістичних потужностей для зберігання зернових в умовах аграрних підприємств та сертифікованих зернових складів на сьогодні є номінально достатньою.

За всіх позитивних тенденцій у розвитку внутрішньої логістики зберігання зерна ТОВ «А-Мега Трейд» не позбавлене певних недоліків та слабких місць (рис. 3.1).

Зокрема, зерносклади в умовах ТОВ «А-Мега Трейд» переважно використовуються для накопичення зерна без його належної підготовки до зберігання. Підприємство часто не мають можливості належним чином контролювати якість запасів, що зберігаються необхідно постійно проводити лабораторного аналізу якості зерна. Важливим показником в оцінюванні логістичних потужностей зерноскладів є і можливість відвантаження запасів сільськогосподарської продукції на різні види транспорту.

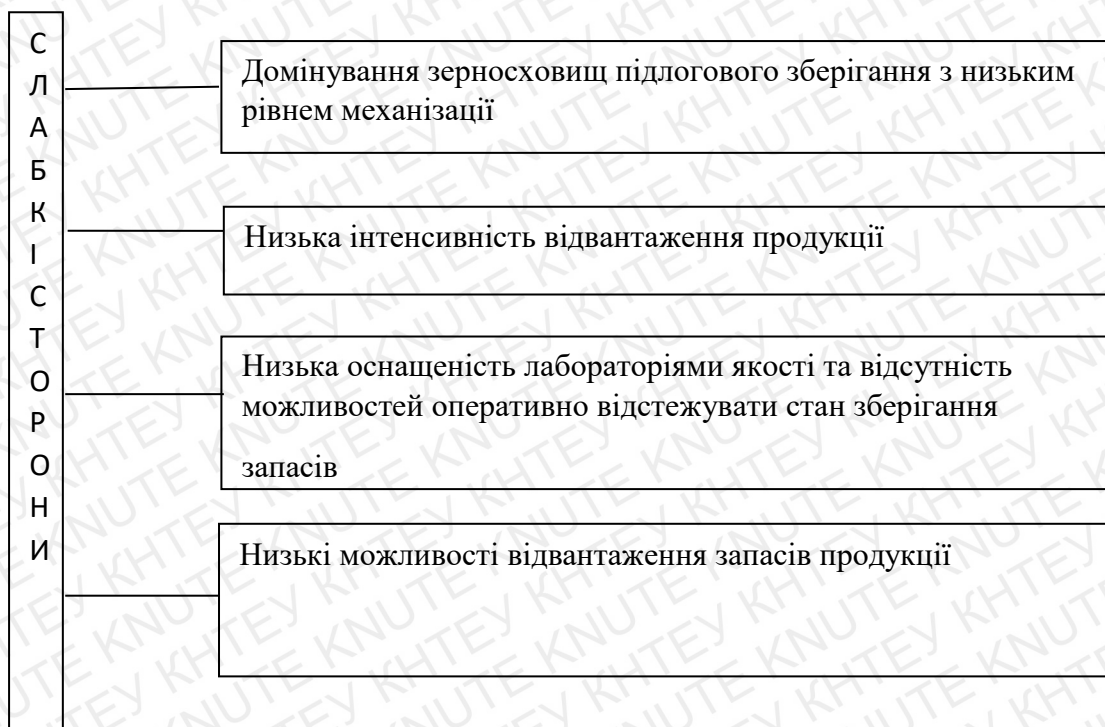


Рис. 3.1. Основні слабкі сторони зберігання зерна в системі внутрішньої логістики ТОВ «А-Мега Трейд»

Очікуваний приріст виробництва і експорту зернових у найближчій перспективі може призвести до дефіциту логістичних потужностей для зберігання, що підвищує роль ТОВ «А-Мега Трейд» в умовах зберігання сільськогосподарської продукції. Нами запропоновано для подальшого планування та удосконалення логістичної діяльності підприємства такі заходи (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Заходи щодо покращення планування логістичної діяльності на складах ТОВ «А-Мега Трейд»**

Назва заходу	Пропозиції
Підвищити пропускну спроможність складів ТОВ «А-Мега Трейд»	Пропонуємо для підвищення пропускну спроможності складів ТОВ «А-Мега Трейд» замінити ваги на пунктах приймання зерна, зняти обмеження для автотранспорту до маси у 80 т та до 20 м за габаритами. Крім того, відремонтували дорожнє покриття на шляху, що веде на елеваторний комплекс. Розпочавши обслуговувати більші транспортні засоби, зафіксували економію транспортних витрат, як

	порівняти з тим самим періодом попереднього року — близько 20%. Крім очевидного факту, що, скажімо, використання п'яти 20-тонників значно дорожче, ніж двох 50-тонників, заощадивши час, що зазвичай витрачався на оформлення документів, лабораторний аналіз тощо
Впровадити альтернативні джерела енергії	Сушіння зерна — найдорожча складова серед усіх етапів аграрної логістики ТОВ «А-Мега Трейд», що пов'язано з її енергоємністю. Високі ціни на газ, що традиційно використовується для сушіння сільськогосподарської продукції, стимулюють до переходу на альтернативні технології. Пропонуємо впровадити застосування піролізних котлів, які до того ж дозволяють упровадити безвідходну систему виробництва в рамках одного елеваторного комплексу. Заощаджена різниця може становити до 160 дол. США для 40 т зберігання сільськогосподарської продукції
Впровадити універсальний вид енергії	Організувати процес пресування відходів, отриманих на етапі очищення зерна, в пелети, що використовуються як універсальний вид енергії для твердопаливних котлів, пелетами можна опалювати приміщення елеваторного комплексу

Джерело: запропоновано автором

Пропонуємо для підвищення результативності планування логістичної діяльності вдосконалити систему розрахунку економічних показників логістичного зберігання сільськогосподарської продукції (табл. 3.3).

Запропоновані нами заходи щодо вдосконалення технологічного процесу на складі ТОВ «А-Мега Трейд» дозволить підвищити ефективність зберігання сільськогосподарської продукції, збільшити обсяги прибутку та скоротити витрати на зберігання.

**Запропоновані економічні показники-індикатори для планування логістичної діяльності щодо зберігання сільськогосподарської продукції для ТОВ «А-Мега Трейд»**

<b>Назва показника</b>	<b>Один. виміру</b>	<b>Розрахункова формула</b>	<b>Позначення</b>
Кількість тонно-днів зберігання продукції	т/день	$K_{\text{тд}} = M_{\text{п}} \cdot T$	$K_{\text{тд}}$ – кількість т/дн. зберігання продукції $M_{\text{п}}$ – проектна місткість сховищ, т $T$ – тривалість (час) виробничого використання сховищ, дн.
Собівартість 1 тонно-дня зберігання продукції	грн	$C_{\text{тд}} = V_3 / K_{\text{тд-ф}}$	$C_{\text{тд}}$ – собівартість 1 т-дня зберігання $V_3$ – загальні витрати на зберігання продукції, грн $K_{\text{тд-ф}}$ – фактична кількість д-дн. зберігання продукції
Прибуток від зберігання на одиницю ємності сховища (питомий показник)	грн/тонна	$\text{ПП}_3 = \text{П}_3 / M_{\text{п}}$	$\text{ПП}_3$ – прибуток від зберігання на одиницю ємності сховища $\text{П}_3$ – прибуток від зберігання продукції, грн $M_{\text{п}}$ – проектна ємність сховища

Джерело: складено автором на основі [15]

Другим кроком є розрахунок прогнозу збуту за формулою

$$P_{\text{збуту}} = \frac{O + 4 \cdot M + P}{6}, \quad (3.1)$$

де  $O$  – оптимістичний проноз;

$M$  – найімовірніший прогност;

$P$  – песимістичний прогност;

4,6 – стала величина;

Наступним кроком є розрахунок стандартного відхилення за формулою

$$B_{\text{станд}} = \frac{O - P}{6} \quad (3.2)$$

Відповідно до загальної теорії статистики найвірогідніше (з ймовірністю 95%) прогноз перебуватиме в межах, які визначаються за формулою [47]:

$$\text{Продаж} = \Pi_{\text{збуту}} \pm 2 * B_{\text{станд}} \quad (3.3)$$

Обсяги реалізації сільськогосподарської продукції досить важко спрогнозувати, оскільки важливим фактором впливу є природні умови. Нами було розраховано оптимістичний прогноз продажу продукції ТОВ «А-Мега Трейд», проте це не кінцевий показник, що впливає на прогноз реалізації продукції (товарів, послуг). Важливим фактором впливу є зберігання сільськогосподарської продукції.

Таблиця 3.4

**Прогноз розрахунку операційного прибутку від реалізації сільськогосподарської продукції ТОВ «А-Мега Трейд» відповідно до запропонованих заходів**

Показник	2019 р	2020 р (прогноз)	Індекс зростання
Рослинництво			
Свекла	64,8	64,6	1,01
Картопля	63,7	97,0	1,5
Яблука	218,0	162,1	0,7
Пшениця	504,8	792,3	1,6
Кукурудза на зерно	88,2	70,0	0,8
Всього, тис грн	1202,7	1964,5	1,5

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства ТОВ «А-Мега Трейд»

Визначимо прогноз логістичних витрат на 2020-2021 рр. Довірчий інтервал - це діапазон навколо кожного передбаченого значення, в який відповідно до прогнозу (при нормальному розподілі), ймовірно, повинні потрапити 95% точок, які стосуються майбутньому. Довірчий інтервал допомагає визначити точність прогнозу. Чим він менше, тим вище вірогідність

прогнозу для даної точки. Довірчий інтервал за замовчуванням визначається для 95% точок, але це значення можна змінити за допомогою стрілок вгору або вниз. На рис. 3.2 зобразимо план-прогноз логістичних витрат за оптимістичним та песимістичним прогнозом.

Таблиця 3.5

**План-прогноз логістичних витрат ТОВ «А-Мега Трейд»**

Часова шкала	Значення	Прогноз	Прив'язка низької вірогідності	Прив'язка високої вірогідності
01.01.2019	15954,30			
01.02.2019	31949,20			
01.03.2019	38447,78			
01.04.2019	48443,00			
01.05.2019	54893,35			
01.06.2019	59912,50			
01.07.2019	46250,00			
01.08.2019	49109,83			
01.09.2019	49246,03			
01.10.2019	51973,75			
01.11.2019	54754,09			
01.12.2019	51307,87			
01.01.2020	55954,30			
01.02.2020	66629,71			
01.03.2020	71063,30			
01.04.2020	87558,57			
01.05.2020	88944,42			
01.06.2020	86913,38			
01.07.2020	85295,24			
01.08.2020	86467,31			
01.09.2020	88277,45			
01.10.2020	89789,34			
01.11.2020	92765,55	92765,55	92765,55	92765,55
01.12.2020		95549,61	82985,64	108113,59
01.01.2021		98334,10	79684,28	116983,91
01.02.2021		101118,58	77168,39	125068,77
01.03.2021		103903,06	74949,04	132857,09
01.04.2021		106687,55	72848,48	140526,61
01.05.2021		109472,03	70781,66	148162,41

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства ТОВ «А-Мега Трейд»

План-прогноз зроблено без урахування впливу факторів на формування логістичних витрат, а саме: погіршення стану пандемії в країнах, різкий скачок коливання валют та підвищення рівня інфляції. Таким чином, ми розраховуємо більше на прив'язку високої вірогідності, оскільки це можна віднести до песимістичного прогнозу.

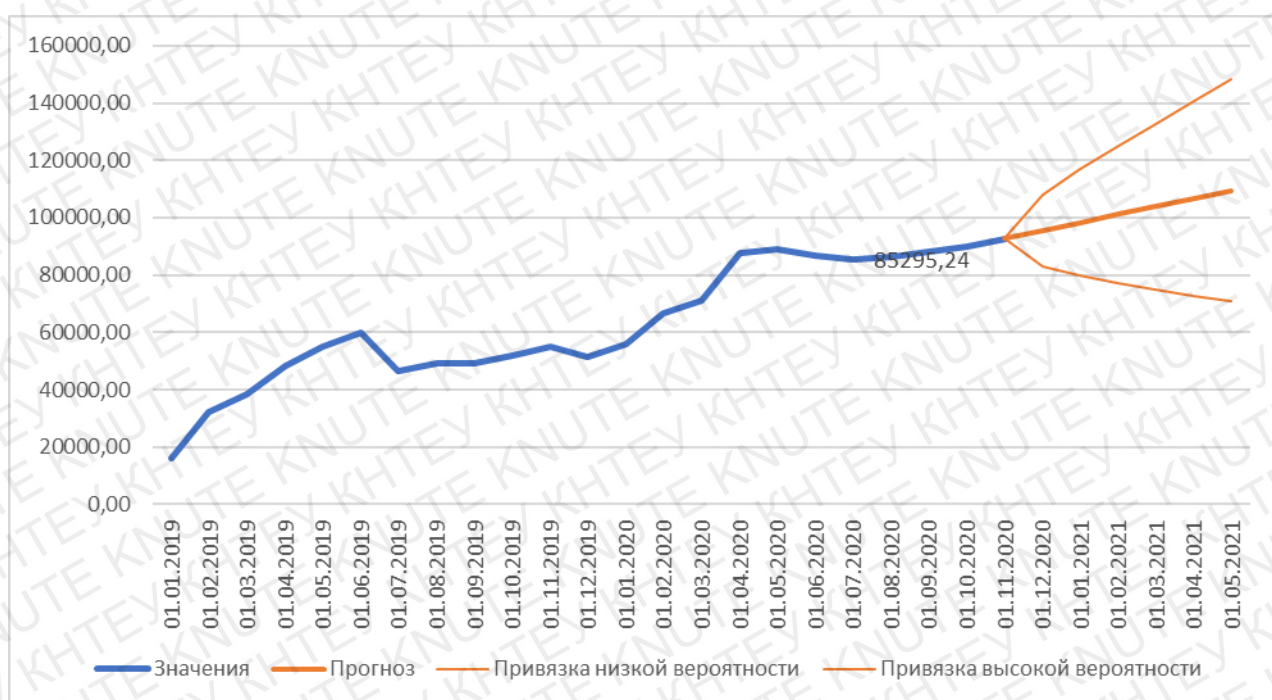


Рис. 3.2. План-прогноз логістичних витрат ТОВ «А-Мега Трейд»

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства ТОВ «А-Мега Трейд»

Таким чином, згідно із проведеного нами дослідження, в основу планування логістичної діяльності покладений аналіз перспектив розвитку системи логістичного управління з оцінкою зовнішніх умов її функціонування. Найбільш важливий елемент такого аналізу – це комплексне дослідження зовнішнього середовища підприємства з акцентом на довгострокову перспективу підприємства в утриманні конкурентних переваг. На основі результатів такого аналізу формуються цілі логістичної діяльності, розробляється програма щодо удосконалення системи планування логістичної діяльності.

### **3.2. Удосконалення системи планування логістичної діяльності підприємства**

Стратегічне планування логістичної діяльності не є макетом майбутнього. У бізнес-середовищі відбувається досить багато змін: змінюється ринок, уподобання споживачів, з'являються нові та зникають старі конкуренти, пропонуються нові технології та можливості, змінюються фінансові умови. Стратегічне планування – це динамічний процес, який досить чутливий до змін. Стратегічне планування логістичної діяльності дозволяє визначити найбільш важливі питання, які виникають перед підприємством [15].

Процес планування логістичної стратегії схожий з загальним плануванням стратегії розвитку підприємства. В першу чергу потрібно розробити основні цілі, а потім розробити більш детальні заходи щодо їх досягненню. Розроблення логістичної стратегії для підприємств відбувається у кілька етапів: стратегічний аналіз логістичної системи підприємства; проектування моделі логістичної стратегії; реалізація стратегії; контроль за реалізацією стратегії.

Таким чином, пропонуємо декомпозицію бізнес-процесу «Розробка стратегічного управління логістичною діяльністю» для ТОВ «А-Мега Трейд» за допомогою програмного продукту VPwin, який є досить розвиненим засобом моделювання, що дозволяє проводити аналіз, документування і поліпшення бізнес-процесів. За допомогою цього програмного продукту можна моделювати дії в процесах, визначати їх порядок і необхідні ресурси. Моделі VPwin створюють структуру, необхідну для розуміння бізнес-процесів, виявлення подій і порядку взаємодії елементів процесу між собою [18]. Розробимо декомпозиція IDEF0 A0 «Розробка стратегічного управління логістичною діяльністю» за кожним зазначеним процесом.

Так, IDEF0 A1 «Стратегічний аналіз логістичного середовища підприємства» декомпозиціровано у чотири процеси: отримання та обробка первинної інформації відповідно до дослідження ринку споживачів та постачальників, проведення стратегічних досліджень інформації (проводиться



SWOT-аналіз діяльності підприємства, PEST-аналіз та ін.), узгодження результатів аналізу, складання аналітичного звіту. На виході процесу складається звіт-прогноз перспективного розвитку діяльності підприємства (рис. 3.3).

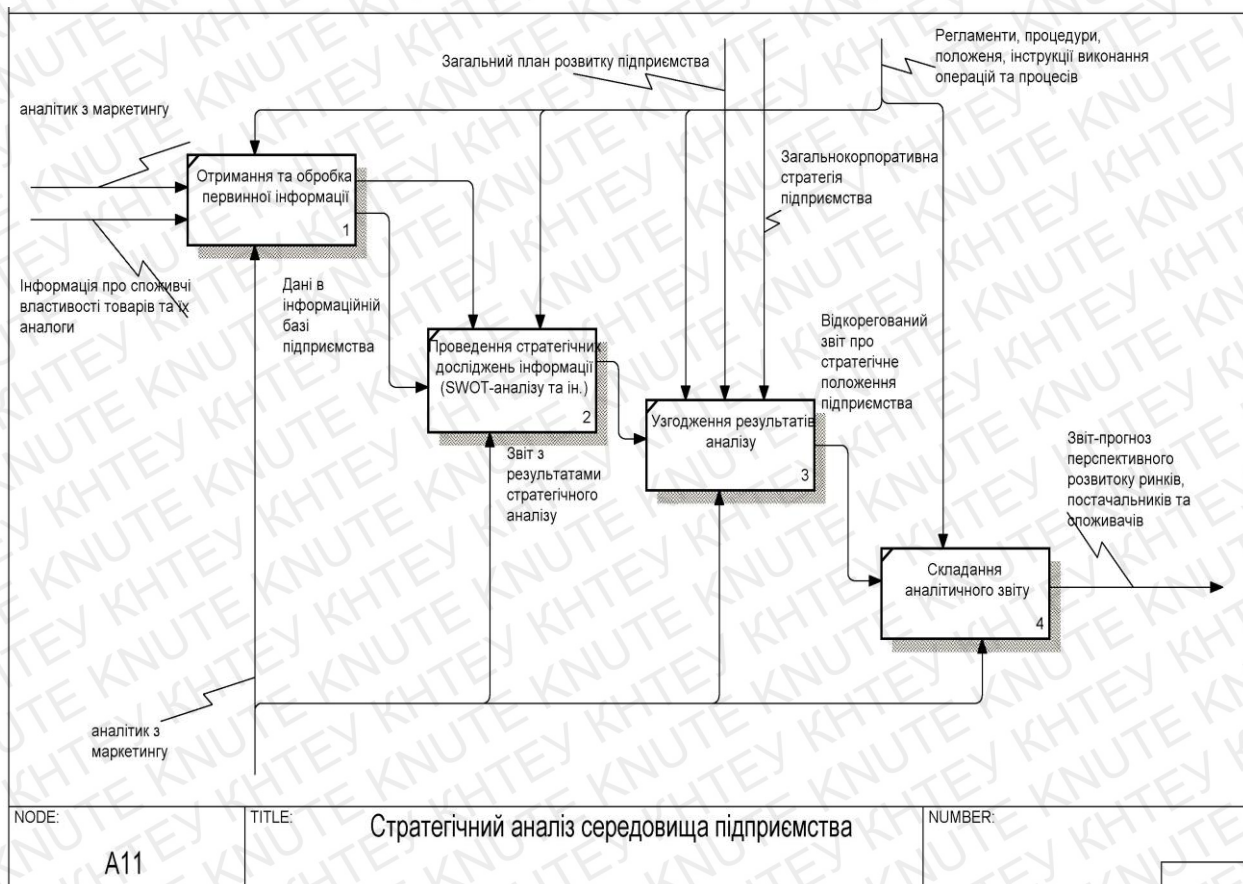


Рис. 3.3. Декомпозиція бізнес-процесу IDEF0 A1 «Стратегічний аналіз логістичного середовища підприємства» (1-й рівень)

*Джерело: розроблено автором.*

На третьому рівні декомпозиції IDEF0 A12 «Визначення стратегічних цілей підприємства» декомпозиціоновано у чотири процеси: підготовка вихідних даних на основі складеного звіту-прогноз перспективного розвитку діяльності підприємства, розробка стратегії продажу, розробка стратегії логістичного обслуговування, розробка стратегії сервісного обслуговування. На виході процесу розробляються функціональні стратегії підприємства (рис. 3.4).

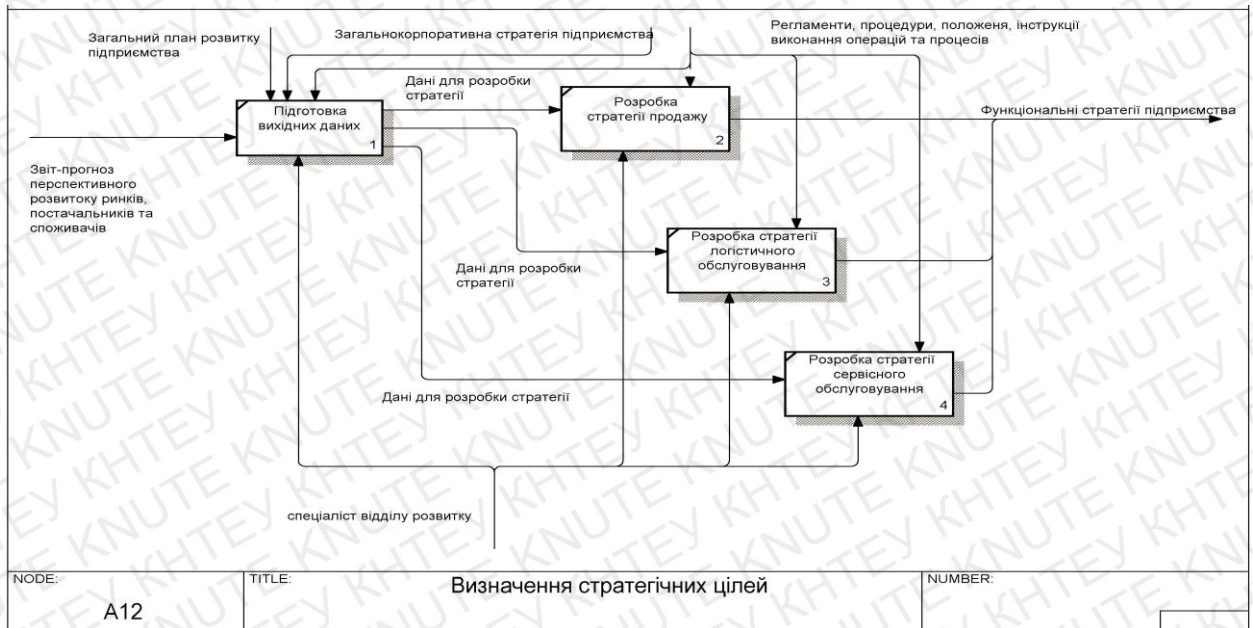


Рис. 3.4. Декомпозиція бізнес-процесу IDEF0 A12 «Визначення стратегічних цілей» (2-й рівень)

Джерело: розроблено автором.

На четвертому рівні декомпозиції IDEF0 A13 «Розробка стратегічних заходів» на основі розроблених функціональних стратегій чотири процеси: визначення цільових показників та обмежень виконання стратегій, розробка плану продажів, розробка бюджету логістичної діяльності, розробка бюджету сервісного центру. На виході процесу розробляються плани операційної діяльності підрозділів (бюджет продажів та бюджет логістичної діяльності) (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Декомпозиція бізнес-процесу IDEF0 A13 «Розробка стратегічних заходів» (3-й рівень)

За оцінкою результативності організації логістичного процесу на складі, що було нами зазначено у параграфі 2.2, розробимо пропозиції щодо вдосконалення організації технологічного процесу на складі ТОВ «А-Мега Трейд». Пропонуємо керівникові складу прийняти такі рішення щодо планування покращення роботи складу (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

**Пропозиції щодо планування покращення роботи складу  
ТОВ «А-Мега Трейд»**

Причини	Усунення причин
Визначити причини втрат часу при виконанні операцій: розвантаження (Кч = 1,137), розміщення (Кч = 1,038), підбір та комплектація (Кч = 1,133), відвантаження (Кч = 1,248) за якими виявлено перевищення фактичного часу виконання операцій над запланованим.	Керівникові відділу логістики розробити регламентацію роботи працівників щодо виконання бізнес-процесів на складі
Розробити та впровадити заходи щодо усунення причин затримок у виконанні операцій до 01.12.2020.	Відповідальні – старші комірники дільниць експедиції (за операціями розвантаження, відвантаження) та зберігання (за операціями розміщення, підбір та комплектація).
Визначити причини перевищення допустимої кількості помилок за операціями: розвантаження (Кт = 0,99806), прийомка та маркування (Кт = 0,99688), розміщення (Кт = 0,96321), підбір та комплектація (Кт = 0,94727), відвантаження (Кт = 0,99791).	Спеціалістам відділу логістики розробити систему ідентифікації показників логістичних бізнес-процесів та розробити мотиваційну програму щодо підвищення продуктивності роботи працівників складу
Розробити та впровадити заходи щодо усунення причин помилок у виконанні операцій до 01.02.2021.	Відповідальні – старші комірники дільниць експедиції (за операціями розвантаження, приймання та маркування, відвантаження), зберігання (за операціями приймання та маркування, розміщення, підбір та комплектація та старший комплектувальник (операція підбору та комплектації).

За отриманою комплексною оцінкою результативності зберігання сільськогосподарської продукції директором з логістики ТОВ «А-Мега Трейд» прийнято таке рішення.

1. Виявити причини недостатнього рівня управління складом та забезпечити усунення недоліків у виконання операцій бізнес-процесу «Складування» у 4 кварталі 2020 року.
2. Надати звіт про усунення недоліків до 10.03.2021.
3. Забезпечити результативність управління складом на рівні не нижче 0,99 на 01.05.2021 р. Відповідальним призначити керівника складу ТОВ «А-Мега Трейд».

Запропонований методичний підхід до оцінки результативності технології зберігання надасть можливість використати в розрахунку доступні для підприємства дані. Результати дослідження результативності зберігання сільськогосподарської продукції в цілому та окремих її складових надасть ТОВ «А-Мега Трейд» такі можливості:

- створення інформаційної бази для розробки менеджментом підприємства управлінських впливів на технологію зберігання та прийняття рішень про їх застосування, які є зворотнім зв'язком управління логістичною системою, тобто тими коригуючими діями, що спрямовують розвиток логістичної системи до певної встановленої стратегічної моделі;
- отримання індикаторів планування логістичної діяльності в тому разі, якщо у логістичній стратегії були задані цільові значення часткових показників та загального рівня ефективності, за якими власник процесу технології зберігання може оцінити стан виконання логістичної стратегії;
- використання показників результативності технології зберігання у якості факторів мотивації персоналу логістичних підрозділів торговельного підприємства, що надають можливість, поряд з операційними показниками діяльності, об'єктивної оцінки роботи логістичного персоналу.
- Зважаючи на зміст даних, що застосовуються при розрахунках комплексної оцінки результативності, ефективно застосування запропонованої

системи оцінки може бути лише при достатньому розвитку програмно-інформаційних систем підтримки технологічного процесу на складі.

Вдосконалення транспортного забезпечення пропонуємо реалізувати завдяки використанню інноваційних транспортних та вантажорозвантажувальних засобів, розвиток ремонтно обслуговуючої бази, оптимальне розміщення вантажоутворюючих та вантажоприймальних пунктів. Рациональне управління транспортно-логістичних витрат включає оптимальне складання маршрутів, підвищення успішності контролінгу стосовно місця знаходження транспортних засобів із застосування новітніх інформаційних технологій. Розроблені нами пропозиції щодо покращення планування логістичної діяльності ТОВ «А-Мега Трейд» сприятимуть підвищенню його конкурентоспроможності

## ВИСНОВКИ

У ході проведено дослідження нами:

1. Визначено сутність теоретичних підходів до планування логістичної діяльності підприємства торгівлі, які полягають у визначенні впровадження ефективного інструментарію результативності логістичної діяльності, а саме: скорочення запасів при використанні логістичних підходів забезпечується завдяки високому ступеню узгодженості дій учасників логістичних процесів, підвищенню надійності поставок товарів, раціональності розподілу запасів тощо.
2. Проаналізувавши логістичну систему та методи планування логістичної діяльності ТОВ «А-Мега Трейд» визначено, що підприємство працює на ринку з 2105 року, спеціалізується на продажу сільськогосподарської продукції, зерна, овочів та фруктів. Підприємство має склади та власний транспорт, який доставляє продукцію до підприємств.
3. Оцінено результативність організації логістичної діяльності підприємства та визначено, що показники логістичної системи підприємства знаходяться на достатньому рівні та в оптимальних межах. Логістичні витрати підприємства мають доволі високий рівень, що спричинено постійним розвитком логістичної діяльності підприємства, так в 2019 р. був проведений реінжиніринг логістичної системи та її модернізація. Витрати на логістику займають лівову частку в структурі загальних витрат підприємства;
4. Розроблено план підвищення результативності планування логістичної діяльності ТОВ «А-Мега Трейд», запропоновано економічні показники-індикатори для планування логістичної діяльності щодо зберігання сільськогосподарської продукції для ТОВ «А-Мега Трейд».
5. Обсяги реалізації сільськогосподарської продукції досить важко спрогнозувати, оскільки важливим фактором впливу є природні умови. Нами було розраховано оптимістичний прогноз продажу продукції ТОВ «А-Мега Трейд», проте це не кінцевий показник, що впливає на прогноз реалізації

продукції (товарів, послуг). зробити пропозиції щодо вдосконалення системи планування логістичної діяльності підприємства. План-прогноз зроблено без урахування впливу факторів на формування логістичних витрат, а саме: погіршення стану пандемії в країнах, різкий скачок коливання валют та підвищення рівня інфляції.

6. Розроблено декомпозицію бізнес-процесу «Стратегічний аналіз логістичного середовища підприємства» за допомогою використання програмного продукту VPwin IDEF. Що дозволить підприємству ефективно планувати логістичні витрати підприємства. Розроблено пропозиції щодо планування покращення роботи складу ТОВ «А-Мега Трейд».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Уткіна Ю.М., Беседіна Ю. Стратегічне планування логістичної діяльності підприємства // Вісник економіки транспорту і промисловості № 59, 2017. [текст]. – С 186 – 194.
2. Бутов А. М. Перспективи використання логістичних стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємства [Текст] / А. М. Бутов // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету „Економічна думка”, 2013. – Том 14. – № 2. – С. 124-131.
3. Тридід О.М. Логістичний менеджмент: навч. посіб. / О.М. Тридід, К.М. Таньков; за ред. проф., д-ра екон. наук О.М. Тридіда. – Харків: ВД “ІНЖЕК”, 2005. – 224 с
4. Крикавський Є. Логістика. Для економістів. Підручник / Є. Крикавський. - Львів: Вид. Нац. універ. «Львівська політехніка», 2004. - 448 с
5. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії: Підручник / Є. В. Крикавський. - Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (інформаційновидавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту шкільної освіти), «ІнтелектЗахід», 2004. - 416 с.
6. Фролова Л.В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти: [монографія] / Л.В. Фролова – Д.: ДонДУЕТ, 2004. – 130 с.
7. Логистическая стратегия и какие стратегии получили наибольшее распространение [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.logsystems.ru/articles/logisticheskaya-strategiya-i-kakie-strategii-poluchili-naibolshee-rasprostranenie>
8. Дикань, В.Л. Процеси формування стратегії діяльності корпоративних інтегрованих структур / В.Л. Дикань // Науковий вісник



Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – Вип. 9. – Частина 3. – 2014. – С. 88-91.

9. Witkowski J. Metodologiczne podstawy strategii logistycznej w przedsiębiorstwie / J. Witkowski // GmiL. – 1993. – Nr 12. – S. 214–217.

10. Ільченко Н.Б. Логістичні стратегії в торгівлі : монографія / Н.Б. Ільченко. – Київ : Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2016. – 432 с.

11. Хрутьба В. О. STEP-аналіз умов реалізації проекту впровадження логістичних систем поводження з відходами регіону / В. О. Хрутьба, А. Г. Картавий // Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія. – 2012. – Вип. 9. – С. 231-235. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Upsal\\_2012\\_9\\_55](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Upsal_2012_9_55)

12. Кочубей Д. Розробка логістичних стратегій торговельних підприємств / Д. Кочубей // Товари і ринки . - 2010. - № 1. - С. 9-17.

13. Кочубей, Д. Управління мережевою структурою ланцюгів постачання [Текст] / Д. Кочубей // Київський національний торговельно-економічний університет. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. - 2019. - N 3. - С. 19-27. - ISSN 1028-7507

14. Пономаренко В. С. Логістичний менеджмент / В. С. Пономаренко, К. М. Таньков, Т. І. Лепейко ; за ред. В. С. Пономаренка. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2015. – 440 с.

16. Сумець О.М. Логістичні витрати підприємства: теоретичний аспект : монографія / О.М. Сумець; Харк. нац. техн. ун-т сіл. госпва ім. П. Василенка. – Х. : Міськ. друк., 2013. – 223 с.

17. Євдокимов А. В. [Логістичні стратегії та логістичні процеси на торговельних підприємствах](#) [Текст] / А. В. Євдокимов, Ю. В. Чорток, А. О. Родимченко // Сталий розвиток економіки: Всеукраїнський науково-виробничий журнал / ПВНЗ «Університет економіки і підприємництва» ПП «Інститут економіки і технологій підприємництва». – 2012. – Вип. 1 (11). – С. 246-249.

18. Herbert W. Davis. Logistics Cost and Service / W. Herbert // Journal of business logistics. – Vol. 22. – No 2. – 2002. – Vol. 248. Issue 3. – P. 55.

### Додаткова література

19. P. Pietras, M. Szmit, Zarządzanie projektem. Wybrane metody i techniki, Oficyna KsięgarskoWydawnicza „Horyzont”, Łódź 2003, s. 140.

20. H.Ch. Pfohl, Zarządzanie logistyką, Biblioteka Logistyka, Poznań 1998, s. 201.

21. A. Kosieradzka, S. Lis, Produktywność. Metody analizy i tworzenia programów poprawy, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000.

22. Dwiliński L., Zarys logistyki przedsiębiorstwa, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2006

23. Diagnostyka procesów. Modele. Metody sztucznej inteligencji. Zastosowania, pod red. J. Korbicza, J.M. Kościelnego, Z. Kowalczyka, W. Cholewy, WNT, Warszawa 2002

24. Goncharov, P.P. and Fedorova, I.A. (2012), "Improving the competitiveness of companies by reducing logistics costs", Vestnik udmurtskogo universiteta, vol. 4, pp. 26-31.

25. Eremina, E.A. (2008), "Ways to reduce logistics costs in the distribution of products", Al'manah sovremennoj nauki i obrazovanija, vol. 3 (10), pp. 66-67. 34.

Кравець О. С. Статистика: Навчальний посібник / О. С. Кравець. – О.: Пальміра, 2008. – 266 с.

26. Смирнов І. Г. Транспортна логістика : навч. посібн. / І. Г. Смирнов, Т. В. Косарева. – К. : ЦУЛ, 2013. – 214 с. 13. Тюріна Н.М. Логістика : [навч. посіб.] / Н.М. Тюріна, І.В. Гой, І.В. Бабій. – К. : Центр учбової літератури, 2015. – 223 с.

27. Грицуленко С.І. Потенціал і розвиток підприємства : [навч. посіб.] / С.І. Грицуленко. – О. : ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2014. – 99 с. 79

28. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : [навч. посіб.] / Н.С. Краснокутська. – Х. : ХДУХТ, 2004. – 287 с.
29. Шевців Л.Ю. Логістичні витрати підприємства: формування та оцінювання : [монографія] / Л.Ю. Шевців, І.І. Петецький. – Львів : Львівська політехніка, 2011. – 244 с.
30. Шандрівська О.Є. Логістичний менеджмент. Теоретичні основи : [навч.- метод. посіб.] / О.Є. Шандрівська, В.В. Кузяк, Н.І. Хтей. – Львів : Львівська політехніка, 2014. – 195 с
31. Коніщева Н.Й. Пропозиції щодо створення спеціалізованого структурного підрозділу з управління логістичною діяльністю вугільного підприємства / Н.Й. Коніщева, Н.В. Трушкіна // Економічний вісник Національного гірничого університету. – 2005. – № 1. – С. 97–107.
32. Трушкіна Н.В. Удосконалення організаційної структури управління логістичною діяльністю вугільної шахти / Н.В. Трушкіна // Економічний вісник Національного гірничого університету. – 2006. – № 1. – С. 86–91.
33. Коніщева Н.Й. Пропозиції щодо удосконалення організаційної структури управління логістичною діяльністю на вугільних шахтах / Н.Й. Коніщева, Н.В. Трушкіна // Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону: регіон. наук.-практ. конф., Красноармійськ, 13 грудня 2007 р. – Красноармійськ: Красноармійський індустріальний ін-т Донецького нац. технічного ун-ту. – 2007. – С. 106–113.
34. Magge J.F., Copacino W.C., Rosenfield D.B. Modern Logistigcs Management: Integrating Marketing and Physical Distribution. – New York: John Wiley, 1985. – P. 35.
35. Рудюк Л.В. Фінансова логістика як інструмент підвищення конкурентоспроможності бізнесу авто перевізників. [Електронний ресурс]. –
36. Seuring S. Cost Management in Supply Chains / S. Seuring, M. Goldbach. – Heidelberg : Physica-Verlag, 2002. – 445 p.



## STEP-аналіз конкурентоспроможності логістичної системи Київської обл., де реалізує свою продукцію ТОВ

### «А-Мега Трейд»

Фактори	Невикористані можливості	Загрози	Зроблені дії	Необхідно прийняти
Економічні фактори	<ul style="list-style-type: none"> <li>– високий рівень підприємницької активності;</li> <li>– наявність різнопланового інвестиційного потенціалу;</li> <li>– наявність унікальних виробничих логістичних комплексів</li> <li>– співробітництво з сусідніми регіонами.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– недостатня інвестиційна активність щодо розвитку логістичної системи;</li> <li>– подальше посилення карантинних заходів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– підвищення питомої ваги посередницької діяльності;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– підвищення рівня інформаційно-консультативної підтримки;</li> <li>– пошук додаткових позабюджетних коштів на розвиток професійної складської нерухомості;</li> <li>– підвищення інвестиційного клімату.</li> </ul>
Політичні фактори	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відсутність взаєморозуміння між різними групами політичної еліти щодо напрямків розвитку складської нерухомості в регіоні;</li> <li>– нестабільна політична ситуація в країні та регіоні.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– схвалення Концепції Державної програми реформування транспортної інфраструктури;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– підвищення міжнародної політичної ініціативи в області забезпечення розвитку країни та регіону</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– підвищення кваліфікації рівня високопосадовців;</li> <li>– удосконалення законодавчої бази країни.</li> </ul>

Соціальні фактори	– недостатньо інтенсивне використання геополітичного становища.	– посилення соціальної напруги на деяких територіях регіону через велику питому вагу осіб, які не беруть участь у виробничому процесі, не виконують позитивних суспільних функцій, не мають певного соціально-економічного статусу.	– підвищення кваліфікації персоналу; – розвинута мережа торгівельних послуг. –	– підвищення рівня інфраструктури; – використання досвіду розвинених країн.
Технологічні фактори	– техніко-технологічне забезпечення виробничого комплексу; – рівень ефективності каналів збуту; – використання сучасних транспортних технологій.	– поступове «старіння» професійних кадрів.	– розробка нових інформаційних та інших ресурсів.	– упровадження науково-технічних розробок; – рівень автоматизації та механізації складських робіт; – використання сучасних складських технологій.