

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра торговельного підприємництва та логістики

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ
ПІДПРИЄМСТВА ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ**

(за матеріалами ТОВ «Агрохімічна компанія «Гросдорф»)

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
к.е.н., доцент

Круподері
Євгенії Анатоліївни

Кулік
Анна Володимирівна

Ільченко
Наталія Борисівна

Київ 2020

АНОТАЦІЯ

Круподеря Є.А. Формування і розвиток логістичної інфраструктури підприємства оптової торгівлі (за матеріалами ТОВ «Агрохімічна компанія Гросдорф»). – КНТЕУ. – 2020 – 56с.

В роботі проаналізована діяльність та функцій логістичної інфраструктури ТОВ «Агрохімічна компанія «Гросдорф», яка виробляє і реалізує мінеральні добрива. Також визначено економічні аспекти формування логістичної інфраструктури. Проведені дослідження системи управління логістичною інфраструктурою компанії показали, що управління логістичними процесами на підприємстві відіграє дуже важливу роль.

З метою удосконалення системи логістичної інфраструктури компанії можна запропонувати: розширювати пошук можливих джерел сировини, підтримувати постійний контакт з потенційними споживачами, налагодити використання прогресивних форм і методів вивчення попиту.

Ключові слова: логістична інфраструктура, система управління, дистрибуція, попит, SWOT-аналіз

ANNOTATION

Krupoderya E.A. Formation and development of the logistics infrastructure of the wholesale trade enterprise (according to the materials of LLC "Agrochemical Company Grossdorf"). – KNUTE. – 2020 – 56 p.

The activity and functions of the logistics infrastructure of Grosdorf Agrochemical Company LLC, which produces and sells mineral fertilizers, are analyzed in the work. The economic aspects of the formation of logistics infrastructure are also identified. Studies of the company's logistics infrastructure management system have shown that the management of logistics processes at the enterprise plays a very important role.

In order to improve the company's logistics infrastructure, we can offer: to expand the search for possible sources of raw materials, maintain constant contact with potential customers, to establish the use of advanced forms and methods of studying demand.

Keywords: logistics infrastructure, management system, distribution, demand, SWOT-analysis

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
Розділ 1. Теоретичні аспекти управління логістичною інфраструктурою підприємства оптової торгівлі.....	8
Розділ 2. Дослідження процесу формування логістичної інфраструктури підприємства оптової торгівлі.....	18
2.1. Аналіз логістичної інфраструктури підприємства оптової торгівлі.....	18
2.2. Оцінка економічної ефективності логістичної діяльності підприємства оптової торгівлі.....	25
Розділ 3. Шляхи розвитку логістичної інфраструктури на підприємстві оптової торгівлі.....	35
3.1. Розробка та обґрунтування заходів розвитку логістичної інфраструктури на підприємстві оптової торгівлі.....	35
3.2. Оцінювання ефективності впроваджених заходів з розвитку логістичної інфраструктури на підприємстві оптової торгівлі.....	43
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах розвитку економічних систем, активізації конкурентної боротьби на ринку товарів та послуг все більшого значення набуває логістичний підхід щодо впровадження нових, більш ефективних технологій обслуговування. Через слабкий розвиток логістичної інфраструктури та відсутність ефективної системи управління більшість вітчизняних підприємств залишаються неконкурентоспроможними та фактично не дотримуються сучасних ринкових вимог до світового рівня транспортно-логістичного обслуговування. Тому ефективна діяльність підприємства значною мірою залежить від ефективного управління його логістичною інфраструктурою.

Загальні положення формування та розвитку логістичної інфраструктури висвітлені вітчизняними науковцями у працях Бакаєва О.О., Григорак М.Ю., Довби М.О., Крикавського Є.В., Пономаренко Л.А., Пономарьової Ю.В, Постан М.Я., Чернописької М.О. та інших. Також деякі питання з цієї проблеми дослідженні у працях таких зарубіжних учених, як Бауерсокс Д.Д., Гаджинський А.М., Кальченко А.Г., Клосс Д.Д., Ламберт Д.М., Миротін Л.Б, Михайлова О.І., Неруш Ю.М., Портер М., Сергеев В.І., Сток Дж. Р, Уотерс Д. та інші.

Однак у науковому колі досі не вироблено єдиного підходу щодо визначення змісту логістичної інфраструктури підприємства, методичних підходів щодо її формування та управління. Саме це обумовлює актуальність проблеми формування логістичної інфраструктури, а також визначення її науково-практичного значення в діяльності вітчизняних підприємств.

Мета роботи - розробка теоретичних та практичних рекомендацій з удосконалення системи формування та управління логістичною інфраструктурою підприємства. Відповідно до мети **завданнями** роботи є:

- з'ясування сутності та функцій логістичної інфраструктури організації;

- розгляд методичних підходів до управління логістичною інфраструктурою підприємства;
- визначення економічних аспектів формування логістичної інфраструктури організації;
- дослідження системи управління логістичною інфраструктурою підприємства;
- аналіз методів формування та розвитку інфраструктури підприємства;
- оцінка ефективності управління логістичною інфраструктурою на підприємстві;
- удосконалення системи логістичної інфраструктури підприємства;

Об'єктом дослідження є процес формування логістичної інфраструктури організації.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні положення та методи формування та управління логістичною інфраструктурою ТОВ «Агрохімічна компанія «Grossdorf»

Методи дослідження. Робота виконана на основі матеріалів аналітичних оглядів спеціалізованих періодичних видань, а також даних, зібраних автором у процесі дослідження підприємства.

При написанні роботи було проаналізовано значна кількість інформаційних джерел. Апробація отриманих результатів була здійснена у вигляді статті «Оцінювання ефективності логістичної діяльності підприємства оптової торгівлі» (дод. А) . Практична значущість роботи полягає у розробці рекомендацій з формування та управління логістичною інфраструктурою, які можуть бути використані для реалізації стратегічних заходів, спрямованих на формування стійких конкурентних переваг, що сприятимуть зростанню ефективності функціонування підприємства.

Структура та обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який нараховує 39 найменувань. Основний текст роботи викладено на 56 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ІНФРАСТРУКТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ

Сферою практичної реалізації логістичної концепції та логістичного підходу виступає логістична діяльність підприємства. Логістичну діяльність суб'єктів господарювання частина науковців розглядає як практичну реалізацію комплексних логістичних функцій та елементарних логістичних операцій. Комплексні логістичні функції поділяють на: базисні (постачання, виробництво, збут), ключові (підтримування стандартів обслуговування споживачів, управління закупівлями, транспортування, управління запасами, управління процедурами замовлення, управління виробничими процедурами, ціноутворення, фізичний розподіл) та підтримуючі (складування, вантажопереробка, захисне пакування, забезпечення повернення товару, забезпечення запасними частинами й сервісне обслуговування, збір зворотних відходів, інформаційна комп'ютерна підтримка). Основними складовими логістичних функцій є навантаження, розвантаження, затарювання, експедирування вантажів, перевезення та зберігання вантажів, приймання та відпуск товарів зі складу, перевантаження, сортування й комплектація, консолідація вантажів, збір, зберігання й передача інформації про вантажі, розрахунки з постачальниками, страхування вантажів, передача прав власності на товар, митне оформлення та інші логістичні операції, які здійснюються на підприємстві [1].

Враховуючи те, що метою логістичної діяльності є гармонізація інтересів виробників, постачальників і споживачів, то її основними напрямками є: удосконалення параметрів вхідних потоків ресурсів на основі покращення зв'язків з постачальниками; удосконалення внутрішніх потоків, тобто результатів і погодженості дій підрозділів підприємства; удосконалення зв'язків з споживачами, забезпечення найбільш точної відповідності вихідних потоків товарів та послуг з їх вимогами [2,3].

Логістичний процес – це організована в часі послідовність виконання логістичних операцій, що дозволяє досягти задані цілі. До логістичних процесів належать процеси, що пов'язані зі зміною параметрів простору (розміщення), часу, форми, властивостей логістичних потоків. Наприклад, формування господарських зв'язків по поставкам товарів, доставка ресурсів від постачальників, управління складськими операціями, прогнозування потреби в перевезеннях, виконання перевезень і всіх необхідних при цьому супутніх операцій, доставка продукції в магазини, представництва, а також процеси управління, що забезпечують ефективне планування, контроль і регулювання потоків. Логістичні процеси характеризуються технологічними режимами, засобами технічного забезпечення, матеріальними й трудовими витратами тощо [3].

Відповідно до етапів розвитку логістики розрізняють такі етапи розвитку організації логістичної діяльності [4]:

- операційної координації (наприклад, координації транспортних та складських процесів у фізичному розподілі продукції з метою зниження витрат);
- цілісної координації процесів фізичного розподілу товарів (наприклад, транспортних, складських, пакувальних, опрацювання замовлення, обслуговування споживача) та між функціональної координації (наприклад, логістики з маркетингом, фінансами, кадрами тощо);
- стратегічної інтеграції на базі інформаційних технологій всіх ланок повного логістичного ланцюга (наприклад, від джерела матеріальних ресурсів до споживача кінцевого виробу) з метою отримання стратегічних ефектів.

Кожне підприємство організує свою логістичну діяльність по-своєму. Крикавський Є. В. [5,6] виділяє такі напрями організації логістики:

- орієнтація на ринок;
- орієнтація на логістичний канал.

Орієнтація на організацію логістичних процесів передбачає ефективне керування всіма логістичними операціями, що додають вартість до реалізованої

продукції. У цьому випадку компанія ставить задачу максимально швидкого виконання замовлень. Процесна орієнтація організаційних структур є найбільш розповсюдженою.

Організація логістики, орієнтована на ринок, зосереджує зусилля у сфері спільної реалізації поставок клієнтам та сфері координації продажів. Цей напрям менш поширений.

Орієнтація на чітку роботу каналів розподілу передбачає тісну координацію між логістичною діяльністю виробника і подібних операцій клієнтів, дистрибуторів, постачальників. Використовується рідко.

Одним з важливих завдань логістичного управління є дослідження та оцінка стратегічних та операційних аспектів організації логістичної діяльності на підприємстві.

Ефективність функціонування логістичної діяльності на підприємстві залежить від розвитку логістичної інфраструктури, завдяки якій виконуються всі необхідні логістичні процеси та операції з матеріальними та іншими супутніми їм потоками. Проблема формування логістичної інфраструктури та її ефективне управління розглядається як цінний актив, що сприяє виключенню додаткових непотрібних витрат[7]

Інфраструктуру логістичних процесів можна розглядати як система засобів просторово-часового перетворення логістичних потоків та сукупність підприємств, що забезпечують організаційно-економічні умови проходження цих потоків.

Інфраструктура дозволяє виконувати такі завдання логістики [1;7]:

- складування продуктів (складські будівлі, споруди, обладнання);
- переміщення продуктів (транспортні і маніпуляційні засоби (переміщення у складах, цехах, торгових залах на короткі відстані));
- захист продуктів (система пакування, яка також забезпечує формування транспортних одиниць, передачу інформації тощо);
- перетворення інформації логістичних процесів.

Якість та вартість виконання наведених завдань логістики істотно залежить від технічних умов, в яких виконуються логістичні процеси: кількості, розміру та географічного розташування елементів інфраструктурної мережі. Проектування та формування логістичної інфраструктури у складі логістичної системи підприємства – важливе завдання менеджерів з логістики.

Групування об'єктів логістичної інфраструктури представлено на рис. 1.1. Інфраструктуру логістики розглядають на макро- та макрорівні та відповідно розрізняють зовнішні та внутрішні об'єкти інфраструктури логістичних процесів підприємства.

До числа зовнішніх об'єктів логістичної інфраструктури відносять: підприємства-постачальники, вантажні термінали, логістичних операторів, центри логістичних послуг, торговельно-посередницькі установи, магазини роздрібної торгівлі, транспорт та склади загального користування, таропакувальні підприємства, митниці, телеінформаційні мережі, а також фінансово-кредитні, юридичні установи, центри зайнятості, підготовки кадрів та ін.



Рис. 1.1. Інфраструктура логістичних процесів [1]

До внутрішніх об'єктів логістичної інфраструктури належать склади, внутрішні дороги підприємства, устаткування для переміщення, пакування матеріальних ресурсів та перетворення інформації. Підприємство може мати власні об'єкти логістичної інфраструктури, а може використовувати відповідні об'єкти інших підприємств та організацій.

У сучасному конкурентному середовищі необхідна постійна модифікація інфраструктури логістики для пристосування до змін вимог ринку. Вибір якнайкращого розташування інфраструктурної мережі може стати для підприємства першим кроком до отримання конкурентних переваг.

З'ясувавши призначення логістичної інфраструктури розглянемо більш детально процес управління логістичною інфраструктурою, визначимо проблеми, які виникають при управлінні інфраструктурою та наведемо методи їх розв'язання.[8,9]

Розкриємо сутність поняття «управління логістичною інфраструктурою» - процес приведення інфраструктури підприємства до стану рівноваги або досягнення цілей по ефективному забезпеченню та обслуговуванню логістичних процесів та операцій на підприємстві. Зрозуміло, що досягнення стану рівноваги інфраструктури, достатньо складна задача, при вирішенні якої виникають проблеми, з якими дуже часто стикаються підприємства, через які зменшується ефективність логістичної інфраструктури, гальмується виконання основних завдань, які ставить перед собою підприємство, наслідком чого є значні непотрібні втрати часу та коштів.

Є.В. Крикавський в системі управління логістичною інфраструктурою виділяє наступні питання, які підлягають вирішенню[10]:

- загальні питання управління логістичною інфраструктурою (парк власного рухомого складу, ремонт та експлуатація обладнання, складське обладнання, складські споруди, та ін.)
- управління власним транспортним господарством (диспетчерські служби, підрозділи по плануванню сполучень руху та ін.)

Логістичну інфраструктуру оптового підприємства необхідно розглядати як внутрішньо так і зовнішньо, стосовно логістичної системи, що досліджується.

Загальну систему управління логістичною інфраструктурою підприємств розглянемо, як сукупність двох підсистем, які мають певні зв'язки та відношення між собою:

- підсистема зовнішнього управління логістичною інфраструктурою підприємств (парк рухомого складу, ремонт та експлуатація обладнання, складські споруди, складське обладнання та інші забезпечуючі засоби та споруди, які не входять до внутрішнього середовища логістичної системи, що досліджується на протязі всього логістичного ланцюга)
- підсистема внутрішнього управління логістичною інфраструктурою підприємств, що досліджується (власне транспортне господарство, складське господарство, пакувальні служби, обладнання, підрозділи по обслуговуванню логістичних процесів та інше, що є внутрішнім середовищем логістичної системи)

Система управління логістичною інфраструктурою підприємств ставить перед собою наступні задачі:

- вибір альтернатив стратегії розвитку логістичної інфраструктури;
- розрахунки показників ефективності елементів логістичної інфраструктури;
- розподіл функцій, обов'язків, відповідальності працівників, які займаються обслуговуванням логістичних процесів та операцій;
- мотивація до праці, підвищення кваліфікації персоналу, перенавчання;
- розробка норм та нормативів праці та матеріально-технічного розвитку;
- утворення інформаційної інфраструктури;
- зменшення витрат на обслуговування матеріального потоку;
- наскрізне планування та контроль всіх учасників логістичного ланцюга.

Починаючи формувати логістичну інфраструктуру, необхідно визначити кількість та місцезнаходження кожного типу підрозділу (об'єктів), необхідних

для виконання логістичних функцій. Крім того, необхідно встановити, скільки та яких запасів необхідно мати на кожному об'єкті та де розташовувати замовлення клієнтів на постачання.[11]

При виборі місць розташування елементів логістичної інфраструктури необхідно враховувати наступні фактори [6]:

- місце розміщення замовників;
- культура;
- відношення органів влади та їх плани;
- прямі та непрямі витрати;
- відношення суспільності;
- операції;
- розмір та конфігурація ділянки;
- транспортна доступність місцевості;
- конкуренти;
- потенціал розширення або здійснення змін;
- ситуація на місцевому ринку праці;
- політична стабільність;
- природні умови;
- обмінні валютні курси

Врахування вище перерахованих факторів, ще не говорить про повне рішення цієї проблеми; рішення задач розміщення та отримання оптимального варіанта розташування елементів логістичної інфраструктури, неможливе без застосування математичних та евристичних методів.

Друга проблема управління логістичною інфраструктурою – це неефективне використання основних засобів підприємства, слідством якої є збільшення витрат підприємства. Основними причинами виникнення цієї проблеми є: непропорційне співвідношення між робочою силою та основними фондами, простої обладнання, не інтенсивне використання обладнання, не раціональне використання виробничої площі, зменшення фондівіддачі основних фондів та інші.[12,13]

Для характеристики використання основних засобів підприємства використовують дві групи показників: часткові та загальні. Загальні показники – це перш за все, фондівдача та рентабельність, які використовують для характеристики основних фондів підприємства на всіх рівнях господарювання вцілому. Часткові показники, як правило, натуральні, застосовуються для характеристики використання основних фондів підприємств або їх підрозділів, які поділяються на екстенсивні та інтенсивні [14].

Третя проблема, яку слід відзначити – це висока вартість обладнання та технологічних засобів елементів інфраструктури. Сьогодні, щоб бути конкурентоспроможним на ринку певної продукції чи послуги, потрібно швидко реагувати на зміни та вимоги користувачів. Ці зміни супроводжуються значними витратами на модернізацію обладнання та закупку нових необхідних технологічних засобів елементів інфраструктури.

Четверта проблема, стосується рівня підготовки кадрів, які займаються управлінням логістичною інфраструктурою, методам їх роботи, оснащенням сучасними технологічними засобами та обладнанням, способів управління інфраструктурою.

Остання з проблем, на яку слід звернути увагу – це низький рівень організації інформаційної інфраструктури підприємств, відсутність інтегрованого інформаційного центру продовж всього логістичного ланцюга. На ефективність функціонування всіх ланок логістичного ланцюга впливає характер інформації, яка надходить до всіх учасників та час її перетворення. Більшість підприємств, раціоналізують свою інфраструктуру за рахунок консолідації центрів обробки даних, стандартизації настільних комп'ютерів, впровадження передового досвіду експлуатації інформаційних систем та інше[15].

Після проведеного аналізу основних проблем, які виникають на підприємствах при управлінні логістичною інфраструктурою, розглянемо методи, завдяки яким їх можна вирішити:

1. Моделювання процесів розташування елементів логістичної інфраструктури. Елементи інфраструктури повинні бути розташовані таким чином, щоб витрати на їх використання були максимально низькими. [16]
2. Вдосконалення системи управління і контролю над фондами і активами підприємства, з метою зменшення виробничих витрат на експлуатацію обладнання впродовж всього життєвого циклу.
3. Розподіл стратегічних основних фондів. Розподіл обладнання виходячи з потреб виробництва. Впровадження методів внутрішніх розрахунків: площі, кількості засобів механізації, кількості робітників та ін. Звідси, збільшиться продуктивність основних засобів підприємства, зменшиться втрата неефективного використання елементів інфраструктури.
4. Зменшення витрат підприємства за рахунок оренди, а не купівлі деяких будов, споруд, обладнання або придбання їх в кредит. Основні фінансові потоки підприємства будуть спрямовані на розвиток основної діяльності підприємства.
5. Комплексне планування технічного обслуговування та проведення запобіжних заходів, щодо ремонтування та модернізації основних засобів підприємства.
6. Підвищення кваліфікації, перекваліфікація персоналу, проведення практичних навчальних заходів, конференцій.
7. Розробка нових більш ефективних моделей інтегрованої логістичної інфраструктури підприємств, використовуючи новітні інформаційні технології. Створення наскрізної моделі логістичної інфраструктури підприємств, яка дозволить об'єднати в єдину систему логістичні процеси та операції, створити єдиний логістичний центр на протязі всього логістичного ланцюга.

Емпіричні дослідження Н.В. Чорнописької [16] показали, що підприємці часто оцінюють стан і розвиток логістики на підприємстві за обсягами складських площ, за кількістю перевезень, тобто зосереджуючись переважно на кількісних показниках, не приділяючи увагу, наприклад, економічній

ефективності використання існуючих логістичних систем. При цьому показники, пов'язані з оцінюванням внеску логістики у діяльність підприємства, розмежовуються автором на: показники, що характеризують логістичну систему (площа, місткість, пропускна спроможність, кількість тощо) та показники, що характеризують роботу логістичної системи (ефективність, продуктивність, надійність, гнучкість тощо)

Отже, логістична інфраструктура підприємства являє собою систему, що регламентує та регулює структуру і швидкість матеріальних потоків виходячи з необхідних критеріїв ефективності функціонування підприємства. Засади формування ефективної логістичної інфраструктури мають бути спрямовані на застосування проектних підходів, що враховують сучасний стан інфраструктури та наявні проблеми, формують логістичну інфраструктуру за принципом оптимізації сукупних витрат на одиницю її пропускної здатності.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ

2.1 Аналіз логістичної інфраструктури підприємства оптової торгівлі

Пріоритетним напрямком професійної діяльності агрохімічної компанії «Grossdorf» є виробництво мінеральних добрив, висока якість яких підтверджується авторитетними аграріями Європи та всього світу. Широкий спектр продукції характеризується унікальними хімічними властивостями, які дозволяють оптимізувати процес підвищення врожаю на освоєних площах без додаткових витрат на обробку нових земель для виробників. На відміну від багатьох інших вітчизняних підприємств, які випускають мінеральні добрива, компанія «Grossdorf» в період складних економічних реформ змогла зберегти свій виробничий потенціал, займаючи одну з лідируючих позицій серед найбільших виробників і експортерів цієї продукції.

Агрохімічна компанія «Grossdorf» протягом багатьох років займається власною розробкою, виробництвом і реалізацією високоякісної хімічної продукції, яка використовується сучасними сільгоспвиробниками. Високкокваліфіковані фахівці компанії у співпраці з профільними науковими центрами розробили власну широку лінійку добрив, які відрізняються поліпшеними характеристиками і підвищеним вмістом поживних речовин, мікроелементів і активаторів росту. Великий досвід роботи в даній сфері і наявність високотехнологічного виробничого обладнання дозволяє підприємству випускати найбільш якісну, затребувану і доступну продукцію на всьому сучасному ринку мінеральних добрив України і СНД.[17]

Характеристика збутової політики базується на дослідженні зовнішнього середовища підприємства та вивченні його можливостей, які повинні бути направлені на:

- розкриття потенціалу організації відповідно до ситуації на ринку;

- виявлення сильних сторін діяльності підприємства і недоліків, які мали місце;
- визначення наскільки діяльність підприємства відповідала умовам ринку;
- виявлення необхідних технічних і технологічних змін.

При організації системи збуту в компанії «Grossdorf» використовується непрямий вид збуту, що передбачає участь в збуті торгових посередників, ускладнюється додатковими ланками з елементами обміну інформацією. Відповідно канали будуються на використанні досвіду посередників і різних форм праці з торговою мережею. Підприємство перекладає значну частину витрат по збуту і відповідно частку ризику на формально незалежних контрагентів (торговими та іншими організаціями з якими співпрацює підприємство), знижуючи контроль за рухом товару і, як наслідок, поступаючись їм частиною комерційної вигоди.

Структура збутового апарату підприємства має наступний вигляд (рис. 2.1):



Рис.2.1. Структура збутового апарату підприємства «Grossdorf»

Функціонує відділ наступним чином:

- заключає договори з контрагентами (торговими та іншими організаціями з якими співпрацює підприємство) на постачання продукції. Відповідно до даного договору регулюються всі взаємовідносини підприємства

з покупцем і узгоджуються такі питання щодо якості, асортименту та кількості продукції, умови її поставки, приймання-передачі; розглядається ціна та загальна вартість договору, порядок розрахунків та ін.;

- здійснює підбір транспортних засобів для забезпечення доставки продукції;

- здійснює прийом та коригування замовлень від контрагентів. Замовлення здійснюються в кінці робочого тижня на наступний тиждень, але не пізніше трьох днів до дати доставки. Відповідно до замовлень планується щоденне виробництво продукції. Крім того існує механізм внесення змін до поданих замовлень протягом тижня;

- проводить виписку податкових і видаткових накладних та облік поверненої «витічки» (продукції, яка не потрапила до реалізації через причину, наприклад, неякісну упаковку чи невідповідну вагу) з торгівельної мережі.

Для деталізації і більш глибокого розуміння та можливостей відділу збуту охарактеризуємо основні функціональні та посадові обов'язки кожного з працівників відділу збуту.

Метою роботи начальника відділу збуту є своєчасне забезпечення виконання планових показників по продажу та просуванню продукції підприємства на закріпленій території шляхом ефективного управління торговою командою, персоналом логістики.

Основним завданням представника відділу збуту є донесення до потенційного покупця достовірної інформації про товар. Збут продукції проводиться конкретному клієнту згідно його попереднього замовлення.

Облік і контроль за одержанням запасів та відправкою замовлень дозволяє забезпечити ритмічність переробки вантажопотоків, максимальне використання потужностей у компанії «Grossdorf» та необхідні умови зберігання, підвищити оборотність складу.

Всі операції по розвантаженню і приймання вантажів здійснюються на умовах договору поставки.

Для кожного виду продукції розроблені спеціальні відомості про нормативні документи на об'єкти і методики виконання вимірювань, де описано показники кожного товару і їх допустимі значення, а також позначення і назва, методики та діапазон вимірювання.

Для виробництва продукції на кожен продукт розроблені спеціальні технологічні карти в яких описано технологічні операції починаючи від прийомки сировини до випуску готового продукту, маркування упаковки і його зберігання.

В агрохімічній компанії «Grossdorf» дотримуються раціонального планування складського приміщення, використовують універсальне сучасне обладнання, а також мінімізацію маршрутів внутрішньо-складського перевезення. Використовується також централізована доставка, що дозволяє істотно знизити транспортні витрати. Велику роль на підприємстві відведено комп'ютерно-інформаційному центру, науковій організації робочих місць що значним чином скорочує час і витрати, пов'язані з документообігом

Важливу роль у формуванні попиту, стимулюванню збуту та розширенні ринкових позицій відіграє фасування та упаковка продукту. Це засіб або комплекс засобів із забезпечення захисту продукції від пошкоджень та втрат, захисту довкілля, а також для полегшення процесів товарообігу, тобто перевезення, збереження і реалізації продукції.

Упаковка забезпечує зручність використання товару, комунікацію, сегментування ринку, співробітництва з каналами збуту.

Мінеральні добрива агрохімічної компанії «Grossdorf» реалізуються в Кіровоградській, Дніпропетровській, Запорізькій, Черкаській, Харківській, Полтавській, Чернігівській, Хмельницькій, Вінницькій, Одеській та Сумській областях. В областях також створено філії відділу збуту з подібними функціями до центрального відділу і однаковою структурою та штатом.

Однак, негативним в збутовій діяльності є той факт, що у агрохімічної компанії «Grossdorf» не має власної збутової мережі, тобто немає магазинів чи інших торгових точок.

Така схема просування не дає можливості підприємству швидко та ефективно реагувати на зміни вподобань та смаки споживачів. Адже більшість продукції потрапляє до замовника майже без прямого контакту із представником відділу збуту.

Основним завданням функціонування логістичної інфраструктури підприємств є створення механізму, що ефективно забезпечує взаємодію основних елементів логістичної системи: "постачання - виробництво - складування - транспортування - збут". Сучасні умови розвитку економічних процесів вимагають створення умов по об'єднанню промислових, комерційних підприємств і підприємств інфраструктури ринку в інтегровані логістичні ланцюги.

Необхідною умовою ефективного функціонування логістичної інфраструктури виробничих підприємств є перевищення логістичного потенціалу інфраструктури по відношенню до логістичного потенціалу основного матеріального потоку. Схематично організаційну структуру логістичної інфраструктури агрохімічної компанії «Grossdorf» можна представити у вигляді рисунку 2.2.

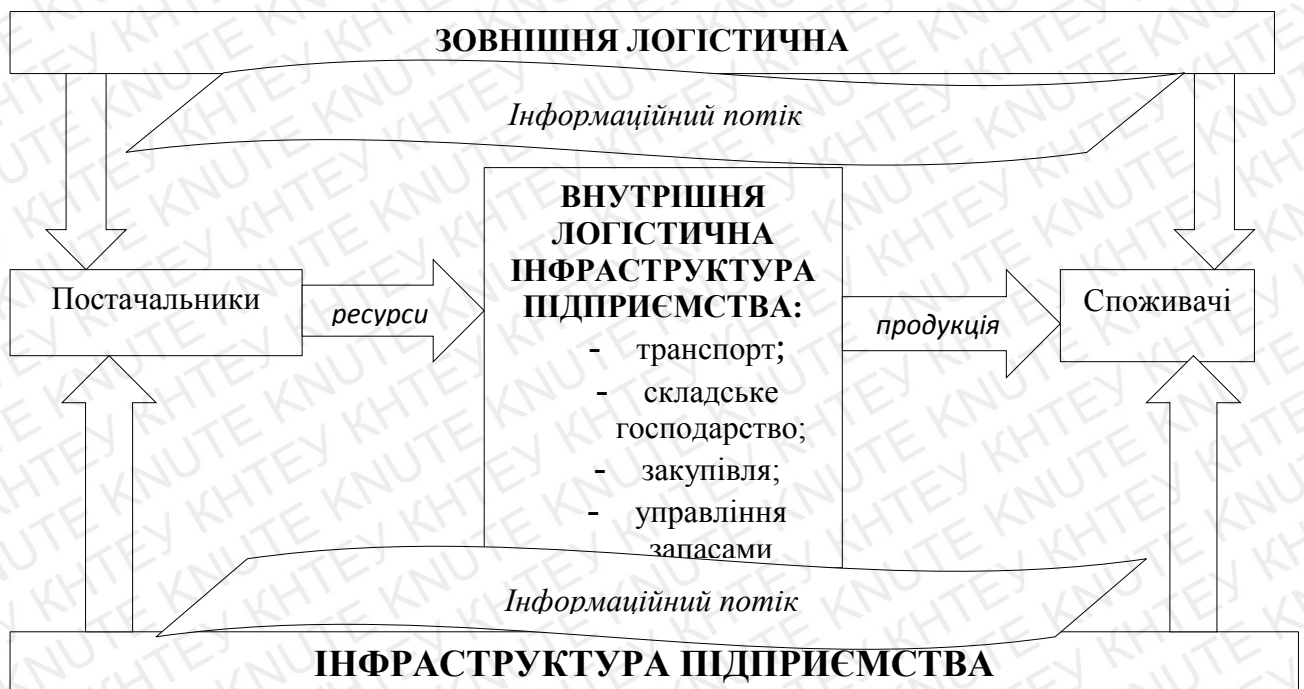


Рис.2.2 Організаційна структура логістичної інфраструктури підприємства

Цілісно логістична інфраструктура поєднує в собі зовнішню і внутрішню складову, що формують і регулюють матеріальні і інформаційні потоки в середовищі функціонування підприємства.

Для оцінки слабких і сильних сторін агрохімічної компанії «Grossdorf», як факторів внутрішнього середовища, та її зовнішніх можливостей і загроз, і з метою розробки стратегії досягнення цілей підприємства доцільно провести SWOT – аналіз.

SWOT – аналіз – полягає в тому, що, завдяки різним комбінаціям сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, можливо сформулювати оптимальну стратегію фірми згідно з умовами ринкового середовища.

Таблиця 2.1

SWOT – аналіз агрохімічної компанії «Grossdorf»

	<u>Можливості:</u> 1.Можливість розширення асортименту продукції; 2. Створення нових технологій.	<u>Загрози:</u> 1.Несприятливі коливання валютних курсів; 2. Можливість появи нових конкурентів з меншими витратами.
<u>Сильні сторони:</u> 1.Сучасні технології; 2. Налагоджені стосунки з постачальниками і споживачами; 3.Досвід персоналу; 4. Висока репутація у замовників.	<u>СіМ</u> Підприємству потрібно збільшити обсяги виробництва, використовуючи власний досвід роботи, підвищити якість продукції, здійснити більш глибоке проникнення на ринок.	<u>СіЗ</u> Використання свого потенціалу для витіснення конкурентів, зміцнення позицій на ринку, зміцнення стосунків з покупцями, підвищити конкурентоспроможність підприємства.
<u>Слабкі сторони:</u> 1.Внутрішні оперативні проблеми; 2. Обмежені фінансові можливості для розвитку виробництва.	<u>СліМ</u> Необхідно ліквідувати свої слабкі сторони: підвищити виробничий потенціал, покращити свій фінансовий стан.	<u>СліЗ</u> Необхідно сконцентрувати увагу на найбільш рентабельних видах продукції і за рахунок зменшення накладних витрат зменшити витрати.

Загалом агрохімічна компанія «Grossdorf» має досить стабільний стан на ринках, має достатньо можливостей, сильних сторін, таким чином, можна

зробити висновок, що підприємство досить конкурентостійке до можливих змін на ринках збуту продукції, а також має достатньо велику частку ринку, високу якість товарів і позитивний імідж.

Важливим показником у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства є PEST-аналіз. Метою цього аналізу є відстеження змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками та виявлення тенденцій, подій, непередбачуваних підприємству, але здійснюючих вплив на прийняття стратегічних рішень, а в подальшому і на логістичний сервіс.

У табл. 2.6 ми розглянули приклади політичного, економічного, соціального та технологічних факторів, які впливають на Агрохімічну компанію «Grossdorf».

Таблиця 2.2

**PEST- аналіз факторів макросередовища агрохімічної компанії
«Grossdorf»**

Політика	Економіка
1. Місцеві вибори	1. Інфляція
2. Зміна Законодавства України	2. Курс національної валюти
3. Урядова нестабільність	3. Ціни на енергоресурси
	4. Рівень безробіття
Соціум	Технологія
1. Вплив ЗМІ	1. Нові продукти
2. Соціальна мобільність населення	2. Нові патенти
3. Активність споживачів	

У рамках діяльності підприємства на зовнішньому ринку ключовими факторами успіху в конкурентній боротьбі є: завоювання стійкого фінансового положення на ринку; наявність передової технології і високого потенціалу власних науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок; уміння

проводити й ефективно використовувати маркетингові дослідження; здатність до маневрування за рахунок зміни якісних і цінових характеристик реалізованого товару, а також надання комплексу послуг, що включають інжинірингові, консалтингові, технічного обслуговування, послуги транспорту, реалізація діючої системи зв'язку з громадськістю; аналіз слабких і сильних сторін основних фірм-конкурентів на основі об'єктивної інформації.

2.2. Оцінка економічної ефективності логістичної діяльності підприємства оптової торгівлі

Сьогодні агрохімічна компанії «Grossdorf» – один з лідерів серед компаній, представлених в цьому бізнес-сегменті. Агрохімічна компанія «Grossdorf» надає споживачам широкий вибір мінеральних добрив. Співпрацюючи з відомими світовими постачальниками сировини Узбекистану, Казахстану, Білорусі, РФ, Литви, Грузії, Болгарії, Польщі та Туреччини, забезпечують покупців надійною і якісною продукцією. Компанія продовжує розвиватися, відкриваючи нові філії і заводи по всій Україні.

Великим позитивним моментом є те, що компанія має свій центр логістики і широкий власний автопарк:

- спеціалізовані авто, вантажопідємністю до 20 т, для перевезення аміака;
- потужні трактори CHALLENGER MT685D з системою RAVEN для контролю витрат добрив;

- культиватори-аплікатори BLU-JET LAND RUNNER II з системою доохолодження аміака та можливістю регулювання ширини міжрядів.

Компанія концентрує свою діяльність на ринку рідких мінеральних добрив і нових технологій контролю процесів росту. Є виробником мінерального добрива КАС. Загальна виробнича потужність компанії більш ніж 350 тис.тонн в рік. Частка Grossdorf на ринку КАС склала 15%: об'єм ринку КАС в 2018-2019 роках складає 800-950 000 тонн/рік. [18]

Однією з основних завдань компанії «Grossdorf» є постійний розвиток дилерської регіональної мережі і залучення нових партнерів. Це стає можливим

завдяки постійному розширенню філіальної мережі, товарного асортименту добрив на складах і розвитку додаткових сервісних послуг, таких як внесення безводного аміаку з 2013 року. Контроль витрат добрива, глибини внесення та точний підрахунок оброблених площ за допомогою GPS-навігації.

Компанії «Grossdorf» максимально відповідає вимогам клієнтів. Компанія пропонує конкурентні ціни, оперативну доставку, інформаційну та технічну підтримку партнерів, гнучку систему знижок, відстрочення платежу і різні пільгові умови для постійних клієнтів.

Визначено чіткі перспективні плани розвитку підприємства, які базуються на знанні потреб ринку та інвестиційних можливостей підприємства та регіону.

Компанія «Grossdorf» має постійні та стабільні контакти з покупцями як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках України. На внутрішньому ринку підприємство реалізує продукцію майже у всі області України.

З метою розширення ринків збуту, підприємство працює над покращенням якості продукції та сервісу, зниженням ціни, розширенням асортименту продукції.

Продукція підприємства реалізується як самовивозом, так і вагонними нормами.

Подальше збільшення виробництва мінеральних добрив буде залежати від наявності внутрішніх ринків збуту, зокрема попитом на них підприємств аграрного комплексу.

Підприємство має наміри впевнено триматися на українських ринках збуту завдяки високій якості продукції, ритмічності поставок, порядності і добросовісності при виконанні умов контрактів.

Управління логістичними процесами на підприємстві відіграє дуже важливу роль. Адже, від того як і коли буде доставлена сировина для виготовлення мінеральних добрив, тари, упаковки, від доставки виготовленої продукції кінцевому споживачу, напряму залежить прибуток підприємства. Відповідно, дослідивши такі показники як платоспроможність, фінансову

стійкість, ділову активність, рентабельність можна зробити висновки, щодо ефективності управління логістичними процесами на підприємстві. Платоспроможність та фінансова стійкість є найважливішими характеристиками фінансово-економічної діяльності підприємства в умовах ринкової економіки. Чим вище стійкість підприємства, тим більше воно незалежно від ринкової кон'юнктури і тим менше ризик опинитися на краю банкрутства. Тому у табл. 2.3 ми розглянемо такі показники платоспроможності агрохімічної компанії «Grossdorf», як коефіцієнт абсолютної ліквідності, загальний коефіцієнт покриття та проміжний коефіцієнт покриття, що допоможуть нам в повній мірі оцінити теперішній стан підприємства. І належним чином оцінити ефективність управління логістичними процесами

Таблиця 2.3

**Показники платоспроможності агрохімічної компанії «Grossdorf» за
2016-2019 роки**

№ з/п	Групи показників фінансового стану	2016	2017	2018	2019	Абсолютне ланцюгове відхилення		
						2017/2016	2018/2017	2019/2018
1.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,07	0,03	0,04	0,05	-0,04	0,01	0,01
2.	Загальний коефіцієнт покриття	1,98	1,75	1,63	1,68	-0,23	-0,12	0,05
3.	Проміжний коефіцієнт покриття	1,62	1,42	1,24	1,24	-0,20	-0,18	0,00

Коефіцієнт абсолютної ліквідності оцінює можливості розрахунку за терміновими короткостроковими зобов'язаннями найближчим часом, оцінює ефективність використання вільних грошових коштів. В нашому випадку фактичне значення показника є нижчим межі критеріального і можна зробити висновок, що у підприємства спостерігається дефіцит найбільш ліквідних коштів для покриття власних поточних зобов'язань.

Загальний коефіцієнт покриття надає загальну оцінку ліквідності підприємства, його платіжних можливостей покриття короткострокових зобов'язань, що оцінюються при умові не лише своєчасних розрахунків з дебіторами та ефективної реалізації готової продукції, а й продажу усіх матеріальних оборотних коштів протягом року.

Також даний показник характеризує кредитоспроможність підприємства. З табл.2.3 видно, що показник є не меншим ніж критеріальне значення тому підприємство знаходиться в зоні безпеки.

Проміжний коефіцієнт покриття характеризує ступінь покриття короткострокових зобов'язань лише за рахунок грошових коштів та дебіторської заборгованості(тобто без врахування товарних запасів). У агрохімічної компанії «Grossdorf» є можливості погашення необхідної частини поточних зобов'язань за рахунок обігових активів без урахування найменш ліквідної їх форми(товарно-матеріальних запасів).

Також, важливим показником нормального функціонування підприємства є його фінансова стабільність. Чим більше підприємство фінансово стабільне, тим воно є більш конкурентоздатнішим на ринку.

В табл. 2.4 ми розглянемо, завдяки низці коефіцієнтів, чи є Агрохімічна компанія «Grossdorf» фінансово стійкою.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами характеризує структуру обігових коштів за джерелами формування(демонструє частку власного капіталу, яка приймає участь у формуванні оборотних активів підприємства). Джерелом формування структури оборотних коштів є власний капітал.

Таблиця 2.4

**Показники фінансової стійкості агрохімічної компанії «Grossdorf» за
2016-2019 роки**

№ з/п	Групи показників фінансового стану	2016	2017	2018	2019	Абсолютне ланцюгове відхилення		
						2017/2016	2018/2017	2019/2018
1.	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,43	0,37	0,39	0,40	-0,07	0,02	0,02
2.	Коефіцієнт фінансової автономії (стабільності)	0,59	0,46	0,49	0,50	-0,13	0,03	0,01
3.	Коефіцієнт заборгованості	0,41	0,54	0,51	0,50	0,13	-0,03	-0,01
4.	Коефіцієнт фінансового важелю	1,45	0,85	0,95	0,99	-0,60	0,10	0,05
5.	Коефіцієнт поточної заборгованості	0,89	0,90	1,00	1,00	0,01	0,10	0,00
6.	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,53	0,68	0,67	0,68	0,15	-0,01	0,02

Коефіцієнт фінансової автономії (стабільності) розкриває рівень фінансування діяльності за рахунок власних коштів (частка власного капіталу в загальному обсязі капіталу підприємства). З табл. 2.4 видно, що фінансова стійкість підприємства в 2017-2018 роках дещо зменшилася, але в 2019 знову стабілізувалася, що знизило рівень залежності від позикових джерел фінансування.

Щодо, коефіцієнту заборгованості, то він характеризує рівень заборгованості підприємства (частка позикового капіталу в загальному його обсязі). Існує ймовірність підвищення рівня ризику невиконання своїх боргових зобов'язань.

Коефіцієнт фінансового важелю характеризує наявність власних коштів на одиницю позикових, що забезпечує при необхідності повернення останніх кредиторам. Проаналізувавши показники за 2016-2019 роки можна зробити висновки, що всі роки крім 2016 підприємство мало недостатньо коштів власного капіталу для покриття всіх зобов'язань підприємства.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу оцінює частку власного капіталу, що знаходиться в обороті, дозволяє вільно маневрувати цими засобами. Постійне збільшення, окрім 2017 року, показує на прискорення погашення дебіторської заборгованості та поточних зобов'язань.

Ділова активність підприємства у фінансовому аспекті проявляється, насамперед, у швидкості обороту його коштів.

У табл. 2.5^т ми проаналізуємо ділову активність підприємства в дослідженні рівнів і динаміки різноманітних коефіцієнтів оборотності

Оборотність оборотних активів. Цей показник дає змогу оцінити швидкість обороту всіх оборотних активів підприємства. З табл. 2.5 видно, що в період з 2017 по 2019 рік цей показник знижується, що свідчить про зростання періоду реалізації оборотних активів, а отже про зниження ефективності управління ними, що є досить негативною тенденцією.

Оборотність запасів розкриває швидкість з якою товарно-матеріальні запаси обертались протягом досліджуваного періоду. Зниження коефіцієнту, яке ми можемо відслідкувати в таблиці є негативною тенденцією, свідчить про затоварювання та створення понаднормативних запасів продукції. Відповідно це свідчить про не ефективне управління логістичними процесами на підприємстві, і потребує більшої уваги від керівництва. Можливо, розробка більш влучної логістичної стратегії, та більш раціональне використання складів.

Оборотність дебіторської заборгованості показує оцінку швидкості обороту поточної дебіторської заборгованості за продукцію, товари роботи, послуги. Зниження цього показника є негативним явищем: період кредитування підприємством своїх контрагентів зростає, або контрагентами не виконуються

контрактні зобов'язання по погашенню заборгованості. В той же час на підприємстві виникає дефіцит платіжних засобів, що обумовлює потребу пошуку нових джерел фінансування дебіторської заборгованості.

Таблиця 2.5

**Показники ділової активності агрохімічної компанії «Grossdorf» за
2017-2019 роки**

№ з/п	Групи показників фінансового стану	2017р.	2018р.	2019р.	Абсолютне ланцюгове відхилення	
					2018/2017	2019/2018
1	Оборотність оборотних активів (рази)	1,94	1,76	1,44	-0,18	-0,32
2	Оборотність запасів (рази)	7,30	7,04	3,73	-0,27	-3,31
3	Оборотність дебіторської заборгованості (рази)	3,06	2,67	2,09	-0,40	-0,57
4	Тривалість операційного циклу (дні)	169,12	188,75	272,34	19,63	83,59
5	Оборотність кредиторської заборгованості	4,58	3,65	2,95	-0,93	-0,70
6	Тривалість фінансового циклу (дні)	89,37	88,78	148,52	-0,60	59,75
7	Продуктивність (оборотність) активів (рази)	1,43	1,48	1,21	0,05	-0,27
8	Період обороту активів (дні)	255,0	246,6	302,2	-8,46	55,64

Тривалість операційного циклу – оцінка довжини операційного (торговельного) циклу, тобто періоду з моменту інвестування коштів у запаси до отримання виручки від продажу продукції. Явище зростання операційного циклу є негативним, оскільки збільшується період з моменту вкладання коштів в товарно-матеріальні запаси та дебіторську заборгованість до їх повернення в результаті продажу товарів(робіт, послуг) та інкасації дебіторської заборгованості і свідчить про зниження ефективності управління оборотними активами.

Оборотність кредиторської заборгованості оцінює середній період погашення кредиторської заборгованості, тобто час, на який кредитується підприємство з боку своїх господарських партнерів. В нашому випадку цей показник в період 2017-2019 р знижується, що в динаміці є позитивною тенденцією, та свідчить про спроможність підприємства кредитуватися своїми контрагентами на більш тривалий строк, тобто можливість довше використовувати в господарській діяльності кредитні ресурси.

Тривалість фінансового циклу оцінює довжину обороту грошових активів підприємства. Основна оцінка потреби в грошових активах, тобто часу з моменту інвестицій грошових коштів в оборотні активи до повернення грошей. З табл. 2.5 видно, що в період 2017-2019 роки показник знизився, що є позитивним оскільки більш швидко вивільнилися грошові кошти, та в 2019 році цей показник зріс, тобто відбулося уповільнення процесу вивільнення грошових коштів підприємства.

Співвідношення прибутку з авансованою вартістю або поточними витратами характеризує таке поняття, як рентабельність діяльності підприємств, організацій та установ.

Показники рентабельності є важливими характеристиками факторного середовища формування прибутку (та доходу) підприємства. З цієї причини вони є обов'язковими елементами порівняного аналізу та оцінки фінансового стану підприємства, тому в табл. 2.6 ми розглянемо ці показники.

Таблиця 2.4

Показники рентабельності підприємства за 2017-2019 роки

№ з/п	Групи показників фінансового стану	2017р.	2018р.	2019р.	Абсолютне ланцюгове відхилення	
					2018/2017	2019/2018
1	Рентабельність активів, %	5,52	9,40	7,50	3,88	-1,90
2	Рентабельність необоротних активів, %	21,21	60,20	46,88	38,99	-13,31
3	Рентабельність оборотних активів, %	7,48	11,16	8,93	3,68	-2,23
4	Рентабельність власного капіталу, %	10,00	19,85	15,22	9,84	-4,62
5	Рентабельність позикового капіталу, %	8,78	12,10	10,03	3,32	-2,06
6	Рентабельність обороту (продаж), %	0,09	0,11	0,09	0,02	-0,02

Рентабельність активів. Цей показник служить для визначення ефективності використання капіталу, оскільки дає загальну оцінку доходності вкладеного в операційну діяльність капіталу, як власного так і позикового. З 2017 по 2018 роки показник збільшився, що свідчить про підвищення ефективності використання активів та джерел їх фінансування, але в 2019 році

показник спав, що характеризує зниження ефективності використання майна підприємства.

Рентабельність оборотних і необоротних активів у порівнянні 2018 року з 2017 роком відбувається збільшення показників, а вже в 2019 в порівнянні з 2018 різке зменшення. Це говорить про досить неефективне використання необоротних активів та отримання не досить високого чистого прибутку в розрахунку на одиницю оборотних активів відповідно.

Рентабельність власного капіталу Цей показник займає особливе місце серед показників рентабельності і характеризує ефективність використання власних коштів акціонерів; величину прибутку, отриману на кожну гривню вкладень акціонерів в підприємство. Значення цього показника відображає ступінь привабливості суб'єкта господарювання для вкладень коштів акціонерів. Чим вище цей показник, тим більше прибутку приходить на одну акцію, тим вище потенційні дивіденди. Рентабельність власного капіталу у 2018 році в порівнянні з 2017 роком зросла на 9,84% , а вже у 2019 році в порівнянні з 2018 році зменшилась на 4,62%. Аналогічну ситуацію можна спостерігати і у рентабельності позикового капіталу та рентабельності обороту.

Тобто, проаналізувавши всі прораховані показники, можна зробити висновок, що негативні тенденції багато в чому залежать саме від не ефективного управління логістичними процесами. До прикладу, такий показник як оборотність запасів розкриває швидкість з якою товарно-матеріальні запаси обертались протягом досліджуваного періоду. Зниження коефіцієнту, яке ми можемо відслідкувати в таблиці і є доказом того, що в підприємства виникають проблеми з раціональним розподіленням запасів, використанням складського приміщення, не грамотного складання графіку поставок і відвантаження товару. Тому, для підвищення ефективності і стабілізації фінансового стану підприємства доцільно прийняти ряд заходів щодо покращення управління логістичними процесами. Розробка нової логістичної стратегії, програми логістичного обслуговування та оптимізація інформаційного забезпечення логістичного управління.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ

3.1. Розробка та обґрунтування заходів розвитку логістичної інфраструктури на підприємстві оптової торгівлі

Ознайомившись попередньо з логістичною інфраструктурою та зі специфікою діяльності агрохімічної компанії «Grossdorf», що в даному дослідженні виступило його об'єктом, було розроблено декілька рекомендацій щодо поліпшення діючого порядку збуту мінеральних добрив як на вітчизняному так і на закордонному ринку

За результатами дослідження агрохімічна компанія «Grossdorf» є конкурентоспроможним та прагне підвищити свій збутовий потенціал в умовах теперішнього стану економіки. Вирішення багатьох ключових проблем залежить від якісної співпраці керівництва підприємства з регіональною владою.

В першу чергу існує така проблема, як відсутність налагодженої системи пошуку торговельних партнерів. Вирішити її дозволить створення за кордоном державних експортних представництв окремих підприємств та регіону, а також створення регіональної інформаційної мережі підтримки експортерів за рахунок позабюджетних коштів [19].

По-друге, підприємство в умовах сучасної економіки не має можливості ефективно впроваджувати технічні інновації з метою створення унікальної продукції для світових ринків, за рахунок чого стає можливим підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вирішити цю проблему дозволить пільгове кредитування з місцевого бюджету підприємства, для активного впровадження інноваційних технологій.

Також, компанія «Grossdorf» як і значна кількість підприємств загалом скаржилися на труднощі в подоланні наслідків економічної кризи власними силами. Отже, підприємства очікують державної підтримки (пільги, лобіювання

їх інтересів на всеукраїнському та міжнародному рівнях та ін.) при створенні зовнішньоекономічних об'єднань з декількох підприємств (експортних кластерів) [14].

Лише після активної, налаштованої на позитивний результат діяльності вищого керівництва буде можливе вирішення даних проблем. Отже, перша рекомендація стосується адміністративного апарату підприємства, його активізації:

- удосконалення системи збору інформації стосовно торговельної діяльності як самого підприємства, так і ділових партнерів та, особливо, конкурентів;
- диверсифікація географічної структури експорту;
- переорієнтація із країн СНД на країни далекого зарубіжжя, а саме на ті країни, що мають найбільші темпи економічного зростання за останній рік (Індія, Китай);
- більш активне введення інновації з метою створення нових видів продукції;
- збільшення унікальності експортованої продукції за рахунок НДДКР (Науково-дослідницька діяльність конструкторських розробок), інновацій, тобто необхідно більш ефективно використовувати інтелектуальний капітал;
- підвищення кількості співробітників підприємства (насамперед у відділах, безпосередньо пов'язаних з експортом), які володіють іноземними мовами та прийомами ведення бізнесу на Заході;
- обробка та узагальнення інформації стосовно зовнішньоторговельної діяльності з метою передачі її на користь регіональної системи підтримки експортерів;
- розробка збутово-експортної стратегії з урахуванням як загальносвітових тенденцій, так і внутрішньокорпоративних процесів партнерів та конкурентів [20].

Для просування мінеральних добрив рекомендується максимально використовувати основні інструменти, що є доступні і відповідно до них провадити діяльність:

- стимулювати виробництво продукції, зокрема продукції високого ступеня обробки, а також наукомісткої високотехнічної продукції;
- сприяти модернізації та технічному переозброєнню виробничих потужностей;
- удосконалити механізм фінансування та застосувати кредитування для виробництва на підприємстві;
- налагодити ефективну систему страхування операцій;
- забезпечити отримання сертифікатів на продукцію підприємства відповідно до метрологічного та стандартизаційного оформлення вимог західних ринків;
- стимулювати інвестиційну діяльність [21].

Ефективна зовнішньоекономічна діяльність сприяє відтворенню експортного потенціалу країни, підвищенню конкурентоспроможності українських товарів на світових ринках, формуванню раціональної структури експорту й імпорту, залученню іноземних інвестицій на взаємовигідних умовах, забезпеченню економічної безпеки України. Довгострокове прогнозування обсягу виробництва, характеру потреб, технічного рівня і якості продукції повинні бути спрямовані на: виявлення можливих вимог до асортименту і якості товарів на перспективний період їхнього виробництва і споживання; визначення науково-технічних і економічних можливостей задоволення вимог споживача; встановлення асортименту і показників якості при розробленні перспективних видів продукції [22].

Наступна рекомендація стосується формуванню корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Дане поняття відоме 76 % українських бізнес-структур

незалежно від рівня розвитку, проте сама система КСВ в Україні не сформована.

Створення сукупності зобов'язань, націлених на реалізацію важливих внутрішніх та зовнішніх соціальних програм, результати яких сприятимуть розвитку підприємства, покращенню її іміджу, становленню корпоративної ідентичності дозволить вийти на якісно новий рівень.

Основними елементами КСВ виступає відповідальність перед:

- споживачами (за якість продукції та послуг);
- партнерами та акціонерами (за результати діяльності компанії, корпоративну етику та виконання своїх зобов'язань);
- персоналом (за належну соціальну політику, забезпечення сприятливого морально-культурного клімату й дотримання трудового кодексу та прав людини);
- державою (за вирішення гострих соціальних проблем і раціональне використання природних та інших ресурсів);
- міжнародною та місцевою спільнотами (за збереження екології);
- суспільством у цілому (за реалізацію соціальних ініціатив).

Для забезпечення конкурентоздатності продукції, що випускається, необхідним є розвиток стандартизації і сертифікації.

Одним із засобів досягнення основної мети – економічного зростання підприємства в довгостроковій перспективі – є підвищення ефективності ЗЕД підприємства. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку потрібна стратегія зовнішньоекономічної діяльності, тобто єдиний напрямок, який буде враховувати внутрішні можливості підприємства та ринкові умови, в яких йому доводиться функціонувати. Це потребує удосконалення наявного відділу ЗЕД на підприємстві, який би регулярно проводив комплексний аналіз діяльності підприємства в експорто-орієнтованому напрямі [23].

Для агрохімічної компанії «Grossdorf» розвиток ЗЕД означає нові можливості використання переваг міжнародної виробничої кооперації, ріст рівня свободи і прийняття економічних рішень та вибору шляхів вирішення поставлених завдань. Для подальшого розвитку підприємству необхідно підвищувати конкурентоздатність своєї продукції. Для того щоб змагатися з іноземними виробниками потрібно постійно приділяти велику увагу якості продукції. Для підвищення конкурентоздатності також хорошою зміною було б зниження собівартості продукції.

Що стосується інформаційної діяльності, варто чітко запам'ятати – вчасна та достовірна інформація – запорука успіху. Необхідно забезпечити постійне оновлення інформаційних технологій на підприємстві, а саме:

- слідкувати за новинками програмного забезпечення, підтримувати постійнодіючої локальної мережі, та доступ до високошвидкісної глобальної мережі – Інтернет. Варто зауважити що саме Інтернет відкриє чималі можливості для підприємства, тому від швидкості Інтернет залежить швидкість росту самого підприємства. Стануть доступні інформація про конкурентів, відео конференції, онлайн зустрічі з діловими партнерами та покупцями, можливість прийому замовлень в онлайн режимі, закупівля сировини через Інтернет простір. Програмне забезпечення повинне враховувати не лише обробку даних бухгалтерського обліку, але й всієї інформації, що циркулює на підприємстві. Це дозволить швидше і точніше керувати цією самою інформацією.

- Важливою також є безпека інформаційних систем. Тут необхідно провести інструктаж з правил доступу до інформації для уникнення навмисного спотворення, копіювання даних працівниками підприємства, а також налагодити скооперовану та надійну роботу ІТ-підрозділу [24].

Мінеральні добрива перетворюються на товар лише на ринку, тобто в процесі товарного обміну. У агрохімічної компанії «Grossdorf» є певні маркетингові зусилля з просування продукції на ринок, які включають розподіл, рух товару, маркетингові комунікації. Для агрохімічної компанії

«Grossdorf» вибір каналів розповсюдження продукції, тобто розподілу і руху виробів з металу, є однією з найважливіших функцій маркетингу.

Можна говорити про стратегічні і тактичні завдання розподілу продукції в компанії «Grossdorf». У стратегічному плані розподіл мінеральних добрив залежить від розподілу продуктивних сил по території країни, та за її межами, які, у свою чергу, самі зумовлюють потребу, а значить виробництво і реалізацію продукції. Тому в широкому плані завданням агрохімічної компанії «Grossdorf» є визначення прогнозу розміщення продуктивних сил на перспективу.

Тактичні завдання розподілу полягають у наступному:
закріплення старих замовників і залучення нових;
організація своєчасного та якісного виконання замовлень на продукцію;
максимально швидке одержання оплати за виконані роботи і поставлену покупцям продукцію.

Канали розподілу в агрохімічній компанії «Grossdorf» розрізняють за рівнями, тобто за кількістю комерційних посередників між товаровиробником і споживачами. Для даної продукції можна виділити чотири рівні каналів розподілу. В останні роки найпоширенішим каналом розподілу в даному напрямі є канал нульового рівня, коли господарські відносини з виробництва та реалізації готової продукції складаються між агрохімічною компанією і замовниками безпосередньо. Маючи в своєму розпорядженні необхідні інвестиції і знаючи кон'юнктуру ринку, замовник віддає перевагу сам працювати з споживачем, уникаючи посередників [25].

Розробка політики розповсюдження охоплює усю сукупність заходів, спрямованих на збільшення обсягів товарообігу та якісного обслуговування споживачів за допомогою визначення: цілей розповсюдження; стратегії розповсюдження; системи розповсюдження, яка включає такі елементи: дистрибуція, товарорух та продажі, з врахуванням особливостей обраних маркетингових каналів розповсюдження. У цьому контексті вищевикладеного

виділяються наступні завдання підприємства, що виробляє мінеральні добрива, при визначенні своїх цілей та виборі стратегії розповсюдження:

- активізувати увагу на перевагах та недоліках ключових каналів розповсюдження конкурентів та захисті власної системи розповсюдження від втручання конкурентів;
- обґрунтувати рентабельність кожного каналу розповсюдження та визначити доцільність їхнього звуження чи розширення;
- систематично досліджувати зміни в каналах розповсюдження та здійснювати моніторинг конфліктів у системі;
- удосконалювати та розширювати існуючу систему розповсюдження;
- досліджувати можливість впровадження системи управління відносинами з ключовими каналами розповсюдження або цільовими сегментами споживачів;
- вдосконалювати, контролювати та здійснювати зворотній зв'язок з учасниками каналів розповсюдження з метою поглиблення співпраці з найкращими з них та відмови від послуг найгірших;
- прагнути підвищити лояльність споживачів до виробленої продукції самостійно, або за допомогою каналів розповсюдження;
- покращувати виконання логістичних функцій системи розповсюдження;
- спрощувати процедуру встановлення контактів з учасниками каналів розповсюдження та споживачами за допомогою новітніх засобів комунікації [26].

Встановлення та підтримання тривалих контактів з учасниками розповсюдження є важливою функцією підсистеми дистрибуції. Для того, щоб якісно відбирати майбутніх партнерів по розповсюдженню виробленої продукції, співробітникам підприємства необхідно знайти потенційних посередників. Ефективне управління перспективними контактами потребує значних зусиль та професіоналізму, зокрема;

- з метою усунення залежності підприємства від особистісних якостей кожного окремого працівника потрібно розробити єдиний алгоритм проведення

переговорів для всіх співробітників підприємства, які займаються розповсюдженням;

- в процес залучення потенційних партнерів повинні бути залучені всі відділи підприємства;

- виділяти перспективних партнерів необхідно з урахуванням співвідношення витрат на ведення переговорів та майбутнього прибутку від співпраці;

- здійснювати координацію дій, пов'язаних із залученням посередників, що уможливить проведення оцінки продуктивності системи розповсюдження.

Гарантією встановлення довгострокових контактів з учасниками розповсюдження є економічно виправдане прагнення підприємства до задоволення їхніх потреб. В контексті предмету дослідження виділяються три основних параметри задоволення, які прагне отримати посередник: задоволення від продукції, задоволення від обслуговування та задоволення від взаємодії.

Кожен із зазначених параметрів пропонується аналізувати на наступними критеріями та показниками:

- Продукція: якість продукції (фактична якість продукції; дотримання офіційно встановлених вимог до якості продукції; кількість рекламаций).

- Обслуговування: якість обслуговування посередників (дотримання строків поставки; дотримання інших встановлених строків; швидкість обслуговування посередників); гнучкість роботи з посередниками (гнучкість при встановленні ціни; додаткові зміни продукції за вигідною для посередника ціною; гнучкість у строках; гнучкість у вирішенні спірних питань) [22].

- Взаємодія: якість роботи відділу з розповсюдження продукції (компетентність співробітників відділу; участь співробітників у вирішенні проблем посередника; професійність консультацій співробітників при навчанні посередників; чесність співробітників при наданні консультацій; професійність продавців продукції підприємства); прозорість інформації (обмін інформацією з посередниками; завчасне інформування про майбутні зміни; залучення посередників до стратегічного планування); відкритість до спільної роботи з

посередниками (швидкість реакції на пропозиції посередника; розробка продукції з врахуванням пропозицій посередників; участь посередників в оптимізаційних процесах).

Наступним кроком формування системи розповсюдження продукції підприємства є формування підсистеми товароруку, яка представляє собою сукупність заходів пов'язаних з фізичним переміщенням сировини, матеріалів. у підсистемі товароруку виконуються наступні логістичні функції: обробка замовлень, транспортування, зберігання, складування, управління запасами, кастомізація. Відповідно до перелічених функцій, процес організації товароруку в агрохімічній компанії «Grossdorf», включає в себе наступні етапи: встановлення процедури обробки замовлень, вибір способу транспортування продукції, вибір місця зберігання запасів, вибір способу складування, вибір системи управління запасами, приведення продукції підприємства у відповідність до вимог учасників каналу розповсюдження.

Кожен з цих етапів планується як невід'ємна частина збалансованої логістичної системи підприємства.

Отже, поетапне конструювання системи розповсюдження продукції агрохімічної компанії «Grossdorf» у відповідності до безпосереднього формування підсистем збуту, товароруку та продаж дозволить підприємству підготувати підґрунтя для створення стабільних каналів розповсюдження [27].

3.2. Оцінювання ефективності впроваджених заходів з розвитку логістичної інфраструктури на підприємстві оптової торгівлі

У надії поліпшення транспортування вантажів, логістичні оператори систематично змінюють перевізників і експедиторів. Основним орієнтиром при цьому є ціна послуг транспортних компаній, а не їх професійний відбір. Тому проблеми пов'язані зі зривами подачі машин і термінами доставки, псуванням або втратою вантажів, з документообігом, стрибками цін і так далі залишаються колишніми.[29]

Виходячи з цього, часто компанія воліє використовувати власний транспорт, а не найманий, оскільки такий вихід гарантує надійність, але при цьому, витрати на транспортування в значній мірі збільшуються.

Для того щоб зрозуміти причину негативних процесів і розробити стратегію їх нейтралізації, необхідно окреслити коло питань, на які хотілося б отримати вичерпні відповіді.

Застосовуючи сучасні системи управління і складні програмні продукти, захоплюючись моделюванням і конструюванням логістичних ланцюгів, фахівці зовсім забули про дві найважливіші деталі:

1. про психологію власників і топ-менеджерів компаній у відносинах з їх логістами, покликаними створити на підприємстві і реалізувати логістичні ланцюжки;
2. про реальний стан, можливості і психології ринку перевізників і експедиторів, на які спирається логіст у доставці товару.

Щоб домагатися позитивних результатів і вирішувати досить складні завдання, справжні, а не псевдо, логісти повинні уявляти собі умови, в яких працюють вони і їх партнери, і базу, на яку доводиться спиратися в реалізації своїх планів, а так само проводити комплексний аналіз вибору транспортних компаній.

Один з основоположних принципів транспортної логістики - доставка «точно в срок», коли правильне планування перевезень вимагає оцінки гарантованого часу доставки, щоб виключити штрафні санкції і не втратити клієнтів

Важливо при цьому оцінити витрати праці, засобів і часу на подолання всіх перешкод по доставці вантажу клієнту, що виникають за об'єктивних і суб'єктивних причин. Один із способів рішення цієї задачі — моделювання часу руху автомобіля на маршруті з імітацією випадкових затримок в місцях планових і непланових зупинок.

З іншого боку, при кожному перевезенні споживачі висувають вимоги не тільки до часу доставки, але і до партії вантажу.

В даний час намітилася тенденція до зменшення партії товару, що пов'язано з відсутністю місць для зберігання сировини або продукції у споживача або з небажанням мати зайві запаси на складах.

Така вимога призводить до нового обмеження в транспортній задачі, пов'язаний з розміром партії вантажу, яку постачальник відправить і споживач прийме. Якщо партія вантажу, що відвантажується одному споживачеві, буде менше вантажопідйомності автомобіля, то розглядаються варіанти, коли схема доставки вантажу споживачам буде складатися з різних маршрутів.

Зважаючи на те, що в ринкових умовах при перевезеннях зачіпаються інтереси кількох суб'єктів, виникають ситуації, при яких об'єктом управління автотранспортних підприємств (АТП) залишається маршрут, але сам процес перевезення головним чином визначається клієнтами.

Тому актуальною є проблема формування єдиного алгоритму організації перевізного процесу, що враховує різноманіття варіантів взаємодії «постачальник - перевізник - отримувач» або більш складних схем організації перевезень з урахуванням логістичних посередників, наприклад у вигляді експедиторських фірм та ін.[30]

З точки зору організації перевізного процесу можливі три схеми, з якими стикаються АТП.

Організація перевезень за схемою 1 «один до одного» - найбільш проста з точки зору планування, не вимагає рішення транспортної задачі, ні завдання маршрутизації. Планування діяльності АТП у разі організації перевезення за схемою 2 «один до багатьох» вимагає рішення наступних задач маршрутизації:

- «ув'язки» їздець, якщо між вантажовідправниками і вантажоодержувачами перевезення здійснюється тільки з маятниковим маршрутами;
- комівояжера, якщо між вантажовідправниками і вантажоодержувачами перевезення здійснюється тільки з развозочним (збірним або збірно-развозочним маршрутах);

- двох перерахованих вище, якщо при організації перевізного процесу використовуються як маятникові, так і різні маршрути. При організації руху за схемою 3 «багато до багатьох» потрібно на першому етапі вирішити транспортну, потім на другому етапі – завдання маршрутизації. Також, складання планів доставки вантажів «точно вчасно» вимагає кількісної оцінки перевізного процесу та його складових. [31]

Кількість складових перевізного процесу залежить від виду перевезень. Найбільше число складових має міжнародне перевезення. Порівняно з внутрішнім перевезенням воно збільшується, як мінімум, за рахунок процедурної підготовки документів для перевезення, митного контролю на кордоні або кордонах і в пунктах відправлення і доставки.

Стратегії, які застосовуються перевізниками та вантажовідправниками, багато в чому взаємозалежні. Конкурентне середовище вимагає, щоб транспортування було інтегральною частиною загальної логістичної стратегії. Тому перевізники повинні розуміти роль, яку відіграє транспортування в логістичних системах їх споживачів. Керівники логістичних служб компаній-вантажовідправників повинні знати, як перевізники допомагають їм задовольняти запити споживачів, забезпечуючи при цьому отримання необхідного прибутку.

У багатьох організаціях завдання керівників, відповідальних за роботу з вантажами, у даний час істотно розширилися. Тепер вони приділяють набагато більше уваги тому, як рішення в області транспортування впливають на маркетинг-мікс компанії і допомагають їй досягати стійкої конкурентної переваги. Функція транспортування повинна взаємодіяти з багатьма функціями інших підрозділів, як логістичного, так і інших напрямів, такими, як бухгалтерія (рахунки за перевезення); інжиніринг (упаковка, транспортне обладнання); управління запасами (сировини, деталей, компонентів, готової продукції); правове забезпечення (контракти зі складами і перевізниками); виробництво (доставки в режимі «точно і вчасно»); закупівлі (експедиторські послуги, вибір постачальників); маркетинг і продажі (стандарти

обслуговування споживачів); отримання продукції (претензії, документація) і складські роботи (поставка обладнання, диспетчеризація). Деякі з сфер діяльності в ланцюгах поставок, на які впливає транспортування, вказані в таблиці 3.1[33]

Таблиця 3.1

Сфери діяльності в ланцюгах поставок, на які впливає транспортування

Планування	Забезпечення	Виробництво	Дистрибуція
Рациональна організація мережі та активів; Час виконання замовлень; Джерела поставок/закупок; Оптимальний розмір замовлень;	Повна вартість; Керування транзитними запасами вхідної продукції; Скорочення запасів сировини та незавершеного виробництва;	Переміщення продукції між підприємствами; «Точно в строк» та інші спеціалізовані послуги;	Плани завантаження транспорту; Відбірний лист; Підготовка документації; Графік відвантаження; Управління відвантаженням; Вибір виду транспорту та перевізника;

Відносини між перевізниками та вантажовідправниками є найважливішими, тому що вони безпосередньо впливають на можливості керівника транспортної служби успішно керувати на ділянці завдань.

Рішення будь-якої задачі вибору ґрунтується на визначенні системи критеріїв. Насамперед це фінансово-економічні (вартість доставки, відстрочка платежу, фінансова стабільність або благонадійність та ін), якість обслуговування (терміни доставки і надійність часу доставки, збереження вантажу, можливість виконання термінових перевезень і перевезень на різних

умовах, можливість надання транспорту в потрібному обсязі в потрібний час), інші (кваліфікація персоналу, моніторинг руху вантажів, наявність розроблених і апробованих маршрутів, виконання супутніх послуг тощо).[34]

Вибір перевізника та експедитора проводиться практично по одним і тим же критеріям з тією різницею, що при виборі експедитора присутні додатково спеціальні критерії, обумовлені наявністю виконання складних операцій.

В цілому система критеріїв може відрізнятися в залежності від динаміки бізнесу, виду перевезеного вантажу та інших факторів. Як правило, жоден з перевізників не може бути оцінений як кращий по всіх параметрах заявки на перевезення. Наприклад, перевізник з мінімальним тарифом на перевезення зазвичай характеризується великим часом перевезення чи меншим ступенем надійності. Навпаки, перевізник, який має найкращі показники по параметру надійності перевезення, змушений продавати свої послуги дорожче внаслідок великих витрат.

У західній практиці для вибору експедитора застосовуються спеціально розроблені і періодично публікуються рангові системи показників (критеріїв), представлені в таблиці 3.2 [35]

На практиці застосування даних критеріїв ускладнене з наступних причин. Транспортні компанії практично не надають інформації, що характеризує їх фінансовий стан. Час доставки одними і тими ж видами транспорту мало відрізняється і в основному залежить від маршруту руху.

Надійність доставок і збереження вантажу, кваліфікацію персоналу можна оцінити, тільки маючи досвід роботи з транспортною компанією.

На практиці застосування даних критеріїв ускладнене з наступних причин. Транспортні компанії практично не надають інформації, що характеризує їх фінансовий стан. Час доставки одними і тими ж видами транспорту мало відрізняється і в основному залежить від маршруту руху. Надійність доставок і збереження вантажу, кваліфікацію персоналу можна оцінити, тільки маючи досвід роботи з транспортною компанією.

Таблиця 3.2

Ранжування критеріїв вибору перевізника

Найменування критерію (показника)	Ранг
Надійність зберігання строків поставки (транзиту)	1
Тарифи (затрати) транспортування «від дверей до дверей»	2
Загальний час транзиту «від дверей до дверей»	3
Готовність до розмови про зміну тарифу	4
Фінансова стабільність перевізника	5
Готовність додаткового обладнання (для вантажопереробки)	6
Стабільність надання послуг	7
Надання додаткових послуг по комплектації та доставки вантажу	8
Втрати та розкрадання вантажу (цілісність вантажу)	9
Експедиціонування відправок	10
Кваліфікованість персоналу	11
Моніторинг відправки	12
Готовність до переговорів про зміну параметрів послуг	13
Гнучкість схем маршрутизації перевезень	14
Сервіс на лінії	15
Процедура заявки (замовлення транспортування)	16
Якість організації продаж транспортних послуг	17
Наявність спеціального обладнання	18

На основі аналізу робіт російських і зарубіжних вчених, а також опитувань різних транспортно-експедиторських компаній і вантажовласників з урахуванням особливостей транспортного ринку України для перевезень можуть бути застосовані наступні критерії:[36]

1.Надійність часу доставки – характеризує можливість затримки в доставці вантажу з вини перевізника. Цей критерій особливо важливий при доставці термінових (друковані періодичні видання, продукти, що швидко псуються, квіти тощо).

2. Наскрізний тариф на доставку «від дверей до дверей». Тариф включає в себе всі витрати, пов'язані з доставкою вантажу: безпосередньо перевезення; перетарку або перевантаження, експедирування в портах (у разі мультимодальній перевезення), оформлення товаросупровідної документації, митне оформлення в країні відправлення, митне очищення в країні призначення.

3. Транзитний час, мінімум якого обмежений положенням про «Режим праці і відпочинку екіпажів, що здійснюють перевезення вантажів і пасажирів». Фактори, за якими час доставки не залежить від перевізника (наприклад, час очікування на прикордонних переходах), в даному пункті не повинні враховуватися. Таким чином, дані за цим критерієм можуть бути з'ясовані тільки емпіричним шляхом.

4. Готовність перевізника до оперативного перегляду угод – характеризує, наскільки перевізник готовий вносити оперативні зміни в обумовлений графік навантажень, кількість і тип рухомого складу.

5. Благонадійність перевізника – може бути визначена зарахуванням перевізника або «білим» або «чорними» списками. Побічно про благонадійність перевізника може говорити наявність постійної клієнтської бази компаній-брендів.

6. Можливість надання транспорту в потрібному обсязі в потрібний час – характеризує можливість перевізника переробляти необхідний вантажопотік в потрібному обсязі в потрібний час.

7. Гарантії схоронності вантажу – визначаються наявністю у перевізника страхування CMR (ТТН) відповідальності (додатковим плюсом буде, якщо страхування оформлено в загальновизнаних, відомих компаніях).

8. Кваліфікація персоналу – характеризується наявністю спеціальної освіти, сертифікатів та проходження курсів підвищення кваліфікації.

9. Моніторинг руху. Можливість перевізника відслідковувати процедуру доставки в будь-який момент часу за допомогою мобільного зв'язку, супутникової навігації, і надання цієї інформації на першу вимогу замовника або за заздалегідь визначеним графіком.

10. Наявність розроблених і апробованих маршрутів. Показує наявність у перевізника розроблених схем доставок з урахуванням географічних, політичних особливостей, а також специфіки вантажу.

11. Доступність процедури заявки характеризується простотою подачі замовлення на транспортування вантажу (для зручності клієнта у перевізника може бути розроблений типовий бланк замовлення).

12. Спеціальне обладнання – говорить про наявність у перевізника спеціального обладнання для перевезення окремих видів вантажу або можливості дообладнання транспортного засобу для поїздки в певні регіони (наприклад, можливість кріплення негабаритних вантажів або наявність колісних ланцюгів для виконання рейсів у регіони, де це є обов'язковою вимогою).

Визначення критеріїв вибору експедиторів більшою мірою залежить від ступеня стабільності зовнішнього середовища. Чим вище нестабільність зовнішнього середовища, тим складніше виявити і визначити пріоритетність критеріїв вибору. У певних випадках для замовника може бути вирішальним тільки один критерій, а всі інші не будуть прийматися до уваги. Природно, процедура вибору за одним критерієм є найбільш простий, але зроблений вибір може виявитися не оптимальним і спричинить додаткові витрати. Визначення пріоритетів у даному випадку може бути засноване на наступному принципі: все перевезення класифікуються на термінові, дешеві і звичайні. При термінових перевезеннях пріоритет віддається критерію часу, при дешевих вартості, при звичайних – проводиться оптимізація параметрів вартості і часу доставки спільно.

Щоб зміцнити і розширити свої конкурентні переваги, необхідно удосконалювати всі процеси формування прибутку – від поставки товарів до сервісного обслуговування кінцевого споживача.

Одним з основних шляхів є використання механізмів сучасної маркетингової логістики. Спочатку логістика включала в себе три основні складові: транспорт, склад і митниця.

Однак зараз вона трансформується в поняття «управління ланцюгом постачань», іншими словами, «мистецтво управління матеріальними і

супутніми (інформаційними, фінансовими) потоками від постачальника до споживача і назад з мінімальними витратами».[38]

Слід зазначити, що оптимізація процесів управління ланцюгами поставок в компаніях може йти різними шляхами: або їх розвивають самостійно, використовуючи власні ресурси, або залучають професійного логістичного провайдера.

Провайдерами логістики є підприємства, які сприяють організації та здійсненню доставки товарів при міжнародних та внутрішніх перевезеннях. Це можуть бути експедиторські компанії, брокерські компанії, які надають логістичні послуги.

Іншими словами, всі підприємства і фірми, що сприяють організації у здійсненні доставки товарів, просування їх на внутрішні та міжнародні ринки.

Особливе місце серед провайдерів логістики займають транспортно-експедиторські компанії. Саме на їх частку припадає основне навантаження з організації та здійснення логістичних операцій.

Саме вони надають вантажовідправникам максимальну кількість послуг по організації і здійсненню доставки товарів.

Організовуючи доставку товарів на зовнішні ринки, компанія «Grossdorf» не може обійтися без посередників – транспортно-експедиторських компаній. Партнери компанії є юридичними особами, які не володіють транспортними засобами, а, отже, не беруть участь у самому процесі транспортування. Експедитори діють на підставі договорів, що укладаються з замовниками. На підставі договорів та за дорученням експедиторські компанії підприємства здійснюють організаційно-посередницьку діяльність при транспортуванні вантажів як у України, так і за кордоном.

За дорученням компанії експедитори розраховують витрати по доставці продукції і забезпечують наступні операції:

- оформлення заявок на вантажні перевезення;
- приймання вантажів від відправників;
- контроль і якість відвантаженого товару;

- страхування вантажу;
- виконання митних формальностей;
- організація та контроль доставки товарів;
- організація охорони (за необхідності, з урахуванням цінності вантажу і маршруту доставки).

Якість експедиторських послуг оцінюється не тільки по їх вартості, але і за фактичним обсягом виконуваних робіт, по чіткості і точності їх виконання (своєчасність оформлення необхідної документації, забезпечення сохранный доставки точно в строки, обумовлені в контракті, інформування замовника про рух товару тощо).

Компанія усвідомлює, що організація експедиторського обслуговування вантажів є важливою складовою частиною всієї роботи щодо організації та здійснення доставки продукції, тим не менш, у даний момент основна частина обсягу перевезень, у тому числі і міжнародних, здійснюється власним автотранспортом фірми.

Отже, сутність програми розвитку та модернізації компанії «Grossdorf» полягає у тому, що необхідно зорієнтувати сили та жорстко систематизувати логістичні канали які у свою чергу мають на меті виконувати свої зобов'язання, що надасть змогу отримувати контролювати якість привезеного товару, а значить задовольняти рівень вимог споживачів які той задають. Оновлення логістичної системи або її осучаснення дасть змогу ефективно використовувати світові новітні технології.

Для розвинутих ринкових відносин стають актуальними процеси інтеграції маркетингу і логістики, які утворюють взаємодію двох концепцій керівництва.

Взаємодія маркетингу як концепції управління, орієнтованої на ринок, та логістики - як концепції управління, орієнтованої на потік, створює можливості підвищення матеріальної та інформаційної корисності і цінності продукту, оцінюваних покупцем чи клієнтом.

Така інтеграція створює основу для виділення у загальній структурі логістики, так званої, маркетингової логістики, яка забезпечує клієнта (покупця) широкими можливостями розпоряджатися продукцією.

Завданням маркетингової логістики є управління потоком готової продукції, що протікає в напрямку від виробника до споживача

У маркетинговій логістиці важливу роль відіграють сучасні інформаційні технології: комп'ютери, касові термінали; однакова кодування товарів; системи супутникового стеження за транспортуванням; електронний обмін даних та переказ грошей.

Витрати на маркетингову логістику складають 30-40% від собівартості готових продуктів.

Стратегічна перевага, що вигідно відрізняє компанію від конкурентів, полягає в тому, що вона здатна запропонувати партнеру весь комплекс послуг по доведенню товару зі складу виробника до кінцевих точок продажу.

Вивчивши економічну діяльність та здійснивши розробку покращення роботи компанії «Grossdorf» можна зробити висновок, що підприємство динамічно розвивається, збільшуючи обсяги поставок, і розширює зовнішній сегмент ринку, при цьому дотримується всіх норм валютного контролю України.

Для ефективної діяльності підприємству необхідно не тільки наявність стратегії, але і постійний маркетинговий аналіз наявної стратегії, аналіз ступеня її відповідності до умов, що склалися на ринку.

Оскільки без цього неможливо ні успішна діяльність, ні утримання стабільної конкурентної переваги, що в сучасних ринкових умовах вкрай важливо для будь-якого підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проаналізувавши різноманітні джерела інформації та за результатами власних досліджень можна зробити наступні висновки:

1. Логістична інфраструктура підприємства являє собою систему, що регламентує та регулює структуру і швидкість матеріальних потоків виходячи з необхідних критеріїв ефективності функціонування підприємства. Засади формування ефективної логістичної інфраструктури мають бути спрямовані на застосування проектних підходів, що враховують сучасний стан інфраструктури та наявні проблеми, формують логістичну інфраструктуру за принципом оптимізації сукупних витрат на одиницю її пропускної здатності.

2. Управління логістичними процесами на підприємстві відіграє дуже важливу роль. Адже, від того як і коли буде доставлена сировина для виготовлення мінеральних добрив, тари, упаковки, від доставки виготовленої продукції кінцевому споживачу, напряду залежить прибуток підприємства.

3. Одним з основних завдань компанії «Grossdorf» є постійний розвиток дилерської регіональної мережі і залучення нових партнерів. Це стає можливим завдяки постійному розширенню філіальної мережі, товарного асортименту добрив на складах і розвитку додаткових сервісних послуг, таких як внесення безводного аміаку з 2013 року. Контроль витрат добрива, глибини внесення та точний підрахунок оброблених площ за допомогою GPS-навігації

4. Мінеральні добрива агрохімічної компанії «Grossdorf» реалізується в містах всієї України. Відділ збуту компанії займається не лише збутовою діяльністю. Торгові агенти відділу постійно проводять пошук і залучення нових покупців, проводять позиціонування товару. Негативним в збутовій діяльності є той факт, що в «Grossdorf» не має власної збутової мережі, тобто немає магазинів чи інших торгових точок. Така схема просування не дає можливості підприємству швидко та ефективно реагувати на зміни вподобань та смаки споживачів, адже більшість продукції потрапляє до замовника майже без прямого контакту із представником відділу збуту.

5. Основними споживачами продукції компанії «Grossdorf» є, в основному, вітчизняні споживачі, однак, не слід виключати з цього списку і споживачів близького та дальнього зарубіжжя.

6. Для агрохімічної компанії «Grossdorf» розвиток зовнішньоекономічної діяльності означає нові можливості використання переваг міжнародної виробничої кооперації, ріст рівня свободи і прийняття економічних рішень та вибору шляхів вирішення поставлених завдань. Для подальшого розвитку підприємству необхідно підвищувати конкурентоздатність своєї продукції. Для того щоб змагатися з іноземними виробниками потрібно постійно приділяти велику увагу якості продукції. Для підвищення конкурентоздатності також хорошою зміною було б зниження собівартості продукції.

7. Проведений SWOT-аналіз дає змогу сказати, що агрохімічна компанія «Grossdorf» має досить стабільний стан на ринках, має достатньо можливостей, сильних сторін, а отже підприємство досить конкурентостійке до можливих змін на ринках збуту продукції, а також має достатньо велику частку ринку, високу якість товарів і позитивний імідж.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Денисенко М.П. Організація та проектування логістичних систем: підруч./ М.П. Денисенко, П.Р. Левковець, Л.І. Михайлова та ін. – К. : Центр учбов. літ-ри, 2010. – 336 с.
2. Голошубова Н. Торгівля на ринках: напрями розвитку в Україні/ Н. Голошубова// Товари і ринки. – 2012.- №1.- с.5-15
3. Гонський М.Д. Процесно-орієнтоване моделювання управління підприємства / М.Д. Гонський //Торгівля, комерція, підприємництво: зб.нбаук. праць. – Львів: ЛКА, 2014. – вип.25. – с.40-43
4. Горшкова Л.О. Розвиток логістики: теоретичний аспект/Л.О. Горшкова //Вісник Житомирського державного технологічного університету. – 2012. - № 1(59). – с. 87-90
5. Крикавський Є.В. Логістика. Для економістів: Підручник. - Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2004. - 448 с.
6. Крикавський Є. В. Логістичні системи: навч. посібник / Є. В. Крикавський, Н. В. Чернописька. – Львів: Вид-во НУ "Львівська політехніка", 2009. – с. 107
7. Костюк Г.В. Теоретико методологічні засади формування логістичної системи/Г.В. Костюк, А.В. Булах//Технології та дизайн. – 2012. - №4(5). – с. 1-6
8. Григорак М.Ю. Методика оцінки використання потенціалу логістичної інфраструктури / М.Ю. Григорак, Л.В. Костюченко // Економічні науки. Серія "Економіка та менеджмент": Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. — Випуск 7 (26), Частина 4. — 2010. — С. 103-108
9. Економіка логістичних систем: монографія / М. Васелевський, І. Білик, О. Дейнега та ін.; за ред. Є. Крикавського та С. Кубіва. — Львів: Львівська політехніка, 2008. — 596 с.

10. Крикавський Є. В. Логістичні системи: навч. посіб./Є.В. Крикавський, Н.В. Чорнописька//Львів: вид-во НУ «Львівська політехніка», 2009. – 232с.
11. Крикавський Є. В. Логістичне управління ./Є.В. Крикавський, //Львів: вид-во НУ «Львівська політехніка», 2005. – 684с.
12. Косарева Т.В. Логістична система: сутність дефініцій/Т.В. Косарева//Економіка АПК. – 2008. - №11. – с.12-18
13. Казанська О.О., Геращенко А.С. Інформаційне забезпечення розвитку логістичної інфраструктури національної економіки / О.О.Казанська, А.С.Геращенко // Економічні науки. Серія "Економіка та менеджмент": Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. — Вип. 7 (26), Ч. 4. — 2010. — С. 156—171
14. Пасічник А.М., Лебідь І.Г., Кутирев В.В. Транспортно-логістична інфраструктура України: проблеми та перспективи розвитку / А.М. Пасічник, І.Г. Лебідь, В.В. Кутирев // Управління проектами, системний аналіз і логістика. — К.: НТУ — 2012. — Вип. 10. — С. 192—198.
15. Кочубей Д.В. Управління логістичною діяльністю торговельних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук.: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» (за видами економічної діяльності) / Д.В. Кочубей. – К., 2011.- 20с.
16. Чорнописька Н.В. Методичні підходи до оцінювання логістичної діяльності підприємства // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Серія: Логістика. – 2008. – №623. – С. 265–261.
17. Офіційний сайт компанії: <https://grossdorf.com/uk/about?language=ru>
18. Інформаційний сайт: <https://latifundist.com/kompanii/1113-grossdorf>
19. Удосконалення організації каналів розподілу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=57514>
20. Удосконалення збутової політики підприємства із застосуванням сучасних каналів збуту. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://studfiles.net/preview/5149403/page:2>

21. Бевзенко В.Ф. Маркетинг торгівлі /В.Ф. Бевзенко, І.В. Балабанова, І.Х. Баширов. - Донецьк, 2006. - 156 с.
22. Гаджинский А.М. Логистика: учебник / А.М. Гаджинский. - М.: Информ.-внедренч. центр «Маркетинг», 2008.
23. Лебедев Ю.Г. Логистика. Теория гармонизированных целей поставок / Ю.Г. Лебедев. - М.: МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2007. - 488 с.
24. Гордон М.Л. Логистика товародвижения / М.П. Гордон, СВ. Карнаухов. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2005.
25. Организация и стимулирование сбыта товара. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/marketing/mark030-4.html>.
26. Шляхи вдосконалення маркетингової політики розподілу в Україні. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/28778/1/Myroshnychenko.pdf>
27. Маркетинговий аналіз та шляхи вдосконалення товаропросування. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/16577/1/%D0%9F%D1%96%D0%BD%D1%8F%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9%20%D0%90.%D0%A1.pdf>
28. Штерн Л.В. Маркетинговые каналы [Текст]: монография / Л.В. Штерн, А.И. Эль-Ансари; Пер. с англ. – 5-е изд. – М.: Вильямс, 2002. – 621 с.
29. Череп А.В. Проблеми планування витрат на збут продукції // Економіка. Фінанси. Право. 2005. -№ 8.- С. 17-20.
30. Стройко Т.В. Логістична інфраструктура: теоретичний аспект/ Т.В.Стройко //Маркетингове забезпечення продовольчого ринку України. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м.Полтава, 7-8 квітня 2009 року).—Полтава.—2009.—С.105-106.
31. Логутова, Т. Г. Логістична інфраструктура як складова частина об'єднання промислових підприємств / Т. Г. Логутова, М. М. Полторацький // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності =

Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property: збірник наукових праць / ДВНЗ «ПДТУ». – Маріуполь, 2017. – Вип. 15. – С. 288–292.

32. Гуржій Н. М. Состояние и перспективы экономического развития предприятий транспортной инфраструктуры Украины / Гуржій Н. М., Городова А. В., Одинець Т. Є. // Економіка і суспільство. – 2016. – Випуск # 3. – С. 61–65.

33. Кузьменко А. В. Концептуальні основи розвитку транспортно-логістичної інфраструктури залізничного транспорту України // Вісник Хмельницького національного університету. – 2015. – № 2, Т. 1 (222). – С. 165–170.

34. Котенко А. М. Технології і технічні засоби комбінованих перевезень вантажів за чинниками глобальної логістики / А. М. Котенко, А. В. Світлична, П. С. Шилаєв // ScienceRise. – 2015. – №1/2(6). – С.21-25. 15.

35. Корнієцький О. В. Теоретичні засади розвитку регіональних та міжрегіональних транспортно-логістичних систем / О. В. Корнієцький // БІЗНЕС-НАВІГАТОР. – 2015. – № 1 (36). – С. 107–112.

36. Устенко М. О. Актуальність формування транспортно-логістичних систем в умовах євроінтеграції / Устенко М. О. // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2015. – № 50. – С. 207–210.

37. Чернега О. Б. Тенденції та особливості управління інфраструктурним розвитком ЄС / Чернега О. Б. // Науковий Вісник Херсонського Державного Університету. – 2016. – № 196 ч. 2. – С. 21–24.

38. Arvis J.-F. Connecting to Compete 2016. Trade Logistics in the Global Economy. The Logistics Performance Index and Its Indicators / Arvis J.-F., Saslavsky D., Ojala L., Shepherd B., Busch Ch., Raj A., Naula T. – Washington: Communications Development Incorporated, 2016. – 62 p.

39. International LPI global ranking. – Режим доступу: <https://lpi.worldbank.org/international/global>. 10. Agility Emerging Markets Logistics Index 2017. Interactive Map. – Режим доступу: <http://www.agility.com/EN/About-Us/Pages/Emerging-Markets/2017/Interactive-Map.aspx>

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ

**Круподеря Євгенія Анатоліївна, 1 курс (ОС «магістр»)
ФТМ КНТЕУ «Логістика та управління ланцюгами постачання»**

У статті обґрунтовано необхідність здійснення системної оцінки сфер застосування логістики та важливість ефективної діяльності логістичної інфраструктури на підприємстві оптової торгівлі. Узагальнено різноманітні підходи до оцінювання логістичної діяльності підприємства. Визначено сутність понять «логістика», «логістична система», «ефективність», розглядаються проблеми суті і змісту логістики торговельного підприємства. Висвітлено систему показників, що найповніше характеризують продуктивність, ефективність, надійність та гнучкість логістичної системи.

In the article the necessity of realization of system estimation of purviews logistic and the importance of efficient activity of logistics infrastructure at a wholesale enterprise are grounded. Various approaches to the evaluation of logistic activity of enterprise are generalized. The essence of the concepts like "logistics", "logistics system", "efficiency" is determined, as well as the problems of the essence and content of logistics at a trading enterprise are considered. The system of indicators that most fully characterize the performance, efficiency, reliability and flexibility of the logistics system is highlighted.

Під впливом глобальних тенденцій, таких як постійне зростання споживчого попиту, збільшення асортименту продукції та ускладнення логістичної інфраструктури, з кожним роком все більше зростає роль логістики. Сьогодні товаровиробники прагнуть максимально контролювати ланцюги поставок, скорочуючи його довжину та зменшуючи кількість посередників. У теперішній час дуже стрімко почали розвиватись торговельні підприємства, які успішно керують логістичними процесами, завдяки чому займають вигідні ринкові позиції порівняно з великими та міжнародними компаніями, оскільки здатні задовольнити попит споживачів, завдячуючи правильно налаштованому логістичному процесу.

Для того, аби досягнути тривалої конкурентної переваги, підприємству оптової торгівлі необхідно створити відповідний інструментарій дослідження і вирішення проблем практичної організації логістичних процесів та управління ними з урахуванням специфіки підприємств оптової торгівлі.

Метою статті є визначення особливостей оцінювання ефективності логістичної діяльності підприємства оптової торгівлі задля підвищення конкурентоспроможності.

Об'єкт дослідження – логістичні процеси підприємства оптової торгівлі та її результати.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні питання здійснення логістичної діяльності на підприємстві.

Відповідно до поставленої мети завданнями є:

- визначити сутність поняття логістичної діяльності та її головні ознаки;
- дослідити особливості логістичних процесів на підприємстві та методи оцінювання їх ефективності;
- обґрунтувати методи підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства оптової торгівлі.

Питання оцінки результативності логістичної діяльності підприємств розглянуто в роботах аґатьох вітчизняних і закордонних учених: В. Гудкова, Д. Кочубей, М. Кристофера, Л. Міротіна і И. Ташбаєва, С. Осипенко, О. Посилкіної, Г. Руденко, Р. Сагайдак-Нікітюк, А. Семененка і В. Серґєєва, Н. Чорнописької й ін.

Оптовій торгівлі належить важлива роль у розвитку сфери обігу споживчих товарів. Поряд із перетворенням виробничого асортименту в торговельний, визначенням структури і напрямку товарних потоків підприємства оптової торгівлі в ринкових умовах найбільш активно вирішують завдання організатора ринку, оскільки вони безпосередньо пов'язані і з виробником, і зі споживачем. Саме підприємства оптової торгівлі володіють інформацією про попит та пропозицію, тенденції в їх розвитку, а значить, мають можливість реально оцінювати кон'юнктуру ринку, формувати товарну пропозицію на споживчому ринку відповідно до обсягу і структури попиту. Акумулюючи в собі значний масив інформації, підприємства оптової торгівлі здійснюють регулювання всього процесу товарообігу в країні, чим сприяють гармонізації єдиного споживчого ринку України [12, с.73].

У сучасній теорії логістики питання логістики торговельного підприємства в цілісному вигляді ще не отримали завершеного характеру, хоча окремі функціональні сфери логістики, принципи й методи розв'язання основних логістичних задач у працях найвідоміших вітчизняних та зарубіжних авторів доволі часто розглядаються саме на прикладах діяльності підприємств торгівлі [9, с.466].

Логістика торговельного підприємства може трактуватися як комплекс логістичних операцій та процесів, що здійснюються торговельним підприємством для доведення товарних потоків до кінцевих споживачів продукції виробничого призначення – у разі здійснення торговельної діяльності в сфері оптової торгівлі такою продукцією. Основними функціональними напрямками діяльності торговельного підприємства у цій сфері є розвиток інфраструктури оптової та роздрібної торгівлі, здійснення комплексу складських торгово-технологічних операцій і їхній інформаційний супровід (документальне оформлення операцій надходження або відпуску товарів), виконання операцій зберігання товарів, їхньої підготовки до продажу, кількісних та якісних перетворень товарних партій, забезпечення процесів просторового переміщення товарної маси в системі товаропросування, розвиток власного транспортного господарства торговельних підприємств або ж організація перевезень торговельних вантажів залученим транспортом, організація логістичного обслуговування споживачів через надання відповідних послуг тощо.

Вважається, що логістика забезпечує як технічну, технологічну, економічну та методологічну інтеграцію окремих ланок логістичного ланцюга в єдину систему, так і ефективне управління наскрізними матеріальними потоками, а також раціоналізацію господарської діяльності через їх оптимізацію [1, с. 118]. А. Кальченко ж вважає, що логістика збалансовує процес переміщення матеріальних та інформаційних потоків в просторі і в часі від їх первинного джерела до кінцевого споживача [4, с. 89].

Тобто логістика сприяє ефективному управлінню матеріальними і пов'язаними з ними інформаційними і фінансовими потоками з оптимальними витратами всіх ресурсів для повного задоволення вимог споживачів. Для цього вона повинна охоплювати і гармонійно об'єднувати в єдиний процес такі різноманітні види діяльності, як виробництво, інформаційний обмін, транспортування, управління закупівлями і запасами, складування, вантажопереробку, упаковку та інші. А логістичний процес – це організована в часі послідовність виконання логістичних операцій, що дозволяє досягти задані цілі. До логістичних процесів належать процеси, що пов'язані зі зміною параметрів простору (розміщення), часу, форми, властивостей логістичних потоків [11, с.273].

Як засвідчує практика діяльності вітчизняних торговельних підприємств, усі аспекти логістичних операцій мають бути безпосередньо пов'язані із стратегічним планом підприємства. Це перша і найголовніша умова досягнення поставлених цілей і, зокрема, отримання бажаних прибутків від застосування логістики. Керівники, що застосовують логістику на своїх підприємствах, вже по-іншому підходять до вдосконалення управління рухом матеріальних потоків і усієї діяльності підприємств. Вони прагнуть до досягнення спільної мети і управляють логістичними операціями в інтересах реалізації стратегії підприємства, спрямованої на забезпечення конкурентоспроможності за рахунок скорочення

витрат і диференціювання послуг. Керівники таких підприємств, як правило, працюють виходячи з принципу, що їх підрозділ вносить свій внесок в збільшення загального прибутку підприємства [13, с.354].

Під ефективністю розуміють міру повноти та якості розв'язання задачі, поставленої перед логістичною системою, виконання системою свого призначення.

Поняття логістичної системи – це один з головних елементів логістики. Переважна більшість визначень, які можна зустріти в літературі, є частковими і тому не розкривають усіх властивостей об'єкта, або ж представлені занадто спрощено і тому не можуть охарактеризувати логістичну систему у повному обсязі для розуміння їх сутності. Тому сучасні науковці намагаються дати більш широке та містке визначення поняття "логістична система".

Лемеш І.О. зазначає, що під логістичною системою слід розуміти складну організаційно завершену (структуровану) економічну систему, що складається з елементів-ланок, взаємозалежних в єдиному процесі управління матеріальними і супутніми їм інформаційними та фінансовими потоками, метою функціонування якої є досягнення поставлених перед системою цілей і адаптація до ендогенних та екзогенних впливів шляхом оптимізації поточкових процесів [7, с. 96].

В свою чергу Мішеніна Н. В. та Туренко Ю.О. вважають, що функціонування виробничої системи підприємства можна охарактеризувати як процес, що постійно повторюється, тому і логістичне управління також слід розглядати як замкнений управлінський цикл, який також постійно повторюється. Як циклічний процес логістичний механізм необхідно розглядати з позицій структурного, системного та функціонального підходів, які тісно пов'язані між собою. Діяльність підприємства в межах логістичної системи, що підлягає логістичному управлінню, може бути представлена трьома основними блоками:



Рис.1. Діяльність підприємства в межах логістичної системи.

Джерело: складено автором за [7,8].

У загальному випадку, якщо говорити коротко про оцінку ефективності як порівнянні результатів і витрат на їхнє досягнення, то може бути дві категорії постановки завдання:

- 1) досягти максимального результату при заданих витратах (ресурсах);
- 2) досягти мінімуму витрат при заданому результаті (ефекті).

Третьої постановки бути не може, тобто не можна досягти, наприклад, максимуму результату (ефекту) при мінімумі витрат. У цьому випадку порушується принцип граничної ефективності будь-якої системи з обмеженими ресурсами [3, с.42].

Багато науковців основним критерієм ефективності логістичної системи вважають мінімізацію логістичних витрат. Цей підхід, безумовно, вкрай важливий в сучасних умовах, але, розглядаючи питання мінімізації витрат, іншим критерієм ефективності управління логістичною діяльністю є забезпечення необхідного рівня логістичного сервісу [5, с. 60-61].

Серед найбільш розповсюджених можна виділити такі критерії оцінки ефективності логістичної діяльності підприємства: витрати, задоволення споживачів (якість), час, активи.

Зрозуміло, що фактична величина витрат, пов'язаних з виконанням певних логістичних операцій найбільшою мірою відображає результати логістичної діяльності. Цю величину, як правило, виражають або загальною грошовою сумою витрат, або грошовою сумою з розрахунку на одиницю продукції (питомі витрати), або часткою в обсязі продажів. Суттєвим недоліком є те, що таким чином скоріше відбиваються минулі результати, а не поточні, отже повільно реагують на зміни, залежать від ряду бухгалтерських прийомів і не враховують важливих аспектів логістики. Часом фінансові показники можуть показати, що щось іде не так, але не показують, що саме йде не так або як це можна скорегувати.

Виділяють цілу групу логістичних показників, які належать до обслуговування споживачів. Ці показники характеризують здатність фірми досягти повного задоволення запитів своїх клієнтів. До підсумкових показників цієї групи відносяться досконале замовлення, задоволення споживачів і якість продукції.

Серед сучасних підходів до оцінки сукупної ефективності всіх операцій, спрямованих на задоволення споживачів, все більше науковців схиляються до концепції досконалого замовлення [10, с.149]. До цього ж схиляється Ю. Пономарьова, розглянемо її бачення оцінювання ефективності логістичної діяльності підприємства.

Досконале замовлення - це найвищий критерій якості логістичних операцій, оскільки «досконале замовлення» виступає мірилом загальної ефективності всієї інтегрованої діяльності фірми, а не окремих функцій. Цей показник характеризує, наскільки рівномірно і безперебійно відбувається виконання замовлення на всіх етапах, тобто наскільки налагоджено весь багатоетапний процес управління замовленням і чи не виникають у ньому збої.

Досконале замовлення - це організація роботи, яка відповідає таким нормативам:

1. повна доставка всіх виробів за всіма замовленими товарними позиціями;
2. доставка в необхідний споживачем строк із допустимим відхиленням в 1 день;
3. повне і акуратне ведення документації щодо замовлення;
4. бездоганне дотримання погоджених умов постачання (якісна установка, правильна комплектація, готовність до використання і відсутність пошкоджень).

Сьогодні найкращі логістичні організації демонструють рівень досконалого замовлення в 55-60% усіх своїх операцій, тоді як більшості інших не вдається досягнути і 20% [10, с. 147-148].

На задоволеність споживача впливають його сприйняття строків виконання замовлення (довжини функціонального циклу), елементів досконалого виконання замовлення та здатності фірми реагувати на стан замовлення та запити (претензії), що висуваються.

Важливими показниками задоволення споживачів є:

- доставка до назначеного терміну – це частина замовлень, які були виконані до призначеного терміну або навіть раніше;
- витрати гарантійного обслуговування – що є рівнем середніх фактичних витрат на гарантійне обслуговування в доході;
- час реакції на претензії споживачів та їх задоволення: час реакції на претензії – це середній термін між надходженням заявки від клієнта та його контактом з відповідним представником компанії; час задоволення претензій - середній термін до повного задоволення вимог клієнта [10, с.207].

Щодо якості продукції, її для споживача характеризують частота пошкоджень продукції, вартість пошкоджених продуктів, кількість претензій, кількість повернень товарів від споживачів та їх вартість.

Різні часові показники в свою чергу є мірою спроможності фірми швидко відкликатися на запити споживачів. Вони фіксують, який час проходить від підтвердження клієнтом наміру зробити покупку до моменту, коли цей продукт поступає покупцю.

Таблиця 1

Ключові показники часу виконання замовлень

тривалість виробничого циклу від замовлення на поставку ресурсів до випуску готового продукту	кумулятивний строк зовнішніх та внутрішніх поставок, необхідних для створення готового до відправлення продукту, якщо при надходженні від споживача замовлення на цей продукт був відсутнім наявний запас і не було розміщено замовлення на поставку виробничих компонентів
час реакції ланцюга поставок	теоретичний час, що необхідний для виявлення та фіксації важливих змін ринкового попиту, внесення відповідних коректувань в оперативні плани і збільшення виробництва продукції на 20%
виконання виробничого плану	середня фактична частота повного ($\pm 5\%$) дотримання календарних планів випуску продукції

Джерело: складено автором за [10].

Активи також є важливим аспектом в оцінюванні логістичної діяльності підприємства торгівлі. Предметом їх оцінювання є ефективність використання капіталу, вкладеного в споруди та устаткування, а також обігового капіталу, пов'язаного у запасах. Оцінка управління активами показує, наскільки швидко обертаються обігові активи і наскільки успішно основні засоби окупають вкладені в них інвестиції. Ключовими показниками використання активів є точність прогнозів, старіння запасів та завантаження потужностей, а також тривалість операційного циклу, оборотність запасів, рентабельність сукупних активів, рентабельність обігового капіталу, рентабельність основного капіталу, рентабельність інвестицій.

Всі ці показники є абсолютними величинами, тому на практиці вони використовуються для порівняння з:

- абсолютними стандартами - кращими результатами, яких взагалі можна досягти;
- цільовими стандартами, встановленими на основі цілей, які є реальними та досяжними;
- з минулими стандартами, коли аналізуються результати, отримані в минулому;

- стандартами конкурентів, коли вивчаються результати роботи конкурентів [10, с.211].

Крикавський Є. оцінювання ефективності логістичних систем вбачає у визначенні рівня продуктивності інтегрованого ланцюга поставок через якісні та кількісні характеристики [6, с.49].

До якісних характеристик він відносить:

- задоволення клієнта (рівень задоволення клієнта);
- еластичність (рівень реакції ланцюга поставок на зміни попиту);
- рівень інтеграції переміщення інформації і сировини; ефективне управління ризиком (ступінь мінімізації ризику);
- ефективність постачальника (відсоток вчасних поставок і якість поставок).

До кількісних характеристик відносять:

- продуктивність (максимізація продуктивності, максимізація залучення засобів); - витрати (зменшення витрат);
- можливості реагування (рівень реалізованих замовлень, частота нетермінових поставок, час реалізації замовлення, зменшення дублювання функцій, частота повернень, рентабельність логістичних витрат);
- максимізація продажу;
- максимізація прибутку;
- повернення від інвестицій [6, с.50].

Популярним підходом до визначення ефективності логістичної системи є концепція "діаграм збалансованих переваг", запропонована М. Кристофером. За цією концепцією логістична система досліджується за допомогою ключових показників ефективності (як фінансових, так і нефінансових), які надають можливість застосувати найбільш досконалі та доречні засоби досягнення цілей. Якщо порівняти цю методику з методиками, що використовують традиційні показники (тільки фінансові показники, показники витрат), можна відзначити, що підприємство отримує значно більше індикаторів стану логістичної системи та більш точних важелів впливу на досягнення цілей логістичної діяльності. Цей підхід дає можливість більш гнучкої та точної ідентифікації стану логістичної системи, а також такі системи "легко трансформуються в стратегії управління логістикою та ланцюгами постачань. Якщо вдається знайти показники ефективності, що мають безпосереднє відношення до досягнення стратегічних цілей, то тоді ці параметри можуть стати основою для розробки більш докладної схеми одержання переваг, ніж при використанні традиційних підходів" [5, с.62].

Для побудови діаграми збалансованих переваг здійснюється чотиріступеневе визначення [5, с. 63]:

- стратегії управління логістичним ланцюгом і ланцюгом постачань;
- реально вимірюваних параметрів досягнутого успіху;
- процесів, що впливають на кінцеві результати;
- основних факторів, що забезпечують ефективність цих процесів.

М. Кристофер передбачає, що в данній схемі трьома основними проявами успіху є якість, швидкість і мінімізація витрат. Він вважає, що така система трьох взаємопов'язаних цілей має універсальне застосування, а також що після проведення таких вимірів увагу менеджменту буде спрямовано на розв'язання ключових проблем.

Отже, для визначення показників оцінки ефективності логістичної діяльності доцільно використовувати фінансові показники логістичної діяльності, зокрема логістичні витрати, а також технікоексплуатаційні, часові та інші показники. Будь-яка оцінка ефективності має проводитись у порівнянні з визначеними цільовими показниками, які закріплюються на стратегічному рівні у загальнокорпоративній і логістичній стратегії та мають обґрунтоване значення [5, с.61].

Для формування показника ефективності логістичних бізнес-процесів можна скористатися моделлю, запропонованою М. Кристофером – діаграмою збалансованих переваг логістичної діяльності. Схема концепції оцінки ефективності логістичної діяльності, що має орієнтацію на покупця і на процеси в логістичному ланцюзі, наведена на Рис. 2.

У цій моделі якість обслуговування забезпечує досконалість виконання замовлення, що передбачає виконання всіх операцій, що входять в певний логістичний процес, із рівнем помилок не вище заданого. Час визначає тривалість логістичного ланцюга торговельного підприємства, вимірюється за допомогою фонду робочого часу на виконання операцій. Логістичні ж витрати вимірюються за допомогою зіставлення фактичного та бюджетного рівня логістичних витрат.



Рис.1. Схема концепції оцінки ефективності логістичної діяльності.

Джерело: складено автором за [5].

За підходом Д. Кочубея, щоб урахувати взаємний вплив трьох ключових факторів ефективності, слід представити загальну ефективність логістичного бізнес-процесу як добуток значень показників ефективності за кожним з цих факторів.

Отже, ефективність логістичних бізнес-процесів можна визначити таким чином:

$$E_{\text{лп}} = K_{\text{т}} \cdot K_{\text{ч}} \cdot K_{\text{в}}, \quad (1)$$

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

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

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

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

За цією методикою, коефіцієнт точності виконання операцій ($K_{\text{т}}$) визначається за формулою:

$$K_{\text{т}} = \frac{1 - (\sum_{i=1}^n O_{\text{пом},i})/n}{R_{\text{обс}}}, \quad (2)$$

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

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

n – кількість виконаних за період операцій, одиниць.

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

$$K_{\text{ч}} = \frac{(\sum_{i=1}^m T_{\text{станд},i}) \cdot C_{\text{пл}}}{\sum_{i=1}^m T_{\text{факт},i}}, \quad (3)$$

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

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

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

m – кількість виконаних за період операцій, одиниць.

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

$$K_{\text{в}} = \frac{B_{\text{бюдж}} \cdot C_{\text{пл}}}{B_{\text{факт}}}, \quad (4)$$

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

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

Ця методика дозволяє оцінити ефективність логістичної системи з позиції процесного підходу до управління логістичною діяльністю з використанням доступних для підприємства даних.

Ще один підхід до оцінки ефективності логістичної діяльності й поліпшення функціонування логістичного ланцюга полягає в розумінні структури логістичних процесів. Такий підхід полягає в складанні карти процесу - схеми потоків, що виникають при надходженні замовлення від покупця, а закінчуються поставкою товару.

Саме складання карти процесів, які відбуваються в логістичному ланцюзі, є першим кроком на шляху до розуміння можливостей підвищення їх ефективності за рахунок реінжинірингу. В основі подібного реінжинірингу лежить ідея про існування часу, «що збільшує цінність» (час, витрачений на виконання дій, що створюють вигоди для потенційних покупців), поряд з існуванням часу, «що не збільшує цінність» (час, витрачений на здійснення діяльності, відмова від виконання якої не приведе до зниження вигід для покупця) [10, с. 249].

Висновки. У сучасних умовах господарювання підприємствами оптової торгівлі приділяється багато уваги активізації ролі логістики та підвищенню гнучкості підприємства за рахунок швидкої реакції на зміну показників логістичної діяльності.

Отже, логістична діяльність підприємства оптової торгівлі може бути оцінена за критерієм ефективності різними способами, залежно від існуючих даних, логістичної стратегії підприємства, ступеню її реалізації. На сьогодні вчені не виробили єдиної системи показників, оскільки різняться підходи до визначення логістичної системи, проте всі вони погоджуються в тому, що оцінювання ефективності діяльності підприємства оптової торгівлі неможливе лише за критерієм витрат та їх мінімізації. Воно має складатись із комплексу показників, що найточніше відображають стратегію логістичної діяльності підприємства, його цінності та мету. Найбільш «конкурентоспроможними» на сьогодні є підходи Д. Кочубея (ефективність логістичних бізнес-процесів), М. Кристофера (діаграма збалансованих переваг логістичної діяльності) та Є. Крикавського (визначенні рівня продуктивності інтегрованого ланцюга поставок через якісні та кількісні характеристики).

Список використаних джерел

1. Гаджинский А. М. Логистика : учебник [для высших и средних специальных учебных заведений] / А. М. Гаджинский. – М. : Информ.-внедр. центр «Маркетинг», 1999. – 228 с.

2. Герчікова І.Н. Міжнародна комерційна справа: [навч. посібник] / І.Н. Герчікова. – М., 2001. – 327 с.
3. Гюлев Н. У. Конспект лекцій з курсу «Аналіз ефективності логістичних систем» Модуль 1. Аналіз ефективності логістичних систем (для студентів заочної форми навчання за спеціальністю 7.03060107 і 8.03060107 – Логістика) / Н. У. Гюлев; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова; – Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2016. – 44 с.
4. Кальченко А. Г. Основи логістики / А. Г. Кальченко. – К. : Знання, 1999. – 133 с.
5. Кочубей Д. Оцінка ефективності функціонування логістичної системи торговельних підприємств / Д. Кочубей // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. - 2009. - № 4. - С. 59-66.
6. Крикавський Є.В. Логістичне управління: підручник / Є.В. Крикавський – Л.: НУ «Львівська політехніка», 2012. – 351 с.
7. Лемеш І.О. Сутність логістичної системи та її функціональна значущість на підприємстві в системі прийняття управлінських рішень / І.О. Лемеш // Управління розвитком. - 2013. - №1 (141) . – 98 с.
8. Мішеніна Н. В., Туренко Ю.О. Логістичний підхід в управлінні витратами виробничої системи підприємства: стратегічні орієнтири / Н.В. Мішеніна, Ю.О. Туренко // Вісник Сумського національного аграрного університету: серія "Економіка та менеджмент". - 2015. - №5 (64). – 92 с.
9. Міщук І.П. Логістика торговельного підприємства: зміст, напрямки, проблеми. 2007р. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://vlp.com.ua/files/69.pdf>
10. Пономарьова Ю.В. Логістика: Навчальний посібник: Вид. 2-ге., перероб. та доп. / Ю. В. Пономарьова — К.: Центр навчальної літератури, 2005. — 328 с.
11. Тюріна Н. М. Логістика : Навч. посіб. / Н. М.Тюріна, І. В. Гой, І. В. Бабій. – К.: «Центр учбової літератури», 2015. – 392 с.
12. Хомчук М.В. Особливості формування логістичних стратегій підприємства оптової торгівлі / М. В. Хомчук // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. - 2016. - Вип. 15. – 76с.
13. Шевчун М.Б. Особливості управління логістичними процесами на торговельних підприємствах / М. Б. Шевчун // Сталий розвиток економіки. - 2013. - № 3. – 356 с.