

20
30.11.2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ



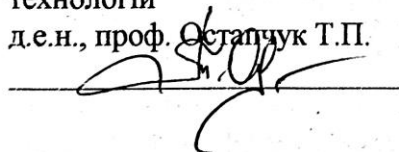
ГАЛУШКІНА Ірина Сергіївна
(студент групи ЗМО-22-2М)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

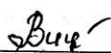
УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 8
від 29.11.2023
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових
технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Виговський В.Г.


(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Гащенко О.П.


(підпис)

Житомир, 2023

Анотація

Галушкіна І. С. Система управління логістичною діяльністю підприємства. – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2023.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості обґрунтування та оптимізації системи управління логістичною діяльністю підприємства. Досліджено теоретичні основи управління логістичною діяльністю підприємства. Представлена аналітична оцінка функціонування системи управління логістичною діяльністю підприємства. Обґрунтовано напрями удосконалення системи управління логістичною діяльністю підприємства.

Ключові слова: логістика, логістична діяльність, логістичне управління, логістична стратегія, постачання, збут, логістичний ланцюг.

Annotation

Galushkina I. S. The system of managing the logistics activities of the enterprise. - Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2023.

In the master's qualification work, the peculiarities of the justification and optimization of the logistics management system of the enterprise are considered. The theoretical foundations of the management of the logistics activities of the enterprise have been studied. An analytical assessment of the functioning of the enterprise's logistics management system is presented. The areas of improvement of the logistics management system of the enterprise are substantiated.

Keywords: logistics, logistics activity, logistics management, logistics strategy, supply, sales, logistics chain.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Поняття, завдання та принципи управління логістичною діяльністю підприємства.....	8
1.2. Сучасні стратегічні механізми управління логістичною діяльністю та її оптимізації за різними критеріями	16
1.3. Аналітичні інструменти оцінки ефективності функціонування систем логістичного управління підприємства	27
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління логістичною діяльністю підприємства	36
Висновки до розділу 1	43
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» ..	45
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства.....	45
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	53
2.3. Оцінка системи управління логістичною діяльністю підприємства	61
Висновки до розділу 2	72
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» ..	74
3.1. Організаційні засади оптимізації системи управління логістичними процесами на підприємстві	74
3.2. Впровадження ризик-менеджменту в управлінні логістичною діяльністю підприємства.....	81
3.3. Оцінка економічної ефективності заходів з удосконалення логістичного управління на підприємстві	89
Висновки до розділу 3	94
ВИСНОВКИ.....	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	99
ДОДАТКИ.....	107

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сферою практичної реалізації логістичної концепції та логістичного підходу виступає логістична діяльність підприємства. Логістичну діяльність суб'єктів господарювання розглядають як практичну реалізацію комплексних логістичних функцій та елементарних логістичних операцій. 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.

Враховуючи те, що метою логістичної діяльності є гармонізація інтересів виробників, постачальників і споживачів, то основними напрямками управління в цій сфері 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.

Для ефективної діяльності підприємств усе частіше застосовують логістичний менеджмент, що відображає нові засоби в управлінні, а також в моделюванні логістичних процесів підприємства. Доводиться констатувати, що в умовах мінливості ринку та недостатньо напрацьованих науковцями систем ефективного управління логістичною діяльністю, формування логістичної системи часто відбувається спонтанно та неефективно. Усе наведене вище визначає актуальність теми роботи за даною проблематикою.

Проблематику управління логістичною діяльністю висвітлено у дослідженнях як вітчизняних науковців: В.Г. Алькема, В.Г. Банько, І.В. Васюк, П.В. Гудзь, А.Г. Кальченко, О.М. Сумець, Ю.В. Пономарьової, Л.В. Рудюк, І.А.

Кабанець, М.В. Корінь, Я.І. Карвовський, Ю.В. Пономарьова, І.А. Маркіна тощо, так і провідних зарубіжних вчених Б. Андерсена, Д.Дж. Бауерокса, Д.Дж. Клоса, Р. Луїса, В. Мейера, М. Мескона, Й. Джейкобса, О. Генрі. Разом із тим, невіршеними на сьогодні залишаються питання адаптації управління логістичною діяльністю до стрімких змін економічних умов в Україні.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряду підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад функціонування системи управління логістичною діяльністю підприємства, а також визначення резервів його удосконалення у АТ «Житомирський маслозавод».

Для виконання поставленої мети визначено та вирішено такі основні **завдання:**

- вивчити поняття, завдання та принципи управління логістичною діяльністю підприємства;
- дослідити сучасні стратегічні механізми управління логістичною діяльністю та її оптимізації за різними критеріями;
- узагальнити аналітичні інструменти оцінки ефективності функціонування систем логістичного управління підприємства;
- вивчити нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління логістичною діяльністю підприємства;
- здійснити організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- провести оцінку системи управління логістичною діяльністю підприємства;
- розробити організаційні засади оптимізації системи управління логістичними процесами на підприємстві;
- представити впровадження ризик-менеджменту в управлінні логістичною діяльністю підприємства;

- здійснити оцінку економічної ефективності заходів з удосконалення логістичного управління на підприємстві.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління логістичною діяльністю підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади обґрунтування та оптимізації системи управління логістичною діяльністю підприємства.

Методи дослідження. У ході дослідження використовувалися загальні та часткові методи дослідження: історичний – для визначення етапів становлення та розвитку логістичного менеджменту; семантичний - для розроблення сутності основних термінів та понять управління логістикою; методи економічного аналізу - для виявлення тенденцій в логістичних процесах підприємства; метод статистичного аналізу - для визначення чинників, які впливають на логістичну діяльність підприємства; графічні – для уточнення наданої інформації.

Інформаційною базою дослідження є офіційні статистичні дані, законодавчі і нормативні акти України з питань державного регулювання логістичної діяльності, фінансова та статистична звітність АТ «Житомирський маслозавод», наукові роботи вітчизняних та зарубіжних авторів у галузі логістики, менеджменту та стратегічного розвитку, положення та результати власних досліджень автора.

Наукова новизна одержаних результатів. В магістерській кваліфікаційній роботі здійснене комплексне організаційно-економічне забезпечення формування та вдосконалення системи управління логістичною діяльністю підприємства. Наукова новизна полягає в тому, що автором розроблено систему управління ризиками в логістичному ланцюжку з певними методами мінімізації ризиків, які допомагають компанії мінімізувати останні, щоб знизити негативні наслідки їх впровадження та уникнути цих ризиків. Виявлено основні логістичні ризики та запропоновано заходи щодо їх мінімізації.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що узагальнена методика оцінки та розроблені в роботі рекомендації можуть бути використані для вирішення проблем удосконалення системи управління логістичною діяльністю на підприємстві, комплексного урахування різних напрямків діяльності в умовах ринкового середовища.

За результатами дослідження опубліковано: Галушкіна І. С., Ревуцька С. А. Оптимізація логістичних витрат на підприємстві. Тези IV Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» (09–10 листопада 2023 р.).

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: IV Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» (09–10 листопада 2023 р.).

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 106 сторінках друкованого тексту. Робота містить 22 таблиць та 11 рисунків. Список використаних джерел налічує 88 найменувань. Робота містить 8 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття, завдання та принципи управління логістичною діяльністю підприємства

Зміни в управлінській орієнтації стали причиною розробки нової концепції управління матеріальними потоками, що одержала назву «логістики». Сутність концепції полягає в інтеграції всіх функціональних сфер, пов'язаних із проходженням матеріального потоку від виробника до споживача в єдиний комплекс, який називається комплексом логістики [86, с.143].

Концептуальний підхід до розвитку системи логістики передбачає, що функції логістики розглядають як дуже важливу підсистему загальнофірмової системи. Це означає, що створювати логістичні системи і управляти ними слід виходячи із загальної мети – досягнення максимальної ефективності роботи всієї фірми [56, с.167]. 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 [41, с.137].

Враховуючи те, що метою логістичної діяльності є гармонізація інтересів виробників, постачальників і споживачів, то її основними напрямками є [51]:

- 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.

Логістичну діяльність підприємства можна також розглядати і з точки зору реалізації основних логістичних процесів - координації [25, с.122]:

- діяльності з оперативно-календарним планом постачання сировини, матеріалів та напівфабрикатів; транспортно-складські роботи з предметами постачання;
- діяльності з планом фізичного розподілу під час виробництва продукції; внутрішньозаводським переміщенням матеріалів, сировини, запчастин та готової продукції, завантажувально-розвантажувальні роботи, транспортно-складські роботи з незавершеного виробництва тощо;
- господарської діяльності з планом маркетингу під час реалізації продукції, прогнозуванням попиту, сервісним обслуговуванням, оперативно-календарним плануванням, обробленням замовлень клієнтів, складськими і транспортними роботами.

Здебільшого логістика розглядається крізь призму досягнення стратегічних цілей фірми та оптимізації її основних оперативних процесів, наприклад, транспортування і зберігання вантажів. У зв'язку з цим завдання логістичної діяльності можна розподілити на три групи [11]:

1. Глобальні.
2. Загальні.
3. Локальні.

Головним глобальним завданням логістичної діяльності є зростання прибутку фірм за рахунок досягнення з найменшими витратами максимальної пристосованості фірм до мінливої ринкової ситуації, підвищення на ринку своєї частки та одержання переваг перед конкурентами. Одне із загальних завдань логістичної діяльності полягає також у створенні інтегрованої ефективної системи регулювання й контролю за матеріальними та інформаційними потоками, які забезпечували б високу якість постачання продукції. З цим завданням тісно пов'язані такі проблеми, як забезпечення взаємної відповідальності матеріальних та інформаційних потоків, контролювання матеріального потоку та передача даних до єдиного центру, визначення стратегії і технології фізичного переміщення товарів, розробка способів управління операціями руху товарів, встановлення форм стандартизації напівфабрикатів та пакування, визначення обсягів виробництва, транспортування і складування, розбіжностей між потребами та можливими закупівлями і виробництвом.

Порівняльний аналіз традиційної та логістичної концепцій управління подано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльний аналіз традиційної та логістичної концепції управління [2]

Ознаки традиційної системи управління	Ознаки логістичної системи управління
1. Низький рівень виробничої інтеграції 2. Збільшення випуску продукції 3. Оптимізація функцій виробництва 4. Створення запасів 5. Подовжений годинний цикл диспозиції 6. Використання універсального обладнання при виробництві 7. Виробництво багатосерійне або масове 8. Скорочення витрат на виробництво 9. Отримання прибутку за рахунок збільшення продажу	1. Високий рівень виробничої інтеграції 2. Задоволення платоспроможного попиту 3. Оптимізація переміщення матеріального потоку 4. Отримання інформації про швидке придбання матеріалів 5. Дуже скорочений цикл диспозиції 6. Використання обладнання для розміщення товарів при виробництві 7. Виробництво індивідуальне та дрібносерійне 8. Скорочення витрат на надання послуг 9. Отримання прибутку за рахунок надання послуг

Сукупність цілей, які переслідуються, є ідеалом, прагнення досягти якого є стратегічною метою. Це буде зробити тим легше, чим буде вищим рівень виробничого та інфраструктурного потенціалу. У разі реалізації цієї концепції логістичної діяльності до беззаперечних успіхів окремих фірм слід буде віднести створення системи оперативної доставки вантажів [2, с.114].

Організація логістики на підприємствах, у логістичних системах, логістичних ланцюгах поставок є істотним чинником організаційного забезпечення ефективного управління логістичною діяльністю як у вузькому (управління переміщеннями матеріальних ресурсів), так і в широкому розумінні як сутність управління підприємством, філософія управління.

Таким чином, управління логістичною діяльністю полягає в цілеспрямованому впливі на логістичні потоки з метою оптимізації та синхронізації їхньої взаємодії і досягнення ефекту синергізму [23, с.67].

Окремі наукові дефініції поняття «управління логістичною діяльністю» представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Окремі наукові дефініції поняття «управління логістичною діяльністю»

Автор	Визначення
1	2
Бакаєв О.О. [2, с.56]	Управління логістичною діяльністю - це цілеспрямований вплив на просторово-часове балансування бізнес- процесів, пов'язаних з формуванням потоків матеріальних і нематеріальних цінностей, метою якого є ефект синергізму, що проявляється в чистому грошовому потоці підприємства.
Верескля М.Р. [6, с.158]	Управління логістичною діяльністю - це процес приведення інфраструктури підприємства до стану рівноваги або досягнення цілей з ефективного забезпечення та обслуговування логістичних процесів та операцій на підприємстві.
Заборська Н.К. [23, с.73]	Управління логістичною діяльністю - це процес формулювання стратегії, планування, управління і контролю за переміщенням і складуванням сировини, матеріалів, виробничих запасів, готових виробів та формуванням інформації від пункту виникнення до пункту використання (споживання) з метою найефективнішого пристосування та задоволення потреб клієнта».
Кацьма В.І. [28, с.62]	Управління логістичною діяльністю як цілеспрямований вплив на просторово-часове балансування бізнес-процесів, пов'язаних з формуванням потоків матеріальних і нематеріальних цінностей, метою якого є ефект синергізму, що проявляється в чистому грошовому потоці підприємства.

Продовження таблиці 1.2

1	2
Колодізева Т.О. [33, с.90]	Під управлінням логістичною діяльністю розуміти сукупність управлінських функцій, методів та форм управління підприємством, реалізація яких спрямована на оптимізацію різноманітних потокових процесів в межах логістичного ланцюга «постачання – виробництво – складування – збут» з метою забезпечення стійкого економічного зростання підприємства.
Крикавський Є.В. [40, с.165]	Управління логістичною діяльністю передбачає досягнення відповідного рівня задоволення економічних інтересів всіх учасників бізнес-процесів шляхом цілеспрямованого впливу на логістичні потоки з метою синхронізації їхньої взаємодії і досягнення ефекту синергізму.
Луценко І.С. [43, с.432]	Управління логістичною діяльністю доцільно розглядати як процес цілеспрямованого впливу на логістичні потоки з метою синхронізації їхнього руху і досягнення ефекту синергізму.
Міхно І.С. [48, с.110]	Управління логістичною діяльністю – це адаптивна система з оберненим зв'язком, що виконує ті або інші логістичні функції та логістичні операції, що складається, як правило, з декількох підсистем і має розвинуті зв'язки із зовнішнім середовищем.
Сохецька А.В. [72, с.288]	Управління логістичною діяльністю – це діяльність взаємопов'язаних в єдиному процесі управління матеріальними та супроводжувальними потоками елементів, а саме ланок, сукупність яких, межі та завдання функціонування поєднані внутрішніми цілями організації бізнесу та зовнішніми цілями.
Фролова Л.В. [82, с.56]	Управління логістичною діяльністю – це спеціально організована інтеграція логістичних елементів (ланок) у межах певної економічної системи для оптимізації процесів трансформації матеріального потоку.

Отже, враховуючи наведені визначення, можна стверджувати, що управління логістичною діяльністю – це процес формулювання стратегії, планування, управління і контролю за переміщенням і складуванням сировини, матеріалів, виробничих запасів, готових виробів та формуванням інформації від пункту виникнення до пункту використання (споживання) з метою найефективнішого пристосування та задоволення потреб споживача.

До загальних завдань системи управління логістичною діяльністю відносять [79, с.176]:

1. Створення інтегрованої системи регулювання матеріальних та інформаційних потоків.
2. Контроль за рухом матеріальних потоків.
3. Визначення стратегії та технології фізичного переміщення товарів.

4. Розробка засобів управління руху товарів.
5. Прогнозування обсягів виробництва перевезень, складування.
6. Вияв безбалансовості між потребами і можливостями закупівлі і виробництва.
7. Прогнозування попиту на товари, що виробляються чи переміщуються в рамках логістичної системи.
8. Розподіл транспортних засобів.
9. Організація передпродажного і післяпродажного обслуговування споживачів.

Прикладом локального завдання управління логістичною діяльністю є оптимізація виробничих запасів та максимальне скорочення часу зберігання та транспортування вантажів.

Цілями сучасної системи управління логістичною діяльністю є [59, с.115]:

- своєчасне постачання відповідної кількості, якості та асортименту усіх матеріалів до місця їх споживання;
- зміна запасів матеріалів відповідно до інформації про наявність можливості їх швидкого придбання;
- узгодження політики продажу товарів з політикою їх виробництва;
- зниження розміру партії постачань та обробки до одиниці;
- виконання всіх замовлень з найвищою якістю та у стислі терміни.

Оптимізація логістичної діяльності відбувається у єдиному управлінському циклі, який охоплює усю логістичну систему підприємства. Оптимізація управління логістичною діяльністю здійснюється на підприємстві через реалізацію логістичних функцій, які в свою чергу поділяються на логістичні процеси та логістичні операції.

Ефективне управління логістичною діяльністю забезпечується реалізацією основних положень оптимізаційної концепції логістичної діяльності [4; 56]:

1. Реалізація принципу системного підходу. Тобто оптимізація матеріального потоку може відбуватися як у межах всього підприємства, так і його окремих підрозділів. Однак досягти максимального ефекту можна лише

оптимізувавши або сукупний матеріальний потік від первинного джерела сировини до кінцевого споживача, або окремі його значні ділянки. При цьому всі ланки матеріального ланцюжка, тобто всі елементи макрологістичних та мікрологістичних систем мають працювати як єдиний злагоджений механізм.

2. Відмова від випуску універсального технологічного та піднімально-транспортного устаткування та використання обладнання, яке відповідало б конкретним завданням та умовам. Оптимізація потоків за рахунок використання відповідного обладнання можлива лише за умови випуску і масового використання широкої номенклатури засобів виробництва.

3. Розвиток дрібносерійного виробництва, як вимагає ринок. При цьому необхідно щоб тривалість виробничого циклу від моменту придбання матеріальних ресурсів до відвантаження готової продукції споживачу була мінімальною. Тож слід скоротити час технологічної обробки матеріалів, а також усіх процесів пов'язаних із закупівлею сировини та матеріалів.

4. Гуманізація технологічних процесів, створення належних умов праці. Одним з елементів логістичних систем є кадри, тобто спеціально підготовлений персонал, який з необхідним ступенем відповідальності виконував би свої функції. Логістичний підхід зміцнює суспільну значущість діяльності у сфері управління матеріальними потоками, створює об'єктивні передумови залучення до галузі кадрів, які володіють більш високим потенціалом праці.

5. Підрахунок логістичних витрат протягом усього логістичного ланцюга. Одним з основних завдань логістики є мінімізація витрат, пов'язаних з доведенням матеріального потоку від первинного джерела до кінцевого споживача. Розв'язання цього завдання можливе лише за умови, що система підрахунку витрат виробництва та обігу дає змогу визначити витрати на логістику [71].

6. Розвиток сервісу на сучасному рівні. На сьогодні можливості різкого підвищення якості більшістю виробників продукції об'єктивно обмежені. Тому зростає кількість підприємств, які звертаються до логістичного сервісу як засобу підвищення конкурентоспроможності. Коли на ринку є кілька

постачальників ідентичного товару приблизно однакової якості, перевага буде віддана тому з них, хто спроможний забезпечити більш високий рівень сервісу.

7. Спроможність логістичних систем до адаптації в умовах ринку. Поява великої кількості різноманітних товарів та послуг призводить до невизначеності попиту на них, обумовлює різкі коливання якісних і кількісних характеристик матеріальних потоків, що проходять крізь логістичні системи. В цих умовах спроможність логістичних систем до адаптації, викликаній змінами, що відбуваються у навколишньому середовищі, є важливим фактором стійкого становища на ринку [41, с.137].

Можемо виокремити систему основних принципів для оптимального управління логістичною діяльністю підприємства (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Система основних принципів оптимізації управління логістичною діяльністю на підприємстві [37]

Сучасними тенденціями управління логістичною діяльністю, що здійснюють безпосередній вплив на прийняття оптимальних логістичних рішень та розвиток -мікро і макрологістики – є [31, с.167]:

- значне розширення асортименту логістичних послуг;
- активне використання прямого відвантаження, які зводять до нуля запаси і відповідні витрати у розподільчих центрах; масовий випуск продукції на замовлення, що об'єднує вигоди масового виробництва з гнучкістю продукції на замовлення (B2C);
- поширення прямої доставки через електронні мережі передачі даних, через кур'єрські служби, служби експрес-доставки.

Можна зробити висновок, що становлення управління логістичною діяльністю відбувалось за етапами: становлення фрагментарних основ логістики, розвиток логістики, як складової маркетингу, формування інтегрованої логістики, розвитку інформаційних технологій в логістиці, функціонування логістичних ланцюгів та логістичного аутсорсингу. Поширеними підходами логістичного управління є проектний та програмно-цільовий, системний підхід, інтеграційний та мережевий підхід. Загалом підходи управління логістичною діяльністю об'єднано у системний підхід, процесний підхід та функціональний підхід, а фундаментальними принципами логістичного управління є: гнучкості, системності, стійкості, адаптивності, зворотнього зв'язку тощо.

1.2. Сучасні стратегічні механізми управління логістичною діяльністю та її оптимізації за різними критеріями

Основне завдання, яке переслідує підприємство щодо формування своєї логістичної діяльності на ринку, – це забезпечення стійких конкурентних переваг, що характеризуються трьома основними критеріями: наявність ключових факторів успіху; значимість переваг підприємства порівняно з конкурентами; можливість підтримувати такі переваги упродовж тривалого

часу [18, с.62].

При встановленні як основних, так і потенційних конкурентних переваг підприємства, їх реалізація пов'язана з вибором варіанта стратегії по відношенню до продукції, послуг та ринку, на якому таке підприємство діє.

Стратегія – це спосіб реалізації підприємством своїх інтересів, який визначає його поведінку у просторі параметрів, що характеризують суперечності, які породжені взаємодією підприємства і ринкового середовища, а також взаємодією внутрішніх компонентів підприємства, що знаходяться на різних стадіях свого життєвого циклу. Стратегія встановлює орієнтири і набори правил, які звужують варіанти вибору поведінки з розв'язання суперечностей у межах встановлених обмежень, а також відіграє роль засобу координації всіх ієрархічних рівнів підприємства, виступаючи, таким чином, як управлінський інструмент системи менеджменту [14, с.140].

Стратегічний рівень управління логістичною діяльністю встановлює систему цілей і напрямів розвитку логістики підприємства та принципи оцінювання бізнес-процесів. Враховуючи загальну корпоративну стратегію, підприємства формують портфель функціональних стратегій. Логістична, як одна з функціональних, відображає напрям реалізації загальної стратегії за допомогою інструментів логістичного управління [24, с.184].

Логістична стратегія визначає розвиток логістики, який торкається форм і засобів її реалізації на підприємстві міжфункціональної і міжорганізаційної координації і інтеграції.

Логістична стратегія – одна з функціональних стратегій підприємства (поряд з виробничою, фінансовою, маркетинговою, стратегією розвитку тощо), що ідентифікується у логістичних системах та ґрунтується на таких цілях: оптимізація рівня запасів, мінімізація часу переміщення матеріалів і виробів, забезпечення високого рівня логістичного обслуговування, забезпечення мінімального акцептованого рівня загальних витрат у логістичному каналі [40, с.387].

Логістичні стратегії – подібно, як і інші функціональні стратегії,

взаємопов'язані із конкурентними стратегіями, які насамперед можна трактувати як такі, що безпосередньо розвивають стратегії конкуренції.

Логістична стратегія є інструментом реалізації головної стратегії підприємства. На мою думку, логістичну стратегію можна трактувати, як сукупність дій, рішень та методів ефективного управління підприємством, а саме: управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками.

Незалежно від розмірів підприємства, досягнення поставлених цілей логістичної стратегії можна забезпечити лише за рахунок вибору, розробки та впровадження існуючих чи нових ринкових стратегій, політики, програм та планів. У той же час логістика складає узагальнений виробничо-обслуговуючий ресурс підприємства, присутність якого визначає можливість і варіанти реалізації, як базової, так і функціональних стратегій. З таких позицій логістична стратегія сучасного промислового підприємства може розглядатися як ключова у портфелі функціональних стратегій його розвитку (рис. 1.2).

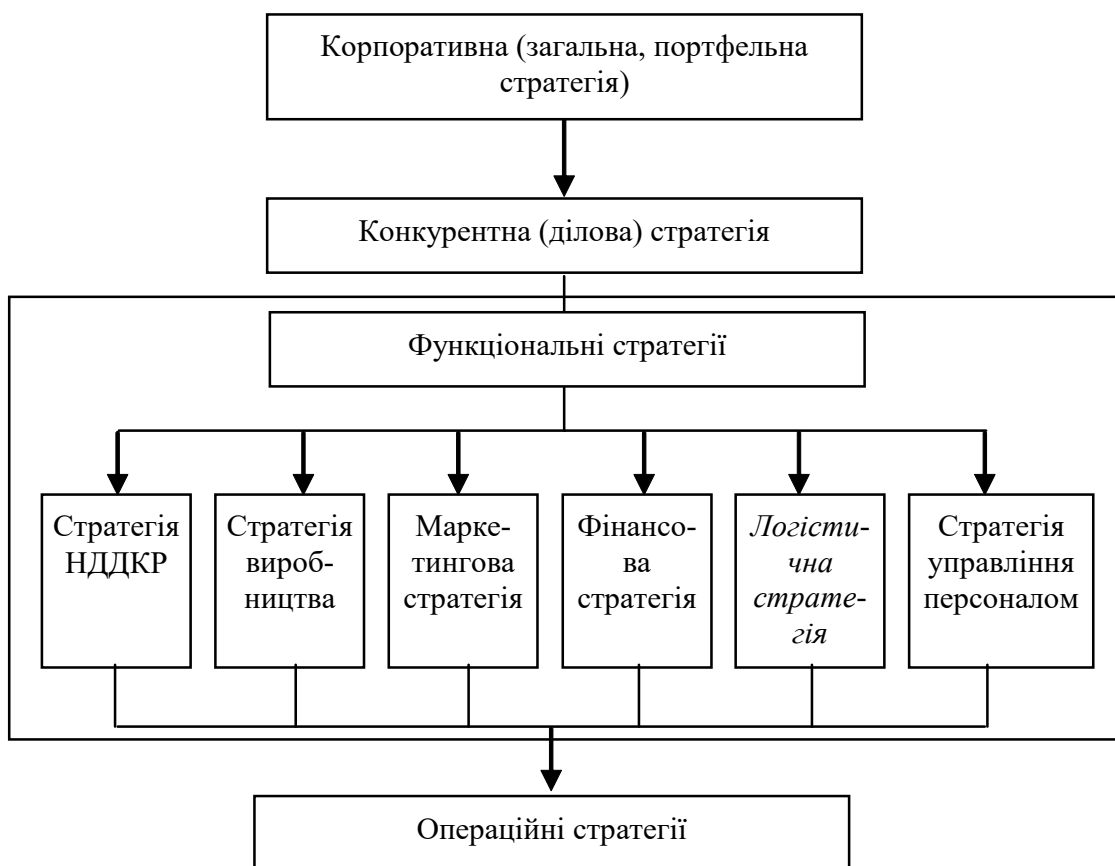


Рис. 1.2. Місце логістичної стратегії в стратегічному наборі підприємств [54]

Логістична стратегія підприємства – це доцільна, взаємовизначена і взаємозалежна ринково орієнтована сукупність процесів створення і підтримки гнучких зв'язків між цілями, можливостями і ресурсами підприємства, з одного боку, і ринковими реаліями – з іншого. При аналізі кожного з напрямків логістичної стратегії враховуються всі віднесені до них цільові настанови логістичної реорганізації підприємства, а кінцевий підсумок такого аналізу встановлюється на підставі висновків про відповідність результатів підприємницької діяльності підприємства його стратегічним цілям [54, с.62].

Логістична стратегія має підпорядкований характер по відношенню до загальної стратегії підприємства. Тому всі елементи такої стратегії є у тій чи іншій мірі визначальними по відношенню до логістичної стратегії.

Формування та реалізація логістичної стратегії вимагає таких умов [56, с.167]:

- наявність глобальної та відповідних підтримувальних стратегій;
- можливість формування величини та структури виробництва з точки зору вимог логістичного підходу;
- вертикальність інтеграції сфер логістичного управління;
- орієнтованість структур постачання, виробництва та розподілу на потоки матеріалів та готових виробів;
- відповідність систем управління та інформації;
- відповідність заходів ефективності;
- відповідність рівнів автоматизації техніки виробництва, переміщення матеріалів та інформації;
- використання кадрів відповідної класифікації.

Необхідно враховувати певні об'єктивні фактори, що обмежують можливості логістичної стратегії підприємства. Вони можуть мати як зовнішній, так і внутрішній характер (табл. 1.3).

Внутрішні обмеження: фінансовий стан; ресурсні можливості; рівень професійної підготовки та практичний досвід персоналу; матеріально-технічна база; рівень можливостей логістичної діяльності підприємства. Зовнішні

обмеження: особливості попиту на логістичне обслуговування; суспільна думка про логістичну діяльність підприємства; конкурентне середовище; галузеві показники логістичної діяльності та / чи обмеження; параметри та ємність сегменту логістичної діяльності [72, с.290].

Таблиця 1.3

Фактори, що обмежують можливості стратегічного управління логістичною діяльністю підприємства [77]

Фактор	Характеристика
Витрати	Загальна тенденція функціонування підприємств – зниження витрат. Логістика визначає потребу у такій стратегії, яка дозволила б мінімізувати логістичні витрати та забезпечити: для виробника – отримання прибутку; для споживача – прийнятні ціни
Обслуговування споживачів	Логістична стратегія виходить із необхідності контролю обсягів запасу, часу доставки продукції споживачеві, швидкості реагування на запити споживачів і т. ін. Вона спрямовується на обслуговування споживача, забезпечуючи підприємству досягнення стійкої та довгострокової конкурентної переваги
Час	Логістична стратегія виходить із гарантування швидкої доставки продукції споживачеві. Особлива увага приділяється орієнтації на своєчасну поставку споживачеві нових видів продукції з відповідним їй сервісним забезпеченням
Якість	Логістична стратегія виходить із гарантії споживачеві довгострокової поставки кінцевої продукції високої якості (очікуваної споживачем якості) та відповідного сервісного забезпечення її споживчого використання
Гнучкість пропонованої продукції	Логістична стратегія орієнтується на виготовлення продукції із урахуванням специфікацій, що надаються конкретними споживачами. Вона передбачає формування пропозицій сервісу, що відповідає вимогам конкретних споживачів
Гнучкість обсягу пропонованої продукції	Логістична стратегія повинна оперативно реагувати на зміни у споживчому попиті. Вона забезпечує гнучкість виробничо-збутової діяльності підприємства
Технологія	Логістична стратегія оперує широким асортиментом технологій у різних сферах її застосування (транспортування, складування, формування та облік запасів і т. ін.). Вона виходить із орієнтації підприємства на сучасні логістичні технології та їх упровадження
Місце розташування	Логістична стратегія орієнтується на потреби споживачів щодо доставки продукції у місце, що максимально наближене до місця її споживання/експлуатації. Вона виходить із надання послуг у найбільш вигідному для споживача місці

Об'єктивний аналіз логістичної стратегії дозволяє уникнути на початкових етапах помилок у стратегічному плануванні та логістичному менеджменті. Логістична стратегія забезпечує виконання процесу формування логістичної

політики, спрямованої на планування та управління внутрішніми і зовнішніми потоковими процесами на основі інтеграції й координації, з метою отримання конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Вона формує зв'язки між корпоративною стратегією й окремими логістичними функціями (операціями), що реалізуються у логістичній системі підприємства та за її межами [80, с.112].

Отже, головною сутнісною ознакою логістичної стратегії є цілеспрямованість, а її призначення полягає у побудові організації, здатної успішно працювати, долаючи непередбачені обставини, виклики конкуренції, внутрішні проблеми, здобувати все нові позиції на ринку. У більш загальному розумінні логістична стратегія розглядається як цілеспрямоване використання органами управління підприємства логістичного підходу до встановлення й розвитку сукупності внутрішніх і зовнішніх відносин. З метою реалізації процесів створення споживчої цінності у визначених часових і просторових параметрах середовища таких відносин для отримання очікуваних конкурентних переваг та вигод. Вона складається з чітких і цілеспрямованих підприємницьких підходів та ініціатив, які підприємство використовує для формування споживчого попиту та його задоволення, протидії конкурентній агресії та укріплення досягнутих ринкових позицій [87, с.116].

Формування стратегії управління логістичною діяльністю передбачає системний підхід, зваженість у прийнятті тих чи інших стратегічних рішень. Вихідною точкою є попередній всебічний аналіз загальної стратегії підприємства та визначення у ній місця логістичної стратегії. Такий аналіз визначає наступні етапи формування логістичної стратегії підприємства (рис. 1.3).

У загальному плані при визначенні стратегії управління логістичною діяльністю керуються двома основними стратегічними напрямками: стратегії зростання; стратегії консолідації.

1. Визначення логістичної місії підприємства. На підставі загальних завдань корпоративної місії, роль логістичної місії у процесі формування й розвитку логістичної стратегії підприємства визначається так: Логістична місія

деталізує статус підприємства та орієнтує напрямки і орієнтири для визначення цілей і логістичної стратегії на різних організаційних рівнях.



Рис. 1.3. Загальна модель формування та реалізації стратегії управління логістичною діяльністю підприємства [72]

Визначені на її основі цілі й завдання логістичної стратегії є критерієм для подальшого прийняття управлінських рішень. За відсутності чітко сформульованої логістичної місії і визначених на її основі цілей і завдань логістичного менеджменту підприємства у його керівництва не буде можливості вибору найкращої альтернативи функціонування на конкурентному ринку. Визначення логістичної місії починається з відповідей на запитання: хто є реальними (потенційними) споживачами проектованої (виробленої) продукції і її сервісного забезпечення; у який спосіб необхідно створити керовану ринком стратегію логістичного ланцюга, на підставі якої цінність найбільш ефективним способом буде доставлятися покупцям і споживачам?

Логістична місія – це визначення довгострокових цілей логістичної

діяльності підприємства, яких має бути досягнуто у рамках певних ринкових ситуацій. У логістичній місії повинно бути описано: цільові ринки; групи споживачів, які підприємство планує обслуговувати; потреби споживачів, які підприємство повинне задовольнити; основні товари і послуги, що пропонуються підприємством; логістичні технології, завдяки яким можуть бути задоволені потреби реальних і потенційних споживачів, або ж виконані певні функції; конкурентні переваги підприємства [59, с.115].

2. Аналіз середовища логістики підприємства. Підприємство, з одного боку, функціонує як елемент системи більш високого рівня (регіонального, національного чи міжнародного), з іншого боку воно розглядається як відокремлена цілісна економічна система. Тому формування його логістичної стратегії виходить з аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища [42, с.90].

Зовнішнє середовище логістики – це сукупність неконтрольованих підприємством суб'єктів, умов та сил, що діють за межами його логістичної системи і здатні вплинути на її функціонування. Вплив зовнішнього середовища на реалізацію логістичної стратегії виявляється час від часу, нерегулярно чи не напругу.

Зовнішнє середовище логістики підприємства розвивається у часі, змінює склад компонентів, що входять до нього і зв'язків між ними при збереженні основних функцій. Охоплення та детальне врахування таких впливів у повній мірі неможливе, але доцільно провести їх упорядкування на підставі класифікації основних факторів логістичного характеру і таких, що трансформують національну економіку у цілому. Поряд з цим фактори зовнішнього середовища є достатньо неоднорідними за джерелами походження, оскільки вони утворюються внаслідок взаємодії систем різного рівня.

Внутрішнє середовище логістики підприємства – це сукупність факторів, які контролюються його вищим керівництвом та працівниками функціональних підрозділів [33, с.45]. До внутрішнього середовища відносять капітал, технології, засоби виробництва, персонал, систему менеджменту та функціональні підсистеми менеджменту (маркетинг, логістика, виробництво,

фінанси тощо).

3. Формулювання цілей та завдань розробки логістичної стратегії. Оскільки логістична стратегія є частиною загальної стратегії діяльності підприємства, керівництво, виходячи із стратегічної політики підприємства, має сформулювати головну стратегічну мету та конкретні завдання служби логістики на її реалізацію, повноту і якість виконання яких можливо оцінити кількісно. Важливо оцінити минулу та сьогоденну стратегію, дослідити її основні проблеми. Тільки за таких умов визначається успіх чи невдача підприємства щодо реалізації його логістичної стратегії [44, с.82].

4. Формування логістичної стратегії підприємства передбачає системний підхід, зваженість у прийнятті тих чи інших стратегічних логістичних рішень. Вихідною точкою є попередній всебічний аналіз загальної стратегії підприємства та визначення в ній місця логістичної стратегії. Ефективність стратегії логістичного управління підприємства залежить від якості інструментів, що складають відповідні організаційно-економічні механізми, як сукупність певних станів та дій, що складають процес розробки і реалізації системи логістичного управління.

Механізм формування стратегії управління логістичною діяльністю – це спосіб управління логістичними ресурсами, який включає множину функцій управління, форми й методи реалізації таких функцій, взаємозв'язки функцій і організаційну структуру логістичного управління.

Механізми розділяють відповідно на власне економічні механізми, організаційно-економічні та організаційно-управлінські механізми (рис. 1.4).

Організаційно-економічний механізм формування стратегії управління логістичною діяльністю – це сукупність концептуальних, методичних та програмних інструментів логістики, яка дозволяє органам логістичного управління підприємства моделювати варіанти управлінських рішень, розробляти засоби їх аналізу та реалізації з метою підвищення обґрунтованості та зниження ризику їх упровадження [17, с.90].

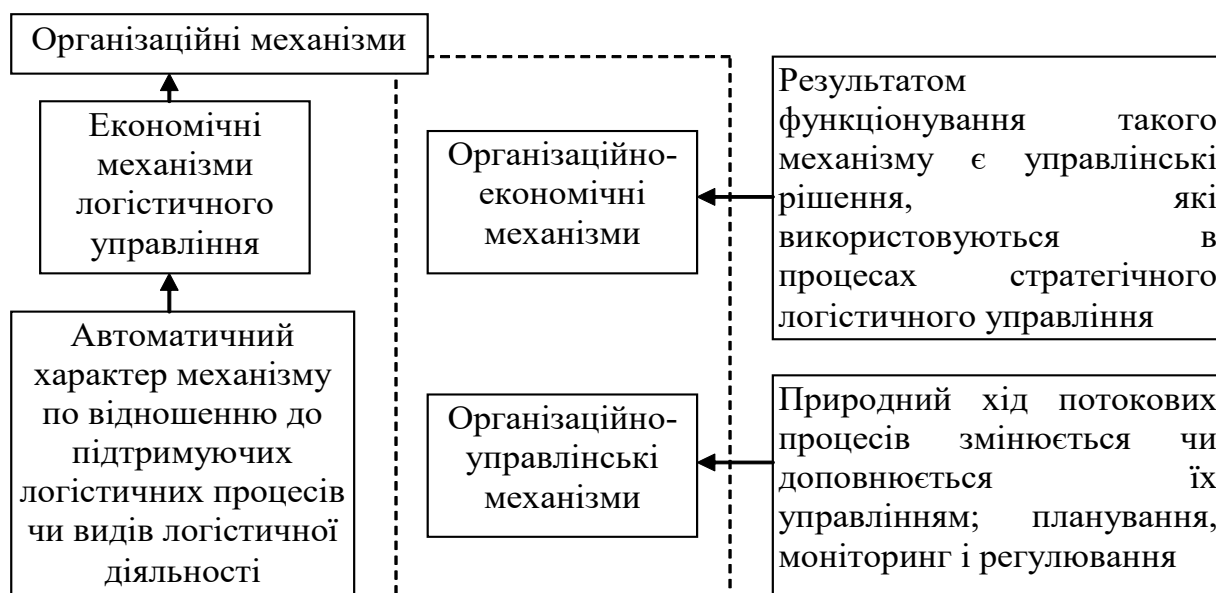


Рис. 1.4. Структура і загальна характеристика механізмів формування стратегії управління логістичною діяльністю підприємства [26]

Економічні механізми формування стратегії управління логістичною діяльністю базуються на системі економічних законів та закономірностей, принципів, методів управління та відповідних важелів виробничо-логістичної діяльності: ціни, прибуток, стимулювання персоналу підприємства, розвиток відносин власності, маркетингу і т. д [11].

До найбільш важливих елементів організаційних механізмів формування й розвитку стратегії управління логістичною діяльністю відносять цілі, принципи, функції, методи, кадри, техніку і технології, інформацію, структуру управління підприємства тощо. Якщо у системі логістичного управління будь-який елемент економічного механізму виявиться малодієвим, то така система втрачає свою ефективність.

У логістичному менеджменті провідне місце відведене економічним механізмам, які у значній мірі впливають на формування й функціонування організаційних механізмів. Але, як правило у практиці логістичної діяльності підприємств вони досить тісно взаємопов'язані і реалізуються при вирішенні завдань управління різного рівня ланцюгів поставок.

Логістична стратегія підприємства складає особливу програму обґрунтованих дій, яка визначає їх послідовність для досягнення головної мети його логістичного менеджменту. Вибір такої стратегії у значній мірі можливостей підприємства та наявності ресурсного потенціалу, що зумовлюють його успішне (чи неуспішне) положення на ринку, з очікуваним (прогнозованим) ступенем підприємницького ризику [10, с.16].

Основними стадіями механізму формування стратегії управління логістичною діяльністю є планування, моніторинг і регулювання.

5. Реалізація логістичної стратегії підприємства. В процесі реалізації логістичної стратегії підприємство повинно обрати з декількох стратегічних альтернатив один найкращий варіант довгострокового розвитку логістичної системи. Серед ключових і найбільш застосовуваних логістичних стратегій можемо виділити: стратегію мінімізації логістичних витрат та інвестування у логістичну мережу, максимізації та покращення логістичного сервісу, максимізації доходу та прибутку, підвищення конкурентних переваг підприємства, логістичного аутсорсингу (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Групування основних стратегій управління логістичною діяльністю підприємства за різними критеріями оптимізації логістичних операцій [7]

№ п/п	Назва стратегії	Критерії оптимізації
1	2	3
1.	Мінімізація витрат та інвестицій у логістичну мережу	Скорочення загальних операційних витрат підприємства. Покращення процесів транспортування-зберігання продукції. Підвищення ефективності логістичних рішень компанії. Зменшення витрат на складське обслуговування (через пряму доставку). Оптимізація логістичної інфраструктури. Економічність та ефективність каналів збуту продукції.
2.	Максимізація та покращення логістичного сервісу	Ефективна система допродажного та післяпродажного обслуговування клієнтів. Дотримання стандартів якості реалізації продукції.
3.	Максимізування доходу та прибутку	Оптимізація логістичної системи, спрямованої на збільшення обсягу реалізації.
4.	Підвищення конкурентних переваг підприємства	Підвищення рівня якості логістичного обслуговування.

Продовження таблиці 1.4

1	2	3
5.	Логістичний аутсорсинг	Вибір оптимальної кількості посередників в каналах руху товарів. Оптимізування логістичної системи за рахунок залучення нових посередників.

Як правило, теорія логістики пропонує постановку в якості основної однієї з нижченаведених цілей реалізації логістичної стратегії: скорочення витрат; скорочення капіталовкладень; підвищення рівня обслуговування [1, с.37].

За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що процес формування стратегії управління логістичною діяльністю підприємства дуже схожий з загальним плануванням стратегії розвитку підприємства. Тут, як і при формуванні загальної стратегії, в першу чергу потрібно висунути основні цілі, а потім розробити більш детальні заходи по їх досягненню. Творчий підхід до цього процесу відкриває прекрасні можливості для створення конкурентоспроможної логістичної системи підприємства.

1.3. Аналітичні інструменти оцінки ефективності функціонування систем логістичного управління підприємства

Розвиток логістичних систем здійснювався у взаємозв'язку з еволюцією концепції логістики. Відповідно до етапів розвитку і впровадження логістики виділяють стадії розвитку логістичних операцій. На першій стадії розвитку логістичне управління пов'язане тільки з виконанням окремих завдань у сферах постачання чи збуту (складування, транспортування), на наступних стадіях системи логістики охоплюють функціональні сфери логістичної діяльності, потім їх контроль розповсюджується на всі логістичні процеси підприємства від закупівлі матеріальних ресурсів до обслуговування споживачів, створюється локальна мікрологістична система, що адаптується до динамічного зовнішнього середовища. Також виділяють стадію розвитку логістичних операцій підприємств, що здійснюють діяльність на глобальному рівні та відповідно створюють глобальні логістичні мережі. Характерною тенденцією

розвитку логістичних операційних систем є передавання частини функцій спеціалізованим фірмам (логістичним провайдерам) [2, с.67].

На сьогодні відсутній єдиний погляд науковців та практиків щодо критеріїв оцінювання продуктивності діяльності логістичної системи та ефективності логістичних операцій.

До якісних характеристик логістичних операційних систем Кацьма В.І. відносить [28, с.63]:

- 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 (вчасних поставок і якість поставок),

До кількісних характеристик відносять [28, с.64]:

- 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.

Ачкасова Л.М. вказує на те, що практично неможливо оцінити всі аспекти функціонування логістичної системи, а тому пропонує здійснювати системний аналіз на основі [1, с.37]:

- аналізу вигідності споживача як системного аналізу маршрутів, що дозволяє проаналізувати вигідність кожної зупинки на маршрутах і ефективно перерозподілити час;

- аналізу ефективності товарних складів, що визначається їх основними функціями, а також показниками ефективності та продуктивності, які потім

співставляються з витратами на зарплату, обладнання, складський простір і з фінансовими інвестиціями. Ці співставлення проводяться як окремо за функціями, так і для всіх функцій разом;

- аналізу транспортних витрат;
- аналізу консолідації вантажів, що проявляється у визначенні транспортних витрат та об'єднанні малих партій вантажу у великі;
- аналізу дохідності продукту як розрахунку "реальних витрат і дохідності для виробника від розподілу кожного окремого найменування продукту вздовж всього ланцюгу розподілу (транспортування, обробка, зберігання, обробка замовлень тощо) до кінцевого споживача";
- визначення еталона, що передбачає аналіз показників ефективності від чотирьох до шести конкуруючих фірм з метою визначення методу порівняння фірм при виконанні ними різних задач та/чи процесів;
- аналізу нормативної бази та галузевих стандартів.

Можна стверджувати, що вищезначені науковці в повній мірі узагальнили перелік кількісних, якісних характеристик, а також всі аспекти функціонування логістичної системи підприємства.

У праці відомих американських дослідників у сфері логістики Бауерсокса Д. та Клосса Д. вимірювання ефективності логістичної системи орієнтується на визначенні двох груп логістичних показників: внутрішніх та зовнішніх. Внутрішні показники вони поділяють на такі категорії: витрати, обслуговування споживачів, продуктивність, управління активами, якість. Ці показники мають відобразити ефективність здійснення основних логістичних операцій внутрішніх процесів. Тобто вони потрібні для управлінського контролю за всіма аспектами діяльності підприємства. Потребу у зовнішніх показниках вбачають у виявленні та реалізації очікувань споживачів, як основного орієнтиру логістичної системи [8, с.283].

Основними інструментами аналізу ефективності логістичних процесів Колодізева Т.О. та Руденко Г.Р. вважають методи економічного аналізу, що дозволяють [33, с.200]:

- оцінювати фактичний стан логістичних явищ і процесів;
- встановлювати і виявляти джерела і причини проблем;
- уточнити короткострокові прогнози розвитку конкретних явищ і процесів;
- формулювати висновки та пропозиції, що забезпечать зростання ефективності господарювання.

Економічний аналіз логістичних процесів вони пропонують здійснювати за трьома тематичними блоками: аналіз матеріальних та інформаційних процесів (аналіз процесу закупівлі, аналіз запасів, аналіз складських процесів, аналіз процесів продажів); управлінський аналіз логістичних процесів (власне виробництво або закупівля, вибір джерел закупок, ефективність транспортного обслуговування, ефективність складських інвестицій, вибір каналів дистрибуції); аналіз логістичних витрат (аналіз витрат на просування, аналіз витрат на запаси, аналіз витрат на інформаційні процедури) [44, с.83].

Водолажська Т.О. питання ефективності ринково-економічної діяльності підприємства пропонує розглядати на засадах формулювання положень та основ формули ефективності системного логістично-маркетингового управління. У межах системи ефективності він виокремлює п'ять компонентів структури ефективності, які є одночасно основними елементами системи управління, тобто підсистему цілей, підсистему витрат, підсистему коштів, підсистему ефектів і підсистему вартості для клієнта. Основними детермінантами системної формули ефективності логістично-маркетингового управління підприємством він визначає [7, с.55]:

- комплексність потреб покупців і багатовимірні стратегічні ефекти (орієнтація на створення преференцій клієнтів, на зростання адаптаційності діяльності, на процеси, на взаємодію, на інновації, на якість, на час, на місце, на готовність і надійність системи);
- передумови розвитку інтеграції в системі маркетингу і логістики;
- процес формування ефективності (процеси трансформації, координації, інтеграції та створення вартості).

Ефективність логістично-маркетингового управління підприємством Власюк І.В. виражає у вигляді наступної формули [11]:

$$E_{ZL-M} = \frac{SWD}{k_{ZL-M}} \quad (1.1)$$

де E_{ZL-M} - ефективність логістично-маркетингового управління;

SWD - стратегічна додана вартість під час логістично-маркетингового управління;

K_{ZL-M} - витрати логістично-маркетингового управління.

Тяпухін А.П. запропонував характеристику та ідентифікацію цільових критеріїв ефективності та успіху логістично-маркетингових систем, виокремлюючи класичні і нові критерії оцінки та управління системами. Як класичні критерії називає: витрати, час і якість, а як нові критерії, приймає такі категорії як: готовність і швидкість пристосування - швидкість з якою підприємство може пристосовуватись до оптимальної структури витрат, здатність реакції - тобто швидкість, з якою підприємство може реагувати на непланові вимоги з боку споживачів, а також «схудлість» (уникнення непотрібних витрат) - виключення усіх непотрібних витрат відносно усіх істотних засобів [27, с.76].

Міщук І.П. найважливішим показником оцінки ефективності функціонування логістичних систем вважає прибуток, який, на його думку здатний відобразити результати всієї логістичної діяльності. Саму ефективність логістичної системи він розглядає як показник (чи систему показників), що характеризують рівень якості функціонування системи при заданому рівні загальних логістичних витрат. Вона має визначити: межі логістичної системи, її ланки, основні ресурси, що використовуються, основні види продукції логістичної системи, очікувані чи бажані результати, критерії результативності системи, процес оцінювання, регулювання зворотного зв'язку та планування покращення [49, с.105]. Науковець виділяє основні фактори і показники, що відображають ефективність функціонування логістичних систем за логістичними функціями, які представлені у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Основні фактори і показники, що відображають ефективність функціонування логістичних систем за операційними функціями [54]

Логістична функція	Фактор та показник
Логістичне адміністрування	виробіток на одного працівника; трудомісткість та зарплатомісткість; рівень кваліфікації персоналу
Обробка оформлення замовлення і	тривалість оформлення замовлення; якість обслуговування замовлення споживача; витрати на прийняття замовлення; асортимент послуг; кількість відмовлень; рівень задоволення заявок
Планування виробництва	обсяг витрат сировини і матеріалу; обсяг продукції, що виготовляється; продуктивність; собівартість продукції
Закупівля продукції	оптимальний розмір закупки; обсяг продукції, що замовляється; періодичність розміщення замовлень; строк виконання замовлення; кількість постачальників; витрати на закупку
Постачання продукції	час поставки; частота поставок; безвідмовність поставок; інтервал поставок
Складування зберігання продукції і	час складування; кількість поставок на склад; запаси у дорозі; рівень механізації складських робіт; коефіцієнт обігу продукції на складі; коефіцієнт використання площі складів; витрати на складування та зберігання
Збут продукції	обсяг реалізованої продукції; швидкість товарообігу; кількість споживачів; коефіцієнт реалізації
Доставка замовлення	виконання замовлень; застосування транспортних концепцій; уніфікація та стандартизація тари; коефіцієнт використання транспортних засобів; сумарні простоя транспортних засобів; обсяг перевезень; час доставки; тарифи транспортування; втрати вантажу

Таким чином, єдиної думки у науковців щодо вирішення питання оцінки логістичних систем немає, однак можна виділити ряд критеріїв ефективності, що набули найбільшого розповсюдження. Основним серед цих критеріїв є рівень логістичних витрат, однак не менш важливим є орієнтування підприємства на споживача та досягнення необхідного рівня логістичного сервісу.

Найбільшого розповсюдження набули такі критерії оцінки як: витрати, задоволення споживачів/якість, час та активи. Фактори або показники їх оцінювання представимо у табл. 1.6.

Необхідно відмітити, що оцінка логістичної системи проводиться як на стадії її проектування, планування, а також оцінюються і уже діючі системи. В процесі оцінки необхідно порівнювати потенційні або отримані вигоди із

витратами на реалізацію проекту. Вигоди виражаються у вдосконаленні обслуговування, зниженні витрат, покращання використання активів тощо.

Таблиця 1.6

Фактори (показники) оцінювання найбільш розповсюджених
критеріїв оцінки ефективності логістичних систем [54]

Критерій оцінювання ефективності	Фактор (показник) оцінки
Витрати	Відображають загальною грошовою сумою витрат, грошовою сумою з розрахунку на одиницю продукції, або часткою в обсязі продажів. Прагнуть до зниження їх рівня
Задоволення споживачів/якість	Оцінюється довжиною функціонального циклу, рівнем досконалості виконання замовлення та здатності підприємства реагувати на претензії, що висуваються споживачем. Важливими показниками є доставка до назначеного терміну, витрати гарантійного обслуговування, час реакції на претензії споживачів та їх задоволення
Час	Є мірою здатності підприємства швидко реагувати на претензії споживачів. Ключовими показниками тривалості виконання замовлення є: тривалість виробничого циклу, тривалість внесення відповідних корегувань в оперативні плани; тривалість виконання виробничого плану та ступінь дотримання календарних планів випуску продукції
Активи	Предметом їх оцінювання є ефективність використання капіталу вкладеного у споруди та устаткування, а також обіговий капітал. Ключовими показниками використання активів є точність прогнозів, старіння запасів, завантаження потужностей тощо

Під вдосконаленням обслуговування розуміють збільшення доступності та підвищення якості послуг, розвиток сервісних можливостей, що сприяє залученню споживачів. Зниження витрат можливе як разове скорочення капіталу (наприклад, розпродаж зайвих складських приміщень, вантажопереробного, транспортного та іншого обладнання) та зниження поточних витрат завдяки новим технологіям вантажопереробки, зниженню витрат на зберігання, утримання та експлуатацію транспорту та ін. Отримані значення порівнюються з критеріями (нормативними значеннями) ефективності логістичної системи [57, с.235].

З метою оптимізації логістичної системи та узгодження інтересів учасників логістичних ланцюгів різних рівнів часто в якості показника її ефективності розглядають співвідношення між сукупними логістичними витратами та рівнем

обслуговування (виконання замовлення) [72, с.290].

Розглянемо інші підходи щодо оцінки ефективності логістичних систем. Для цього об'єднаємо у три групи показники, що використовують різні автори:

1. Показники, що характеризують функціонування логістичних систем:

- коефіцієнт зв'язку «постачальник - споживач» ($K_{пс}$) - відображує ефективність зв'язку даного споживача з тим чи іншим постачальником. Обчислюється як відношення кількості ресурсів (сировини, матеріалів та ін.), що надійшли до споживача за звітний період від даного постачальника, до загальної кількості ресурсів, що надійшли до споживача.

- коефіцієнт готовності до поставки ($K_{гп}$) - визначається як відношення (у відсотках) кількості виконаних замовлень даним підприємством до кількості замовлень, що надійшли на дане підприємство, або як відношення обсягу продукції, що постачається, до обсягу продукції, що замовляється з боку споживачів. Збільшення коефіцієнта готовності до поставки до величини, що наближається до одиниці у деяких випадках є економічно недоцільним для підприємства-постачальника, тому що витрати зростають швидше, ніж доходи (рис. 1.5).

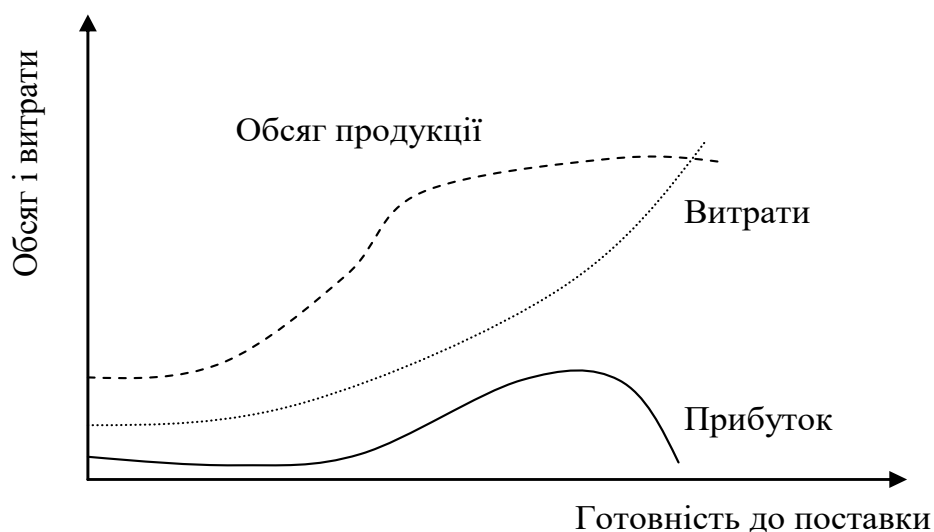


Рис. 1.5. Вплив коефіцієнту готовності до поставки на прибуток підприємства [78]

- показник кількості ланок логістичної системи - середня кількість торговельних ланок (посередників), через які проходить матеріальний потік від

виробника до кінцевого споживача ресурсів(готової продукції).

2. Показники ефективності логістичної системи з точки зору споживача:

- якість обслуговування;
- ціна обслуговування.

Також використовується підсумковий показник, що характеризує здатність фірми досягти повного задоволення споживачів, він має назву «досконале замовлення». Цей показник характеризує, наскільки рівномірно і безперебійно відбувається виконання замовлення на всіх етапах, при цьому організація логістичної діяльності має відповідати таким нормативам [80, с.112]:

- повна доставка всіх товарів за всіма замовленими товарними позиціями;
- доставка в необхідний споживачеві строк із допустимим відхиленням

1 день:

- повне і акуратне ведення документації щодо замовлення;
- бездоганне дотримання погоджених умов постачання (установка, комплектація, відсутність пошкоджень).

3. Показник ефективності логістичної системи з точки зору її учасників (постачальника, посередника, виробника). В цьому разі критерієм ефективності логістичної системи є максимізація прибутку на одиницю логістичних витрат при умові забезпечення потрібної якості сервісу.

На основі запропонованого критерію використовується агрегований показник ефективності функціонування логістичної системи - рентабельність логістичних витрат [86, с.145]:

$$P_{ЛВ} = \frac{\Pi}{B_{лог}} \times 100 \quad (1.2)$$

де Π - річний прибуток;

$B_{лог}$ - логістичні витрати.

Рівень розвитку (досконалості) логістичних систем можна оцінювати за ступенем інтеграції логістичних процесів, а саме [26, с.38]:

- фрагментарний рівень (інтеграція на рівні окремих логістичних процесів, функцій) ;

- функціональний (інтеграція охоплює окремі функціональні області);
- системний (інтеграція охоплює логістичну діяльність підприємства);
- інтеграція на рівні ланцюга поставок (з охопленням всіх учасників логістичної мережі).

Таким чином, основними шляхами підвищення ефективності логістичної системи на підприємстві є її комплексне забезпечення; досягнення взаємозв'язку видів забезпечення логістичної діяльності з іншими видами діяльності підприємства; використання системного підходу щодо впровадження логістики в господарську діяльність на основі оцінювання комплексу функціональних та забезпечуючих підсистем.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління логістичною діяльністю підприємства

Нормативно-правові методи, що застосовують в управлінні підприємством, ґрунтуються на законодавчих актах, що регулюють права й обов'язки суб'єкта й об'єкта логістичного управління, і на нормативних документах. Вони вводять логістичне управління до правового поля країни, створюючи правову базу формування і трансформування логістичних потоків.

Правові методи передбачають розробку злагоджених нормативно-правових актів, що регламентують інформаційні відносини між суб'єктами у сфері логістики [87, с.58].

Нормативно-правова база, зокрема законодавство у сфері, логістики розглядає важливі питання. Перелічимо деякі з них [3; 58]: нормативно-правову базу логістичних операцій, нормативні документи, що регламентують взаємостосунки з постачальниками, умови і порядок постачання; документальне оформлення приймання та передачі товару; законодавство у сфері зовнішньоекономічних відносин.

Правові норми у сфері логістики встановлює державі, і їх дотримання забезпечують як переконання, так і у випадку потреби - засоби примусу. Дані

норми відрізняються від інших більшим ступенем розробленості та формалізації й регулюють найбільш суттєві відносини.

Кожне підприємство має свою сукупність методичних вказівок і інструкцій, одні з яких розроблено на основі настанов вищих органів управління, а інші - розробляють самі підприємства з урахуванням розподілу статутних функцій підприємства між його відділами (підрозділами) - це посадові інструкції, методичні вказівки щодо виконання окремих процесів, функціональні інструкції та положення про службові обов'язки [79, с.47].

Основою нормативно-правових методів управління виступають система законодавчих актів України, постанови Верховної Ради України, нормативні акти, видавані Президентом, Кабінетом Міністрів України, обласними і місцевими органами виконавчої влади та держадміністраціями різного рівня.

До основних нормативно-правових передумов розробки методів логістичного управління підприємством слід віднести [12; 46]:

- індикативне планування розвитку економіки країни і окремих її галузей і регіонів;
- державне бюджетування;
- соціально-економічна і цінова політика держави;
- регулювання економіки через систему державних замовлень на виробництво сировини і готової продукції стратегічного значення;
- контроль за її ефективністю приватизації об'єктів державної власності;
- державна фінансова, кредитна, податкова і митна політика та контроль за її реалізацією кожним суб'єктом підприємництва;
- сертифікація діяльності бізнес-суб'єктів і стандартизація товарів, послуг і робіт;
- нормування мінімального рівня заробітної плати, обов'язкового для всіх суб'єктів господарювання з найманими працівниками;
- державне стимулювання виробництва через надання субсидій, субвенцій, пільгових кредитів, квот та інших пільг;
- державна підтримка інноваційної діяльності з реалізації продукції на

зовнішньому ринку, а також спеціальних економічних зон, лізингодавців, холдингових структур; моніторинг екосистеми.

Головною ознакою нормативно-правових методів управління є обов'язковість виконання управлінських вказівок, що надходять з державно-правових установ до господарюючих суб'єктів.

Більшість актів, що регулюють управлінські відносини у сфері логістики можуть бути розробленими і самим підприємством. Це можуть бути: статuti, положення про логістичний відділ; постанови з окремих питань логістичної діяльності підприємства.

Існує велика кількість нормативно-правових актів, однак вони регулюють лише окремі питання та функції логістичної сфери. В основному, вони стосуються транспортно-експедиторського, митного та страхового напрямку досліджуваної сфери діяльності, а це не дозволяє сформувати системний підхід до інтеграції усіх ланок логістичної системи [36].

Більш детально основні елементи нормативно-правового забезпечення у сфері логістичної діяльності описано у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері управління логістичною діяльністю підприємств України

Назва нормативно-правового акту	Регулятивний вплив на діяльність суб'єкта господарювання
1	2
Конституція України [34]	Визначає, що держава захищає права споживачів, здійснює контроль якості та безпечності продукції та усіх видів послуг і робіт, сприяє діяльності громадських організацій (ст. 42).
Господарський Кодекс України [12]	Регулює господарські відносини, що виникають у процесі організації та здійснення господарської діяльності.
Цивільний кодекс України	Регулює особисті немайнові та майнові відносини (цивільні відносини).
Господарський процесуальний кодекс України [13]	Регулює відносини з управління та контролю за господарською діяльністю, які іноді кваліфікують як адміністративні, визначаються не тільки як вертикальні відносини, пов'язані із реалізацією владних повноважень компетентними органами управління, але й як такі, що мають насамперед майновий зміст та впливають на ринкову систему з точки зору економічного результату в цілому.
Митний кодекс України [47]	Регулює процес переміщення товарів через кордон України.

Подовження таблиці 1.7

1	2
Закон України «Про захист економічної конкуренції» [60]	Визначає правові засади підтримки та захисту економічної конкуренції.
Закон України «Про захист прав споживачів» [61]	Регулює відносини між споживачами товарів, робіт і послуг та виробниками і продавцями товарів, виконавцями робіт і надавачами послуг різних форм власності.
Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [62]	Регулює всі видів зовнішньоекономічної діяльності в Україні, включаючи зовнішню торгівлю, економічне, науково-технічне співробітництво, спеціалізацію та кооперацію в галузі виробництва та ін.
Закон України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності» [63]	Визначає правові та організаційні засади, основні принципи і порядок здійснення державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності, повноваження органів державного нагляду (контролю).
Закон України «Про приєднання України до Конвенції про договір міжнародного автомобільного перевезення вантажів» [64]	Цей Закон засвідчує прийняття рішення щодо приєднання України до Конвенції про договір міжнародного автомобільного перевезення вантажів та регулює всі питання що пов'язані з дотриманням правил автомобільного перевезення вантажів.
Закон України «Про транскордонне співробітництво» [66]	Цей Закон визначає правові, економічні та організаційні засади транскордонного співробітництва.
Закон України «Про транспортно-експедиторську діяльність» [67]	Визначає правові та організаційні засади транспортноекспедиторської діяльності в Україні і спрямований на створення умов для її розвитку та вдосконалення.
Закон України «Про страхування» [65]	Регулює відносини у сфері страхування і спрямований на створення ринку страхових послуг, посилення страхового захисту майнових інтересів підприємств, установ, організацій та фізичних осіб.

Існуюча нормативно – правова база в Україні, що регламентує питання у логістичній сфері, не створює достатніх умов для її ефективної діяльності і відстає від реальних потреб ринкового середовища. Норми чинного законодавства не уніфіковані і не адаптовані до міжнародно - правових норм і стандартів. Це пов'язано з тим, що:

- не було сформовано національної нормативно - правової бази з питань логістичної діяльності;

- у системі національного законодавства не закріплювались заходи держави зі створення відповідних структур, які б здійснювали імплементацію

міжнародних правових норм у вітчизняне законодавство задля забезпечення ефективного правового регулювання;

- майже відсутнє сприяння з боку відповідних закордонних інституцій впровадженню процесу логістизації діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання тощо.

Тому в Україні починають впроваджувати системи гармонізованих міжнародних стандартів у сфері логістичної діяльності. З огляду на зазначене, помітно посилюється стратегічна значущість стандартизації та застосування положень систем міжнародних правил як напрямів адміністративного регулювання в рамках логістичної та підприємницької політики в цілому.

Конкурентоспроможність підприємств у сучасних умовах значною мірою залежить від спроможності забезпечити прийнятний рівень обслуговування споживача при мінімально можливих витратах, чи, навпаки, забезпечити максимально можливий рівень обслуговування споживача при прийнятному рівні сумарних витрат. Важливість інформаційної логістичної системи перш за все полягає в тому, що на ній базується підсистема управління організацією відповідного рівня, а від ступеня наповнення інформаційної системи, якості та своєчасності інформації залежить ефективність системи управління в цілому. Саме тому інформаційне забезпечення логістичних процесів є однією з найважливіших проблем сучасного управління. Таким чином, інформація стає виробничим логістичним фактором. Завдяки їй може покращитися складування як матеріалів, так і готової продукції, скоротитися час транспортування завдяки узгодженню всіх елементів транспортного ланцюжка [76, с.49].

На думку європейських підприємців, інформація є основним компонентом, яка надає компанії переваги в плані ефективності виробництва, якості та властивостей продукту. Так як кожне переміщення матеріалів пов'язане з передаванням інформації, то деякі повідомлення можуть випереджати вантаж. Інформаційне випередження дає змогу отримувачу вантажу вчасно підготувати його приймання. Інші дані супроводжують вантаж, в них міститься інформація про вид, кількість товарів, відправника, одержувача. Наступний вид інформації

переміщується за вантажем. Це може бути підтвердження доставки, додаткові замовлення, запити тощо. Інформаційна логістика організовує потік даних, який супроводжує матеріальний потік, і виступає тим важливим для підприємства фактором, який пов'язує поставку, виробництво та збут. Він охоплює управління всіма процесами переміщення всіх товарів на складі, дозволяючи забезпечити своєчасну доставку товарів в необхідній кількості з мінімальними затратами та оптимальним сервісом [76, с.48].

Забезпечення ефективної діяльності логістичної системи можливе завдяки використанню сучасних досягнень науки та техніки. У логістичних процесах об'єктом управління є як окрема товарна одиниця, так і вантажний пакет, що включає в себе десятки та сотні одиниць товару. При цьому окрема одиниця товару є основним предметом праці тільки на завершальній стадії руху. На початкових етапах товар переміщується у формі вантажних пакетів. Для ефективної організації переміщення та складування вантажних пакетів доцільно використовувати EAN (European Article Number) – європейський номер товару. Етикетка EAN для вантажного пакету може містити різну інформацію, але головне її призначення полягає в ідентифікації вантажної одиниці. Саме використання такого методу маркування забезпечує однозначну та просту ідентифікацію вантажу, швидке та правильне введення інформації, зниження часу обробки вантажу на всіх етапах.

Для того, щоб ідентифікувати кожну окрему одиницю вантажу, використовується мікропроцесорна техніка, яка здатна сканувати штрихові коди. Використання в логістиці технології автоматизованої ідентифікації штрихових кодів дозволяє істотно поліпшити управління матеріальними потоками на всіх етапах логістичного процесу. Вона дає змогу автоматизувати облік та контроль за рухом матеріального потоку, скоротити час на логістичні операції з матеріальним та інформаційним потоком.

Для об'єднання всіх елементів, які забезпечують функціонування логістичної системи, створюються логістичні інформаційні системи. Вони можуть бути організовані в трьох варіантах. Перший – це планові системи, які

призначені для прийняття стратегічних рішень і завданням яких є створення та оптимізація ланок логістичного ланцюга, керування умовно-постійними даними. Диспозитивні системи створюються з метою керування складським розміщенням, обліку вантажів. І виконавчі системи створюються для оперативного керування, які дають змогу контролювати матеріальні потоки.

Одним із факторів успіху компанії є те, що в її діяльність стрімко впровадилися елементи інформаційного забезпечення. Це і використання штрих-кодів для маркування вантажних пакетів, і забезпечення кожного відділення відповідною технікою для обробки інформації. За рахунок введення EAN в діяльності, значно скоротився час на оброблення замовлення, відбувається контроль за переміщенням вантажу, кожен клієнт може довідатися про стан, місцеперебування, терміни доставки свого вантажу [56, с.166].

Крім того завдяки сучасному інтернет-сайту компанії клієнти мають змогу оформити замовлення он-лайн, що значно скорочує час на відправку вантажу, а також витрати на оформлення. Такий сервіс є нововведенням на ринку транспортних вантажоперевезень України і він забезпечує ряд конкурентних переваг.

Ефективним кроком у забезпеченні діяльності компанії є створення логістичних альянсів з інтернет-магазинами України. Створення таких альянсів дало можливість розширити клієнтську базу за рахунок клієнтів інтернет-магазинів, значно скоротити час транспортування товару від інтернет-магазину до кінцевого споживача, знизити вартість доставки, підвищити ефективність діяльності інтернет-магазинів [41, с.143].

Таким чином, можна з впевненістю говорити про те, що інформаційне забезпечення в логістиці має дуже великий вплив на діяльність як виробничих, так і невиробничих підприємств. Так як інформація стала невід'ємним логістичним фактором, їй потрібно приділяти не меншу увагу, ніж іншим ресурсам компанії, а можливо навіть більшу, через те, що інформаційні технології розвиваються стрімко та інформація все частіше стає вирішальним фактором у визначенні конкурентоспроможності компаній.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ управління логістичною діяльністю підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що головним глобальним завданням логістичної діяльності є зростання прибутку фірм за рахунок досягнення з найменшими витратами максимальної пристосованості фірм до мінливої ринкової ситуації, підвищення на ринку своєї частки та одержання переваг перед конкурентами. Одне із загальних завдань логістичної діяльності полягає також у створенні інтегрованої ефективної системи регулювання й контролю за матеріальними та інформаційними потоками, які забезпечували б високу якість постачання продукції.

2. Встановлено, що управління логістичною діяльністю – це процес формулювання стратегії, планування, управління і контролю за переміщенням і складуванням сировини, матеріалів, виробничих запасів, готових виробів та формуванням інформації від пункту виникнення до пункту використання (споживання) з метою найефективнішого пристосування та задоволення потреб споживача.

3. Обґрунтовано, що становлення управління логістичною діяльністю відбувалось за етапами: становлення фрагментарних основ логістики, розвиток логістики, як складової маркетингу, формування інтегрованої логістики, розвитку інформаційних технологій в логістиці, функціонування логістичних ланцюгів та логістичного аутсорсингу. Поширеними підходами логістичного управління є проектний та програмно-цільовий, системний підхід, інтеграційний та мережевий підхід.

4. Узагальнено, що стратегічний рівень управління логістичною діяльністю встановлює систему цілей і напрямів розвитку логістики підприємства та принципи оцінювання бізнес-процесів. Враховуючи загальну корпоративну стратегію, підприємства формують портфель функціональних стратегій. Логістична, як одна з функціональних, відображає напрям реалізації загальної

стратегії за допомогою інструментів логістичного управління

5. Доведено, що процес формування стратегії управління логістичною діяльністю підприємства дуже схожий з загальним плануванням стратегії розвитку підприємства. Тут, як і при формуванні загальної стратегії, в першу чергу потрібно висунути основні цілі, а потім розробити більш детальні заходи по їх досягненню. Творчий підхід до цього процесу відкриває прекрасні можливості для створення конкурентоспроможної логістичної системи підприємства.

6. Визначено, що основними шляхами підвищення ефективності логістичної системи на підприємстві є її комплексне забезпечення; досягнення взаємозв'язку видів забезпечення логістичної діяльності з іншими видами діяльності підприємства; використання системного підходу щодо впровадження логістики в господарську діяльність на основі оцінювання комплексу функціональних та забезпечуючих підсистем.

7. Узагальнено, що існує велика кількість нормативно-правових актів, однак вони регулюють лише окремі питання та функції логістичної сфери. В основному, вони стосуються транспортно-експедиторського, митного та страхового напрямку досліджуваної сфери діяльності, а це не дозволяє сформувати системний підхід до інтеграції усіх ланок логістичної системи. Існуюча нормативно – правова база в Україні, що регламентує питання у логістичній сфері, не створює достатніх умов для її ефективної діяльності і відстає від реальних потреб ринкового середовища.

8. Доведено, що інформаційне забезпечення в логістиці має дуже великий вплив на діяльність як виробничих, так і невиробничих підприємств. Так як інформація стала невід'ємним логістичним фактором, їй потрібно приділяти не меншу увагу, ніж іншим ресурсам компанії, а можливо навіть більшу, через те, що інформаційні технології розвиваються стрімко та інформація все частіше стає вирішальним фактором у визначенні конкурентоспроможності компанії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

АТ «Житомирський маслозавод» є лідером серед українських виробників морозива. «Морозиво №1» - це не тільки рекламний слоган, а й сенс існування компанії. Тому продукція компанії не тільки задовольняє потреби, а й перевершує очікування споживачів. Навіть найвибагливіші з них знайдуть свій смак в асортименті компанії. У компанії працює команда висококваліфікованих менеджерів, які мають спеціальну підготовку та великий професійний досвід [55].

Державне підприємство «Житомирський маслозавод» було створено в 1981 році. Згідно з рішенням ФДМУ України по Житомирській області на базі зазначеного орендного підприємства засновано у 1995 році Відкрите акціонерне товариство «Житомирський маслозавод» (ВАТ «Житомирський маслозавод») шляхом його перетворення у ВАТ. У вересні 2010 року у зв'язку із необхідністю приведення діяльності акціонерного товариства у відповідність з вимогами Закону України «Про акціонерні товариства» ВАТ «Житомирський маслозавод» змінило найменування юридичної особи на Публічне акціонерне товариство «Житомирський маслозавод».

Володіння Компанії в її дочірніх підприємствах (всі підприємства розташовані на території України) станом на 31 грудня 2022 року було представлене таким чином [55]:

- Товариство з обмеженою відповідальністю «Торгова фірма «Рудь» (дистрибуція морозива та товарів для перепродажу): частка власності 100%;
- Товариство з обмеженою відповідальністю «Белпродзабезпечення» (Компанія не здійснювала операційної діяльності): частка власності 49,0%.

Сьогодні АТ «Житомирський маслозавод» є одним із кращих підприємств

як Житомирської області, так і України в цілому. Про це свідчать фінансові показники та імідж компанії як національного виробника якісної та конкурентоспроможної на національному ринку молочної продукції.

Завод першим в Україні розпочав виробництво морозива з наповнювачами (родзинки, горіхи, шоколадна стружка) та фруктового морозива в натуральному шоколаді. Обсяг виробництва морозива за останні 4 роки зріс у 3,5 рази [55].

За даними аналітичної компанії AR-group АТ «Житомирський маслозавод» є визнаним лідером ринку морозива та заморожених продуктів в Україні. Разом з тим до списку топ-виробників морозива за підсумками 2022 року увійшли: «Ласунка» (ТМ Ласунка), «Львівський холодокомбінат» (ТМ Лімо), «Фірма Ласка» (ТМ Ласка) і ФМ «Хладопром» (ТМ Хладик). Причому АТ «Житомирський маслозавод» (ТМ Рудь) та Ласунка» (ТМ Ласунка) займають 50,5 % всього ринку.

У 2020 році завод у Берліні був удостоєний 19-ї міжнародної премії «За технології та якість продукції». У 2021 році компанія підтвердила свої заслуги та отримала 20-ту Міжнародну золоту нагороду за технології та якість продукції, а також нагороду «Золотий Ягуар» за виробництво конкурентоспроможної продукції та бездоганну репутацію в бізнесі. Завод неодноразово ставав переможцем обласного конкурсу промислових підприємств «Стандарти та якість»; під час національного контролю якості окремих видів морозива отримано дипломи I, II та III ступеню (м. Одеса).

АТ «Житомирський маслозавод» занесено до Золотої книги українського підприємництва та Міжнародного довідника як найкраще підприємство України, що працює на рівні світових стандартів [55].

Збалансована стратегія, надійна команда та високий рівень менеджменту дозволяють компанії досягати значних результатів. Традиційна прихильність компанії до високих стандартів дозволила компанії розробити, впровадити та сертифікувати системи екологічного менеджменту, якості та безпеки харчових продуктів. Сучасні методи менеджменту, якими оволоділи співробітники підприємства і які покладені в основу цих міжнародних стандартів, дозволяють

систематично працювати над удосконаленням діяльності підприємства, що в кінцевому результаті призводить до підвищення конкурентоспроможності підприємства [55].

Загальна організаційно-правова характеристика підприємства АТ «Житомирський маслозавод» представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика підприємства АТ «Житомирський маслозавод», як суб'єкта господарювання

Ознака	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД
Скорочена назва	АТ «Житомирський маслозавод»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Дата реєстрації	14.08.1995 р.
Розмір статутного капіталу	1 393 250,00 грн.
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Форма власності	Недержавна власність
Код ЄДРПОУ	00182863
Види діяльності	Основний: 10.52 Виробництво морозива Інші: 10.39 Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів 10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами
Місцезнаходження юридичної особи	вул. І. Гонти, 4, Житомир, 10002, Україна

Отже, компанія АТ «Житомирський маслозавод» зареєстрована 14.08.1995 р. за юридичною адресою: Україна, 10002, Житомирська обл., місто Житомир, вулиця Івана Гонти, будинок 4. Керівником організації є Рудь Петро Володимирович. Розмір статутного капіталу складає 1 393 250,00 грн. На момент останнього оновлення даних 23.08.2023 р. стан організації - не перебуває в процесі припинення.

Основною метою діяльності АТ «Житомирський маслозавод» є виробництво продукції та постійне задоволення найвибагливіших смаків споживачів, удосконалення технологічних процесів, використання методів,

досвіду, матеріалів і виробів, які не забруднюють навколишнє середовище [55].

Виходячи з цього АТ «Житомирський маслозавод» визначає такі цілі:

- орієнтація місії на різноманітну вікову групу споживачів;
- імідж фірми, який дає покупцям інформацію про стабільність фірми;
- орієнтація на постійне оновлення;
- вихід на нові ринки збуту.

Основними напрямками діяльності АТ «Житомирський маслозавод» є [55]:

- виробництво молочної та іншої продукції підприємства та її реалізація;
- оптова та роздрібна торгівля продукцією та товарами виробництва підприємства в Україні та за кордоном;

- здійснення зовнішньоекономічної діяльності відповідно до чинного законодавства України.

Крім того, АТ «Житомирський маслозавод» проводить:

- відкриття магазинів для продажу товарів в Україні та за кордоном;
- відкриття відповідно до чинного законодавства України філій і представництв, необхідних для провадження виробничо-комерційної діяльності як на території України, так і за її межами;

- надання будівельно-монтажних, транспортних та інших послуг за дорученням населення, підприємств, організацій та установ;

- торгіві та брокерські послуги;
- проведення бартерних та лізингових операцій;
- випуск, продаж та придбання цінних паперів відповідно до чинного законодавства України.

При тому, що основний обсяг продукції виробленої АТ «Житомирський маслозавод» реалізується на внутрішньому ринку (частка виробника «Житомирський маслозавод» у 2022 році склала 26,7%), компанія активно просуvalа свою продукцію на експорт, завершивши 2022 рік з 51% приростом зовнішніх продажів. Таким чином, частка експорту в реалізації морозива АТ «Житомирський маслозавод» зросла з 4,9% до 7,5%, а географія поставок морозива під ТМ «Рудь» розширилася до двадцяти чотирьох країн.

Застосування новітніх технологій, команда висококваліфікованих фахівців, міцні партнерські зв'язки сприяють утриманню лідерських позицій, аналізованого підприємства. Довгострокова стратегічна орієнтація враховує проходження певних стадій життєвого циклу продукції підприємства, передбачає планове оновлення асортименту, тобто раціональний розподіл ресурсів підприємства на інноваційну розробку і подальше виведення на ринок нових товарів, а також маркетингову підтримку реалізації існуючого асортименту та своєчасне виведення з асортименту товарних позицій [55].

Основним видом продукції, що виробляє емітент, за рахунок продажу якої емітент отримав 10 або більше відсотків доходу за звітний рік є морозиво (70%; 24747 т.; 1258359 тис. грн.). Крім морозива, АТ «Житомирський маслозавод» також виробляє високоякісне вершкове масло, сухе знежирене молоко, вершки, сметану, пастеризоване і пряжене молоко, кефір, ряжанку, фруктові йогурти, глазуровані сирки, заморожені суміші, гриби, овочі та ягоди.

Продукція заводу користується широким попитом на ринку України, а також за її межами. Товариством створено дієву мережу торгівельних представництв і дилерських мереж та постійно проводиться робота по її розширенню. Значна увага також приділяється розширенню асортиментного ряду продукції та її подальшого просування на ринках збуту.

Основними ризиками в діяльності АТ «Житомирський маслозавод» є вагома залежність від кредитів банків, зменшення сировинної бази, неоднозначна якість сировини, досить висока собівартість продукції. Для захисту своєї діяльності та нарощення виробничої потужності та ринків збуту, менеджмент товариства постійно працює над розширенням виробництва, впровадженням інноваційних технологій та видів продукції, розширює ринки збуту продукції.

АТ «Житомирський маслозавод» продовжує збільшувати обсяги реалізації продукції, чому сприяє вдосконалення роботи дистрибуційної мережі, збільшення кількості холодильного обладнання, розширення присутності в торгових мережах, активне здійснення маркетингових заходів і виведення на

ринок актуальних асортиментних позицій.

Товариство бере активну участь у розвитку соціальної інфраструктури та в численних благодійних проектах, здійсненні соціальних заходів для дітей та дорослих [55].

Для зміцнення ринкової позиції і збереження статусу №1 на ринку, фахівці підприємства приділяють велику увагу інноваціям. Інновації Товариства стосуються самого продукту, процесу виробництва та його реалізації. Так, постійно вивчається досвід успішних виробників, проводяться дослідження українського і закордонного ринків морозива, організовуються дегустації, експерименти, для того, щоб впровадити найкращі надбання та одночасно зберегти власні традиції, здійснюється активна оптимізація асортименту.

Організаційна структура АТ «Житомирський маслозавод» складається з об'єднання окремих підсистем підприємства і представлена в додатку А.

Організаційна структура АТ «Житомирський маслозавод» є лінійно-функціонального типу. Функціональні структурні підрозділи перебувають у підпорядкуванні головного лінійного керівника. В підпорядкуванні генерального директора АТ «Житомирський маслозавод» (який лінійно підпорядковується Правлінню, Голові Правління та Загальним зборам акціонерів Товариства) знаходяться директор комерційний (з питань торгівлі), директор з матеріально-технічного постачання, директор фінансовий, директор з виробництва, заступник генерального директора (з питань інвестицій та розвитку), директор (з питань якості).

Переваги лінійно-функціональної структури АТ «Житомирський маслозавод»:

- краща підготовка рішень і планів, пов'язаних зі спеціалізацією працівників;
- звільнення головного керівника від аналізу проблеми;
- можливість залучення консультантів та експертів.

Недоліки структури лінійної функції АТ «Житомирський маслозавод»:

- відсутність тісних взаємозв'язків і взаємодії на горизонтальному рівні між

виробничими підрозділами;

- недостатньо чітка відповідальність, оскільки особа, яка приймає рішення, зазвичай не бере участі в його реалізації;

- розвинута система вертикальних зв'язків, тобто тенденція до надмірної централізації.

Характеристика трудового потенціалу за показниками кадрового складу АТ «Житомирський маслозавод» представлена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Характеристика трудового потенціалу за показниками кадрового складу
АТ «Житомирський маслозавод»

Категорія працівників	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2020 р.		
	осіб	%	осіб	%	осіб.	%	+, –	%	п.с
1. Адміністративно-управлінський персонал, у тому числі:	64	6,67	75	7,57	56	5,82	-8	-12,01	-0,85
– вища ланка управління	6	0,65	9	0,95	11	1,12	5	73,75	0,47
– керівники середньої ланки	16	1,72	19	1,89	17	1,79	1	4,94	0,07
– управлінці	41	4,3	47	4,73	28	2,91	-13	-31,76	-1,39
2. Виробничий персонал, у тому числі:	861	90,11	880	89,36	878	91,05	16	1,89	0,94
– основне виробництво	724	75,7	794	80,61	779	80,76	55	7,58	5,06
– допоміжне виробництво	103	10,75	54	5,44	71	7,38	-32	-30,77	-3,37
– обслуговуючий персонал	35	3,66	33	3,31	28	2,91	-7	-19,83	-0,75
3. Допоміжний персонал	31	3,23	30	3,07	30	3,13	-1	-2,29	-0,10
Разом	956	100	985	100	964	100	8	0,84	х

Результати проведеного аналізу засвідчили, що за досліджуваний період у АТ «Житомирський маслозавод» відбулося зростання кількості працівників на 8 осіб, або на 0,84 %, що становило 964 особи. У структурі персоналу найбільшу питому вагу посідає виробничий персонал, а саме 91,05 % у 2022 році (основний виробничий персонал – 779 осіб або 80,76 % від загальної

чисельності). У структурі адміністративно-управлінського апарату АТ «Житомирський маслозавод» найбільшу питому вагу мають нижчі ланки управління (2,91 %). В цілому, у 2022 році питома вага адміністративно-управлінського персоналу знизилася на 0,84 структурних пункти.

Таким чином, АТ «Житомирський маслозавод» - лідер серед українських виробників морозива, фасованого вершкового масла, заморожених продуктів, а також головний постачальник кисломолочної продукції на ринку Житомирської області. Продукція підприємства не лише задовольняє потреби, а й перевищує сподівання споживачів. На АТ «Житомирський маслозавод» застосовується лінійно-функціональна структура управління. В її основу покладена ієрархічна організація процесу управління за функціями (виробництво, постачання і збут, бухгалтерський облік, кадри, тощо). Отже, така організаційна структура управління на підприємстві дає змогу забезпечити розподіл праці, при якому лінійні ланки управління приймають управлінські рішення та контролюють їх, а функціональні – консультують, інформують, організовують та планують, тобто виконують функції консультативного апарату лінійних керівників.

Можна зробити загальний висновок, що АТ «Житомирський маслозавод» є найбільшим виробником морозива в Україні та займає близько 30% всього ринку морозива. Ситуація з вершковим маслом є набагато гіршою, підприємство посідає лише 9 місце на ринку та займає лише 3%. Найбільшими конкурентами є ТМ «Яготинське», ПрАТ «Дживальдис» та ТМ «Ферма». Також на підприємстві виробляється продукція із незбираного молока та сухе збиране молоко. Підприємство несе повну відповідальність за якість та безпеку виробленої продукції, впливи на екологію. Досягнення цілей забезпечуватиметься за рахунок: планування розвитку, модернізації виробництва на основі використання маловідходних та безвідходних технологій, які забезпечать енерго- та ресурсозбереження; постійного вдосконалення, регулювання та перегляду цілей і завдань системи якості, безпеки продукції та екологічного менеджменту, для чого визначатиметься структура процесів та документації.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

У галузі фінансово-економічної діяльності АТ «Житомирський маслозавод» значно зростає роль своєчасного та якісного аналізу фінансового стану підприємств, оцінки їх ліквідності, платоспроможності і фінансової стійкості та пошуку шляхів підвищення і зміцнення фінансової стабільності.

Фінансовий аналіз у ринковій економіці є однією з найважливіших функцій управління. Він дозволяє визначити конкурентоспроможність суб'єкта господарювання в ринковій економіці, тобто його фінансову стабільність, платоспроможність і кредитоспроможність; характеризує ступінь використання фінансових ресурсів і капіталу, виконання зобов'язань перед державою, власниками, персоналом й іншими господарюючими суб'єктами [50, с.76].

Фінансовий аналіз являє собою глибоке, науково обґрунтоване дослідження економічних відносин і рух ресурсів у єдиному виробничо-торговельному процесі.

Систематичний аналіз фінансово-економічного стану підприємства АТ «Житомирський маслозавод», його ліквідності та фінансової стійкості необхідний ще й тому, що дохідність будь-якого підприємства, розмір його прибутку багато в чому залежить від його платоспроможності. Ураховують фінансовий стан підприємства і банки, розглядаючи режим його кредитування та диференціацію відсоткових ставок. Фінансово-економічна діяльність підприємства АТ «Житомирський маслозавод» має бути спрямована на забезпечення систематичного надходження й ефективного використання фінансових ресурсів, дотримання розрахункової дисципліни, досягнення раціонального співвідношення власних і залучених коштів, фінансової стійкості з метою ефективного функціонування підприємства. Саме цим зумовлюється необхідність і практична значущість систематичної оцінки фінансово-економічного стану підприємства АТ «Житомирський маслозавод», якій належить суттєва роль у забезпеченні його стабільного фінансового стану в майбутньому [36, с.176].

Діагностику фінансово-економічного стану підприємства, насамперед, доцільно розпочати з розрахунку основних економічних показників діяльності АТ «Житомирський маслозавод» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності АТ «Житомирський маслозавод»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Чистий дохід, тис. грн.	2205165	2442870	2263651	58486	2,65
Валовий прибуток, тис. грн.	561928	542888	701009	139081	24,75
Чистий прибуток, тис. грн.	130926	59332	203805	72879	55,66
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	1583533,5	1810750,5	2046010,0	462476,5	29,21
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	1018342,0	1057370,5	1015266,0	-3076,0	-0,30
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	565191,5	753380,0	1030744,0	465552,5	82,37
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	956	985	964	8	0,84
Фондовіддача, грн.	2,17	2,31	2,23	0,06	2,96
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	0,08	0,08	0,09	0,01	10,17
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	1065,21	1073,47	1053,18	-12,03	-1,13
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2306,66	2480,07	2348,19	41,53	1,80

За результатами представленого аналізу в табл. 2.3 визначено, що чистий дохід від реалізації продукції підприємства АТ «Житомирський маслозавод» у 2022 р. збільшився на 58486 тис.грн., або на 2,65 % порівняно з 2020 р., що становило 2263651 тис.грн. Валова прибутковість діяльності підприємства, також, була значною на рівні 701009 тис.грн., що на 139081 тис.грн., або на 24,75 % більше, ніж у 2020 р. Отже, можна стверджувати, що основна операційна діяльність АТ «Житомирський маслозавод» була прибутковою, навіть, незважаючи на негативні макроекономічні показники національного розвитку ринку, спричинені повномасштабною війною росії проти України.

Визначено, що чистий прибуток підприємства був значним та мав значення у 2022 р. на рівні 203805 тис.грн., що на 72879 тис.грн., або на 55,66 % більше, ніж у 2020 р. На зростання обсягів чистого фінансового результату, здебільшого, вплинуло зростання інших доходів підприємства.

Аналіз показав, що майновий стан підприємства АТ «Житомирський маслозавод» був досить стабільним у 2020-2022 рр. Наприклад, середньорічна вартість активів підприємства у 2022 р. підвищилась на 462476,5 тис.грн., або на 29,21 %, що становило 2046010,0 тис.грн. Так, в структурі активів підприємства найбільшу частку посідали оборотні активи, середньорічна вартість яких сягала 1030744,0 тис.грн., що на 465552,5 тис.грн., або на 82,37 % більше, ніж у 2020 р. Середньорічна вартість необоротних активів, навпаки, скоротилась на 3076,0 тис.грн., або на 0,30 %, що становило 1015266,0 тис.грн.

Фондовіддача визначається як відношення випущеної продукції, яка вимірюється у вартісному або натуральному вираженні, до вартості основних фондів. Фондовіддача показує, скільки продукції припадає на одиницю основних фондів. Як показав аналіз, на підприємстві індикатор фондовіддачі мав за досліджуваний період достатньо низьке значення. Так, у 2022 р. її значення становило лише 2,23 грн., що на 0,06 грн., або на 2,96 % більше, ніж у 2020 р.

Важливою передумовою визначення результативності праці є правильне обчислення рівня і динаміки продуктивності праці в усіх сферах економіки. Продуктивність праці вимірюється відношенням обсягу виробленої продукції до затрат праці (середньооблікової чисельності персоналу). Аналіз показав, що значення продуктивності праці на підприємстві АТ «Житомирський маслозавод» досягло рівня 1053,18 грн. у 2022 р., що на 12,03 тис.грн., або на 1,13 % менше, ніж у 2020 р.

Також, слід зауважити, що коефіцієнт оборотності оборотних активів – це важливий показник, що визначається як відношення обороту фірми до середньорічної величини сумарних оборотних активів. У 2022 р. відбулося позитивне зростання оборотності оборотних активів підприємства на 41,53 пункти, що становило 2348,19 пункти.

Майновий стан - одна з найбільш важливих характеристик основної діяльності підприємства. Дана сторона економічної діяльності підприємства зазнає впливу з боку багатьох факторів, у числі яких знаходиться і такий, що

визначається співвідношенням між необоротними і оборотними активами підприємства. У економічній літературі немає однозначного визначення, яким повинно бути це співвідношення, оскільки воно формується залежно від галузі, в якій функціонує підприємство, від стану ринку в країні загалом і конкретного ринку продукції, яку виготовляє АТ «Житомирський маслозавод», та деяких інших факторів [20, с.55].

Характеристика майна підприємства АТ «Житомирський маслозавод» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Характеристика майна підприємства АТ «Житомирський маслозавод»
та джерел його формування за балансом

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2020 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
Активи									
1. Необоротні активи:	1054795	62,47	1059946	54,83	970586	44,96	-84209	-7,98	-17,51
в т.ч. основні засоби	896468	53,09	948554	49,07	894411	41,43	-2057	-0,23	-11,67
2. Оборотні активи	633674	37,53	873086	45,17	1188402	55,04	554728	87,54	17,51
в т.ч. запаси	218644	12,95	371272	19,21	329286	15,25	110642	50,60	2,30
дебіторська заборгованість	366215	21,69	444702	23,01	297897	13,80	-68318	-18,66	-7,89
грошові кошти	48213	2,86	56543	2,93	557092	25,80	508879	1055,48	22,95
Пасиви									
1. Власний капітал	1226616	72,65	1284795	66,47	1488014	68,92	261398	21,31	-3,72
в т.ч. зареєстрований капітал	5341	0,32	5341	0,28	5341	0,25	0	0,00	-0,07
нерозподілений прибуток	1221275	72,33	1279454	66,19	1482673	68,67	261398	21,40	-3,66
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	26274	1,56	14044	0,73	1637	0,08	-24637	-93,77	-1,48
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	435579	25,80	634193	32,81	669337	31,00	233758	53,67	5,21
Баланс	1688469	100,00	1933032	100,00	2158988	100,00	470519	27,87	x

Аналіз засвідчив, що протягом досліджуваного періоду на АТ «Житомирський маслозавод» спостерігалось підвищення власного майнового потенціалу. Отже, загальна вартість активів (підсумок балансу) підприємства у 2022 р. була на рівні 2158988 тис.грн., що на 470519 тис.грн., або на 27,87 % більше, ніж у 2020 р. Водночас, вартість необоротних активів АТ «Житомирський маслозавод» сягала значення 970586 тис.грн. (44,96 % структури майна), а оборотних активів – 1188402 тис.грн. (55,04 % структури майна). Підприємство характеризувалося значною часткою основних засобів в структурі загальних активів, а саме 41,43 % та посереднім рівнем формування запасів, а саме 15,25 %. В якості сприятливої тенденції, потрібно відзначити зменшення дебіторської заборгованості підприємства у 2022 р. на 68318 тис.грн., або на 18,66 %.

За результатами аналізу пасивів АТ «Житомирський маслозавод» визначено, що в їх структурі власний капітал становив 68,92 %, а поточні зобов'язання і забезпечення були на рівні 31,00 % структури. Отже, можна стверджувати, що підприємство відрізняється високим ступенем фінансової незалежності від зовнішніх джерел фінансування власної господарської діяльності.

Встановлено, що у 2022 р. відбулося зростання нерозподіленого прибутку на 261398 тис.грн., або на 21,40 %, що становило 1482673 тис.грн. Підприємство мало незначну частку довгострокових зобов'язань (лише 0,08 % структури), а поточні зобов'язання і забезпечення мали значення на рівні 669337 тис.грн., що на 233758 тис.грн., або на 53,67 % більше, ніж у 2020 р.

Фінансовими результатами діяльності суб'єктів підприємництва є прибуток або збиток. Діяльність підприємств у сфері фінансових результатів спрямована на забезпечення отримання прибутку та його оптимальний розподіл і використання, а за наявності збитків - на встановлення їх причин та джерел покриття [22, с.276].

Фінансові результати діяльності підприємства АТ «Житомирський маслозавод» характеризуються приростом суми власного капіталу (чистих

активів), основним джерелом якого є прибуток від операційної, інвестиційної, фінансової діяльності, а також отриманий унаслідок надзвичайних обставин.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства АТ «Житомирський маслозавод» проаналізовано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Механізм формування фінансових результатів діяльності
підприємства АТ «Житомирський маслозавод», тис.грн.

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2205165	2442870	2263651	58486	2,65
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1643237	1899982	1562642	-80595	-4,90
Валовий прибуток	561928	542888	701009	139081	24,75
Інші операційні доходи	10194	7211	67883	57689	у 5,66 р.б.
Адміністративні витрати	64302	75114	70504	6202	9,65
Витрати на збут	292950	342400	324652	31702	10,82
Інші операційні витрати	9187	13204	62318	53131	у 5,78 р.б.
Фінансовий результат від операційної діяльності	205683	119381	311418	105735	51,41
Фінансові витрати	46020	45649	69081	23061	50,11
Інші витрати	825	193	172	-653	-79,15
Фінансовий результат до оподаткування	160868	74059	249494	88626	55,09
Чистий фінансовий результат	130926	59332	203805	72879	55,66

Аналіз показав, що значення чистого доходу від реалізації продукції підприємства становило у 2022 р. 2263651 тис.грн., що на 58486 тис.грн., або на 2,65 % більше, ніж у 2020 р. При цьому собівартість реалізованої продукції підприємства скоротилась на 80595 тис.грн., або на 4,90 % до рівня 1562642 тис.грн. Такі різноспрямовані зрушення зазначених вище індикторів сприяли загальному зростанню валового фінансового результату АТ «Житомирський маслозавод» на 139081 тис.грн., або на 24,75 % до рівня 701009 тис.грн.

Слід зауважити, що у 2022 р. компанією було зафіксовано зростання інших операційних доходів на 57689 тис.грн., або у 5,66 разів та інших операційних витрат на 53131 тис.грн., або у 5,78 разів, що сягало значень 57689 тис.грн. та

53131 тис.грн. відповідно. Також, протягом аналізованого періоду відбулося зростання адміністративних витрат та витрат на збут на 9,65 % та 10,82 % відповідно.

В процесі аналізу визначено динамічні зрушення в обсягах чистого фінансового результату АТ «Житомирський маслозавод». Так, фінансовий результат від операційної діяльності підприємства збільшився на 105735 тис.грн., або на 51,41 %, що становило 311418 тис.грн. Також, АТ «Житомирський маслозавод» характеризувалося високим значенням чистого фінансового результату у 2022 р., а саме 203805 тис.грн., що на 72879 тис.грн., або на 55,66 % більше, ніж у 2020 р.

Фінансовий стан є однією з основних характеристик ефективності функціонування будь-якого суб'єкта господарювання, індикаторами забезпеченості фінансовими ресурсами, доцільністю їх розміщення та ефективного використання, спроможності здійснювати ефективну господарську діяльність в умовах мінливого внутрішнього і зовнішнього середовища. Аналіз фінансового стану підприємства, поряд із комплексною оцінкою його активів і пасивів, ділової активності, використання капіталу, є важливим елементом визначення фінансової стабільності суб'єкта господарювання. В сучасних умовах ринкової економіки відповідність та ефективність прийнятих управлінських рішень на мікро- та макрорівнях переважно залежить від результатів аналізу фінансового стану суб'єкта господарювання, на основі якого розраховуються не тільки окремі коефіцієнти та вивчається комплекс показників, а також відображаються різноманітні аспекти фінансової діяльності підприємства. Фінансово стійким можна вважати таке підприємство, яке за рахунок власних засобів покриває кошти, що вкладені в активи, не допускає невинуватеної дебіторської та кредиторської заборгованості і має ресурси для того, щоб розрахуватися за своїми зобов'язаннями в установлені терміни [22, с.412].

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства АТ «Житомирський маслозавод» представлена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства

АТ «Житомирський маслозавод»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,45	1,38	1,78	0,32	22,04
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,11	0,09	0,83	0,72	у 6,51 р.б.
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	198095	238893	519065	320970,0	162,03
Коефіцієнт автономії	0,73	0,66	0,69	-0,04	-5,13
Коефіцієнт фінансової залежності	1,38	1,50	1,45	0,07	5,40
Коефіцієнт фінансової стійкості	2,66	1,98	2,22	-0,44	-16,50
Коефіцієнт оборотності активів	1,39	1,35	1,11	-0,29	-20,55
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,90	1,95	1,63	-0,26	-13,87
Рентабельність господарської діяльності, %	8,00	3,18	12,35	4,35	х
Рентабельність власного капіталу, %	11,26	4,72	14,70	3,44	х
Рентабельність продукції, %	10,23	5,41	15,62	5,39	х

Таким чином, в процесі проведеного дослідження визначено, що підприємство АТ «Житомирський маслозавод» відрізняється досить високими значеннями показників стійкості фінансового стану. Так, коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) при нормативному значенні більше 1 у 2022 р. підвищився до рівня 1,78, або на 0,32 пункти, порівняно з 2020 р. Водночас, коефіцієнт абсолютної ліквідності відзначався надзвичайно високим значенням на рівні 0,83, що підкреслює значний рівень платоспроможності АТ «Житомирський маслозавод» у 2022 р. Чистий оборотний капітал мав надзвичайно високе позитивне значення на рівні 519065 тис.грн., що на 320970 тис.грн., або на 162,03 % більше, ніж у 2020 р. Фінансово-господарська діяльність АТ «Житомирський маслозавод» здійснювалась ефективно, про що свідчать значення індикаторів рентабельності господарської діяльності, власного капіталу та продукції. Слід відзначити, що у 2022 р. ефективність діяльності АТ «Житомирський маслозавод» була значно вищою, ніж у 2021 р.

2.3. Оцінка системи управління логістичною діяльністю підприємства

Дослідження засвідчили, що основним завданням логістичної діяльності на підприємстві АТ «Житомирський маслозавод» є отримання максимального прибутку шляхом підвищення ефективності постачальницько-збутової діяльності. Основою ефективності логістичної діяльності АТ «Житомирський маслозавод» є її надійність, для забезпечення якої слід управляти процесами планування всіх ланок системи в різних умовах функціонування. Для забезпечення надійності логістичної діяльності АТ «Житомирський маслозавод» її оцінку слід здійснювати за всіма елементами, що її складають, виділяючи основні показники ефективності та надійності.

Функціональний цикл в логістичній діяльності АТ «Житомирський маслозавод» складається з трьох стадій [13, с.113]:

1. Логістика закупівель АТ «Житомирський маслозавод». Часто цей процес позначають як «логістика «на вході»» і пов'язують з придбанням матеріально-технічних ресурсів та товарів у зовнішніх постачальників. Головна мета - підтримка діяльності шляхом закупівель з якнайменшими загальними витратами. Включає: прогнозування потреб, планування закупівель, вибір джерела поставок, переговори, розміщення замовлення, транспортування, отримання, перевірку, зберігання тощо [15, с.29].

2. Внутрішньовиробнича логістика АТ «Житомирський маслозавод». Діяльність, що забезпечує планування і підтримку виробничого процесу АТ «Житомирський маслозавод». Метою є забезпечення безперебійної виробничої діяльності. Включає: вантажопереробку, управління запасами у міру їх своєчасної передачі в виробництво, забезпечення доступності ресурсів.

3. Логістика продажів АТ «Житомирський маслозавод». Охоплює широкий спектр дій від пошуку і залучення нових покупців до доставки замовлень споживачам. Мета – просування товарів споживачам із мінімальними загальними витратами. Включає у взаємодії з маркетингом: ціноутворення, визначення рівня сервісу, мерчандайзинг, стимулювання збуту; самостійно

(через логістику закупівель) зв'язок із виробником і (або) посередником, доставку, рециклінг [24, с.183].

Проведемо аналіз логістичних ризиків АТ «Житомирський маслозавод». В кожному функціональному циклі логістичної діяльності АТ «Житомирський маслозавод» можна виділити свої ризики, перелік та джерела виникнення яких наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Ідентифікація ризиків логістичної діяльності АТ «Житомирський маслозавод»

Функціональний цикл	Ризики	Джерела
Логістика закупівель	- ризик затримки постачання; - ризик псування продукції, сировини або матеріалів; - ризик подорожчання продукції, сировини або матеріалів; - ризик подорожчання транспортування.	- затримка спричинена постачальником або перевізником; - псування спричинено постачальником або перевізником; - викликано курсовими коливаннями, або подорожчанням продукції, складових сировини та матеріалів.
Внутрішньо-господарська логістика	- ризик недостатньої кількості продукції для здійснення торговельного процесу - ризик недостатньої кількості запасів для здійснення виробничого процесу - ризик подорожчання зберігання запасів.	- похибки у визначенні необхідних продукції та запасів - підняття цін на енергоресурси або оренду складських приміщень
Логістика продажів	- ризик невчасної поставки готової продукції споживачу в процесі перевезення або зберігання; - ризик поставки, яка не задовольняє за кількістю потреби ринку (виникнення дефіциту), або поставки, яка перевищує попит ринку.	- невчасна доставка перевізником або невчасне відвантаження підприємством; - недотримання норм зберігання готової продукції на складах або в процесі перевезення; - невірна оцінка потреб ринку.

Логістична діяльність АТ «Житомирський маслозавод» з кожним роком зазнає динамічних змін, як і будь-який інший вид діяльності, а тому потребує постійного вдосконалення з метою збереження конкурентних позицій підприємства. Макроекономічні ринкові умови, уподобання споживачів, логістичні технології та комунікаційні процеси змушують логістичні відділи систематично оцінювати свої дії, переглядати та змінювати стратегії і плани,

вимірювати результати своєї діяльності.

Проведемо оцінку інформаційного забезпечення логістичних процесів АТ «Житомирський маслозавод». Оцінка здійснювалась за результатами проведеного опитування співробітників відділу логістики компанії АТ «Житомирський маслозавод» чисельністю 5 осіб. Результати оцінки інформаційного забезпечення логістичних процесів АТ «Житомирський маслозавод» представлена у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка інформаційного забезпечення логістичних процесів
АТ «Житомирський маслозавод»

Критерії оцінки	Бали		
	1	2	3
1. Повнота інформаційного забезпечення логістичних процесів			X
2. Ступінь використання методів аналізу і планування в логістичних процесах		X	
3. Ступінь оснащення логістичних процесів технічними засобами			X
4. Ступінь оснащення логістичних процесів комп'ютерною технікою			X
5. Рівень кваліфікації та професійної підготовки персоналу, який займається збиранням та обробкою інформації щодо логістичних процесів		X	
6. Наявність інформаційних зв'язків з іншими підприємствами	X		
7. Контроль з боку керівників над процесом збору, оцінки та обробки інформації, щодо логістичних процесів			X
8. Забезпечення комерційної таємниці інформації, щодо логістичних процесів	X		
Разом	18		

Експертами оцінки виступали спеціалісти відділу логістики АТ «Житомирський маслозавод», які оцінювали критерії ефективності інформаційного забезпечення логістики підприємства за бальною системою: 1 бал – не використовується; 2 бали – частково використовується; 3 бали – використовується.

Отже, загальна оцінка складає 18 балів (з можливих 24), це дає нам зрозуміти, що на підприємстві АТ «Житомирський маслозавод» простежується середній рівень інформаційного забезпечення логістичних процесів АТ «Житомирський маслозавод», тобто недостатньо повно, це обумовлено тим, що низький ступінь мають такі показники, як «наявність інформаційних зв'язків з

іншими підприємствами» та «забезпечення комерційної таємниці інформації, щодо логістичних процесів АТ «Житомирський маслозавод»». Для того, щоб інформаційне забезпечення логістичних процесів АТ «Житомирський маслозавод» було ефективним необхідно, щоб всі критерії виконувалися на максимум.

За нашим баченням алгоритм та шкала оцінки раціональності логістичних процесів АТ «Житомирський маслозавод» повинна містити основні критерії результативності та оптимальності з урахуванням різної ваги впливу цих критеріїв на кінцевий результат та бути доступною для практичного застосування [35].

На першому етапі оцінки раціональності логістичних процесів слід за допомогою ABC-аналізу виявити значущість та цінність кожного з критеріїв результативності для підприємства, що аналізується. Потім на основі експертного або статистичного методу проаналізувати відповідність логістичних процесів цим критеріям, беручи за еталон 100 %.

В табл. 2.9 визначено загальний показник відповідності критеріям раціональності логістичних процесів АТ «Житомирський маслозавод».

Таблиця 2.9

Форма визначення загального показника раціональності
логістичних процесів АТ «Житомирський маслозавод»

Показники раціональності	Вага	Частка, %	Відсоток відповідності, %	Коефіцієнт	Результат, %
Зрозумілість	B	10,53	90	0,9	9,48
Задоволення потреб	B	10,53	100	1,0	10,53
Інноваційність	A	21,05	100	1,0	21,05
Стратегічна креативність	B	10,53	80	0,8	8,42
Автентичність	C	5,25	50	0,5	2,63
Довіра споживачів	B	10,53	75	0,75	7,90
Здатність до змін	A	21,05	100	1	21,05
Відповідність стратегічному баченню	B	10,53	100	1	10,53
Загальний показник	x	100	x	x	91,59

Отже, виходячи з результатів табл. 2.9, раціональність логістичних процесів АТ «Житомирський маслозавод» знаходиться на досить високому

рівні – 91,59% зі 100%. Показники, що використані в табл. 2.9 в залежності від специфіки ринку, масштабів виробництва та інших зовнішніх і внутрішніх факторів можуть змінюватись, як і вага кожного з показників в залежності від місії, цілей підприємства і, навіть, філософії ведення бізнесу.

Логістична система АТ «Житомирський маслозавод» – це сукупність логістичної мережі і системи адміністрування, що формується підприємством для реалізації своєї логістичної стратегії [57].

Ланками логістичного ланцюга є операції або бізнес-процеси АТ «Житомирський маслозавод». Логістичний ланцюг (ланцюг логістичного забезпечення) створення та доведення до споживача готової продукції в логістичній системі АТ «Житомирський маслозавод» представлено на рис. 2.1.

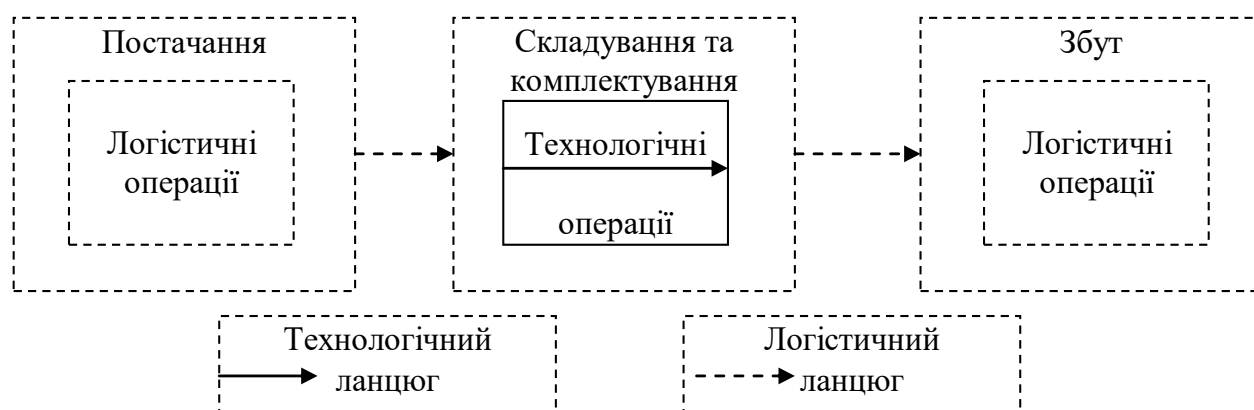


Рис. 2.1. Логістичний ланцюг (ланцюг логістичного забезпечення) створення та доведення до споживача товарів в логістичній системі АТ «Житомирський маслозавод»

Отже, з рис. 2.1. видно, що логістична система АТ «Житомирський маслозавод» складається з визначеної послідовності логістичних ланцюгів, яка забезпечує відповідні процеси господарської діяльності: постачання; складування та комплектування; збут. В системі постачання та збуту усі операції є за своєю суттю логістичними. Водночас, процес складування та комплектування продукції слід вважати основним технологічним процесом, який опосередковується логістичними операціями.

Виробничо-торгівельна діяльність компанії АТ «Житомирський

маслозавод» характеризується багатоміністерською реалізованою продукцією, яка призначена для різних сфер економіки, національного господарства України. З метою забезпечення найбільшої ефективності та раціональності виробничо-торгівельної діяльності підприємства АТ «Житомирський маслозавод» створило дієву систему управління ланцюгами поставок матеріальних ресурсів та готової продукції на ринок.

Ланцюг поставок АТ «Житомирський маслозавод» являє собою мережу підприємства, створену для розробки нового продукту, спільного використання та обміну ресурсами, досягнення економії від масштабу, зниження витрат, підвищення конкурентоспроможності і т.д [45, с.110].

Суб'єктну структуру ланцюга поставок АТ «Житомирський маслозавод» утворюють обробні, виробничі підприємства, підприємства сфери торгівлі та послуг, які виконують різні завдання на шляху постачання різних видів ресурсів і товарів на підприємство АТ «Житомирський маслозавод». Ланцюг поставок є швидкою і гнучкою системою, управління якої спирається на механізм вибору клієнтів, та метою якої є досягнення найвищого задоволення клієнтів і прибутку АТ «Житомирський маслозавод», що формує ланцюг.

Важливими ланками ланцюга поставок АТ «Житомирський маслозавод» є також сервісні компанії, серед яких [82, с.67]:

- логістичні компанії та транспортно-експедиційні підприємства;
- брокерські фірми, що займаються інформационним посередництвом;
- установи утилізації і складування відходів.

Дослідження засвідчили, що загальний логістичний ланцюг поставок АТ «Житомирський маслозавод» представляє собою мережу контрагентів, які функціонують в наступних системах логістичної діяльності підприємства:

- постачальники матеріально-технічних ресурсів, які є первинними постачальниками підприємства;
- постачальники товарів та послуг для потреб господарської діяльності підприємства;
- суб'єкти кооперації у виробничо-технічній діяльності підприємства;

- центри дистрибуції продукції підприємства;
- мережі гуртового продажу продукції підприємства;
- мережі роздрібного продажу продукції підприємства.

Усіх суб'єктів мережевого логістичного ланцюга поставок продукції АТ «Житомирський маслозавод» можна умовно розділити на дві групи: аудиторії взаємодії та аудиторії сприяння (рис. 2.2).

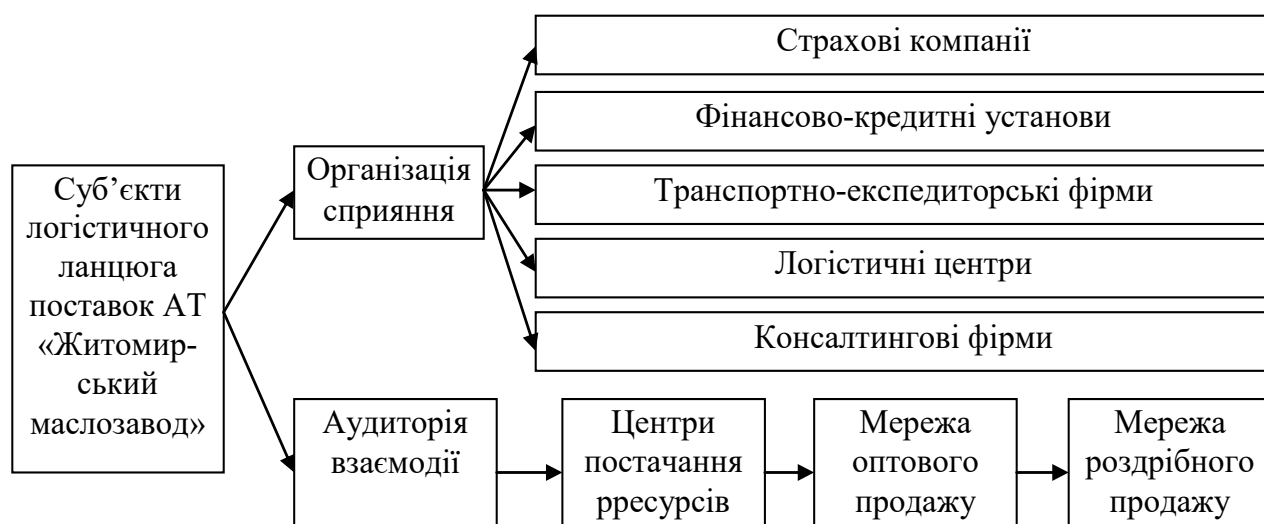


Рис. 2.2. Суб'єкти мережевого логістичного ланцюга поставок продукції АТ «Житомирський маслозавод»

Аудиторії взаємодії АТ «Житомирський маслозавод» включають безпосередніх суб'єктів логістичного каналу – посередників та споживачів.

АТ «Житомирський маслозавод» взаємодіє з організаціями сприяння. Учасники даного процесу обмінюються інформацією, що дозволяє налагодити контакт та виявити можливі напрямки взаємодії та вигоди кожного. На основі отриманої інформації АТ «Житомирський маслозавод» робить висновки про спосіб співпраці з організаціями сприяння.

У відповідності до визначених ланцюгів логістичного забезпечення організаційна структуризація логістичної системи, як складова частина внутрішньої діяльності визначається загальною стратегією підприємства, а також конкурентною стратегією АТ «Житомирський маслозавод».

Досліджуючи питання функціонування служби логістики на прикладі

АТ «Житомирський маслозавод», встановлено, що служба логістики підприємства складається з декількох підрозділів: транспортної логістики, виробничої логістики та прямих продажів. Схематично організаційну структуру служби логістики АТ «Житомирський маслозавод» зображено на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Організаційна структура управління логістичною системою АТ «Житомирський маслозавод»

Завдання відділу логістики АТ «Житомирський маслозавод» зводяться до наступного [70]:

1. Розробка для підприємства довгострокових і поточних планів логістичної діяльності, участь у реалізації цих планів та координація логістичної діяльності інших служб і підрозділів.

2. Збалансування управління матеріальними, фінансовими й інформаційними потоками протягом усього логістичного ланцюга «закупівля – виробництво – збут» з метою своєчасного задоволення споживача високоякісними товарами за оптимальною ціною.

3. Забезпечення виконання зобов'язань з постачання товарів споживачам відповідно до укладених договорів.

4. Розробка рекомендацій з організації діяльності підрозділів підприємства, які займаються управлінням потоками, з метою оптимізації руху всіх видів потоків і витрат протягом ланцюга «закупівля – виробництво – збут».

5. Аналіз й оцінка ефективності логістичної діяльності підприємства.
6. Контроль за раціональним використанням ресурсів підприємства.
7. Збереження якості МТР в процесі їх складування, зберігання й транспортування протягом всього логістичного ланцюга.
8. Якісний документальний супровід всіх логістичних процесів.
9. Валідація логістичного обладнання.
10. Організація якісного й ефективного логістичного обслуговування клієнтів і споживачів.
11. Організація своєчасного і повного забезпечення клієнтів і споживачів достовірною інформацією.

Відділ транспортної логістики АТ «Житомирський маслозавод» забезпечує транспортування сировини і матеріалів на підприємство, доставку готової продукції клієнтам. Підрозділ транспортної логістики виконує такі функції: забезпечення єдиної технології вантажів, раціональний вибір транспортного засобу, визначення маршрутів доставки, забезпечення технологічної єдності транспортного процесу із складськими і виробничими процесами.

Підрозділ виробничої логістики забезпечує вчасну та якісну закупівлю сировини та пакувального матеріалу на виробництво, управління запасами.

Складське господарство на заводі представлене п'ятьма складами: 3 склади морозива і масла, склад кисломолочної продукції, склад сировини і матеріалів. Весь матеріальний потік проходить через склад. Сировина, матеріали, запчастини, необхідні для забезпечення безперервного виробництва, спочатку надходять на склад, а потім по внутрішній накладній передаються в цехи і підрозділи. Готова продукція з основних цехів надходить на склад, після чого відвантажується покупцям або повертається назад у виробництво як напівфабрикати (СОМ, масло).

Підрозділ виробничої логістики забезпечує необхідні умови збереження готової продукції та сировини, а також обслуговування продуктів, адже харчова продукція потребує особливого температурного режиму та умов зберігання.

Від діяльності транспортної логістики також залежить своєчасність

відвантаження товару та швидкість доставки продукції від підприємства до клієнта у місце продажу. Функції відділу логістики тісно пов'язані з функціями відділів збуту та маркетингу, оскільки маркетинг забезпечує реалізацію продукції, логістика цю продукцію безпосередньо реалізовує, а відділ продажів проводить аналіз попиту та організовує збут.

Взаємозв'язки відділу логістики з іншими структурними підрозділами підприємства АТ «Житомирський маслозавод» представлено в Додатку Б.

Проведемо аналіз сучасного стану функціонування логістичної системи підприємства АТ «Житомирський маслозавод» за допомогою SNW – аналізу, тобто стратегічного аналізу внутрішнього середовища з позиції сильних, слабких і нейтральних сторін організації [88, с.61]. SNW – аналіз логістичної системи для АТ «Житомирський маслозавод» наведено у табл. 2.10. Ступінь вагомості параметрів внутрішнього середовища діяльності компанії було оцінено експертами за 10-ти бальною шкалою.

Таблиця 2.10

SNW – аналіз розвитку логістичної системи для АТ «Житомирський
маслозавод»

№ п/п	Ключові параметри логістичної системи підприємства	S	N	W
1	2	3	4	5
1	Навчання персоналу логістичної системи		5	
2	Умови праці логістичного персоналу	9		
3	Мотивація і стимулювання персоналу логістичної системи	8		
4	Плинність кадрів у системі логістичного забезпечення			1
5	Кваліфікація логістичного персоналу		5	
6	Оцінка якості роботи персоналу логістичної системи		6	
7	Соціальний пакет		5	
8	Організація планування логістичного забезпечення господарської діяльності			3
9	Рівень технічної оснащеності системи логістичного забезпечення господарської діяльності		5	
10	Інформаційне забезпечення логістичного забезпечення господарської діяльності	8		
11	Якість послуг з логістичного обслуговування, що надаються	10		
12	Організація господарської логістики на підприємстві			2
13	Обсяги реалізації продукції			2
14	Асортимент продукції, що випускається		6	
15	Чисельність персоналу логістичної системи			3
16	Заробітна плата персоналу логістичної системи	8		

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5
17	Імідж (ділова репутація) підприємства		7	
18	Психологічний клімат у колективі	9		
19	Фінансова стійкість підприємства		5	
20	Територіальне розташування		5	
21	Цінова політика	9		
22	Обсяги продажів			3
23	Орієнтація на споживача	8		
24	Стратегія розвитку логістичної системи підприємства			2

Дані табл. 2.10 свідчать про те, що найбільш сильними сторонами логістичної системи у діяльності АТ «Житомирський маслозавод» є якість послуг, які надаються, цінова політика, психологічний клімат в колективі та умови праці. Слабкими сторонами АТ «Житомирський маслозавод» є плинність кадрів, стратегія логістичного забезпечення підприємства, організація логістичного управління та обсяг реалізації послуг підприємства.

За результатами проведеного дослідження визначено, що управління логістичною системою АТ «Житомирський маслозавод» передбачає поєднання двох важливих функцій: постачання матеріально-технічних ресурсів та товарів від виробника та збут товарів визначеним контрагентам (суб'єктам ринку). При цьому організаційна структура управління логістичною діяльністю підприємства розвивається і постійно вдосконалюється, пристосовується до змін у зовнішньому середовищі і сфері управління. Отже, можна стверджувати, що виконання в комплексі усіх пререахованих функцій постачання та збуту сприятиме підвищенню ефективності здійснення логістичної діяльності АТ «Житомирський маслозавод».

Висновки до розділу 2

За результатами проведеної аналітичної оцінки системи управління логістичною діяльністю підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що АТ «Житомирський маслозавод» є лідером серед українських виробників морозива. «Морозиво №1» - це не тільки рекламний слоган, а й сенс існування компанії. Тому продукція компанії не тільки задовольняє потреби, а й перевершує очікування споживачів. Навіть найвибагливіші з них знайдуть свій смак в асортименті компанії. У компанії працює команда висококваліфікованих менеджерів, які мають спеціальну підготовку та великий професійний досвід.

2. Аналіз показав, що чистий дохід від реалізації продукції підприємства АТ «Житомирський маслозавод» у 2022 р. збільшився на 58486 тис.грн., або на 2,65 % порівняно з 2020 р., що становило 2263651 тис.грн. Валова прибутковість діяльності підприємства, також, була значною на рівні 701009 тис.грн., що на 139081 тис.грн., або на 24,75 % більше, ніж у 2020 р. Отже, можна стверджувати, що основна операційна діяльність АТ «Житомирський маслозавод» була прибутковою, навіть, незважаючи на негативні макроекономічні показники національного розвитку ринку, спричинені повномасштабною війною росії проти України.

3. Обґрунтовано, що основним завданням логістичної діяльності на підприємстві АТ «Житомирський маслозавод» є отримання максимального прибутку шляхом підвищення ефективності постачальницько-збутової діяльності. Основою ефективності логістичної діяльності АТ «Житомирський маслозавод» є її надійність, для забезпечення якої слід управляти процесами планування всіх ланок системи в різних умовах функціонування. Для забезпечення надійності логістичної діяльності АТ «Житомирський маслозавод» її оцінку слід здійснювати за всіма елементами, що її складають, виділяючи основні показники ефективності та надійності.

4. Встановлено, що логістична діяльність АТ «Житомирський маслозавод»

з кожним роком зазнає динамічних змін, як і будь-який інший вид діяльності, а тому потребує постійного вдосконалення з метою збереження конкурентних позицій підприємства. Макроекономічні ринкові умови, уподобання споживачів, логістичні технології та комунікаційні процеси змушують логістичні відділи систематично оцінювати свої дії, переглядати та змінювати стратегії і плани, вимірювати результати своєї діяльності.

5. Узагальнено, що виробничо-торгівельна діяльність компанії АТ «Житомирський маслозавод» характеризується багатомономенклатурністю реалізовуваної продукції, яка призначена для різних сфер економіки, національного господарства України. З метою забезпечення найбільшої ефективності та раціональності виробничо-торгівельної діяльності підприємства АТ «Житомирський маслозавод» створило дієву систему управління ланцюгами поставок матеріальних ресурсів та готової продукції на ринок.

6. Встановлено, що служба логістики підприємства складається з декількох підрозділів: транспортної логістики, виробничої логістики та прямих продажів. У відповідності до визначених ланцюгів логістичного забезпечення організаційна структуризація логістичної системи, як складова частина внутрішньої діяльності визначається загальною стратегією підприємства, а також конкурентною стратегією АТ «Житомирський маслозавод».

7. Доведено, що найбільш сильними сторонами логістичної системи у діяльності АТ «Житомирський маслозавод» є якість послуг, які надаються, цінова політика, психологічний клімат в колективі та умови праці. Слабкими сторонами АТ «Житомирський маслозавод» є плинність кадрів, стратегія логістичного забезпечення підприємства, організація логістичного управління та обсяг реалізації послуг підприємства. Організаційна структура управління логістичною діяльністю підприємства розвивається і постійно вдосконалюється, пристосовується до змін у зовнішньому середовищі і сфері управління.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

3.1. Організаційні засади оптимізації системи управління логістичними процесами на підприємстві

Дослідження засвідчили, що характерною особливістю на підприємстві АТ «Житомирський маслозавод» є те, що види діяльності, що складають матеріальний потік, розосереджені, а матеріальний потік розподілений на функціональні блоки: рух матеріальних ресурсів на стадії постачання; рух матеріальних ресурсів на стадії виробництва; рух матеріальних ресурсів на стадії збуту. При цьому необхідна координація між відділом збуту і виробничим підрозділом відсутня.

Отже, в процесі аналізу діяльності компанії АТ «Житомирський маслозавод» були виявлені недоліки логістичного управління, які є також характерними для більшості вітчизняних підприємств харчової галузі. Серед них найпоширенішими є такі, що представлені на рис. 3.1.

Комплексний аналіз логістичної діяльності АТ «Житомирський маслозавод» дозволив встановити основні функції служби логістики підприємства, серед них закупівля матеріалів та сировини для забезпечення безперервного виробництва; прийом щоденних замовлень на виробництво продукції; правильне зберігання продукції на складі; управління запасами; транспортування товару в межах підприємства та доставку готової продукції до споживача. Кожний із підрозділів підприємства відповідає за виконання винятково своїх функціональних обов'язків.

За результати логістичної діяльності начальник відділу логістики звітує перед комерційним директором, а комерційний директор, в свою чергу, перед генеральним директором.

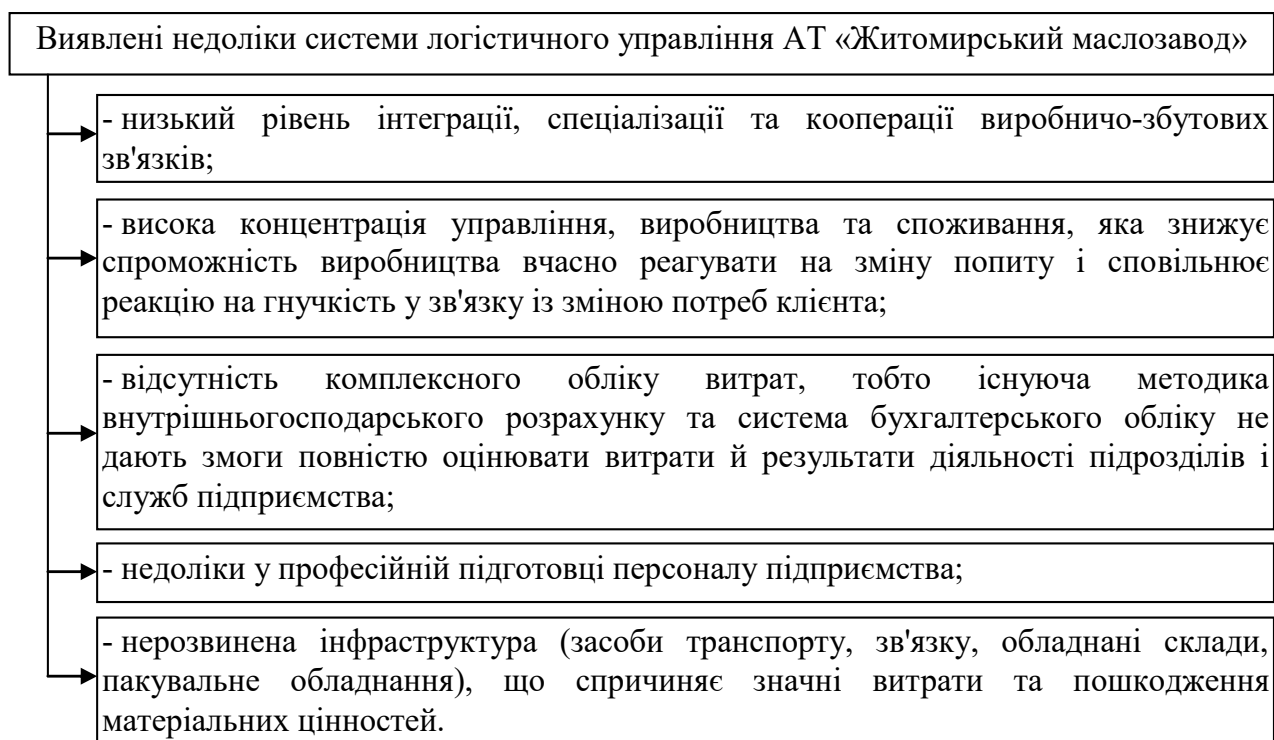


Рис. 3.1. Виявлені недоліки системи логістичного управління
АТ «Житомирський маслозавод»

Це спричинює дублювання управлінських функцій, спотворення інформації функціональних керівників при її передачі лінійними керівниками виконавцям, зумовлює протиріччя між лінійними та функціональними керівниками,

Отже, система управління на підприємстві АТ «Житомирський маслозавод» може бути удосконалена через оптимізацію чисельності працівників апарату управління та підрозділу логістики. Розрахунок необхідної кількості працівників, необхідної для ефективної логістичної діяльності підприємства, проводиться за допомогою нормативного методу розрахунку окремих категорій працівників. Використовуючи нормативний метод, можна визначити чисельність працівників апарату управління та підрозділу логістики, необхідну для ефективного функціонування підприємства.

Кількість працівників вищого рівня апарату управління можна розрахувати за формулою [78, с.90]:

$$P_{a.y.} = 1 + N_{\text{СЛУЖБ}} \quad (3.1)$$

де $N_{СЛУЖБ}$ - кількість служб в організаційній структурі підприємства.

З огляду на те, що на підприємстві існує 18 відділів, за формулою (3.1) необхідна чисельність співробітників апарату управління становить 19 осіб.

Згідно з цим розрахунком до апарату управління АТ «Житомирський маслозавод» будуть входити: директор, а також начальники виробничого відділу, планово-економічного, кадрів, логістики, заготівлі молока, збуту, комерційного, фінансового, відділу маркетингу, якості, охорони праці, юридичного, капітального будівництва, головний бухгалтер, головний механік та головний інженер.

Кількість працівників, бажана для ефективного функціонування підрозділу логістики, розраховується за наступною формулою [68, с.30]:

$$P_{ЛВД} = d_i \times N_{ЗАГ} \quad (3.2)$$

де d_i - частка виконання функцій i -го підрозділу від загальних функцій підприємства; $N_{ЗАГ}$ - загальна кількість працівників підприємства.

Аналіз діяльності підприємств харчової галузі дозволяє встановити частку реалізації функцій кожним відділом. Сума виконуваних на фірмі функцій - 100 %, з них: 40 % - виробництво харчової продукції; 30 % - логістичні функції (управління складським господарством, пошук постачальника, доставка готової продукції, управління запасами тощо); 15 % - чисті продажі; 8 % - економіко-фінансові операції; 7 % - керівництво підприємством.

Загальна кількість штатних працівників на підприємстві АТ «Житомирський маслозавод» у 2023 р. - 994 особи, з урахуванням вищевказаного розподілу функцій необхідна кількість працівників у кожному підрозділі така:

$$P_{ВІР.ПІДРОЗД.} = 0,4 \times 994 = 397,6 \text{ осіб};$$

$$P_{ЛОГІСТ.} = 0,3 \times 994 = 298,2 \text{ осіб};$$

$$P_{КОМЕРЦ.ВІД.} = 0,15 \times 994 = 149,1 \text{ осіб};$$

$$P_{ЕК.ФІН.ВІД.} = 0,08 \times 994 = 79,5 \text{ осіб};$$

$$P_{ЗАГ.КЕР.} = 0,07 \times 994 = 69,6 \text{ осіб}.$$

Результати розрахунку дозволяють констатувати: кількість працівників виробничого підрозділу складатиме 398 осіб; підрозділу логістики - 298 осіб; комерційного підрозділу - 149 осіб; чисельність працівників економіко-фінансового відділу - 80 чоловік, загальне керівництво складатиме 70 осіб.

Таким чином, служба логістики АТ «Житомирський маслозавод» виконує близько 30 % функцій підприємства і відіграє роль одного з основних підрозділів підприємства, без якого реалізовані товари були б позбавлені однієї з головних споживчих властивостей - бути доступними споживачеві. Відділ логістики дозволяє пов'язати в єдину систему завдання логістичного управління внутрішніми бізнес-процесами компанії з бізнес-процесами партнерів і споживачів. У структурі служби логістики всі функції, які необхідні для ефективного виконання замовлення, повинні бути об'єднані в потужний централізований механізм, що дозволить вирішувати замовлення практично будь-якої складності відповідально, злагоджено і професійно. Розуміння вигод ефективної взаємодії функціональних підрозділів та служби логістики, наявність ефективної системи комунікації між підрозділами, підтримка керівництва компанії здатні зробити значний внесок у реалізацію стратегічної мети компанії АТ «Житомирський маслозавод».

В контексті проблематики дослідження можна запропонувати впровадження комплексної системи управління логістичними процесами на підприємстві АТ «Житомирський маслозавод», що представлено на рис. 3.2.

Розглянемо елементи запропонованої комплексної системи управління логістичними процесами АТ «Житомирський маслозавод».

Система управління логістичними процесами АТ «Житомирський маслозавод» буде складатися з механізму управління діяльністю підприємства, як елементу, що поєднує в собі всі складові логістичного управління та всебічно впливатиме на стан виробничої системи. Основними завданнями такого механізму в контексті логістичної системи є [48, с.110]:

- аналіз конкурентного середовища;
- розробка оптимальної конфігурації логістичної системи;



Рис. 3.2. Елементи комплексної системи управління логістичними процесами АТ «Житомирський маслозавод» (розроблено автором)

- визначення загальної та логістичної місії підприємства, основних його цілей;
- визначення оптимальної організаційної структури підприємства;
- діагностика існуючих стратегій підприємства;
- аналіз методів, що забезпечують виконання розроблених планів.

Одним з елементів системи управління логістичними процесами АТ «Житомирський маслозавод» виступає інтегрована інформаційна система, яка за своєю суттю забезпечує всі інші елементи управління та систему загалом необхідною інформацією і таким чином узгоджує діяльність ланок по всій довжині логістичного ланцюга. Управління інформаційною системою не може відбуватись без необхідного технічного оснащення його процесу. Так, застосування інформаційних технологій обліку запасів як сировини й матеріалів, так і готової продукції та складі значно спрощуватиме процес збирання й переробки інформації та дасть змогу швидше і з підвищеною точністю слідкувати за рівнем запасів на складі та потребою в них з боку виробництва, відповідно до чого здійснювати замовлення мінімально необхідної кількості сировини з меншими витратами часу, що також скоротить кількість облікового персоналу та витрати на оплату праці [56, с.167].

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

Невід'ємним елементом системи управління логістичними процесами АТ «Житомирський маслозавод» є транспортна система, що, як і інформаційна система, є ланкою, яка координує і пов'язує між собою логістичний процес підприємства у сукупності його складових. Формування в рамках організації власної транспортної системи перш за все залежить від географічної віддаленості постачальників сировини від зони розміщення виробництва, а також від віддаленості каналів збуту продукції. Одним з завдань, що виконуються в рамках системи транспортного управління є вибір постачальника, видів транспортних засобів та контроль за перевезеннями вантажів [31, с.167].

Наступним елементом є управління та організація складування та пакування продукції АТ «Житомирський маслозавод». При формуванні системи управління процесами складування слід звертати увагу на вибір складського приміщення, адже занадто великий та неефективне використання складської площі спричинить появу витрат, пов'язаних зі створенням умов

зберігання сировини, матеріалів та продукції. Організація роботи на складі потребує підбору необхідного устаткування та обладнання, вибір якого залежить від обсягів виробництва та його потужності, характеристик сировини, матеріалів та продукції (габаритів, специфічних умов зберігання, особливостей пакування тощо) [29, с.90].

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

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

3.2. Впровадження ризик-менеджменту в управлінні логістичною діяльністю підприємства

Для всіх ланок логістичного ланцюжка притаманні різні ризики: від надання матеріальних ресурсів постачальниками до доставки готової продукції споживачеві. Їх поява в логістиці пов'язане з помилками або невірними судженнями в управлінні матеріальними та пов'язаними з ними потоками, неврахуванням певних ринкових умов (затримки у доставці сировини компаніям, незавершені замовлення, неправильно розраховані обсяги закупівель тощо) [24, с.185].

Сьогоднішня економічна ситуація робить проблему управління ризиками особливо актуальною для управління будь-яким бізнесом, тому що підприємства стикаються з безліччю негативних факторів, що впливають на підсумковий результат їх діяльності - прибуток: нестабільність поставок, прострочені та неповні платежі споживачам, складності із залученням кредитних ресурсів та ін. Вивчення природи терміна «логістичний ризик» дозволяє виявити різні підходи до визначення центрального елемента, що призводить до його виникнення. До них відносяться такі фактори ризику, як ризик затримок у ланцюжку поставок, переривання термінів поставки, переривання однієї або декількох ланок ланцюжка, ситуації, пов'язані з можливістю переривання потоку різних ресурсів через порушення впливу навколишнього середовища та внутрішні фактори, несподівана, небажана подія або причина цієї події, що викликає брак потрібних товарів або сировини в потрібний час, потрібної якості в потрібному місці за запланованою ціною, нелогістична логістика, складування, вантажно-розвантажувальні роботи та управління запасами, а також ризики управління логістикою усім рівнях.

Сучасні методи оцінки логістичних ризиків поділяються на [12; 67]:

- економічні та статистичні методи, тобто вивчає статистику збитків та прибутків, понесених у певному чи аналогічному виробництві, визначає обсяг та частоту отримання економічного результату та створює найбільш ймовірний

прогноз на майбутнє (середнє значення випадкових величин, наприклад, дохід, прибуток тощо); дисперсія досліджуваних випадкових величин (дохід, прибуток тощо) та його стандартне відхилення (стандартне відхилення); коефіцієнт варіації; розподіл ймовірностей досліджуваних випадкових величин. Цей метод вимагає значної кількості даних, які завжди доступні фахівцю, а збирання та обробка даних може бути дорогими;

- експертні методи, які за відсутності значущих даних використовуються для розрахунку за економічними та статистичними методами та включають опитування фахівців з подальшою математичною обробкою результатів опитування;

- розрахунково-аналітичні методи, що ґрунтуються на застосуванні прикладних математичних методів. Найбільш поширений метод вимірювання ризику - використовувати середньозважені значення визначення очікуваного рішення; ймовірність кожного результату визначається як частота або питома вага відповідного значення;

- аналогічні методи, що дозволяють визначити рівень ризику для окремих масових операцій шляхом порівняння власного досвіду та досвіду інших компаній щодо таких операцій (метод побудови дерев подій; метод «події – наслідки»; метод небезпеки індексів).

Зважаючи на стрімкий розвиток інформаційних технологій, впровадження передових галузевих досягнень практично у всі галузі людської діяльності, а також на всі переваги, які можна отримати від їх використання, важливо розуміти його доцільність в управлінні логістикою АТ «Житомирський маслозавод».

Етапи впровадження систем управління ризиками в інформаційну систему АТ «Житомирський маслозавод» представлено у табл. 3.1.

Очевидно, що успіх управління логістичними ризиками АТ «Житомирський маслозавод» безпосередньо залежить від інформації, що використовується для прийняття рішень, її надійності, повноти, своєчасності, складності та відповідних висновків.

Таблиця 3.1

Етапи впровадження систем управління ризиками в інформаційну систему
АТ «Житомирський маслозавод»

Етапи інтеграції ризик-менеджмент	Характеристика етапів	Забезпечення з боку управління підприємством
Етап 1. Аналіз і проектування	Визначення цілей проекту, визначення бізнес-процесів на підприємстві, розробка концепції та техніко-економічне обґрунтування проекту.	Визначені ризики застосовуються для створення вимог до інформаційних технологій, включаючи заходи безпеки та стратегію розвитку підприємства.
Етап 2. Розробка	Розробка інтерфейсу інформаційної системи управління ризиками, особливості окремих модулів інформаційної системи для вирішення специфічних завдань конкретного підприємства.	Ризики, зазначені під час цього процесу, застосовуються для розробки інформаційної системи та аналізу її коректного функціонування.
Етап 3. Впровадження	Установка специфічного комп'ютерного обладнання та програмних продуктів: робочих станцій, серверів, мережних пристроїв, принтерів, установок безперебійного живлення і резервного копіювання даних.	Під час застосування процесу інформаційної системи впровадження ризик-менеджменту моделюється в умовах навколишнього середовища, а рішення щодо виявлених рішень повинно бути прийнято до початку експлуатації системи.
Етап 4. Навчання	Впровадження ділового програмного забезпечення, навчання персоналу.	Проведення експлуатації компонентів і системи в цілому.
Етап 5. Застосування	Супроводження програмних, технологічних заходів та всього проекту.	Використання ризик-менеджменту, розробленого на комплексній системі ІТ, дасть змогу істотно знизити ризики.
Етап 6. Моніторинг стану системи, усунення недоліків функціонування та оновлення	Проведення моніторингу ефективності роботи системи, здійснення корегуючи впливів з метою усунення наявних недоліків та підвищення ефективності.	Забезпечується закріплення та підтримка отриманих результатів внаслідок впровадження інтеграції ризик-менеджменту в інформаційну систему з врахуванням змін в середовищі функціонування.

Важливим кроком в інтеграції управління ризиками в інформаційну систему управління є моніторинг системи, усунення недоліків та оновлення її для аналізу ефективності системи, коригування впливу заповнення існуючих прогалин і підвищення ефективності системи [8, с.287].

Завдання управління логістичними ризиками АТ «Житомирський маслозавод» – знизити вплив небажаних факторів на логістичну систему компанії для досягнення бажаних результатів. Варіанти дій в управлінні ризиками дуже різноманітні: запобігання ризикам, уникнення ризиків, свідома та несвідома готовність йти на ризик, дублювання операцій, коштів або ресурсів, скорочення потенційних та фактичних втрат, розподіл ризиків, агрегування ризиків, просторовий розподіл, виявлення, тривалість, ізоляція небезпечних синергетичних чинників друг від друга, передача страхового і нестрахового ризику іншим агентам тощо [8, с.288].

Методи підтримки прийняття рішень та трирівнева модель інформаційної системи управління ланцюжком поставок у невизначеному багатовимірному середовищі можуть бути реалізовані як система управління ризиками ланцюжка поставок, загальна структура якої показана на рис. 3.3.

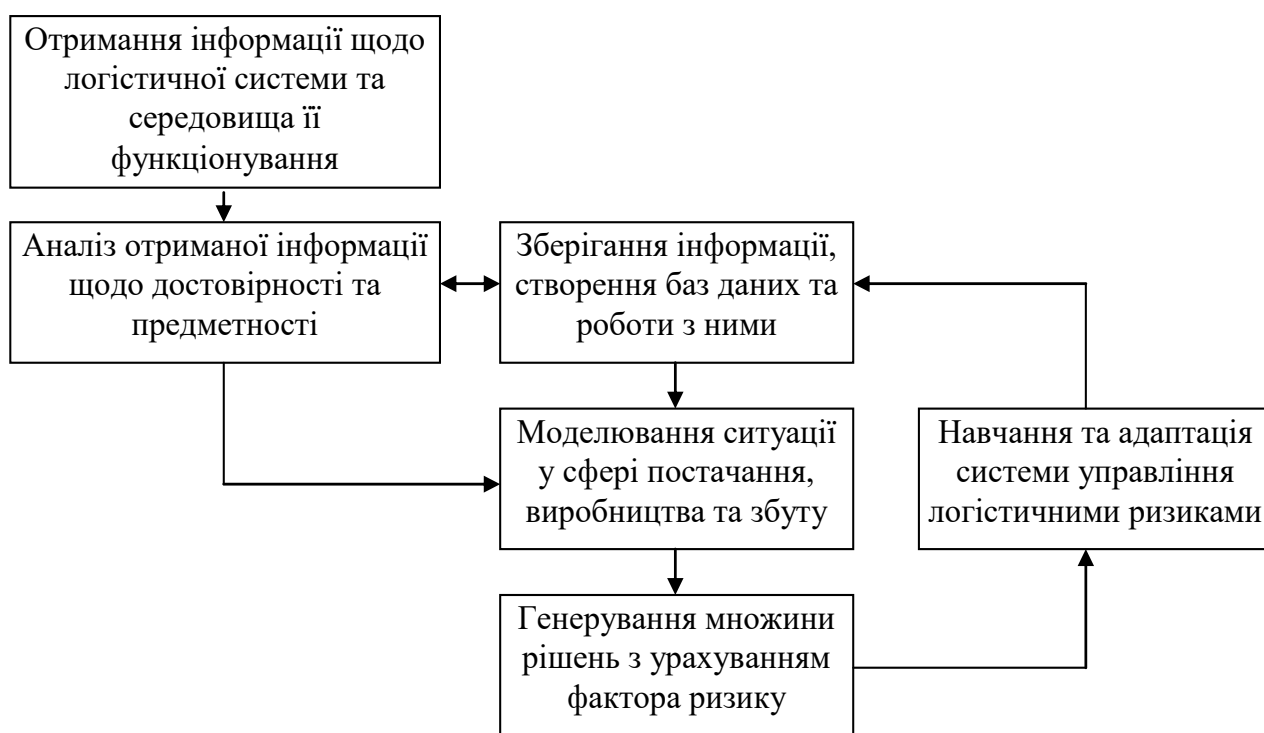


Рис. 3.3. Система управління логістичними ризиками АТ «Житомирський маслозавод» (розроблено автором)

Розглянемо докладніше призначення основних елементів представленої структури системи управління логістичними ризиками АТ «Житомирський

маслозавод».

Перший компонент – це інформаційна підсистема. Він містить інтерфейс «системи інцидентів», через який автор отримує інформацію про можливі ситуації (умови навколишнього середовища), бажані наслідки рішення, умови, що накладаються рішенням, критерії оцінки наслідків, їх системи, критерій продуктивності. Щоб забезпечити гнучкість системи, можна вводити в систему додаткові алгоритми, методи та моделі, а також вводити відому статистичну інформацію, що базується на рішеннях, прийнятих у вже відомих ситуаціях.

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

Інформаційний аналіз складається з виконання низки процедур, включаючи аналіз зовнішніх факторів (бізнес-мети, споживчі пріоритети, аналіз нових технологій, їх конкурентоспроможність тощо); системний аналіз (наприклад, оцінка системи щодо майбутніх завдань, визначення сильних та слабких сторін); аналіз необхідних заходів, актуальності та пріоритетності заходів, майбутніх результатів, оцінка впливу результатів на наступні заходи, прогноз та аналіз можливих факторів ризику [23, с.93].

Підсистема моделювання ситуації використовується для створення типу, розміру та діапазону значень параметрів, що характеризують поточний стан як зовнішнього середовища, так і логістичної системи. Певні значення всіх або декількох параметрів можуть бути згенеровані за певним законом (формування параметрів), або відповідати реальній або заданій ситуації (введення певних параметрів). Це дозволяє скоротити пошук всіх можливих варіантів, тобто шукати лише за необхідних умов. У цьому блоці виконується тестове моделювання вибраної моделі з усіма діапазонами значень параметрів. Ефективність обраної моделі та відповідність результатів заданим параметрам також оцінюється на основі інформації про відповідні значення критеріїв.

Підсистема зберігання інформації складається з бази даних, модельної бази даних та бази даних знань і використовується для зберігання, класифікації та сортування всієї інформації, що вводиться у зовнішньому середовищі, сутності (організації, компанії), логістичній системі тощо. База знань містить низку процедур, що реалізують різні алгоритми та процеси прийняття рішень, а також ряд процедур, пов'язаних з кожним методом, для визначення характеристик його ефективності. Кожен метод вирішення має власний набір алгоритмів адаптації чи навчання (вибір ваги).

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

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

При необхідності обрані методи, алгоритми та коефіцієнти адаптуються та адаптуються до відповідної ситуації. Вибирається на основі аналізу результатів імітаційної моделі та з урахуванням параметрів та знань аналогічних випадків, що зберігаються у базах даних, моделей та знань блоку зберігання. Адаптовані алгоритми та параметри зберігаються у відповідних базах даних. Усі елементи системи управління логістичними ризиками взаємозалежні та взаємопов'язані, а також постійно координуються та адаптуються для отримання максимальної синергії [23, с.95].

У поточних ринкових умовах гостро стоїть проблема ефективного управління логістичною діяльністю в умовах невизначеного зовнішнього середовища та пов'язаних із цим ризиків для бізнесу. Управління логістичними ризиками АТ «Житомирський маслозавод» є важливим елементом для ефективного здійснення логістичної діяльності та загалом для належного функціонування бізнесу. Ефективність управлінських впливів у цій галузі

багато в чому залежить від цілісного та комплексного підходу до проблеми. Щоб мінімізувати логістичні ризики всіх рівнях логістичного ланцюжка АТ «Житомирський маслозавод», необхідно постійно відстежувати процеси і доповнювати інструменти реалізації управлінських впливів [37].

На основі узагальнення досвіду попередніх розробок в оцінці логістичних ризиків пропонується методика оцінки логістичних ризиків АТ «Житомирський маслозавод», яка включає наступні етапи:

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

Компанія АТ «Житомирський маслозавод» використовує найбільш широко використовувану у світі логістичну концепцію «точно вчасно», також відому як «нульові запаси». З одного боку, це дає компанії переваги, але з іншого боку, це також збільшує її чутливість до логістичних ризиків, оскільки будь-який збій у логістичному ланцюжку може заморозити виробничу діяльність на певний період часу і призвести до збитків. АТ «Житомирський маслозавод» є вагомим гравцем на ринку харчової продукції, тому його діяльність сильно впливає специфіка цієї галузі. Особливості впливу природно-кліматичних умов, умови зберігання продукції, її виробничий цикл – все це створює умови для виникнення ризиків. Спробуємо оцінити логістичні ризики АТ «Житомирський маслозавод». Складність оцінки у цьому разі пов'язані з обмеженими вихідними даними та відсутністю попередньої оцінки даних про ризиках.

Результати ідентифікації основних логістичних ризиків та заходів щодо їх нейтралізації на підприємстві АТ «Житомирський маслозавод» представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Результати ідентифікації основних логістичних ризиків та заходів щодо їх
нейтралізації на підприємстві АТ «Житомирський маслозавод»

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

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

3.3. Оцінка економічної ефективності заходів з удосконалення логістичного управління на підприємстві

Відповідно до розробленої стратегії, розвиток компанії на ринку можливий лише за наявності окремого адміністративного об'єкта, що забезпечує відповідність виробничої, господарської та комерційної діяльності ринковому попиту та перспектив їх розвитку. Насамперед, це може бути досягнуто за рахунок інтеграції функцій логістики, виробництва та маркетингу. Тобто необхідно створити координаційний центр, який керує інтеграцією безлічі матеріальних, інформаційних, людських та фінансових потоків. Одним із таких центрів стане вдосконалений логістичний відділ АТ «Житомирський маслозавод», який націлений на визначення, розрахунок, оптимізацію та планування поточкових процесів збуту на всіх рівнях [27, с.75].

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

Відділ логістики компанії АТ «Житомирський маслозавод», що поєднує комплексні питання логістики, продажу та вантажних перевезень в одному управлінні, дозволить:

- домогтися значного зниження загальних витрат на виробництво та продаж продукції;
- забезпечити підвищення можливості компанії швидко адаптуватися до вимог споживчого ринку.

Вважаємо, що найважливішим стратегічним орієнтиром для покращення управління логістикою в компанії АТ «Житомирський маслозавод» є покращення структури управління шляхом запровадження посади керівника внутрішньої логістики [44, с.83].

Основними функціональними обов'язками менеджера внутрішньої логістики АТ «Житомирський маслозавод» мають бути:

- розробка стратегії логістичної діяльності з оптимальною мобілізацією фінансових, інвестиційних, матеріальних та трудових ресурсів, розробка та реалізація стратегії їх використання;
- реорганізація управління логістикою компанії;
- постановка цілей та завдань, визначення напрямків та видів логістичної діяльності, можливість оптимізації графіків логістичних кампаній;
- визначення відповідності стратегії розвитку логістичної діяльності компанії або організації сучасним тенденціям;
- виявлення та розгляд об'єктивних проявів кризових явищ, факторів зовнішнього середовища, прямого та непрямого впливу на їх діяльність;
- професійне та кваліфіковане управління окремими процесами логістичного бізнесу та функціонуванням логістичної компанії на ринку;
- використання методів оптимального управління ризиками, інструментів або засобів мінімізації ризиків у сфері логістики;
- розробка та практична реалізація конкретних методів, інструментів та інструментів корпоративного управління;
- моніторинг та оцінка ефективності логістичної діяльності компанії, а також порівняння фактичної ефективності організації з поставленою метою;
- розробка та застосування оптимальних та конкурентоспроможних моделей аналізу та оцінки для оцінки ефективності логістичної системи компанії або відділу логістики компанії;
- професійна орієнтація у сучасних логістичних інформаційних та комунікаційних системах, володіння новітніми технологіями збору, обробки, зберігання, перетворення та розповсюдження інформації;
- створення системи інформаційного забезпечення логістичної діяльності підприємства;
- створення ефективної системи спілкування з вітчизняними та зарубіжними партнерами, розуміння етики ділового спілкування; знайти потенційних партнерів.

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

Централізація управління внутрішньою логістикою має на увазі наявність відділу логістики, безпосередньо підпорядкованого вищому керівництву підприємства. До переваг такого підходу в управлінні логістикою можна віднести можливість використання високоефективних інформаційних систем, які кардинально змінюють взаємини між функціональними одиницями компанії та дають максимальний ефект у керуванні ланцюжками постачання [56, с.166].

Реорганізація логістики спрямована на консолідацію логістики в окремий структурний підрозділ із запровадженням посад менеджера внутрішньої логістики та менеджера складу, які є частиною структури логістичних послуг.

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

Розрахуємо річний економічний ефект (EF) від впровадження посади керівника внутрішньої логістики у АТ «Житомирський маслозавод».

$$Ef = \left(\frac{\Delta Q_{реал} \times P}{100} - П \right) - K \times E_n \quad (3.1)$$

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

P – рентабельність доходу, %;

K – капітальні витрати на проведення заходу;

E_n – нормативний коефіцієнт економічної ефективності;

$П$ – поточні витрати.

Спрогнозувати зниження вартості компанії від реалізації цієї позиції дуже складно, тому ми використовуватимемо зразкове значення з досвіду інших

компаній. На наш погляд, зниження витрат на бізнес може становити до 2,5% для оптимістичних прогнозів та до 1,5% для песимістичних прогнозів, тому ми використали в середньому 2,0%.

$$\Delta Q_{реал} = Q_{реал} \times 0,02 = 164830,00 \times 0,02 = 3296,6 \text{ тис.грн.}$$

Капітальні витрати, пов'язані із запровадженням посади менеджера з внутрішньої логістики АТ «Житомирський маслозавод», зведено до табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Капітальні витрати, пов'язані із запровадженням посади менеджера з внутрішньої логістики АТ «Житомирський маслозавод»

Витрати	Сума витрат, грн.
Витрати на технічне забезпечення	
- комп'ютер	50000
- роутер	5000
- модем	2700
- копіювальний апарат	15000
- принтер	6000
- сканер	3400
- телефон	1000
Програмне забезпечення	6000
Витрати на офісні меблі	
- стіл письмовий	3500
- стілець	1200
- шафа	4000
Організаційні витрати	
- розробка посадової інструкції	1000
- підбір кадрів	500
- інші	2500
Всього	101800

Поточні витрати, пов'язані із запровадженням посади менеджера з внутрішньої логістики АТ «Житомирський маслозавод», зведено до табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Поточні витрати, пов'язані із запровадженням посади менеджера з внутрішньої логістики АТ «Житомирський маслозавод»

Витрати	Сума витрат, грн.
Витрати на оплату праці	635904
Витрати на електроенергію	1500
Канцелярські витрати	1000
Всього	638404

Щомісячні витрати на оплату праці менеджера з внутрішньої логістики АТ «Житомирський маслозавод» представлено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Щомісячні витрати на оплату праці менеджера з внутрішньої логістики

АТ «Житомирський маслозавод»

Витрати	Сума витрат, грн.
Посадовий оклад	32000
Витрати на премії та доплати (20%)	6400
Нарахування на заробітну плату	14592
Всього	52992

Таким чином, економічний ефект від реалізації заходу щодо запровадження посади менеджера з внутрішньої логістики АТ «Житомирський маслозавод» складатиме:

$$Еф = 3296,60 \times 0,25 - 638,404 - 101,80 \times 0,15 = 170,48 \text{ тис.грн.}$$

Таким чином, впровадження даної посади дасть можливість оптимізувати основні логістичні процеси та збільшити доходи підприємства АТ «Житомирський маслозавод». Капітальні, поточні та щомісячні витрати, пов'язані із запровадженням посади менеджера з логістики, становлять 793 тис. грн. Передбачити зниження витрат компанії від цієї позиції дуже складно, тому ми будемо використовувати приблизну вартість досвіду інших компаній. На наш погляд, зниження витрат на бізнес може становити до 2,5% для оптимістичного прогнозу та до 1,5% для песимістичного прогнозу, тому ми використали в середньому 2,0%. Очікуваний економічний ефект становитиме 170,48 тис.грн. на рік. Створення цієї позиції дозволить оптимізувати найважливіші логістичні процеси та збільшити оборот компанії АТ «Житомирський маслозавод».

Висновки до розділу 3

За результатами проведеного дослідження організаційних засад оптимізації системи управління логістичними процесами на підприємстві можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що служба логістики АТ «Житомирський маслозавод» виконує близько 30 % функцій підприємства і відіграє роль одного з основних підрозділів підприємства, без якого реалізовані товари були б позбавлені однієї з головних споживчих властивостей - бути доступними споживачеві. Відділ логістики дозволяє пов'язати в єдину систему завдання логістичного управління внутрішніми бізнес-процесами компанії з бізнес-процесами партнерів і споживачів.

2. Обґрунтовано, що розглянуті елементи комплексної системи управління логістичними процесами АТ «Житомирський маслозавод» обрані для управління логістичними процесами, в яких ланки ланцюжка постачання повинні бути інтегровані в єдину систему, що дозволяє ефективно інтегрувати управління матеріальними, фінансовими, інформаційними та трудовими ресурсами. потоки. Крім того, необхідно включити контроль за переміщенням та використанням асортименту сировини та інших продуктів, що йдуть у виробництво, а також кінцевих продуктів, що доставляються споживачам.

3. Доведено, що у поточних ринкових умовах гостро стоїть проблема ефективного управління логістичною діяльністю в умовах невизначеного зовнішнього середовища та пов'язаних із цим ризиків для бізнесу. Управління логістичними ризиками АТ «Житомирський маслозавод» є важливим елементом для ефективного здійснення логістичної діяльності та загалом для належного функціонування бізнесу. Ефективність управлінських впливів у цій галузі багато в чому залежить від цілісного та комплексного підходу до проблеми. Щоб мінімізувати логістичні ризики всіх рівнях логістичного ланцюжка АТ «Житомирський маслозавод», необхідно постійно відстежувати процеси і доповнювати інструменти реалізації управлінських впливів.

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

5. Обґрунтовано, що відповідно до розробленої стратегії, розвиток компанії на ринку можливий лише за наявності окремого адміністративного об'єкта, що забезпечує відповідність виробничої, господарської та комерційної діяльності ринковому попиту та перспектив їх розвитку. Насамперед, це може бути досягнуто за рахунок інтеграції функцій логістики, виробництва та маркетингу. Тобто необхідно створити координаційний центр, який керує інтеграцією безлічі матеріальних, інформаційних, людських та фінансових потоків.

6. Встановлено, що централізація управління внутрішньою логістикою має на увазі наявність відділу логістики, безпосередньо підпорядкованого вищому керівництву підприємства. До переваг такого підходу в управлінні логістикою можна віднести можливість використання високоефективних інформаційних систем, які кардинально змінюють взаємини між функціональними одиницями компанії та дають максимальний ефект у керуванні ланцюжками постачання.

7. Доведено, що впровадження посади внутрішнього логіста дасть можливість оптимізувати основні логістичні процеси та збільшити доходи підприємства АТ «Житомирський маслозавод». Капітальні, поточні та щомісячні витрати, пов'язані із запровадженням посади менеджера з логістики, становлять 793 тис. грн. Очікуваний економічний ефект становитиме 170,48 тис. грн. на рік. Створення цієї позиції дозволить оптимізувати найважливіші логістичні процеси та збільшити оборот компанії АТ «Житомирський маслозавод».

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження системи управління логістичною діяльністю підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що управління логістичною діяльністю – це процес формулювання стратегії, планування, управління і контролю за переміщенням і складуванням сировини, матеріалів, виробничих запасів, готових виробів та формуванням інформації від пункту виникнення до пункту використання (споживання) з метою найефективнішого пристосування та задоволення потреб споживача.

2. Обґрунтовано, що становлення управління логістичною діяльністю відбувалось за етапами: становлення фрагментарних основ логістики, розвиток логістики, як складової маркетингу, формування інтегрованої логістики, розвитку інформаційних технологій в логістиці, функціонування логістичних ланцюгів та логістичного аутсорсингу. Поширеними підходами логістичного управління є проектний та програмно-цільовий, системний підхід, інтеграційний та мережевий підхід.

3. Доведено, що процес формування стратегії управління логістичною діяльністю підприємства дуже схожий з загальним плануванням стратегії розвитку підприємства. Тут, як і при формуванні загальної стратегії, в першу чергу потрібно висунути основні цілі, а потім розробити більш детальні заходи по їх досягненню. Творчий підхід до цього процесу відкриває прекрасні можливості для створення конкурентоспроможної логістичної системи підприємства.

4. Доведено, що інформаційне забезпечення в логістиці має дуже великий вплив на діяльність як виробничих, так і невиробничих підприємств. Так як інформація стала невід'ємним логістичним фактором, їй потрібно приділяти не меншу увагу, ніж іншим ресурсам компанії, а можливо навіть більшу, через те, що інформаційні технології розвиваються стрімко та інформація все частіше стає вирішальним фактором у визначенні конкурентоспроможності компанії.

5. Визначено, що АТ «Житомирський маслозавод» є лідером серед українських виробників морозива. «Морозиво №1» - це не тільки рекламний слоган, а й сенс існування компанії. Тому продукція компанії не тільки задовольняє потреби, а й перевершує очікування споживачів. Навіть найвибагливіші з них знайдуть свій смак в асортименті компанії. У компанії працює команда висококваліфікованих менеджерів, які мають спеціальну підготовку та великий професійний досвід.

6. Обґрунтовано, що основним завданням логістичної діяльності на підприємстві АТ «Житомирський маслозавод» є отримання максимального прибутку шляхом підвищення ефективності постачальницько-збутової діяльності. Основою ефективності логістичної діяльності АТ «Житомирський маслозавод» є її надійність, для забезпечення якої слід управляти процесами планування всіх ланок системи в різних умовах функціонування. Для забезпечення надійності логістичної діяльності АТ «Житомирський маслозавод» її оцінку слід здійснювати за всіма елементами, що її складають, виділяючи основні показники ефективності та надійності.

7. Встановлено, що логістична діяльність АТ «Житомирський маслозавод» з кожним роком зазнає динамічних змін, як і будь-який інший вид діяльності, а тому потребує постійного вдосконалення з метою збереження конкурентних позицій підприємства. Макроекономічні ринкові умови, уподобання споживачів, логістичні технології та комунікаційні процеси змушують логістичні відділи систематично оцінювати свої дії, переглядати та змінювати стратегії і плани, вимірювати результати своєї діяльності.

8. Доведено, що найбільш сильними сторонами логістичної системи у діяльності АТ «Житомирський маслозавод» є якість послуг, які надаються, цінова політика, психологічний клімат в колективі та умови праці. Слабкими сторонами АТ «Житомирський маслозавод» є плинність кадрів, стратегія логістичного забезпечення підприємства, організація логістичного управління та обсяг реалізації послуг підприємства. Організаційна структура управління логістичною діяльністю підприємства розвивається і постійно

вдосконалюється, пристосовується до змін у зовнішньому середовищі і сфері управління.

9. Встановлено, що служба логістики АТ «Житомирський маслозавод» виконує близько 30 % функцій підприємства і відіграє роль одного з основних підрозділів підприємства, без якого реалізовані товари були б позбавлені однієї з головних споживчих властивостей - бути доступними споживачеві. Відділ логістики дозволяє пов'язати в єдину систему завдання логістичного управління внутрішніми бізнес-процесами компанії з бізнес-процесами партнерів і споживачів.

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

11. Встановлено, що централізація управління внутрішньою логістикою має на увазі наявність відділу логістики, безпосередньо підпорядкованого вищому керівництву підприємства. До переваг такого підходу в управлінні логістикою можна віднести можливість використання високоефективних інформаційних систем, які кардинально змінюють взаємини між функціональними одиницями компанії та дають максимальний ефект у керуванні ланцюжками постачання.

12. Доведено, що впровадження посади внутрішнього логіста дасть можливість оптимізувати основні логістичні процеси та збільшити доходи підприємства АТ «Житомирський маслозавод». Капітальні, поточні та щомісячні витрати, пов'язані із запровадженням посади менеджера з логістики, становлять 793 тис. грн. Очікуваний економічний ефект становитиме 170,48 тис.грн. на рік. Створення цієї позиції дозволить оптимізувати найважливіші логістичні процеси та збільшити оборот АТ «Житомирський маслозавод».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ачкасова Л. М. Модель управління матеріальними потоками в логістичних системах. Економіка транспортного комплексу. 2021. Вип. 37. С. 36-48.
2. Бакаєв О. О., Кутах О. П., Пономаренко Л. А. Теоретичні засади логістики : підручник. Київ : Київський ун-т економіки і технологій транспорту, 2023. Т. 1. 430 с.
3. Божанова В.Ю., Орловська Ю.В., Іщенко Т.М. Застосування міжнародного досвіду логістичних стратегій в діяльності українських підприємств. Економічний простір. 2016. №105. С. 146-153.
4. Бойчик І. М. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ : Атіка, 2014. 480 с.
5. Бухаріна Л.М., Бірюков Т.Р. Використання потенціалу логістики внутрішніх водних шляхів для розвитку агробізнесу в Україні. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2018. Вип. 2. С. 64-75.
6. Верескля М.Р. Поняття логістичного управління як інструмент системи управління підприємством. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна. 2018. № 1. С. 156-164.
7. Водолажська Т. О. Логістична стратегія підприємства: сутність поняття. Економіка транспортного комплексу. 2021. Вип. 37. С. 48-60.
8. Ганжуренко І.В., Федорова В.О. Логістична діяльність в системі маркетингу та збуту продукції аграрних підприємств. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4. № 3. С. 282-288.
9. Гармаш С. В. Інтеграція логістичних функцій в рамках логістичного менеджменту у системі управління сучасним промисловим підприємством. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2018. № 19 (1295). С. 104-107.
10. Герасимова Л.М., Зеленіна О.А. Логістика та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2021. №

6(2). С. 14-20.

11. Гоменюк М.О. Розвиток логістики на основі впровадження процесів діджиталізації. Ефективна економіка. 2020. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_2_17.

12. Господарський Кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

13. Господарський процесуальний кодекс України від 6 листопада 1991 року № 1798-XII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-12#Text>

14. Гудзь П.В., Остапенко Т.І. Аналіз зарубіжного досвіду застосування системного управління логістичною діяльністю. Бізнес-інформ. 2021. №4. С.139-142.

15. Гуржій Н.Г. Інтеграційна взаємодія маркетингу та логістики як підґрунтя стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств на міжнародному ринку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 11. С. 28-32.

16. Гурнак В.М., Волинець Л.М., Лісняк О.Л. Актуальні проблеми перспектив логістичного забезпечення транспортування продукції. Вісник Національного транспортного університету. 2020. № 2. С. 90-99.

17. Дачковський В.О., Сампір О.М. Алгоритм функціонування системи логістичного забезпечення. Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони. 2019. № 2. С. 87-92.

18. Дикань В.Л., Панчишин Я.М. Основи логістичної інтеграції при формуванні логістичних систем. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. №26. С. 60-63.

19. Догадайло Я.В., Левченко О.П., Бодра Ю.А. Діагностика економічної результативності логістичної діяльності організації. Економіка транспортного комплексу. 2021. Вип. 37. С. 76-94.

20. Економіка підприємства: підруч. / заг. ред. С. Ф. Покропивного. Київ : КНЕУ, 2001. 528 с.

21. Економічна енциклопедія: У 3-х томах. Т.1. / редкол.: С. В. Мочерний (відп.ред.) та ін. Київ : Видавничий центр «Академія», 2000. 864 с.
22. Економічний аналіз: навч. посіб. / за ред. М.Г. Чумаченка. Київ : КНЕУ, 2003. 556 с.
23. Заборська Н.К. Жуковська Л.Е. Основи логістики: навч. посіб. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2011. 216 с.
24. Забуранна Л. В., Глущенко О. М. Логістична концепція формування системи управління підприємством. Науковий вісник ЧДІЕУ. 2021. № 4 (12). С. 182–191.
25. Забуранна Л.В. Логістичне управління підприємством: сутність та передумови розвитку. Сталий розвиток економіки. 2010. № 7. С. 120-123.
26. Зяйлик М. І., Вівчар О. В. Парадигма і наукова база логістичного управління. Соціально-економічні проблеми і держава. 2017. Вип. 1 (4). URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11zmfb lm.pdf>.
27. Каламан О. Б. Напрями впровадження інновацій у логістиці. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2020. Вип. 4. С. 72-79.
28. Кацьма В.І. Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємством. Економічний аналіз. 2016. Т. 23. № 2. С. 60-65.
29. Ковальська Л. Л., Циганюк В. Л. Логістичний менеджмент на підприємстві: особливості та напрями удосконалення. Економічні науки. Сер.: Економіка та менеджмент. 2013. №. 10. С. 87-97.
30. Ковтун В. А. Впровадження автоматизованих логістичних рішень у діяльності аграрних підприємств. ВУНПІК «Логістика майбутнього: ефективні рішення для торгівлі». Київ, КНТЕУ, 13 березня 2019 р. С. 107- 110.
31. Ковтун Е.О., Козоріз С.О., Собчук В.П. Особливості використання логістичних рішень в управлінні збутовою діяльністю підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 6(1). С. 166-169.
32. Коєв О., Яценко К. Теоретичне обґрунтування пріоритетних напрямів логістичної діяльності в аграрному секторі. Студентський науковий вісник.

Економічні науки. 2019. Вип. 1 (18). Ч. 1. С. 17-21.

33. Колодізева Т. О., Руденко Г. Р. Методичне забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств: монографія. Харків: Видво. ХНЕУ, 2012. 290 с.

34. Конституція України від 28 червня 1996 року.
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>

35. Костюченко Л. В. Методологія стратегічного аналізу логістичної діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_5_32.

36. Крайник О. П. Клепикова З. В. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Київ : Дакор, 2020. 260 с.

37. Кривещенко В. В. Логістика – діяльність з необмеженими можливостями концепція формування системи управління підприємством. Науковий вісник КНЕУ. Формування ринкової економіки. 2020. № 24. С. 230–238.

38. Кривов'язюк І. В., Кулик Ю. М. Проблеми застосування інформаційних технологій в управлінні логістичною системою підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2013. №12(150). С. 254-262.

39. Криворучко О. М. Модель аналізу результативності логістичної діяльності. Економіка транспортного комплексу. 2020. Вип. 36. С. 129-140.

40. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії : посібник. 2-ге вид. доп. і перероб. Львів : Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інститут післядипломної освіти), «Інтелект- Захід», 2016. 456 с.

41. Кузнецова І.О., Карпенко Ю.В., Репін А.О. Прийняття управлінських рішень з удосконалення логістичної системи. Вісник соціально-економічних досліджень. 2020. № 2. С. 136-149.

42. Кустріч Л.О., Гоменюк М.О. Логістика та інновації: концепція, стратегія управління та взаємодія. Бізнес Інформ. 2021. № 1. С. 89-96.

43. Луценко І.С., Коновалова І.В. Удосконалення управління логістичними

процесами як метод покращення діяльності підприємства. Бізнес Інформ. 2020. № 11. С. 430-435.

44. Макаренко Н.О., Данько Ю.І. Теоретико-методологічний базис управління логістичною діяльністю підприємств. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2020. № 4(1). С. 75-86.

45. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Логістична система підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 41. С. 108-111.

46. Матвієнко-Біляєва Г.Л., Ляпіна, Н.С., Котельникова Ю.М. Основні напрями розвитку логістики підприємств та її основні концепції. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2019. Вип. 24. Ч. 2. С. 119-124.

47. Митний кодекс України від 13 березня 2012 року № 4495-VI. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text>

48. Міхно І.С., Коваль В.В., Коваленко-Марченкова Є.В. Управління адаптацією логістичних ланцюгів підприємств. Економічні інновації. 2020. Т. 22, Вип. 4. С. 109-115.

49. Міщук І. П. Оцінювання ефективності системи логістики підприємства торгівлі. Механізм регулювання економіки. 2022. № 4. С. 102–110.

50. Мних Є.В. Економічний аналіз : підручник. К. : Центр навч. літератури, 2017. 412 с.

51. Морозов Р.В., Потанер Л.Д. Управління логістично-збутовою діяльністю аграрних підприємств. Бізнес-навігатор. 2020. Вип. 1. С. 157-161.

52. Нестеренко Р.В. Методичні аспекти забезпечення логістичної діяльності підприємств як напрям їх ефективного функціонування та розвитку. БізнесІнформ. 2019. №2. С. 266-270.

53. Нікішина О.В., Тараканов М.Л. Маркетинговий вимір механізмів логістичної взаємодії у ланцюгах товарних ринків. Економіка харчової промисловості. 2021. Т. 13, Вип. 2. С. 39-49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2021_13_2_7.

54. Окландер М.А. Логістична система підприємства: монографія. Одеса:

Астропринт, 2004. 312 с.

55. Офіційний сайт компанії АТ «Житомирський маслозавод». URL: <https://rud.ua/company/about/>

56. Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи. Галицький економічний вісник. 2022. № 3(36). С. 166-170.

57. Пальчик І. М. Логістичне управління підприємством: теоретико-методичний аспект. Ефективна економіка. 2014. №10. С. 234-239.

58. Полякова О.М., Шраменко О. В. Сучасні тенденції розвитку транспортно-логістичної інфраструктури в Україні і світі. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. Вип. 58. С. 126-134.

59. Пономарьова Ю. В. Логістика: навч. посіб. 2-е вид., пере- роб. та доп. Київ : Центр навчальної літератури, 2015. 328 с.

60. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11 січня 2001 року № 2210-III. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>

61. Про захист прав споживачів: Закон України від 12 травня 1991 року № 1023-XII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>

62. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16 квітня 1991 року № 959-XII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>

63. Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності: Закон України від 5 квітня 2007 року № 877-V. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/877-16#Text>

64. Про приєднання України до Конвенції про договір міжнародного автомобільного перевезення вантажів: Закон України від 1 серпня 2006 року № 57-V. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/57-16#Text>

65. Про страхування: Закон України від 7 березня 1996 року № 85/96-ВР. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-вр#Text>

66. Про транскордонне співробітництво: Закон України від 24 червня 2004 року № 1861-IV. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1861-15#Text>

67. Про транспортно-експедиторську діяльність: Закон України від 1 липня 2004 року № 1955-IV. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1955-15#Text>

68. Пухальська Я.П. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи. Вісник Хмельницького національного університету. 2016, №3, Т. 1. С. 28-31.

69. Рудківський О.А., Рудківська А.Ю. Актуалізація логістики у діяльності підприємств в умовах карантинних обмежень. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 44. С. 120-125.

70. Смирнова Н. В. Сутність і значення логістичної діяльності в системі менеджменту організації. Науковий вісник Ужгородського Національного університету. 2018. Випуск 20. Частина 3. С. 54-59.

71. Соколова О.Є. Проблеми управління логістичною інфраструктурою підприємств. URL : [http:// jml.nau.edu.ua/index.php/EPsAE/article/viewFile/3924/4072](http://jml.nau.edu.ua/index.php/EPsAE/article/viewFile/3924/4072)

72. Сохецька А. В. Концептуальні проблеми логістичного управління в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 43. С. 288-292.

73. Стехін В.В. Інтеграція підприємств АПК на засадах логістичного підходу. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки. Полтава: ПДАА. 2021. Вип. 2. Т. 1. С. 291-295.

74. Сумець О. М. Змістовий аналіз дефініції «логістична діяльність». Сталий розвиток економіки. 2013. № 4 (21). С. 290-296.

75. Сумець О. М. Теоретико-методологічні засади логістичної діяльності підприємств агропромислового комплексу : монографія. Харків : ТОВ «Друкарня Мадрид», 2015. 544 с.

76. Сухомлин Л. В. Застосування інформаційних технологій для удосконалення внутрішніх логістичних процесів компанії. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 24. С. 44-50.

77. Ткачева А. В. Теоретична сутність логістичної діяльності організації. Економіка організації та управління виробництвом. 2021. С. 98-99. URL : www.ed.ksue.edu.ua/ER/knt/e112_58/u112tkac.pdf.

78. Тридід О. М., Таньков К. М., Леонова Ю. О. Логістика : навчальний

посібник. Київ : Персонал, 2018. 176 с.

79. Тюріна Н. М., Гой І. В., Бабій І. В. Логістика: навч. посібник. Київ, 2015. 392 с.

80. Федькович В.І. Удосконалення логістичної діяльності на підприємстві. Економіка та держава. 2018. № 1. С. 111-113.

81. Фролова Л. В. Концепція логістичного управління основа підвищення ефективності функціонування підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. 2015. №526. С. 173-180.

82. Фролова Л.В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти: монографія. Кривий ріг: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2004. 161 с.

83. Халіпова Н.В., Леснікова І.Ю., Ісрафілова Н.А. Оптимізація транспортно-логістичних процесів промислового підприємства. Системи та технології. 2018. № 2. С. 37-54.

84. Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 року № 435-IV. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

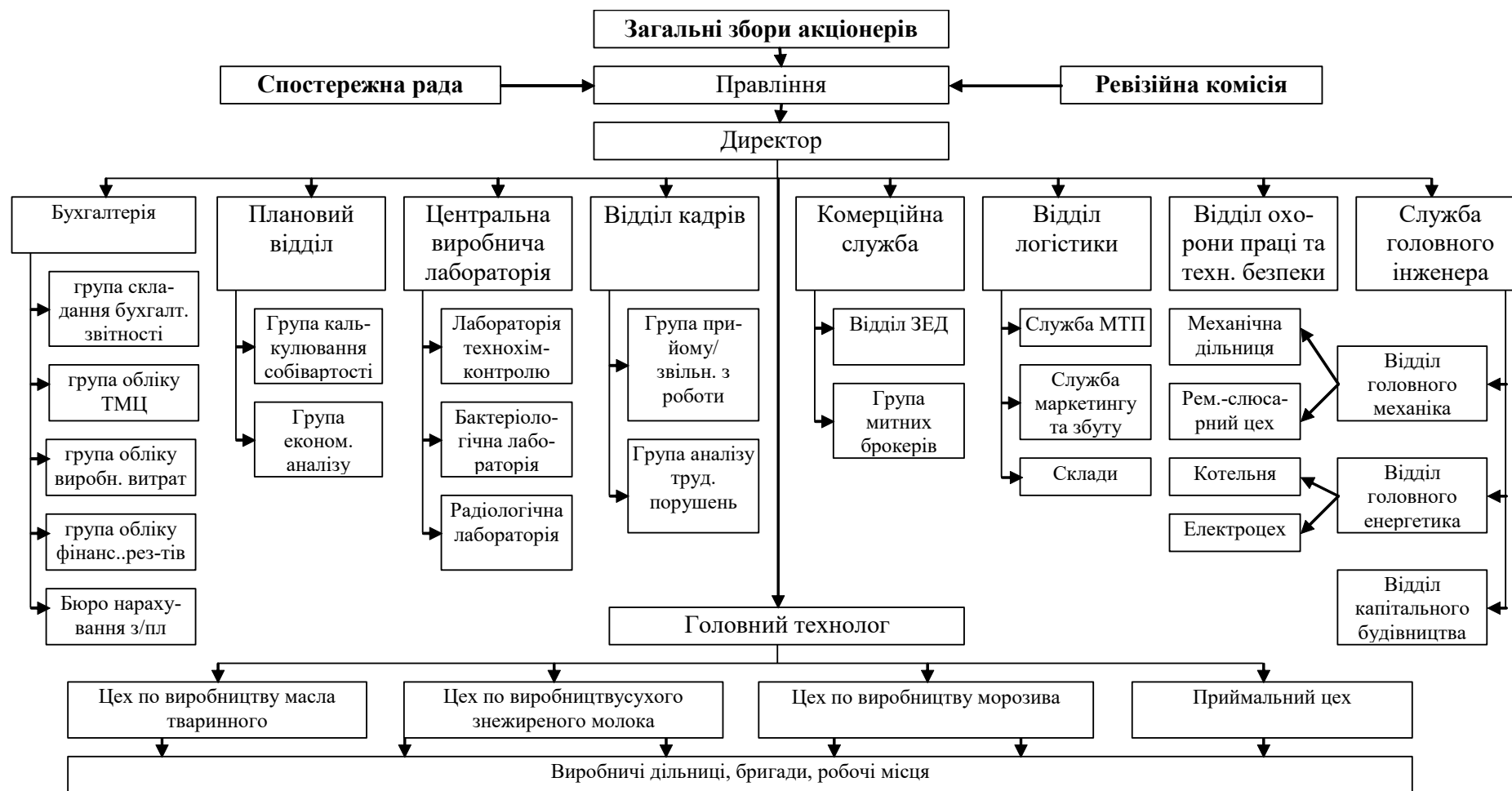
85. Цимбалістова О.А., Харченко М.В., Юденко Є.В. Інформаційні технології в системі логістичного обслуговування бізнес-процесів. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Т. 31(70), № 6. С. 148-154.

86. Чурилов С.В. Логістичне управління підприємством: теоретичний аспект. Економіка і управління. 2022. № 6. С. 142-147.

87. Шандрівська О. Є., Кузяк В. В., Хтей Н. І. Логістичний менеджмент. Теоретичні основи. Львів, 2014. 196 с.

88. Школьник І. О. Фінансовий аналіз : навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2016. 368 с.

ДОДАТКИ



Організаційна структура управління АТ «Житомирський маслозавод»

Взаємозв'язки відділу логістики з іншими структурними підрозділами
підприємства АТ «Житомирський маслозавод»

Відділ	Відділ логістики	
	отримує	надає
Фінансовий відділ	узгоджені проекти претензій; пропозиції з усунення причин претензій і санкцій до підприємства; затверджені розрахунки нормативів оборотних засобів; документи й звіти, необхідні для здійснення платежів у національній та іноземній валюті; консультації по фінансових питаннях	проекти планів МТЗ; звіти про рух матеріалів, їх залишки на кінець звітного періоду; копії претензій, заявлених контрагентам; проекти претензій до контрагентів при порушенні ними договірних зобов'язань; звіти про виконання планів МТЗ; проекти планів збуту; звіти про рух МТР, їх залишки на кінець звітного періоду; звіти про виконання планів збуту продукції
Бухгалтерія	довідки, відомості, розрахунки, консультації, необхідні для надання первинної документації й аналізу окремих напрямків діяльності відділу, дані про рух МР, звітні дані про вартість матеріалів, комплектуючих виробів, витрачених цехами та відділами підприємства; дані про залишки товарів у номенклатурі	звіти по руху МР; звітні інвентаризаційні відомості МР; дані для стягнення з постачальників боргів, штрафів і неустойок; звітні дані про залишки МР на складах на кінець кожного місяця; пакет документів на відвантаження товарів (рахунки-фактури, відвантажувальні документи, накладні, доручення)
Відділ маркетингу	інформацію про стан товарного ринку; відомості про появу нових видів матеріалів, напівфабрикатів з додатком технічних характеристик; інформацію про попит на МР; відомості про постачальників; відомості про виставки, ярмарки; промоційні плани	відомості про укладені договори на поставки МР; заявки на проведення маркетингового аналізу оптових і роздрібних цін на МР
Відділ кадрів	відомості про порушників трудової та виробничої дисципліни; копії наказів, пов'язаних з прийомом, переміщенням і звільненням працівників; копії наказів з питань трудової дисципліни, зміни правил внутрішнього трудового розпорядку	дані для статистичної звітності про наявність кадрів у підрозділі, про роботу з порушниками трудової та виробничої дисципліни; список робітників, які потребують навчання та підвищення кваліфікації; заяви й інші документи, пов'язані з прийомом, переміщенням та звільненням працівників
Відділ збуту	план продажів за номенклатурою, рекомендації зі зміни цін на товари на внутрішньому й зовнішнім ринках, аналіз політики продажів дистриб'юторів (за запитом), відомості про відвантаження товарів	перспективні й поточні заявки з експорту, план закупівлі по кожному клієнту і план надходження грошових коштів, графік виділення транспорту для перевезення МР
Транспортна ділянка	графіки виділення транспорту для перевезення МР	відомості про відвантаження товарів
Склад	документація на зберігання ТМЦ	звіти, інвентаризаційні звіти
Відділ матеріально-технічного забезпечення	відомості про укладені договори про поставку МР; заявки на проведення аналізу ринку сировини, матеріалів, обладнання та ін.; звіти про якість МР, плани й обсяги завезення на підприємство матеріалів; обсяги крадіжок	узагальнену інформацію про поставки, матеріалів, обладнання й інших МР; відомості про ціни на МР різних постачальників; інформацію про стан товарного ринку; відомості про появу нових видів матеріалів, обладнання та ін. з додатком технічних характеристик; інформацію про попит на МР; заявки на необхідні відділу МР; комерційні відомості про великих постачальників

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство АТ «Житомирський маслозавод»		31.12.2020	
Територія Житомирська обл.		за ЄДРПОУ	00182863
Організаційно-правова форма господарювання АТ		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Виробництво морозива		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	10.52
Адреса, телефон вул. І. Гонти, 4, Житомир, 10002, Україна			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2020 року			
	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000	825	10376
первісна вартість	1001	4869	15484
накопичена амортизація	1002	4044	5108
Незавершені капітальні інвестиції	1005	75796	116330
Основні засоби:	1010	886043	896468
первісна вартість	1011	1540677	1663396
знос	1012	654634	766928
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	47	47
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045	2121	3412
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090	17057	28162
Усього за розділом I	1095	981889	1054795
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	181398	218644
Виробничі запаси	1101	61512	89363
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103	73258	86666
Товари	1104	46628	42615
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	257959	314201
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130	6071	13258
з бюджетом	1135	13496	38398
у тому числі з податку на прибуток	1136	9765	9704
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	345	358
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	36981	48213
Готівка	1166	80	8
Рахунки в банках	1167	36901	48205
Витрати майбутніх періодів	1170	448	560
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	11	42
Усього за розділом II	1195	496709	633674
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	1478598	1688469

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	5341	5341
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	3951	
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1090575	1221275
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	1099867	1226616
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		22661
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2357	3613
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	2357	26274
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	205887	208600
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	68197	93113
розрахунки з бюджетом	1620	1135	1309
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунки зі страхування	1625	873	695
розрахунки з оплати праці	1630	4315	4787
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	315	708
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	13756	13583
Доходи майбутніх періодів	1665	74	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	81822	112784
Усього за розділом III	1695	376374	435579
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	1478598	1688469

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство АТ «Житомирський маслозавод»			31.12.2021
Територія Житомирська обл.		за ЄДРПОУ	00182863
Організаційно-правова форма господарювання АТ		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Виробництво морозива		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	10.52
Адреса, телефон вул. І. Гонти, 4, Житомир, 10002, Україна			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2021 року		Форма №1 Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000	10376	25631
первісна вартість	1001	15484	33146
накопичена амортизація	1002	5108	7515
Незавершені капітальні інвестиції	1005	116330	72969
Основні засоби:	1010	896468	948554
первісна вартість	1011	1663396	1807394
знос	1012	766928	858840
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	47	47
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045	3412	3509
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090	28162	9236
Усього за розділом I	1095	1054795	1059946
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	218644	371272
Виробничі запаси	1101	89363	182207
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103	86666	131029
Товари	1104	42615	58036
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	314201	379918
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130	13258	16655
з бюджетом	1135	38398	47728
у тому числі з податку на прибуток	1136	9704	15330
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	358	401
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	48213	56543
Готівка	1166	8	36
Рахунки в банках	1167	48205	56507
Витрати майбутніх періодів	1170	560	545
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	42	24
Усього за розділом II	1195	633674	873086
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	1688469	1933032

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	5341	5341
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1221275	1279454
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	1226616	1284795
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	22661	10815
Інші довгострокові зобов'язання	1515	3613	3229
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	26274	14044
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	208600	394828
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	93113	130434
розрахунки з бюджетом	1620	1309	1062
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунки зі страхування	1625	695	624
розрахунки з оплати праці	1630	4787	3728
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	708	149
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	13583	12799
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	112784	90569
Усього за розділом III	1695	435579	634193
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	1688469	1933032

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство АТ «Житомирський маслозавод»			31.12.2022
Територія Житомирська обл.		за ЄДРПОУ	00182863
Організаційно-правова форма господарювання АТ		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Виробництво морозива		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	10.52
Адреса, телефон вул. І. Гонти, 4, Житомир, 10002, Україна			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2022 року		Форма №1 Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000	25631	22492
первісна вартість	1001	33146	33657
накопичена амортизація	1002	7515	11165
Незавершені капітальні інвестиції	1005	72969	37531
Основні засоби:	1010	948554	894411
первісна вартість	1011	1807394	1895212
знос	1012	858840	1000801
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	47	47
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045	3509	15018
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090	9236	1087
Усього за розділом I	1095	1059946	970586
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	371272	329286
Виробничі запаси	1101	182207	205034
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103	131029	81910
Товари	1104	58036	42342
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	379918	265998
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130	16655	9761
з бюджетом	1135	47728	21796
у тому числі з податку на прибуток	1136	15330	13732
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	401	342
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	56543	557092
Готівка	1166	36	47
Рахунки в банках	1167	56507	557045
Витрати майбутніх періодів	1170	545	445
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	24	3682
Усього за розділом II	1195	873086	1188402
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	1933032	2158988

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	5341	5341
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1279454	1482673
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	1284795	1488014
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	10815	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	3229	1637
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	14044	1637
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	394828	527300
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	130434	66156
розрахунки з бюджетом	1620	1062	985
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунки зі страхування	1625	624	699
розрахунки з оплати праці	1630	3728	3423
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	149	250
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	12799	11471
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	90569	59053
Усього за розділом III	1695	634193	669337
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	1933032	2158988

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство АТ «Житомирський маслозавод»		31.12.2020	
		за ЄДРПОУ	00182863
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2020 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2205165	2216103
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1643237	1581147
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	561928	634956
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	10194	5064
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	64302	71381
Витрати на збут	2150	292950	324391
Інші операційні витрати	2180	9187	16410
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	205683	227838
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	35	28
Інші доходи	2240	1995	1537
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	46020	63889
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	825	710
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	160868	164804
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	29942	30441
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	130926	134363
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	130926	134363
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	1027872	1115469
Витрати на оплату праці	2505	194453	181252
Відрахування на соціальні заходи	2510	36278	33340
Амортизація	2515	142490	139697
Інші операційні витрати	2520	357340	282813
Разом	2550	1758433	1752571
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600	27865000	27865000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	27865000	27865000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	4,70	4,82
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	4,70	4,82
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство АТ «Житомирський маслозавод»		31.12.2021	
		за ЄДРПОУ	00182863
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2021 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2442870	2205165
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1899982	1643237
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	542888	561928
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	7211	10194
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	75114	64302
Витрати на збут	2150	342400	292950
Інші операційні витрати	2180	13204	9187
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	119381	205683
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	23	35
Інші доходи	2240	497	1995
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	45649	46020
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	193	825
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	74059	160868
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	14727	29942
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	59332	130926
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	59332	130926
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	1298613	1027872
Витрати на оплату праці	2505	196765	194453
Відрахування на соціальні заходи	2510	36798	36278
Амортизація	2515	150554	142490
Інші операційні витрати	2520	460121	357340
Разом	2550	2142851	1758433
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600	27865000	27865000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	27865000	27865000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	2,13	4,70
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	2,13	4,70
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство АТ «Житомирський маслозавод»		31.12.2022	
		за ЄДРПОУ	00182863
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2022 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2263651	2442870
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1562642	1899982
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	701009	542888
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	67883	7211
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	70504	75114
Витрати на збут	2150	324652	342400
Інші операційні витрати	2180	62318	13204
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	311418	119381
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	7159	23
Інші доходи	2240	170	497
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	69081	45649
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	172	193
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	249494	74059
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	45689	14727
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	203805	59332
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	203805	59332
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	982015	1298613
Витрати на оплату праці	2505	162685	196765
Відрахування на соціальні заходи	2510	30780	36798
Амортизація	2515	150507	150554
Інші операційні витрати	2520	359964	460121
Разом	2550	1685951	2142851
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600	27865000	27865000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2786500	27865000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	7,31	2,13
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	7,31	2,13
Дивіденди на одну просту акцію	2650		