

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА ЛОГІСТИКИ ТА ВИРОБНИЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

КУРСОВА РОБОТА

На тему:

ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЗЕРНОВОЇ ГАЛУЗІ
(ПП "Дружба 6", с. Марківка, Білопільського району, Сумської області)

Студента 5 курсу групи ЛОГ 1501 м
факультету економіки і менеджменту
Спеціальності 8.03060107 Логістика

Сороки Романа Юрійовича
Науковий керівник: доц. Глазун В.В.

м. Суми - 2016 р.

ВСТУП**РОЗДІЛ 1. ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ АПК.....****РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО - ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА.....**

2.1. Організаційна структура та логістична система підприємства.....

2.2 Оцінка логістичної діяльності.....

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ЕФЕКТИВНОГО ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО РОЗВИТКУ ЗЕРНОВИРОБНИЦТВА НА ОСНОВІ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ.....

3.1. Логістичне управління підприємством – запорука його конкурентоспроможності.....

ВИСНОВОК**СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....****ДОДАТКИ.....**

ВСТУП

Сучасний розвиток агропромислового виробництва характеризується зростанням масштабів і темпів випуску товарної продукції, розширенням аграрного ринку, глибокими трансформаціями системи обміну з метою підтримання продовольчої безпеки. У зв'язку з цим активізуються наукові пошуки ефективних механізмів взаємодії суб'єктів ринку в процесі організації товарно-грошового обміну, оптимізації руху агропродовольчих ресурсів зі сфери виробництва у сферу споживання.

Галузь зерновиробництва належить до пріоритетних у системі аграрної економіки та економіки України загалом. Це пояснюється, насамперед, винятковим значенням зернових культур у виробництві продовольчої продукції для споживання населення, формуванні експортних можливостей економіки країни, використанні переваг агроресурсного потенціалу території, створенні галуззю істотної частки доходів сільськогосподарських товаровиробників та підвищенні рівня життя сільського населення. Зернова галузь є базовою для розвитку більшості галузей агропромислового комплексу, а в останні десятиріччя – основою аграрного експорту.

У свою чергу, світові інтеграційні процеси, конкурентні відносини внутрішнього середовища ведення зернового бізнесу зумовлюють нові реалії розвитку галузі зерновиробництва. До основних проблем її функціонування відносяться, насамперед, спад більшості виробничо-економічних показників порівняно з 80-ми роками, ризики та нестабільність розвитку, повільне впровадження інновацій, недостатнє інвестиційне забезпечення, недосконалі виробничо-збутові зв'язки та логістика, неповний моніторинг ринкових процесів, слабка державна підтримка товаровиробників, особливо в зоні ризикованого землеробства. Тому основні напрями розвитку зерновиробництва повинні бути направлені на вирішення вказаних проблем, стримування негативних проявів у сфері виробництва, реалізації та просування зерна на споживчому ринку, збільшення обсягів виробництва

високоякісного зерна з метою посилення конкурентоспроможності галузі, у т.ч. на світовому ринку. Для цього є всі необхідні ресурси та резерви.

Місія логістичного забезпечення виробництва зернових культур – здійснити власний внесок у досягнення корпоративних цілей, постачаючи необхідні для виробництва матеріали, переміщуючи незавершене виробництво у межах господарства та доводячи готову продукцію до замовників.

Отже тема курсової роботи «Логістичний менеджмент зернової галузі» є актуальною.

Основна мета роботи полягала у виявленні на підставі всебічного системного аналізу основних проблем розвитку сучасного зернового господарства та обґрунтуванні організаційно-економічних заходів з підвищення його ефективності з допомогою логістичного забезпечення процесу виробництва.

Для досягнення мети були поставлені та вирішені такі завдання:

- здійснити аналіз ресурсного забезпечення зерновиробництва та зернового ринку;
- проаналізувати сучасний стан, структуру, тенденції та проблеми розвитку зерновиробництва;
- обґрунтувати логістичні заходи забезпечення сталого розвитку зернового ринку;
- визначити пріоритетні напрями та заходи ефективного та конкурентоспроможного розвитку виробництва зернової продукції на основі логістичного підходу.

Предметом дослідження є методичні й прикладні аспекти проблеми підвищення економічної ефективності виробництва зерна в умовах ринкової економіки з використанням логістичних рішень в системі виробництва зернових культур

Об'єктом є ПП "Дружба 6", яке заходиться у с. Марківка, Білопільського району, Сумської області з 18 травня по 20 червня 2015 року.

Інформаційною базою дослідження слугували: існуючі розробки українських та зарубіжних науковців, Статут підприємства, форма 1 «Баланс»; форма 2 «Звіт про фінансові результати»; форма 50-сг «Основні економічні показники роботи сільгосппідприємств», звіт з праці (форма 1-ПВ), звіт про використання робочого часу (форма 3-ПВ) за останній звітні періоди.

РОЗДІЛ 1. ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ АПК

Місія логістики – здійснити власний внесок у досягнення корпоративних цілей, постачаючи необхідні для виробництва матеріали, переміщуючи незавершене виробництво у межах господарства та доводячи готову продукцію до замовників. Мета логістики – надавати гнучкі, надійні та ефективні щодо витрат послуги, які повною мірою задовольняють споживачів як зовнішніх, так і внутрішніх [4].

На кожному підприємстві логістична місія має перетворитися у конкретні цілі, стратегії та завдання (рис. 1.1).

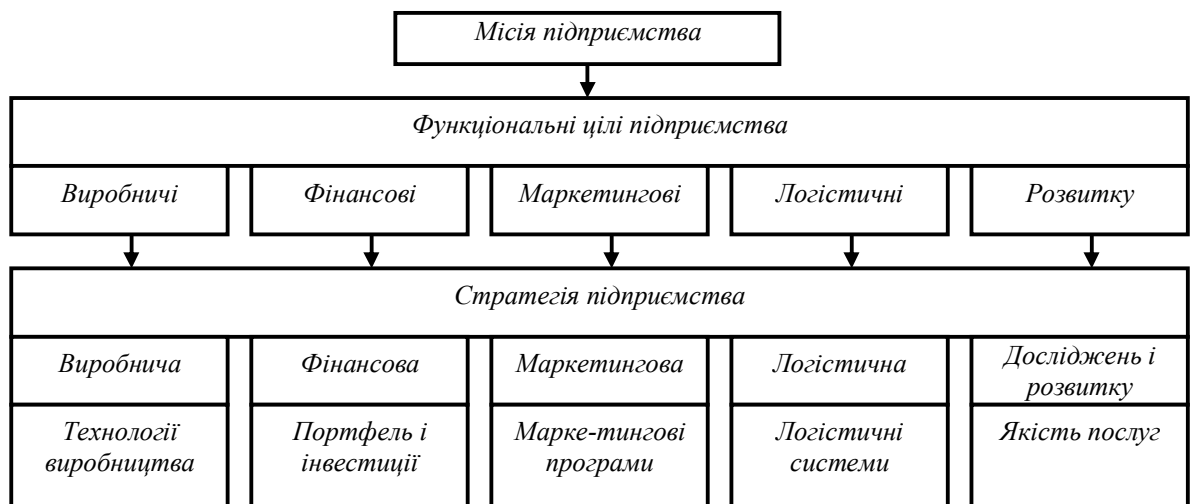


Рис. 1.1. Місце логістики в системі планування підприємства

У деяких аграрних підприємствах здійснюється масове сільськогосподарське виробництво та промислова переробка аграрної сировини. В агрокорпораціях часто відбувається внутрішня реалізація ресурсів та продукції. Окремі ресурси, що вироблені спеціалізованими підприємствами компанії, спрямовуються у власне аграрне виробництво сировини чи готової продукції. В той же час сільськогосподарська сировина із власних аграрних підприємств надходить на власні переробні підприємства. На основі цього формується загальна система виробничої логістики компанії, яка включає різні підсистеми (рис. 1.2).

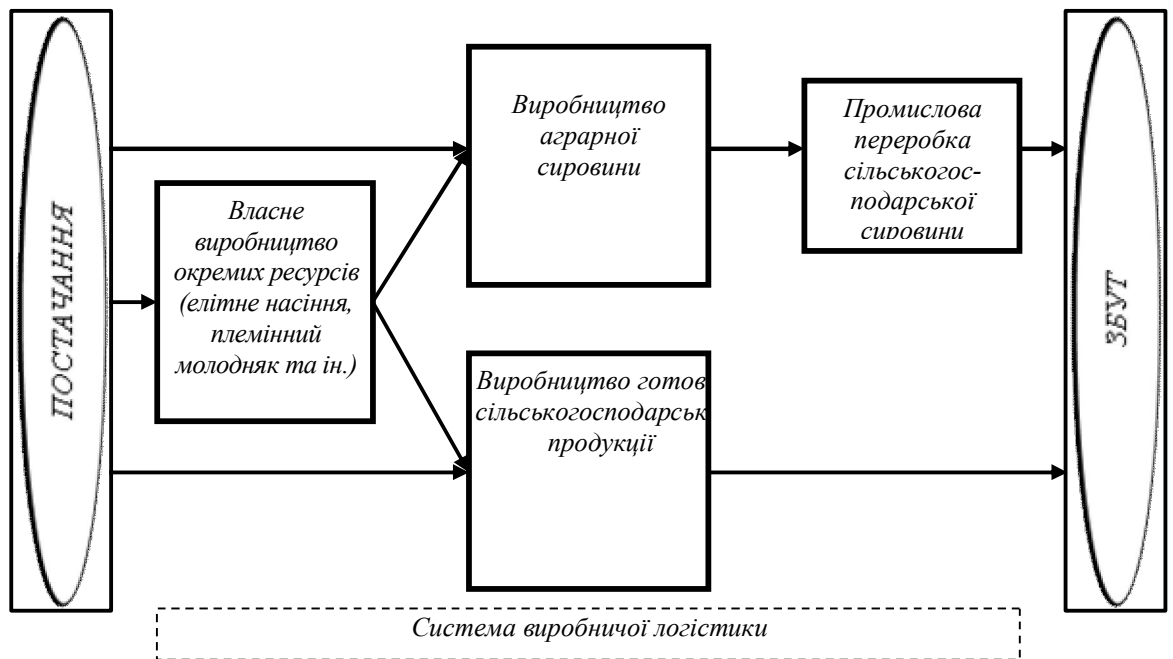


Рис. 1.2. Об'єкти логістичного забезпечення в системі виробництва аграрних підприємств

У логістичному забезпеченні системи сільськогосподарського виробництва сучасного великого бізнесу сформувалися певні особливості. Значною мірою вони пов'язані із впровадженням інформаційно-технологічних логістичних інновацій та високим рівнем контролю ланцюга створення цінності аграрної продукції. Такі особливості можна розкрити через відомий логістичний мікс (7 „R-s” – споживач, продукція, кількість, якість, час, місце, витрати). Витрати виділяються окремо, оскільки вони є одним з головних критеріїв ефективності управління логістикою (рис. 1.3).

Централізація управління логістичною діяльністю передбачає наявність логістичної служби, яка підпорядкована безпосередньо вищому керівництву підприємства. До переваг цього підходу в управлінні логістикою належить можливість використання високоефективних інформаційних систем, що відповідно змінює взаємовідносини між функціональними підрозділами підприємства.

Децентралізоване управління логістикою, навпаки, виходить з того, що всі пов'язані з логістикою питання вирішуються на рівні окремих підрозділів підприємства. Цей підхід прийнятніший для великих підприємств, де

виникають певні проблеми з керованістю його централізованої організаційної структури.

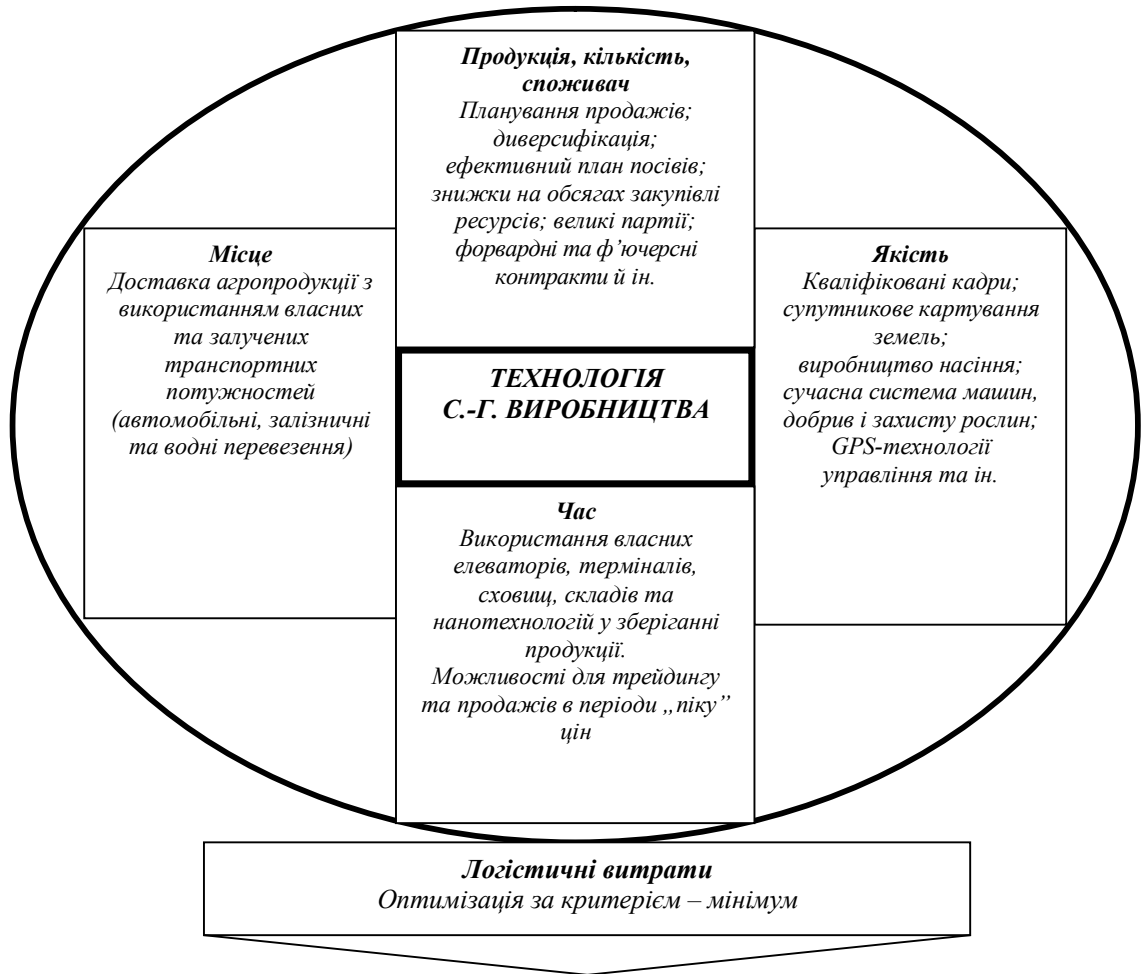


Рис. 1.3. Особливості логістичного міксу забезпечення сільськогосподарського виробництва на аграрних підприємствах

Так, за досить розгалуженої виробничої структури підприємства вважається найраціональнішим залишати функцію розподілу за певним самостійним підрозділом, що забезпечує оперативне обслуговування клієнтів [36].

У більшості великих аграрних компаній використовуються обидва підходи до організації логістичного менеджменту. Причому централізація управління логістикою найчастіше зустрічається при забезпеченні транспортування продукції, а децентралізована модель переважно використовується в системі виробничої логістики агрохолдингів. Зберігання

сировини та продукції має як централізовану, так і децентралізовану логістичну організацію.

Компанія «Мрія Агрохолдинг» використовує сучасну централізовану логістичну моніторингову систему, що забезпечує контроль діяльності транспортних засобів, оперативне реагування та підтримку в режимі реального часу. В той же час холдинг створив власні логістичні центри, розташовані біля його елеваторних та складських потужностей. Ці центри складаються зі сховищ, сервісного центру і пункту технічної підтримки [24].

Найбільші елеваторні потужності для зберігання агропродукції в Україні поки ще знаходяться у власності державних компаній. Але з кожним роком інвестиції у будівництво елеваторів, чи їх придбання активно зростають як з боку вітчизняних, так і іноземних приватних корпорацій. Серед українських агрохолдингів значні логістичні потужності для зберігання сільськогосподарської продукції зосереджені у компаній „Кернел”, „Гленкор”, „Нібулон” та ін. (рис. 1.4).

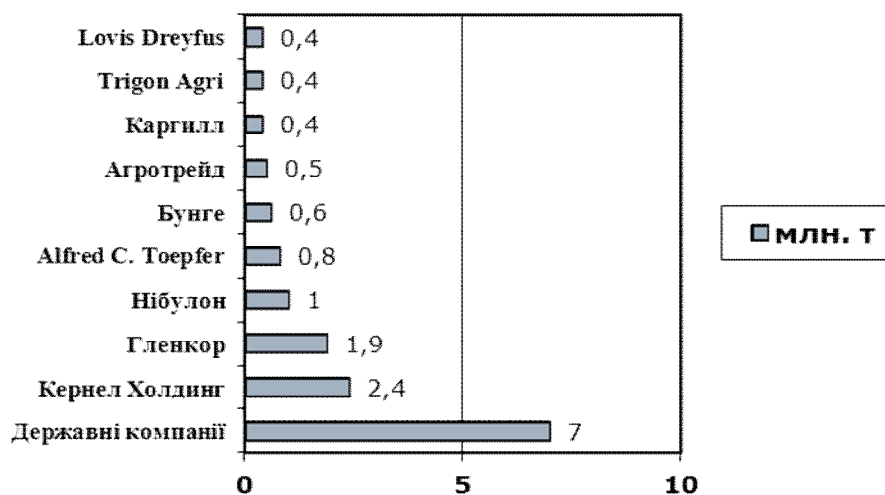


Рис. 1.4. Елеваторні потужності основних компаній в Україні, 2014 р.

Такі компанії мають не лише можливості притримувати власний урожай для реалізації на ринку та торгувати придбаною в інших виробників аграрною продукцією, а й страхувати ризики від падіння цін та залучати частину авансових інвестицій через укладання форвардних та ф'ючерсних контрактів.

Виробнича сільськогосподарська логістика українських аграрних компаній має диференційовану, подібну за сутністю, хоча й різну за назвами, організацію.

У філіях ТОВ СП «Нібулон» діють машинно-тракторні станції (МТС), завданням яких є забезпечення повного циклу сільськогосподарських робіт на власних та орендованих землях. Кожна МТС є самостійною виробничою одиницею. Використання високопродуктивної імпоротної техніки дає можливість створювати мобільні механізовані загони для надання послуг з обробітку і збирання сільськогосподарських культур довколишнім господарствам [25].

В останньому випадку має місце логістичний інсорсинг – розширення діяльності компанії для додаткового завантаження існуючих потужностей чи активів. В ТОВ СП „Нібулон” та багатьох інших агрохолдингах логістичний інсорсинг передбачає створення власних автономних структурних одиниць (філій), що надають спеціалізовані логістичні послуги, як підрозділам підприємства, так і зовнішнім контрагентам.

Сьогодні великий сільськогосподарський бізнес певною мірою, є локомотивом модернізації та нарощування продуктивності аграрного сектору економіки України. При цьому логістичне забезпечення корпоративного підприємництва в АПК має певні особливості.

Загальна система виробничої логістики великих аграрних компаній включає такі підсистеми, як: логістика спеціалізованого виробництва окремих ресурсів, логістика сільськогосподарського виробництва (сировини і готової продукції) та логістика агропромислової переробки.

Особливості логістичного міксу забезпечення аграрного виробництва у великих корпораціях пов'язані з контролем значної частини ланцюга створення вартості продукції та широким використанням інформаційно-технологічних логістичних інновацій.

Багато сучасних аграрних холдингів використовують логістичний інсорсинг та поєднують як централізоване, так і децентралізоване управління логістикою.

Незважаючи на чисельні переваги експортно-орієнтованого крупнотоварного виробництва в АПК, важливим завданням держави у найближчій перспективі є створення умов для альтернативної логістичної самоорганізації середньо- та дрібнотоварного агробізнесів, які більше орієнтовані на внутрішні продовольчі ринки та сталий розвиток сільських територій.

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО - ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційна структура та логістична система підприємства

ПП "Дружба 6" знаходиться в Білопільському районі Сумської області області по вул. Леніна,7. Земельні угіддя підприємства знаходяться на території населених пунктів с.Марківка, с.Луциківка Білопільського району та с.Біжівка Буринського району. Відстань до обласного центру м. Суми – 40 км. Організаційно-правова форма власності – приватна.

В 1998 році на території с. Марківка пройшло розпаювання земель, колгоспники одержали сертифікати на землю, а в 2001 році громадяни отримали державні акти на земельні частки(паї).

В 1995 році колгосп "Дружба" реорганізовано в КСП "Дружба", в 2000 році - в ПСП "Дружба", а з березня 2002 року – в ТОВ а/ф "Дружба" (визнано банкрутом в 2007 р., припинено діяльність в 2008 р.).

У вересні 2006 році було створено ПП "Дружба 6" (орендує землі громади в інтересах агрохолдинга "УКРАЇНСЬКІ АГРАРНІ ІНВЕСТИЦІЇ"). Керівником підприємства з часу його створення є Сорока Юрій Миколайович.

Холдингова компанія «Українські аграрні інвестиції» займається обробкою землі та виробництвом сільськогосподарської продукції. УАІ працює на землях 16 областей України, які входять до складу 61 району та 174 сільських рад. До структури холдингу входять 62 сільгосппідприємства та 5 елеваторів.

Мета УАІ - створення провідного сільськогосподарського холдингу в Україні. Відповідно до цієї стратегії, ведеться робота із підвищення вертикальної інтеграції та віддачі від існуючих активів.

ПП "Дружба 6" налічує 85 чоловік (постійно працюючих), управління здійснює Сорока Юрій Миколайович, головним бухгалтером підприємства являється Гуйва Любов Миколаївна. На період посіву та збору врожаю іноді

залучаються сезонні працівники. Кількості основних працюючих достатньо для виконання поточних робіт на підприємстві. Структура управління ПП "Дружба 6" зображена на рисунку 2.1.

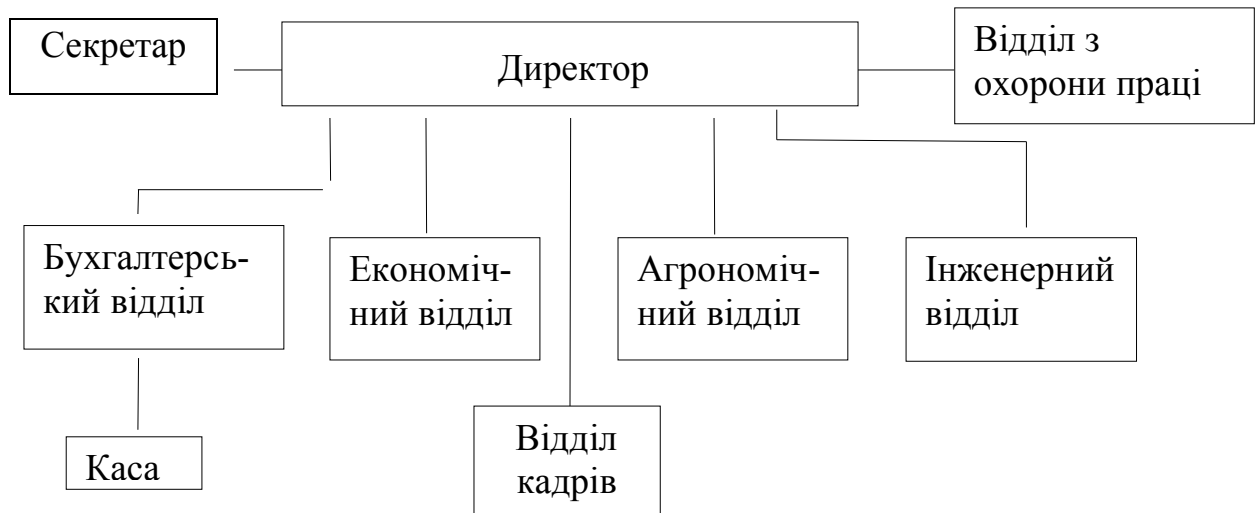


Рис. 2.1 Структура управління ПП "Дружба 6".

Робота економічного відділу ведеться 3 працівниками, головним економістом та 2 його помічниками. Економічний відділ, організовує і вдосконалює планування виробничо-господарської діяльності підприємства та його підрозділів, координує діяльність підрозділів щодо вдосконалення виробництва, забезпечує проведення аналізу з метою підвищення ефективності виробництва. цілому. Також займається розробкою господарсько-фінансової діяльності, систематизує та аналізує її хід, а також в деякій мірі займається опрацюванням юридичних питань, що обумовлено відсутністю в господарстві юридичної служби.

Бухгалтерський відділ налічує 2 бухгалтерів, один з них касир. Завдяки цій службі в господарстві належним чином ведеться облік основних та оборотних активів, своєчасно оформляється бухгалтерська звітність. Вона також забезпечує організацію бухгалтерського обліку і контроль за раціональним, економним використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, збереження майна.

Існує також інженерний відділ. До його функцій відносять контроль та планування роботи по механізації, електрифікації та автоматизації

виробничих процесів. Агрономічний відділ складається з головного агронома та його помічника – агронома. В його функції входять контролювання та розробка планів посівів, раціональне використання землі, насіння, добрив та інше.

Кліматичні умови району, за місцем знаходження підприємства, помірно-континентальні. Зима прохолодна, літо жарке. Середньорічна температура складає 17 градусів, найхолодніший місяць – січень, найтепліший – липень, сума річних опадів становить 540 – 640 мм. Землі підприємства рівнинні, відносяться до Лісостепової зони. Ґрунти сірі, на окремих ділянках є чорноземи. У власності і аренді ПП "Дружба 6" є 13633,4 га сільськогосподарських угідь.

Для більш повної і точної характеристика господарської діяльності підприємства відобразимо структуру товарної продукції (табл.2.1).

Дані таблиці свідчать про те, що виробництво основних видів сільськогосподарських культур збільшилось, що відбулося в результаті збільшення посівної площі під ці культури та збільшенням урожайності даних культур. Аналізуючи дані таблиці можна відмітити, що найбільше процентне відношення в структурі товарної продукції займають зернові і зернобобові 65,3%, соняшник – 15,6%. З кожним роком обсяг зернових і зернобобових збільшується, а соняшника зменшується, це свідчить про те, що господарство має зернову спеціалізацію. Слід відзначити, що з виробництва зникли цукрові буряки і вже в 2013 році з'являється виробництво озимого ріпаку. Аналіз даних свідчить, що основні і допоміжні галузі підібрані раціонально і в цілому дана спеціалізація відповідає природно-економічним умовам господарства.

Таблиця 2. 1

Обсяг і структура товарної продукції

№ п/ п	Назва галузей та видів продукції	2012р.		2013р.		2014р.		Відхилення (+;-) 2014-2012
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
1.	Продукція рослинництва – всього У тому числі:	59793.6	99.8	87025.3	98.7	71400.6	97.2	11607,0
2.	Зернові і зернобобові	25609.9	42.7	57006.8	64.7	47932.1	65.3	22322,2
3.	Інша продукція рослинництва	125	0.2	330.3	0.3	223.6	0.3	98,6
4.	Соняшник	21075.1	35.2	17427.2	19.8	11489.1	15.6	-9586,0
5.	Соя	3690.1	6.2	5174.2	5.9	7187	9.8	3496,9
6.	Цукрові буряки	9293.9	15.5	7086.8	8	-	-	-9293,9
7.	Ріпак озимий	-	-	-	-	4568.8	6.2	4568,8
8.	Послуги в сільському господарстві	117.8	0.2	1159.3	1.3	2023.4	2.8	1905,6
9.	Продукція сільського господарства і послуги - всього	59911.4	100,0	88184.6	100,0	73424.0	100,0	13512,6

Важливим фактором від якого в значній мірі залежить діяльність підприємства є земля.

Проаналізуємо склад і структуру угідь підприємства, використовуючи розрахунки таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Склад та структура землекористування підприємства

Види земельних угідь	2012		2013		2014		Відхилення 2014 до 2012 рр.
	Площа, га	Питома вага, %	Площа, га	Питома вага, %	Площа, га	Питома вага, %	Площа, га
Усього с/г угідь в. ч.	12409,0	100,00	13273,1	100,00	13633,4	100,00	1224,40
рілля	12098,2	97,50	12975,0	97,75	13633,4	100,00	1535,20

Проаналізувавши землекористування протягом досліджуваного періоду, спостерігаємо тенденцію до збільшення площі сільськогосподарських угідь. Порівнянно з 2012 роком в 2014 році площа сільськогосподарських угідь збільшилась на 1224,4 га.

Як правило, земля є важливою складовою частиною МТБ, отже необхідно з'ясувати, що являє собою МТБ господарства, а для визначення ефективності її використання необхідно проаналізувати наступні показники (табл.2.3).

Якщо проаналізувати дані таблиці, то можна зробити висновок, що у господарстві на протязі досліджуваного періоду матеріально-технічна база змінилася на краще. Бачимо, що збільшились вантажні автомобілі, яких в 2012 році налічувалось 20 штук, а в 2014 уже 28 штук. Також збільшилась

кількість культиваторів, боронок, машин для захисту с/г культур. Не змінними залишається кількість техніки для після урожайних робіт.

Таблиця 2.3

Матеріально-технічна база ПП «Дружба 6»

Показники (штук)	2012	2013	2014	Відхилення 2014 до 2012 рр.
Всього тракторів, шт.	18	20	19	1
Зернозбиральні комбайни	-	3	4	4
Автомобілі вантажні	20	24	28	8
Плуги	3	4	4	1
Культиватори	6	8	8	2
Борони	7	9	10	3
Машини посівні та для садіння	7	10	12	5
Машини для захисту с/г культур	9	12	13	4
Техніка для післяурожайних робіт	12	12	12	0

Не менш важливим фактором є ще основні фонди, що являють собою сукупність виробничого та невиробничого призначення, які в натуральній формі функціонують на протязі ряду років (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Забезпеченість основними виробничими фондами та ефективність їх використання

Показники	2012	2013	2014	Відхилення 2014 до 2012
Вартість основних виробничих фондів, тис. грн	20670,0	15750,0	6210,0	-14460
Середньорічна чисельність робітників	58,0	60,0	85,0	27,0
Фондозабезпеченість, тис. грн.	8,1	6,6	2,6	-5,5
Фондоозброєність, тис. грн.	356,4	262,6	73,1	-283,3
Фондовіддача, тис. грн.	0,1	0,2	0,4	0,3
Фондомісткість, тис. грн.	7,7	5,3	2,4	-5,3

Продовження таблиці 2.5									
	середня спеціальна	-	-	-	-	-	-	-	-
	базова вища	7	12.1	7	11.7	10	11.8	+3	+42.8
	вища	6	10.3	6	10	8	9.4	+2	+33.3
4.	Працівники – всього (за стажем роботи)	58	100,0	60	100,0	85	100,0	+27	+46.5
	до 5 років	5	8.6	3	5	8	9.4	+3	+60
	від 5 до 10 років	7	12	10	16.7	15	17.6	+8	+114.3
	від 10 до 20 років	16	27.7	12	20	23	27.1	+7	+43.8
	більше 20 років	30	51.7	35	58.3	39	45.9	+9	+30
5.	Працівники – всього (за статтю)	58	100,0	60	100,0	85	100,0	+27	+46.5
	чоловіки	48	82.8	49	81.7	72	84.7	+14	+50
	жінки	10	17.2	11	18.3	13	15.3	+3	+30

Із розрахунків видно, що чисельність працівників в даному господарстві збільшується з кожним роком, так у 2014 році чисельність працівників збільшилась на 27 чоловік в порівнянні з 2012 роком. Збільшення чисельності працівників насамперед можна пояснити тим, що до ПП "Дружба 6" добавлений новий структурний підрозділ в с. Біжівка.

2.2 Оцінка логістичної діяльності

Розвиток економіки України на ринкових засадах, вступ до СОТ прагнення знайти гідне місце у світовій економічній спільноті поставив проблему конкурентоспроможності підприємств. Серед механізмів забезпечення конкурентоздатності наперше місце виходить нині управління підприємством на засадах логістики.

В умовах сучасної ринкової економіки спостерігається тенденція до підвищення вимог споживачів, щодо сукупності властивостей товару або продукції, що характеризують їх відмінність від товарів-аналогів за ступенем задоволення потреб і за витратами на їх задоволення.

Підприємство постійного має потребу в аналізі результатів прийнятих управлінських рішень і системних характеристик. Аналіз проводиться, як правило, за базисними (постачання, виробництво, збут) і ключовими (транспортування, керування запасами, керування процедурами замовлення й ін.) логістичним активностям й у цілому для визначення рівня досягнення стратегічних, тактичних й оперативних цілей логістичного менеджменту. Під аналізом у широкому сенсі зазвичай розуміють розкладання (декомпозицію) досліджуваного об'єкта або процесу на частини (елементи) з метою економічного, фінансового, технічного досліджень цих частин.

Глибокий аналіз діяльності ПП «Дружба 6» пропонується провести на основі методик SWOT-аналізу та матриці «Мак Кінсі-Дженерал Електрик».

На основі дослідження конкурентних позицій підприємства на регіональному ринку і побудови матриці SWOT-аналізу (таблиця 2.6), нами було визначено ступінь впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на логістичну систему досліджуваного підприємства, проведено оцінку стійкості його позицій на ринку, встановлено набір завдань, спрямованих на досягнення ефективного використання ресурсів на основі синхронізації логістичних процесів при утворенні логістичних потоків.

Таблиця 2.6

Матриця SWOT-аналізу за параметрами логістичної системи

ПП «Дружба 6»

Параметри	Переваги	Можливості
Якість обслуговування споживачів товарів, послуг	1. випуск конкурентоспроможної продукції широкої номенклатури; 2. позитивний імідж, зв'язки, що склалися із споживачами, повна інформація про ринок збуту і прогноз розвитку цього ринку; 3. власні розробки по організації виробництва нових видів продукції; 4. організований сервісний супровід і надання послуг з використанням власного потенціалу науково-технічних розробок і наявних кваліфікованих кадрів; 5. широка асортиментна політика.	1. забезпечення наявності потрібного продукту в необхідній кількості і заданої якості в потрібному місці; 2. забезпечення регіонального ринку продуктами харчування, в широкому асортименті; 3. постійне поновлення, удосконалення і зростання асортименту та обсягів продукції; 4. збільшення частки продажів на регіональному ринку 5. завжди бути на крок попереду конкурентів;
Час виконання замовлення	1. значний науково-технічний потенціал; 2. унікальні технології, об'єднані в систему комп'ютерами, технологічним і випробувальним устаткуванням, знанням і досвідом персоналу; 3. вигідне місце розташування підприємства	1. прискорення просування матеріальних ресурсів від постачальників до споживачів; 2. зміна частоти поставок; 3. гарантувати можливість задовольняти майбутні потреби виробництва наявними ресурсами підприємства та задовольняти зростаючий попит вчасно або в потрібних обсягах
Логістичні витрати на обслуговування	1. аналіз існуючого ланцюга “закупівля – виробництво -розподіл”. 2. швидка доставка; 3. гнучкість; 4. використання сучасних інформаційних технологій; 5. контроль витрат пов'язаний з нововведеннями 6. постійна готовність до експериментів та інновацій 7. витрати на оформлення замовлення і вибір контрагентів	1. забезпечення споживача з найкращими (оптимальними) затратами; 2. лідерство у скороченні витрат; 3. прискорення визначення і вирішення логістичних завдань; 4. мінімізація часу постачань товарів або доставка точно - вчасно, вказаного замовником; 5. усунення непродуктивних витрат ресурсів; 6. швидкість реагування на зовнішні умови

продовження таблиці 2.6.

Параметри	Недоліки	Загрози	Стратегії
Якість обслуговування споживачів, товарів, послуг	1. недостатній рівень логістичного сервісу; 2. недостатньо ефективна робота з клієнтами 3. недостатнє розуміння логістики; 4. дефіцит спеціалістів з логістики	1. втрата конкурентних позицій на ринку 2. втрата іміджу підприємства як надійного партнера 3. відсутність реакції на зовнішні ринкові загрози	1. привернення уваги нових клієнтів шляхом формування оптимального асортименту доступних за ціною для різних сегментів споживачів продуктів;
Час виконання замовлення	1. умови навантаження; 2. високі витрати на транспортування; 3. низький рівень розвитку механізації, автоматизації та техніко-технологічної бази складського господарства.	1. позбавлення підприємства можливості маневру; 2. затримання переміщення в ланцюзі поставок; 3. втрата якісних показників продукції підприємства.	1. впровадження систем автоматизованого обліку; 2. розвиток інформаційних технологій 3. маршрутизація перевезень з використанням спеціального комп'ютерного забезпечення;
Логістичні витрати на обслуговування	1. низький рівень системи керування товарними запасами; 2. продукції під час операцій доводиться здійснювати дуже довгі переміщення 3. відсутність інтеграції учасників логістичного ланцюга в єдину логістичну систему.	1. надмірність товарних запасів; 2. додаткові витрати на оптимізацію логістичних витрат; 3. виникнення додаткових витрат в ланцюгу "постачальник – споживач"; 4. затримка надходження інформаційних потоків	1. поетапне впровадження системи логістичного менеджменту як координаційної ланки руху матеріальних, фінансових, інформаційних та сервісних потоків зокрема стосовно управління товарними запасами.

Щоб визначити вплив сильних і слабких сторін діяльності підприємства на його ринкові можливості та загрози, використовуємо шкалу від 1 до 4 (1 – вплив даної характеристики на можливість реалізації варіанта незначний; 4 – повне підтвердження можливості реалізації варіанта за наявності даної характеристики) (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

SWOT- аналіз підприємства ПП «Дружба 6»

	Характеристика підприємства і зовнішнього середовища	Сильні сторони							Слабкі сторони						Σ
		співпраця з постачальниками матеріалів, насіння, добрив, ПММ	продукція відповідає світовим стандартам якості	діяльність на міжрегіональних ринках	зростання попиту на сільськогосподарську продукцію	кваліфікований кадровий склад	економічна доцільність виробництва і реалізації продукції	зручне розташування	застарілі виробничі потужності	незадовільний стан складських приміщень	Відсутність фахівців з логістики	послаблення конкурентних позицій	низький рівень системи керування матеріальним потоком	Високі витрати на виробництво продукції	
Ринкові можливості	вихід на нові ринки	2	4	4	4	3	3	4	3	2	4	4	3	2	3,23
	розширення вже зайнятих ринків	2	4	3	3	3	3	4	3	2	4	4	3	2	3,08
	розширення асортименту продукції підприємства	4	3	4	4	4	4	2	4	3	3	3	4	3	3,46
	оновлення технічної бази	2	2	2	2	3	3	2	4	3	2	2	4	4	2,69
	інвестування державних коштів у розвиток виробництва	2	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	4	3,00
	залучення інвесторів для покращення діяльності	2	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	4	4	3,08
Ринкові загрози	можлива поява серйозних конкурентів	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3,62
	втрата існуючих ринків збуту	3	3	1	1	3	4	3	4	2	4	4	3	2	2,85
	спад виробництва	2	3	3	3	4	4	2	4	2	2	3	4	3	3,00
	несприятливі погодні умови	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1,08
	можливе підвищення цін на сировину	3	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	3	2	1,54
	зміни в митному законодавстві	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,23
Σ		2,25	2,67	2,50	2,95	2,67	2,75	2,58	2,92	2,00	2,83	2,75	3,08	2,58	2,65

Найбільше значення у стовпчиках, що характеризує сильні сторони діяльності підприємства, свідчить про найбільш сильні сторони. Найменше

значення у стовпчиках свідчить про найбільш слабкі сторони діяльності підприємства. Найбільше значення в рядку «можливості» свідчить про найбільш реальні можливості, а найменше у рядку «загрози» – про найбільш реальні загрози.

Для підприємства ПП «Дружба 6» на основі даних SWOT-аналізу можна зробити такі висновки:

- найбільш сильною стороною його діяльності є зростання попиту на сільськогосподарську продукцію та забезпечення продовольчої безпеки регіону;
- найбільшою слабкістю підприємства є незадовільний стан складських приміщень;
- найбільш реальною ринковою можливістю підприємства є розширення асортименту продукції підприємства;
- найбільшою загрозою можна вважати несприятливі погодні умови.

Отже, загальний коефіцієнт рівний 2,65. Це означає, що внутрішні можливості розвитку підприємства частково відповідають зовнішнім умовам реалізації (середній ступінь впливу сильних і слабких сторін діяльності підприємства на перспективи використання існуючих ринкових можливостей і протидії загрозам).

Тому за результатами проведеного SWOT-аналізу можна стверджувати, що підприємству найдоцільніше застосовувати дві стратегії:

- стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для знешкодження маркетингових загроз;
- стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми на основі використання маркетингових можливостей.

На основі отриманих даних можна сформулювати рекомендації для підприємства щодо посилення його сильних сторін і використання можливостей, що створюються зовнішнім середовищем, та нівелювати слабкі сторони діяльності і зменшувати негативний вплив загроз, що виникають у

зовнішньому середовищі підприємстві (табл. 2.8). Це дозволить сформулювати основну стратегію дій підприємства.

Таблиця 2.8

Співставлення результатів оцінки SWOT-аналізу

SO (які сильні сторони можуть бути використані для реалізації можливостей)	WO (як слабкі сторони можуть бути мінімізовані за рахунок можливостей)
1. На ринках спостерігається підвищення попиту на сільськогосподарську продукцію, задоволення якого можливе завдяки достатньому виробничому потенціалу підприємства, кваліфікації персоналу та високій якості продукції, що виробляється. 2. Впровадження у виробництво нових видів продукції може бути вирішено шляхом впровадження нових стратегій. 3. Завдяки сильному становищу на ринку аграрної продукції, налагодженим зв'язкам з постачальниками та висококваліфікованим кадрам можливим є вихід на нові ринки та поступове розширення асортименту. 4. Стабільність, досвід роботи на ринку, репутація надійного партнера сприятимуть залученню інвестицій	1. Комплексне рішення, пов'язане з пошуками нових каналів реалізації, підвищення виробництва і реалізації продукції, може вирішити проблему фінансової залежності. 2. Залучення державних і приватних інвестицій сприятиме якісному оновленню технічної бази підприємства зокрема покращити стан складського господарства. 3. Залучення фахівців з логістики дозволить оптимізувати виробничі витрати, що забезпечить належний рівень виробничо-господарської діяльності підприємства. 4. Відновлення галузі тваринництва на основі логістичного підходу дасть змогу посилити або утримувати наявні конкурентні позиції, а також підвищити фінансову незалежність підприємства
ST (які сильні сторони необхідно зберегти для запобігання загрозам)	WT (заходи для запобігання кризовим явищам, викликаним проявом слабких сторін в умовах дії відповідних загроз)
1. Впровадження якісних сортів і більш жорсткий контроль за вирощуванням рослин, може збільшити обсяги виробництва с/г продукції. 2. Уникнути загрози несприятливих погодних умов практично неможливо, проте можливо покращити догляд за рослинами шляхом вчасного впровадження відповідних технологій. 3. Широкий ринок збуту на території України допоможе частково нівелювати негативні зміни в митному законодавстві. 4. Посилення позицій на ринку завдяки іміджу надійного партнера допоможе утримувати виробництво на високому рівні. 5. Досвід роботи на внутрішньому ринку, наявність надійних партнерів, вигідне географічне розташування допоможуть протистояти впливу конкурентів. 6. Високий рівень якості продукції, її відповідність світовим стандартам, а також відносно невисокі витрати на її виробництво дозволить утримувати та розширювати існуючі ринки збуту	«Кризове поле»: для подолання загроз і усунення слабких сторін підприємства потрібно розробити та реалізувати стратегію виживання, реалізація якої потребує, з одного боку, швидких, скоординованих дій, з іншого – обачності і реалістичності в прийнятті рішень. Саме тому в умовах реалізації стратегії виживання відбувається чітка централізація управління, яка передбачає формування таких програм: – реструктуризація управління; – фінансова реструктуризація; – кадрова реструктуризація. Якщо підприємство не зможе нівелювати свої слабкі сторони та боротися із загрозами, що виникають у зовнішньому середовищі, можливим буде спад виробництва, що спричинить втрату ринку і збитковість підприємства. Підприємство може бути витіснене з ринку конкурентами чи зовсім припинити діяльність (підприємство-банкрут)

Отже, підприємство ПП «Дружба 6» займає стійкі ринкові позиції, стабільний розвиток, здатне боротися із загрозами зовнішнього середовища та використовувати його можливості. Виходячи з цього, підприємство здатне нарощувати обсяги збуту, розширювати масштаби діяльності, тобто інтенсифікувати існуючі можливості. Для цього йому доцільно застосовувати стратегії росту, а саме стратегію інтенсивного (органічного) росту з оптимізацією виробничих витрат.

Оскільки агропромисловий комплекс здійснює найбільший внесок в економіку регіону, то саме сільськогосподарське виробництво є найбільш значущим фактором регіонального розвитку. Тому оцінка потенційних можливостей для сектора сільського господарства й переробки сільськогосподарської продукції є першочерговим завданням політики розвитку регіону на перспективу.

Сучасні динамічні економічні умови на внутрішніх і міжнародних ринках вимагають від системи управління відповідної, своєчасної реакції на ситуацію для забезпечення керованого функціонування і розвитку підприємства в довгостроковому періоді.

Для більш детального аналізу проведемо внутрішній, зовнішній і логістичний аналіз підприємства, що дозволить сформулювати конкретні завдання та дії, які потрібно вжити для реалізації потенціалу розвитку. Крім того, з'ясувати з якими параметрами підприємство може випереджати своїх конкурентів, або відставати від них та що потрібно зробити, щоб підвищити його конкурентоспроможність. Аналіз також дозволить виявити основні проблеми та перешкоди, які ускладнюють надходження інвестицій.

В сфері розподілу виготовлюваної продукції логістика забезпечує найбільш ефективну організацію її розподілу. На думку економістів і вчених основними принципами логістичного моделювання збуту є: системність, цілісність, ієрархічність, функціональність, цілеспрямованість, керованість, адекватність, спостережливість, альтернативність, комплексність, на нашу

думку ці принципи повністю відображають принципи діяльності підприємства.

Сучасні підприємства використовують логістику як нове, прогресивне мислення, методологію найефективнішої виробничо-господарської, підприємницької й комерційної діяльності, яка відкриває широкі можливості й перспективи для підвищення їх ефективності та конкурентоспроможності. Особливої значущості на підприємствах набуває проблема формування адекватної ринковій економіці сфери обігу, яка обслуговує рух матеріальних і інформаційних потоків. Її вирішення потребує нових підходів використання концепцій логістики, які не тільки можуть істотно вплинути на ефективність підприємств за рахунок поліпшення якості постачань і скорочення логістичних витрат у сфері обігу, а й дають змогу одержати додаткові конкурентні переваги на ринку. Логістика забезпечує підприємство системою передових рішень в управлінні, в центрі яких знаходитиметься логістична стратегія підприємства. Результати аналізу оформимо у вигляді таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Внутрішній аналіз логістичної діяльності підприємства

Питання по внутрішньому аналізу	Ситуація на підприємстві
Обслуговування споживачів	
Процеси	
Які існують інформаційні потоки? Яка поточна структура замовлень і як вона змінюється?	У ПП «Дружба б» інформаційні потоки отримуються через:

Продовження таблиці 2.9	
Питання по внутрішньому аналізу	Ситуація на підприємстві
Рішення Як організовано отримання замовлень?	
Що роблять, коли замовлення не можна виконати через відсутність запасів?	Підприємство завжди має необхідний розмір страхових запасів, в результаті чого таких проблем не виникає.
Показники	
Які ключові показники рівня обслуговування споживачів? Яка система їх оцінки?	ПП «Дружба 6» будує свої бізнес-процеси відповідно до міжнародних стандартів якості та згідно з чинним законодавством України. Забезпечуючи якість товару на шляху від виробництва до споживачів. У кінці певного періоду підприємство аналізує відгуки споживачів, зауваження приймаються до уваги і в подальшому намагаються усунути.
Управління матеріальними потоками	
Процеси	
Які існують матеріальні потоки?	Матеріальний потік ПП «Дружба 6» представлений товарами продовольчої групи.
Які здійснюються процеси?	Господарство займається виробництвом та реалізацією власної продукції. Найбільше процентне відношення в структурі товарної продукції займають зернові і зернобобові 65,3%, соняшник – 15,6%.
Показники	
Які ключові показники ефективності управління матеріальними потоками? Яка система їх оцінки?	Ключові показники ефективності управління матеріальними потоками умовно розділяють на дві групи: показники, що характеризують рух матеріального потоку (виконання зобов'язань за термінами, тривалість періоду виконання замовлення, інтервал запізнювання реакції на зміни попиту, рівень гнучкості і ритмічності.), і показники, пов'язані з використанням матеріального потоку (надійність системи управління, ефективність використання інформаційних потоків, величина запасів готової продукції). Оцінка динаміки даних показників, що викликали їх зміни, дозволять визначити ефективність просування матеріальних потоків.
Питання по внутрішньому аналізу	Ситуація на підприємстві
Транспортування	
Процеси	
Що таке супровідна транспортна документація?	При перевезенні вантажів необхідні такі документи: ✓ шляховий лист; ✓ товарно-транспортна накладна на вантаж, що перевозиться;

Продовження таблиці 2.9	
	✓ ліцензії, сертифікати якості; ✓ гігієнічні висновки, в залежності від виду товару; інша додаткова документація до вантажу.
Яким є інформаційний супровід перевезення?	Повідомлення про замовлення, товарно-транспортна накладна на вантаж, що перевозиться, підтвердження про доставку замовлення до кінцевого пункту та інша документація (сертифікати, ліцензії тощо).
Які види транспорту використовуються в даний час?	Одним із основних завдань господарства є оновлення техніки, використання в виробництві ресурсо- та енергозберігаючих технологій. Так з 2009 року було придбано основних засобів на 4,6 млн.грн. в тому числі – 3 трактори Т-150К, 6 тракторів МТЗ, 3 зернозбиральні комбайни, 2 силосозбиральні комбайни, грузопасажирські автомобілі, ґрунтообробна техніка.
Рішення	
Як вибирають вид транспорту і перевізника для кожної відправки?	Оптимізуючи затрати, підприємство користується послугами автоперевізників. Транспортних компаній дуже багато, і тому, для виконання кожного замовлення розглядається різний транспорт (в залежності від виду продукції, що перевозиться; фізичного стану; наявності тари; способу вантаження і розвантаження; специфічних властивостей; маси та габариту).
Показники	
Як оцінюють роботу перевізника?	Роботу перевізника можна оцінити, проаналізувавши його діяльність по таким показникам: надійність часу доставки, втрати і розкрадання вантажу (збереження вантажу), фінансова стабільність перевізника, тариф на перевезення, загальний час транзиту "від дверей до дверей".
Процеси	
Які існуючі запаси сприяють збільшенню доданої вартості?	Враховуючи специфіку сільського господарства можна сказати, що основними запасами які сприяють збільшення додаткової у рослинництві – зернові та зернобобові запаси, страховий насіннєвий фонд.
Показники	
Які ключові показники ефективності управління запасами?	Ключові показники ефективності управління запасами: повне задоволення споживчого попиту, оборотність запасів, оптимальний розмір замовлення, середній рівень запасу.

Найважливіші питання зовнішніх факторів логістичної діяльності підприємства подані в таблиці 2.10

Здійснений нами аналіз вказує на наявність низки перспективних напрямів діяльності ПП «Дружба 6», у яких застосування логістичного підходу за умови його адаптації до особливостей аграрної галузі – не лише можливий, а й перспективний.

Таблиця 2.10

Аналіз зовнішніх факторів: найважливіші питання

Питання по зовнішньому аналізу	Ситуація на підприємстві
Постачальники	
Ринкові тенденції	
Характеристика постачальників підприємства та умови роботи з ними. Які послуги з доданою вартістю надають постачальники?	ПП «Дружба 6» застосовує найсучасніші методи партнерства із постачальниками, висуває суворі вимоги не лише до якості продукції але й до строків поставок та збереження товару. Основні обсяги закупок підприємства складають наступні енергоресурси ПММ: дизпаливо, бензин А-76, А-95, запчастини до с/г техніки. Насіння зернових та технічних культур, мінеральних добрив. Постачальники надають такі додаткові послуги як завантаження розвантаження та транспортування замовлених товарів та матеріалів.
Можливості компанії	
Які «вузькі місця» виникають при взаємодії з наявними постачальниками?	При взаємодії з наявними постачальниками виникають такі «вузькі місця»: несвоєчасність поставки.
Які можливості компанії самостійно здійснювати послуги з доданою вартістю або передавати їх виконання іншій компанії?	Підприємство може самостійно перевозити продукцію своїм транспортом.
Як з часом змінюється структура замовлення?	Споживачі стають більш вибагливими, у замовленнях прописують вимоги за рахунок чого змінюється структура замовлення.
Які функції компанія може передати клієнтам і які взяти для підвищення ефективності логістики?	Компанія може передати клієнтам можливість самостійно транспортувати продукцію.
Як оцінюють клієнти роботу компанії за власними критеріями?	Клієнти звертають велику увагу на сервісне обслуговування, товарний вигляд продукції, укомплектованість партій товару, терміни поставки, ціну товару, вчасність виконання замовлення.
Які послуги конкуренти надають клієнтам компанії?	Є можливість придбання товару у інших дистриб'юторів за більш низькими цінами.
Як оцінюють клієнти роботу компанії за власними критеріями?	Клієнти звертають велику увагу на сервісне обслуговування, якість продукції, терміни поставки, ціну товару, доля виконання замовлення
Кінцеві споживачі	
Ринкові тенденції	
Можливості компанії	
Чим може відповісти компанія на зміну поведінки і переваг покупців?	Постійно розширює спектр своєї діяльності, асортимент товарів.
Можливості конкурентів	
Як реагують конкуренти на зміну поведінки в плані вибору місця і часу і критерію покупки?	В цілому, конкуренти дотримуються тієї ж стратегії конкурентоздатності, що й підприємство

Стосовно досліджуваного підприємства потрібно відмітити, що дане господарство відноситься до типу господарств, що має виражену рослинницьку спеціалізацію по вирощуванню зернових культур.

Збутова діяльність підприємства вимагає застосування інструментарію й ідей логістики, передусім під час визначення стратегії збуту, вибору структури логістичного ланцюга, прийняття рішень щодо використання складської або транзитної форм товаропросування продукції, вибору тактики відвантажування тощо. Зважаючи на значні проблеми у процесах транспортування та складування сільськогосподарської продукції, нагальною потребою вважаємо необхідність оптимізації транспортних процесів та розбудови складської мережі.

ПП «Дружба 6» застосовує найсучасніші методи партнерства із постачальниками, висуває суворі вимоги не лише до якості продукції але й до строків поставок та збереження товару. Підприємство дотримує довгострокові ділові відносини зі своїми партнерами. Основні обсяги закупок підприємства складають наступні енергоресурси. ПММ: дизпаливо, бензин А-76, А-95, запчастини до с.-г. техніки. Насіння зернових та технічних культур, мінеральні добрива. Корма та кормові добавки для тварин.

Базова стратегія підприємства на найближчі роки це зростання обсягів виробництва та продажу продукції, особливо продукції переробки, зростання валового і чистого прибутків, подальше оновлення основних засобів. Шляхом встановлення жорсткого режиму контролю за всіма витратами підприємства, відмови від збиткових і неперспективних виробництв, покращення фінансового стану.

В ПП «Дружба 6», і в Україні в цілому, управління підприємствами на засадах логістичних підходів приділяється поки що недостатньо уваги порівняно із розвиненими країнами. Удосконалення управління бізнес-структурами в сучасних умовах господарювання потребує вирішення цілої низки завдань, найважливішими серед яких є систематизація та узагальнення знань щодо функціонування підприємств на засадах логістики. Тому метою

дослідження стало розкриття ролі логістичного управління в розвитку підприємства.

Логістичні процеси, основною метою яких є переміщення матеріального потоку забезпечуються різноманітною інтегрованою інфраструктурою, призначеною виконувати такі завдання:

- Складування продукції в спеціальних ємностях і спорудах;
- Переміщення продукції за допомогою транспортних і маніпуляційних засобів;
- Захист продукції з використанням складських приміщень, яка вимагає системи пакування, передачу інформації тощо;
- Перетворення інформації логістичних процесів.

Сукупність логістичних процесів утворює логістичний ланцюг, який допомагає зрозуміти сутність логістичного управління.

Загальна схема логістичного ланцюга виражається такою послідовністю елементів(ланок) логістичного управління.

постачальник – виробник – посередник (оптовий продавець) – посередник (роздрібний продавець) – споживач

Як бачимо, логістичне управління є системою, де визначені суб'єкти руху товару і зв'язку між ними. Можна сказати, що логістичний зв'язок об'єднання функцій підприємств, кожна з яких фактично зберігає свою автономію. Логістичний зв'язок дає змогу реально оцінити масштаби діяльності підприємства. Така форма найбільш адекватна в сучасній економіці, що характеризується розпадом традиційних жорстких структур товароруку, втратою звичних орієнтирів розвитку.

Звернемо увагу на той факт, що кожна з посередницьких ланок логістичного ланцюга дає змогу узгоджувати дії, правильно розподіляти функціональні обов'язки і одержувати додатковий ефект.

Необхідно створити такі умови, щоб оптовому продавцю було вигідно кооперуватися з роздрібним. У разі кооперування оптовик економить на

зберіганні запасів, хоча ціна реалізації його товару знижується порівняно з продажем кінцевому споживачу.

Для встановлення остаточної ціни роздрібний продавець повинен враховувати власні витрати на зберігання й реалізацію товару та проведення маркетингових досліджень.

Використання логістичного ланцюга дозволяє по-іншому провести вартісний аналіз, визначаючи витрати кожної ланки, які сукупно утворюють ціну товару. Серед основних переваг логістичного управління є те, що скорочується ризик, пов'язаний з діяльністю підприємства. Це скорочення не стосується технологічних і політичних ризиків. Воно обумовлене різними коливаннями ринку (зміна стратегії постачальників і споживачів, поява нових конкурентів), що мають суттєвий вплив на ризики. У вирішенні проблеми ризику, першочергове значення має інформаційне забезпечення, яке знижує рівень невизначеності і дає змогу обґрунтувати те чи інше рішення. Підприємство, яке прагне зберегти і збільшити конкурентоспроможність, мусить бути відкритим для інформації, що надходить із зовнішнього середовища, найперше для інформації, що має стратегічне значення. Водночас необхідно вживати заходи до приховування власної інформації, важливої для конкурентів.

Наступним важливим завданням для побудови системи логістичного управління є створення на підприємстві логістичної інфраструктури, тобто всього того, що обслуговує функціонування системи закупівлі, зберігання, обробки, постачання та транспортування матеріального потоку підприємства з усіма необхідними процедурами до споживача. Звідси випливає необхідність вивчення «управління логістичною інфраструктурою підприємства». Під таким управлінням будемо розуміти приведення інфраструктури підприємства до стану рівноваги або процес досягнення мети ефективного забезпечення та обслуговування логістичних процесів і логістичною інфраструктурою підприємства. Зрозуміло, що досягнення такої мети є досить складним завданням, при вирішенні якого дуже часто

виникають проблеми негативного впливу на ефективність логістичної інфраструктури, чим гальмується виконання основних завдань, або значні перевитрати коштів і часу.

Проведене дослідження показало, що логістичне управління підприємством може бути ефективним за умов логістизації кожної ланки ланцюга руху товарів від виробника сировини через виробництво готової продукції, а від нього до кінцевого споживача. Це потребує подальшого дослідження управління на засадах логістики в кожній ланці товароруку.

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ЕФЕКТИВНОГО ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО РОЗВИТКУ ЗЕРНОВИРОБНИЦТВА НА ОСНОВІ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ

3.1. Логістичне управління підприємством – запорука його конкурентоспроможності

Стратегічне управління підприємством передбачає розробку і обґрунтування заходів і планів досягнення визначених цілей, в яких врахований технічний, фінансовий і трудовий потенціал підприємства, а також його виробничо - збутові можливості. При розробці стратегічних позицій ПП «Дружба б» використовують якісні та кількісні показники. Якісні показники на практиці називають орієнтирами, а кількісні - завданнями. Орієнтир - це віддалена ціль, яку підприємство бажає досягти шляхом розробки стратегії.

Визначення цілі - це конкретний рівень прийняття рішень, який вимагає опрацювання відповідних стратегічних задач. Стратегія, яка розроблена для досягнення одних цілей, може бути не придатна для досягнення інших цілей.

Між орієнтирами, цілями і стратегією існує тісний взаємозв'язок і взаємозалежність. Стратегія розробляється на вищому рівні управління підприємством і тому стає цільною і орієнтиром для всіх підрозділів підприємства.

Стратегічне управління передбачає: визначення ключових позицій на перспективу в залежності від поставлених цілей; виділення ресурсів підприємства під стратегічні цілі; створення центрів керівництва кожною стратегічною ціллю; оцінку і стимулювання виробничих підрозділів та їх керівників за ступенем досягнення стратегічних цілей.

Стратегічне управління підприємством включає: визначення місії, формування стратегічних цілей і задач, порівняльний аналіз сильних і слабких сторін діяльності підприємства і його конкурентоспроможність;

оцінку існуючих і перспективних напрямків підприємницької діяльності; вивчення зовнішнього середовища, визначення перспективних напрямів бізнесу, розробку стратегічних планів і конкретних задач.

Стратегічне управління є процесом, який включає у три етапи. Спочатку в рамках стратегічного планування визначається довготривалі перспективи розвитку підприємства і його головних підрозділів. На етапі реалізації планів розробляються заходи по здійсненню стратегії підприємства. На третьому етапі за допомогою контролю визначаються основні проблеми підприємства. Етапи стратегічного управління частково співпадають у часі й справляють взаємний вплив.

В ПП «Дружба б» виділяють сім основних принципів стратегічного управління :

Перший - принцип науково-аналітичного передбачення і розробки стратегії. Для розробки стратегічного рішення недостатньо одних лише побажань і суб'єктивного передбачення.

Необхідний аналіз попередньої діяльності організації, загальної ситуації в області її діяльності та динаміки їх зміни. Необхідний також прогноз, а можливо, і розробка сценаріїв розвитку організації в найближчій і більш віддаленій перспективі.

Вивірені, добре обгрунтовані стратегії можуть бути розроблені лише на базі ретельного аналізу з виявленням основних факторів, що визначають розвиток організації, і найбільш ймовірних тенденцій їх зміни на базі встановлення основних сил і механізмів, здатних чинити на них значний вплив.

Другий - принцип обліку та узгодження зовнішніх і внутрішніх факторів розвитку організації. Розвиток організації визначається як зовнішніми, так і внутрішніми факторами. Стратегічні рішення, прийняті на підставі врахування впливу тільки зовнішніх або тільки внутрішніх факторів, будуть неминуче страждати недостатньою системністю, що, у свою чергу, призведе до помилкових рішень. А адже стратегічні рішення мають бути

виваженими і ефективними в силу їх особливої важливості, в силу того, що за ними стоять напрямки розвитку та подальші результати діяльності не тільки окремо взятої людини, а й організації в цілому, від чого залежать долі багатьох працівників.

Про відсутність в організації стратегічного управління можна судити і по тому, що, плануючи свою діяльність на довгострокову перспективу, організація припускає незмінними умови її функціонування протягом усього періоду планування. Здійснюючи таке планування «на віки» і ґрунтуючись лише на принципі екстраполяції, тобто при прогнозуванні майбутнього на основі лише тих тенденцій і статистичних даних, які характеризують діяльність в даний час і в минулому, організація прирікає себе на високу ймовірність стратегічної помилки.

Третій - принцип відповідності стратегії і тактики управління організацією. Обговорення співвідношення стратегії і тактики організації, їх ролі в забезпеченні її успішної діяльності призводить до однозначного висновку: необхідні і вивірена стратегія, і ефективна тактика. При цьому успішність можлива лише за умови, що тактика організації відповідає її стратегії, а формування стратегії враховує реальні можливості вирішення тактичних завдань.

Четвертий - принцип пріоритетності людського чинника. Розробляючи стратегію розвитку, необхідно розуміти, що ні стратегія, ні тактика організації не можуть бути реалізовані, якщо вони не будуть сприйняті як керівництво до дії її персоналом, і в першу чергу - її менеджерами, яким делеговано право прийняття управлінських рішень.

Крім того, персонал організації повинен володіти професійними навичками та якостями, необхідними для реалізації стратегічних рішень. Тому одна з основних задач, що стоять перед керівництвом організації, полягає в підборі кадрів, здатних забезпечити виконання прийнятих управлінських рішень, і в організації ефективного управління персоналом з метою реалізації прийнятої стратегії.

Слід відзначити також, що і діяльність сучасної організації має бути спрямована, як правило, на задоволення ринкового попиту, що формується споживачем. Це ще один аспект, що підтверджує пріоритетність людського чинника в діяльності сучасної організації.

П'ятий - принцип визначеності стратегії та організації стратегічного обліку і контролю. Щоб забезпечити чітке розуміння персоналом стоять перед ним завдань, що диктуються стратегією керівництва, необхідно, щоб дана стратегія мала конкретне формулювання і розумілася однозначно.

Нечітко сформульовані стратегічні цілі організації можуть призводити до неоднозначного її тлумачення різними службами організації. У цьому разі плани діяльності організації, що відображають вироблену керівництвом стратегію, не можуть забезпечувати виконання стратегічних завдань. Як відомо, практика управління організацією будується на принципі зворотного зв'язку і адекватності реакції керівництва організації на намітилися відхилення в ході прийнятих організацією планів дій. Здійснення зворотного зв'язку неможливо без ефективного обліку і контролю прийнятих в організації стратегічних рішень. Дієвість такої системи обліку та контролю також можлива лише за наявності чітко сформульованих стратегічних цілей і рішень.

Шостий - принцип відповідності стратегії організації наявних ресурсів. Якщо стратегія організації не забезпечена ресурсами, а під ресурсами ми розуміємо не тільки сировину, матеріали, комплектуючі, енергію, але й персонал, інформацію, ділових партнерів, імідж і т. д., то реалізація стратегії, якою б чудовою вона не була, виявляється частково або повністю неможливою. На стадії вироблення стратегії не завжди можливо точно оцінити ресурси, які може розраховувати організація в майбутньому. Однак прогностичні оцінки обов'язково повинні мати місце. Тільки будучи впевненим у тому, що необхідні для досягнення поставлених стратегічних цілей ресурси опиняться в розпорядженні організації, можна приступати до роботи по їх реалізації.

Сьомий - принцип відповідності стратегії організації наявним технологіям. Досягнення будь-якої мети, реалізація будь-яких задумів можливі, тільки якщо в розпорядженні організації є технології, з допомогою яких послідовно можна вирішити конкретні завдання, пов'язані зі стратегічною метою. До числа згаданих технологій відносяться не тільки технології виробництва продукції або надання послуг, а й технології просування їх на ринки збуту, їх реалізації. До них зараховують також технології отримання необхідних інвестицій, організації фінансових потоків, створення стабільної фінансової ситуації на підприємстві. Нехай організація має необхідні для досягнення стратегічної мети ресурси. Однак якщо відсутні способи, вміння, навички, знання, або, іншими словами, технології, без яких ресурси, якими володіє організація, не можуть бути задіяні для отримання кінцевого продукту або послуг, то досягнення поставлених організацією стратегічних цілей виявиться неможливим.

Незважаючи на значну кількість наукових розробок у сфері логістичного управління, його стан на сучасних підприємствах України знаходиться на початковому етапі свого розвитку, що обумовлює вирішення низки завдань, пов'язаних з удосконаленням формування системи управління, адекватної умовам сьогодення. Однією з причин цього явища є те, що в Україні недооцінюється, чи взагалі не вивчений, зарубіжний досвід.

Постіндустріальний етап розвитку економіки України та необхідність побудови інтелектуального суспільства в умовах інтеграції, інформатизації та глобалізації світогосподарських процесів потребують не тільки його демократизації, а й істотних змін в організації та управлінні всіма ієрархічними рівнями господарювання на основі інноваційно-інвестиційної моделі сталого розвитку економіки країни. З огляду на це, принципово значущим стає застосування інноваційної моделі управління, яка зможе «вдихнути» нові імпульси у розвиток економіки, вдосконалити механізми управління і забезпечити підвищення ефективності кожного суб'єкта підприємницької діяльності. Основоположним підходом до розробки такої

моделі виступає логістизація економіки загалом і управління зокрема, яка неможлива без трансформування існуючої системи менеджменту й опанування прогресивними методами управління підприємницькою діяльністю на засадах логістики [9].

Ціль логістичного процесу формулюється основним правилом логістики -правилом „7R”: потрібний товар (right product) потрібної якості (right quality) в потрібній кількості (right quantity) повинен бути доставлений в потрібний час (right time) і в потрібне місце (right place) потрібному споживачу (right customer) з потрібним рівнем затрат (right cost). Недотримання хоча б однієї із приведених умов може призвести до втрати клієнтів і, відповідно, певної частки ринку.

Загалом принципова відмінність логістичного підходу до управління матеріальними потоками від традиційного полягає у виокремленні єдиної функції управління колись розрізненими матеріальними потоками: у технічній, технологічній, економічній і методологічній інтеграції окремих ланок матеріалопровідного ланцюга в єдину систему, що забезпечує ефективне управління наскрізними матеріальними потоками. Якщо раніше об'єктом управління були масові окремі матеріальні об'єкти, то при логістичному підході основним об'єктом стає потік, тобто множина об'єктів, що сприймаються як ціле [4].

В процесі логістичного управління на підприємстві виділяють такі підсистеми організації логістичного управління: підсистема постачання, складська підсистема, транспортна підсистема, виробнича підсистема, збутова підсистема.

Задача логістики полягає в комплексному управлінні наскрізним матеріальним потоком, формування логістичної системи підприємства доцільно починати зі сфери постачання, оскільки саме вона організовує вхід матеріального потоку до логістичної системи.

Визначальними для прийняття рішення щодо використання логістики є можливості, по-перше, ліквідації як дефіциту, так і надлишків товарно-

матеріальних ресурсів і, по-друге, економії витрат на складські приміщення. У результаті, позитивний вплив широкомасштабного поширення логістики в економічній системі держави полягатиме в тому, що питома вага сукупних запасів у валовому внутрішньому продукті буде скорочуватися. Крім того, держава зацікавлена, щоб механізми логістики раціонально використовувались усіма підприємствами, що дозволить успішно вирішувати різноманітні завдання соціально-економічного розвитку.

Логістична концепція управління впливає майже на кожен аспект формування прибутків і збитків фірм. Тому, відповідні зміни в логістичній стратегії впливають на фінансові результати діяльності фірм і роблять свій внесок у забезпечення їхньої довгострокової життєздатності.

За даними Європейської логістичної асоціації, застосування логістичних принципів управління матеріальними потоками забезпечує скорочення запасів на 30-70% (за даними промислової асоціації США – на 30-50%), циклу просування продукції - на 25-40% [7].

Загальна вартість логістичних витрат організацій США в 2011 р. становила 862 млрд. дол. США, що відповідає, приблизно, 11% ВВП країни. Це більше за витрати уряду США на соціальне забезпечення, охорону здоров'я й оборону на рік. Аналогічні цифри спостерігаються в країнах Північноамериканської асоціації вільної торгівлі (НАФТА) та країнах Європейського Союзу (ЄС). Крім того, витрати на логістику складають значну частину продажів європейських підприємств [8].

Серед найчастіше використовуваних логістичних систем та методів є:

MRP1 – Material Requirements Planning, планування матеріальних потреб;

MRP2,3 – Material Recourse Planning, планування матеріальних ресурсів;

DRP1 – Distribution Requirements Planning, планування збутових потреб;

DRP2 – Distribution Recourse Planning, планування збутових ресурсів;

LRP – Logistics Recourse Planning, планування логістичних ресурсів;
 ECR – Efficient Consumer Response, ефективне обслуговування клієнта;
 KANBAN – японська система виробничої логістики;
 ABC, XYZ – методи управління запасами;
 CRM – Continious Replenishment Management, менеджмент безперервного поповнення запасів;
 ЛТ – Just in Time, точно в строк;
 EDI – Electronic data Interchange;
 CUMA – кооперативи зі спільного використання техніки [3, с. 212; 10, с. 116].

Потреба у використанні концепцій і методів логістики пов'язана з еволюцією процесу управління і особливостями виробничих процесів підприємств.

Найбільш розповсюдженою у світі логістичною системою є система «точно в строк» (just-in-time, ЛТ), яка з'явилася в Японії в кінці 50-х років. Основною ідеєю цієї логістичної концепції є виключення запасів матеріалів, комплектуючих та напівфабрикатів у виробничому процесі, потоки матеріальних ресурсів синхронізуються з потребою в них, яка, в свою чергу, задається виробничим розкладом випуску готової продукції. Рух матеріальних потоків організовано таким чином, що всі матеріали, комплектуючі та готова продукція доставляються в необхідній кількості та в той час, коли їх потребують ланки логістичної системи, з метою мінімізації витрат, пов'язаних зі створенням запасів.

Вирішальну роль в реалізації концепції «точно в строк» відіграє контроль якості на всіх стадіях виробничого процесу та подальшого сервісного обслуговування. Синхронізація всіх процесів та етапів поставки продукції споживачам потребує точності інформації та прогнозування, яка досягається надійними телекомунікаційними системами та інформаційно-комп'ютерною підтримкою [5, с. 203-207].

Однією з найважливіших особливостей концепції «точно в строк» є реалізація постачань дрібними партіями і часто. Проте, збільшення частоти постачань обґрунтоване лише в тому випадку, коли економія від витрат (які зменшуються при збільшенні частоти постачань) перекидає витрати, що зростають при збільшенні частоти постачань. Проведені дослідження показали, що при збільшенні частоти постачань: 1) збільшуються витрати за завезення матеріальних ресурсів і управління постачанням; 2) знижуються витрати зі зберігання; 3) досягається економія капітальних вкладень на створення складських приміщень; 4) вивільняються кошти за рахунок прискорення оборотності; 5) знижується потреба в кредитних ресурсах, і зменшується плата за них [2].

Ініціативну роль у впровадженні логістичних підходів у діяльність підприємств країн Західної Європи беруть на себе урядові структури [11, с. 292]. Так, у Нідерландах діє державна програма «Бачення агрологістики», що опрацьована Міністерством сільського господарства та міністерством транспорту Нідерландів. Для виконання зазначеної програми аграрні підприємці, логістичні компанії й науково-дослідні центри Нідерландів об'єднали свої зусилля та, за підтримки державних структур, створили так звану «Платформу логістики». Її метою є залучення всіх учасників аграрного ринку (фермерів, переробних підприємств, посередників, роздрібних торговців тощо) до пошуку інноваційних рішень для підвищення ефективності логістичного забезпечення агробізнесу в Нідерландах, а також підтримки відповідних проектів не лише консультативно, але й фінансово [10, с. 12].

Логістична система Kanban являє собою метод, який спрямований на задоволення потреб клієнтів самостійно керуючим виробництвом за принципом отримання. Матеріальний потік, при цьому, спрямований вперед (від виробника до споживача), тоді як інформаційний потік спрямований назад (від споживача до виробника). Постійні втручання центрального

керівництва зайві при цій системі [6]. Система KANBAN реалізована на таких підприємствах як General Motors, Massey-Ferguson, Renault.

Високі показники постачання кооперативами засобів виробництва для фермерів характерні для Франції, де за посередництва кооперативів постачається 2/3 насіння зернових, близько 50 % добрив і кормів. У Франції зменшення впливу на логістичне управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів такої особливості сільського господарства, як неспівпадіння періоду виробництва й робочого періоду в галузі (у зв'язку з чим у сільському господарстві значна кількість сільськогосподарських машин і знарядь використовуються нетривалий період упродовж року), забезпечене шляхом функціонування кооперативів зі спільного використання техніки (CUMA). Таким чином, фермерські господарства мають доступ до високопродуктивної техніки й одержують можливість зменшити витрати на їх закупівлю.

Згідно з клієнтами CUMA, є близько 38 % фермерів Франції. У кооперативах зі спільного використання техніки «зосереджена третина парку зерно - й кормозбиральних комбайнів, п'ята частина розкидачів добрив, трактори підвищеної потужності, обприскувачі, спеціалізоване обладнання для здійснення ремонтних робіт, меліоративна й інша спеціалізована техніка». Кооперативи зі спільного використання техніки наділені спеціальними стимулами. Так, якщо фермери, що є членами CUMA, купують машини й обладнання колективно, то держава компенсує 20 % їх вартості. Закупівля нового устаткування для фермерів може фінансуватися спільно Францією та Європейським Союзом [3, с. 13].

В останні роки на українських підприємствах стало масовим використання логістичних методів управління. Найбільш розповсюдженими і практичними в українських реаліях сьогодення виявилися логістичні системи KANBAN і «точно в строк». Дані системи практикують такі виробники, як «Лакталіс», «Сармат», «Чумак», «Львівська політехніка», «АВК», «Агрокосм», «Сан Інтербрю Україна», «Ніссан Мотор Україна»,

«Криворізький завод гірничого обладнання», «Крафт Фудз Україна». Це, звичайно, приклади крупних підприємств, але з них беруть приклад і малі підприємства.

Організація логістичного управління на вітчизняних малих підприємствах повинна починатись з розроблення стратегії для досягнення максимального прибутку з мінімальними витратами і підвищення конкурентоспроможності підприємства. Розгляд логістики, як фактора підвищення конкурентоспроможності, припускає, що наслідки прийнятих рішень у цій області мають піддаватися їх впливу на витрати і доходи.

Отже, як засвідчує практика, підприємства, які використовують принципи логістичного управління, забезпечують високу конкурентоздатність своєї продукції і послуг за рахунок оптимізації витрат, пов'язаних з виробництвом і реалізацією товарів, прискорення оборотності обігового капіталу, найбільш повного задоволення споживачів у якісних товарах та сервісі. Такий ефект досягається шляхом значного скорочення запасів матеріальних ресурсів і готової продукції у сферах виробництва, постачання і збуту, скорочення тривалості виробничого циклу і циклу виконання замовлень клієнтів, упровадження гнучких автоматизованих і роботизованих виробництв, що дозволяють швидко переходити на випуск нових видів продукції, створення дистрибутивних каналів збуту тощо.

Ринок зерна – це складна економічна система, яка забезпечує найбільш ефективний обіг зерна завдяки взаємодії покупців та продавців в межах певного середовища, що формується під їх впливом і, в той же час, активно впливає на основні параметри обігу. Ідентифікація меж зернового ринку за функціональною ознакою (зарахуванням до його складу тих суб'єктів, які здійснюють будь-які операції із зерном) дозволила чітко структурувати його учасників шляхом поділу їх на такі категорії:

1) продавці (сільськогосподарські товаровиробники, прямі посередники, неспеціалізовані посередники);

2) покупці (переробні підприємства; торгівельні посередники; установи, що належать до системи органів державної влади);

3) сервісні організації (ті, що надають послуги, спричинені особливостями товару; ті, що формують інфраструктуру зернового ринку).

Підхід до проблеми дослідження з позицій логістики дав можливість виділити матеріальний зерновий потік, визначити основні напрями його руху, а також пов'язати його із спорідненими фінансовими та інформаційними потоками (рис. 2.1).

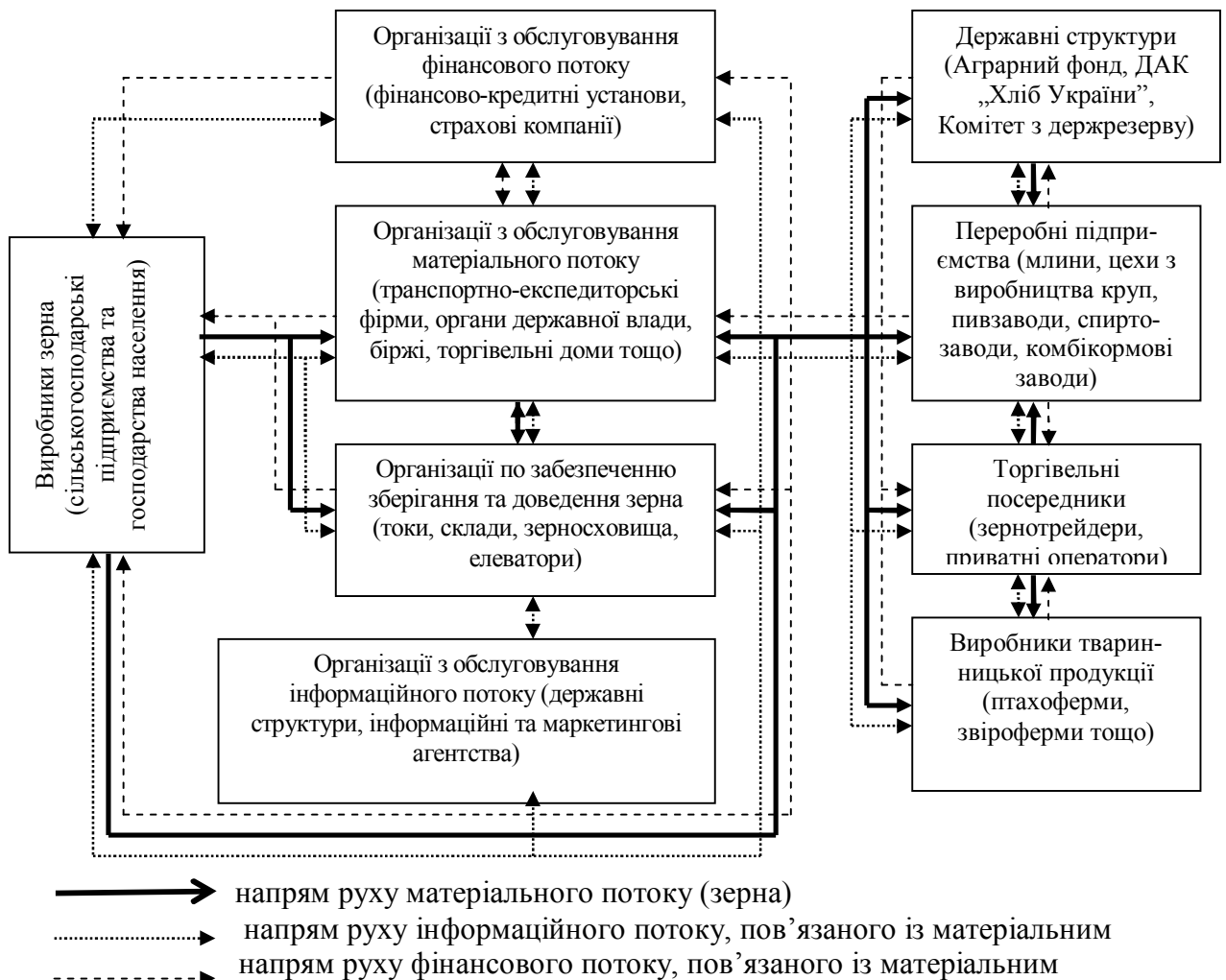


Рис. 2.1. Структура внутрішнього зернового ринку згідно з логістичним підходом

Особливості логістичного підходу в управлінні реалізуються через зміну пріоритетів господарської діяльності. Головну роль при цьому відіграє не продукт, а процес у формі потоку. Регулювання поточкових процесів, їх перетворення й інтеграція є формою управління, яка перевершує традиційні, як за рівнем творчого потенціалу, так і за ефективністю кінцевих результатів

завдяки можливості відшукувати значно більше резервів для покращення показників діяльності і кращим умовам реалізації стратегії тотального управління якістю.

Логістизація зернопродуктового комплексу передбачає дотримання наступних принципів:

- 1) виділення в зерновому комплексі об'єктів, що переміщуються – потоку зернової продукції;
- 2) формування логістичного ланцюга – пунктів проходження зернового потоку, тобто його траєкторії;
- 3) визначення з позицій даного суб'єкта зернового комплексу початкового і кінцевого пунктів зернового потоку ;
- 4) посилення розрахункового початку на всіх стадіях керування зерновим потоком, включаючи планування, оперативне регулювання, облік, контроль і аналіз ;
- 6) диспетчеризація зернового потоку – безупинне відстеження руху потоку й оперативне коректування його параметрів ;
- 7) формування обслуговуючих систем ;
- 8) розвиток інфраструктури ;
- 9) використання сучасних технічних засобів як для здійснення потоку як реального фізичного процесу, як і для його керування;
- 10) координація дій всіх учасників процесу зернового товароруху як без посередніх, так і опосередкованих – від господарств-виробників зерна до органів влади;
- 11) здійснення руху досягнення мети потоку з найменшими витратами використовуваних ресурсів (матеріальних, енергетичних, трудових, фінансових);
- 12) дотримання комплексу екологічних вимог, спрямованих на охорону навколишнього середовища, збереження і підвищення родючості землі;

13) забезпечення надійності функціонування процесу товароруху і його складових.

В даний час перед сільським господарством стоять такі проблеми: найпотужніший спад сільськогосподарського виробництва, необхідність підвищення його ефективності та пошук шляхів підвищення прибутковості підприємства.

Для вирішення даних проблем потрібно формування механізму стимулювання підтримки ефективності сільськогосподарського виробництва.

Захист вітчизняного виробника і проведення структурних і соціальних перетворень на селі неможливий без державного регулювання в аграрному секторі економіки на всіх стадіях відтворювального процесу. Причому процес регулювання повинен здійснюватися переважно за допомогою економічних важелів, а не адміністративних.

Держава має в своєму розпорядженні великий арсенал фінансових важелів регулювання виробництва продуктів сільського господарства. До них можна віднести:

- Особливий порядок кредитування сільськогосподарських товаровиробників та пов'язаних з ними виробничих підприємств АПК;
- Державну підтримку страхування виробників аграрної сфери;
- Датування виробництва;
- Регулювання цін на товари і послуги;
- Особливий порядок оподаткування підприємств;
- Регулювання зовнішньоекономічної діяльності;
- Аграрне законодавство.

Здійснення викладених заходів буде сприяти зростанню ефективності виробництва, подоланню кризового стану АПК. Внутрішні резерви підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва.

Виділяють три групи факторів зростання ефективності виробництва: земельний, трудової, техніко-технологічний і соціально-економічний чинники (залучення найкращих за якістю ресурсів, використання

прогресивних технологій, передових форм організації праці, спеціалізація виробництва, більш висока професійна підготовка кадрів). Можливості та умови реалізації сільськогосподарської продукції. Взаємодія підприємств з державою - вдосконалення податкової, кредитної, цінової та фінансової політики, спрямованої на стимулювання аграрного виробництва та зміцнення соціальної бази села. Основними внутрішніми умовами ефективної роботи підприємства є:

- Організаційно-правова форма сільськогосподарського підприємства;
 - Організація бухгалтерського обліку на підприємстві;
 - Організація матеріально-технічного постачання процесу виробництва і збуту продукції;
 - Формування оптимальної виробничої структури;
 - Система планування діяльності підприємства та механізм контролю за виконанням планів;
 - Організація внутрішньогосподарських економічних відносин;
 - Система управління сільськогосподарським виробництвом;
 - Організація раціонального використання матеріально-технічних ресурсів;
 - Організація управління основними технологічними процесами.
- Система стимулювання якості робіт.

Ще одним актуальним питанням є заходи по зниження собівартості продукції.

У даний час на практиці основним критерієм оцінки ефективності виробничих витрат є собівартість продукції. Однак собівартість включає лише частину повних витрат на виробництво продукції. У собівартості затрати живої праці відображаються тільки в розмірі заробітної плати, яка не включає дооцінку праці на суспільство, а затрати минулої праці, уречевленої в засобах виробництва, включаються в собівартість у цінах споживання цих засобів, тобто з дооцінкою праці на суспільство. Крім того, при зміні

співвідношення затрат живої і уречевленої праці порушується порівнянність собівартості окремих видів продукції як вимірника витрат виробництва.

Чим суттєвіші відмінності у складі витрат, тим більша ймовірність перекидання у собівартості змін повних витрат виробництва. Тому собівартість не завжди правильно відбиває дійсні витрати всієї суспільної праці на виробництво продукції. Існує ряд методичних пропозицій щодо обчислення повних витрат виробництва. Найбільш прийнятними і такими, що дають найбільш точні результати, на наш погляд, є методики, ґрунтовані на схемі послідовного виділення затрат праці, уречевленої на попередніх стадіях виробництва.

Основними джерелами резервів зниження собівартості сільськогосподарської продукції є (рис. 2.2): збільшення обсягу її виробництва за рахунок повнішого використання виробничих потужностей підприємства; скорочення витрат на її виробництво за рахунок підвищення рівня продуктивності праці, економного використання сировини, матеріалів, електроенергії, палива, обладнання, запобігання невиробничим витратам тощо. Існує інша класифікація резервів зниження собівартості.

Резерви зниження собівартості продукції можна поділити на три групи:

- 1) які можуть бути використані у виробництві без додаткових витрат;
- 2) потребують незначних додаткових витрат і можуть бути використані протягом календарного або господарського року;
- 3) потребують значних капітальних вкладень і можуть бути використані в перспективі.

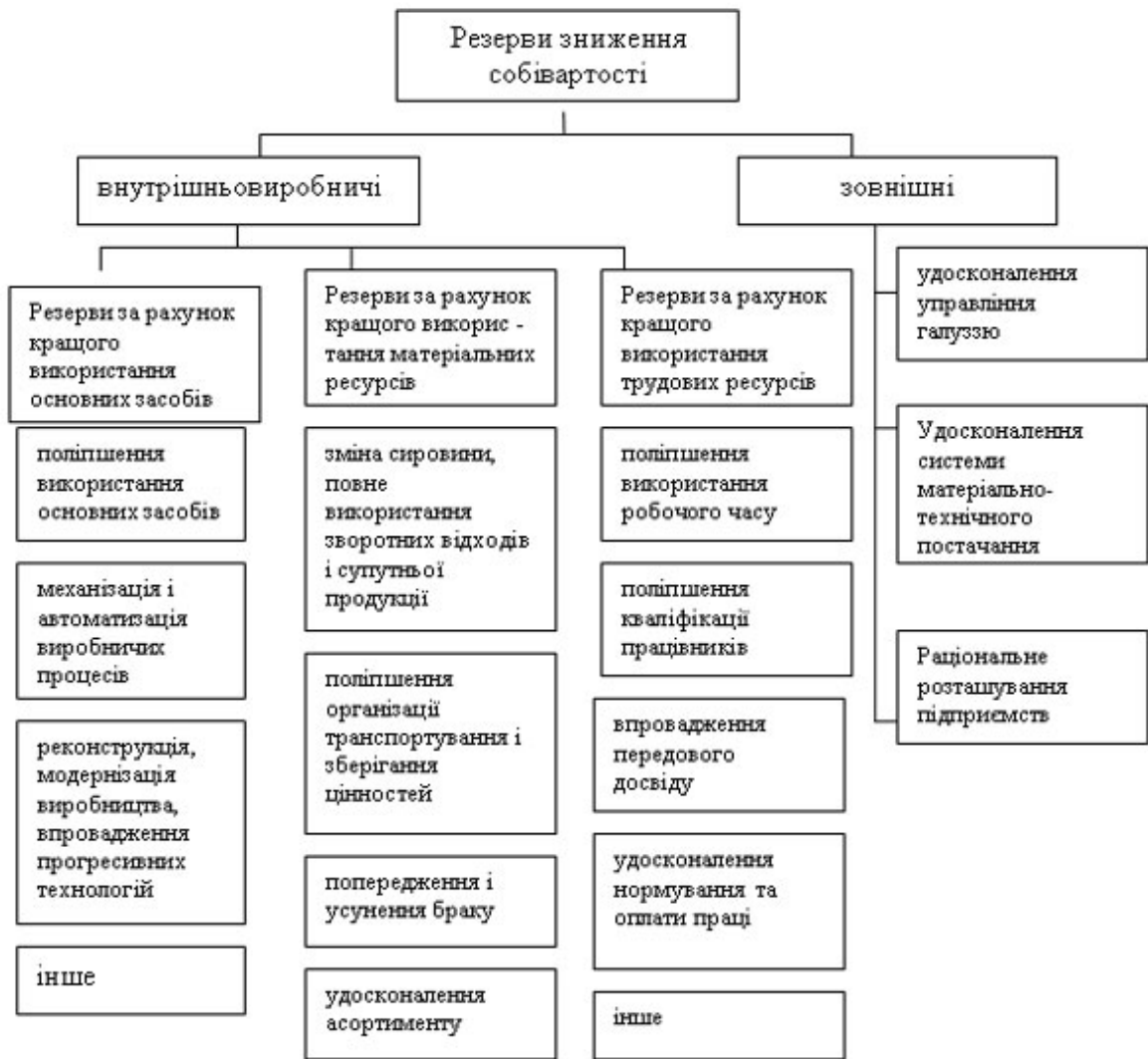


Рис. 2.2 Перелік резервів зниження собівартості продукції

До першої групи резервів належать: невинуватені перевитрати, пов'язані з недотриманням лімітів і нормативів окремих видів витрат, оскільки ліквідація їх знижує собівартість продукції. Резерви другої групи пов'язані з вдосконаленням використання наявного потенціалу, а саме впровадження передових методів праці, поліпшення структури посівних площ, правильним комплектуванням агрегатів, вибором найкращих режимів їх роботи, внесенням в оптимальних співвідношеннях добрив тощо. Резерви третьої групи пов'язані із зміною технології виробництва: доведенням до оптимальної норми внесення добрив, проведенням меліоративних робіт.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Досліджуючи діяльність ПП “Дружба 6 ” Білопільського району, Сумської області можна зробити висновки, що дане підприємство спеціалізується на вирощуванні зернових. При цьому господарство повністю забезпечене земельними, трудовими, матеріальними та грошовими ресурсами, що дає господарству змогу отримувати стабільні прибутки. В господарстві добре налагоджені виробничі процеси з вирощування зернових, але все ж таки незначна увага приділяється внутрішньогосподарському плануванню.

Для підвищення рівня прибутковості господарства та покращення якості виробничих процесів підприємству слід звернути увагу на збільшення виручки від реалізації зернових. Доцільно для цього покращити стан складських приміщень, що дасть змогу зберігати зерно більш тривалий час, а отже, і реалізувати за більш високими цінами. Також треба знаходити нові канали збуту.

Щодо внутрішньогосподарського планування, то господарству слід на це звернути особливу увагу. Доцільно було б зайнятися перспективним плануванням. Це дало б змогу проаналізувати ряд планових економічних показників, можливі канали розподілу продукції та потенційних споживачів і конкурентів, більш детально вивчити ринок, виробничі можливості підприємства, виходячи з наявних ресурсів.

Підприємство ПП «Дружба 6» займає стійкі ринкові позиції, стабільний розвиток, здатне боротися із загрозами зовнішнього середовища та використовувати його можливості. Виходячи з цього, підприємство здатне нарощувати обсяги збуту, розширювати масштаби діяльності, тобто інтенсифікувати існуючі можливості. Для цього йому доцільно застосовувати стратегії росту, а саме стратегію інтенсивного (органічного) росту з оптимізацією виробничих витрат.

Необхідно відшукувати невикористані резерви збільшення обсягів виробництва, зниження сукупних витрат, що дасть змогу знизити собівартість одиниці виробленої продукції.

Значні резерви зниження собівартості криються в суворому режимі економії при використанні матеріально-грошових засобів у процесі виробництва зернової продукції. Практика переконує, що в підприємствах, де контролюється економне використання оборотних фондів, де не допускаються втрати врожаю при збиранні і транспортуванні, збереженні насіння, посадкового матеріалу, значно менше витрачається коштів на одиницю продукції.

Також ефективним було б залучення молодих кваліфікованих спеціалістів, які, можливо, більш обізнані і краще орієнтуються в нинішніх ринкових умовах.

ПП «Дружба б», слід постійно створювати і впроваджувати різноманітні інновації для забезпечення ефективної діяльності у ринковій економіці.

Критерієм ефективності функціонування агрологістичної системи повинна бути не мінімізація, а оптимізація логістичних витрат на основі моделювання. ПП «Дружба б» повинно розробити власний комплекс логістичних заходів з урахуванням потреб ринку та можливостей господарства, що підвищить високоефективний розвиток зернового господарства.

З метою створення ефективної системи логістики необхідно використання системного підходу до формування ланцюгів постачань в АПК й упорядковано систему принципів як методологічної основи такої діяльності; оптимізація логістичних процесів на різних стадіях просування логістичних потоків і в різних фазах діяльності аграрних підприємств; забезпечення нормативного та організаційно-правового регулювання взаємодії між учасниками логістичних ланцюгів; аутсорсинг, залучення до процесів просування матеріальних ресурсів і готової продукції АПК ринкових посередників (закупівельні об'єднання, оптові продовольчі ринки, аграрні торгові дома, аграрні біржі), а також закупівельних, виробничих і торговельних підприємств системи споживчої кооперації України.

Список використаної літератури

1. <http://www.sau.sumy.ua/>
2. <http://uk.wikipedia.org/markivka>
3. Проект Закону "Про державне стратегічне планування". – Режим доступу : http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb_n
4. Васюк, І.В. Зарубіжний досвід впровадження маркетингових логістичних концепцій на підприємстві / І.В. Васюк // ПВНЗ "Буковинський університет": Зб. наук. праць "Економічні науки". Вип. 7 / 2011. — Чернівці, 2011. — С. 163 — 173.
5. Глушок Т. Реформирование структуры управления производством / Т. Глушок // Бизнес-информ. - 2012. - № 2. - С. 52 - 55.
6. Губський Б.В. Інвестиційні процеси в глобальному середовищі. - К.: Наук. думка, 2010. – 251 с.
7. Жаліло Я. Теорія та практика ефективної економічної стратегії держави : монографія / Я. Жаліло // Нац. ін-т стратег. дослідж. - К. : НІСД, 2009. - 336 с.
8. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: Навч. посіб. — К.: Товариство «Знання» КОО, 2013. — 378 с.
9. Мавріна А.О. Маркетинг і логістика у здобутті конкурентної переваги на глобальному ринку / А.О. Мавріна, Н.М. Кутнів // Вісник нац. ун-ту “Львів. політехніка”, Логістика. - 2008. - № 623. - С. 143-149.
10. Мазур Н.А. Конкурентоспроможність виробництва сільськогосподарської продукції та основні напрями її підвищення / Н.А. Мазур, М.В. Місюк // Економіка АПК. – 2007. – № 2. – С. 123-127.
11. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг. – К. : Вид-во Олексія Капусти. – 2008. – 389 с.
12. Післякризовий розвиток економіки України: засади стратегії модернізації: аналіт. доп. - К. : НІСД, 2011. - 66 с.
13. Річна звітність по ПП «Дружба 6» за 2012 рік
14. Річна звітність по ПП «Дружба 6» за 2013 рік

- 15.Річна звітність по ПП «Дружба 6» за 2014 рік
- 16.Стратегічне планування. Навчальний посібник/ О.Берданова, В.Вакуленко, В.Тертичка. – Л.: ЗУКЦ, 2008. – 138 с.
- 17.Топалов А. Д. Умови формування вільних цін на продукцію сільського господарства / А. Д. Топалов // Вісник Запорізького національного університету. – 2009. - №1(4) – С. 103-107.
- 18.Управління інноваційними процесами в межах екосистеми: монографія/ Н.І. Чухрай, Р. Патора, Є.В. Крикавський, інші. За наук. Ред. Н.І. Чухрай. - Львів: Видавництво «Львівська політехніка», 2011. - 216 с.
- 19.Фролова Л.В. Економічна діагностика діяльності підприємств: методичний та практичний інструментарій: навч. посіб. / Л.В. Фролова [и др.]. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2007. – 158 с.
- 20.Шевченко А. М. Інноваційні підходи до шляхів оптимізації та спеціалізації вітчизняного біржового товарного ринку / А. М. Шевченко // Проблеми науки. – 2008. – № 2. – С. 43–48