

Вінницький національний технічний університет

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет менеджменту та інформаційної безпеки

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Удосконалення логістичного управління на підприємстві (на прикладі державного підприємства «Рогатинське лісове господарство»)»

Виконав: студент 2 курсу, групи МБАЗ-20мз
спеціальності 073 «Менеджмент»
Волосянко І.Л. _____

Керівник: к.е.н., доцент каф. ПЛМ
Пілявоз Т.М. _____
« ____ » _____ 2022 р.

Опонент: к.е.н., доцент каф. ФІМ
Коваль Н.О. _____
« ____ » _____ 2022 р.

Допущено до захисту

Завідувач кафедри ПЛМ
_____ д.е.н., проф. Мороз О.О.
« ____ » _____ 2022 р.

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту
Рівень вищої освіти – II-й (магістерський)
Галузь знань – 07 «Менеджмент та адміністрування»
Спеціальність – 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма – Менеджмент і бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри ПЛМ
д.е.н., професор Мороз О.О.

«__» _____ 2022 р.

З А В Д А Н Н Я
НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ
Волосянко Ірені Леонідівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Удосконалення логістичного управління на підприємстві (на прикладі державного підприємства «Рогатинське лісове господарство»)
керівник роботи Пілявоз Тетяна Миколаївна, к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затвержені наказом ВНТУ від «24» березня 2022 року № 65.
 2. Строк подання роботи : 08.06.2022 р.
 3. Вихідні дані до роботи: наукові дослідження, фінансова звітність
ДП «Рогатинське лісове господарство», статистичні дані
 4. Зміст текстової частини: 1 Теоретичні основи логістичного управління підприємством
2 Діагностика особливостей логістичного управління ДП «Рогатинське лісове господарство»
3 Розробка заходів щодо удосконалення логістичного управління ДП «Рогатинське лісове господарство»
 5. Перелік ілюстративного матеріалу: Таблиці: 1 Підходи щодо визначення сутності категорії «логістичне управління». 2 Оцінка основних показників господарської діяльності ДП «Рогатинське лісове господарство» за 2018-2020 роки. 3 Структура логістичних витрат ДП «Рогатинське лісове господарство» за 2019–2020 роки, тис. грн. 4 Склад логістичних витрат ДП «Рогатинське лісове господарство» на поставку продукції. 5 Прогнозовані витрати з урахуванням рекомендацій. 6 Прогноз економічних показників ДП «Рогатинське лісове господарство».
- Рисунки: 1 Система основних принципів для логістичного управління підприємством. 2 Структура заготовленої деревини підприємствами лісового господарства України за видами лісової продукції в 2020 році. 3 Склад лісових земель ДП «Рогатинське лісове господарство».

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1. Спеціальна частина	Пілявоз Т.М., доцент кафедри ПЛМ		

7. Дата видачі завдання « ____ » _____ 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Формування та затвердження теми магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)		
2	Виконання спеціальної частини МКР. Перший рубіжний контроль виконання МКР (1-й розділ МКР)		
3	Виконання спеціальної частини МКР. Другий рубіжний контроль виконання МКР (2-й розділ МКР)		
4	Виконання спеціальної частини МКР. Третій рубіжний контроль виконання МКР (3-й розділ МКР)		
5	Нормоконтроль. Попередній захист МКР		
6	Рецензування МКР		
7	Захист МКР		

Здобувач

(підпис)

Волосянко І.Л.

Керівник роботи

(підпис)

Пілявоз Т.М.

АНОТАЦІЯ

УДК 338.021

Волосянко І. Л. «Удосконалення логістичного управління на підприємстві (на прикладі державного підприємства «Рогатинське лісове господарство»)». Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – Менеджмент. Вінниця: ВНТУ, 2022. 77 с.

На укр. мові. Бібліогр.: 37 назв; 17 рис.; 10 табл.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглядаються економічна сутність та основні напрями удосконалення логістичного управління підприємством. Проведено дослідження загального стану управління ДП «Рогатинське лісове господарство», проаналізовано його фінансовий стан та оцінено ефективність логістичного управління. Наведено пропозиції і рекомендації щодо покращення логістичного управління підприємством з розрахунком економічного ефекту від впроваджених заходів.

Ключові слова: логістика, логістичний підхід, логістичне управління.

ABSTRACT

Volosyanko I.L. «Improvement of logistics management at the enterprise (on the example of the state enterprise «Rohatyn forestry»». Master's degree in specialty 073 – Management. Vinnytsia: VNTU, 2022. 89 p.

In Ukrainian language. Bibliogr.: 37 titles; 17 fig.; 10 tab.

In the master's qualification work the economic essence and the basic directions of improvement of logistic management of the enterprise are considered. The study of the general management of SE «Rohatyn Forestry», analyzed its financial condition and assessed the effectiveness of logistics management. Suggestions and recommendations for improving the logistics management of the enterprise with the calculation of the economic effect of the implemented measures are given.

Key words: logistics, logistics approach, logistics management.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	8
1.1 Сутність та основні принципи логістичного управління підприємством	8
1.2 Сучасні методики оцінювання ефективності логістичного управління на сучасному підприємстві	19
2 ДІАГНОСТИКА ОСОБЛИВОСТЕЙ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДП «РОГАТИНСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО»	27
2.1 Загальна характеристика лісової галузі України та господарської діяльності ДП «Рогатинське лісове господарство»	27
2.2 Діагностика існуючого рівня логістичного управління ДП «Рогатинське лісове господарство»	34
2.3 Оцінка ефективності логістичного управління на ДП «Рогатинське лісове господарство»	39
3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДП «РОГАТИНСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО»	47
3.1 Обґрунтування доцільності удосконалення логістичного управління ДП «Рогатинське лісове господарство»	47
3.2 Економічне обґрунтування запропонованих шляхів удосконалення логістичного управління ДП «Рогатинське лісове господарство»	55
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
Додаток А Фінансова звітність ДП «Рогатинське лісове господарство» Ошибка! Закладка не определена.	
Додаток Б Протокол перевірки навчальної (кваліфікаційної) роботи	77

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективне функціонування бізнесу та його конкурентна перевага на ринку вимагає поступових, але безперервних організаційних і технологічних змін. Цей рух дозволить оптимізувати рівень ефективного виробництва, який буде сумісний із сучасним рівнем науково-технічних досягнень у сфери технології, організації та управління. Відповідні зміни неможливі, якщо організація не адаптується до мінливих вимог ринку, неузгодженого податкового законодавства, адміністративного та державного регулювання.

Сьогодні неможливо уявити собі сучасне підприємство, яке б не була зацікавлено у створенні та впровадженні новітніх механізмів управління, найбільш поширеним з яких є логістика, що базується на принципі впорядкування діяльності суб'єктів господарювання. Загалом підприємства, які використовують у своєму управлінні принципи та методи логістики, є більш конкурентоспроможними, оскільки можна раціоналізувати (знизити) витрати і, зрештою, знизити собівартість продукції.

Сьогодні тема управління логістикою підприємства є дуже актуальною, оскільки в сучасних умовах проблема формування витрат та оптимізації логістичної та постачальної діяльності виникає на різних ланках логістичного ланцюга, а частка логістичних витрат в загальній собівартості продукції на багатьох підприємствах є значною. Зменшення витрат на виробництво готової продукції дозволяє підприємствам підвищити свою прибутковість з мінімальними вкладеннями. Підвищення таких рівнів витрат може призвести до меншого прибутку для бізнесу, який функціонує в конкурентному середовищі.

Запровадження українськими підприємствами інноваційних концепцій та стратегій управління логістикою підвищить конкурентоспроможність та прибутковість підприємств, покращить стан національної економіки та рівень добробуту населення.

Дослідженню проблем, пов'язаних з логістичним управлінням, присвячені роботи О. Амоші, М. Білопольського, В. Геєца, А. Грандберга, М. Гордона, Б. Данилишина, С. Дорогунцова, А. Кальченка, Є. Крикавського, М. Окландера, В. Смиричинського, Н. Чухрай та ін. Необхідність подальшого теоретичного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій щодо формулювання логістичних стратегій управління підприємством потребує подальшого розвитку, що зумовило тему магістерського дослідження.

Мета магістерського дослідження полягає у визначенні заходів щодо удосконалення логістичного управління на підприємстві ДП «Рогатинське лісове господарство».

Для досягнення мети необхідно виконати такі завдання:

- визначити сутність та основні принципи логістичного управління підприємством;
- вивчити методичні підходи до оцінювання ефективності управління логістичною діяльністю на сучасному підприємстві;
- дослідити основні показники господарської діяльності ДП «Рогатинське лісове господарство» та розглянути його загальну характеристику;
- провести діагностику існуючого рівня логістичного управління ДП «Рогатинське лісове господарство» та охарактеризувати ефективність логістичного управління на ДП «Рогатинське лісове господарство»;
- визначити напрями удосконалення логістичного управління ДП «Рогатинське лісове господарство»;
- обґрунтувати доцільність запропонованих шляхів удосконалення логістичного управління ДП «Рогатинське лісове господарство».

Об'єктом дослідження є процес логістичного управління підприємством.

Предмет дослідження – методи та механізм удосконалення логістичного управління підприємством лісового господарства.

Під час вирішення поставлених задач було використано такі методи: аналізу, синтезу та абстрагування для дослідження сутності логістичного

управління; діалектичного підходу, що дає змогу виявити закономірності та тенденції розвитку системи логістичного управління підприємством; дедукції та індукції для визначення низки чинників, що впливають на досягнення загальної цілі; а також специфічні методи економічного аналізу для вивчення тенденцій зміни фінансового стану ДП «Рогатинське лісове господарство».

Наукова новизна одержаних результатів:

- удосконалено: логістичний підхід до управління підприємством шляхом виокремлення особливих характеристик логістичного управління;

- дістало подальший розвиток: обґрунтування теоретичних і практичних аспектів зміни логістичних витрат на товароперевезення та міжцехове перевезення продукції підприємства при формуванні логістичної системи.

Теоретичне значення роботи полягає в розробці напрямків удосконалення логістичного на підприємствах України.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання отриманих результатів в практиці формування ефективного механізму логістичного управління підприємств для забезпечення стабільності їх функціонування та розвитку в умовах ринкової економіки.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Сутність та основні принципи логістичного управління підприємством

Постіндустріальний етап української економіки та необхідність побудови інтелектуального суспільства в умовах інтеграції, комп'ютеризації та глобалізації глобальних економічних процесів вимагають не лише її демократизації, а й суттєвих змін в організації та управлінні всіма ієрархічними рівнями управління на основі моделі сталого економічного розвитку. Враховуючи це, принциповим є застосування інноваційної моделі управління, яка може дати новий імпульс економічному розвитку, удосконалити механізми управління та забезпечити ефективність кожного суб'єкта господарювання [1].

Для ефективного існування підприємств, отримання ними конкурентної переваги на ринку необхідна обов'язковабезперервна організаційно-технічна перебудова. Це наблизить рівень реального виробництва до його оптимального рівня, що відповідатиме досягнутому рівню знань, обладнання, технології, організації та управління виробництвом. Така реструктуризація неможлива без постійного та гнучкого пристосування підприємства до ринкових умов, що постійно змінюються, до нестабільного податкового законодавства та методів державного регулювання.

Основним підходом до побудови такої моделі є логістичне забезпечення економіки в цілому, і управління зокрема, що неможливо без трансформації існуючої системи управління та оволодіння передовими методами управління підприємством на засадах логістики.

Важливою умовою досягнення стійкої конкурентоспроможності на ринку є пошук інноваційних моделей розвитку та управління підприємством, однією з яких є використання логістичного підходу до управління підприємством.

Основні причини входження української економіки в сферу логістичного менеджменту є специфічними, як через тимчасові фактори, пов'язані з перехідним характером української економічної системи, так і через довгострокові та постійні фактори, такі як розмір і географічне положення країни; види, розміри, якість та наявність природних ресурсів; наявність інтелектуального потенціалу та кваліфікованих трудових ресурсів; розмір, спеціалізація та поширення по країні виробничих комплексів і центрів; ступінь інтеграції у світовий економічний простір [2].

До труднощів реалізації основних положень логістики на вітчизняних підприємствах можна віднести, насамперед, нестабільність української економіки, а найважливіші проблеми, пов'язані з ефективним використанням логістики у вітчизняному бізнесі, на думку вчених [3, 4], поділяються на об'єктивні та суб'єктивні.

До об'єктивних причин можна віднести недосконалість методологічної бази впровадження логістики в реальний сектор економіки України; невизначеність меж використання логістики в існуючих економічних системах; нестабільна правова сфера діяльності бізнес-структур, а також непродумана податкова система; відсутність необхідної структуризації економічних систем, які необхідні для здійснення логістики; значний моральний і фізичний знос виробничого обладнання; слабо розвинена транспортна інфраструктура, що не відповідає сучасним вимогам (високий рівень фізичного та морального зносу транспортних засобів і, як наслідок, низька ефективність їх експлуатації); низький рівень розвитку виробничо-технічної бази складів; недостатній рівень розвитку та використання сучасних систем електронного зв'язку, електронних мереж, систем зв'язку та телекомунікацій.

Суб'єктивними причинами є відсутність кваліфікованих спеціалістів з логістики та потенційне небажання керівників змінювати стереотипи роботи на тлі загалом низької правової та управлінської культури. Менеджери із закупівель, постачання та збуту, які звикли виконувати свої традиційні функції, перешкоджають запровадженню наскрізної схеми управління матеріальними

потоками підприємства, оскільки цілі логістики не збігаються з цілями окремих функціональних підрозділів. Крім того, окреме підприємство, оптимізоване з точки зору логістики, може бути неоптимальною ланкою всього логістичного ланцюга через те, що логістичний підхід передбачає залучення безпосередньо підприємства-виробника та його постачальників, посередників і клієнтів. Саме координація логістичного ланцюга, що складається з різних компаній, є найскладнішою при застосуванні методів управління логістикою.

Організація логістики на підприємствах, у логістичних системах, логістичних ланцюгів поставок є важливим чинником організаційного забезпечення ефективного логістичного управління як у вузькому (управління матеріальними ресурсами), так і в широкому розумінні сутності управління підприємством, філософії управління. Зростання значення організації логістики в ефективності логістичного управління було безпосередньо пов'язане з масштабністю поширення концепції логістики на процеси та сфери діяльності підприємства [5, с. 365].

При традиційному підході до управління кожна ланка логістичного ланцюга має свою систему управління, орієнтовану на власні цілі та критерії ефективності. Вихідний матеріальний потік кожної попередньої ланки логістичного ланцюга, на який впливає система управління цією ланкою, з урахуванням її цілей і критеріїв, є вхідними для наступної ланки. Результуючий матеріальний потік для всього логістичного ланцюга є вихідним потоком останньої ланки. Його параметри отримують в результаті самостійної управлінської діяльності, яка здійснюється послідовно в кожній ланці логістичного ланцюга. Тому з точки зору загальних цілей управління вони є спонтанними.

Відповідно до логістичного підходу, управлінська діяльність додається єдиною системою управління логістикою до нового об'єкта – наскрізного матеріального потоку. Ці заходи формулюються з урахуванням загальних цілей та критеріїв ефективності аналізованого логістичного ланцюга, завдяки чому параметри вихідного матеріального потоку є передбачуваними.

Логістичний підхід до управління підприємством спрямований на вдосконалення поточкових процесів в межах керованої системи з точки зору єдиного матеріального ланцюга, інтеграція якого здійснюється на технічному, технологічному, економічному та методичному рівні, а також мінімізація витрат часу і ресурсів досягаються за рахунок оптимізації управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Тому логістичне управління є цілеспрямованим впливом на логістичні потоки з метою синхронізації їх взаємодії та отримання синергетичного ефекту [2].

Як циклічний процес, логістичне управління розглядається з точки зору структурного, процесного та функціонального підходів, які тісно пов'язані між собою. Управління логістикою органічно пов'язане з теорією і практикою маркетингу та менеджменту, тобто ув'язування виробництва і продажу товарів з реальним платоспроможним попитом покупців, стимулювання збуту за допомогою реклами товарів, гнучкості ціноутворення та торгових надбавок (знижок), пошуку нових напрямків діяльності з метою отримання доходу тощо. Діалектична взаємодія та взаємопроникнення логістики, маркетингу та менеджменту разом дають економічний ефект [5].

Загальною метою управління логістикою є реалізація та координація економічних інтересів прямих і опосередкованих учасників бізнес-процесів шляхом найбільш ефективного використання ресурсів у сучасних економічних умовах.

Аналіз існуючих підходів (табл. 1.1) до визначення сутності категорії «логістичне управління» дозволив дати узагальнене визначення цього поняття; Таким чином, логістичне управління – це підхід до організації діяльності підприємства, заснований на засадах і принципах логістики, що характеризується системою комплексного управління складськими, фінансовими та інформаційними потоками з метою досягнення синергії для задоволення потреб підприємства та запитів споживачів з мінімальними витратами ресурсів та часу.

Таблиця 1.1 – Підходи щодо визначення сутності категорії «логістичне управління»

Автор	Визначення
Л.В. Фролова [1]	Логістичне управління виступає цілеспрямованим впливом на просторово-часове балансування бізнес-процесів, що пов'язані з формуванням потоків матеріальних і нематеріальних цінностей, метою якого є синергетичний ефект, який виявляється в чистому грошовому потоці підприємства
Л.В. Забуранна [2]	Логістичне управління є процесом цілеспрямованого впливу на логістичні потоки з метою балансування їхнього руху та досягнення синергетичного ефекту
Є. Крикавський [5]	Логістичний менеджмент – менеджмент в логістичних системах на засадах теорії логістики
І.В. Струтинська [6]	Логістичне управління – це процес приведення інфраструктури компанії до стану рівноваги або досягнення мети ефективного забезпечення та підтримки логістичних процесів і операцій бізнесу
С.В. Мочерний [7]	Логістичне управління – це процес формування стратегії, планування, управління та контролю за переміщенням і зберіганням сировини, запасів, готової продукції та створення інформації від місця походження до місця використання (споживання) з метою найбільш ефективної адаптації та задоволення потреб клієнтів

Загальна мета кожного підприємства визначається з точки зору часткових цілей, визначених потребами оптимізації та раціоналізації підприємницької діяльності, розвитку інфраструктури логістичної системи з урахуванням чинних нормативних документів щодо створення сучасної матеріально-технічної бази виробництва та товарообміну, активного використання передових інформаційних технологій [8, с. 62].

Діяльність промислового підприємства як логістичної системи, тобто такої, що підлягає логістичному управлінню, можна розділити на три блоки [9, с. 10]:

- 1) логістика постачання, що означає комплексне планування, управління

та фізичну обробку потоків матеріалів, сировини, комплектуючих і відповідний потік інформації від їх переміщення від постачальників до первинного виробничого складування;

2) виробнича логістика, яка охоплює управління процесом від початку виробництва до передачі продукції на реалізацію;

3) логістика збуту включає управління рухом готової продукції до замовника.

Характерною рисою логістичного управління є системний, цілісний підхід до організації та здійснення рухів матеріалів і готової продукції від виробництва до кінцевого споживання. Логістичний підхід дає можливість розглядати потік товарів від постачальника до споживача як систему, що є поєднанням взаємодіючих логістичних ланцюгів, залежностей, а логістика - як єдиний, закритий простір завдань підприємства.

У теорії управління підприємством ця сфера завдань визначається як важлива функція підприємства [10]. Отже, логістика трактується як одна з важливих функцій, виконуваних на підприємстві, серед яких можна виділити основні та допоміжні функції.

Інтегруюча функція контролює процес доставки товару від виробника до споживача, починаючи від закупівлі сировини та матеріалів і закінчуючи виробництвом та розподілом каналами збуту. На кожній стадії підприємство стикається з конкретними унікальними труднощами, які мають вирішуватися не окремо, а в цілому, де головна роль відведена збутовій політиці. Вона призначає необхідний обсяг, терміни і асортимент товару, цим впливає сам процес виробництва по всьому підприємстві.

Завдяки логістиці, окремі потоки матеріалів, сировини, стадії їх обробки та розподілу втілюються в інтегровану систему з єдиними стратегічними цілями та завданнями [5, с.40].

Організуюча функція допомагає налагодити комунікаційні канали між учасниками товарно-грошових відносин (виробники, постачальники, збутовики), яким необхідно об'єднати окремі механізми з метою налагодження

зв'язків, що об'єднують різні галузі діяльності. Ця інтеграція відбувається за рахунок єдиного процесу взаємодії всіх учасників та шляхів доставки продукції та інформації від виробника до споживача.

Керуюча функція націлена на ефективну взаємодію вже інтегрованих систем шляхом скорочення витрат та економії різних видів ресурсів на всьому шляху руху продукції. Дана процедура здійснюється шляхом виконання заданих параметрів та у певних межах у матеріалопровідній системі.

Вищевказані функції мають такі особливості [10, с.17]:

1) вони є комплексом взаємозалежних функцій щодо формування, регулювання, реалізації, організації матеріалопотоку в механізмі товарного обігу;

2) дані функції притаманні всім видам суб'єктів товарно-грошових відносин, де координуюча роль може здійснюватися державними структурами (управління транспортом, енергетичними та матеріальними ресурсами, торгівлею тощо);

3) ефективність визначається мінімізацією сукупних витрат за всіх стадіях товарообігу, так як вони становлять значну суму.

Логістика є популярною наукою у сфері товарно-грошового обігу, яка підходить для всіх суб'єктів господарювання, що об'єднує всіх учасників ринку. Вона перетворює на єдину ефективну систему окремі процеси товароруху, забезпечуючи зниження витрат, безперебійну доставку продукції у найкоротші терміни у потрібне місце й у необхідній кількості, що забезпечує конкурентну перевагу підприємства серед аналогічних підприємств.

Завдяки знанням про цю науку багатьом підприємствам вдалося скоротити витрати на транспортування вантажу, вибираючи найкоротші шляхи доставки продукції до кінцевого споживача. Відпала необхідність оренди складських приміщень, оскільки шляхом розрахунку необхідної кількості товару та часу на його реалізацію, продукція не залежується, а постійно перебуває в русі, забезпечуючи безперервний процес виробництва та обороту коштів, збільшуючи рівень доходів організації.

Наявність розгалужених мереж збуту продукту та широкий асортимент товару забезпечує розширення клієнтської бази та налагодження ділових зв'язків з посередницькими організаціями, поширюючи товар не тільки в регіоні, але й далеко за його межами, виводячи підприємство на міжнародний ринок. Таким чином, компанія набирає популярності та зміцнює свій імідж, викликаючи довіру до перевіреного продукту.

Досвід провідних країн світу свідчить про високу ефективність застосування логістики для отримання стійких та довготривалих конкурентних переваг. У конкурентній боротьбі для оцінювання реальних можливостей при розробці заходів та використання коштів, за рахунок яких є можливість підвищення конкурентоспроможності та забезпечення успішного розвитку діяльності підприємства, промислові підприємства проводять ретельний аналіз своїх сильних та слабких сторін.

Основні принципи бізнес-логістики можуть бути такими:

- узгодження логістики зі стратегією підприємства;
- удосконалення організації матеріальних потоків;
- забезпечення отримання необхідної інформації, а також сучасних технологій та обробки;
- готовність ефективно управляти людськими ресурсами;
- підтримка тісних зв'язків з іншими підприємствами при розробці стратегії;
- ретельна розробка логістичних операцій; готовність консолідувати партію товарів;
- сприйняття логістики як унікальної сфери творчості для стратегічної орієнтації компанії; оцінка ефективності роботи логістичних підрозділів [11, с. 30].

Узагальнюючи вищезазначені принципи, можна виділити базову систему логістики управління підприємством (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Система основних принципів для логістичного управління підприємством

Ефективна робота підприємства можлива без впровадження системи інформаційного менеджменту. Існування системи інформаційного управління дозволяє швидше реагувати на зміни ринку, спрощувати процеси управління, автоматизувати численні операції [12, с. 113].

Основна концепція логістичного підходу до управління виробничими потоками всередині промислових підприємств визначає сучасні тенденції в управлінні сировинними та матеріальними потоками, які забезпечують умови переходу до гнучкого планування виробництва, обміну та споживання. Наявність гнучкого плану дозволяє уникнути проблем, пов'язаних із використанням традиційних методів управління виробничими процесами на промисловому підприємстві. По-перше, можна скласти більш збалансований і внутрішньо узгоджений план управління виробничими процесами та виробничою господарською діяльністю на промислових підприємствах. Крім того, в такому плані легше і простіше внести необхідні корективи.

Предметом логістичного управління виступають всі логістичні процеси, пов'язані із зміною параметрів розміщення, часу, форми матеріальних, інформаційних і фінансових потоків на підприємствах [5, с. 55].

На підприємстві виділяються такі підсистеми логістичного управління: закупівлі, транспорт, збут, виробництво та складська логістика. Розглянемо основні завдання кожного з напрямків логістичного управління діяльністю підприємств:

1. Підсистема закупівель спрямована на підвищення ефективності шляхом вибору компетентних постачальників, оптимізації процесу закупівель, розробки процесу управління закупівлями, використання стандартних методів роботи, дослідження ринку, стратегії та тактики закупівель.

2. Транспортна підсистема забезпечує розробку раціональних схем доставки, визначення транспортних маршрутів, оптимальне транспортне навантаження, збереження єдності транспортного процесу з виробничим і складським процесами, розрахунки перевезень.

3. Підсистема збуту спрямована на систематичне дослідження ринку, збільшення швидкості обслуговування та виконання замовлень, підвищення рівня логістичного обслуговування, зменшення кількості скарг, штрафів тощо.

4. Виробнича підсистема реалізує методи управління запасами, планування виробництва, забезпечення виробництва, облік матеріальних потоків, дотримання виробничого циклу, підвищення якості продукції.

5. Складська підсистема полягає у вдосконаленні складських процесів шляхом впровадження складських технологій, підвищення якості складських послуг, їх стандартизації та раціонального розподілу [13, с 537].

Очевидно, що для успішного впровадження логістичного підходу потрібні кваліфіковані та навчені працівники. Як об'єкт впливу для всього персоналу підприємства можна визначити взаємопов'язані процеси, які здійснюються на всіх етапах виробничо-управлінської діяльності. Цей погляд заснований на процесному підході, який розглядає управління відповідними ресурсами як процеси.

Нарешті, ефективна реалізація різноманітних процесів на підприємстві породжує необхідність їх взаємозв'язку та інтеграції шляхом управління ними як однієї системи (системний підхід). Наприклад, при використанні логістичних методів системна організація транспортної діяльності забезпечує зниження транспортних витрат, оптимізацію маршрутів руху, узгодження графіків та мінімізацію самостійних поїздок. Оптимізація маршрутів і розкладів – ще одна конкурентна перевага, що забезпечує успішне виконання завдань суб'єкта господарювання.

Спостерігається позитивний вплив на зниження загальних витрат або збільшення загального прибутку, навіть якщо це може негативно вплинути на діяльність окремих підрозділів. У міжфірмових відносинах подібний результат виходить за рахунок узгодження інтересів усіх учасників логістичного процесу, прагнучи компенсувати додаткові витрати за рахунок отримання позагалузевого ефекту [14, с. 115].

Ще одним з економічних ефектів застосування логістичного підходу є значне скорочення часу проходження товарів за ланками логістичного ланцюга. Відповідно до низки досліджень, понад 95% часу обороту продукції посідає логістичні операції, а витрати власне виробництво 2-5% даного ресурсу [15, с. 90].

На думку фахівців, під час використання логістики досягається скорочення часу руху товару на 25-45% [16, с. 50]. Досягається можливість найшвидшого та своєчасного задоволення споживача. Підвищується рівень сервісу, знаходять стійкі економічні партнери, що забезпечує стабільне становище організації над ринком. Як згадувалося вище, логістичний підхід практично забезпечує комплексну інтеграцію суб'єктів макрологістичної системи.

Вкрай важливо у цьому процесі організувати ефективну взаємодію підприємства з постачальниками матеріальних ресурсів. У логістичній теорії ця співпраця розглядається на довгострокову перспективу, що дозволяє

побудувати стабільну систему забезпечення підприємства необхідними ресурсами, а споживача відповідно готовою продукцією.

Таким чином, застосування принципів логістичного управління дозволить підприємствам забезпечити високу конкурентоспроможність своїх товарів і послуг за рахунок оптимізації витрат, пов'язаних з виробництвом і реалізацією товарів, прискорення оборотності оборотного капіталу та максимального задоволення споживачів якісними товарами та послугами. Цей ефект досягається за рахунок значного скорочення матеріальних ресурсів і запасів готової продукції у сферах виробництва, постачання та маркетингу, скорочення виробничих циклів і циклів замовлень клієнтів, впровадження гнучкої автоматизації та роботизованого виробництва, а також забезпечення швидкого переходу на нові продукти, канали збуту тощо.

1.2 Сучасні методики оцінювання ефективності логістичного управління на сучасному підприємстві

Наразі не існує єдиного методологічного підходу до кількісної оцінки ефективності логістичної системи. Основним методичним принципом економічної ефективності логістичної системи має бути принцип системного підходу, реалізація якого полягає в оцінці економічного ефекту від логістичної діяльності для всіх партнерів логістичної системи на потоки матеріалів від виробництва до кінцевого споживання з урахуванням їх суперечливих економічних інтересів. загальні витрати протягом усього логістичного циклу.

Ефект від використання логістичних методів, а також їх вплив на конкурентоспроможність та економічну ефективність підприємства, безпосередньо залежить від того, як ці методи співвідносяться зі стратегією організації та як ця стратегія реалізується [17, с. 208].

Принципи використання логістичних методів вимагають повної інтеграції транспорту, виробництва, збуту, технічного та матеріального забезпечення, а

також інформаційних потоків в одну загальну систему, яка спрямована на підвищення ефективності кожного з видів діяльності [18, с. 80].

Підвищення економічної ефективності організації шляхом використання логістичних методів досягається за рахунок ефекту економії: економії часу, матеріальних і трудових ресурсів, фінансів, обладнання, виробничих площ тощо.

Таким чином, використання логістичних методів (логістичного підходу) спрямоване на мінімізацію витрат. Саме такий підхід може призвести до вищих економічних результатів, ніж зростання продажів.

Використання логістичного підходу забезпечує як мінімізацію різноманітних витрат логістичної діяльності, так і всіх витрат загалом. Таким чином, у логістичній системі компанії загальні витрати будуть розглядатися як ключовий параметр оптимізації [19, с 90].

Однак можна мінімізувати ті витрати, які можна точно оцінити. Тому система обліку витрат на виробництво і діяльність учасників логістичної системи підприємства повинна точно ідентифікувати всі витрати, що виникають при реалізації логістичних функцій, а також формувати дані про найважливіші витрати і характер їх взаємодій.

Логістична система має безпосередній вплив на всі параметри підприємства, однак найбільш точно вплив логістики можна відобразити в економічних показниках (фінансових результатах). Мінімізація витрат при збільшенні продажів призводить до збільшення прибутку, що перетворюється на прибутковість [20, с. 21].

Таким чином, у цьому контексті розмір прибутку безпосередньо характеризує логістичну систему підприємства, тобто залежить від розміру виконуваних логістичних функцій, їх вартості та витрат. Рентабельність у цьому випадку показує ефективність логістичної системи організації, а також ефективність витрачання різних ресурсів у цій системі.

Найбільше впливу логістичних методів на економічні показники діяльності підприємства можна показати на прикладі моделі стратегічного

прибутку. Складовими компонентами даної моделі є фактори фінансової та господарсько-виробничої діяльності підприємства, а підсумковим параметром – коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE).

Ефективність окремих логістичних операцій, пов'язаних з трансформацією матеріальних, інформаційних, фінансових та інших потоків, слід оцінювати з точки зору досягнення глобальної мети всієї логістичної системи та підвищення загальної ефективності.

Завданнями оцінки економічної ефективності є:

- формування концепції економічної ефективності логістичної системи на основі системного підходу;
- розробка методів та показників оцінки економічної ефективності логістичної системи;
- виявлення факторів, що впливають на ефект;
- виявлення та мобілізація резервів з метою підвищення економічної ефективності логістичної системи.

Процес формування ефекту в логістичній системі слід розглядати як єдине ціле, який полягає у визначенні загального економічного ефекту з урахуванням економії та витрат усіх логістичних підсистем для всіх видів потокових процесів: матеріальних, фінансових, інформаційних, тощо

Аналіз факторів, що створюють ефект, дозволяє визначити основні складові економічної ефективності логістичної системи. Процеси управління та прийняття рішень у логістичній системі мають базуватися на системі відповідних показників, що відображають ефективність цієї системи.

Існує два основних напрями оцінки ефективності логістичних систем: перший базується на оцінці та оптимізації логістичних витрат, а другий базується на визначенні комплексних показників для оцінки ефективності логістичних процесів, що включають як якість, так і вартість. Використання методів оцінки ефективності логістичної системи, що полягає в розрахунку вищевказаних показників, дозволяє системно підійти до

аналізу проблем на підприємстві, але їх істотним недоліком є необхідність розробки та використання стандартів оцінки [21, с. 165].

Тому, на думку Ананко І.М., актуальним завданням є удосконалення методології оцінки ефективності логістичної системи автотранспортного підприємства на основі таких вимог (рис. 1.2) [22, с. 128].

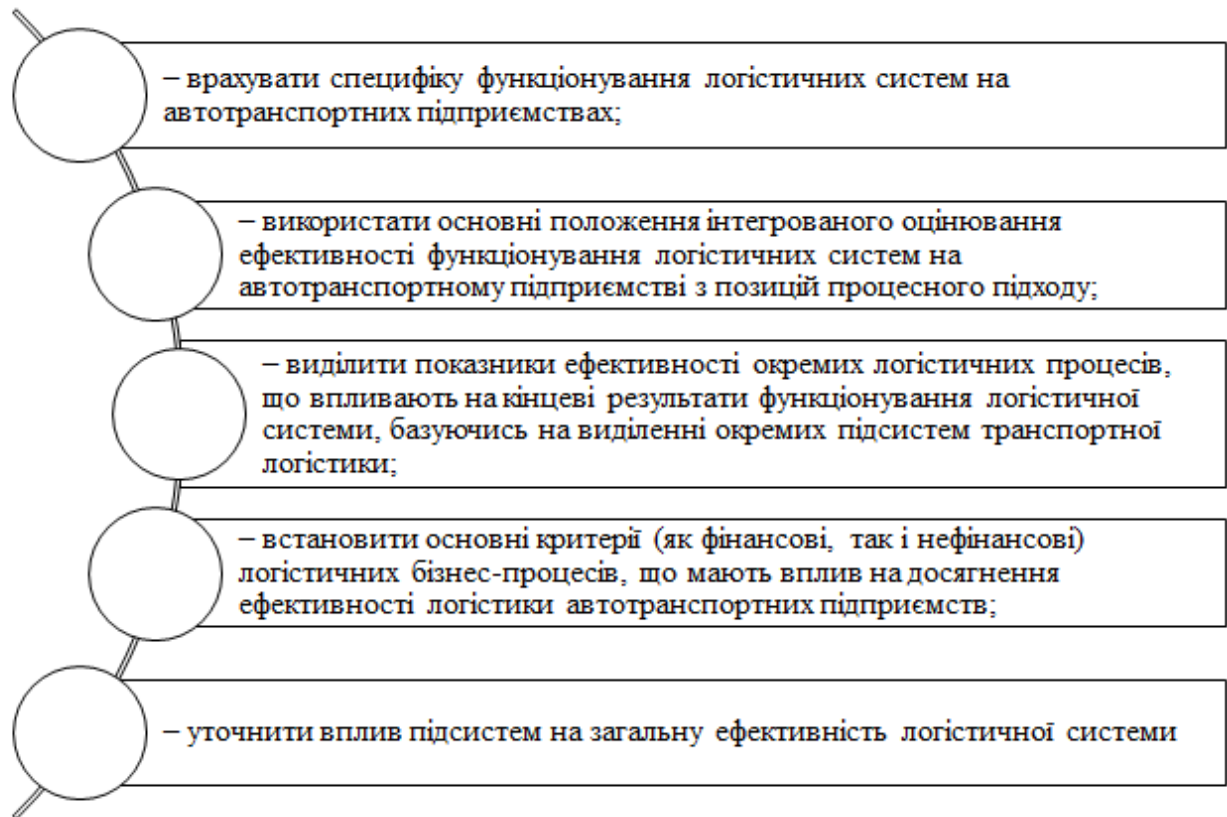


Рисунок 1.2 – Завдання удосконалення методики оцінювання ефективності логістичного управління

Наприклад, науковець Колодка Я.В. вважає, основними показниками оцінки ефективності логістичної системи підприємства, повинні бути (рис. 1.3) [23, с. 132].

До показників, які характеризують логістичну систему, можна віднести показники оцінки логістичних активів (основних засобів, оборотного капіталу) – швидкість обертання запасів, термін окупності інвестицій, площа складських приміщень, їх місткість, пропускна спроможність, обсяг готової продукції тощо.

До показників, що відображають діяльність системи, належать показники ефективності, продуктивності, надійності та гнучкості логістичної системи.

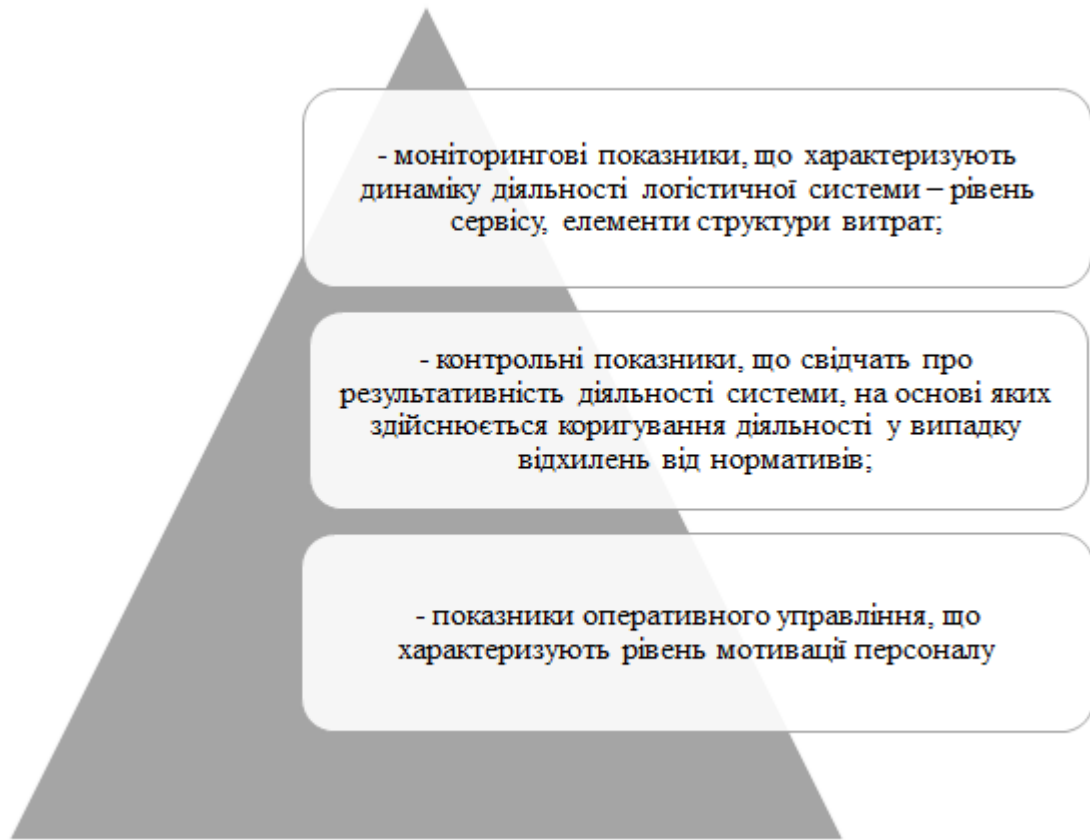


Рисунок 1.3 – Основні показники оцінки ефективності логістичної системи підприємства [23, с. 132]

Узагальнюючи погляди сучасних дослідників щодо оцінки ефективності логістичного управління підприємством, доцільно використовувати підхід збалансованої системи показників (BSC). Даний підхід є інструментом стратегічного управління результативністю, частково стандартизованою формою звітності, яка дозволяє керівникам відстежувати ефективність роботи співробітників, а також результати чи невиконання. Його можна застосувати до комплексного аналізу логістичної системи підприємства. Цей підхід може використовувати ключові показники ефективності для оцінки ступеня досягнення цілей, ефективності логістичних процесів і роботи логістичного відділу, а також кожного працівника, задіяного в логістичній системі [24].

Застосування запропонованого методу у сфері логістики підприємства має охоплювати чотири основні аспекти, а саме (рис. 1.4):

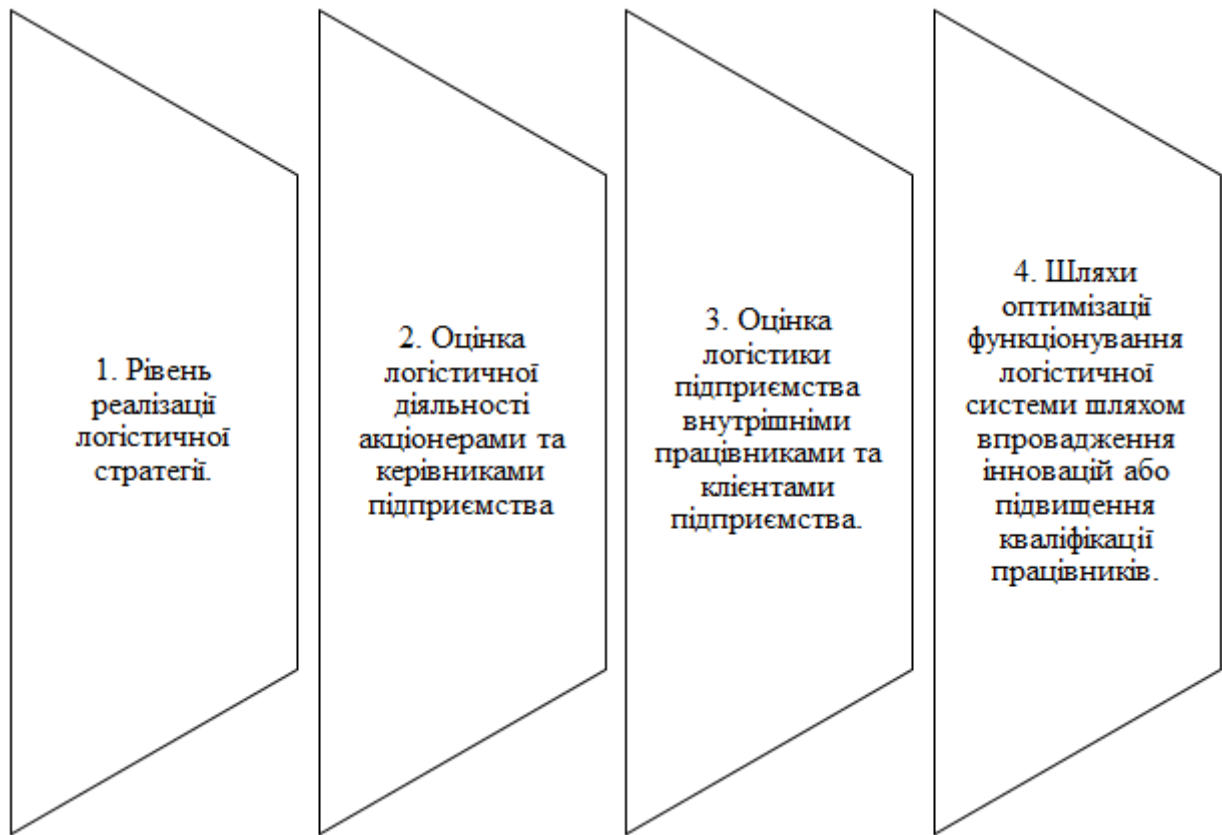


Рисунок 1.4 – Основні аспекти методу логістичного управління

До розробки та впровадження системи BalancedScorecard залучається команда проекту, до складу якої входять експерти відділу логістики, керівники інших підрозділів та консультанти.

Система BalancedScorecard логістичного підрозділу включає дві групи індикаторів:

1) показники транспортних витрат взаємодії із зовнішніми учасниками ринку;

2) показник транспортних витрат для внутрішньої роботи підприємства.

Показники даних напрямів оцінки детальніше розглянемо на рис. 1.5.

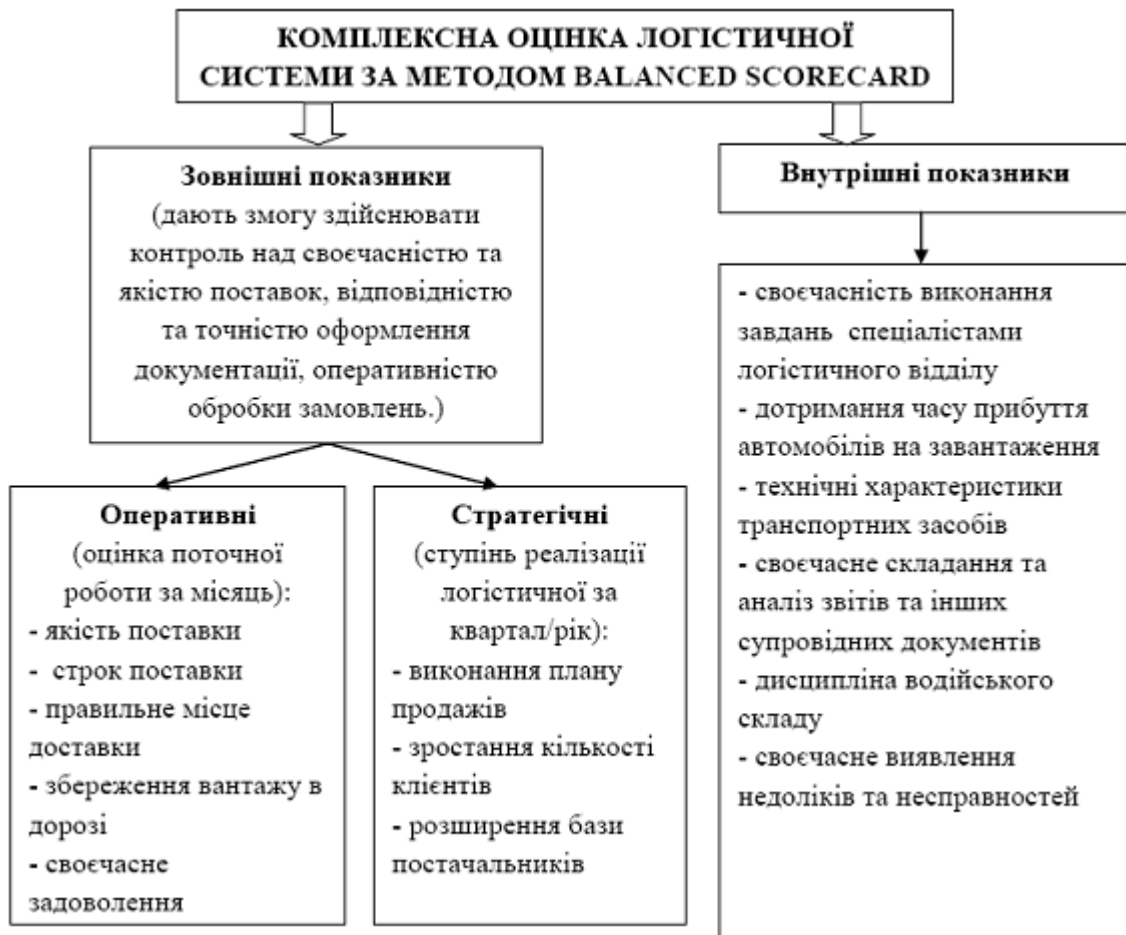


Рисунок 1.5 – Комплексна оцінка логістичної системи за методом BalancedScorecard [24]

Результатом роботи команди проекту має стати створення оптимального набору ключових показників для конкретного підприємства. Надалі команда буде доопрацьовувати та покращувати систему BalancedScorecard та визначати послідовність її впровадження. Також необхідно розробити плани для ознайомлення з дією нової стратегії та забезпечення співробітників комплексними стимулами для запобігання наслідкам опору змінам.

Під час роботи може знадобитися розробити стратегічний план для бізнесу, щоб точно визначити показники, необхідні для аналізу ефективності логістики.

Тому кінцевою метою комплексного аналізу логістичної системи підприємства є пошук резервів і шляхи вдосконалення логістичної системи, які в основному включають:

- оптимізацію потоків матеріальних ресурсів, транспортування товарів і готової продукції;
- забезпечення узгодження стратегічних, тактичних та операційних цілей логістичної стратегії із загальними цілями та стратегіями підприємства;
- створення раціонального алгоритму взаємодії між усіма учасниками логістичного ланцюга для надання клієнтам якісних послуг за принципом «підвищення якості – зниження витрат».

Таким чином, логістичне управління – це процес формулювання стратегії, планування, управління та контролю за переміщенням і зберіганням сировини, запасів, готової продукції та створення інформації від місця походження до місця використання (споживання) для того, щоб найбільше ефективно коригувати та задовольняти потреби клієнтів. Логістика є ефективним інструментом підвищення прибутковості підприємства, оскільки приблизно половину загальних витрат підприємства складають логістичні витрати, а саме: придбання матеріалів і комплектуючих, зберігання матеріальних ресурсів незавершеного виробництва та готової продукції, транспорт, збут і складське господарство.

Логістичне управління підприємством узгоджує економічні інтереси учасників бізнес-ресурсів шляхом найбільш ефективного використання наявних у цей період ресурсів, ця співпраця має призвести до загального зміцнення вітчизняних компаній на ринку та підвищення їх конкурентоспроможності на зовнішніх ринках.

Ефективне використання логістики в операційній діяльності сучасного підприємства дозволяє оптимізувати потік продукції та інформації компанії, забезпечити узгодження інтересів усіх учасників ланцюга поставок з метою підвищення фінансових результатів, у тому числі прибутку. Це забезпечує економічне зростання підприємства на ринку та забезпечує конкурентоспроможність і стабільність розвитку.

2 ДІАГНОСТИКА ОСОБЛИВОСТЕЙ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДП «РОГАТИНСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО»

2.1 Загальна характеристика лісової галузі України та господарської діяльності ДП «Рогатинське лісове господарство»

Сьогодні ліси є важливим стратегічним природним ресурсом України та основним джерелом деревини, продовольчої та лікарської сировини, а також інших біопрепаратів, багато з яких ще досліджуються.

Вони є сферою лісового господарства, яка створює робочі місця та виробництво. Тому доцільно припустити, що процвітання громад лісових територій безпосередньо залежить від розвитку лісового господарства, а це, в свою чергу, безпосередньо впливає на розвиток економіки регіону (країни) та здоров'я населення, а також на розвиток рекреаційної сфери. промисловості [25].

Лісове господарство України займає 1/6 її території (загальна площа лісових площ з 2020 року становить майже 10,4 млн га, у тому числі 9,6 млн га заросли лісовою рослинністю), але останнім часом проблеми лісового господарства, ефективної вирубки та переробки деревини актуалізуються. на фоновий план, а отримання швидкого фінансового результату стає звичайною практикою в бізнесі.

У структурі ВВП України лісове господарство займає незначну частку (0,5-0,6%), але динаміка лісопродукції (робіт, послуг) та заготівлі деревини у 2000-2020 рр. залишається позитивною [25].

Лісове господарство майже в усіх лісових районах України здійснюють спеціалізовані державні та комунальні лісогосподарські підприємства, підпорядковані державі та територіальним громадам. На момент розмежування території близько 1,3 млн. га (13%) лісових угідь перебувають у постійному комунальному користуванні підприємств, підпорядкованих органам місцевого самоврядування.

На бавовняні ліси припадає менше 0,2% загальної площі лісів. Близько 0,8 млн. га лісових угідь залишилися невикористаними та відведені під заповідні території [25].

Структура заготовленої деревини підприємствами лісового господарства України за видами лісової продукції в 2020 році показана на рис. 2.1.

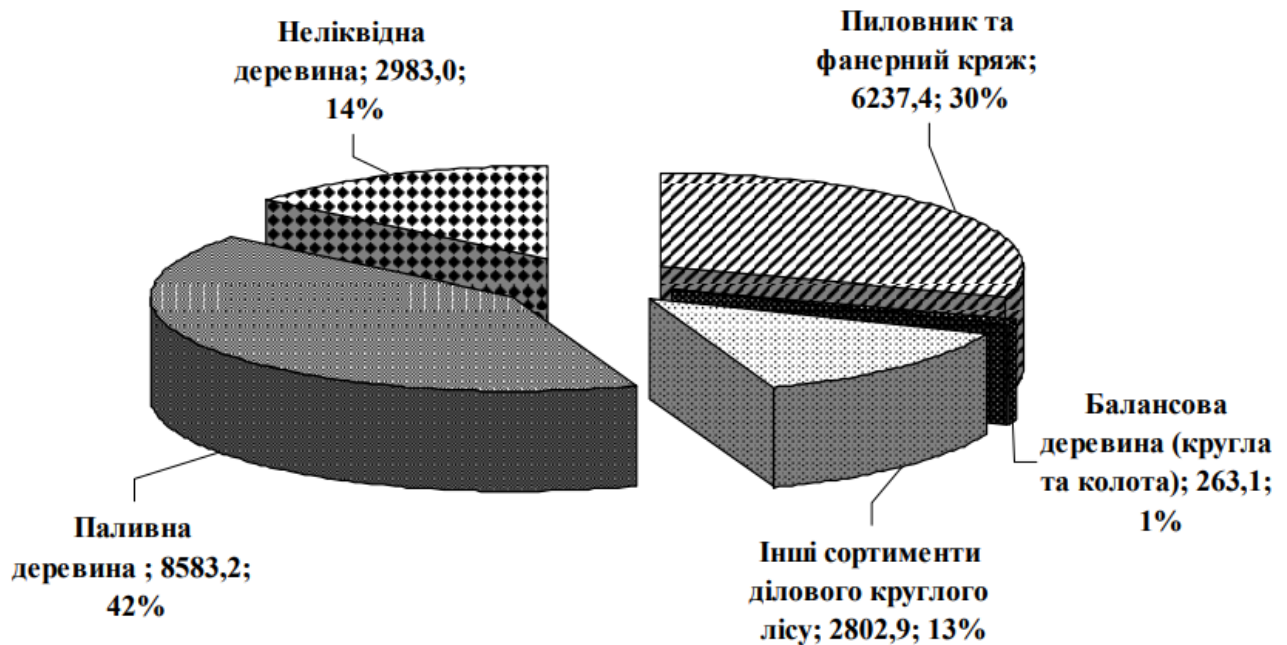


Рисунок 2.1 – Структура заготовленої деревини підприємствами лісового господарства України за видами лісової продукції в 2020 році

Як показано на рисунку 2.1, у структурі заготівлі та реалізації деревини в Україні домінує паливна деревина.

На діяльність лісгосподарських підприємств в сучасних умовах господарювання впливає значна кількість внутрішніх і зовнішніх факторів, тобто час і місце, комерційні умови продажу, характер покупця, стан ринку та економіки країни, регіону, тенденції світового ринку та інші мікро- та макроекономічні фактори, що вони не завжди визначають ефективне функціонування підприємств з метою збереження потенціалу природних ресурсів. Враховуючи специфіку лісгосподарських підприємств, слід зазначити, що останні мають існувати з урахуванням принципів концепції сталого розвитку. Ця концепція є різновидом економічної моделі розвитку

господарської діяльності, пов'язаної з природними ресурсами, у поєднанні з економічними, соціальними та екологічними факторами.

Незважаючи на значний потенціал лісового сектора, його управління та використання є неефективним, не відповідає сучасним вимогам і потребує вдосконалення. Сучасний стан лісів в Україні внаслідок безперервних змін лісгосподарських норм та економічних меж в останні десятиліття є незадовільним, через менші ресурси деревини у віці первинного використання порівняно з цільовими еталонними насадженнями, значна частка насаджень з неприпустимо низьким рівнем частка первинних видів у змішаних насадженнях, та незадовільна товарна структура насадження.

Для регулювання виробництва та переходу до сталого розвитку необхідно передусім підвищити ефективність існуючого виробничого потенціалу за рахунок використання ефективних технологій заготівлі та переробки деревини, що підвищить конкурентоспроможність готової лісової продукції. Тому необхідно: визначити пріоритети (структурні та інвестиційні) ефективного використання потенціалу природних ресурсів; відновити механізм співпраці в регіоні та на міжрегіональному рівні; збільшити частку кінцевої продукції, отриманої в кінці виробничого циклу.

Об'єктом дослідження є процес логістичного управління державним підприємством «Рогатинське лісове господарство».

Держлісгосп створений на базі Воронівського, Рогатинського, Пуківського, Букачівського та Бурштинського лісництв колишнього Івано-Франківського лісокомбінату.

З 1997 року по всій території лісового господарства здійснюється безпосереднє лісовпорядкування, під час якого на підставі щорічної повномасштабної оцінки проводяться роботи на територіях, охоплених господарською діяльністю, на прийнятих землях, на лісових ділянках, уражених природними катастрофами, були внесені відповідні поточні зміни до таксаційної та картографічної бази даних, які постійно оновлювалися.

Відповідно до наказу Держкомлісгоспу України від 03.04.2006 р. № 83 та у зв'язку з необхідністю адаптації Статуту та назви підприємства до Господарського кодексу України та розпорядження Держкомлісгоспу України регуляторною політикою та державним підприємством України від 29.06.2004 р. № 792/9391 «Про затвердження вимог щодо внесення найменування юридичної особи або її територіальної одиниці» Рогатинський лісгосп перейменовано у Державне підприємство «Рогатинське лісове господарство» [26].

З 2008 року безперервне ведення лісового господарства передано до нової організації праці, а функція збору польової інформації – до лісогосподарського підприємства.

Середньооблікова чисельність працівників у 2020 році становила 101 осіб. Обсяг реалізації лісопродукції у 2020 році склав 17050 тис. грн.

Господарська діяльність ДП «Рогатинське лісове господарство» орієнтована на вирощування високоврожайних, стійких насаджень з метою покращення рекреаційної, природної та захисної функцій лісів. Щорічно підприємство створює близько 15 га лісових культур, догляд за ними здійснюється на площі понад 100 га. 25 га залишається під природне зарощування. У лісових розсадниках компанії на площі близько 4 га вирощують понад 500 тис. штук садивного матеріалу [26].

ДП «Рогатинське лісове господарство» реалізує лісоматеріали та деревину промислового та непромислового призначення.

Розташування Рогатинського лісництва характеризується слаборозвиненою промисловістю і відноситься до сільськогосподарських районів області. Провідною галуззю народного господарства в районах розміщення держпідприємства є багатогалузеве сільське господарство. Лісова та деревообробна промисловість є одними з провідних галузей промисловості області. Найбільшими споживачами деревини є ТОВ «Укрлісекспорт», ПрАТ «Серин-Форест», ТОВ «Вест Вуд Менеджмент», ТОВ «Екотера Тренінг», ТОВ

«Транс АВТ-Р», підприємства району, місцеве населення та промислові підприємства обласного значення, які займаються переробкою деревини.

Нааявні в лісовому фонді землі сільськогосподарського призначення використовуються для потреб мисливського господарства, службових ділянок працівників лісового господарства. Випас тварин у лісовому фонді місцевим населенням не здійснюється. З побічних лісових користувань мають місце збір грибів, ягід та лікарської сировини, що здійснюється місцевим населенням для власних потреб. Крім забезпечення потреб народного господарства в деревині та побічних продуктах лісокористування, лісові насадження мають велике природно-рекреаційне значення.

Щорічно рубки для покращення якості лісів охоплюють близько 590 га з заготівлею 10 000,00 куб. м ліквідної деревини, з якої на площі 130 га здійснюється догляд за вирубкою молодняку.

Загальна площа лісового фонду у постійному користуванні ДП «Рогатинське лісове господарство» становить 14 988 га. До складу Рогатинського лісництва входять: Воронівське (4192 га), Рогатинське (3215 га), Пуківське (4498 га), Букачівське (3083 га) лісництва.

Лісові угіддя ДП «Рогатинське лісове господарство» займають 14 746 га (рис. 2.2).

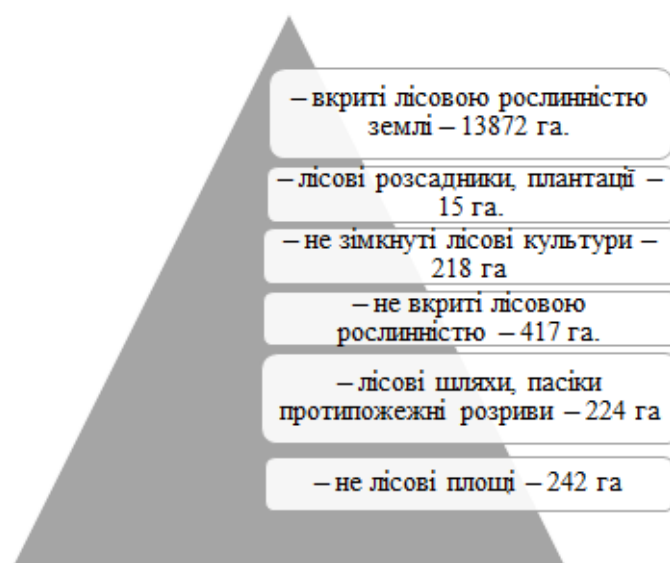


Рисунок 2.2 – Склад лісових земель ДП «Рогатинське лісове господарство»

У лісовому фонді ДП «Рогатинське лісове господарство» переважають середньовікові насадження, які складають – 47,4% від вкритої лісовою рослинністю площі.

Питома вага деревостанів ДП «Рогатинське лісове господарство» за віковими фазами розвитку представлена на рис. 2.3.



Рисунок 2.3 – Питома вага деревостанів ДП «Рогатинське лісове господарство» за віковими фазами розвитку

Загальний запас деревостанів становить 3 220 400 куб.м, середня щільність 0,7. ДП «Рогатинське лісове господарство» зацікавлено в роботі з будь-яким клієнтом. Серед клієнтів – як приватні особи, так і великі підрядники, а також державні установи.

Структура управління ДП «Рогатинське лісове господарство» має лінійну функціональну форму.

На основі аналізу фінансової звітності як внутрішнього джерела інформації, можна комплексно оцінити фінансово-господарську діяльність ДП «Рогатинське лісове господарство». Детальне вивчення динаміки основних показників господарської діяльності допомагає визначити конкретні процеси в організації та відстежити тенденції її економічного розвитку (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1 – Оцінка основних показників господарської діяльності ДП «Рогатинське лісове господарство» за 2018-2020 роки

Показники	Роки			Відхилення %	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн	27843	26606	17050	-4,44	-35,92
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	16726	16962	14443	1,41	-14,85
3. Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	78	80	-4502	2,56	-
4. Чисельність працівників, осіб	111	108	101	-2,7	-6,48
5. Фонд ЗП, тис. грн.	9601	10652	9585	10,95	-10,02
6. Продуктивність праці на 1 працівника	251	246	169	-1,99	-31,3
7. Середньорічна ЗП, тис. грн.	86	99	95	15,12	-4,04
8. Витрати на 1 тис. грн. реалізації продукції	0,601	0,638	0,847	6,16	32,76
9. Рентабельність продажу, %	0,28	0,30	-26,4	7,14	-

Ключовим показником, який найбільш точно характеризує фінансово-господарську діяльність організації, є чистий дохід від реалізації. Результати аналізу фінансових показників показують, що в 2019 році чистий дохід від реалізації зменшився на 4,44%, а в 2020 році на 35,92%, що свідчить про зниження обсягів реалізації.

Собівартість реалізованої продукції в 2019 році зросла на 1,41%, а в 2020 році зменшилась на 14,85 %.

Чистий прибуток ДП «Рогатинське лісове господарство» за 2019 рік зріс на 2,56%, тобто на 2 тис. гривні. На жаль, у 2020 році підприємство зазнало збитків через скорочення продажів та збільшення витрат.

У аналізованому періоді кількість працівників скоротилася – у 2019 році на 2,7% та у 2020 році на 6,48%.

Продуктивність праці на одного працюючого у 2020 році знизилася на 31,3%. У зв'язку зі збільшенням фонду оплати праці працівників у 2019 році на 10,95 % середня річна заробітна платана одного працівника також зросла на 15,12 %, тобто на 13 тис. грн. порівняно з 2018 роком. У 2020 році спостерігаємо зниження середньорічної заробітної плати на 4,04 %.

Рентабельність продажу за 2018-2019 рр. була на дуже низьком рівні, а в 2020 році має відємне значення через отримання ДП «Рогатинське лісове господарство» чистого збитку.

Таким чином, аналізуючи господарську діяльність ДП «Рогатинське лісове господарство», можна зробити висновок, за 2018-2020 рр. підприємство знизило обсяги реалізації продукції, в 2020 році отримало чистий збиток, показники економічної та фінансової ефективності значно зменшились, що вказує на зниження конкурентоспроможності ДП «Рогатинське лісове господарство» на ринку.

2.2 Діагностика існуючого рівня логістичного управління ДП «Рогатинське лісове господарство»

Сучасна логістична діяльність у ДП «Рогатинське лісове господарство» включає перелік робіт та послуг у сфері доставки та транспортування продукції зі складів до споживачів.

Транспортно–експедиторська діяльності підприємства поділяється на дві частини:

- 1) транспортне обслуговування або транспортна логістика, що включає доставку продукції, надання транспортних засобів і їх повне обслуговування;
- 2) документальне супроводження перевезення вантажів, оформлення замовлень, страхових і торгових декларацій, оформлення замовлень та

забезпечення схоронності вантажу, тобто експедиторські послуги, а також контроль доставки, навантаження та відвантаження продукції.

Такий поділ дає змогу оцінити ефективність транспортно-експедиторської діяльності підприємства, запровадити відповідний облік та ефективний контроль за регулюванням рівня запасів та відправлення замовлень, дозволяє підприємству забезпечити упорядкований товарообіг.

Це також дозволяє ефективно використовувати складські площі та забезпечує необхідні умови зберігання, скорочуючи терміни зберігання запасів і збільшуючи ротацію продукції на складі.

З точки зору логістики важливо облаштувати склади, де відбувається розвантаження та завантаження продукції, щоб пристосувати їх до різних видів транспорту. Таким чином, розвантажувально-навантажувальна операція дозволяє скоротити час простою транспортних засобів. На цьому етапі виконується ряд таких операцій (рис. 2.4).

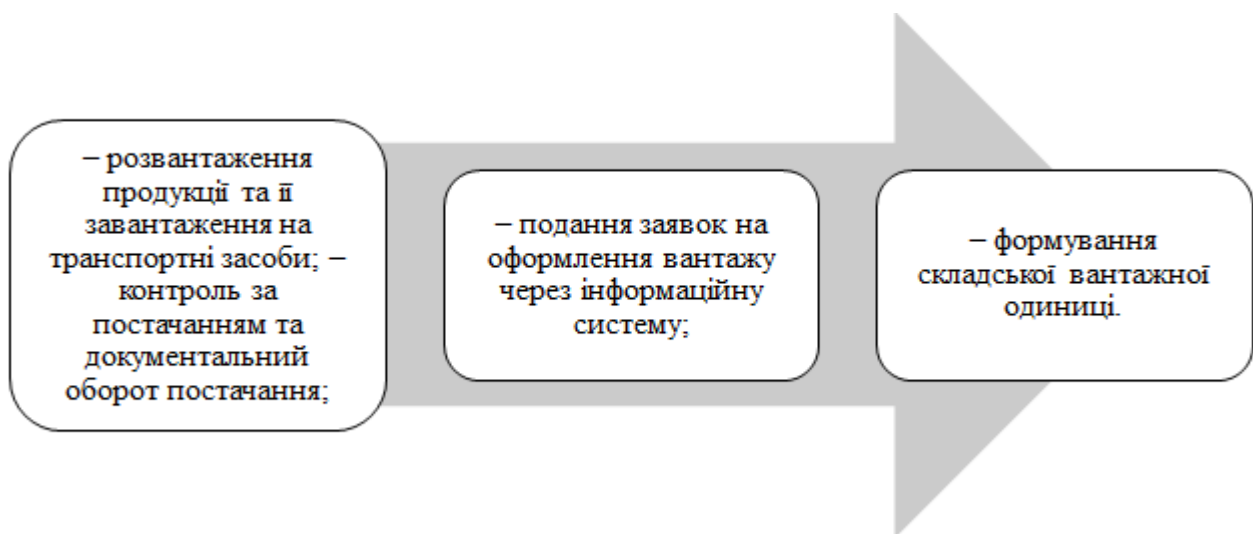


Рисунок 2.4 – Операції етапу розвантаження ДП «Рогатинське лісове господарство»

Наступний етап – транспортування продукції на складі. Він передбачає, що продукція також переміщується та розподіляється між різними зонами. Ці

операції передбачають переміщення продукції з однієї зони в зони обробки, зберігання та складування.

Під час цієї фази транспортування продукція переміщується, щоб уникнути її накопичення, а склади повинні бути сплановані так, щоб продукція проходила через кожну зону лише один раз, не затримуючи процес транспортування або завантаження транспортних засобів.

Крім того, на складі є такий етап, як складський етап, основна функція якого – забезпечення раціонального розміщення продукції, що зручно для відвантаження та подальшого зберігання. Це здійснюється для найбільш ефективного використання площі зони зберігання. Для цього логістичний персонал контролює склад і розподіляє продукцію в міру її відвантаження на склад.

Все складське обладнання для зберігання продукції відповідає технічним особливостям і забезпечує раціональне використання складу, як по висоті так і площі.

Цей процес в основному включає такі складові (рис. 2.5):

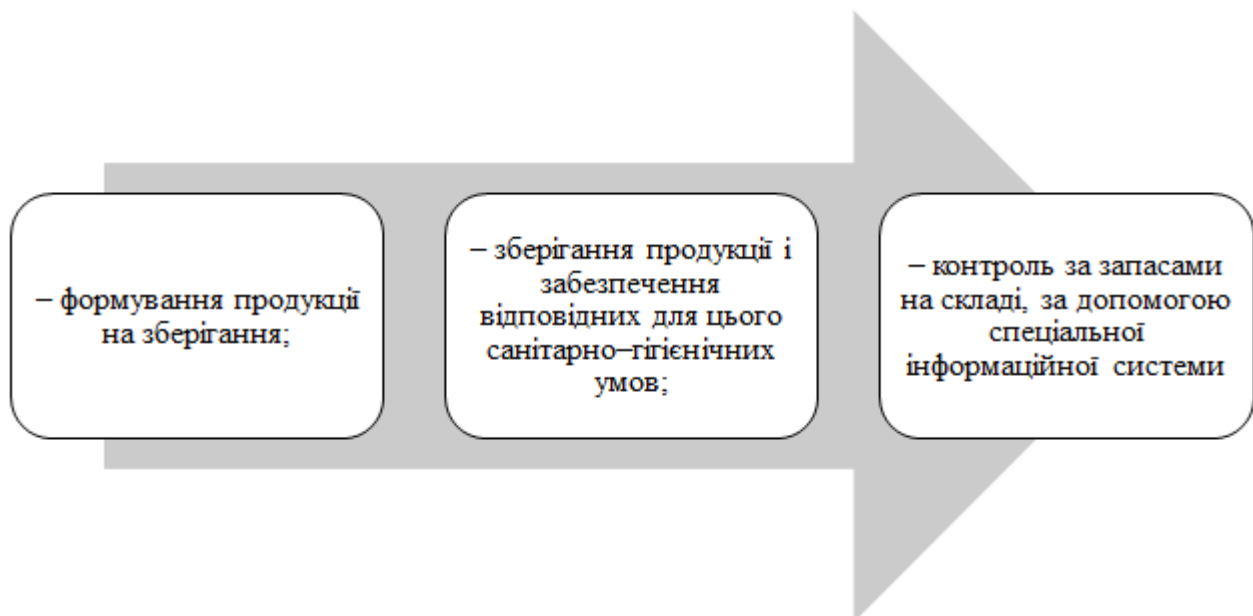


Рисунок 2.5 – Процес складування продукції ДП «Рогатинське лісове господарство»

Наступний етап – це процес комплектації замовлень, який передбачає підготовку продукції за замовленням споживачів.

Сюди входять наступні дії (рис. 2.6):

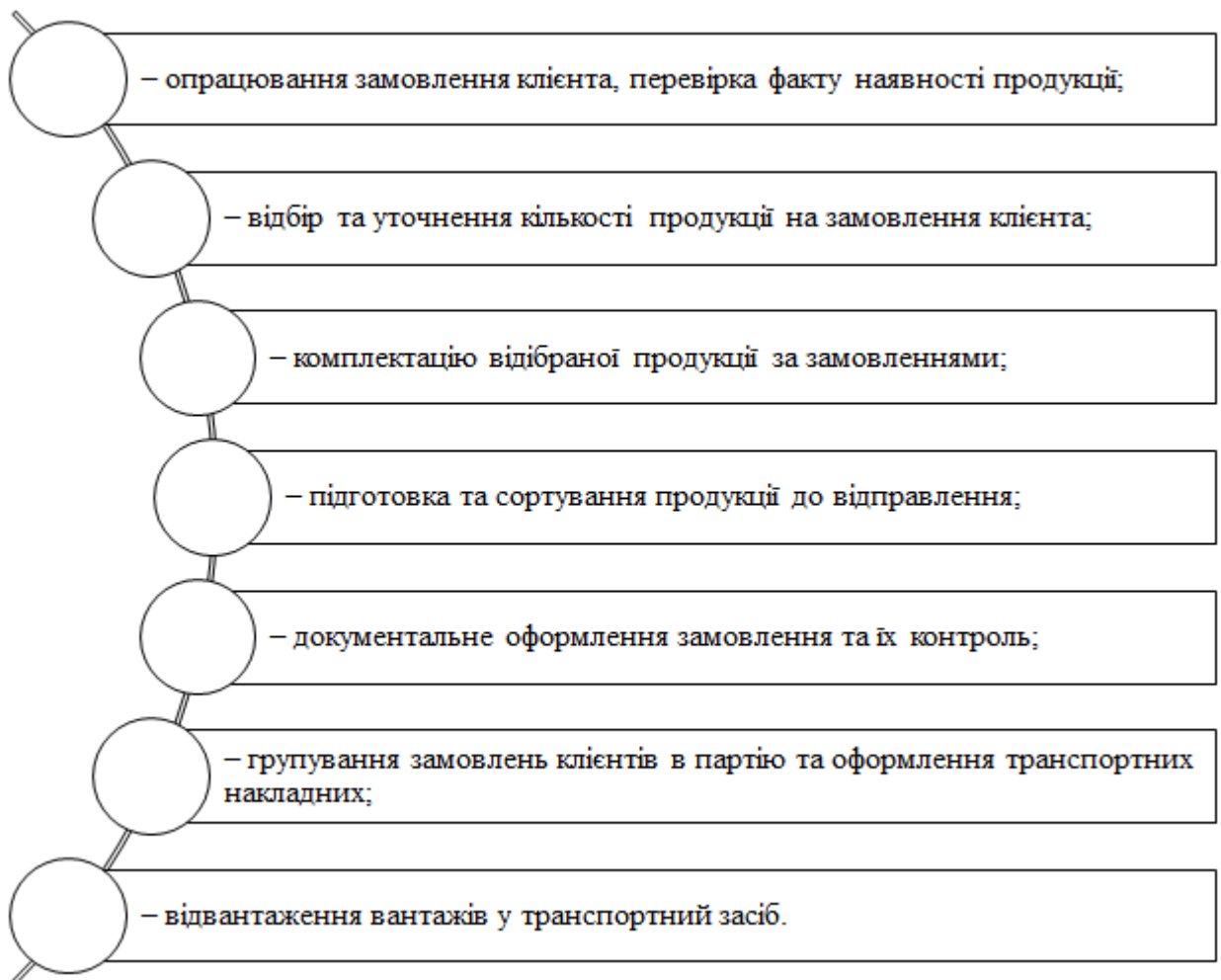


Рисунок 2.6 – Послідовність процесу комплектації замовлень ДП «Рогатинське лісове господарство»

У ДП «Рогатинське лісове господарство» велику увагу при підготовці та відвантаженні продукції приділяють документації, адже це є основою для розрахунків із покупцями, її ще називають товарно-транспортною накладною. Традиційно він містить таку інформацію: кількість товару, ціну та кількість доставки.

Крім того, часто використовують інші документи, що супроводжують продукцію:

- аргументи про те, що продукція поставляється згідно з номенклатурою та в кількості, визначеній договором;
- сертифікат якості продукції;
- документ, що підтверджує приймання продукції до перевезення;
- рахунок на оплату відвантаженої продукції.

Рахунок на оплату продукції виписується постачальником на відвантаження продукції в цілому, виходячи з відомостей з товарно-транспортною накладною: номер і дата видачі товарно-транспортною накладною постачальником; найменування та банківські реквізити відправника та платника; найменування продукції підприємства, її кількість, ціна та сума, на яку відвантажується продукція, виділення ПДВ; номер договору або контракту.

Замовлення готуються та документуються через інформаційну систему. Ця система значно скорочує час відбору та допомагає відстежувати відпуск продукції зі складу, вказуючи місце відбору в аркуші відбору.

Це значно підвищує ефективність створення поставок і мінімізує час їх оформлення. На жаль, ця система не в змозі сформувати доставку індивідуально для кожного клієнта, тому іноді виникають певні труднощі.

Якщо постачальник хоче контролювати, можна заощадити на вхідній перевірці, оскільки кількість продукції, що поставляється, зазвичай дуже велика. Дуже важливо правильно виконати маршрут і регулювати час перевезення вантажу.

Це знизить витрати на водіїв, знизить дорожні збори та витрати на пальне тощо. Додаткові витрати також виникають у разі нестачі продукції на складі або затримки доставки замовленої продукції.

Щоб забезпечити безперебійну роботу, ДП «Рогатинське лісове господарство» може створювати певні запаси, коли це можливо. Зростає потреба в розрахунку оптимального розміру партії та врахування розміру запасу. Для цього продукція розподіляється за рівнем потреби і розраховується «точка замовлення» - критична точка, коли потрібно поповнення.

При розрахунку оптимальної кількості продукції для доставки відстежуються одночасно способи збуту: дистриб'ютором (маючи склади та власну систему доставки) або власними філіями (створення власних регіональних складів і доставка до кінцевого споживача), пряма централізована доставка до регіонів.

Слід звернути увагу на складське планування на основі методу систем масового обслуговування, тобто вивчення найбільш інтенсивного часу доставки, збільшення кількості співробітників у час «пік» та розподілу часу, що залишився між працівниками, включаючи можливе поєднання неповний робочий день. Правильне планування графіку призведе до виключення оплати понаднормових годин.

Розбираючи роботу складських приміщень, не можна не відзначити витрати на утримання складу (оплата площі, електроенергії, опалення, води, каналізації тощо). Це стосуватиметься використання зелених стандартів [27].

На складі можливе використання таких методів економії ресурсів:

- принцип зонування в залежності від потреби в просторі, що дозволить заощадити електроенергію;
- використання природного освітлення.

В даний час існують різні підходи та методи структурування, класифікації та зниження витрат логістичної системи. Але очевидно, що найбільшу питому вагу в їх складі займають витрати, пов'язані з розподілом і реалізацією продукції. Швидке впровадження оптимізаційних заходів забезпечить ефективність роботи логістичної системи.

2.3 Оцінка ефективності логістичного управління на ДП «Рогатинське лісове господарство»

Вся логістична система підприємства на мікрорівні складається з трьох основних частин: закупівлі, виробництва та збуту.

Функція закупівель – це закупівля всіх необхідних для виробництва матеріалів і сировини, що забезпечує надходження матеріалів у логістичну систему підприємства.

На ДП «Рогатинське лісове господарство» деревина є основною сировиною.

Залежно від специфіки отриманого замовлення для виробництва використовуються різні породи деревини з різними властивостями та характеристиками. Враховуються такі характеристики, як міцність, теплоізоляційні властивості, вологість і використання, оскільки вони визначають якість кінцевої продукції, а також впливають на тривалість допустимого терміну експлуатації.

Замовлення та доставка необхідної для виробництва ресурсів (сировини) відбувається лише тоді, коли в цьому є потреба.

Насправді рух матеріальних ресурсів завжди відбувається так, щоб усі необхідні компоненти надходили вчасно і в необхідній кількості, що часто стає причиною простоїв у виробничому процесі.

До об'єктів виробничо-логістичної системи підприємства також належать транспортні функції всередині виробництва.

У процесі переміщення матеріалів у складі підприємство використовує спеціальні транспортні засоби для внутрішньосистемного транспортування вантажів, у тому числі:

- рухомі транспортні засоби (крани, штабелери, навантажувачі, різноманітні підйомники, лісовози);
- стаціонарні транспортні засоби (транспортери різної конфігурації, ручні підйомники).

Внутрішній транспорт також включає переміщення матеріалів між складами.

Під час аналізу логістичної діяльності ДП «Рогатинське лісове господарство» було виявлено сильні та слабкі сторони його логістичної системи.

До сильних сторін логістичної системи можна віднести:

- виробництво за замовленням, при якому обсяг виробництва продукції завжди дорівнює обсягу реалізації, що дозволяє заощадити на утриманні складських приміщень;
- орієнтація на невелику кількість перевірених постачальників, з регулярною поставкою продукції та відносно невеликими партіями, що дозволяє позбутися від зайвих запасів;
- орієнтація на конкретного клієнта дозволяє досягти досить високого рівня обслуговування.

До слабких сторін логістичної системи ДП «Рогатинське лісове господарство» можна віднести:

- здійснення нераціональних внутрішніх перевезень, що збільшує логістичні витрати;
- затримки поставки необхідної для виробництва продукції та простої, викликані затримками підготовки замовлень.

Виявлені слабкі місця логістичної системи ДП «Рогатинське лісове господарство» свідчать про відсутність на підприємстві ефективної системи управління матеріальними потоками. Залучення менеджера з логістики або створення логістичного відділу на підприємстві дозволило б покращити діючу систему, а отже підвищити економічну ефективність діяльності підприємства за рахунок підвищення ефективності виробничо-логістичної діяльності.

Нині накопичено значний теоретичний потенціал у сфері виявлення та оцінки рівня ризику при прийнятті управлінських рішень у процесі діяльності підприємства. Наприклад, широко використовуються методи оцінки ризиків і прогнозування, засновані на використанні методів опитування збору статистичних даних.

Одним із ефективних методів управління ризиками є використання логістичного управління, оскільки раціоналізація потокових процесів у ланцюжку поставок може підвищити ефективність взаємодій, а отже нейтралізувати різні групи ризику або компенсувати їх вплив [27].

На основі застосування логістичного ризик-менеджменту створюється профіль ризику, який дозволяє врахувати потенційні вигоди та збитки підприємства при виборі стратегії зниження ризику.

Однією з причин посилення діяльності з управління ризиками на підприємстві є необхідність гнучкого реагування ДП «Рогатинське лісове господарство» на умови навколишнього середовища.

Крім результатів діагностики ризику, профіль ризику може включати наслідки реалізації ризикової ситуації в конкретних сферах. Слід зазначити, що незалежно від виду ризику: логістика може бути реалізована як наслідок одного виду, так і сукупності наслідків.

Наприклад, при реалізації логістичних ризиків, у тому числі відмови транспортного засобу під час постачання продукції, наслідки ризику можуть бути такими [28, с.]:

- пошкодження продукції, що транспортується;
- розливи паливно-мастильних матеріалів та забруднення навколишнього середовища;
- додаткові витрати через штраф за несвоєчасну доставку.

Із загальної структури логістичних витрат ДП «Рогатинське лісове господарство» доцільно виділити логістичні витрати, які поділено на дві групи: основні – витрати на збут та витрати на доставку відповідно до їх класифікації (рис. 2.7).

Розподіл даних про логістичні витрати є складною аналітичною процедурою через відсутність методології їх планування, планування витрат на логістичні операції через невизначеність кількості партій продукції для кожного замовлення.

Проблема полягає в тому, що складові логістичних витрат відносять до загальногосподарських витрат, комерційних витрат, а іноді в окрему групу витрат на транспорт і закупівлю, і виділити їх дуже важко.



Рисунок 2.7 – Структура логістичних витрат ДП «Рогатинське лісове господарство»

Особливістю аналізу витрат у логістиці є групування витрат не за структурними підрозділами підприємства, а за видами робіт і матеріально-технічними операціями.

Аналіз та оцінка загальних витрат на логістику ДП «Рогатинське лісове господарство» дозволить визначити структуру логістичних витрат (табл. 2.2) та згрупує витрати за функціональними видами логістичних робіт.

Після проведення аналізу витрат на логістику ДП «Рогатинське лісове господарство» за 2019-2020 роки, можна побачити, що вони збільшилися на 7271 тис. грн., а це означає, що підприємству щороку доводиться витратити більше матеріальних ресурсів на реалізацію продукції. Для економічного стану підприємства такі показники є негативними, оскільки є велика ймовірність втрати контролю над логістичними витратами (люди, час, гроші тощо) та нерациональне використання цих ресурсів.

Таблиця 2.2 – Структура логістичних витрат ДП «Рогатинське лісове господарство» за 2019–2020 роки, тис. грн.

Стаття витрат	Роки		Відхилення	
	2019	2020	+,-	%
Витрати по оформленню замовлення	1075	1472	397	37
Транспортні витрати	1842	2105	262	14
Витрати на зберігання продукції	1957	2994	1036	53
Витрати на приймання сировини і матеріалів	1509	2647	1138	75
Оформлення замовлення на виробництво продукції	953	1653	700	73
Внутрішнє транспортування продукції	946	1042	96	10
Зберігання продукції не завершеного виробництва	1684	2698	1014	60
Витрати на зберігання готової продукції	1752	2742	990	56
Оформлення замовлення (упаковка, сортування, маркування та інше)	1450	1832	381	26
Транспортування готової продукції	2893	4146,5	1253	43
Всього	16 062	23 333	7 271	45

Встановлено, що найбільші витрати ДП «Рогатинський лісгосп» з усіх логістичних витрат припадають на транспортування готової продукції. Це пов'язано як із зростанням цін на пальне, так і з підвищенням витрат на технічне обслуговування автомобілів та наявністю позапланових витрат на ДП «Рогатинське лісове господарство», пов'язаних із нестачею продукції, що потребує підвищення доплат водіям та вантажовідправникам за надурочну роботу.

Значну частину логістичних витрат ДП «Рогатинське лісове господарство» складають витрати на зберігання виробничих запасів, що є результатом специфічних вимог щодо умов зберігання продукції належної якості. Для цього здійснюються витрати на придбання та експлуатацію, обслуговування спеціального обладнання, що допомагає підтримувати постійний тепловий режим та спеціальних приладів для вимірювання

допустимої вологості умов зберігання продукції.

Вартість зберігання продукції становить 990 тис. грн., адже готова продукція іноді потребує виняткових умов зберігання та температури, а також великих складських площ.

Через економічну кризу в Україні витрати на складування продукції та інших предметів зростають, тому дуже важливо оптимізувати їх шляхом оптимізації логістичних операцій. Тому доцільно більш детально вивчити логістичні витрати, пов'язані з процесом доставки продукції до кінцевого споживача (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Склад логістичних витрат ДП «Рогатинське лісове господарство» на поставку продукції

Стаття витрат, тис.грн	Рік		Відхилення	
	2019	2020	+,-	%
Вартість реалізованої продукції:				
планова	220000	240000	20000	9,09%
фактична	129800	132000	2200	1,69%
Транспортування продукції	289300	414650	125350	45,33%
Оплата праці	50500	53500	3000	5,94%
Технічне обслуговування ТЗ	18421	21050	2629	14,27%

Згідно з даними ДП «Рогатинське лісове господарство» в 2020 році реалізація продукції фактично збільшилась на 1,69%, але це менше від запланованого на 7,4%. Транспортні витрати також збільшилися, саме додаткова частка, яка включає незаплановані витрати, саме вони збільшилась у 2020 році на 45,33% в порівнянні з 2019 роком.

Щодо оплати праці, то цей показник також збільшився на ДП «Рогатинське лісове господарство» на 5,94%, таке зростання спостерігається через те, що перепрацьовувати вимушені саме водії та експедитори.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз результатів господарської діяльності ДП «Рогатинське лісове господарство» показав, що за 2018-2020 рр. підприємство знизило обсяги реалізації продукції, в 2020 році отримало чистий збиток, показники економічної та фінансової ефективності значно зменшились, що вказує на зниження конкурентоспроможності ДП «Рогатинське лісове господарство» на ринку.

Сучасна логістична діяльність у ДП «Рогатинське лісове господарство» включає перелік робіт та послуг у сфері доставки та транспортування продукції зі складів до споживачів.

Аналіз витрати на логістику за 2019-2020 роки, показав, що вони зросли на 7271 тис. грн., а це означає, що підприємство змушене виділяти все більше матеріальних ресурсів на продаж. Для економічного стану підприємства такі показники є негативними, оскільки є ймовірність втрати контролю над матеріально-технічними витратами (людей, часу, грошей тощо) та нераціонального використання цих ресурсів.

Встановлено, що найбільші витрати припадають на транспортування готової продукції, оскільки вони становлять 1253 тис. грн. Це пов'язано із зростанням цін на паливо, а також збільшенням витрат на технічне обслуговування транспортних засобів та виникненням незапланованих витрат, пов'язаних із нестачею продукції, що пов'язано зі збільшенням доплат водіям та вантажовідправникам за надурочну роботу.

Значну частину логістичних витрат (990 тис. грн.) становлять витрати на зберігання продукції, це пов'язано зі специфічними вимогами до умов зберігання продукції належної якості.

Для цього здійснюються витрати на придбання, обслуговування та експлуатацію спеціального устаткування, що допомагає підтримувати постійний тепловий режим, та спеціальних приладів, які вимірюють допустиму вологість під час зберігання продукції.

3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДП «РОГАТИНСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО»

3.1 Обґрунтування доцільності удосконалення логістичного управління ДП «Рогатинське лісове господарство»

Кожна логістична діяльність пов'язана з конкретними логістичними витратами. Розподіл витрат на логістичні функції дає змогу ідентифікувати відповідні витрати, а також визначити прямий зв'язок із причинами, які призвели до їх виникнення [28].

Логістичні витрати на підприємстві можна віднести до непрямих витрат. Вони входять до складу комерційних, загальновиробничих і загальногосподарських витрат підприємства. Логістичні витрати стосуються насамперед виробництва та реалізації продукції, але не пов'язані з конкретним видом готової продукції. Логістичні витрати досить важко відстежити в процесі виробництва, а саме в звітних документах організації, де вони вказуються окремо [29].

Для того, щоб відділити логістичні витрати від інших витрат підприємства, була проведена співбесіда з керівником виробництва ДП «Рогатинське лісове господарство». Це інтерв'ю проводилося усно та з питань, пов'язаних з логістичними витратами ДП «Рогатинське лісове господарство».

На основі даних, отриманих під час інтерв'ю, логістичні витрати ДП «Рогатинське лісове господарство» були згруповані за операціями та функціями та проаналізовано їх структуру (табл. 3.1).

Відповідно до даних, представлених у таблиці 3.1, загальна сума логістичних витрат підприємства становить 11,767 млн грн або 7,64% від загальних витрат. Таким чином, питома вага логістичних витрат на даному підприємстві не надто суттєва, оскільки основні витрати пов'язані з виробничою, а не логістичною діяльністю.

Таблиця 3.1 – Логістичні витрати ДП «Рогатинське лісове господарство»

Логістичні витрати за функціями	Логістичні витрати на операції	тис.грн.	Частка у логістичних витратах, %	Частка у загальних витратах, %
Витрати закупівлю	оформлення замовлення	200	1,70	0,13
	Приймання, розвантаження, складування	972	8,26	0,63
	Витрати зберігання матеріалів	1108	9,42	0,72
Усього		2280	19,38	1,48
Витрати виробництва	Експлуатація обладнання (налагодження, ремонт)	1268	10,78	0,82
	Внутрішньоцехове транспортування	753	6,40	0,49
	Транспортування між цехами	2124	18,05	1,38
	Зберігання продукції незавершеного виробництва	816	6,93	0,53
	Втрати від простоїв та браку	1994	16,95	1,29
Усього		6955	59,11	4,51
Витрати збут готової продукції	Зберігання готової продукції	967	8,22	0,63
	Пакування та маркування	460	3,91	0,30
	Обробка замовлення	380	3,23	0,25
	Навантажувальні роботи	725	6,16	0,47
Усього		2532	21,52	1,64
Загальні логістичні витрати		11767	100,00	7,64

На діяльність, пов'язану із закупівлею матеріалів, припадає 19,38% від усіх логістичних витрат. До цього виду витрат відносяться витрати на оформлення замовлень, приймання, розвантаження, складування та зберігання сировини та матеріалів тощо. Проте в даному випадку не враховуються витрати на придбання матеріалів і сировини, тобто їх вартість.

Витрати збут готової продукції становлять 21,52% від усіх логістичних витрат підприємства. Вони включають діяльність, пов'язану зі зберіганням, упаковкою і маркуванням, завантаженням, а також обробкою замовлень, що надходять.

Найбільша питома вага у загальній структурі логістичних витрат підприємства ДП «Рогатинське лісове господарство» займають виробничі витрати, що становлять майже 60% від усіх логістичних витрат та близько 5% від загальних витрат підприємства. До логістичних витрат, що стосуються процесу виробництва, відносяться витрати на транспортування матеріалів і виробів усередині цехів, їх транспортування між цехами, зберігання продукції незавершеного виробництва, а також витрати, пов'язані з експлуатацією обладнання, наявністю шлюбу та простоїв з різних причин.

Варто зазначити, що вагому частку в структурі логістичних витрат цього підприємства займають витрати на внутрішньовиробниче транспортування конструкцій та виробів між двома виробничими цехами.

Вони становлять близько 18% від усіх логістичних витрат підприємства та 1,4% від загальних витрат.

Витрати на оплату заробітної плати персоналу під час допоміжних робіт або простоїв, а також у випадках виявлення та усунення шлюбу входять до статті загальних витрат на робочу силу. Дані витрати є непродуктивними, тобто спричиняють певні фінансові втрати або втрачену вигоду. Частка цього виду витрат займає майже 17% від усіх логістичних витрат підприємства, що говорить про відсутність ефективного управління потоковими процесами на виробництві.

У процесі аналізу логістичних витрат підприємства ДП «Рогатинське лісове господарство» було виявлено необхідність оптимізації руху матеріальних потоків у межах логістичної та виробничої діяльності. Впровадження логістичної концепції (методів логістики) допоможе знизити витрати, пов'язані з ресурсним потенціалом, і навіть мінімізувати часові інтервали всіх етапах виробничого процесу.

Структура логістичної системи досить складна і залежить від багатьох факторів. Їх динамізм вимагає вирішення проблеми оптимізації логістичної системи з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. У разі логістичних систем оптимізація – це процес пошуку екстремальної поведінки системи, яку можна оцінити на основі багатьох можливих найкращих варіантів.

Процес оптимізації визначає, який стан логістичної системи найбільш сприятливий для виконання логістичних завдань (рис. 3.1).

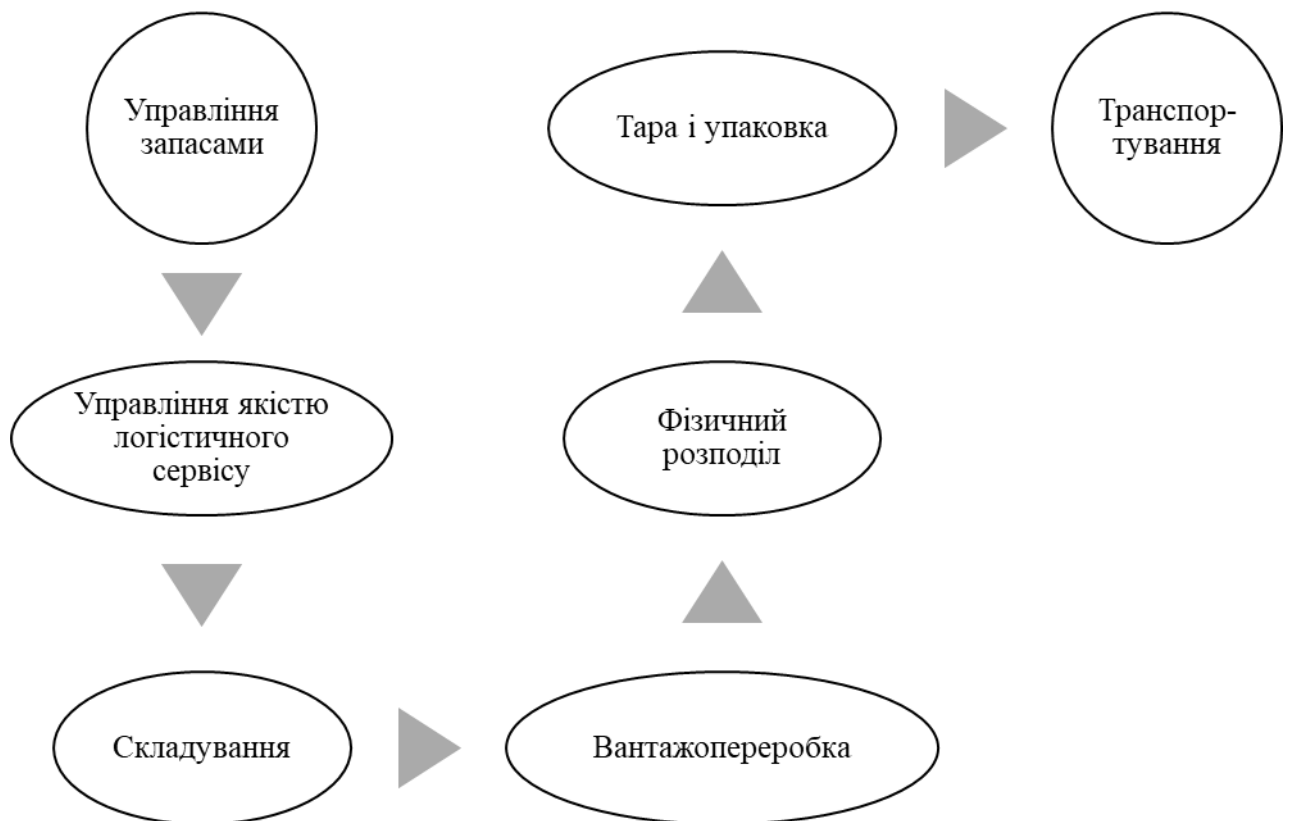


Рисунок 3.1 – Ланцюг логістичних рішень [30]

1) Управління запасами. Для цієї логістичної функції характерні наступні завдання оптимізації (рис.3.2.)

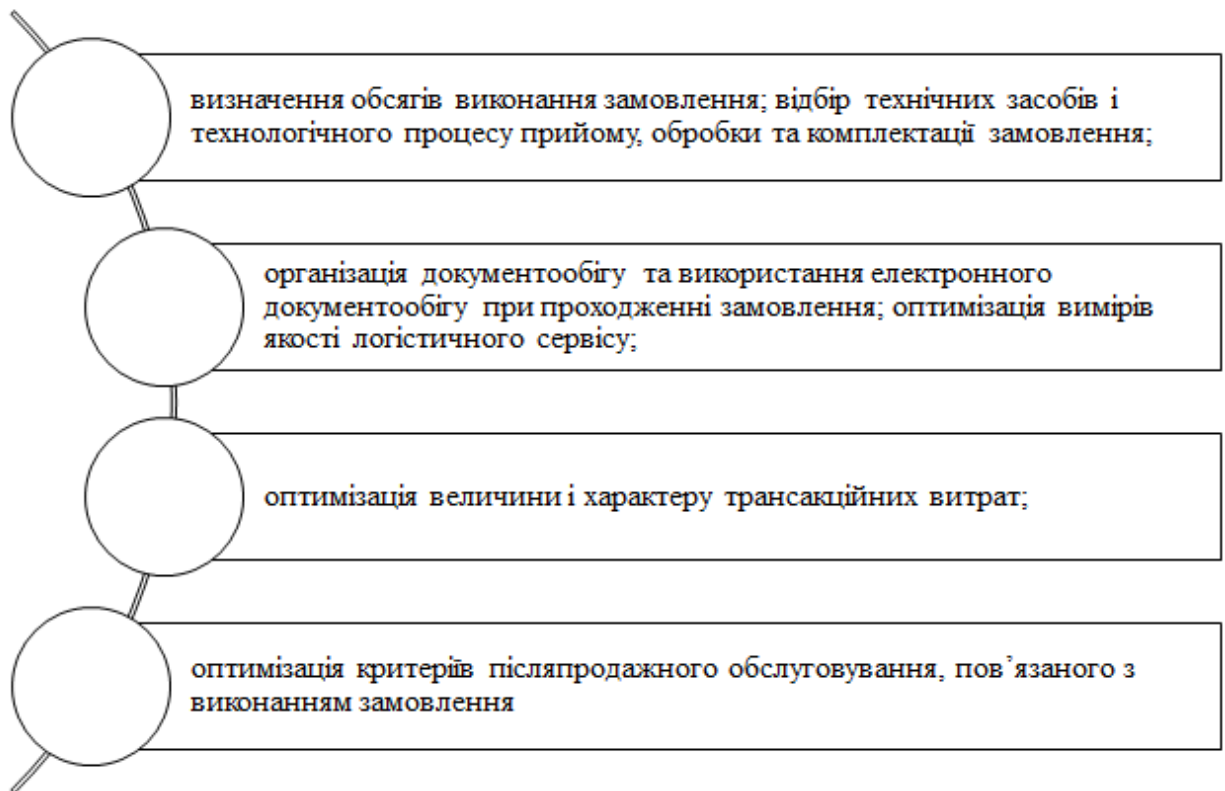


Рисунок 3.2 – Вибір напрямів оптимізації логістичної діяльності ДП «Рогатинське лісове господарство» [30, с. 51]

2) Постачання, управління закупівлями. Тут присутні такі завдання, які потребують оптимізації (рис. 3.3).

Механізм управління ризиками на підприємстві повинен базуватися на комплексному підході, що враховує процеси діагностики ризиків на основі моніторингу зовнішнього середовища, оцінки ризиків на основі даних, що характеризують діяльність підприємства, і навіть стратегічні документи визначальні процеси розвитку підприємства.

При цьому необхідно проведення аналізу не лише відокремлених ризиків, що виникають внаслідок діяльності окремих підприємств, а й ризики, що виникають у процесі взаємодії ланок ланцюга постачання.

Такі ризики можуть виникнути через розбіжності цілей учасників ланцюга поставок, стратегій розвитку тощо. Викликати виникнення ризиків у ланцюзі постачання може невірно вибраний логістичний критерій: вид

транспорту, що використовується при доставці вантажу, маршрут, неякісно виконані процеси навантаження та розвантаження тощо.

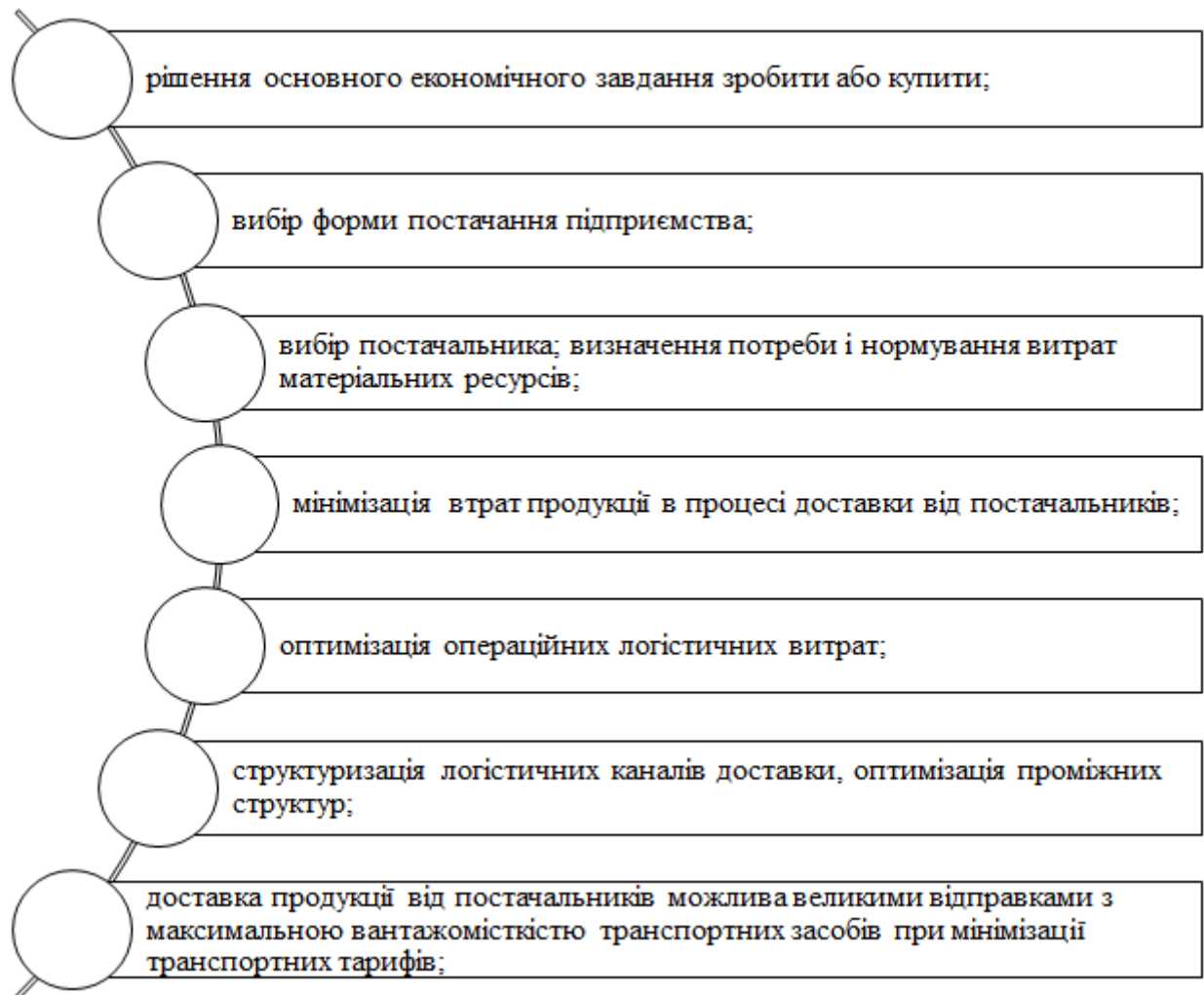


Рисунок 3.3 – Основні завдання, що потребують оптимізації [30, с. 51]

3) Фізичний розподіл. Особлива роль віддається оптимізації цієї частини виробництва, тому що дана функціональна сфера є фінішною у виробництві.

4) Транспортування. В даній ланці оптимізації підлягають такі завдання (рис. 3.4).

5) Управління якістю логістичних послуг. Різний характер зростання логістичних витрат і зростання продажів дає змогу приймати зважені рішення щодо наступних завдань оптимізації:

- вибір управління якістю для підприємств логістичного обслуговування;

- вибір комплексних моделей оцінки якості обслуговування логістичних систем;
- підбір логістичних технологій, технічних засобів та програмної системи для забезпечення якісного логістичного обслуговування;
- вибір системи індексів якості логістичних послуг;
- вибір методів і моделей оцінки параметрів якості логістичних послуг;
- вибір логістичних посередників, які забезпечують необхідний рівень показників якості логістичного обслуговування [30, с.51].

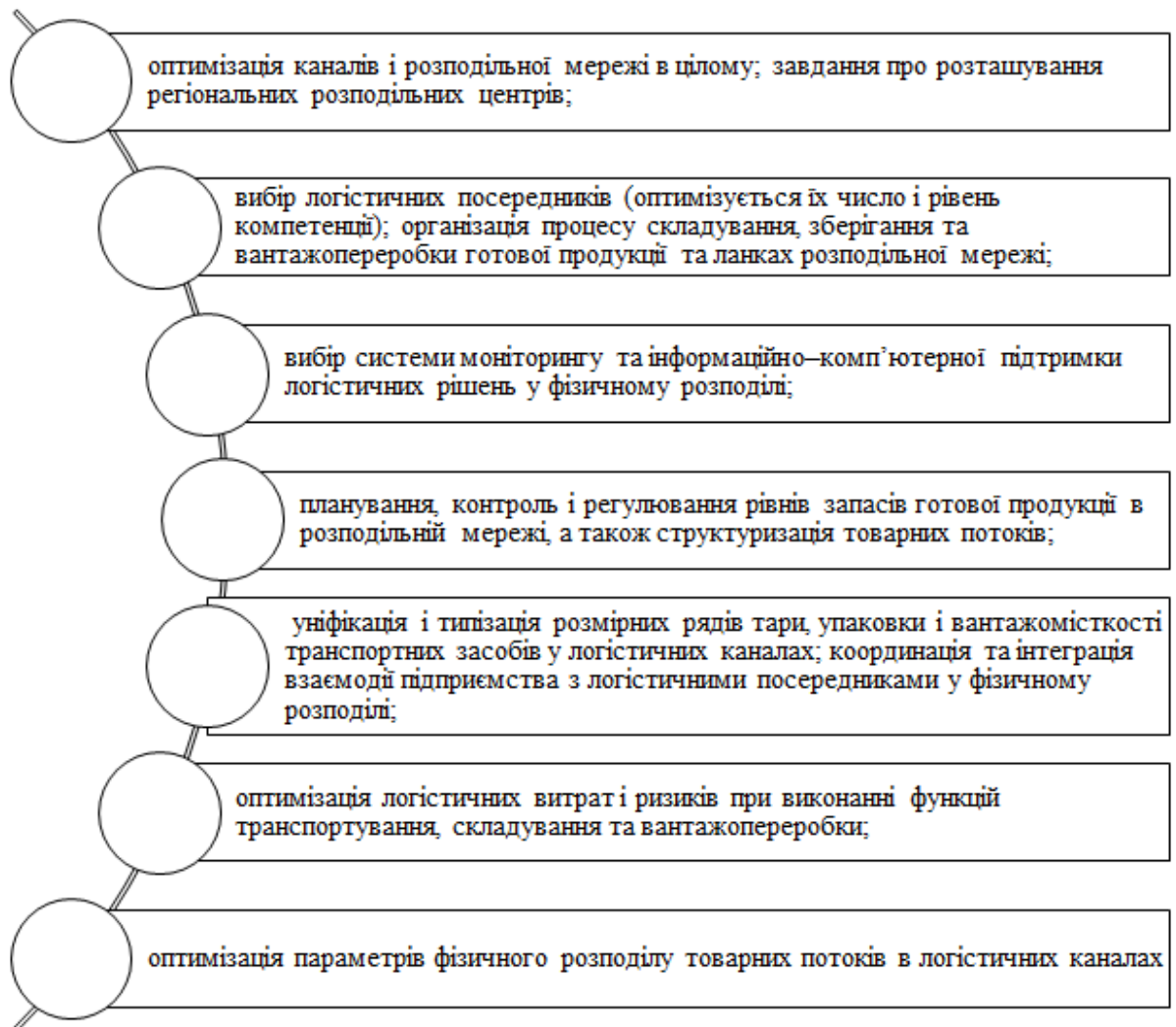


Рисунок 3.4 - Особливості фізичного розподілу

б) Складування. Високий рівень організації технологічних процесів у сфері складування дозволяє на основі оптимізаційних процесів сформувати ефективну систему підтримки при прийнятті управлінських рішень в області наступних завдань (рис. 3.5):

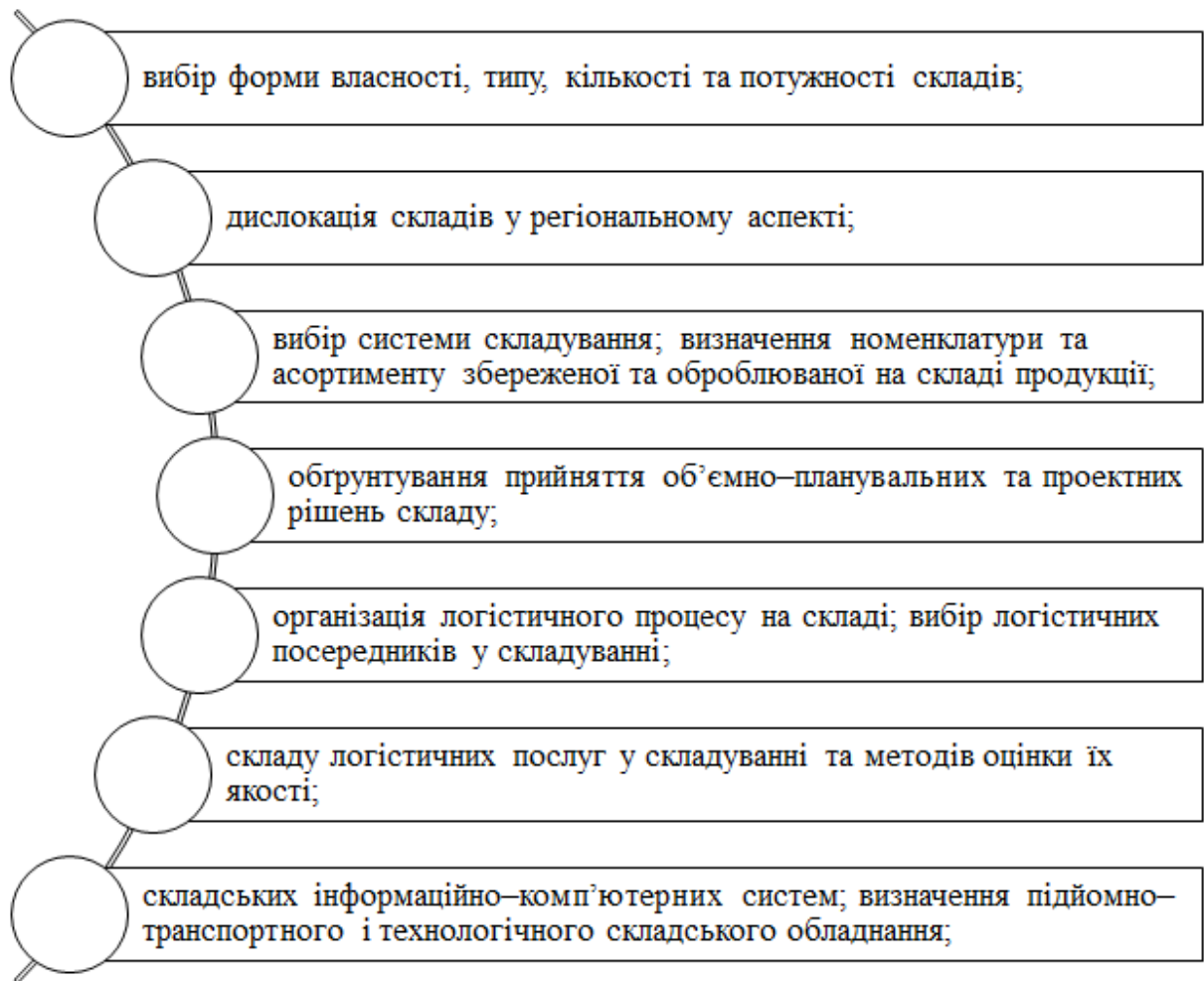


Рисунок 3.5 – Особливості складування

7) Тара і упаковка. Оптимізація завдань включає: стандартні серії тари та упаковки з технологічними параметрами складського та технологічного обладнання, місткістю транспортних засобів у різних функціональних сферах логістики; підбір тари та пакувальних матеріалів для різних класів товарів; підбір контейнерів, зовнішніх носіїв для забезпечення транспортування та перевантаження; рішення щодо оформлення тари та упаковки відповідно до вимог логістичного менеджменту в процесі транспортування, зберігання та обробки вантажу; рішення для маркування та штрих-кодування контейнерів, упаковок і завантажувальних одиниць.

Таким чином, основними напрямками оптимізації логістичної системи ДП «Рогатинське лісове господарство» є:

- організація єдиної ефективної логістичної служби, що поєднує всі

завдання оптимізації;

- нормування збутових запасів та оборотних коштів, вкладених у відповідні запаси;
- організація системи контролю закупівельної діяльності;
- контроль якості.

Якість як найважливіший елемент стратегічного управління витратами слід розглядати як наскрізну функцію, що охоплює весь ланцюжок створення вартості від постачальника до споживача:

- раціоналізація транспортно-господарських зв'язків у майбутньому, досягнення мінімуму сукупних знижених витрат виробництва та потоку продукції; підвищення рівня обслуговування, в тому числі за рахунок надання розширеного асортименту;
- використання сучасних систем управління складом.

3.2 Економічне обґрунтування запропонованих шляхів удосконалення логістичного управління ДП «Рогатинське лісове господарство»

Підвищення ефективності логістичної та господарської діяльності підприємства, а також економічних показників може бути досягнуто шляхом оптимізації загальних витрат.

Для того, щоб виявити можливі способи оптимізації загальних витрат, було проаналізовано логістичну та господарську діяльність підприємства, а також було ідентифіковано всі можливі витрати (витрати), включаючи логістичні.

Проаналізувавши структуру логістичних витрат підприємства з логістичним функцій і функціональним областям, можна дійти невтішного висновку, що найбільшу частку у загальних логістичних витратах становлять витрати на міжцехове транспортування. Вони становлять 18% від загальних логістичних витрат та 1,38% від загальних витрат підприємства.

Також велику питому вагу мають витрати, пов'язані з простоями з виробництва, які виникають через нераціональне транспортування матеріалів між цехами.

Таким чином, всі операції, пов'язані з міжцеховим транспортуванням виробів та продукції, можна вважати недоцільними внутрішньовиробничими перевезеннями, що збільшують логістичні та загальні витрати підприємства, а також уповільнюють виробничий цикл.

Одним із методів підвищення економічних показників логістичної та господарської діяльності підприємства ДП «Рогатинське лісове господарство» є оптимізація витрат, пов'язаних із міжцеховим транспортуванням. Це дозволить як мінімізувати загальні витрати підприємства, а й скоротити виробничий цикл. Оптимізація витрат на транспортування між цехами може бути досягнута шляхом перенесення всього виробництва до одного цеху, тобто реструктуризації даного підприємства.

Під реструктуризацією виробничого підприємства зазвичай мається на увазі процес, спрямований на створення необхідних умов для оптимального використання наявних на підприємстві ресурсів з метою зміцнення конкурентоспроможності та підвищення фінансової стійкості підприємства[31].

Для цієї стратегії може бути прийнято рішення про будівництво власного виробничого цеху. Тим не менш, реалізація такого масштабного проекту потребує серйозних фінансових вкладень, а також не може бути здійснено у короткостроковій перспективі.

Альтернативним способом реструктуризації підприємства є оренда виробничого приміщення. На даний момент підприємство ДП «Рогатинське лісове господарство» орендує два виробничі цехи. Перший цех має площу 1420 м², другий – 1850 м². Витрати на оренду даних виробничих приміщень відображені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Витрати на оренду виробничих площ ДП «Рогатинське лісове господарство»

Орендовані приміщення	Площа, м ²	Грн/м ²	Грн/місяць	Грн/рік
Склад №1	1420	275	387660	4651920
Склад № 2	1850	225	414400	4972800
Обидва склади	3270		802060	9624720

З представлених даних видно, що загальні витрати на оренду обох виробничих площ становлять 802060 грн на місяць або 9624720 грн. на рік.

Необхідно також враховувати, що реструктуризація виробничих приміщень і сам переїзд із одного цеху до іншого вимагають деяких фінансових витрат.

До цих витрат можна віднести такі логістичні та виробничі операції: демонтаж виробничого обладнання, його транспортування з першого цеху до другого, монтаж обладнання в новому цеху, пусконаладжувальні роботи та інші відповідні витрати. Орієнтовний обсяг витрат на реструктуризацію представлений у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Витрати на реструктуризацію виробничих приміщень ДП «Рогатинське лісове господарство»

Статті витрат	Витрати, грн.
Демонтаж виробничого обладнання	37300
Роботи з навантаження/розвантаження	30600
Транспортування	45600
Монтаж та пусконаладжувальні роботи	73100
Інші витрати	39000
Усього:	225600

Згідно з проведеними підрахунками, приблизна величина одноразових витрат на реструктуризацію підприємства становитиме 225 600 грн.

З метою підвищення економічної ефективності діяльності підприємства, у тому числі логістичної, необхідно також розширити організаційну структуру управління підприємством шляхом створення відділу логістики в особі менеджера з логістики.

Поточний фінансовий стан підприємства свідчить, що керівництво може дозволити собі розширити управлінський апарат організації. Це допоможе ефективніше контролювати рух різних потоків на підприємстві, оптимізувати всі потокові процеси і, відповідно, мінімізувати витрати на виробничу та логістичну діяльність підприємства.

У таблиці 3.4 представлені дані про витрати, пов'язані з наймом спеціаліста з логістики.

Таблиця 3.4 – Витрати на оплату праці спеціаліста з логістики на ДП «Рогатинське лісове господарство»

Статті витрат	Грн/місяць	Грн/рік
Заробітна плата	45000	540000
Соціальні відрахування	18045	216540
Усього	63000	756540

Отже, зразкові витрати на оплату праці спеціаліста з логістики становитимуть 63 000 грн. на місяць або 756540 грн. на рік.

У таблиці 3.5 наведено прогнозовані дані про витрати на наступний період з урахуванням запропонованих рекомендацій порівняно з даними за 2021 рік. Розрахунок був проведений з урахуванням незмінності інших показників, таких як обсяг продукції, що реалізується, та інше.

За підрахунком прогнозованих показників було враховано додаткові витрати, пов'язані з оплатою праці спеціаліста з логістики у розмірі 756 тис.грн. та витрати на реструктуризацію виробничих складів 225 тис.грн.

Таблиця 3.5 – Прогнозовані витрати з урахуванням рекомендацій

Статті витрат	2021, тис.грн.	Прогноз, тис. грн.	Відхилення +/-	Приріст, %
Амортизація	6977	6977	0	0
Матеріальні витрати	73308	73308	0	0
Витрати на оплату праці	55082	55838	756,5	1,4
Інші витрати на діяльність, у тому числі:	25509	17066	-8443	-33
Витрати на реструктуризацію	-	225	225,6	
Витрати на оренду виробничих складів	9624	9192	-432	-4,5
Витрати на транспортування	4118	-	-4118	
Загальні витрати	160874	153188	-7686	-4,8
Витрати на логістику	11767	7649	-4118	-35

При цьому також було підраховано економію витрат, досягнуту шляхом зменшення витрат на транспортування матеріалів між цехами у розмірі 4118 тис.грн. а також зниження орендної плати на 432 тис. грн. Таким чином, з наведеної таблиці видно, що з урахуванням запропонованих рекомендацій можна досягти зменшення логістичних витрат підприємства на 35%, а загальних витрат на 4,8%.

Порівняння фактичних та прогнозованих економічних показників, з урахуванням застосування логістичного підходу, наведено у таблиці 3.6.

Одними з ключових показників економічної ефективності діяльності підприємства є його рентабельність та прибутковість.

Таким чином, приріст прибутку в 16% і збільшення рівня рентабельності на 17% за рахунок зменшення загальних витрат підприємства на 4,8%, говорить про те, що запропоновані заходи можуть сприяти підвищенню економічних показників логістичної та господарської діяльності підприємства, що розглядається.

Таблиця 3.6 – Прогноз економічних показників ДП «Рогатинське лісове господарство»

Показник	2021	Прогноз	Приріст, %
Об'єм реалізації	173840	173840	0
Загальні витрати	160874	153188	-4,8
Прибуток	18384	21325	16
Рентабельність продажів	10,6%	12,3%	16,7
Рентабельність власного капіталу	39,9%	43,3%	17,4
Рентабельність витрат	11,9%	13,8%	17,9

При розробці програми заходів з управління ризиками в логістичній системі керівникам вітчизняних підприємств слід орієнтуватися на максимальну уніфікацію оцінок рівня ризиків, що формуються, за допомогою контролінгу, які ефективно характеризують обсяг можливої шкоди. Як такі параметри найбільш доцільно використовувати вплив ризиків на фінансові потоки та фінансовий стан підприємства.

Зниженню логістичних ризиків також може сприяти механізм управління логістичними витратами з використанням елементів контролінгу, який спрямований на [31]:

- забезпечення економії сумарних витрат на переміщення, зберігання та утримання запасів продукції з урахуванням вимог логістики щодо постачання матеріалів у відповідній кількості, якості та асортимент до моменту та місця споживання;

- заміну запасів матеріалів інформацією про можливість їхнього швидкого придбання;

- заміну політики продажу вироблених товарів політикою виробництва товарів, що продаються;

- регулювання логістичних витрат лише на рівні підрозділів логістичної системи [32].

Таким чином, контролінг, як сучасна аналітична функція управління підприємством, спрямований на досягнення стратегічних цілей та зниження ризиків, у тому числі в логістичній діяльності, що передбачає оперативне реагування підприємства на ендогенні та екзогенні зміни та сприяє тривалому та безпечному функціонуванню підприємства.

Запропоновані заходи повністю розкривають суть логістичної концепції загальних витрат, відповідно до якої перегрупування витрат за певними логістичними функціями забезпечує досягнення найбільших економічних результатів за рахунок мінімізації витрат на інші операції більшою мірою. Інакше висловлюючись, загальний результат перевищує суму окремих ефектів.

Висновки до розділу 3

У результаті дослідження було встановлено, що логістичні витрати займають майже 8% від усіх витрат підприємства. При цьому найбільшу частку з них у розрізі функціональних областей займають витрати на виробництво, 18% з яких займають витрати, пов'язані з транспортуванням між цехами.

Аналіз загальних та логістичних витрат дав можливість визначити способи їхньої мінімізації з метою підвищення економічної ефективності діяльності даного підприємства. Таким чином, було надано рекомендацію щодо реструктуризації орендованих виробничих приміщень. Цей захід дозволить значно знизити витрати на орендну плату, а також оптимізувати витрати, пов'язані з транспортуванням. Запропоновані рекомендації можуть сприяти зниженню логістичних витрат на 35% та загальних витрат на 4,5%. При цьому приріст прибутку складе 16%, а показники рентабельності збільшаться на 17%.

Наведені розрахунки дають підстави вважати, що застосування логістичного менеджменту до аналізу витрат підприємства, і навіть реалізація запропонованих рекомендацій, допоможе підвищити економічну ефективність як логістичної, так і всієї діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

Логістичне управління – це процес формулювання стратегії, планування, управління та контролю за переміщенням і зберіганням сировини, запасів, готової продукції та створення інформації від місця походження до місця використання (споживання) для того, щоб найбільше ефективно коригувати та задовольняти потреби клієнтів. Логістика є ефективним інструментом підвищення прибутковості підприємства, оскільки приблизно половину загальних витрат підприємства складають логістичні витрати, а саме: придбання матеріалів і комплектуючих, зберігання матеріальних ресурсів незавершеного виробництва та готової продукції, транспорт, збут і складське господарство.

Логістичне управління підприємством узгоджує економічні інтереси учасників бізнес-ресурсів шляхом найбільш ефективного використання наявних у цей період ресурсів, ця співпраця має призвести до загального зміцнення вітчизняних компаній на ринку та підвищення їх конкурентоспроможності на зовнішніх ринках.

Ефективне використання логістики в операційній діяльності сучасного підприємства дозволяє оптимізувати потік продукції та інформації компанії, забезпечити узгодження інтересів усіх учасників ланцюга поставок з метою підвищення фінансових результатів, у тому числі прибутку. Це забезпечує економічне зростання підприємства на ринку та забезпечує конкурентоспроможність і стабільність розвитку.

Проведений аналіз результатів господарської діяльності ДП «Рогатинське лісове господарство» показав, що за 2018-2020 рр. підприємство знизило обсяги реалізації продукції, в 2020 році отримало чистий збиток, показники економічної та фінансової ефективності значно зменшились, що вказує на зниження конкурентоспроможності ДП «Рогатинське лісове господарство» на ринку.

Сучасна логістична діяльність у ДП «Рогатинське лісове господарство» включає перелік робіт та послуг у сфері доставки та транспортування продукції зі складів до споживачів.

Аналіз витрати на логістику за 2019-2020 роки, показав, що вони зросли на 7271 тис. грн., а це означає, що підприємство змушене виділяти все більше матеріальних ресурсів на продаж. Для економічного стану підприємства такі показники є негативними, оскільки є ймовірність втрати контролю над матеріально-технічними витратами (людей, часу, грошей тощо) та нераціонального використання цих ресурсів.

Встановлено, що найбільші витрати припадають на транспортування готової продукції, оскільки вони становлять 1253 тис. грн. Це пов'язано із зростанням цін на паливо, а також збільшенням витрат на технічне обслуговування транспортних засобів та виникненням незапланованих витрат, пов'язаних із нестачею продукції, що пов'язано зі збільшенням доплат водіям та вантажовідправникам за надурочну роботу.

Значну частину логістичних витрат (990 тис. грн.) становлять витрати на зберігання продукції, це пов'язано зі специфічними вимогами до умов зберігання продукції належної якості.

Для цього здійснюються витрати на придбання, обслуговування та експлуатацію спеціального устаткування, що допомагає підтримувати постійний тепловий режим, та спеціальних приладів, які вимірюють допустиму вологість під час зберігання продукції.

У результаті дослідження було встановлено, що логістичні витрати займають майже 8% від усіх витрат підприємства. При цьому найбільшу частку з них у розрізі функціональних областей займають витрати на виробництво, 18% з яких займають витрати, пов'язані з транспортуванням між цехами.

Аналіз загальних та логістичних витрат дав можливість визначити способи їхньої мінімізації з метою підвищення економічної ефективності діяльності даного підприємства. Таким чином, було надано рекомендацію щодо реструктуризації орендованих виробничих приміщень. Цей захід дозволить

значно знизити витрати на орендну плату, а також оптимізувати витрати, пов'язані з транспортуванням. Запропоновані рекомендації можуть сприяти зниженню логістичних витрат на 35% та загальних витрат на 4,5%. При цьому приріст прибутку складе 16%, а показники рентабельності збільшаться на 17%.

Наведені розрахунки дають підстави вважати, що застосування логістичного менеджменту до аналізу витрат підприємства, і навіть реалізація запропонованих рекомендацій, допоможе підвищити економічну ефективність як логістичної, так і всієї діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Фролова Л. В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ ім. Туган-Барановського, 2004. 261 с.
2. Забуранна, Л. В. Логістичне управління підприємством: сутність та передумови розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2010. № 7. С. 120–123.
3. Амітан В. Н., Ларіна Р. Р., Пілюшенко В. Л. Логістизація процесів в організаційно-економічних системах. Донецьк: ТОВ “Юго-Восток, Лтд”, 2003. 73 с.
4. Антонюк Л. Л., Поручник А. М., Савчук В. С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації. Київ : КНЕУ, 2003. 394 с.
5. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії: підручник. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», Інтелект-Захід, 2006. 454 с.
6. Струтинська І. В. Проблеми логістичного управління підприємствами. *Наука і економіка*. 2010. №4 (20). С. 57-65.
7. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т. 2. Київ: Академія, 2000. 864 с.
8. Кацьма В. І. Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2016. Том 23. №2. С. 60-65.
9. Хаджинова О.В. Логістична стратегія управління витратами великого багатопрофільного промислового підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Донецьк, 2006. 23 с.
10. Шандрівська О.Є., Кузяк В.В., Хтей Н.І. Логістичний менеджмент. Теоретичні основи: навч.–метод. посіб. Львів: Львівська політехніка, 2014. 195 с

11. Пухальська Я. П. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. №3 (1). С. 28-31.
12. Гавриленко А.В., Гаврилко Т.О. Інформаційні системи в управлінні корпоративними бізнес-процесами. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2016. Вип. № 1(55). С. 112–116.
13. Економіка логістичних систем: Монографія / М. Васелевський, І. Білик, О. Дейнега, Є. Крикавський, Л. Якимішин та ін.; За наук. ред. Є. Крикавського та С. Кубіва. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2018. С.534–549.
14. Коніщева Н.Й., Трушкіна Н.В. Управління логістичною діяльністю промислових підприємств. *Економіка промисловості*. 2005. № 1 (27). С.114–123.
15. Ковальська Л.Л., Циганюк В.І. Логістичний менеджмент на підприємстві: особливості та напрями удосконалення. *Економіка та менеджмент*. 2013. Вип. 10 (38). С. 87-97.
16. Нестеренко Р.В. Економіко-організаційне забезпечення логістичної діяльності підприємств машинобудування : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2019. 287 с.
17. Жалдак Г.П., Дем'ян А.Л. Шляхи удосконалення логістичної діяльності підприємства. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: Матеріали I міжнародної науково–практичної конференції. м. Київ, 23 квітня 2020 р. Київ, 2020. С. 208–209.
18. Догадайло Я.В., Левченко О.П., Бодра Ю.А. Діагностика економічної результативності логістичної діяльності організації. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 37. С. 76–94.
19. Мішеніна Н. В., Туренко Ю.О. Логістичний підхід в управлінні витратами виробничої системи підприємства: стратегічні орієнтири . *Вісник Сумського національного аграрного університету: серія «Економіка та менеджмент»*. 2015. №5 (64). С.89-92.

20. Носов А.Л. Сбалансированная система показателей в управлении логистическими процессами и системами. *Логистика сегодня*. 2014. № 1. С. 20–23.
21. Жук Ю. О. Система показателей эффективности логистического управления предприятиями гостиничного хозяйства. *Економічний простір*. 2013. № 71. С. 162-172.
22. Ананко І.М. Оцінка ефективності функціонування логістичних систем на АТП. *Економіка транспортного комплексу*. 2014. №24. с. 125-138.
23. Колодка Я.В. Особливості та оптимізація логістичних систем підприємств сільськогосподарської галузі. *Інноваційна економіка*. 2014. №2. с.131-136
24. Струнін В. В., Селівончик А. В.. Комплексний аналіз логістичної системи підприємства та визначення ефективності від її впровадження. *Ефективна економіка*. 2017. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5386>
25. Сайт «Державне агентство лісових ресурсів України» URL: <https://forest.gov.ua>
26. Сайт ДП «Рогатинське лісове господарство» URL: <https://rogatynlis.if.ua> (дата звернення 25.05.2022)
27. Лемеш І.О. Сутність логістичної системи та її функціональна значущість на підприємстві в системі прийняття управлінських рішень. *Управління розвитком*. 2013. №1 (141). С. 96-98.
28. Кривов'язюк І.В., Смерічевський С.Ф., Кулик Ю.М. Ризик-менеджмент логістичної системи машинобудівних підприємств : монографія. Київ : Кондор, 2018. 200 с.
29. Нестеренко Р.В. Економіко-організаційне забезпечення логістичної діяльності підприємств машинобудування : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2019. 287 с.

30. Колодка Я.В. Особливості та оптимізація логістичних систем підприємств сільськогосподарської галузі. *Інноваційна економіка*. 2014. №2. С.131-136.
31. Сметаніна А. В. Взаємодія служби логістики із суміжними структурними підрозділами. *Управління розвитком*. 2014. № 1. С. 143-145.
32. Прохорова В. В., Юхман Я. В. Формування інноваційно-організаційної культури на підприємстві як основа активізації процесу інновінгу. *Управління економічними системами та процесами в умовах глобалізаційних трансформацій: колективна монографія / за ред. д-ра екон. наук, професора Прохорової В. В. Харків : Видавництво Іванченка І. С., 2020. С. 52-60.*
33. Розвиток логістичної системи України: екологічні виклики. *Економіка України*. 2018. № 9. С. 3-12.
34. Родимченко А. О. Формування методичних підходів до оцінки рівня розвитку логістичної системи. *Бізнес Інформ*. 2014. № 4. С. 45-49.
35. Уварова А.Є. Діагностика і прогнозування результативності логістичної діяльності торговельного підприємства на основі багатофакторної моделі рентабельності власного капіталу. *Альманах науки*. 2019. № 9 (30). С. 38–41.
36. Чорний А.В. Управлінські аспекти логістичної діяльності підприємств деревообробної промисловості. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 8. С. 668–671.
37. Чухрай Н.І. Логістичне обслуговування: Підручник. Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2016. 292с.

Додаток Б

ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ НАВЧАЛЬНОЇ (КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ) РОБОТИ

Назва роботи: Удосконалення логістичного управління на підприємстві (на прикладі державного підприємства «Рогатинське лісове господарство»

Тип роботи: кваліфікаційна робота

(кваліфікаційна робота, курсовий проект (робота), реферат, аналітичний огляд, інше (вказати))

Підрозділ кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

(кафедра, факультет (інститут), навчальна група)

Науковий керівник Пілявоз Т.М., к.е.н., доцент кафедри ПЛМ

(прізвище, ініціали, посада)

Показники звіту подібності

Plagiat.pl (StrikePlagiarism)		Unicheck	
КП1		Оригінальність	95,5 %
КП2			
Тривога/Білі знаки	/	Схожість	4,5 %

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

- Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
- Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.
- Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Заявляю, що ознайомлений (-на) з повним звітом подібності, який був згенерований Системою щодо роботи (додається)

Автор _____
(підпис)

Волосянко І.Л.
(прізвище, ініціали)

Опис прийнятого рішення

Робота може бути допущена за попереднього захисту

Особа, відповідальна за перевірку _____ Пілявоз Т.М.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Експерт _____
(підпис) (прізвище, ініціали, посада)