

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHIA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА
ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Удосконалення логістичних процесів на АТ «МОТОР СІЧ»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Improving Logistics Processes at JSC "MOTOR SICH"

Виконав: студент 2 курсу магістратури, групи 8.0732-л-дн
спеціальності 073 – Менеджмент
освітньої програми Логістика

О.В. Матвеев

Керівник доцент кафедри ПМОіЛ,

к.н.держ.управл. Онищенко О.А.

Рецензент доцент кафедри ПМОіЛ, к.е.н. Шишкін В.О.

Запоріжжя – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Логістика

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

к.е.н., доцент Павлюк Т.С.

«___» _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Матвееву Олександровичу Володимировичу

1. Тема роботи Удосконалення логістичних процесів на АТ «МОТОР СІЧ» керівник роботи Онищенко Оксана Анатоліївна, к.н.держ.упр., доцент, затверджені наказом ЗНУ від «___» _____ 20__ року №___
2. Строк подання студентом роботи «___» _____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи наукові праці з питань логістики, методів управління підприємствами, зокрема управління логістичними процесами, законодавство України, ресурси мережі Internet, статистичні матеріали АТ «МОТОР СІЧ»
4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретичні основи управління логістичними процесами на підприємстві – складається з 3 підрозділів: 1.1 Логістичний менеджмент в системі управління підприємством; 1.2 Управління логістичною діяльністю промислових підприємств; 1.3 Особливості управління логістичними процесами та операціями на сучасному підприємстві; 2 Розділ – Дослідження системи управління логістичними процесами на АТ «МОТОР СІЧ» – складається з 3 підрозділів: 1.1 Загальна характеристика підприємства; 2.2 Методика аналізу та оцінки ефективності логістичних процесів на підприємстві; 2.3 Оцінка ефективності логістичних процесів на АТ «МОТОР

СІЧ»; 3 Розділ – Шляхи вдосконалення системи управління логістичними процесами на АТ «МОТОР СІЧ» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Визначення ефективності від впровадження методики аналізу та оцінки ефективності логістичних процесів на АТ «МОТОР СІЧ»; 3.2 Рекомендації щодо удосконалення логістичних процесів на АТ «МОТОР СІЧ».

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	25.09.2023 р.	25.09.2023 р.
2	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	27.11.2023 р.	27.11.2023 р.
3	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	18.01.2024 р.	18.01.2024 р.

6. Дата видачі завдання 25.09.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	вересень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	вересень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	листопад	виконано
4	Обробка матеріалу	листопад	виконано
5	Виконання розділу 1	листопад	виконано
6	Виконання розділу 2	грудень	виконано
7	Виконання розділу 3	січень	виконано
8	Формулювання висновків	січень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	лютий	виконано
10	Подання роботи на кафедру	лютий	виконано

Студент _____ О.В Матвеев
(підпис)

Керівник роботи _____ О.А. Онищенко
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота: 86 с., 6 рис., 8 табл., 62 джерел.

Об'єктом дослідження є діяльність підприємства АТ «МОТОР СІЧ».

Метою роботи є створення порядку денного для майбутніх досліджень господарювання, актуальних як для академічних розробок, так і для потреб практиків засобом вивчення організації логістики на досліджуваному підприємстві та розроблення рекомендацій для підвищення її ефективності.

Методи дослідження – спостереження та порівняння, групування та узагальнення даних, аналізу та синтезу, узгодження та формалізації, математичної статистики і логістики.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи обумовлена необхідністю адаптації вітчизняних підприємств до якісно нової системи господарських зв'язків і механізмів конкурентних відносин сучасного ринку.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи управління логістичними процесами на підприємстві. На основі теоретичного матеріалу було досліджено механізм управління логістичною діяльністю на АТ «МОТОР СІЧ» та запропоновано заходи щодо підвищення її ефективності.

Отримані в кваліфікаційній роботі результати можуть бути використані керівництвом підприємства з метою використання сучасних інноваційних підходів, які допоможуть значно знизити логістичні витрати підприємства та оптимізувати діяльність його складу.

УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ, ЛОГІСТИЧНИЙ ПРОЦЕС,
ЛОГІСТИЧНІ ОПЕРАЦІЇ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ОПТИМІЗАЦІЯ,
ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ
ПРОЦЕСІВ, АВІАБУДУВАННЯ

ABSTRACT

Thesis for the Master's Degree: 86 pp., 6 fig., 8 tab., 62 sources.

The object of the study is the activity of the production and trading enterprise AT "MOTOR SICH".

The aim of the work is to establish an agenda for future business research, relevant for both academic developments and the needs of practitioners, as a means of studying the logistics organization at the investigated enterprise and developing recommendations to enhance its efficiency.

Research methods include observation and comparison, grouping and summarizing data, analysis and synthesis, coordination and formalization, mathematical statistics, and logistics.

The relevance of the topic of the qualification work is determined by the necessity for domestic enterprises to adapt to a qualitatively new system of economic relationships and mechanisms of competitive relations in the modern market.

During the completion of the work, the theoretical foundations of logistics management processes at the enterprise were examined. Based on the theoretical material, the mechanism of managing logistics activities at AT "MOTOR SICH" was investigated, and measures were proposed to enhance its efficiency.

The results obtained in the qualification work can be used by the management of the company in order to use modern innovative approaches that will help to significantly reduce the logistics costs of the company and optimize the activities of its staff.

LOGISTICS MANAGEMENT, LOGISTIC PROCESS, LOGISTIC OPERATIONS, EFFICIENCY, OPTIMIZATION, LOGISTIC MANAGEMENT, IMPROVEMENT OF LOGISTIC PROCESSES, AVIATION CONSTRUCTION

Декларація
академічної доброчесності здобувача
ступеня вищої освіти ЗНУ

Я, Матвеев Олександр Володимирович, студент 2 курсу магістратури, денної форми здобуття освіти факультету менеджменту, спеціальність 073 менеджмент, освітньо-професійна програма Логістика, адреса електронної пошти sasam6873@gmail.com.

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна магістерська робота на тему «Удосконалення логістичних процесів на АТ «МОТОР СІЧ» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений;

- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

- згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____ Підпис _____ ПІБ Матвеев Олександр Володимирович

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	12
1.1 Логістичний менеджмент в системі управління підприємством.....	12
1.2 Управління логістичною діяльністю промислових підприємств	19
1.3 Особливості управління логістичними процесами та операціями на сучасному підприємстві	29
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА АТ «МОТОР СІЧ»	41
2.1 Загальна характеристика підприємства	41
2.2 Методика аналізу та оцінки ефективності логістичних процесів на підприємстві	48
2.3 Оцінка ефективності логістичних процесів на АТ «МОТОР СІЧ»..	55
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА АТ «МОТОР СІЧ»	66
3.1 Визначення ефективності від впровадження методики аналізу та оцінки ефективності логістичних процесів на АТ «МОТОР СІЧ»	66
3.2 Рекомендації щодо удосконалення логістичних процесів на АТ «МОТОР СІЧ»	72
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81

ВСТУП

Українська економіка тривалий час функціонує та розвивається під впливом системної політичної та фінансово-економічної кризи. Особливо негативний прояв цих факторів спостерігається в промисловому секторі економіки. Проте менеджмент компаній не повною мірою використовує потенціал антикризового менеджменту, який міг би допомогти підприємствам подолати кризу та відновити ефективну діяльність. У своїх дослідженнях вітчизняні науковці акцентували увагу на необхідності системного підходу до вдосконалення бізнесу, максимального використання внутрішніх резервів та підвищення ефективності діяльності.

Однією з важливих технологій антикризового управління може стати ефективне управління логістикою на промислових підприємствах, оскільки основними передумовами реалізації логістичних процесів на підприємствах є пошук шляхів зниження витрат на транспортування, зберігання, постачання та збут. можливість отримання значного синергічного ефекту від логістичних компромісів акторів наскрізного інтегрованого ланцюга поставок. Світові тенденції ефективного розвитку підприємств доводять, що одним із основних факторів їх стійкої конкурентоспроможності на ринку є застосування логістичного підходу до управління. Доцільність реалізації зазначеного підходу в управлінні промисловими підприємствами підтверджується і практикою. Так, за даними Європейської промислової асоціації та Промислової асоціації США, від 95 до 97% загальних витрат часу на перевезення складають витрати на складування, доставку та інші логістичні операції. Таким чином, від ефективного управління логістикою значною мірою залежатиме ефективність діяльності підприємства та успішність досягнення цілей, поставлених у системі його планів.

Актуальність теми обумовлена тим, що у сучасних умовах на промислових підприємствах особливої актуальності набувають питання забезпечення операційної діяльності необхідними матеріальними ресурсами та ефективного їх використання, удосконалення управління збутовою діяльністю, транспортними потоками та складським господарством. Коливання попиту споживачів вимагає від промислових підприємств постійне здійснення аналізу кон'юнктури ринку з метою зміни асортиментної структури продукції в обсягах, достатніх для його задоволення. За результатами наукових досліджень, до основних чинників, які сприяли розвитку логістики, відноситься зростання вимог щодо обслуговування клієнтів, підвищення значення логістичного сервісу (з точки зору часу, якості, надійності); зростання витрат дистрибуції, раціональне управління запасами; впровадження інформаційних технологій.

З метою досягнення конкурентоспроможності промислове підприємство повинно так організувати свою діяльність, щоб мінімізувати ризики, збитки та витрати, які пов'язано з процесами виробництва і збуту готової продукції, і максимізувати прибутки від її реалізації. Це можливо здійснити в першу чергу за рахунок підвищення ефективності управління логістичними процесами. Вагомий науковий внесок у розвиток теорії логістики в управлінні підприємствами зробили такі вчені та практики, як О.В. Горбенко, А.Г. Кальченко, Н.Й. Коніщева, Н.В. Трушкіна, Окландер, А.О. Парфьонов, В.В. Щербаков та багато інших. Серед іноземних авторів, які досліджували концепції управління логістичними процесами, можна виділити Д. Бауерсокс, Д. Дж. Клосс, Ч. Скворонек, Я. Вітковські, М. Чешельські, Е. Голембську, А. Грознік. Сучасні тенденції розвитку логістичних процесів аналізувати І.В. Васюк, О.Б. Гірна, Л.В. Сачинська, Н.І. Чухрай, М.В. Райнов тощо. Однак, низку питань щодо сучасних особливостей та проблем управління логістичними процесами на промислових підприємствах належним чином не досліджено. Мало уваги приділено практичним аспектам оцінки ефективності та удосконалення

логістичних систем підприємств з врахуванням вимог внутрішнього та зовнішнього середовища. З огляду на це обрана тема дипломної магістерської роботи є актуальною.

Об'єкт дослідження – підприємство АТ «МОТОР СІЧ». Процес підвищення ефективності управління логістичною діяльністю підприємства.

Предмет дослідження – стратегії і управління логістичними процесами АТ «МОТОР СІЧ».

Метою дипломної роботи магістра є створення порядку денного для майбутніх досліджень господарювання, актуальних як для академічних розробок, так і для потреб практиків засобом вивчення організації складської логістики на досліджуваному підприємстві та розроблення рекомендацій для підвищення її ефективності. Дослідити проблему теоретичних засад та практичних основ управління логістичними процесами на підприємстві АТ «МОТОР СІЧ», а також пошук методів та напрямків їх удосконалення в сучасних умовах господарювання.

З мети випливають такі завдання:

- узагальнення існуючих підходів до визначення змісту, сутності та функцій логістичної діяльності на підприємстві;
- визначення складових та різновидів логістичних процесів на підприємстві;
- систематизація методів та систем управління логістичними процесами;
- обґрунтування ролі і місця інформаційних та інтернет-технологій в управлінні логістичними процесами;
- ідентифікація стану та особливостей управління логістичними процесами на підприємстві;
- оцінка впливу логістики на кінцеві показники діяльності підприємства АТ «Мотор Січ»;
- обґрунтування можливих шляхів удосконалення процесів управління логістикою на підприємстві АТ «Мотор Січ» в умовах динамічного

зовнішнього середовища.

Методи дослідження – історичного, діалектичного, системного і ситуаційного аналізу, логічного узагальнення. Інформаційною базою дослідження стали: нормативно – правові акти України, статистична звітність Державного комітету статистики України, Головного управління статистики у Запорізькій області, Міністерства економічного розвитку у торгівлі України, Головного управління економіки Запорізької обласної державної адміністрації, навчальні посібники, монографії, періодичні українські та зарубіжні видання, матеріали Інтернет – джерел, щорічні звіти.

Практичне значення дослідження полягає у можливості підвищення ефективності управління логістичними процесами підприємств за рахунок використання прикладного інструментарію, оцінки стану логістичної системи та впровадження наявних у роботі пропозицій, рекомендацій та методичних положень, які можуть бути використані у практичній діяльності авіа двигунобудівного підприємства АТ «Мотор Січ».

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та рекомендацій, списку використаних джерел. У вступі обґрунтовано актуальність дипломної магістерської роботи, визначено мету, завдання, предмет та об'єкт дослідження тощо. У першому розділі розкрито зміст та функції логістичної діяльності підприємства, надано структурну та видову характеристику логістичних процесів, акцентовано увагу на зростаючій ролі інформаційних та Інтернет технологій в управлінні логістичною діяльністю підприємства. У другому розділі були проаналізовані методика та ефективність логістичних процесів на підприємстві АТ «Мотор Січ». Третій розділ присвячено вдосконаленню стану та перспектив розвитку логістики на підприємстві АТ «Мотор Січ». Загальний обсяг роботи – 82 сторінки, список використаних джерел містить 62 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Логістичний менеджмент в системі управління підприємством

Логістичний менеджмент – це сукупність управлінських функцій, методів та форм управління підприємством, реалізація яких спрямована на оптимізацію фінансових, матеріальних, інформаційних та ін.

Логістичний менеджмент представляє собою комплекс методів і форм управління процесами постачання, виробництва та розподілу продукції з метою досягнення стратегічних, тактичних і оперативних цілей фірми. Його суть полягає в створенні та реалізації системи управління, яка об'єднує послідовні дії управлінського персоналу, функціональних підрозділів, логістичних посередників і контрагентів в процесі управління потоками в рамках повного логістичного ланцюга «постачання-виробництво-збут» в межах логістичної системи.

Основна мета логістичного менеджменту полягає у втіленні корпоративної та функціональної стратегії логістики з ефективним використанням ресурсів, а також забезпечення стійкого розвитку компанії шляхом координації внутрішньо корпоративних конфліктів між відділами закупівель, виробництва, продажів, маркетингу, фінансів, оптимізації взаємовідносин з постачальниками, споживачами і логістичними посередниками, а також пристосування виробничої або торговельної фірми до потреб споживачів. Це означає забезпечення швидкого виконання замовлень і точне виконання термінів поставок [16].

Міжнародний стандарт ISO 9000:2000 представляє собою процес як систематизовані дії із використанням ресурсів для перетворення того, що

надходить на «Вхід», та кінцевий результат на «Виході».

Інакше кажучи будь-яка робота чи дія протягом певного проміжку часу має розглядатися як процес. За визначенням цього ж стандарту: процес – це стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних між собою видів діяльності, яка за певною технологією перетворює «Вхід» в «Виходи», які складають цінність для споживача [16].

Для того, щоб у подальшому при розгляді сутності логістичного менеджменту не виникало питань методичного характеру, визначимо, які об'єкти логістичного управління можуть мати назву логістичних процесів.

Тому виходячи із загального розуміння того, що розуміється під цим терміном «процес» логістичний процес має свої «Виходи» та «Входи».

Для виконання логістичного процесу використовуються ресурси (устаткування, персонал, середовище, інфраструктура тощо). Ресурс логістичного процесу – це інформаційний чи матеріальний об'єкт, який завжди використовується для виконання таких процесів, але не є «Входом» процесу [16].

Поділ об'єктів, які необхідні для виконання логістичного процесу, на «Ресурси» і «Входи» є досить умовним. До основних ознак, за якими ми могли б віднести об'єкти до цих категорій «Входів» чи ресурсів логістичного процесу, відносять.

Ресурси логістичного процесу:

- вони знаходяться під управлінням власників логістичного процесу;
- їх обсяг планується на велику кількість циклів чи тривалий період роботи логістичних процесів.

«Входи» логістичного процесу:

- їх об'єм планується на один чи декілька циклів роботи логістичного процесу, чи випуск певного обсягу продукції;
- вони надходять у логістичний процес зовні [10].

Під час використання вищевказаних визначень опис логістичних процесів являє собою перелік послідовних робіт, які виконуються у різних

підрозділах служб логістики підприємства, відповідальних виконавців, вхідних та вихідних документів і т. д...

Більш за все принциповим є точне визначення того, що має бути у розпорядженні власника процесу, щоб він міг бути виконаний успішно.

Припустимо, що власник логістичного процесу (суб'єкт логістичного управління) – це посадова особа або колегіальний орган логістичного управління, який має під своєю владою інфраструктуру, персонал, інформаційне та програмне забезпечення, інформацію про логістичний процес, керує ходом його виконання та несе відповідальність за цей процес, за отримані результати і ефективність логістичного процесу [10].

Таким чином інакше кажучи управління логістичним процесом здійснює його власник, у розпорядженні його знаходяться всі необхідні для цього ресурси. Звісно ж реально ресурсами розпоряджаються керівники функціональних підрозділів служб логістики підприємств, але за будь-яких умов при такому визначенні логістичних процесів та його власника необхідно чітко регламентувати взаємодію власника з керівниками інших функціональних підрозділів [21]. Отже, у цьому розумінні сутності управління логістичним процесом ключовою умовою є наявність його власника, який володів би і розпоряджався необхідними та достатніми ресурсами для цього. По – друге розуміння логістичних процесів виходить із наявності споживача (клієнта), а саме на якого спрямований «Вихід» процесу, тим самим готовий продукт (матеріальна продукція чи послуга), цінністю та вартістю якого визначається споживчий попит на такий продукт.

Клієнт чи споживач логістичних процесів – це суб'єкт (юридична особа, фізична особа, функціональний підрозділ, інший процес і т. д.), який користується результатами («виходами») цих логістичних процесів. При розгляді того, що можна розуміти під терміном «логістичний процес», доцільно дослідити його класифікацію [49].

У найбільш загальному підході будь-який процес можуть класифікувати за ознакою «Змісту роботи». У цьому випадку найбільш

важливими є прийняття рішення щодо внутрішньої структури логістичного процесу, також, з яких елементів він має складатися. Для логістичного процесу, незалежно від його рівня складності і його спрямованості, виділяють п'ять таких основних класифікаційних елементів, які повинні бути відображені при його опису: планування, інформація, контроль і аналіз, управлінські рішення [29].

а) Логістичний процес: а саме власне його виконання (до прикладу, поставка матеріальних ресурсів щоб забезпечити виробництво певного виду продукції). Такий елемент має «Входи» від інших елементів: дані опрацювання замовлення споживачів, маркетингової інформації, управлінських рішень, результатів аналізу і їх контролю, планових та облікових даних.

б) Планування виконання логістичних процесів (до прикладу, планувати поставку матеріальних ресурсів, необхідних для виробництва).

Тому таке планування може виходити як із самих показників діяльності з постачання в кількісних та якісних показниках (видів ресурсу, кількості і їх вартості ресурсів, та час їх виконання поставки), так і з показників ефективності процесу.

в) Отримання, накопичення та опрацювання інформації для виконання такого логістичного процесу в реальному часі (до прикладу інформація а саме: для служби матеріально-технічного постачання стосовно забезпеченості виробництва ресурсами, перспективи зміни на ринку, в прогнозуванні ціни на ресурси).

г) Контроль та аналіз виконання логістичного процесу (модуль контролю визначає саме процедури контролю інформаційних потоків, які всукупності визначають ефективність даного процесу, відбору необхідних керівництву даних, наданні різноманітних форм вихідної інформації; модуль аналізу передбачає опрацювання інформації про характеристики та структуру процесу, параметри логістичних потужностей, ресурси та ін.).

д) Управлінські рішення в рамках конкретного логістичного процесу.

Опис таких елементів є доволі та практично складні у їх виконанні, оскільки дана процедура прийняття рішення поєднує в собі як і елементи оперативного управління (до прикладу – відслідковування відхилень в графіках поставки матеріальних ресурсів та їх невілювання), так і саме елементів стратегічного управління (до прикладу – внесення змін до планів матеріально-технічного забезпечення виробництва в довгостроковій перспективі та стратегії розвитку відносини підприємства з постачальниками) [19]. В дійсності «Виходами» такого елемента можуть бути:

- зміни в планах роботи відділу матеріально-технічного постачання та підприємства в цілому, змін документації (технологічних регламентів, посадових і робочих інструкцій);
- прийняття рішення щодо навчання і перепідготовки персоналу підрозділів підприємства, які мають певні відношення до поставки ресурсів;
- прийняття рішень щодо закупівель певних видів ресурсів чи відмови від співпраці з певними постачальниками, і можливо, часткової або повної зміни політики підприємства в сферах матеріально-технічного постачання.

Також з цим логістичні процеси можуть бути виділені шляхом їх класифікації за такими відносно відокремленими класифікаційними ознаками:

- а) відношення споживача до логістичних процесів. Визначають внутрішнього і зовнішнього споживача процесу;
- б) відношення логістичних процесів до створення цінності.

Усі логістичні процеси, які беруть участь в створенні об'єкта певної споживчої цінності «values», залежно від їхнього внеску у отриманні кінцевого результату діяльності підприємства, розділяють на такі види [2]:

- допоміжні (забезпечувальні) логістичні процеси – створюють необхідні умови для виконання основних процесів;
- легітимні процеси управління – виконують організаційно-управлінські функції, які спрямовані на підвищення ефективності основних і

допоміжних логістичних процесі;

- основні або базові логістичні процеси – спрямовані на предмет праці та забезпечують виробництво продукції чи надання послуги.

На сьогоднішній день в логістиці відсутній офіційний класифікатор та порівняльний аналіз типових основних, допоміжних та управлінських процесів. Тому кожне підприємство самостійно визначає, які саме процеси вони використовують у своїй логістичній діяльності, класифікує їх і розташовує за рівнем їх важливості для формування споживчої цінності. Таке ранжування дозволяє виокремлювати ключові процеси (та ті, які найбільш важливі для підприємств з точки зору впливу на їх кінцеві результати та діяльність) і критичні процеси, де відхилення технологічних показників може призвести до значних погіршень кінцевого результату. [21].

Отже логістичним процесом називають – взаємовизначену і взаємозалежну сукупність видів логістичної діяльності підприємства (його логістичних операцій та функцій), послідовне виконання яких спрямовано на перетворення «Входів» у «Виходи» з метою отримання певного результату, який складає цінність для споживача. Основою для такого визначення логістичного процесу є зміст певної діяльності, що виконується працівниками служб логістики підприємства. Важливо розуміти, що логістичний процес є об'єктом управління та його можливе представлення визначається новою бізнес-культурою: розробляються і впроваджуються документи, що регламентують розподіл зон відповідальності і обов'язків керівників логістичних підрозділів та виконавців; положення про ці підрозділи, робочі та посадові інструкції, внутрішні стандарти та ін...

Узагальнюючи все сказане, сутність та зміст потокового процесу визначається такими положеннями:

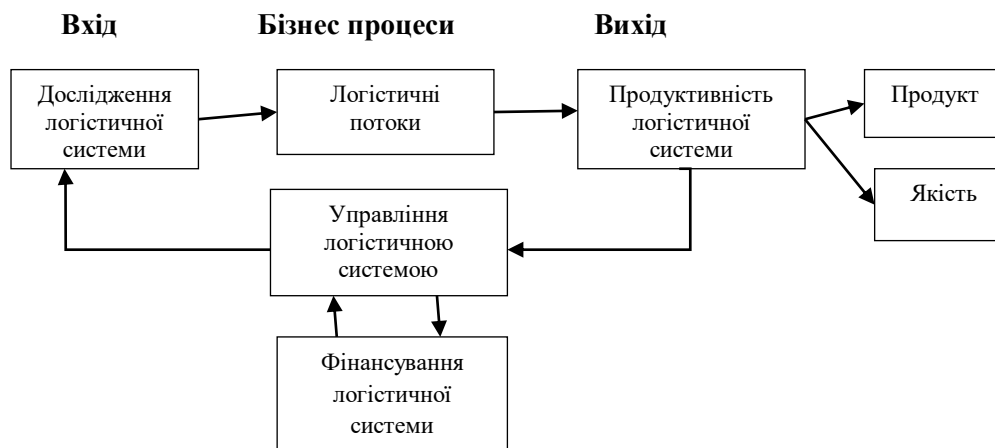
1. У загальному підході процес відображає зміни в стані потоків, які представлені змінами будь-яких абсолютних величин, що його характеризують. Отже, при встановленні структури потокового процесу опису, реорганізації та аналізу можуть підлягати різні типи потоків. Таким

чином, реальність потокового процесу (мережі процесів) досягається шляхом його прив'язування до структури функціональних підрозділів підприємства через взаємопов'язану та взаємовизначену сукупність ресурсів, до якої застосовуються операції з певною метою для забезпечення їх руху в певному проміжку часу від початкової точки («Вхід» процесу) до кінцевого результату («Вихід» процесу).

2. Формування та розвиток потокового процесу виходить з описів специфічного набору його ресурсів на усіх етапах їх трансформації починаючи від моменту узгодження із споживачем вихідних умов виконання замовлення до того моменту його завершення з урахуванням вимог і обмежень споживачів: форми власності на предмети, засоби і наряддя праці, на саму працю та її результати, які у ході обмінних процесів відчужуються.

3. Потокові процеси розглядаються через відношення їх учасників в просторі і часі при встановленні та формуванні цих відносин, споживчих властивостей матеріальних продуктів, далі їх же трансформації [15].

Значить потоковий процес – є стійкою, цілеспрямованою сукупністю взаємопов'язаних між собою предметів (ресурсів) до яких за певними технологіями застосовуються логістичні операції з метою забезпечення їх руху в визначених просторових та часових параметрах середовища відносин усіх учасників такого процесу від початкової точки («Вхід») до кінцевого результату («Вихід»), що складає цінність для споживача. Рис. 1.1.



1.2 Управління логістичною діяльністю промислових підприємств

Термін «логістика» має свої коріння у глибокій історії і використовувався в різних контекстах. В давнину виділялися дві основні сфери застосування цього поняття: військова справа і математика.

У військовому контексті термін «логістика» визначав організацію та управління постачанням, розміщенням та переміщенням військ, а також їхнього забезпечення матеріальними ресурсами та іншими необхідностями.

Сучасне розуміння та використання терміну «логістика» також охоплює широкий спектр діяльностей, пов'язаних з ефективним управлінням ланцюгом постачання, транспортуванням, складськими операціями та іншими аспектами матеріального та інформаційного потоку в різних галузях, включаючи бізнес і промисловість [2].

Як самостійна дисципліна і сфера діяльності логістика згадується в кінці IX – початку X століття у військово-теоретичному трактаті візантійського імператора Лева VI Мудрого «Тактика Лева». Поряд з такими дисциплінами як стратегія, тактика, архітектоніка згадувалася логістика – наука про структуру війська, його постачання, норми тривалості руху відпочинку [2].

Сучасне уявлення про логістику сформував військовий теоретик та історик Антуан Анрі Жоміні (1779 – 1869 рр.). Він стверджував, що логістика займається не одним питанням, а широким їх спектром, в який входить планування, управління, постачання, будівництво комунікацій та ін.

З плином часу логістичний інструментарій став широко використовуватися і в економіці. Лише з кінця 1970-х років це поняття вкоренилося і почало застосовуватися в бізнесі. Сьогодні ідеї логістики розповсюджуються в сфері соціальних послуг, в секторі домашнього господарства, в політиці та демографії. Як показує досвід, логістика може знаходити застосування в різних аспектах життя людини. Більше того, ця наука знаходиться в стадії активного розвитку, що означає, що багато з її

аспектів постійно доповнюються і уточнюються. Це пояснює велике різноманіття трактувань поняття «логістика».

Логістика – це наука про управління матеріальними і пов'язаними з ними інформаційними, фінансовими, сервісними та іншими потоками з метою оптимізації функціонування господарських систем на основі ефективного використання всіх видів ресурсів [35].

Сутність поняття логістика, як і визначення цього терміну, тісно пов'язані з історією та розвитком ринкових відносин. Це також пов'язано з кількома причинами:

- відмінності в національній організації руху та системах управління товари;
- відмінності в рівні дослідження та розробки логістичних проблем в різні країни;
- відмінності в специфіці та обсягах завдань, які вирішує логістика певний бізнес;
- велика кількість заходів логістичної системи.

Тому існують різні підходи до розуміння сутності логістики:

1) як наука (розробка методології, наукових підходів і методів планування всіх операцій, що здійснюються суб'єктами господарювання в їх діяльності);

2) як сфера діяльності (безпосереднє управління операціями, які охоплюють весь економічний процес від первинного джерела сировини до доставка готової продукції до споживача) [9].

Необхідність операційного менеджменту зумовлена потребами соціально-економічного розвитку, який залежить від збільшення обсягів вантажоперевезень, множинності напрямків руху сировини між суб'єктами господарювання, прагненням мінімізувати витрати. , на збільшення кількості зв'язків між суб'єктами логістичної системи. Таким чином, можна сказати, що сутність логістики виявляється в раціональному управлінні матеріально-фінансовими, особистими та іншими супутніми потоками. І досягти цього

раціонального господарювання можна, дотримуючись принципів:

1) системний підхід (оптимізація потоку матеріалів від джерела сировини до кінцевого споживача дозволяє досягти максимального ефекту від виконання операцій);

2) аналітичний облік (необхідний облік усіх витрат на шляху руху матеріалу для подальшої оптимізації витрат);

3) рівень розвитку (розвиток науки і техніки дозволяє використовувати спеціальне обладнання в логістиці, що підвищує якість виконуваних завдань і знижує витрати);

4) продуктивність праці (залежить від умов праці, чим вони кращі, тим більше

більша продуктивність);

5) адаптація (в умовах ринку, що постійно змінюються, важливо, щоб логістична система могла вчасно реагувати) [9].

Як бачимо, логістична система є складною, динамічною та відкритою структурою:

– складається з багатьох елементів (закупівлі, постачання, склади, запаси, транспорт, персонал тощо);

– має циклічні зв'язки, як із внутрішнім середовищем, так і із зовнішнім середовищем;

– підприємство є частиною логістичного ланцюга і може бути членом логістичних асоціацій.

Логістична система, формуючи модель, може планувати і здійснювати переміщення ресурсного капіталу.

Таким чином, логістична система – це сукупність взаємопов'язаних елементів, які виконують різні функції. Головна мета логістики полягає в досягненні результату виконання цих функцій, який визначається доставкою необхідного товару в певний час і місце, у необхідній кількості і якості, з мінімальними витратами. І як наслідок, це веде до зниження цін на товар і поліпшення стратегічних позицій компанії на ринку, а також підтримується

системна стійкість фірми [13].

Виходячи зі складності структури логістичної системи, можна сказати, що вона складається з кількох видів. Так, у вертикальному вимірі вона поділяється на макро- і мікросистеми за масштабом.

1. Макрологічні системи включають підприємства та організації промислові, постачальницько-збутові структури та транспортні організації різних відомств у різних регіонах (ТНК, ТПК, регіональні промислові об'єднання).

Вони спрямовані на вирішення таких завдань, як:

- вибір виду транспортування та технології перевізного процесу;
- визначення раціональних напрямків руху матеріальних потоків;
- вибір точок доставки та партнерів постачальників різних ресурсів;
- визначення зони обслуговування, щоб доставка була здійснена вчасно;
- проектування та організація мережі складських систем для оптимізації матеріальних потоків.

Крім того, на цьому рівні системи поділяються на кілька типів: логістичні системи прямого зв'язку, поетапні логістичні системи та гнучкі логістичні системи. Однією з головних відмінностей цих типів є наявність посередників у процесі руху потоку матеріалів між виробником і споживачем.

У першому випадку матеріальний потік просочиться безпосередньо без участі посередників. У ешелонних логістичних системах принаймні один посередник бере участь у переміщенні матеріального потоку. Гнучкі логістичні системи представляють собою комбінацію обох підходів, де матеріальний потік може переміщатися як безпосередньо, так і через посередників, залежно від конкретних умов і вимог системи [18].

2. Мікрологістичні системи враховують стратегічні цілі фірми і оптимізують основні оперативні процеси. Вони охоплюють діяльність конкретного окремого підприємства і вирішують його локальні завдання. За

функціональним призначенням поділяються на системи, які функціонують всередині виробництва і за його межами (зовнішні).

Внутрішньо виробничі логістичні системи оптимізують та управляють процесами всередині технологічного циклу виробництва. Вони спрямовані на внутрішні аспекти та ефективність виробничих процесів.

З іншого боку, зовнішні логістичні системи вирішують завдання, пов'язані з процесами, які виходять за межі виробничого циклу. Їхнє завдання полягає в управлінні матеріальними та супутніми потоками від джерела до кінцевого призначення. Ці системи охоплюють весь ланцюг постачання, транспортування, складування і розподілу товарів, забезпечуючи ефективність та оптимальні умови для зовнішніх операцій поза межами виробництва [18].

Існує ще одна класифікація типів систем. У цьому випадку логістичні системи представляють шість функціональних областей логістики.

1. Заготівельна логістика – це процес забезпечення підприємства сировиною і матеріалами. Його межі визначаються умовами договорів з постачальниками та функціями, які виконують служби постачання підприємства. Цей вид логістики передбачає вивчення постачальників, укладання з ними договорів і встановлення контролю за їх виконанням.

2. Виробнича логістика функціонує в межах окремого підприємства. У цій системі, як правило, відсутні ринково-грошові відносини між учасниками логістичного процесу і межі визначаються не умовами контракту, а управлінськими рішеннями системи управління логістикою.

3. Розподільча логістика включає широкий спектр завдань, які вирішують як підприємства-виробники, так і підприємства, що здійснюють торгово-посередницьку діяльність. Важливо, щоб владні структури, тобто зовнішні актори, могли керувати процесами та вирішувати завдання розподільчої логістики.

4. Логістика управління запасами безперервно забезпечує споживача необхідним видом ресурсів. Вирішує завдання обліку поточного рівня

товарних запасів, розрахунку суми замовлення, розміру гарантованої страхової премії, визначення інтервалу часу між замовленнями. [17].

5. Транспортна логістика відрізняється відсутністю чітких меж своєї дії. Весь обсяг транспортної роботи поділяється на дві великі групи:

- роботи, що здійснюються транспортом спеціальних організацій (громадський транспорт);
- роботи, що виконуються власним транспортом нетранспортних організацій.

Мета перевезення визначається необхідністю доставки бажаного товару, певної якості, вчасно і з мінімальними витратами. [9].

6. Інформаційна логістика складає основу руху матеріального потоку. Ефективність руху ресурсів залежить від того, наскільки раціонально організовані інформаційні потоки. Важливо, щоб інформаційна логістика діяла як всередині підприємства, так і за його межами. Він дозволяє обмінюватися інформацією між різними учасниками процесу, які можуть перебувати на значній відстані один від одного. Цей обмін можливий завдяки використанню мікропроцесорної техніки та інформаційних технологій.

Важливо відзначити, що ці види логістичних систем не можуть функціонувати існуючи незалежно одна від одної. Більше того, застосування одного виду логістичної системи часто викликає необхідність використання іншого. Це пояснюється тим, що кожна логістична система має нечіткі межі в застосуванні. Таким чином, сфера дії однієї системи перекриває іншу, що сприяє ефективному функціонуванню логістичної системи в цілому.

Взаємодія різних видів логістичних систем є ключовим аспектом оптимізації логістичних процесів в сучасних умовах.

На сьогодні єдиного підходу до визначення поняття «логістична діяльність» не вироблено. Про це свідчать використані визначення: «логістичний процес», «бізнес-логістика», «логістично орієнтоване промислове виробництво», «види логістичної діяльності», «канали розподілу» та ін.

«Логістичний процес» розуміється як «структура системи прийняття рішень, яка поєднує транспортування, інвентаризацію, складування», системи обробки матеріалів, упаковку та інші пов'язані види діяльності, що всі разом виконують необхідні компроміси, які включають витрати і сервіс від постачальника до споживача (ланцюг поставки)» [10].

На думку авторів, які формулюють поняття «ділова логістика», це «система поточкових процесів, що дозволяє ефективно управляти складними завданнями» системи, враховуючи особливості кожного з її ланцюгів і визначаючи фактори матеріально-технічного характеру, що впливають на ефективність діяльності в цілому.

На думку інших, «ринкове середовище стимулює появу промислового виробництва з логістичним покликанням завдяки системному підходу до управління економічними відносинами та виробничою, комерційною та іншою діяльністю, яку вони визначають у своєму взаємозв'язку, пов'язаному з проектуванням і управлінням поточковими процесами, що протікають у внутрішньому і зовнішньому середовищі». Багато авторів використовують термін «канали розподілу».

Види послуг, що надаються через ці канали, включають: «фізичний розподіл, транспортування та складування товарів (матеріальних запасів)» [16].

Щодо «видів логістичної діяльності підприємств» існують різні точки зору. На думку деяких авторів, логістична діяльність компаній включає «формування господарських зв'язків; визначення потреб у транспортуванні продукції та їх обсягів; визначення порядку та руху продукції зв'язками через міста зберігання; вибір видів транспорту, транспортні засоби, маршрути і технологія перевезень; координація оперативного управління товаропостачанням і транспортом; оптимізація товарних запасів; розміщення та організація діяльності підприємств складської мережі; надання логістичних послуг.

Інші вчені до «видів логістичної діяльності підприємства» відносять

«організацію розміщення виробничих потужностей і матеріальних потоків; управління процесами перетворення сировини та матеріалів; транспортування вантажів і підготовка їх до транспортування; організація матеріально-технічного забезпечення; планування виробничих процесів; організація фінансових інвестицій; організація використання відходів і вторинної сировини; забезпеченість ресурсами; продаж продукції» [29].

«Логістична діяльність» означає «надання або постачання; потік руху або транспортування вантажів»; «надходження; зберігання; контроль запасів; завершення замовлення; обробка товарів за матеріалами»; «зовнішній транспорт; управління фізичним розподілом; переробка, повернення продукції та утилізація відходів»; «вибір житла; спілкування».

Узагальнюючи визначення логістики як напряму діяльності, важливо підкреслити відсутність єдиного підходу та розмаїття трактувань її ролі. Термін «логістична діяльність» інтерпретується вченими різними чинами, де деякі включають організацію постачання сировиною та матеріалами та збуту готової продукції, тоді як інші розглядають виробництво, зберігання, транспортування і розподіл продукції в рамках логістичної діяльності. Певні вчені також розглядають логістичну діяльність як управління процесами. Це розмаїття поглядів відображає різні аспекти та компоненти, які можуть входити в логістичну діяльність, в залежності від контексту та конкретного спрямування досліджень чи діяльності.

Ряд авторів до управління процесами відносять лише управління матеріально-технічним забезпеченням або управління зберіганням і рухом сировини, матеріалів і готової продукції. Це свідчить про необхідність уточнення цього поняття. Розглянемо схему основних процесів логістичної діяльності на промисловому підприємстві (Рис. 1.2):

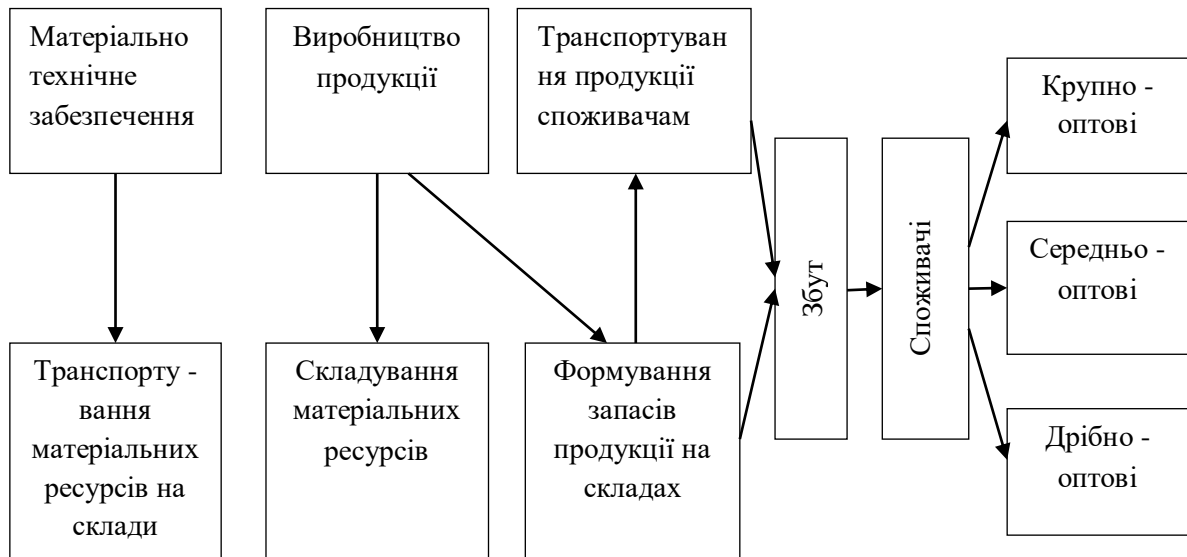


Рис. 1.2 – Послідовність процесів логістичної діяльності на промисловому підприємстві

З такого підходу до визначення логістичної діяльності промислового підприємства можна конкретизувати зміст і перелік «функцій і завдань логістичної діяльності». На даний час не існує єдиного підходу до формулювання основних функцій і завдань логістичної діяльності на підприємстві. За однією з класифікацій до основних логістичних функцій належать: «логістичне адміністрування»; «прийом, обробка та виконання замовлення; планування виробництва»; «заготівля продукції»; «постачання продукції; складування та зберігання продукції на складі»; «продаж продукції»; «доставка замовлення» [15].

Інші вчені до основних логістичних функцій відносять: «планування, організацію і управління матеріально-технічним постачанням, формування господарських зв'язків з поставок товарів або надання послуг, їх розвиток, корегування та раціоналізацію; планування, організацію і управління складським господарством; планування, організацію і управління транспортним господарством; планування, організацію і управління матеріальними та інформаційними потоками в процесів виробництва; планування, організацію і управління діловими послугами логістичного

характеру; планування і контроль інвестицій на створення і розвиток логістичної інфраструктури; управління матеріальними і товарними запасами; управління інформаційними системами; планування, організацію і управління процесами розподілу і поставки; контроль якісних параметрів та їх стандартизацію; визначення обсягів і напрямів матеріальних та інформаційних потоків; прогнозування потреби у перевезеннях; проектування інфраструктурних елементів у логістичних системах» [16].

Ряд авторів до «завдань логістичної діяльності» підприємства відносять формування оптимальної виробничої програми виробничо-збутової системи промислового підприємства, яка відповідає структурі споживчого попиту; розробка алгоритму його модифікації при коливаннях споживчого попиту в разі обмеження ресурсів; оптимізація запасів на кожному рівні логістичної системи компанії; оптимізація кругообігу матеріальних та інформаційних потоків у логістичній системі; оптимізація сукупних витрат при організації та русі матеріальних та інформаційних потоків логістичної системи [16].

Підсумовуючи формулювання понять «логістичні функції та завдання на промисловому підприємстві», можна зробити наступні висновки. Різні автори мають різні підходи до того, що включати в логістичні функції підприємства. Деякі не враховують виробництво і збут готової продукції серед логістичних функцій, тоді як інші можуть виключати аналіз і контроль за основними логістичними операціями. Є автори, які включають до логістичних функцій тільки постачання, виробництво і фізичний розподіл. Деякі вказують, що планування виробництва є однією з логістичних функцій, водночас ігноруючи сам процес виробництва продукції. Різноманіття поглядів відображає різні інтерпретації та уявлення про область логістичних функцій у промислових підприємствах.

1.3 Особливості управління логістичними процесами та операціями на сучасному підприємстві

Сьогодні термін «логістика» відноситься до постійного руху матеріалів і готової продукції. Згідно з дослідженням Statista, у 2020 році компанії в усьому світі витратили в середньому 1,63 трильйона доларів на логістику, переміщуючи товари від джерела до кінцевого споживача через різні сегменти ланцюга постачання. Очікується, що до 2025 року по всьому світу буде перевозитися в середньому 5,95 трильйона тонно-миль вантажів. Виділяється, що без ефективної логістики бізнес не може виграти битву за прибутковість. Це підкреслює важливість логістичних процесів у сучасному світі та їхній вплив на успішність підприємств.

Хоча терміни «логістика» і «ланцюг поставок» іноді використовуються як синоніми, логістика є елементом загального ланцюга поставок. Логістика поставок стосується руху товарів із пункту А в пункт Б, що включає дві функції: транспортування та зберігання. Глобальний ланцюг поставок – це мережа компаній і організацій, що працюють у послідовності процесів, включаючи логістику, для виробництва та розподілу товарів. У своїх наукових працях різні автори та організації по-різному трактують термін «логістика».

Так, на думку Роднікова А. Н. і Резера С. М., логістика – це вивчення питань планування, контролю та управління транспортними, складськими та іншими матеріальними і нематеріальними операціями, які здійснюються в процесі постачання сировини виробничому підприємству, власної переробки сировини, матеріалів і напівфабрикатів, доведення готової продукції до споживача відповідно до інтересів і вимог, а також передача, зберігання і обробка відповідної інформації [48].

Е. Мате і Д. Тіксієр дають власне визначення терміну логістична діяльність, як засіб і метод координації відносин компанії з партнерами,

способи узгодження попиту, запропонованого ринком, і реалізації пропозицій, поданих компанією. Однак, за даними Канадської асоціації менеджменту логістики, логістичні процеси як явище стосуються процесу планування та реалізації економічно ефективного потоку та зберігання сировини, запасів у процесі виробництва, готової продукції та пов'язаної інформації від однієї точки споживання до іншої щоб задовольнити їхні вимоги [48].

Узагальнюючи вищезазначене, можна визначити, що логістика представляє собою комплекс процесів, пов'язаних із переміщенням товарів всередині країни чи між покупцями та продавцями. Для ефективності цих логістичних процесів науковцями визначено ряд принципів, які допомагають забезпечити оптимальну взаємодію та досягнення поставлених цілей.



Рис. 1.3 Система принципів для ефективного логістичного управління.

З схеми видно, що взаємодія всіх компонентів системи є важливою для оптимальної логістичної діяльності, яка, в свою чергу, є ключовою для досягнення поставлених цілей. Однак успішна реалізація цілей стає можливою лише при належному контролі та прийнятті обґрунтованих рішень.

Відмінною рисою логістичного менеджменту є системний і цілісний підхід до організації та здійснення руху матеріалів і готової продукції на всьому шляху від виробництва до кінцевого споживання. Логістичний підхід передбачає рух товарів від постачальника до споживача як систему, яка є комбінацією взаємодіючих ланцюгів поставок. [37]. (Рис. 1.4.)

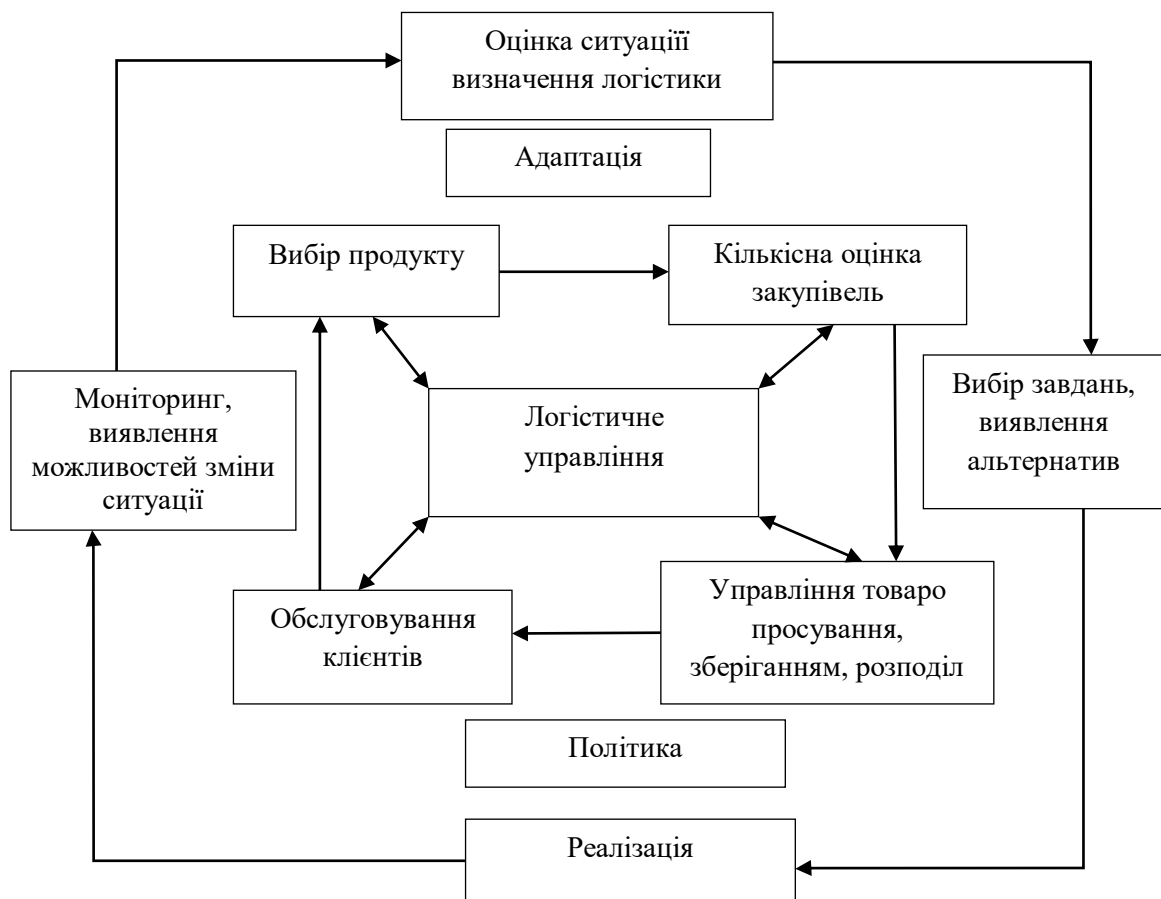


Рис. 1.4. Система логістичного управління.

Менеджери з логістики відзначаються тим, що вони стикаються та взаємодіють з численними труднощами, що виникають у цьому процесі. Фактично, для цих фахівців характерні конкретні особливості в їхній роботі.

Успіх залежить від уваги до багатьох деталей: маршрути потрібно визначати з урахуванням можливостей, нормативної бази та уникнення перешкод, починаючи від ремонту доріг і закінчуючи війнами та несприятливими погодними умовами. Необхідно ретельно розглянути варіанти доставки та пакування, зваживши витрати на такі фактори, як вага та можливість переробки. Витрати на повне завантаження вантажівки можуть включати фактори, не пов'язані з транспортуванням, наприклад ті, що забезпечують задоволеність клієнтів і наявність достатнього місця для зберігання. Наприклад, якщо партія молочних продуктів надходить зіпсованою через несправність холодильного обладнання, це відповідальність несе команда логістики [40].

На щастя, програмне забезпечення для управління логістикою допомагає підприємствам приймати оптимальні рішення щодо маршрутизації та доставки, зменшувати витрати, захищати інвестиції та відстежувати рух товарів. Таке програмне забезпечення часто також може автоматизувати такі процеси, як вибір вантажовідправників на основі коливань ставок або контрактів, друк транспортних етикеток, автоматичне введення транзакцій у бухгалтерські книги та баланси, замовлення вантажовідправників, запис квитанцій і підписів на квитанціях, допомога в управлінні запасами тощо. Логістика фокусується на русі товарів, але її вплив поширюється набагато далі. У бізнесі успіх у логістиці означає підвищення ефективності, зниження витрат, підвищення продуктивності, покращення управління запасами, ефективніше використання складського простору, підвищення задоволеності клієнтів і постачальників і покращення обслуговування клієнтів. [40].

Так, кожен з наведених факторів майже має суттєвий вплив на успіх підприємства. Важливо враховувати, що логістика також включає управління поверненнями для оптимізації отримання максимального прибутку від повернутих товарів. Оскільки сутність бізнесу полягає в обміні товарами або послугами на гроші, логістика визначає шлях, по якому ці товари і послуги здійснюють транзакції. При цьому, товари можуть переміщуватися оптом,

наприклад, сировину можуть постачати виробникам для виробництва. Логістика відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного обігу товарів та в оптимізації всіх ланок ланцюга поставок.

Так, іноді товари переміщуються окремо, по одному до кожного покупця. Незалежно від конкретності деталей, логістика є практичним втіленням угоди і, як така, вона є важливою основою бізнесу. У тих випадках, де відсутній рух товарів або послуг, відбувається зменшення транзакцій, і це призводить до відсутності прибутку. Таким чином, логістика визначається як ключовий елемент у впорядкуванні та забезпеченні неперервного руху товарів і послуг в рамках бізнес-процесів.

Є сім стовпів ефективної логістики:

- Джерела матеріалів. Пошук матеріалів — це більше, ніж просто пошук найдешевшого постачальника сировини, яка використовується у виробництві. Логістика включає розрахунок і управління пов'язаними факторами та витратами, такими як затримки замовлень, рейтинг конкурентів і блокування, додаткові витрати на обслуговування, додаткові збори, збільшення витрат на транспортування через відстань або нормативні умови та витрати на складування. Щоб знайти правильне джерело для будь-якого матеріалу, потрібно добре розуміти та контролювати всі сприяючі фактори. Цей процес називається стратегічним пошуком джерел, і логістика відіграє важливу роль у цьому плануванні.

- Транспорт. В основі логістики фактично лежить фізичне транспортування товару з точки А в точку Б. По-перше, бізнес повинен вибрати оптимальний спосіб доставки, такий як повітряний або наземний, і підібрати найкращого перевізника, враховуючи вартість і швидкість. Також важливо враховувати відстань, включаючи оптимізацію маршрутів, що може вимагати співпраці з декількома перевізниками. Оптимально вибрані маршрути та перевізники допомагають компаніям не тільки зменшувати витрати, але і прискорювати процеси доставки [39].

В глобальних перевезеннях вантажовідправник повинен бути

ознайомлений з митницею, тарифами, дотриманням і будь-якими відповідними правилами. Менеджери з транспортування повинні документувати та відстежувати відправлення, керувати виставленням рахунків і звітувати про продуктивність за допомогою інформаційних панелей і аналітики. У цьому контексті ефективна комунікація та співпраця з усіма етапами логістичного ланцюга, включаючи митницю та транспорт, є ключовими елементами для успішного глобального перевезення товарів [39].

- Виконання замовлення. Для завершення операції товар має бути «забраний» зі складу згідно із замовленням клієнта, належним чином упакований і маркований, а потім відправлений клієнту. У сукупності ці процеси становлять виконання замовлення та формують основу логістичної послідовності при розподілі товарів клієнтам.

- Зберігання. Так, короткострокове та довгострокове зберігання є важливою частиною планування логістики. Системи управління складом дозволяють планувати логістику, враховуючи наявність складських площ, особливі вимоги (наприклад, зберігання в холодильнику), док-станції та близькість до видів транспорту, таких як залізниці чи верфі. Організація складів також є важливою частиною логістичного планування, що допомагає оптимізувати роботу складських приміщень та забезпечити ефективність в управлінні запасами. Зазвичай товари, які часто переміщуються або мають бути переміщені найближчим часом, розміщуються в передній частині складу. Менш популярні предмети зберігаються ззаду. Товари, що швидко псуються, часто змінюються, тому найстаріші товари відправляються першими. Предмети, які часто комбінуються, зазвичай зберігаються поруч тощо.

- Прогнозування попиту. Так, логістика значною мірою залежить від прогнозування попиту на запаси. Це важливий аспект для того, щоб забезпечити, що бізнес завжди має достатньо основних або популярних продуктів та матеріалів, а також уникати непотрібного зв'язування капіталу у запасах при повільних продажах. Прогнозування допомагає логістичним

менеджерам планувати оптимальні рівні запасів, оптимізувати процеси замовлення та поставок, а також ефективно взаємодіяти з постачальниками та роздрібними точками для відповіді на змінюючийся попит [11].

- **Управління запасами.** Використовуючи методи управління запасами для планування зростання попиту на сезонні або популярні товари, підприємства можуть підтримувати вищі прибутки та прискорювати оборотність запасів, що є відношенням кількості продажів до заміни запасів за певний період. І навпаки, спостерігаючи уповільнення обороту запасів для інших продуктів, компанія може краще визначити, коли запропонувати знижки чи інші стимули, щоб вивільнити капітал для реінвестування в продукти високого попиту. [39].

Крім того, роздрібні продажі часто відрізняються від магазину до магазину, регіону до регіону та країни до країни. Так, ефективне управління запасами дозволяє бізнесу оптимізувати розподіл товарів. Це включає в себе можливість пересилати товари, які погано продаються в одному магазині чи регіоні, в інший, замість того, щоб нести збитки від зниження цін для усунення відставання.

Логістика виступає як ключовий елемент для переміщення запасів туди, де вони можуть приносити найбільшу вигоду і бути ефективно використаними, сприяючи оптимізації прибутковості та зменшенню втрат:

- **Управління ланцюгом поставок.** Логістика є важливою ланкою в ланцюзі поставок, оскільки вона полегшує рух товарів від постачальників до виробників, потім до продавців або дистриб'юторів і, нарешті, до покупців. По суті, ланцюжок поставок — це серія операцій. Якщо логістика дає збій, ланцюжок поставок дає збій і транзакції припиняються. Яскравий приклад: порожні полиці в продуктових магазинах, коли фермери зливають молоко через збої в ланцюзі поставок під час пандемії. Отже, згідно з одним із загальних визначень, логістика — це теорія і практика управління матеріальними потоками. З точки зору менеджера, логістика визначається як організація управління, спрямована на систематичну підготовку та ефективне

використання ресурсів і послуг, необхідних для вирішення конкретних завдань. Це включає в себе оптимізацію процесів, щоб забезпечити ефективність в управлінні матеріальними потоками від початкової точки до кінцевої, зорієнтованої на досягнення конкретних цілей бізнесу [58].

Логістика дійсно ґрунтується на чіткій взаємодії між попитом, пропозицією, виробництвом, транспортуванням та розподілом продукції. Ця взаємодія є ключовою для забезпечення ефективного руху матеріалів і товарів від початкових стадій виробництва до кінцевого споживача з метою задоволення попиту та максимізації вартості для економіки. Логістика дійсно розпочинається з первинних джерел сировини або виробництва напівфабрикатів, протікає через торгівлю матеріалами та напівфабрикатами в процесі виробництва підприємства і завершується доставкою готової продукції одержувачу з метою досягнення економічних цілей підприємця. Усі ці кроки спрямовані на оптимізацію та координацію руху матеріалів та продукції для досягнення оптимальних економічних результатів.

З точки зору маркетингу, логістика — це процес управління виробництвом, рухом і зберіганням матеріалів і товарів, а також пов'язаних з ними інформаційних потоків через організацію каналів торгівлі, а поточні та майбутні витрати мінімізуються завдяки високоефективному виконанню та доставці замовлень.

Глобальна економіка тісно пов'язана з потоком продуктів, інформації та фінансів. Для компаній з управління логістикою та постачанням, які відповідають за операції, планування та закупівлі, надійний інструмент управління дійсно має значення. Метою такого інструменту є максимізація цінності для клієнтів і досягнення стійкої конкурентної переваги найефективнішим способом. Це хороша транспортна, складська, товарно-логістична мережа [16].

В даний час багато компаній звертаються до рішень SCM. Хтось створює власний софт з нуля, хтось вибирає готове рішення.

Ні для кого не секрет, що надійне керування замовленнями та

виставленням рахунків є головним пріоритетом для ланцюжка поставок. Програмне рішення для керування ланцюгом поставок має мати можливість створювати замовлення та виставляти рахунки клієнтам із централізованого місця, і все це в межах рішення.

Гнучкі можливості керування замовленнями є найкращими, тому що вони гарантують, що рішення може впоратися з унікальними потребами замовлення та є широкими можливостями налаштування.

Логістичні та транспортні засоби забезпечують ефективне транспортування матеріалів і вантажів за мінімальних витрат. Такі інструменти забезпечують ресурси, необхідні для управління витратами на паливо і різноманітні мінливі державні правила та норми. Щоб зменшити загальні операційні витрати та усунути будь-які порушення ланцюга постачання, ці можливості мають бути інтегровані в обране компанією рішення для управління ланцюгом постачання. Управління доставкою, планування зустрічей і управління складом можна включити в інтегровані інструменти логістики та транспортування. Для безперебійного та ефективного ланцюжка поставок компаніям необхідно ефективно керувати запасами. Сировина і матеріали, готова продукція, запасні або додаткові частини повинні зберігатися правильно, в потрібних кількостях і в потрібний час. Можливості керування запасами допомагають оптимізувати рівень запасів, щоб компанії ніколи не доводилося мати справу з дефіцитом або браком. Інструменти в режимі реального часу дозволяють власнику бізнесу знати, де знаходяться запаси в будь-який момент часу, і забезпечують точне керування [39].

Правильні інструменти співпраці з постачальниками допоможуть забезпечити безперебійну роботу вашого ланцюжка поставок. Ці інструменти дозволяють постачальникам, співробітникам і клієнтам співпрацювати з різних місць у режимі реального часу, забезпечуючи залучення кожного ключового гравця до вирішення проблем у міру їх виникнення. Багато програмних рішень для ланцюгів поставок також надають портал

самообслуговування, де постачальники можуть отримати доступ до відповідної інформації та подавати запити безпосередньо через рішення компанії для керування ланцюгами поставок.

Інструменти управління складом дозволяють оптимізувати складські запаси та підвищити точність і ефективність складу. Ці можливості дозволяють підприємствам обробляти замовлення з багатьох джерел, забезпечуючи своєчасне та економічно ефективно задоволення всіх потреб. Оскільки складські операції є важливим аспектом ланцюга постачання, вибір рішення, у якому відсутні інтегровані рішення для управління складом, може ускладнити та порушити весь логістичний процес. Однак за умови належного управління складом компанія може контролювати надходження, нестачі та надлишки. [13].

Якщо ланцюжок поставок оптимізований, це може призвести до підвищення задоволеності клієнтів, забезпечити ефективну роботу компанії і зміцнити взаємовідносини з постачальниками та споживачами. Навпаки, неправильне функціонування ланцюжка поставок може викликати серйозні проблеми та негативно впливати на весь бізнес. Оптимізація логістичних процесів важлива для підтримки ефективності та конкурентоспроможності компанії.

Основні моменти, які слід враховувати:

- прибутковість;
- оптимальне використання ресурсів – як людських, так і матеріальних;
- ефективність і надійність постачальників, виробників і роздрібних торговців;
- чітке планування та вміння розробляти плани дій у непередбачених ситуаціях.

Вибрати потрібне програмне забезпечення непросто. Коли ми шукаємо відповідне рішення, слід враховувати різні потреби.

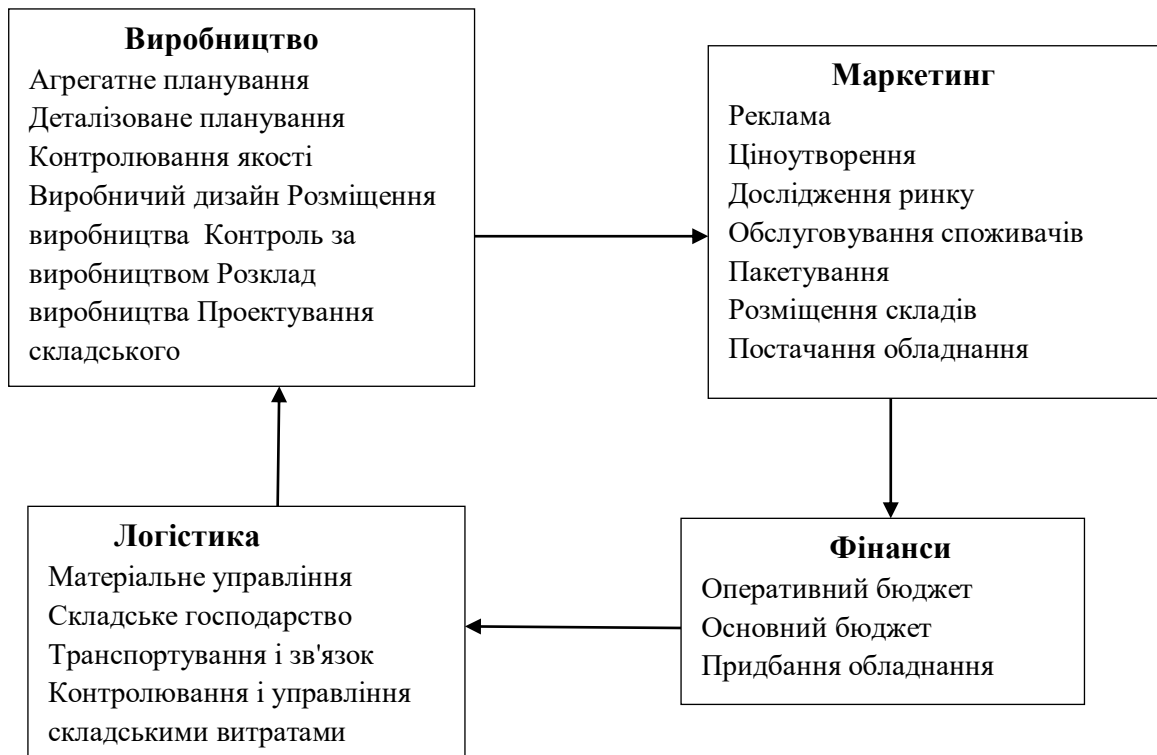


Рис. 1.5 Функції логістичної системи

Отже, логістичний процес передбачає визначення мети та встановлення обмежень, розробку стандартів для оцінювання результатів та вибір технік аналізу. Під час аналізу проекту логістичної системи проводять детальне вивчення і визначають:

1. Потреби та мета. Виявлення конкретних потреб і мети логістичної системи, яка може включати в себе ефективніше управління матеріальними потоками, зменшення витрат чи покращення обслуговування клієнтів.

2. Обмеження та ризики. Визначення факторів, які можуть обмежити або впливати на логістичний процес, а також ідентифікація можливих ризиків, які можуть виникнути під час виконання проекту.

3. Стандарти та вимоги. Розробка стандартів для оцінювання ефективності логістичної системи і визначення вимог до її функціонування.

4. Техніки аналізу. Вибір і використання відповідних методів та інструментів для детального аналізу логістичних процесів, включаючи математичні моделі, оптимізаційні методи та інші інструменти [16].

5. Проектне завдання. Складання проектного завдання, яке визначає

основні кроки та завдання для впровадження логістичної системи, включаючи графік та бюджет.

Ці етапи допомагають забезпечити ефективне планування, розробку та впровадження логістичної системи для досягнення конкретних бізнес-цілей.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА АТ «МОТОР СІЧ»

2.1. Загальна характеристика підприємства.

Акціонерне товариство «Мотор Січ» розпочав свою діяльність в 1907 році. До грудня 1915 року завод виробляв сільськогосподарські механізми та знаряддя праці, здійснював різні види механічної обробки, чавунні та мідні вироби. У 1916 році акціонерне товариство «Дюфлон, Костянтинович і К» («Дека») почало розвивати виробництво поршневих авіаційних двигунів. З 1953 року на заводі почався випуск реактивних двигунів РД-45 і РД-500, що стало початком нової ери: ери газотурбінних двигунів. У 1994 році підприємство було перетворено в акціонерне товариство «Мотор Січ».

АТ «Мотор Січ» є великим виробником авіаційних двигунів. Компанія спеціалізується на виробництві турбінних і поршневих авіаційних двигунів різних типів і потужностей. Їхні двигуни використовуються в різноманітних літальних апаратах, включаючи літаки, вертольоти та інші літальні засоби.

Крім авіаційних двигунів, запорізькі виробники двигунів пропонують на світовий і внутрішній ринки промислові газові турбіни, товари народного споживання та будівельні матеріали. Якість і надійність продукції, що випускається компанією, підтверджується її успішною роботою в більш ніж 120 країнах світу. [44].

Виробництво сучасних авіаційних двигунів, а також ремонт усіх вироблених авіаційних двигунів сертифіковано авіаційним реєстром Міжнародного авіаційного комітету (МАК) та Державного департаменту повітряного транспорту України. Компанія визнана IAC Aeronautical Register розробником авіаційних двигунів для цивільних літаків.

Система якості АТ «Мотор Січ» сертифікована транснаціональною компанією BUREAU VERITAS QUALITÉ INTERNATIONAL (BVQI) на відповідність міжнародним вимогам стандарту ISO 9001:2000 щодо виробництва, ремонту та технічного обслуговування авіаційних двигунів, газотурбінних приводів та проектування газотурбінних електростанцій, акредитованих у США, Великобританії та Німеччині. Крім того, компанія пропонує повний цикл післягарантійного обслуговування, допомогу в підборах в експлуатації, а також ремонт (включаючи середній ремонт) виготовлених виробів для відновлення їх літньої придатності. Компанія має розгалужену мережу сервісних центрів [22].

Бізнес-стратегія АТ «Мотор Січ» спрямована на збільшення обсягів реалізації продукції, розширення ринків збуту продукції, активне просування продукції на ринки країн світу (країни Європи, Південної та Північної Америки, Південно-Східної Азії, Африки, Індія, Китай та ін.) отримання максимального прибутку, впровадження у виробництво нової перспективної продукції, збереження робочої сили.

Завдяки поєднанню інтелектуального потенціалу, високої корпоративної культури, творчого духу та розвиненої науково-технічної інфраструктури АТ «Мотор Січ» виробляє авіаційні двигуни та газотурбінні надійну продукцію, яка конкурує з продукцією найбільших світових компаній, зокрема «Сонячні турбіни – США», «Дженерал Електрик» – США, Німеччина; «BMW-RR» – Німеччина, Англія; ЗМКБ «Прогрес», завод № 410 ГА МПП – Україна.

Передові науково-технічні та конструкторсько-технологічні рішення, розроблені та впроваджені на АТ «Мотор Січ», базуються на останніх досягненнях науки і техніки.

Місія АТ «Мотор Січ» — бути найкращою компанією в галузі авіадвигунобудування. Спираючись на багаторічний успішний досвід компанії, застосовуючи найвищий інтелектуальний потенціал, використовуючи унікальні передові технології, у тісній співпраці з нашими

діловими партнерами, «Мотор Січ» надає Україні статус Державної авіації. [44].

АТ «Мотор Січ» прагне бути найкращим двигунобудівним підприємством у всіх сферах:

- шляхом задоволення запитів споживачів на продукцію - щоб споживач розумів, що він кращий;
- шляхом впливу на суспільство - щоб суспільство визнало діяльність компанії корисною для себе;
- у підприємницькій діяльності – забезпечувати зростання прибутків і доходів своїх акціонерів;
- шляхом гарантування умов праці та рівня життя персоналу - щоб люди відчували себе важливими для компанії, щоб їх цінували та піклувалися про них.

На теперішній момент пріоритетними цілями АТ «Мотор Січ» є:

- збільшення об'ємів реалізації продукції на 10%;
- розширення ринків збуту продукції за рахунок співпраці з китайськими та індійськими партнерами;
- розробляти і впроваджувати у виробництво прогресивні науково-технічні, конструкторсько-технологічні рішення;
- збереження трудового колективу та пошук молодих спеціалістів у сфері авіабудування та менеджменту.

Детальніше цілі АТ «Мотор Січ» зображені в (таб. 2.1.)

Таблиця 2.1

Місія – бути найкращими в сфері будування авіадвигунів; бути гідним конкурентом на світовому ринку	
1. Збільшення об'ємів реалізації продукції	1.1. Задоволення потреб споживачів: • <i>кількість продукції</i> ; • <i>якість продукції</i> . 1.2. Проведення маркетингових досліджень на виявлення нових сегментів ринку: • <i>збір необхідної інформації та фінансування</i> .
2. Розширення ринків збуту	2.1. Тісна співпраця з існуючими іноземними партнерами: • <i>створення ефективної системи комунікації</i> ; • <i>необхідність у кадрах, що можуть вести переговори з іноземною стороною</i> . 2.2. Налагодження контактів з представниками інших іноземних країн: • <i>відкриття нових представництв за кордоном</i> .
3. Науково-технічне співробітництво	3.1. Участь у міжнародних програмах по створенню нових моделей двигунів: • <i>проведення конструкторських досліджень на базі</i> . 3.2. Співпраця з вітчизняними та іноземними конструкторськими бюро.
4. Технічне переоснащення	4.1. Залучення інвестицій: • <i>створення позитивного іміджу підприємства</i> . 4.2. Вкладення власних коштів у вдосконалення: • <i>забезпечення фінансової рівноваги оптимізацією розподілу прибутку</i> .

Акціонерне товариство «Мотор Січ» створено Фондом державного нерухомого майна України шляхом перетворення суб'єкта підприємницької діяльності – державного підприємства «Мотор Січ». Відповідно до Статуту акціонерне товариство здійснює 30 видів діяльності, основними з яких є: організація та підготовка досвідченого і серійного виробництва авіаційних двигунів, авіаційної техніки; після продажне обслуговування і ремонт авіаційних двигунів; розробка, виготовлення і збут товарів народного споживання і цивільної продукції; будівельні, монтажні, проектні та ремонтні роботи; зовнішньо економічна діяльність по експорту – імпорту промислової, науково-технічної продукції, товарів народного споживання; роздрібна торгівля і т.п. [17].

Слід зазначити, що двигуни АТ «Мотор Січ» володіють конкуренто спроможними технічними характеристиками, не поступаючись закордонним

аналогам. Щоб зберегти свої позиції на світових ринках, компанія проводить планомірну роботу з підвищення якісних характеристик продукції, що випускається, а також над розробкою нових двигунів і модифікацій, які відповідають зростаючим запитам споживачів. З цією метою на підприємстві виконується цілий комплекс організаційних, кадрових, виробничих та інших заходів [44].

В результаті аналізу зовнішнього середовища АТ «Мотор Січ» були визначені наступні ринкові можливості та загрози (таб. 2.2)

Таблиця 2.2

Ринкові можливості	Ринкові загрози
<ul style="list-style-type: none"> - високий ступінь зносу авіаційних парків країн , які потребують ремонту або заміни авіаційної техніки; - зростання потреб у авіатехніці з вертикальним злетом, як для цивільних, так і для військових цілей; - постійні розробки нових продуктів, для проникнення в суміжні галузі; - створення авіадвигунів 5-го покоління протягом декілька років; - проникнення на ринок Китаю та країн Південно Східної Азії. 	<ul style="list-style-type: none"> - неринкові урядові методи захисту внутрішніх ринків тих країн, в які компанія експортує продукцію; - корупція при державних закупівлях; - подальше посилення конкуренції на ринку авіадвигунів; - подорожчання імпортованих комплектуючих та сировини.

Аналіз сильних і слабких сторін дозволяє оцінити поточний стан підприємства, зокрема враховуючи внутрішні чинники, які впливають на його ефективність. Цей аналіз полегшує формування повної карти підприємства і визначення цілеспрямованих заходів за принципом «підсилювати сильні сторони та усувати слабкі».

У інших формулюваннях, підприємство має активно розвивати свої сильні аспекти для підвищення конкурентоздатності на ринку і уникати того, щоб його слабкі сторони стали перешкодою, забезпечуючи їхнє поліпшення хоча б до рівня нейтралітету [17].

Після аналізу внутрішнього середовища АТ «МОТОР СІЧ» вдалося визначити його позитивні і негативні аспекти, тобто сильні та слабкі сторони відповідно (таб. 2.3).

Таблиця 2.3

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - Виробництво двигунів з унікальними характеристиками, різноманітний асортимент продукції. - Тривалі історичні в'язки з клієнтами, міцні позиції на ринку СНД. - Повний цикл створення авіадвигунів, партнерство з сильним розробником двигунів. - КБ «Івченко-Прогрес». - Дослідчений і кваліфікований персонал. - Низька доля позичкових коштів. - До - та після продажне обслуговування. 	<ul style="list-style-type: none"> - Висока частка продажів у Німеччині та Китаю, що ставить благополуччя заводу в залежність від політичних взаємин між країнами. - Недостатня місткість внутрішнього ринку. - Низький рівень контролю операційної діяльності з боку міноритарних акціонерів. - Невизначеність стратегії.

Зіставимо отримані чинники для визначення можливих стратегій підприємства та подальшого їх аналізу:

1. Конкурентні активи (S-O).
2. Конкурентні пасиви (W-T).
3. Вузькі місця (W-O)
4. Безпека і захист (S-T)

Дослідження внутрішнього середовища організації представляє собою аналіз управлінського стану, який включає в себе оцінку різних функціональних сфер. Зазвичай аналіз охоплює такі області, як маркетинг, фінанси, виробництво, персонал, культура та управління організацією. Головною метою цього дослідження є визначення сильних і слабких сторін підприємства.

Таблиця 2.4

S WOT -аналіз АТ «Мотор Січ»

	S - Сильні сторони	W - Слабкі сторони
О-Ринкові можливості	<ol style="list-style-type: none"> 1. Високий ступінь зношеності авіапарків країн, що потребують ремонту, може бути досягнутий завдяки сильній стороні після продажного обслуговування. 2. Такі можливості, як створення нового покоління двигунів і вихід на ринки інших країн, можуть бути досягнуті завдяки кваліфікованому та досвідченому персоналу. 3. Створення авіаційних двигунів 5-го покоління має право бути реалізовано завдяки партнерству «Мотор Січ» з «Івченко-Прогрес». 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Визначення остаточної стратегії компанії допоможе завоювати зовнішні ринки та вийти в суміжні галузі. 2. Недостатня ємність ринку може бути нейтралізована шляхом виходу на нові ринки та, у разі необхідності, модернізації літаків замських парки. 3. Високу ринкову частку експорту в країни Азії також можна зменшити шляхом пошуку нових ринків збуту.
Т-Ринкові загрози	<ol style="list-style-type: none"> 1. Виробництво двигунів з унікальними характеристиками нівелює посилення конкуренції на ринку авіадвигунів. 2. Тривалі історичні відносини з клієнтами також сприятимуть конкурентоспроможності та забезпечать гарантію того, що клієнт буде зацікавлений у продовженні партнерства. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Остаточний вибір напрямку стратегії компанії допоможе зменшити таку загрозу, як конкурентний зв'язок на міжнародному ринку літакобудування. 2. Диверсифікація експорту допоможе компанії мінімізувати ризики, якщо країна відмовиться від цих продуктів. «січовий паровоз»

Тому АТ «МОТОР СІЧ» як лідеру інноваційних розробок доцільніше використовувати наступальні стратегії, оскільки підприємство щорічно вдосконалює старі моделі двигунів і розробляє нові, які мають вузьку спеціалізацію. [17].

Основним джерелом фінансування традиційно є виконання експортних контрактів на авіаційну та наземну техніку. Підприємство постачає нові авіаційні двигуни, газотурбінні приводи та іншу продукцію наземного призначення, запасні частини, ремонтно-монтажний інструмент, товари народного споживання, здійснює капітальний ремонт, післягарантійне обслуговування авіаційної та наземної техніки та надає експлуатаційні послуги.

2.2. Методика аналізу та оцінки ефективності логістичних процесів на підприємстві.

Компанії, які мають організовані логістичні служби на своїх підприємствах, повинні оцінити ефективність своєї діяльності. Здійснюється у формі зворотного зв'язку - завдання для підрозділів управління - прийняття рішень службою матеріально-технічного забезпечення - їх виконання - оцінка результатів діяльності підрозділів управління.

Існує кілька методів оцінки. Кожна з них передбачає порівняння результатів діяльності того чи іншого підрозділу логістики з раніше запланованими цілями та аналіз витрат, продуктивності чи сервісу. [30].

Розглянемо їх більш детально:

1. Витратний метод. Він заснований на тому, що компанія встановлює ціннісний критерій для кожної окремої логістичної функції компанії. Критерій вартості також може бути встановлений для доставленої або відвантаженої одиниці ваги продукту, доставки в цілому або окремого замовлення. Шляхом порівняння витрат у комплексі та за всіма напрямками за вартісними критеріями та поставленими цілями визначається розрив у кінцевих результатах. Це дає можливість вносити необхідні зміни та доповнення в діяльність служби логістики.

2. Метод продуктивності. Оцінка ефективності логістичної служби при її застосуванні носить кількісний характер і виражається, як правило, в натуральних одиницях виміру, наприклад, відвантаження продукції в тонн, виконання певної кількості замовлень, поставки партій товару у відповідній комплектації. Кількісні «вхідні» характеристики порівнюються з «вихідними» результатами. Враховуються людино-години, витрачені на виконання певного обсягу робіт; чисельність персоналу, залученого до виконання цієї роботи; кількість і технічні параметри обладнання, яке використовується на конкретному обсязі робіт; використовувані площі

складів. Загальний обсяг робіт оцінюється у відношенні до одиниці виробництва [30].

3. Спосіб обслуговування. Відповідно до цього методу критерієм є оцінка наданих послуг за такими параметрами: час (тривалість надання послуги); точність (своєчасне виконання); послідовність (дотримання хронометражу технологічного процесу); розмір збитків (розмір збитків, заподіяних кінцевій готовій продукції внаслідок вантажно-розвантажувальних робіт, транспортування та складського зберігання). Якість послуг стає все більш важливою в контексті зростання конкуренції на національному та міжнародному ринках. Сукупність результатів оцінки послуг різних компаній дає змогу виявити пріоритетність тієї чи іншої компанії в ефективності функціонування логістичної служби. Ефективність діяльності менеджерів логістичної служби компанії зазвичай оцінюють за трьома факторами: регулярне управління, вирішення проблем і реалізація проекту. Розглянемо їх.

1 Регулярний менеджмент. Керуйте щоденними операціями та досягайте конкретних цілей, поставлених компанією щодо продуктивності, фінансування проектів та багатьох інших аспектів логістичних операцій.

2. Вирішення проблем. Здатність менеджера діагностувати виникаючі проблеми і знаходити оптимальні рішення, постійно вдосконалювати сервіс і підвищувати окупність витрат як за часом, так і за абсолютною вартістю.

3. Реалізація проекту. Здатність керівника виконувати розроблені та заплановані проекти, швидко коригувати дії по ним, сприяти підвищенню продуктивності праці як в компанії в цілому, так і в окремих сферах логістики. [24].

Залежно від напрямку дослідження, змісту, виробничої частини та результатів методи, що використовуються в логістиці, можна класифікувати за своїми групами – економічні, математичні, евристичні, економіко-математичні, організаційно-економічні. З урахуванням цього проведено їх класифікацію в залежності від місця в логістиці та призначення при

вирішенні логістичних завдань в економіко-математичному та евристичному плані. Кожна група методів складається зі специфічних методів, вони являють собою частину їх різноманітності, яка використовується для вирішення логістичних завдань. [17].

Ми представимо найпопулярніші методи в логістичних дослідженнях. Зміст методів, класифікованих за вищезазначеними групами, можна представити таким чином:

- економічні методи – балансовий метод, методи ціноутворення, ABC аналіз, XYZ аналіз, метод Парето, метод 5W2H;
- математичні методи – прогнозування – моделювання, оптимізація, метод найменших квадратів, прийняття рішень в умовах невизначеності;
- евристичні методи – дерево рішень, метод Монте-Карло, метод Дельфі, мозковий штурм, евристичне прогнозування;
- економіко-математичні методи – метод центру ваги, планування, визначення точки беззбитковості, функціональний аналіз витрат, метод зниження балансу;
- організаційно-економічні методи – цільове управління, метод регулювання, метод реагування, метод експертного аналізу, метод навчання дії [25]. Розглянемо коротко суть кожного методу.

Економічні методи:

- балансовий метод – заснований на порівнянні системи показників;
- ABC-аналіз – контроль та управління багатомножинними запасами матеріальних ресурсів на основі аналізу їх обсягів на складах;
- XYZ аналіз – визначення варіантів попиту на матеріальні ресурси та готову продукцію (стабільний, сезонний, невизначений попит);
- методи ціноутворення – агрегатний, бальний, витратний, за лідером, виходячи з поточного рівня цін, виходячи з рентабельності послуг, ринковий;
- метод Парето – класифікація аспектів проблеми за ступенем важливості та концентрація уваги на найважливіших з них;

– метод 5W2H (5 why – чому, 2 how – як) – визначити причини відхилень процесів від стандартів і знайти шляхи вдосконалення цих процесів [25].

Математичні методи:

– статичний прогноз – ковзне середнє значення, експоненціальне згладжування) – послідовність спостережень, упорядкованих у часі та проведених через певні проміжки часу; прогноз асоціативний (проста регресія, множинна регресія) – використовує змінні параметри, які можна оцінити;

– моделювання процесу з використанням створення та аналізу моделі (ймовірнісне моделювання використовується, коли в процесі є довільна складова), імітаційне моделювання (алгоритм може бути складено за допомогою комбінації детермінованих і стохастичних залежностей), статистичне моделювання (розробка моделей, які відображають статистичні закономірності об'єкта);

– оптимізаційне лінійне програмування, тобто розв'язування задач шляхом пошуку ефективних рішень, лінійне графічне програмування обмежується класом задач із двома змінними, симплекс-метод можна застосовувати до задач, що містять більше двох змінних;

– метод найменших квадратів призначений для побудови інтерполяційного полінома і базується на критерії мінімізації суми квадратів розбіжностей між фактичними та розрахунковими даними [29].

Евристичний метод:

– Дерево рішень – для визначення та вибору оптимальної лінії дій серед можливих варіантів, схематичне зображення проблеми для прийняття рішення, засноване на концепції очікуваних результатів;

– Монте-Карло – чисельний метод, основою якого є отримання значної кількості реалізацій випадкового процесу, сформованих таким чином, що ймовірні характеристики дорівнюють певним значенням задач;

– Delphi – провести обстеження з певними фахівцями в кілька етапів для вибору найкращого рішення;

– «Мозковий штурм» – генерація вільного потоку ідей щодо визначення проблем, їх причин, напрямків вирішення та прийняття рішень;

– Евристичне прогнозування засноване на різноманітних обчислювальних операціях і процедурах, які довільно виникають з досвіду та інтуїції спеціалістів, що здійснюють прогноз.

Економіко-математичні методи:

– центр ваги – визначення оптимального розташування розподільчого центру (витрати розглядаються як лінійна функція відстані та доставки від кількості продукції);

– планування – неформальне у вигляді таблиць і графіків, що дозволяє порівняти значення проекту з можливостями, математичне у вигляді методів лінійного програмування (граф, симплекс);

– визначення точки беззбитковості – математичне, коли визначається обсяг продажів в одиницях продукції, необхідний для покриття всіх витрат, і на основі методу маржинального доходу, тобто точки беззбитковості, яка досягається при отриманні достатнього доходу для покриття постійних витрат;

– функціональний аналіз витрат – комплексне системне дослідження логістичної діяльності, засноване на взаємопов'язаному розгляді функцій, властивостей і каналів створюваних продуктів;

– зменшуваний залишок – метод прискореної амортизації, при якому показник періоду вартості розраховується шляхом множення певного коефіцієнта на залишкову або балансову вартість фонду [43].

Організаційно-економічні методи:

– управління за цілями – для управління персоналом полягає в постановці чіткої мети для кожного працівника;

– нормативний метод – для характеристики функцій управління персоналом використовується система стандартів, реактивне реагування

засноване на однозначному взаємозв'язку численних обставин і поведінки, при цьому кожна ситуація може викликати певну реакцію;

- експертно-аналітичний – до певного процесу залучаються висококваліфіковані спеціалісти у сфері управління персоналом;

- навчання дії – навчання персоналу через конкретні дії як рушійну силу навчання.

На основі розглянутих методів розроблено методи, які є складовими методології та являють собою практичну реалізацію бізнес-процесів у вигляді розв'язуваних завдань. Методологія в загальному вигляді полягає в конкретизації та деталізації певного методу, зведення його до інструкції або алгоритму, який чітко описує спосіб виконання певних функцій або всіх видів діяльності компанії. За допомогою розрахункових методів методи об'єднуються в комплекс, завдяки чому визначаються показники ефективності логістичної системи та ефективність рішень. Організація ефективного управління логістикою вимагає доступу до великих обсягів інформації про діяльність підприємства та його оточуючих структур для аналізу та подальшого прийняття управлінських рішень. При цьому дуже важливою є координація діяльності служби управління матеріально-технічного забезпечення з іншими підрозділами управління підприємства [17].

Врахування методів оцінки логістичної діяльності дає можливість аналізувати системи доставки вантажів і дає можливість знайти шляхи їх вдосконалення. Кожен окремо розглянутий метод не дає повної картини оцінки логістики, для отримання максимально достовірної інформації про функціонування логістичних систем необхідно оцінювати їх за максимальною кількістю параметрів, що не дозволяє існуючі методи оцінки бути використаним [29].

Аналіз методів дослідження в логістиці дав змогу виявити їх вузькі місця та визначити напрямки синтезу методів оцінки логістичних систем. Компанія прагне підвищити ефективність управління логістикою різними

способами, такими як зосередження на досягненні поставлених цілей, підвищення зацікавленості співробітників і використання аналітичних інструментів.

Орієнтація на досягнення поставлених цілей передбачає використання інженерно-технічних систем для планування проектів і контролю результатів прийнятих рішень. Такі системи існують у вигляді програмних пакетів і комп'ютерних програм. На даний момент розроблені системи для конкретних сфер діяльності окремих підрозділів підприємства: «робоче місце бухгалтера», «робоче місце керівника» [61].

Підвищення зацікавленості співробітників вимагає мотивації виконувати доручену роботу найкращим чином. Важливо створити нормальний мікроклімат життя і роботи в колективі, який сприяє задоволенню від роботи, спонукає до оригінальності рішень, що приймаються, сумлінної праці та відданості компанії. Використання аналітичних інструментів дає можливість моделювати економічні процеси (що відбувалися раніше в компанії, а також досвід інших компаній), моделювати процеси (ситуації, які можуть виникнути в майбутньому та варіанти виходу з цих ситуацій). Економічні та імітаційні моделі повинні бути легкодоступними для співробітника компанії та розроблені у вигляді комп'ютерних програм. Важливу роль у підвищенні ефективності управління логістичними послугами компанії відіграє також відповідність перерахованим раніше стандартам. Зіставляючи їх з отриманими результатами в кількісному вираженні, порівнюючи їх із запланованими, оцінюється діяльність працівників відділу матеріально-технічного забезпечення. [61].

2.3. Оцінка ефективності логістичних процесів на АТ «МОТОР СІЧ» .

Для оцінки ефективності управління логістичною діяльністю АТ «МОТОР СІЧ» доцільно із загальної структури витрат виокремити витрати на логістику, розділивши витрати на три основні групи – витрати на виробництво, витрати на реалізацію та витрати на доставку шляхом їх класифікації.

Однак отримання даних про логістичні витрати є складною аналітичною процедурою через відсутність методів їх планування, планування витрат на логістичні операції через невизначеність кількості партій кожного товару для кожного замовлення.

Основною метою логістики є досягнення максимальної ефективності матеріальних потоків при мінімальних витратах на транспортування, зберігання та реалізацію на основі створення раціональної логістичної системи. [44].

Інша проблема полягає в тому, що складові логістичних витрат віднесені до загально адміністративних, комерційних, а іноді й до окремої групи транспортно-закупівельних витрат, і розрізнити їх дуже важко.

Особливості аналізу витрат у логістичній діяльності полягають у групуванні витрат не за структурними підрозділами підприємства, а за видами робіт і логістичними операціями.

В таблиці 2.5. окреслено основні групи витрат, які слід враховувати в логістичній діяльності підприємства.

Таблиця 2.5. – Структура логістичних витрат АТ «МОТОР СІЧ»

ГРУПА ВИТРАТ	СТАТТІ ВИТРАТ
Постачальницькі витрати	<ul style="list-style-type: none"> • витрати на оформлення замовлення; • транспортні витрати; • витрати на зберігання запасів.
Виробничі витрати	<ul style="list-style-type: none"> • витрати на оформлення замовлення; • витрати на внутрішньовиробниче транспортування продукції; • витрати на зберігання продукції незавершеного виробництва.
Продажі витрати	<ul style="list-style-type: none"> • витрати на зберігання запасів готової продукції; • витрати на замовлення (упаковка, сортування, маркування тощо); • витрати на транспортування готової продукції.

Аналіз та оцінка загальних витрат на логістику АТ «МОТОР СІЧ» дозволить сформулювати структуру витрат, яка включатиме як загальні логістичні витрати, так і витрати, розподілені за різними функціональними напрямками логістичної роботи.

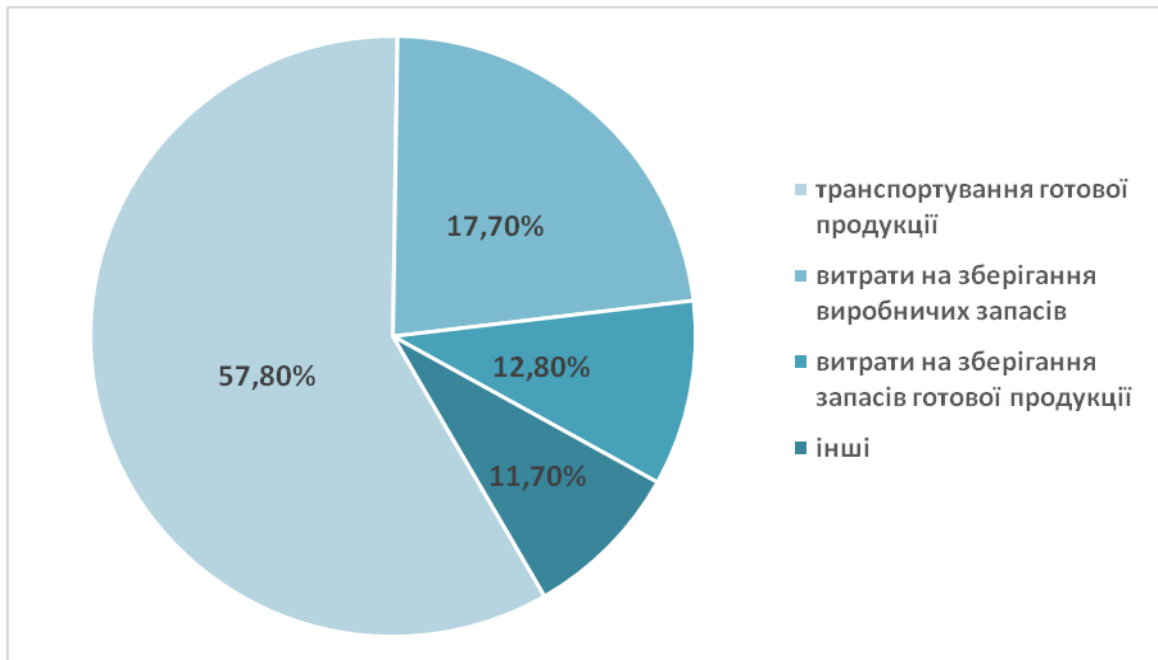
Аналізуючи витрати на логістику за 2019-2020 роки, ми бачимо, що вони зросли на 45,2%, а це означає, що з кожним роком компанія змушена виділяти все більше матеріальних ресурсів на збут.

Для економічного стану підприємства ці показники є негативними, оскільки існує ймовірність втрати контролю над матеріально-технічними витратами (люди, час, гроші тощо) та нераціонального використання цих ресурсів. [51].

Таблиця 2.6 – Структура логістичних витрат АТ «МОТОР СІЧ» за 2019-2020 роки, млн. грн.

Стаття витрат	Витрати, млн. грн		Відхилення 2020/2019		% до всієї продукції
	2019	2020	Абсол.	Відн.	
Витрати по оформленню замовлення	1075,3	1472,8	397,5	36,97	6,31
Транспортні витрати	1842,1	2105,0	262,9	14,27	9,02
Витрати на зберігання виробничих запасів	1957,4	2994,0	1036,6	52,96	12,83
Витрати на приймання сировини і матеріалів	1509,0	2647,0	1138	75,41	11,34
Оформлення замовлення на виробництво продукції	953,0	1653,0	700	73,45	7,08
Внутрішньовиробниче транспортування продукції	946,0	1042,2	96,2	10,17	4,47
Зберігання продукції незавершеного виробництва	1684,0	2698,5	1014,5	60,24	11,57
Витрати на зберігання запасів готової продукції	1752,0	2742,0	990	56,51	11,75
Оформлення замовлення (упаковка, сортування, маркірування і інше)	1450,2	1832,0	381,8	26,33	7,85
Транспортування готової продукції	2893,0	4146,5	1253,5	43,33	17,77
Всього	16 062	23 333	7 271	45,27	100

Встановлено, що найбільші витрати на АТ «МОТОР СІЧ» стосуються транспортування готової продукції, і ця складова становить 17,7% усіх логістичних витрат. Це пов'язано зі зростанням цін на паливо, а також збільшенням витрат на обслуговування транспортних засобів і виникненням непередбачених витрат, пов'язаних з браком товару. Такі підвищені витрати також пов'язані зі збільшенням надбавок за понаднормову роботу для водіїв і вантажовідправників. (Рис. 2.1)



За результатами дослідження швидкість надходження товарів і повнота їх відвантаження входять до показників оцінки ефективності логістики, за якими досліджувалися компанії-конкуренти. Такий вибір пояснюється можливістю їх розрахунку за допомогою офісних методів пошуку інформації [13]. Порівняно характеристики АТ «Мотор Січ» (базового підприємства) та двох його конкурентів. У сучасних умовах логістика займає особливе місце в управлінні господарською діяльністю і є пріоритетною для багатопрофільних підприємств, територіально розосереджених підприємств, вертикально та горизонтально інтегрованих холдингів та інших організацій, які потребують єдиної системи виробництва та розподілу.

Для забезпечення раціональної організації вантажоперевізних процесів вирішується комплекс таких завдань: створення транспортних систем, що включають транспортні коридори та транспортні ланцюги; забезпечити інноваційний характер логістичних процесів; вдосконалення транспортної та складської підсистем; організація та планування транспортного процесу зі складом; встановлення оптимального маршруту транспортування вантажів; вибір типу, типу автомобільного транспорту з урахуванням особливостей вантажу та місця призначення.

Оскільки АТ «МОТОР СІЧ» постійно розширюється, організація ефективної комплексної логістики стає завданням, яке вирішує проблему швидкості доставки вантажів прийнятної якості незалежно від відстані від клієнтів. Тому ефективна система логістики бізнесу є важливим інструментом для створення його цінності в очах клієнтів.

У компанії є відділ логістики, який контролює роботу від закупівлі товарів до продажу кінцевому споживачеві в офлайн або онлайн форматі. Складська логістика є засобом управління запасами на різних етапах логістики та управління матеріальними потоками в цілому, а також безпосередньо пов'язана з транспортною логістикою. Загалом процедура виглядає так: оператор підтверджує замовлення, дається завдання зібрати, перемістити, упакувати товар і завантажити його в машину. При цьому люди, відповідальні за безпосередню доставку товару, замовляють транспорт. При цьому вартість послуги, кількість товару, його вага, кількість одиниць, палет, упаковки, об'єм транспортного засобу, інформація про номер автомобіля, причепа, вимоги до їх якості, визначаються дані про водія, його документи [39].

На рівень транспортно-складської логістики впливає багато факторів, деякі з яких знижують ефект логістичних процесів і результат в цілому можна виділити найпоширеніші: затримка автомобіля за завантаження; його затримання за склад; проблеми, що виникають внаслідок час транспортування (поломка автомобіля, погодні умови, ремонтні роботи на дороги тощо).

Для підвищення ефективності логістичних процесів можливе залучення засобів, які не вимагають грошових вкладень, але які можна реалізувати шляхом вдосконалення функціональності окремих логістичних ланок. Інноваційність логістичних технологій частково не реалізується на практиці з, на перший погляд, незначних причин, але виявляється, що технології транзиту вантажопотоків впливають на кінцевий результат і певним чином знижують репутацію компанії. Йдеться, наприклад, про пропуск

транспортних засобів через пункт охорони, де діє роздрукований на папері список автомобілів, що призводить до втрати часу на такі процедури, особливо у разі технічної помилки. Щоб усунути цю перешкоду, існує нагальна потреба впровадження сучасного автоматизованого методу: електронної передачі даних з метою безпеки. Одним із найпростіших інструментів є використання дощок Google, які будуть оновлюватися менеджером транспорту онлайн з урахуванням змін і доступу працівників складу. Ще один стримуючий фактор – людський потенціал. Певна частина водіїв через несумлінність не прибуває до місця призначення вчасно, що пояснюється відсутністю необхідних контактів з місцем розвантаження [42].

Вирішенням проблеми може бути додавання функціоналу у внутрішню програму DAX для надсилання повідомлення на номер телефону водія, вказаний у маршруті, з даними повернення людей до пунктів прийому вантажу, а також чітко сформоване повідомлення. дорожня карта за принципом часу. Більш бюрократичний підхід у контексті менталітету – надання роздрукованої інформації з супровідними документами на підпис при ознайомленні.

Через фізичне навантаження та великий обсяг інформації автомобілі ризикують накопичуватися на з'їздах. Призначати пандуси до прибуття машин не можна, тому що є машини, які прибувають і підлягають розвантаженню в порядку черги, а є машини, які прибувають за реєстрацією, очікуваною датою. і час. Тобто йде «ручний» їх розподіл.

Для спрощення зазначеного процесу доцільно придбати електронні інформаційні картки та розмістити їх біля пандусів. На приладовій панелі буде відображено номер транспортного засобу та час його розвантаження/завантаження, що забезпечить актуальну інформацію для всіх відповідних працівників, яка буде введена в оператор. Співробітники складу отримають актуальну інформацію на електронному табло, що дозволить здійснювати процес прийому товарів та їх розміщення у відповідних зонах складу, економлячи час, а отже, зменшуючи витрати за рахунок

пришвидшення завантаження/розвантаження. товарів. Отже, можна сказати, що покращення логістики на підприємстві може бути забезпечено шляхом впровадження інноваційних технологій окремих процесів без значних інвестицій у таке вдосконалення. [42].

Зокрема завершити внутрішнє програмне забезпечення складу шляхом впровадження додаткових функцій, а саме електронного обліку надходжень та виїзд автомобілів на охорону у вигляді гугл-таблиць; автоматична розсилка SMS-повідомлень від DAX автомобілістам з усім необхідним інформація про рейс. Запровадити використання «Маршрутного листа», призначеного для водія, який видавався б морськими операторами одночасно з документацією, і на якому водій ставив би свій підпис, засвідчуючи, що він проінформований про маршрут. Це буде доказом у разі виникнення конфліктних ситуацій, пов'язаних із затримкою на місці розвантаження. Встановити на рампах електронну інформаційну панель, призначену для приймального відділу, яка б пришвидшила процес прийому вантажів та слугувала інструментом для своєчасного повідомлення необхідної інформації: час, план, номер рампи, дані транспортного засобу. Це дозволить оновлювати інформацію з усіх логістичних тем і прогнозувати ризики, які тією чи іншою мірою впливають на логістичну діяльність компанії. Дослідження показали, що оцінка ризику – це сукупність методів, прийомів і заходів, які дають змогу певною мірою прогнозувати настання ризикових подій і своєчасно вживати заходів щодо їх зниження.

Що стосується ризиків логістичної діяльності «Мотор Січ», то їх необхідно оцінювати з урахуванням специфіки логістики компанії та з адаптацією загальноприйнятих методів і прийомів управління до цих конкретних умов. [41].

Таблиця 2.7 – Результати ідентифікації ризиків та ризикоутворюючих факторів за видами логістичної діяльності АТ «Мотор Січ»

РИЗИКИ ЗА ВИДАМИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «Мотор Січ»			
Ризики, які супроводжують митний процес при ввезенні ССО та вивезенні товарів	Ризики, що супроводжують транспортні процеси ССО та товари на підприємстві	Це ризикує підтримка процесів зберігання ССО та товарів в компанії	Це ризикує процес підтримки логістичний адміністрування
Y1. Відсутність прибутків від бізнесу	Z1. Транспортні втрати документи або доставка на іншу адресу	M1. Жодної поваги оптимальних температурних режимів	N1. Недостатній рівень кваліфікації логістичного персоналу
Y2. Непослідовність відомча діяльність координаторів імпорту	Z2. Відсутність ефективності системи стеження статусу вантажу	M2. Неналежне документування	N2. Недостатня увага до проблеми підвищення кваліфікації персоналу
Y3. Тривалий термін митного оформлення вантажів	Z3. Псування товарів внаслідок порушення правил перевезення	M3. Відсутність зони карантину деревинної сировини	N3. Невідповідність документації вимогам стандартів якості
Y4. Відмова від надання окремих видів послуг на невелику партію постачання продукції	Z4. Невиконання договірних зобов'язань за термінами доставки товарів	M4. Відсутність регламентованих процедур щодо зберігання товарів	N4. Недостатній рівень інформаційного забезпечення логістичної системи
Y5. Відсутність регламентованих процедур управління митним оформленням вантажів	Z5. Відсутність регламентованих процедур управління транспортуванням товарів	M5. Недотримання умов зберігання товарів	N5. Висока ціна на логістичні послуги адміністрування

Значущість впливу логістичних ризиків, відібраних експертами АТ «Мотор Січ», оцінимо за п'ятибальною шкалою. Ризики, для яких оцінка найвища (більше 3 балів), визначені як найбільш значущі, а ризики, для яких оцінка найнижча (менше 3 балів), відповідно, мають менший вплив на якість логістичної діяльності підприємства.

Після обробки даних отримано коефіцієнти розподілу за значущістю видів логістичних ризиків. (табл. 2.7).

Таблиця 2.8

Результати експертного розподілу логістичних ризиків за значимістю у діяльності підприємства АТ «Мотор Січ»

Вид логістичної діяльності	Тип ризику	Оцінка
1. Ризики, які супроводжують митний процес при імпорті ССО та експорті товарів	Y1	2
	Y2	2
	Y3	3
	Y4	1
	Y5	2
2. Ризики, що супроводжують процеси транспортування ССО та вантажів по підприємству	Z1	4
	Z2	3
	Z3	4
	Z4	5
	Z5	4
3. Ризики, які супроводжують процеси зберігання ССО та товарів на підприємстві	M1	1
	M2	1
	M3	1
	M4	1
	M5	1
4. Ризики, що супроводжують процеси логістичного адміністрування на підприємстві	N1	4
	N2	3
	N3	2
	N4	5
	N5	1

Таким чином, за результатами проведеного дослідження можна констатувати, що найбільш негативно на стан логістичної діяльності АТ «Мотор Січ» впливають такі ризики: тривалий термін митного оформлення та оформлення товарів, призначених для (Y3); невиконання договірних зобов'язань в частині доставки ССО або товарів для (Z4); недотримання умов зберігання ССО та товарів (M5); недостатній рівень інформатизації логістичної системи (N4) тощо. Кожен бізнес ризикує, АТ «Мотор Січ» не є винятком. І якщо цей ризик не виправдовує очікування і компанії загрожує банкрутство, вступає в силу антикризова програма. Антикризова програма – це спеціально розроблений внутрішній документ, у якому систематизовано викладено перелік основних заходів, які планується здійснити на підприємстві, його структурних підрозділах та функціональних підрозділах

для досягнення мети виходу підприємства з кризи. На зборах кредиторів АТ «Мотор Січ» було розроблено план, який передбачає такі антикризові заходи:

1. Контроль співвідношення дебіторська заборгованість/борги.
2. Здійснення організаційно-технічних заходів – зміцнення трудової дисципліни. Запровадження персональної відповідальності за порушення технологічного режиму. Вимірювання є необхідним, оскільки воно дозволяє цілеспрямовано відслідковувати ефективність конкретного керівника, тим самим підвищуючи підзвітність на місцях.
3. Розробка системи договорів із замовниками, яка передбачає гнучкі умови доставки та оплати. Наприклад, невеликі знижки при передоплаті або при великих замовленнях.
4. Пошук постачальників з найвигіднішими умовами поставки товару та оплати, проведення тендерів на поставку товару.
5. Посилення контролю за використанням бюджетів.
6. Посилення контролю за виконанням планів.

У рамках антикризових заходів АТ «Мотор Січ» основна роль в системі управління підприємством відводиться широкому використанню внутрішніх механізмів фінансової стабілізації. Ось деякі з найбільш ефективних заходів:

- а) оптимізація цінової політики компанії;
- б) зменшення обсягу постійних витрат (скорочення апарату управління, витрат на поточний ремонт тощо);
- в). зниження рівня змінних витрат (скорочення виробничого персоналу основні та допоміжні агрегати; підвищення продуктивності праці тощо);
- г) відмова від соціальних та інших зовнішніх програм компанії, які фінансуються за рахунок її прибутку.

Таким чином, всі антикризові заходи зможуть охопити одночасно кілька напрямків: сферу маркетингу, продажів, управління витратами, управління запасами, управління дебіторською заборгованістю, боргами і, звичайно, логістичну діяльність, яку ми розглядаємо в цій роботі.

Проте в ході досліджень діяльності АТ «Мотор Січ» було встановлено, що організація логістичного процесу на підприємстві є дещо застарілою, враховуючи те, що на даний момент у світі існують інноваційні технології, які можуть допомогти підприємствам вести бізнес ефективніше, завоювати довіру більшої кількості споживачів і отримувати більше прибутку [44].

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА АТ «МОТОР СІЧ»

3.1 Визначення ефективності від впровадження методики аналізу та оцінки ефективності логістичних процесів на АТ «МОТОР СІЧ».

З роками діяльність бізнесу кардинально змінилася, особливо з точки зору логістики. До сучасної ери Інтернету такі операції, як ланцюг поставок і логістика, були необхідними, але часто розглядалися як ізольовані операції від решти життєвого циклу продукту. Кожна операція в цьому циклі ізолювала свою інформацію від інших відділів і працювала незалежно.

Операції зробили свою справу, але не були ефективними. Сучасна логістика цього не вміє і не може. Ставки високі. Згідно з нещодавнім дослідженням, у 2018 році американські компанії витратили майже 1,64 трильйона доларів на функціонування ланцюга поставок. Оскільки на кону так багато грошей, не кажучи вже про складність глобальних операцій та електронної комерції, постачальники послуг сучасної логістики не можуть дозволити собі працювати застарілим способом. Тому, коли компанія співпрацює з провайдером логістичних послуг, зверніть увагу на особливості, які характеризують сучасного провайдера логістичних послуг.

Сучасні ланцюги поставок швидко розвиваються, і клієнти, як ніколи, очікують якісного персоналізованого обслуговування. Щоб досягти такої швидкості та рівня обслуговування, логістична компанія повинна бути технічно грамотною. Вони повинні мати необхідні інструменти для збору необхідних даних, їх інтерпретації, захисту та обміну ними з клієнтами та іншими зацікавленими сторонами.

Сучасні логістичні компанії повинні не тільки йти в ногу з останніми технологічними досягненнями, але й прагнути надавати найкращі послуги за допомогою забезпечення якості та постійного вдосконалення.

Важливо працювати з постачальником, який знає ваші цілі та активно працює над їх досягненням. Вам також потрібно бути проактивним і змінюватися, якщо вони не досягають ваших цілей. Застарілі ланцюжки поставок покладалися на різноманітні компанії та інформацію і часто виходили з ладу в разі зриву. Сучасні компанії стабільні і спираються на те, що логістична компанія АТ «МОТОР СІЧ» тісно пов'язана з іншими компаніями для виконання своєї роботи – незважаючи ні на що. Дослідження АТ «МОТОР СІЧ» у 2015 році показало, що співпраця з постачальниками економить компаніям 50% часу на управління ланцюгом поставок і 30% потенційної економії витрат. Ефективність логістики означає, наскільки ефективно компанія веде свій бізнес. Логістика, як правило, стосується переміщення фізичних об'єктів і важливої інформації. Компанія з хорошою логістикою може відстежувати доставку продуктів і швидко переміщувати продукти чи інформацію в потрібні місця. Це має кілька важливих наслідків для маркетингу, а маркетинг часто пов'язаний зі стратегіями логістики. [29].

Скорочений час доставки означає скорочення часу між тим, як клієнт замовляє продукт, і тим, хто отримує продукт. Коли компаніям потрібно відправляти свої запаси (як це роблять компанії електронної комерції), терміни доставки є життєво важливою проблемою як для логістики, так і для маркетингу. Скорочуючи терміни доставки, підприємства можуть справити враження та утримати клієнтів, додаючи більше цінності своїм процесам, ніж їхні конкуренти.

Завдяки високоефективній логістичній стратегії підприємства можуть легко відстежувати замовлення продуктів і дані про доставку продуктів. Це дозволяє компанії точно визначити, куди пішов продукт, який продукт було замовлено та відправлено, і що має статися, щоб усунути будь-які проблеми із замовленням. Завдяки таким процедурам експертного спостереження та

комунікації компанія може легко заспокоїти розлюченого клієнта та перетворити погану ситуацію на хорошу маркетингову можливість.

Логістика також важлива для виробників, оскільки забезпечує високий рівень контролю над виробничими процесами та миттєву адаптацію. Компанія не хоче виробляти неякісну продукцію, яка має внутрішні проблеми – небагато речей настільки ж шкодять репутації компанії. Завдяки ефективній логістики, виробник може негайно виявити проблеми та швидко звузити коло проблеми, щоб знайти джерело та вирішити її [29].

Багато компаній пропонують додаткові послуги як частину своєї маркетингової стратегії; це дозволяє вразити клієнтів передовими методами обслуговування клієнтів. Завдяки сучасній логістиці компанії можуть запропонувати розширені можливості відстеження поставок продукції, які клієнти можуть відстежувати в будь-який час.

Хороша логістика також дозволяє клієнтам налаштовувати продукти та інструменти більш персоналізованим способом. Компанії використовують сторонніх постачальників логістичних послуг для передачі логістичних функцій, які становлять основну діяльність.

Логістичні постачальники часто можуть надавати транспортні та складські послуги з нижчими витратами та з кращими результатами, ніж компанії, які покладаються на власні операції. Коли компанія може отримати високий рівень логістичних послуг від своїх постачальників, вона може підвищити задоволеність споживачів своїми продуктами, покладаючись на задовільне виконання замовлень третіми сторонами. Логістика може відволікати увагу від основного бізнесу компанії, оскільки вимагає ресурсів і зусиль для організації цієї складної, але стандартної бізнес-функції доставки продуктів споживачам. Сторонні постачальники логістичних послуг спеціалізуються на транспортуванні, складуванні та управлінні запасами. Вони можуть зосередитися на своїй спеціалізації, а ви можете зосередитися на підвищенні задоволеності клієнтів, створюючи якісний продукт. Коли вашим співробітникам більше не доведеться мати справу з транспортними

компаніями та відстежувати запаси, вони зможуть витратити більше часу на те, щоб клієнти отримували продукцію найвищої якості та відмінне обслуговування. Сторонні постачальники послуг логістики можуть використовувати ефект масштабу, щоб швидше доставляти ваші продукти, зменшувати запаси за рахунок більш частих поставок і ефективніше відстежувати запаси на складах. Вашому бізнесу більше не потрібно орендувати склад і використовувати лише його частину або мати недостатній запас через брак місця. Коли ваші потреби в просторі змінюються, постачальник послуг логістики виставляє вам рахунок за простір і підтримує ваш інвентар на бажаному рівні. Підвищення ефективності логістики веде до більш надійного виробництва та підвищення задоволеності клієнтів, оскільки клієнти отримують свою продукцію згідно з обіцянками [29].

Як відомо, будь-яка логістична операція обов'язково супроводжується витратами, обумовленими певними елементами логістичної системи. Загалом, оцінка ефективності логістичної системи може бути здійснена шляхом порівняння прибутків і витрат, створених у ланцюзі поставок. Ключовими показниками ефективності будь-якої логістичної системи є загальні логістичні витрати, рівень якості логістичних послуг, загальна продуктивність бізнес-системи, загальна тривалість логістичних процесів у системі та якість логістичних операцій і процесів (рівень логістичних послуг).

Ці показники використовуються для порівняльної оцінки компаній та їх логістичних систем і повинні легко вимірюватися. Тому вони є основою для оперативного, тактичного та стратегічного планування сучасних підприємств та моніторингу ефективності системи логістики та управлінського обліку системи підприємства. Загальні логістичні витрати - це сума витрат, що виникають в результаті управління та реалізації всіх процесів і операцій, пов'язаних з діяльністю логістичних систем, які можна розділити на три групи: операційні витрати логістики (витрати на виконання логістичних операцій), витрати пов'язані з до управління логістичною системою

(адміністративні витрати) та витрати, пов'язані з реалізацією можливих логістичних ризиків.

Загальна класифікація логістичних витрат за функціональними напрямками логістики включає транспортні витрати (транспортні витрати), витрати на зберігання, витрати, пов'язані з обробкою та обробкою товарів, витрати на управління запасами, витрати на управління замовленнями, витрати, пов'язані з функціонуванням логістичних інформаційних систем, витрати на управління товарними запасами, витрати на управління товарними запасами, витрати на управління логістичними системами, витрати на зберігання. витрати на створення та підтримання запасів сировини та готової продукції та можливі втрати внаслідок прояву логістичних ризиків або недостатньо якісного логістичного обслуговування [29].

Також необхідно оцінювати якість логістичних послуг, яка оцінюється безпосередньо в процесі їх надання, і будувати її на високому рівні з урахуванням потреб потенційного споживача. Таким чином, якість логістичних послуг можна визначити як ступінь відповідності між очікуваннями споживачів логістичних послуг і реальним рівнем надання цих послуг, що виражається в сприйнятті набору критеріїв якості, таких як фізичні стан. середовище обслуговування, поведінка клієнтів, надійність, підзвітність, повнота та безпека постачальника логістичних послуг.

При цьому ще одним важливим показником ефективності логістики є тривалість логістичних процесів у системі, тобто загальний час виконання замовлення в логістичній системі. Загальна ефективність логістичної системи характеризується показником обсягу логістичних послуг, що здійснюються за одиницю часу в цій логістичній системі.

Можна констатувати, що логістичну систему слід представити як комплекс організації та управління, спрямований на досягнення ефективного балансу між логістичними витратами та прийнятним рівнем якості обслуговування споживачів логістичної системи. Ефективність логістичної системи визначається наявністю запасів, продуктивністю та якістю

діяльності. Загальні витрати на логістику пов'язані з бажаним рівнем продуктивності. Як правило, чим вище цей рівень, тим вище загальні логістичні витрати. Запорукою створення ефективної логістичної системи в компанії є вміння підтримувати баланс між рівнем логістичних послуг і сукупними витратами.

З точки зору споживача, ефективність логістичної системи визначається рівнем якості обслуговування його замовлення. Логістичні витрати виступають як інструмент управління бізнесом. Визначення складу логістичних витрат сприяє прийняттю економічно обґрунтованих управлінських рішень. Керівництво компанії може дозволити аналіз цих витрат. Зменшення логістичних витрат, зростання на цій основі рівня прибутку підвищує фінансові можливості суб'єкта господарювання [55]. Найбільш поширеними типовими показниками оцінки ефективності логістичної системи та бізнес-процесів є показники, що характеризують потужність, продуктивність і витрати логістичної системи підприємства. Ефективність логістичної системи відповідно до поставлених цілей компанії, надає важливу інформацію, на основі якої робиться висновок.

Використання метрик, які легко отримати або більш зручні у використанні, може призвести до поганого обслуговування клієнтів, а їх втрата може призвести до аварій та пошкодження інфраструктури компанії. Останнім фактором, який може допомогти підвищити ефективність і знизити витрати, є створення умов для постійного вдосконалення. Підприємство має зберігати гнучкість у своїй діяльності та бути готовим до вдосконалення, якщо це необхідно. Це допомагає усунути неефективність, коли вона виникає. По-перше, компанія повинна встановити цілі, які вся організація знає і може працювати над досягненням. Якщо бізнес не має мети, він крутиться по колу та витрачає час, ресурси та можливості. Варто знайти цілі та повідомити про них своїм співробітникам. Далі компанія повинна розуміти, що будь-хто може вносити зміни. Насправді будь-який співробітник може внести зміни, які вплинуть на всю компанію. Тому

важливо, щоб керівництво наділяло працівників повноваженнями та давало їм засоби для внесення необхідних змін, щоб вони були ефективними та ефективними [55].

3.2 Рекомендації щодо удосконалення логістичних процесів на АТ «МОТОР СІЧ».

Використання логістичних технологічних процесів відзначається не лише у військовій сфері, але й у різних галузях економіки, включаючи маркетинг і торгівлю. Логістика в сучасному світі є ключовим елементом ефективного управління матеріальними та інформаційними потоками.

Військова логістика, наприклад, вимагає точного планування і використання різноманітних технологій для забезпечення правильного постачання військового обладнання, амуніції та інших ресурсів на різних етапах військових операцій.

У сфері маркетингу логістика використовується для ефективного управління постачанням та розподілом товарів, моніторингу попиту та запасів, а також для планування і виконання маркетингових кампаній. Це допомагає компаніям забезпечити своєчасне та ефективне задоволення потреб клієнтів.

Глобалізація ринку також підсилює значення логістики, оскільки компанії стикаються з викликами глобального постачання та розподілу. Ефективна логістика стає ключовим фактором для конкурентоспроможності на світовому ринку.

Отже, логістика виявляється універсальним інструментом, який стає невід'ємною частиною стратегічного управління в різних галузях, включаючи як військову, так і цивільну сфери.

Інформаційні технології в сучасній логістиці грають важливу роль. Вони використовуються для ефективного управління матеріальними

потоками, оптимізації роботи складів, відстеження руху товарів, аналізу попиту та інших ключових аспектів логістичних процесів.

ІТ включають в себе використання програмного забезпечення для автоматизації та оптимізації багатьох аспектів логістичних операцій, таких як управління запасами, маршрутизація транспорту, відстеження вантажів, обробка замовлень, прогнозування попиту та багато інших. Це дозволяє підприємствам підтримувати високу ефективність та реагувати на зміни в умовах ринку швидко та точно.

Механізм взаємодії логістичних процесів з маркетингом є новим управлінським апаратом суб'єктів господарювання в умовах цивілізаційних ринкових процесів. Апарат управління підприємством повинен отримати нові науково-практичні досягнення для досягнення не тільки оперативно-тактичних, а й стратегічних цілей підприємства. Організація маркетингу суттєво залежить від розміру підприємства та спрямованості його управління. Так, великі компанії маркетингово орієнтовані, створюють відділи маркетингу з досить детальною структурою і значною кількістю співробітників, а малі компанії здійснюють всі види маркетингової діяльності штатними менеджерами з маркетингу [55].

Управління логістикою передбачає цілеспрямований вплив на логістичні потоки з метою синхронізації їх взаємодії та досягнення ефекту синергії.

Виділяють такі підсистеми організації логістичного управління на підприємстві: підсистема постачання, підсистема складу, підсистема транспортування, виробнича підсистема, підсистема збуту.

Діяльність промислового підприємства як логістичної системи можна представити відповідно до поділу фаз на три блоки:

– логістика постачання, під якою розуміють комплексне планування, управління та фізичну обробку потоків матеріалів, сировини, комплектуючих і відповідного потоку інформації від їх руху від постачальників до первинного виробничого складу;

– виробнича логістика, що включає управління процесом від початку виробництва до передачі продукції в зону збуту;

– комерційна логістика включає управління доставкою готової продукції замовнику.

Системний та цілісний підхід є ключовими характеристиками логістичного управління. Логістика допомагає створити ефективний та злагоджений процес переміщення товарів від початкової точки виробництва до кінцевого споживання. Вона включає в себе координацію всіх етапів ланцюжка поставок, від управління запасами та виробництвом до транспортування та розподілу [6].

Системний підхід передбачає розгляд логістичного ланцюжка як єдиного організованого комплексу, де всі елементи взаємодіють із системою в цілому. Це дозволяє уникнути розривів та оптимізувати роботу кожної ланки виробничого процесу з метою досягнення оптимальної ефективності та задоволення потреб споживачів.

Для удосконалення логістичних процесів на АТ «Мотор Січ» можна розглянути кілька рекомендацій:

1. Автоматизація системи управління запасами. Використання сучасних програмних систем для ефективного моніторингу та управління запасами допоможе уникнути зайвих витрат і забезпечити належний рівень наявності матеріалів.

2. Оптимізація маршрутів доставки. Впровадження технологій маршрутизації і використання геоданих дозволить ефективно планувати маршрути доставки, що зменшить витрати на транспорт і час доставки.

3. Вдосконалення системи прогнозування попиту. Використання аналітичних інструментів для точного прогнозування попиту на продукцію допоможе уникнути надлишків або дефіцитів на складі.

4. Ефективне використання інформаційних технологій. Впровадження сучасних ІТ-рішень для відстеження та обліку руху товарів, а також для покращення комунікації всередині компанії та з партнерами.

5. Навчання та розвиток персоналу. Забезпечення персоналу необхідними знаннями та навичками в сфері логістики, а також проведення тренінгів щодо ефективного використання нових технологій.

6. Співпраця з надійними постачальниками та перевірка контрактів. Ретельний аналіз та вдосконалення угод із постачальниками допоможе забезпечити надійні поставки та уникнути можливих проблем.

7. Стратегічне планування логістичних вирішень. Розробка стратегії логістики, яка враховує потреби компанії на довгострокову перспективу, допоможе досягти ефективності та конкурентоспроможності.

Ці рекомендації можуть служити основою для подальшого удосконалення логістичних процесів на АТ «Мотор Січ». Однак, враховуючи специфіку конкретного підприємства, рекомендується провести детальний аналіз і врахувати його особливості при впровадженні вдосконалень.

АТ «МОТОР СІЧ» є потужним підприємством-виробником авіаційних двигунів, газотурбінних двигунів та установок, на підприємстві ведеться підготовка дослідного і серійного виробництва газотурбінних приводів і електростанцій. В даний час АТ «МОТОР СІЧ» активно розвиває напрямок створення, ремонту та модернізації вертольотів в рамках реалізації програми вертолітного будівництва. Товариством створені і діють дочірні підприємства. Організаційна структура підприємства включає близько 50 основних і допоміжних цехів і більше 50 відділів, безпосередньо пов'язаних з основним виробництвом. Організаційна структура управління дивізіонального типу АТ «МОТОР СІЧ». Такі організаційні структури зазвичай створюють на підприємствах, які значно збільшують масштаби своєї діяльності та намагаються диверсифікувати виробництво з метою зменшення негативного впливу зовнішнього середовища. Діяльність відділів характеризується достатньою господарською самостійністю і може розглядатися з точки зору «центрів прибутку», «центрів продажу», «центрів інвестицій».

Створення відділів супроводжується значною децентралізацією повноважень прийняття рішень, передачею їм функцій планування виробництва, постачання та транспорту. При цьому такі ключові функції, як фінанси, контроль, маркетинг, кадрова політика, зв'язки з громадськістю та ін. залишаються відповідальністю головного офісу компанії.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У даній магістерській роботі розглядалася тема: Удосконалення логістичних процесів АТ «МОТОР СІЧ»

Теоретичний розділ, який описує коло існуючих проблем та необхідність їх вирішення в практичних цілях, завершується формуванням основних напрямків цих проблем, які сприятимуть удосконаленню господарської діяльності вітчизняних підприємств.

В аналітичному розділі відображено позитивні та негативні сторони зовнішньоекономічної діяльності АТ «МОТОР СІЧ».

АТ «МОТОР СІЧ» впевнено займала гідне місце у світовому співтоваристві провідних авіа двигунобудівних фірм. Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність є не тільки важливим фактором економічного зростання і розвитку країни, а й засобом включення економіки кожної країни в систему світового господарства, а отже, в процеси міжнародного поділу праці. . та міжнародне співробітництво, що є особливо актуальним у контексті зростаючої тенденції до глобалізації.

У роботі розглянуто основні фактори та показники оцінки ефективності логістичних систем, а також визначено основні проблеми оптимізації логістичної діяльності підприємства. Ефективний контроль логістичних витрат вимагає оцінки діяльності компанії в цілому. Логістика визначається як ключовий елемент бізнесу, і важливо мати системний підхід до її оцінки та оптимізації.

Оцінка ефективності логістичних систем включає в себе аналіз різних показників, таких як швидкість постачань, рівень обслуговування клієнтів, оптимізація запасів, витрати на транспорт та інші. Контроль логістичних витрат допомагає підприємству здійснювати більш ефективне управління ресурсами та забезпечувати конкурентоспроможність.

Оптимізація логістичної діяльності вимагає уваги до деталей на кожному етапі ланцюжка поставок, а також врахування факторів зовнішнього середовища. Передові технології та аналітичні інструменти можуть великою мірою допомогти у розв'язанні цих завдань та покращенні ефективності логістичних процесів.

«Логістичний процес» – це структура системи прийняття рішень, яка поєднує транспортування, запаси, складські приміщення, системи обробки матеріалів, пакування та інші дії, включаючи витрати та послуги постачальника для споживача. Логістичний процес – це взаємообумовлена та взаємозалежна сукупність видів логістичної діяльності підприємства (логістичних функцій та операцій), реалізація якої спрямована на перетворення «Входів» у «Виходи» з метою отримання результату, що становить цінність для споживача. Підвищення зацікавленості співробітників вимагає мотивації виконувати доручену роботу найкращим чином. Важливо створити нормальний мікроклімат життя і роботи в колективі, який сприяє задоволенню від роботи, спонукає до оригінальності прийнятих рішень, сумлінної праці та відданості компанії. Використання аналітичних інструментів дає можливість моделювати процеси – економічні (які відбувалися раніше в компанії, а також досвід інших компаній), імітаційні (ситуації, які можуть виникнути в майбутньому та варіанти виходу з цих ситуацій). Економічні та імітаційні моделі повинні бути легкодоступними для співробітника компанії та розроблені у вигляді комп'ютерних програм. Дотримання вище перерахованих стандартів також відіграє важливу роль у підвищенні ефективності управління логістичними послугами в компанії. Зіставляючи їх з отриманими результатами в кількісному вираженні, порівнюючи їх із запланованими, оцінюється діяльність працівників відділу матеріально-технічного забезпечення. Ефективність логістичної системи визначається наявністю запасів, продуктивністю та якістю діяльності. Загальна вартість логістики безпосередньо пов'язана з бажаним рівнем продуктивності. Як правило, чим вище цей рівень, тим вище загальні

логістичні витрати. Запорукою створення ефективної логістичної системи в компанії є вміння підтримувати баланс між рівнем логістичних послуг і сукупними витратами. З точки зору споживача, ефективність логістичної системи визначається рівнем якості обслуговування його замовлення. Логістичні витрати виступають як інструмент управління бізнесом. Визначення складу витрат та впровадження нових інноваційних технологій у логістиці сприяють прийняттю економічно обґрунтованих управлінських рішень та ефективній реалізації поставлених цілей. Організація логістичної діяльності є дуже важливою складовою бізнес-структур. Процес організації логістичної діяльності складний і потребує значних зусиль від керівництва. Концепція логістики – управлінська діяльність із здійснення закупівельних операцій, доставки, транспортування та зберігання витратних матеріалів, включаючи матеріали, готову продукцію, сировину, інвентар, обладнання тощо.

АТ «МОТОР СІЧ» використовує якість, репутацію, технічні параметри та низькі ціни для підвищення конкурентоспроможності власної продукції. Враховуючи специфіку продукції, що виробляє підприємство найбільш дієвим а ефективним способом просування продукції на зовнішні ринки та налагодження партнерських відношень із зарубіжними підприємствами є участь у міжнародних виставках та авіасалонах, оскільки тільки таким способом можливо наочно продемонструвати можливості та сильні сторони власної продукції, а також можна збирати та спостерігати інформацію про конкурентів.

АТ «МОТОР СІЧ» єдине підприємство в Україні з виробництва та сервісного обслуговування авіаційних двигунів та літаків, гелікоптерів, а також промислових газотрубних установок на їх базі. Запорізьке підприємство співпрацює з такими країнами світу: Азія, Африка та Америка, Європа та Індокитай.

Враховуючи широкий спектр ситуацій, які виникають у діяльності АТ «МОТОР СІЧ», змінити та зберегти необхідний вектор розвитку можливо

лише за умови постійного коригування показників діяльності в залежності від ринкової ситуації.

Тому неспокійні умови сьогодення вимагають від вищого керівництва АТ «МОТОР СІЧ» зосередженості на прийнятті управлінських рішень, вибір і доцільність яких визначаються ситуацією. Оскільки існує багато «важко передбачуваних» факторів (як внутрішнього, так і зовнішнього середовища), найефективнішим методом управління в конкретній ситуації є той, який найкраще їй підходить. При цьому успіх ситуаційного управління багато в чому залежить від об'єктивного визначення найважливіших факторів, що впливають на процес прийняття управлінських рішень і поєднуються в рамках узгодженого алгоритму.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алесінська Т.В. Основи логістики. Загальні питання логістичного управління. Навч. посіб. Харків : 2005. 121 с.
2. Баранець Г.В. Управління матеріальними та фінансовими потоками підприємства на основі логістичного підходу, дис. канд. екон. наук: 08.00.04; НАН України, Інститут економіки промисловості Донецьк : 2007. 195 с.
3. Бікулов Д.Т. Негативний вплив промислових підприємств на соціально-економічне становище регіонів України. Збірник наукових праць всеукраїнської науково-практичної конференції. Запоріжжя : 2014. С. 5.
4. Бойко Є.О. Логістичне управління підприємством – запорука його конкурентоспроможності. URL: <http://rtp.com.ua/news/2014/02/19/5/3089.htm>
1. (дата звернення: 29.12.2023).
5. Васильєва О.Е. Ефективність сервісного обслуговування продукції К. : ЗАО Видав. «Економіка». 2011. 175 с.
6. Вініченко І.І., Городко М.В. Логістичний підхід в управлінні сільськогосподарськими підприємствами. Інвестиції: практика та досвід. № 24. 2016. С. 11–16.
7. Виханський О.С. Менеджмент. Учеб. 3-е изд. К: Економіст. 2004. 528 с.
8. Гаджинский А.М. Логистика: Учебник. 11-е изд. перераб. и доп. ИТК «Дашков и К». К. : 2009. 432 с.
9. Григорак М.Ю. *Логістичне управління зворотними матеріальними потоками виробничого підприємства. Вісник, СНУ ім. В. Даля. 2011. № 5 (159). Частина 2. С. 232–236.*
10. Глогусь О. Логістика: навч. посібник ТАНГ. Тернопіль : Економічна думка. 1998. 166 с.
11. Глібко О.П. Роль логічного менеджменту в системі економічної діяльності підприємства. URL: <http://webcache.googleusercontent.com>. (дата звернення: 09.11.2023).

12. Горяїнов А.Н. *Формування нормативів для оцінки функціонування логістичних систем*. Вісник, ХНАГХ. 2013. № 10. С. 100–105.
13. Джуга М.М. Логістичні процеси на складі: основні проблеми ефективності складування. *Управління розвитком*. 2014. №8(171). С. 127–130.
14. Довба М.О., Чернописька Н.В. Дослідження рівня логістизації вітчизняних підприємств // *Тези доп. V Міжнар. наук.-практ. конф. «Маркетинг та логістика в системі менеджменту»*. 2004. С. 97.
15. Дудар Т.Г. *Основи логістики: навч. посіб.*, Тернопіль : Економічна думка. 2006. 163 с.
16. Долгов А.П. *Логістичний менеджмент компанії: концепція, методи и модел: Навч. посіб. СПб. : Бизнес-пресса, Х. : 2005. 384 с.*
17. Іваницька Т.Є. *Методичний підхід до оцінки ефективності управління будівельним підприємством на основі логістичних критеріїв* *Економіка. Управління. Інновації*. 2013. № 2.
18. *Економіка логістичних систем: Монографія / М. Васелевський, І. Білик, О. Дейнега, Є. Крикавський, Л. Якимишин та ін.; За наук. ред. Є. Крикавського та С. Кубіва. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка»*. 2018. С. 534–549.
19. Казарина Л.А. *Логистические издержки: проблемы учета и оценки* *Вестник К.* : 2012. № 9 (72). С. 24–27.
20. Кальченко А.Г. *Логістика: Підручник*. К.: КНЕУ, 2003. 284 с.
21. Кальченко А.Г. *Основи логістики*. Київ : Знання, 1999. 136 с.
22. Канадська асоціація управління логістикою. URL: <http://www.calm.org/calm/AboutCALM/AboutCALM.html>. (дата звернення: 19.12.2023).
23. Клімова І.Г. *Проблеми та передумови використання логістики в Україні. Держава та регіони*. 2016. № 3. С. 143–147.
24. Кобзева К.В. *Теоретичне обґрунтування становлення логістики як науки. Економіка, Менеджмент, Підприємництво. Збірник наукових праць: СНУ ім. В. Даля. Луганськ : 2007. №18. С.61– 66.*

25. Козак Л.С. Сутність і методи логістичного консалтингу. Управління проектами, системний аналіз і логістика. Науковий журнал: в 2 ч. Ч. 2: Серія: «Економічні науки» НТУ, К. : 2014. Вип. 14. С. 78–84.
26. Коллинз Джим, Поррас Джерри; Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением. Стокгольмская школа экономики. 2009. 349 с.
27. Ковальська Л.Л., Циганюк. В.І. Логістичний менеджмент на підприємстві: особливості та напрями удосконалення. URL: http://irbis-nbuiv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuiv/cgiirbis_64.exe? (дата звернення: 09.11.2023).
28. Коніщева Н.Й., Трушкіна Н.В. Управління логістичною діяльністю промислових підприємств URL: http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/4295/st_27_16.pdf?sequence (дата звернення: 09.11.2023).
29. Колодізева Т.О. Методичне забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств: монографія. Х. : Вид. ХНЕУ. 2012. 292 с.
30. Косарева Т.В. Логістична система: сутність дефініцій. Економіка АПК. 2008. № 11. С. 12–18.
31. Короленко Н.В. Управління якістю логістичних процесів на підприємствах: інтегральна парадигма. Ефективна економіка. 2013. № 3. С. 18–21.
32. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. К. : Хімджест, 2008. 720 с.
33. Крикавський Є.В., Логістичні системи: навч. посібник. Львів : Вид. НУ «Львівська політехніка», 2009. 264 с.
34. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії : Підручник для ВНЗ. : НУ «Львівська політехніка», Львів : Інтеллект – Захід 2014. 416 с.
35. Крикавський Є. Логістика. Для економістів. Підручник. Львів : Вид. Нац. універ. «Львівська політехніка». 2004. 448 с.
36. Кристофер М. Маркетингова логістика. Х. : 2005. 200 с
37. Ларіна Р.Р. Логістика: навч. посіб. Д. : ВІК, 2005. 335 с.

38. Макалюк І. Сучасний стан та передумови розвитку транспортно-логістичного бізнесу в Україні. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/90752> (дата звернення: 09.11.2023).

39. Мельник О.В. Нові концептуальні підходи в логістиці. Ефективна економіка. 2013. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>. (дата звернення: 19.11.2023).

40. Методологія управління і її компоненти. URL: <http://onlymyfacts.in.ua/economy312.html>. (дата звернення: 20.01.2024).

41. Мате Е., Д. Тиксьє, Матеріально-технічне забезпечення діяльності підприємства. Харків : 1993.

42. Николайчук В.Е. Логистика: теория и практика управления: учебн. пособие. Донецк : НОРД-ПРЕСС. 2006. 540 с.

43. Офіційний сайт АТ «МОТОР СІЧ» URL: <http://motorsich.com.ukr>. (дата звернення: 17.11.2023).

44. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 10.01.2024).

45. Просветов Г.І. Математичні методи в логістиці. Задачі та рішення. Х. : ИНФРА-Х. 2015. 304 с.

46. Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи. Галицький економічний вісник. 2012. № 3 (36). С. 166-170.

47. Родніков А.Н. Логистика: словник термінів [Logistic: terminologicheskiiy dictionary], 2nd ed, INFRA, Харків : 2000. 356 с.

48. Річний звіт підприємства АТ «Мотор Січ» за 2018 рік. Запоріжжя : АТ «Мотор Січ». 2012. 54 с.

49. Річний звіт підприємства АТ «Мотор Січ» за 2019 рік. Запоріжжя : АТ «Мотор Січ». 2013. 46 с.

50. Річний звіт підприємства АТ «Мотор Січ» за 2020 рік. Запоріжжя : АТ «Мотор Січ». 2014. 38 с.

51. Савін В.А. Склади Справ, Посібник, Справа і сервіс. Харків : 2001 С. 61–66.
52. Смиричинський В.В. Логістика: навч.-метод. посібник. Екон. Думка. Т. : 2009. 264 с.
53. Сирийчик Т. Транспортна політика України та її наближення до норм Європейського Союзу за ред. Марчіна Свенціцькі. К. : Аналіт. дорадч. центр Блакитної стрічки. 2010. 102 с. URL: http://www.undp.org.ua/files/en_76033Transport_System_Reform_Jun2010.pdf. (дата звернення: 17.12.2023).
54. Сухарева К.В. Ситуаційний менеджмент зовнішньоекономічної діяльності промислового підприємства АТ «Мотор Січ». Економічний форум. 2014. С. 50–56.
55. Тридід О.М., Таньков КМ. Логістичний менеджмент: навчальний посібник / За ред. проф., д-ра екон. наук О.М. Тридіда. Х. : ВД «ІНЖЕК». 2005. 224 с.
56. Ткачова А.В. Логістичні витрати як критерій оптимізації логістичного управління. Наукові праці ДонНТУ. Серія «Економічна»: зб. наук. пр. 2010. Вип. 36-2. Д. : С. 88–93.
57. Хаджинова О.В. Логістична стратегія управління витратами великого багатопрофільного промислового підприємства [Текст]: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Донецьк : 2006. 23 с.
58. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підр. К. : Академ. видав. 2003. 608 с.
59. Чурилов С.В. Логістичне управління підприємством: теоретичний аспект / С.В. Чурилов URL: http://pk.napks.edu.ua/library/compilationsvak/eiu/2012/6/p_142_147.pdf.31(дата звернення: 17.12.2023).
60. Чухрай Н. Логістичне обслуговування: підручник для вузів М-во освіти і науки України. Львів : політехніка. 2006. 292 с.

61. Шевців Л.Ю. Логістичні витрати підприємства: формування та оцінювання: [монографія] / Л.Ю. Шевців, І. Петецький. Львів : НУ «Львівська політехніка». 2011. 244 с.

62. The Hand Book of Logistics & Distribution Management (5th ed.), Лондон : 2014.