

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет – Менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Кафедра - менеджменту і логістики
Ступінь вищої освіти – другий (магістр)
Спеціальність – 073 Менеджмент
Освітня програма – «Менеджмент»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: Удосконалення процесів виробничої логістики

ШИФР КРБ. МІЛ.1.164-03.1.21

_____ Здобувач Григорій КАРА
Керівник _____ к.е.н., доц. Валерія ДРОЗДОВА

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 10.06.2024 р., протокол № 15

Завідувачка

кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА
(підпис)

Одеса – 2024 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ І
МЕНЕДЖМЕНТУ ім. Г.Е. Вейнштейна**

Факультет менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Кафедра менеджменту і логістики
Ступінь вищої освіти – другий (магістр)
Спеціальність – 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Зав. кафедри Седікова І.О.

« ____ » _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

здобувач(ки)

Григорія КАРИ

(прізвище, ім'я та по-батькові студента)

1. Тема роботи: «Удосконалення процесів виробничої логістики»
затверджено наказом по академії від 20.03.2024 р. № 127-03
2. Термін здачі студентом закінченої роботи _____ р .
3. Вихідні дані роботи: форми річної звітності підприємства, літературні, періодичні видання, всевітня мережа Internet.
4. Вступ. Розділ 1. Логістичний менеджмент та виробнича логістика на технологічних підприємствах. 1.1. Теоретичні основи та методологічні підходи у сфері логістичного менеджменту. 1.2. Теоретичні аспекти логістики в управлінні підприємством. 1.3. Роль виробничої логістики в ефективності підприємств з виробництва обладнання. Розділ 2. Аналіз ринку виробників промислового обладнання. 2.1. Тенденції на ринку виробників промислового обладнання. Джерела впливу. 2.2. Аналіз показників фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «ОЛІС». 2.3. Дослідження організації господарської діяльності ТОВ «ОЛІС». Розділ 3. Напрями удосконалення виробничої логістики на ТОВ «ОЛІС». 3.1. Встановлення можливостей поліпшення роботи ТОВ «ОЛІС» 3.2. Пропозиція щодо удосконалення роботи Заготівельної ділянки. 3.3. Економічне обґрунтування доцільності удосконалення виробничої логістики на Заготівельній ділянці ТОВ «ОЛІС». Висновки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць – 23, рисунків – 19.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль	Юлія ЛЕВЧУК		

6. Дата видачі завдання _____ р. Керівник _____

Завдання прийняв до виконання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики та написання тез	13.02.-07.04.24.	виконано
2	Захист звіту практики	08.04.-09.04.24	виконано
3	Розробка I та II розділів	10.04.-01.05.24	виконано
4	Розробка III розділу та інших складових кваліфікаційної роботи	02.05.-14.05.24	виконано
5	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	15.05.-18.05.24	виконано
6	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника	19.05.-22.05.24	виконано
7	Розгляд наукового керівника у чистовому варіанті	23.05.-27.05.24 р.	виконано
8	Нормоконтроль роботи	28.05.-27.05.24 р.	виконано
9	Перевірка роботи на плагіат		виконано
10	Малий захист та доробка роботи по результатам малого захисту	05.06.-11.06.24 р.	виконано
11	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	12.06.-17.06.24 р.	виконано
12	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	18.06.-27.06.24 р.	виконано
13	Захист кваліфікаційної роботи	24.06.-27.06.24 р.	виконано

Студент-дипломник _____

Керівник роботи _____

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ. Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач _____

АНОТАЦІЯ

Кара Григорій. Удосконалення процесів виробничої логістики. Кваліфікаційна робота магістра на здобуття кваліфікації «магістр» зі спеціальності 073 «Менеджмент». Одеській національний технологічний університет, ММтаПУ, кафедра менеджменту і логістики, Одеса, 2024.

У кваліфікаційній магістерській роботі розглянуто питання переваг електронного документообігу порівняно з паперовим та напрями удосконалення електронного документообігу на підприємствах.

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми магістерської роботи, розкрито зв'язок роботи з науковими темами, сформульовано мету та завдання дослідження, визнано об'єкт, предмет і методичну базу дослідження, висвітлено наукову новизну та практичне значення одержаних результатів.

У **першому розділі «Теоретичні основи та методологічні підходи у сфері логістичного менеджменту»** досліджено теоретичні основи та методологічні підходи у сфері логістичного менеджменту. Встановлено роль виробничої логістики в ефективності підприємств з виробництва обладнання.

У **другому розділі «Аналіз ринку виробників промислового обладнання»** проведено аналіз ринку зерна як сировини з якою працюють на досліджуваному обладнанні, встановлено збільшення попиту від виробників сировини на встановлення власних млинів, зернопереробних заводів, елеваторів, тощо. Досліджено показники фінансово-економічної та стан господарської діяльності ТОВ «ОЛІС», для якого проведено PESTEL аналіз.

У **третьому розділі «Напрями удосконалення виробничої логістики на ТОВ «ОЛІС»** проведено аналіз проблем підприємства, встановлені зовнішні та внутрішні фактори що впливають на нього. Виявлено проблему із швидкістю виробничого процесу що призводить до черги замовлень на виготовлення. Знайдено «вузьке» місце що заважає виробничому процесу,

запропоновано змінити обладнання. Проведено економічний аналіз ефективності впровадження.

За результатами кваліфікаційної роботи магістра здійснено теоретичне узагальнення і запропоновано вирішення науково-практичного завдання щодо удосконалення виробничої логістики.

Ключові слова: виробнича логістика, промислове обладнання

SUMMARY

Kara Hryhorii. Improvement of production logistics processes. Master's qualification work for obtaining the «master's» qualification in the specialty 073 «Management». Odessa National Technological University, MM and PU, Department of Management and Logistics, Odesa, 2024.

In the qualifying master's thesis, the question of the advantages of electronic document flow compared to paper and directions for improving electronic document flow at enterprises was considered.

The introduction substantiates the relevance of the topic of the master's thesis, reveals the connection of the work with scientific topics, formulates the goal and task of the research, recognizes the object, subject and methodological basis of the research, highlights the scientific novelty and practical significance of the obtained results.

In the first chapter «**Theoretical foundations and methodological approaches in the field of logistics management**» the theoretical foundations and methodological approaches in the field of logistics management are investigated. The role of production logistics in the efficiency of equipment production enterprises has been established.

In the second section, «**Market Analysis of Industrial Equipment Manufacturers**», an analysis of the grain market as a raw material used for working on the researched equipment was carried out, an increase in demand from raw material manufacturers for the installation of their own mills, grain processing

plants, elevators, etc. was established. The financial and economic indicators and the state of economic activity of OLYS LLC were studied, for which a PESTEL analysis was conducted.

In the third chapter, «**Directions for improving production logistics at OLYS LLC**», the company's problems were analyzed, external and internal factors influencing it were established. A problem with the speed of the production process was identified, which leads to a queue of production orders. A «bottleneck» was found that interferes with the production process, it was suggested to change the equipment. An economic analysis of the effectiveness of implementation was carried out.

Based on the results of the master's qualification work, a theoretical generalization was made and a solution to the scientific and practical task of improving production logistics was proposed.

Keywords: production logistics, industrial equipment

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА ВИРОБНИЧА ЛОГІСТИКА НА ТЕХНОЛОГІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	11
1.1 Теоретичні основи та методологічні підходи у сфері логістичного менеджменту	11
1.2 Теоретичні аспекти логістики в управлінні підприємством	21
1.3 Роль виробничої логістики в ефективності підприємств з виробництва обладнання.....	30
Висновки до розділу 1	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИНКУ ВИРОБНИКІВ ПРОМИСЛОВОГО ОБЛАДНАННЯ	41
2.1 Тенденції на ринку виробників промислового обладнання. Джерела впливу	41
2.2 Аналіз показників фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «ОЛИС»	54
2.3 Дослідження організації господарської діяльності ТОВ «ОЛИС» ..	59
Висновки до розділу 2	73
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ ЛОГІСТИКИ НА ТОВ «ОЛИС»	75
3.1 Встановлення можливостей поліпшення роботи ТОВ «ОЛИС»	75
3.2 Пропозиція щодо удосконалення роботи Заготівельної ділянки	82
3.3. Економічне обґрунтування доцільності удосконалення виробничої логістики на Заготівельній ділянці ТОВ «ОЛИС»	85
Висновки до розділу 3	90
ВИСНОВКИ	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Виробничі підприємства витрачають багато ресурсів на різні види логістики. Одним із важливих видів є виробнича логістика, яка з точки зору витрат не є очевидним великим споживачем фінансових ресурсів, але саме в цьому і є найбільша загроза. Виробничі процеси вдало маскують такі витрати та втрати. Наприклад, невелика виробнича потужність гальмує виробничий процес, або обладнання споживає велику кількість енергетичних ресурсів, а на ринку вже є інші види обладнання що в разі економічніше та більш ефективні. Але не завжди на підприємствах є фахівці які здатні побачити такі проблеми та можливості їх ліквідації.

Водночас, зараз підприємства вимушені працювати в умовах військового стану, що накладає великий відбиток на їх роботу. Від ефективності виробництва та всіх елементів логістичного ланцюга залежить конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Незважаючи на суттєві проблеми що виникають в цьому питанні вважаємо, що недостатньо вже проведених досліджень, а відповідно необхідно більш детально вивчити можливості удосконалення виробничої логістики.

Мета дипломної роботи полягає в дослідженні можливостей удосконалення виробничої логістики та практичному обґрунтуванні напрямів її покращення на ТОВ «ОЛИС»

Для досягнення поставленої мети у дипломній роботі були сформовані та вирішені такі завдання:

- дослідити теоретичні основи логістики ;
- встановити роль виробничої логістики на підприємствах з виробництва обладнання;
- проаналізувати тенденції на ринку виробників промислового обладнання;

- проаналізувати показники фінансово-економічної діяльності та дослідити господарську діяльність ТОВ «ОЛІС»

- провести PESTEL-аналіз, оцінку стану конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ОЛІС» та розробити рекомендації згідно проведеного SWOT-аналізу;

- визначити шляхи удосконалення виробничої логістики ТОВ «ОЛІС»

- провести розрахунок економічної ефективності пропозиції.

Об'єктом дослідження є виробнича логістика ТОВ «ОЛІС»

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів виробничої логістики на підприємстві.

Методи дослідження. При написанні даної роботи застосовувалися такі методи: монографічний – при дослідженні сутності електронного документообігу; порівняння – для зіставлення фактичних даних за окремі періоди і роки; графічний – для наочного відображення аналізу даних підприємства; рядів динаміки – для зображення стану розвитку ринку .

Джерела дослідження. Теоретичною основою дослідження є фундаментальні положення сучасної економічної науки, основні положення теорії менеджменту, законодавчі та нормативно-правові акти Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України. Інформаційну базу дослідження склали монографії та інші наукові публікації вітчизняних і зарубіжних учених, а також дані системи статистичного, оперативного та управлінського обліку підприємств, електронні бази даних і знань.

Наукова новизна одержаних результатів. Полягає в тому, що автором знайдено «вузьке» місце у виробничому процесі підприємства, запропоновано змінити обладнання, що дозволить суттєво збільшити виробничу потужність та задовільнити заклази замовників, що чекають на них по пів року.

Робота виконана на замовлення ТОВ «ОЛІС» згідно листа № 01-02/24 від 02.02.2024 року (Додаток Ж)

Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи. Основні положення та результати магістерської кваліфікаційної роботи розглянуто та

схвалено на таких студентських науково-практичних конференціях:

Дрозюк В.І., Кара Г.І., Дроздова В.А. Роль цифрових технологій в організаційному проектуванні бізнес-процесів на підприємствах. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики розвитку менеджменту та маркетингу в умовах євроінтеграції», 16-17 травня 2024 р. м. Львів (див. додаток А).

Публікації. Дроздова В.А., Таранова Д.Ф., Кара Г.І. Ділове адміністрування процесів організаційної діяльності підприємств в умовах діджиталізації Журнал «Економіка харчової промисловості» Том 16, Випуск 1, 2024. (див. додаток Б)

Основний зміст роботи викладений на 92 сторінках комп'ютерного основного тексту, в тому числі містить 19 таблиць, 25 рисунків. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури із 37 найменувань та 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА ВИРОБНИЧА ЛОГІСТИКА НА ТЕХНОЛОГІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Теоретичні основи та методологічні підходи у сфері логістичного менеджменту.

У сучасному світі, де ринкові умови розвиваються динамічно, а конкуренція дуже швидко зростає, роль ефективного управління логістичними процесами стає вирішальною для успіху будь-якої компанії, зокрема в Україні. Менеджмент у сфері логістики відіграє ключову роль, оскільки не тільки координує рух товарів та послуг, а й сприяє оптимізації виробничих циклів, зниженню витрат і підвищенню загальної продуктивності та ефективності організації. Важливість цих аспектів зростає у контексті української економіки, яка переживає період трансформацій та адаптацій до світових стандартів та сучасних умов.

Глибокий аналізі теоретичних основ логістичного менеджменту - є фундаментом для логістичної діяльності, та дослідженні того, як ці підходи можуть бути адаптовані та інтегровані в унікальні виробничі процеси України. Фундаментальні принципи планування, організації, мотивації та контролю - є невід'ємним процесом для ефективного логістичного менеджменту. В Україні, як і у всьому світі, ефективність логістичного менеджменту безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємств, їхню здатність швидко адаптуватися до змін у ринкових умовах та задовольняти потреби споживачів.

З огляду на це, розуміння теоретичних основ і методологічних підходів у сфері логістичного менеджменту стає надзвичайно актуальним. Теоретичні засади допомагають визначити ключові принципи та стратегії, які підтримують ефективне управління логістикою, тоді як методологічні розробки забезпечують інструментарій для їх практичного впровадження.

Огляд актуальних наукових джерел вказує на розбіжності у визначеннях таких понять, як «логістика», «логістичний підхід», «логістичне управління» та «логістичний менеджмент». На даний час вчені відокремлюють наступні ключові взаємозв'язки у сфері бізнесу: постачальник - закупівлі - виробництво - маркетинг - дистрибуція - посередник - споживач. Концепція логістичного менеджменту полягає в цілеспрямованому впливі на координацію цих бізнес-процесів у просторі та часі при створенні логістичних потоків, систем і ланцюгів [1, с.46-47].

Традиційно термін «логістичний менеджмент» розуміють як - управлінські дії з планування, виконання та моніторингу ефективного руху товарів від місця їх виробництва до місця споживання. Це робиться з метою відповідати потребам споживачів за мінімальні витрати, які включають забезпечення товару та його інформаційну підтримку. Роз'яснення поняття «логістичний менеджмент» яке використовують теоретики та практики логістики зазначено у таб. 1.1., серед яких широке визначення цього поняття надала Рада з логістичного менеджменту США.

Таблиця 1.1.

Роз'яснення поняття «логістичний менеджмент» різними вченими

№	Вчений	Роз'яснення поняття «логістичний менеджмент»
1	Рада логістичного менеджменту США [2]	Елемент процесу в ланцюгах постачання, який включає планування, виконання та нагляд за ефективним та результативним рухом товарів, управління запасами, обслуговуванням та відповідною інформацією від місця походження до місця споживання, щоб відповідати вимогам споживачів.
2	Крикавський Є.В. [3]	Інтегрована система поєднання логістики та менеджменту для керування потоком матеріалів, незавершеної продукції та запасів товарів.
3	Бажин І.І. [4]	Набір процесів керування в межах логістичної системи підприємства.

Джерело: [2, 3, 4]

Можливо, двозначність трактування поняття «логістичний менеджмент» зумовлена неясністю у відмінностях між термінами

«управління» і «менеджмент». У сучасній економічній енциклопедії вони визначаються таким чином:

- управління - направлені дії щодо об'єкта, процесу чи системи з метою підтримки їх стабільності або зміни стану відповідно до встановлених цілей. Виділяють управління в системах живої природи (біологічні системи), системах неживої природи (технічні системи) та в суспільстві (соціальні системи);

- менеджмент - це наукова дисципліна, що вивчає управління підприємством, основою якої є набір наукових принципів, методів стимуляції та організаційних інструментів для впливу на діяльність людей та використання ресурсів з метою досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства [5].

Головне завдання логістичного менеджменту - полягає в забезпеченні найбільш ефективного та економічно вигідного руху товарів, послуг та інформації від початкового пункту виробництва до кінцевого споживача. Це включає оптимізацію всіх процесів ланцюга постачання, таких як закупівлі, управління запасами, складське господарство, транспортування та розподіл товарів. Таким чином, логістичний менеджмент виступає як ключовий фактор у забезпеченні ефективності, конкурентоспроможності та прибутковості будь-якого бізнесу, що активно взаємодіє з системами постачання та розподілу товарів та послуг.

Цілі логістичного менеджменту зосереджені на підвищенні ефективності та оптимізації управління ланцюгами постачання, що включає не тільки фізичний рух товарів, але й усі супутні процеси. Цілі логістичного менеджменту дозволяють компаніям підтримувати конкурентоспроможність, забезпечувати задоволення потреб клієнтів та відповідати стратегічним бізнес-завданням. Цілі логістичного менеджменту схематично наведені на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Цілі логістичного менеджменту

Джерело: [6, с. 91]

1. Зниження витрат – являє собою оптимізацію логістичних процесів для мінімізації витрат на транспортування, зберігання, управління запасами та інші пов'язані витрати.

2. Підвищення ефективності ланцюга постачання – вдосконалення координації між усіма ланками ланцюга постачання, включаючи постачальників, виробників, дистриб'юторів та кінцевих споживачів, щоб забезпечити швидке та ефективне рух товарів.

3. Забезпечення якості обслуговування – підтримка високого рівня задоволеності клієнтів шляхом гарантування надійності, точності та своєчасності доставок.

4. Запобігання ризикам – розробка стратегій для ідентифікації та управління потенційними ризиками у ланцюгах постачання, з метою зменшення можливості втрат або збоїв.

5. Підтримка стійкості – інтеграція принципів сталого розвитку в управління ланцюгами постачання, включаючи екологічно чисті практики та соціальну відповідальність.

6. Гнучкість та адаптивність – розвиток здатності системи швидко адаптуватися до змін у ринкових умовах, попиті та інших зовнішніх факторів.

Цілі логістичного менеджменту формують стратегічну основу для розробки і реалізації політик управління логістикою, які допомагають підприємству досягати його бізнес-завдання та підтримувати його конкурентоспроможність на ринку..

Об'єктом логістичного менеджменту є ланцюги постачання, які включають всі процеси та дії, пов'язані з рухом товарів від виробника до кінцевого споживача. Це охоплює управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками, які забезпечують функціонування складської діяльності, транспортування, розподілу та доставки продукції. Ланцюги постачання можуть включати різноманітні етапи, такі як закупівля сировини, виробництво, зберігання, дистрибуція та продаж, кожен з яких потребує ефективного управління для досягнення цілей організації.

Суб'єктом логістичного менеджменту є особи та організаційні структури, які беруть участь у процесі управління логістичними операціями. Це включає менеджерів усіх рівнів, які відповідають за планування, організацію, координацію, контроль та оптимізацію логістичних процесів. Суб'єкти можуть варіюватися від вищого керівництва, що встановлює стратегічні напрямки і політику в логістиці, до оперативних менеджерів та співробітників, які займаються безпосереднім управлінням логістичними операціями на повсякденній основі [7, с.54].

Еволюція методології логістичного менеджменту прослідковується через ключові етапи зростання, кожен з яких відповідає певному розвитку менеджменту як науки. Ключові етапи еволюції методології логістичного менеджменту представлені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Ключові етапи еволюції методології логістичного менеджменту

№	Етап	Деталізація
1	Реактивно-логістичний менеджмент	Полягає у прийнятті рішень для управління логістичними процесами після того, як виявляються недоліки чи відхилення, критичні ситуації та інші проблеми, які вже сталися, з метою запобігання їх повторенню в майбутньому.
2	Маркетингово - логістичний менеджмент	Активізується на етапі інтеграції логістичних принципів та маркетингових технологій, що сприяє розширенню компонентів комплексного критерію у сфері логістики.
3	Стратегічний логістичний менеджмент	Зосереджується на управлінні логістичною діяльністю за допомогою наукових методів прогнозування її розвитку та оптимізації для середньо- і довгострокового періоду, беручи до уваги можливі зміни в продуктивних силах та суспільних інтересах. На цьому етапі спостерігається дерегуляція логістичних процесів на тлі корпоративізації логістичного менеджменту.
4	Глобальний логістичний менеджмент	Втілює інтегроване управління ланцюгами поставок у межах геоеконімічних систем. Управління глобальними ланцюгами поставок з допомогою сучасних систем управління логістикою дозволяє виконувати координацію в реальному часі, реагуючи на передбачувані зміни за допомогою віртуальних систем, штучного інтелекту та інших технологічних засобів.

Джерело: [8, с. 34]

Методології логістичного менеджменту різноманітні та використовуються для вирішення специфічних завдань управління ланцюгами постачання. Вони розвиваються на основі поєднання наукових підходів та практичного застосування принципів управління.

Методології логістичного менеджменту охоплюють маркетинг виробництва, логістику постачання та розробку стратегій ефективного використання об'єктів постачання. Ключові методології, які застосовують у логістичному менеджменті наведені на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Ключові методології логістичного менеджменту

Джерело: власна розробка

1. **Lean Logistics** - ця методологія використовує принципи «бережливого виробництва» для зниження втрат у логістичних процесах. Це включає в себе видалення всіх непотрібних елементів логістичних операцій, які не додають вартості до продукту чи послуги [9, с. 408].

2. **Just-In-Time (JIT)** - ця методологія зосереджена на мінімізації запасів на складах та оптимізації процесів постачання. JIT прагне досягнути максимальної ефективності, виробляючи товари лише тоді, коли це дійсно необхідно для виконання конкретних замовлень, знижуючи таким чином витрати на зберігання та підтримку запасів [10, с. 9].

3. **Six Sigma** - методологія, спрямована на покращення якості виробничих та бізнес-процесів шляхом виявлення та усунення причин помилок чи дефектів. В логістичному менеджменті Six Sigma може допомогти оптимізувати процеси доставки та зменшити кількість помилок у ланцюзі постачання [11, с. 62-67].

4. **Total Quality Management (TQM)** - комплексний підхід до управління якістю в усіх аспектах організації. У контексті логістики, TQM зосереджується на підвищенні задоволеності клієнтів шляхом систематичного покращення якості логістичних сервісів та процесів [12, с.73].

5. **Supply Chain Optimization** - ця методологія використовує різноманітні аналітичні та моделювальні інструменти для оптимізації роботи

ланцюгів постачання. Це включає аналіз потоків товарів, визначення оптимальних маршрутів доставки та ефективне управління запасами [13, с.48].

6. Agile Logistics - методологія, яка зосереджена на гнучкості та швидкій адаптації до змін у попиті чи умовах ринку. Вона дозволяє логістичним системам швидко реагувати на зміни, підтримуючи високу ефективність управління запасами і доставкою [14, с. 12-15].

Кожна з цих методологій логістичного менеджменту може бути застосована самостійно або в комбінації з іншими, залежно від специфіки бізнесу та його цілей у сфері логістичного менеджменту.

Принципи логістичного менеджменту відіграють критичну роль у формуванні ефективних стратегій для управління ланцюгами постачання. Вони є основою для розробки методів, які дозволяють оптимізувати та раціоналізувати різноманітні процеси від виробництва до споживача. Основна мета цих принципів — забезпечити максимальну ефективність при мінімальних витратах, покращуючи при цьому якість обслуговування клієнтів та враховуючи сучасні вимоги ринку. Принципи логістичного управління схематично наведені у рис. 1.3.



Рис. 1.3. Ключові методології логістичного менеджменту

Джерело: власна розробка

1. Системно-процесний принцип - формується як система взаємозалежних підсистем (елементів системи), що взаємодіють для загальних системних цілей управління логістичними ланцюгами бізнес-процесів. Основною характеристикою системи є її цілісність, що передбачає наявність необхідної кількості взаємодіючих елементів, які спільно формують єдину цілісність: логістичну мережу, систему, потік чи ланцюг. Таким чином, характерною особливістю системно-процесного принципу є наявність в системі цілісного набору елементів — процесів та діяльностей, які перетворюють початкові ресурси в кінцевий продукт. Цей принцип створює систему процесів логістичної діяльності та керується нею у відповідності з різноманітними зв'язками: прямими та зворотними, формальними та неформальними, внутрішніми та зовнішніми, вертикальними та горизонтальними.

2. Відтворювально-оптимізаційний — охоплює прогнозування цінових змін на ринках для управління фінансовими потоками; забезпечення вищих доходів від кінцевої продукції для компенсації інвестицій; оптимальне використання ринкових законів для ефективності логістичних потоків; інтеграція управлінських рішень для оптимізації організаційних та економічних результатів; створення об'єктів логістичного ланцюга, зорієнтованих на майбутнє.

3. Варіативно-ситуаційний - базується на адаптації логістичних стратегій до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Цей принцип вимагає гнучкості у виборі стратегій та коригуванні тактик відповідно до актуальних ринкових умов та внутрішніх потреб, що забезпечує ефективне вирішення проблем на різних етапах логістичного ланцюга [8, с. 62]

4. Маркетингово-поведінський принцип - забезпечує орієнтацію всіх ланок логістичного ланцюга на стратегічні потреби кінцевого споживача, підтримуючи соціальну значимість послуг, для оптимізації логістичних стратегій з метою максимізації задоволеності споживачів. Він включає адаптацію логістичних стратегій до змін ринкового середовища, постійне

оновлення потреб та інноваційний розвиток, а також врахування економічних інтересів усіх учасників для мінімізації витрат і формування конкурентних переваг.

5. Функціонально-вартісний підхід - фокусується на аналізі вартості та функціональності логістичних операцій для визначення найбільш економічно ефективних рішень. Включає: розробку структури логістичної послуги відповідно до потреб; аналіз вартості кожного компоненту логістичних витрат для їх обґрунтування; функціонально-вартісний аналіз для оптимізації логістичного потоку; керування вартістю послуги на всіх етапах її життєвого та управлінського циклу; порівняння витрат із конкурентами.

6. Директивно-динамічний принцип - забезпечує динамічне управління та орієнтований на: досягнення ключових економічних цілей через управління ресурсами; динамічний розвиток компонентів системи з використанням аналізу та прогнозування; визначення причинно-наслідкових зв'язків для обґрунтування управлінських рішень; чітке визначення функцій і стандартів у логістичних процесах; забезпечення неперервного планування у логістичних ланцюгах; регулятивний вплив на логістику ззовні; адаптація до науково-технічного прогресу в сфері логістики.

7. Комплексно-інтеграційний — спрямований на інтеграцію всіх аспектів логістичного управління в єдину ефективну систему, що забезпечує синергію всіх ланок ланцюга постачання. базується на створенні інтегрованих логістичних потоків, які формуються з локальних ланок руху та трансформації різних видів ресурсів — матеріальних, фінансових, інформаційних, енергетичних, кадрових та інших активів у рамках логістичної системи [8, с. 59].

Розуміння та застосування цих принципів логістичного менеджменту дозволяє підприємствам досягати високих показників, адаптуючись до викликів сучасного динамічного бізнес-середовища.

1.2. Теоретичні аспекти логістики в управлінні підприємством.

Логістика відіграє ключову роль у сучасній економіці, де швидкість, ефективність та вартість руху товарів і послуг є вирішальними чинниками успіху підприємства. Управління логістикою забезпечує не тільки зменшення оперативних витрат, а й підвищення рівня задоволеності клієнтів, що є основою для стабільного розвитку та зростання підприємства. Особливо актуальним це стає в умовах України, де підприємства відчують потребу в адаптації до глобальних стандартів логістики.

Ефективне управління логістикою визначає успіх підприємств в Україні та на міжнародному рівні в умовах глобалізації та підвищеної конкуренції. Значущість теоретичних засад логістики в управлінні підприємством не може бути недооцінена, адже вони формують основу для стратегічного планування та оптимізації діяльності. Теоретичні аспекти логістики дозволяють глибше зрозуміти потреби ринку та адаптувати управлінські процеси до динамічних змін, забезпечуючи тим самим стабільність та розвиток підприємств.

З огляду на сучасні виклики, аналіз сучасних тенденцій та теоретичних підходів до логістики є критично важливим для українських компаній, які прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність. Важливо враховувати особливості внутрішнього ринку при інтеграції глобальних логістичних стратегій, що дозволяє оптимізувати процеси виробництва та розподілу з мінімізацією витрат та максимізацією ефективності.

Термін «логістика» походить від грецького слова «logistike», що означає «мислення, розрахунок, доцільність». Логістика — це наукова дисципліна та практична діяльність, яка займається організацією, управлінням, плануванням та контролем ефективного руху товарів, послуг та відповідної інформації від місця виробництва до місця споживання з метою задоволення потреб споживачів. Логістика охоплює всі процеси, пов'язані з переміщенням

матеріалів, включаючи закупівлю, складування, управління запасами, упаковку, транспортування, розподіл та врешті решт, вивезення відходів.

Аналіз багатьох вітчизняних та закордонних економічних літературних джерел показує, що наразі не існує єдиного підходу до визначення поняття «логістика». Визначення терміну «логістика» різними вітчизняними та закордонними авторами представлено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3.

Визначення терміну «логістика» різними авторами

№	Автор та джерело	Визначення терміну
1	Busher J. Tyndall G. [15]	Процес планування, реалізації та управління ефективним і економічним переміщенням та збереженням сировини, незавершеної продукції, готових виробів та супутньої інформації з метою задоволення потреб споживачів.
2	Terminology in Logistics. ANNEX Dictionary [16]	Організація, планування, контроль та виконання товарного потоку від проектування і закупівель через виробництво та розподіл до кінцевого споживача з метою задоволення вимог ринку при мінімізації операційних та капітальних витрат.
3	Крикавський Є. В. [17]	Планування та управління потоком матеріалів, компонентів і відповідного інформаційного потоку з метою прискорення загального потоку та обігу готових виробів всередині підприємства та через його маркетингові канали, що забезпечує максимізацію поточного та майбутнього прибутку та найвищу ефективність виконання замовлень.
4	Пономарьова Ю. В. [18]	Теорія та практика управління матеріальними та пов'язаними з ними інформаційними потоками.
5	Чухрай Н., Патора Р. [19]	Наука про оптимальне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в економічних адаптивних системах із синергетичним зв'язком.

Джерело: оброблено автором

Логістика як наукова дисципліна та практична діяльність пройшла значний шлях розвитку протягом ХХ сторіччя. Її еволюція може бути розділена на кілька ключових історичних періодів, кожен з яких вніс свій вклад у формування сучасних підходів до управління логістичними процесами. Аналіз цих періодів дозволяє краще зрозуміти, як змінювалися

підходи до логістики у відповідь на зовнішні виклики та внутрішні потреби бізнесу. Деталізація основних періодів розвитку логістики представлена у таб. 1.4.

Таблиця 1.4.

Основні періоди розвитку логістики

№	Період	Назва періоду	Основні характеристики
1	1920-1950-ті роки	Період фрагментаризації	Логістика не розглядалася як інтегральний інструмент, але окремі логістичні функції важливі для зниження витрат. Передумови для майбутнього впровадження логістичної концепції включали зростання запасів, транспортних витрат, розвиток маркетингу і військової логістики.
2	1950-1970-ті роки	Період становлення логістики	Активний розвиток теорії і практики логістики. Виникнення концепції загальних витрат у фізичному розподілі товарів сприяло експансії логістики в бізнесі. Ключові аспекти включали аналіз витрат, використання комп'ютерних технологій, прогрес у стратегіях формування запасів.
3	1980-ті роки	Період інтегральної логістики	Максимальна інтеграція логістичних функцій в рамках повного логістичного ланцюга «закупка-виробництво-дистрибуція-продаж». Розвиток ІТ, зміни в державному регулюванні та зростання стратегічних союзів формували новий підхід до логістики. Інтеграція сервісних потоків, тарно-пакувальна революція змінили складські процеси.
4	2000-і роки та далі	Період глобалізації	В останнє десятиліття ХХ століття інтеграційні процеси у логістиці отримали широке визнання серед учасників ланцюгів постачання, виробництва та дистрибуції. В цей час відбулися значні зміни у структурі та управлінні ринковими процесами на міжнародному рівні. Бізнеси розширили свою присутність, виходячи за межі локальних та національних ринків та активно вступаючи на глобальну арену. Цей період характеризується активною глобалізацією світової економіки.

Джерело: [20, с. 11-13]

Ознайомлення з історичними етапами розвитку логістики забезпечує глибше розуміння еволюції управлінських практик і методів оптимізації ланцюгів постачання. Це знання є важливим для адаптації до змін у бізнес-середовищі та для впровадження інновацій, що відповідають сучасним вимогам ринку.

Об'єктом логістики є різні види логістичних потоків, які охоплюють переміщення ресурсів всередині і між організаціями, що забезпечує їх доступність у потрібному місці і в потрібний час для здійснення ефективного виконання виробничих та комерційних завдань. Вони включають також супутні інформаційні та фінансові потоки, критично важливі для синхронізації та оптимізації ланцюга постачань [21, с. 14].

Предметом логістики є логістичні процеси, що здійснюють управління зміною параметрів форми, часу та розміщення матеріальних, інформаційних та фінансових потоків ресурсів. Ці процеси включають оптимізацію і координацію дій на різних етапах ланцюга постачання, від виробництва до кінцевого споживання. В логістиці існують «шість правил логістики», які визначають кінцеву мету управління логістичними процесами, які схематично представлені на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Шість правил логістики

Джерело: власна розробка

Головна мета логістики виражається також через її конкретні завдання, які можна класифікувати за рівнем їх впливу та обсягом дій на три групи: глобальні, загальні та локальні. Кожна з цих груп має свої специфічні цілі та методи реалізації, та представлені у табл. 1.5.

Таблиця 1.5.

Завдання логістики

№	Група	Характеристика
1	Глобальні	<ul style="list-style-type: none"> – Розробка та впровадження комплексних інтегрованих систем для управління матеріальними та інформаційними потоками, а також іншими можливими ресурсами; – стратегічне координація, планування та контроль використання логістичних ресурсів у секторах виробництва та розподілу; – безперервне вдосконалення логістичних підходів в рамках визначеної стратегії в контексті ринкових умов; – забезпечення високого рівня системної адаптивності через оперативне реагування на зміни зовнішніх та внутрішніх факторів функціонування.
2	Загальні	<ul style="list-style-type: none"> – Забезпечення постійного контролю за процесами потоків у системах логістики; – розроблення та поліпшення методів керування матеріальними потоками; – виявлення дисбалансу між вимогами виробництва і можливостями забезпечення матеріально-технічних ресурсів, а також між потребами в логістичних послугах при реалізації товарів і можливостями логістичної системи; – стандартизація вимог до якості логістичних послуг і окремих операцій; – раціональне створення економічних зв'язків; – виявлення точок затрат часу, матеріальних, трудових і фінансових ресурсів; – оптимізація технічної та технологічної структури транспортно-складських комплексів; – розробка стратегії та технологій для фізичного переміщення сировини, матеріалів, напівфабрикатів, готової продукції.
3	Локальні	<ul style="list-style-type: none"> – Оптимізація рівня запасів на всіх етапах руху товарів, мінімізація часу зберігання продукції; – зменшення часу необхідного для транспортування; – оперативне реагування на потреби споживачів; – підвищення готовності постачальників до швидкого здійснення поставок, зниження витрат на всіх ланках ланцюга; – ефективне розподілення транспортних засобів; – забезпечення високоякісного сервісу після продажу; – підтримання постійної готовності до приймання, оброблення та надання інформації.

Джерело: [22, с. 9]

Логістична система — це комплекс взаємопов'язаних елементів, які забезпечують планування, управління та контроль потоку ресурсів від моменту їх походження до кінцевого споживача. Вона включає в себе всі компоненти, необхідні для руху товарів, інформації та фінансів, а також задіяні процеси, такі як транспортування, складування, управління запасами і замовленнями, що дозволяє ефективно та економічно організувати логістичні операції в межах підприємства та між підприємствами [23, с. 67].

Логістична функція являє собою комплекс логістичних операцій, орієнтованих на досягнення цілей логістичної системи. З погляду концептуального підходу можна виділити наступні ключові функції логістики які схематично зазначені на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Ключові функції логістики

Джерело: власна розробка

1. Системоутворююча функція – створення і підтримка ефективної системи управління ресурсами, яка забезпечує цілісність та взаємозв'язок усіх елементів логістичного ланцюга.

2. Інтегруюча функція – забезпечення єдності та координації між різними підрозділами компанії та зовнішніми учасниками логістичного ланцюга, щоб оптимізувати всі процеси від виробництва до споживача.

3. Регулююча функція – управління використанням ресурсів для зменшення втрат, оптимізація процесів і зниження виробничих витрат, що включає мінімізацію часових витрат, уникнення неефективних операцій і зменшення матеріальних відходів.

4. Результуюча функція – спрямованість на досягнення основної мети логістичного управління, яка включає в себе виконання встановлених стандартів і правил в логістиці, забезпечення високої якості обслуговування і задоволення потреб клієнтів.

Кожна з цих функцій відіграє важливу роль у створенні збалансованої та ефективною логістичної системи, яка сприяє зниженню витрат та підвищенню ефективності всієї діяльності підприємства [24, с. 24].

Логістика як важлива складова сучасного бізнесу має різноманітні форми та види, які залежать від специфіки завдань, котрі стоять перед підприємством. Види логістики схематично зазначені на рис. 1.6.

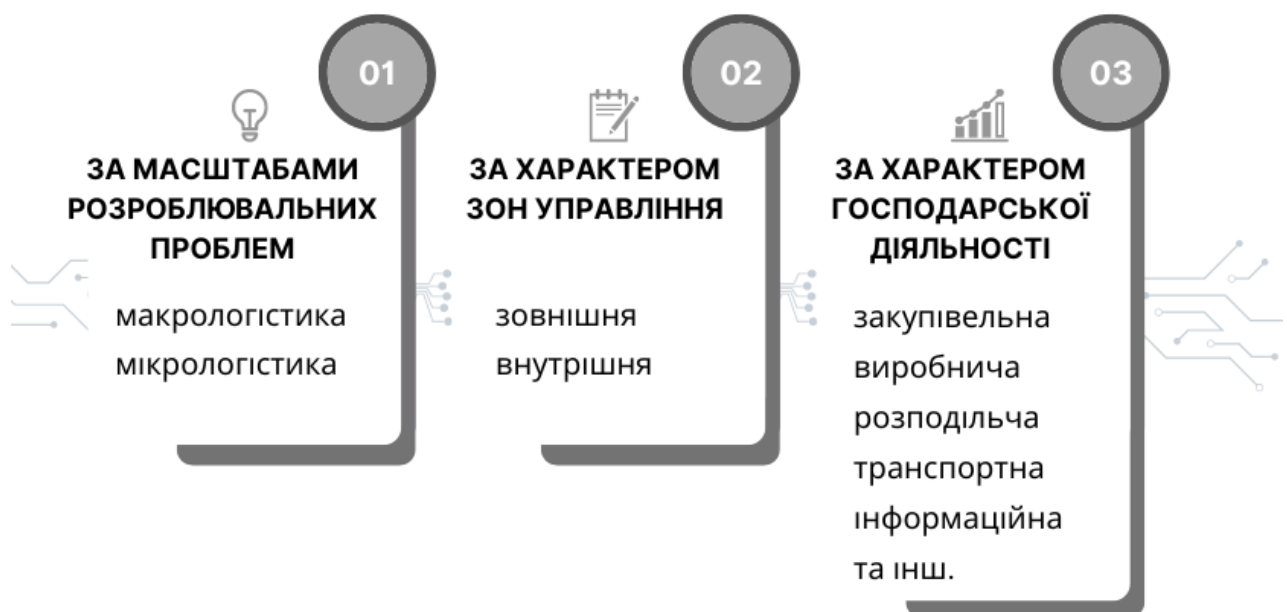


Рис. 1.6. Види логістики

Джерело: власна розробка

Визначення видів логістики дозволяє більш цілеспрямовано підходити до планування та управління логістичними процесами, оптимізуючи їх відповідно до конкретних потреб бізнесу. Розгляд різних видів логістики забезпечує глибше розуміння її ролі в загальній структурі підприємства та сприяє ефективнішому використанню ресурсів:

1. Логістика, залежно від масштабів розроблюваних проблем, поділяється на два основних види: макрологістику та мікрологістику. Кожен з цих видів має свої специфічні характеристики та області застосування:

- Макрологістика зосереджується на великомасштабних логістичних системах, які включають в себе цілі галузі, країни або навіть міжнародні ланцюги постачань. Вона охоплює планування, організацію та управління потоками товарів і послуг на національному або глобальному рівні.

Основною метою макрологістики є оптимізація економічних систем шляхом зниження витрат на транспортування та зберігання, покращення матеріально-технічного забезпечення і підвищення ефективності розподілу ресурсів.

- Мікрологістика фокусується на внутрішньоорганізаційних процесах управління логістикою на рівні окремих підприємств або їх асоціацій. Завдання мікрологістики включають оптимізацію складських операцій, управління запасами, внутрішній транспорт та розподіл товарів в межах підприємства. Цей вид логістики спрямований на підвищення ефективності бізнес-операцій, скорочення циклів постачання та підвищення загальної рентабельності підприємства через краще управління ресурсами [25, с. 12].

Обидва ці види логістики є взаємопов'язаними і часто взаємодіють між собою, але мають чітке відмежування завдань та сфер застосування, відповідаючи різним рівням економічних систем.

2. Логістика, в залежності від характеру зон управління, поділяється на зовнішню та внутрішню, кожна з яких відіграє свою специфічну роль в організації та оптимізації логістичних процесів:

- Зовнішня логістика (екстерналогістика) - займається управлінням потоками товарів і послуг між компанією та її зовнішнім середовищем. Це охоплює діяльність, яка пов'язана з постачанням сировини, доставкою готової продукції до кінцевих споживачів, а також управлінням зворотними потоками від споживачів до виробників.

Основна мета зовнішньої логістики - забезпечити ефективне та своєчасне переміщення товарів відповідно до потреб ринку, мінімізуючи при цьому логістичні витрати та забезпечуючи високий рівень задоволення клієнтів.

- Внутрішня логістика (інтерналогістика) - фокусується на процесах управління потоками ресурсів всередині підприємства. Це включає організацію внутрішнього переміщення матеріалів, компонентів та готової продукції між різними підрозділами компанії, а також управління внутрішніми запасами і складськими процесами.

Головна задача внутрішньої логістики — оптимізація виробничих процесів, зниження часу виробництва і покращення загальної продуктивності за рахунок ефективного розміщення та використання ресурсів.

Кожен з цих видів логістики має критичне значення для загального успіху логістичної стратегії підприємства, дозволяючи не тільки ефективно взаємодіяти з зовнішнім середовищем, але й підвищувати внутрішню оперативність та продуктивність.

3. Логістика за характером господарської діяльності поділяється на кілька ключових видів, кожен з яких відіграє важливу роль у загальній логістичній структурі підприємства. Серед них:

- Закупівельна логістика - являє собою організацію та управління процесами закупівлі ресурсів необхідних для виробництва, з метою забезпечення безперебійності виробничого процесу за оптимальних умов закупівлі.

- Виробнича логістика - є критично важливим видом логістики, що забезпечує планування, координацію та оптимізацію всіх

внутрішньовиробничих потоків матеріалів і компонентів від моменту їх отримання до випуску готової продукції. Це включає управління внутрішніми запасами, підтримання необхідного рівня матеріалів для забезпечення неперервності виробничих циклів, оптимізацію розміщення обладнання та виробничих потужностей для максимальної ефективності. Виробнича логістика також включає забезпечення якості та вчасності виконання виробничих процесів.

- Розподільна логістика - являє собою управління потоками готової продукції від виробника до кінцевого споживача, включаючи складування, транспортування та доставку продукції споживачам.

- Транспортна логістика - складається із планування та управління процесами переміщення товарів між різними ланками логістичного ланцюга, оптимізація маршрутів і вибір транспортних засобів для зниження вартості та часу доставки.

- Інформаційна логістика - забезпечує потік необхідної інформації в усіх ланках логістичного ланцюга для забезпечення ефективного управління та оперативного реагування на зміни в умовах ринку [26, с. 15].

Враховуючи різні види логістики, вирішальну роль у загальній ефективності виробничого підприємства відіграє саме виробнича логістика, адже від якісного управління внутрішньовиробничими процесами залежить не тільки оптимізація витрат, але й якість кінцевої продукції, а також можливість швидко реагувати на зміни попиту і ринкові умови.

1.3. Роль виробничої логістики в ефективності підприємств з виробництва обладнання.

Ефективність виробничих процесів на сучасних підприємствах з виробництва обладнання в Україні безпосередньо залежить від якісно організованої виробничої логістики. Вона відіграє ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства, оптимізації витрат та забезпеченні

неперервності виробничих циклів. У зв'язку з глобальними викликами та високими вимогами до якості продукції, управління логістичними процесами на підприємствах стає стратегічно важливим аспектом, який впливає на всі стадії виробництва від закупівлі сировини до доставки готової продукції споживачу. Ці процеси вимагають не тільки використання сучасних технологій і обладнання, але й постійного розвитку систем управління і контролю якості, що дозволяє відповідати потребам ринку та забезпечувати високий рівень задоволеності клієнтів.

Досконалість у виробничій логістиці не лише сприяє зниженню оперативних витрат, але й стимулює підприємство до інновацій та пошуку нових рішень для підвищення ефективності. Українські виробники обладнання, завдяки використанню інтегрованих логістичних систем, здатні оптимізувати виробничі потоки, що дозволяє їм гнучко реагувати на зміни у виробничому середовищі та на ринку. Важливою складовою ефективною логістики є також створення синергії між усіма ланками логістичного ланцюга, від закупівельників до кінцевих споживачів, що вимагає не тільки технічного оснащення, але й високого рівня професіоналізму і злагодженості дій усіх учасників процесу.

Виробнича логістика — це спеціалізована галузь логістики, що фокусується на оптимізації внутрішньовиробничих потоків товарів, матеріалів та інформації. Основна мета виробничої логістики полягає у забезпеченні необхідного рівня матеріалів на виробництві в потрібний час і у потрібному місці, що сприяє безперервності та ефективності виробничих процесів. Завдання виробничої логістики можуть бути окреслені наступним чином:

- ефективне планування та управління виробничими процесами засноване на аналізі потреб у готовій продукції та очікуваних замовленнях від клієнтів;
- розроблення деталізованих планів виробництва для окремих цехів та інших відділів, що включає координацію з відділами закупівель і збуту;
- встановлення стандартів для незавершеного виробництва та моніторинг їх виконання в рамках виробничого процесу;

- здійснення оперативного контролю за виробництвом, організація виконання планових завдань та забезпечення відповідності графіків виробництва;
- контроль якості та обсягів виробленої продукції, забезпечення відповідності всім стандартам;
- активна участь у впровадженні новацій у виробництві, спрямованих на підвищення ефективності та якості продукції;
- моніторинг витрат на виробництво та аналіз собівартості продукції, ідентифікація можливостей для зниження витрат [27, с. 14].

Ці завдання формують основу стратегічного управління виробничими ресурсами, спрямовані на максимізацію продуктивності та оптимізацію витрат. В кінцевому підсумку це призводить до підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Виробнича логістика на підприємствах, які займаються розробкою та виробництвом технологічного обладнання для зернопереробної промисловості, включає кілька ключових особливостей, які безпосередньо впливають на успіх та ефективність всіх виробничих процесів. Ці особливості схематично зазначені на рис. 1.7.

1. Інтеграція розробки та виробництва - ефективне виробниче планування передбачає тісну інтеграцію процесів розробки нових технологій з виробничими можливостями. Важливим є узгодження виробничих циклів з логістичними потребами замовників, що забезпечується через співпрацю між інженерами, дизайнерами та виробничим персоналом.
2. Управління проектами - застосування передових методів управління проектами дозволяє ефективно координувати різноманітні етапи розробки та виробництва, забезпечуючи дотримання графіків і бюджетів.
3. Логістика постачання - оптимізація ланцюга постачання критично важлива для забезпечення неперервності виробництва. Управління відносинами з постачальниками та вибір оптимальних стратегій закупівель забезпечують своєчасне надходження матеріалів.



Рис. 1.7. Особливості виробничої логістики
на підприємствах зернопереробного обладнання

Джерело: власна розробка

4. Оптимізація виробничих процесів - стратегічне розміщення обладнання та впровадження автоматизованих систем керування процесами сприяють зниженню виробничих витрат і підвищенню якості продукції.
5. Контроль якості та сертифікація - підтримання високих стандартів якості через регулярні перевірки і відповідність міжнародним стандартам є критичним для успішної реалізації виробничих планів.
6. Логістика внутрішнього переміщення та збуту - організація внутрішніх логістичних потоків та ефективне розташування обладнання забезпечують безперебійне переміщення компонентів, а також оперативну доставку готового обладнання до кінцевих споживачів.

7. Технологічна адаптація та інновації - постійна адаптація до нових технологічних вимог та впровадження інновацій є обов'язковими для забезпечення гнучкості виробничої логістики та швидкої реакції на зміни у ринкових умовах.

Ці особливості формують фундамент виробничої логістики на підприємствах, що спеціалізуються на виробництві високотехнологічного обладнання для зернопереробки, та визначають їхню конкурентоспроможність і інноваційний розвиток у складних ринкових умовах. Ефективне управління виробничою логістикою на цих підприємствах сприяє не тільки оптимізації виробничих витрат, але й підвищенню загальної продуктивності, забезпечуючи високу якість готової продукції та задоволення потреб клієнтів.

На підприємствах, що спеціалізуються у розробці, виробництві та впровадженні у промисловість технологій та обладнання для переробки зерна, поняття «матеріальний потік» відіграє ключову роль. Матеріальний потік на такому підприємстві означає сукупність процесів переміщення всіх видів матеріальних ресурсів, які використовуються в рамках виробничого циклу. Це включає:

- сировину та компоненти - переміщення сировини та необхідних компонентів, таких як метали, електроніка, пластики та інші матеріали, що використовуються для створення обладнання;
- напівфабрикати - транспортування і зберігання напівфабрикатів у процесі виробництва, коли вихідні матеріали перетворюються на частини або агрегати, готові до подальшого монтажу;
- готову продукцію - закінчені вироби, які потребують доставки до складів готової продукції або безпосередньо до клієнтів;
- відходи виробництва - управління відходами, які генеруються під час виробничих процесів, включаючи їх збирання, утилізацію та переробку.

Керування матеріальними потоками вимагає точного планування, координації та оптимізації. Це необхідно для того, щоб забезпечити

мінімізацію часу та витрат, покращити ефективності виробничих процесів та забезпечити кінцеву продукцію високої якості [28, с. 18].

Управління матеріальним потоком на виробництві здійснюється за допомогою двох фундаментально різних підходів. Перший підхід відомий як «штовхаюча система», а другий — як «витягуюча система».

Штовхаюча система (Push System) - передбачає, що виробничі процеси ініціюються на основі прогнозів попиту. Виробництво та рух матеріалів штовхаються вперед згідно з планом виробництва, який складено на основі історичних даних та прогнозування майбутнього попиту.

Управління матеріальним потоком на виробничому підприємстві, яке здійснюється за допомогою штовхаючої системи, базується на передачі матеріалів та компонентів між виробничими ланками без прямої залежності від поточних потреб виробництва. У такій системі компоненти «виштовхуються» з одного етапу виробництва в інший за запланованими командами управлінського центру, не залежно від готовності наступного етапу до їх прийому. Характеристики штовхаючої системи управління включають:

- Централізоване планування - виробничі плани формуються на основі прогнозів і центральних рішень, що може призводити до невідповідності планів реальним потребам ланок.
- Висока статичність - матеріальні ресурси часто залишаються невикористаними на певних стадіях виробництва, «заморожуючи» кошти та обмежуючи гнучкість процесів.
- Комплексність управління - велика залежність від точності прогнозів і якості управлінських рішень, складність швидкої адаптації до змін у виробничих процесах чи попиту.
- Високі витрати - часта потреба в зміні виробничих графіків та налаштуваннях в умовах зміни замовлень збільшує витрати на програмне, інформаційне та матеріально-технічне забезпечення.

– Ризик переривань у виробництві - невідповідність між потребами виробництва та наявністю ресурсів може призводити до затримок і простоїв, особливо у складних технологічних процесах.

Штовхаючі системи, попри свою здатність управляти складними виробничими ланками, часто зустрічають критику через свою негнучкість та високі витрати. Вони вимагають добре розвинутої інфраструктури та великих інвестицій у контроль і управління, що робить їх менш привабливими для динамічних ринкових умов, де швидка адаптація до змін є ключовим фактором успіху [29, с. 15].

Витягуюча система (Pull System) - на відміну від штовхаючої системи, витягуюча система ініціює виробництво відповідно до реального попиту. Це означає, що процеси запускаються тоді, коли з'являється потреба у фінальній продукції.

Витягуючі системи управління на виробничих підприємствах дозволяють оптимізувати процеси постачання та виробництва. Суть цих систем полягає в тому, що матеріальні ресурси надходять на виробничі дільниці лише за фактичною потребою в них, уточненою кінцевими споживачами в межах підприємства. Виробничі підрозділи не дотримуються загального жорсткого графіка, а розпоряджаються своїми ресурсами на основі поточних замовлень, що значно підвищує гнучкість виробничих процесів. Особливості функціонування витягуючих систем:

- Автономність підрозділів - кожен виробничий підрозділ самостійно «витягує» необхідні матеріали з попереднього етапу, базуючись на реальних потребах наступної стадії виробництва.
- Мінімізація втручання - центр управління мінімізує своє втручання у передачу матеріальних потоків, зосереджуючись лише на координації завдань між кінцевими ланками виробничого ланцюга.
- Лімітована комп'ютеризація - системи не вимагають комплексної комп'ютеризації виробництва, що спрощує їх впровадження і знижує витрати на технічне оснащення.

– Висока дисципліна і відповідальність - ефективність системи залежить від дисципліни та відповідальності всього персоналу, включаючи постачальників, за дотриманням встановлених параметрів поставок.

Існують певні вимоги до витягуючих систем:

- Стандартний час замовлення - визначення часових нормативів для відновлення запасів та стандартних розмірів замовлення.
- Контроль за запасами - ретельний моніторинг запасів та обсягів поставок відповідно до актуальних замовлень.
- Контроль за виконанням завдань - постійне спостереження за параметрами динамічних потоків, що забезпечує своєчасне виконання замовлень.

До найбільш популярних системи витягуючого типу відносяться - такі як KANBAN і OPT. Які демонструють значні переваги у зниженні виробничих витрат і підвищенні оперативності реагування на зміни ринкових умов, що є важливим для виробництва високотехнологічного обладнання.

На підприємствах з виробництвом обладнання для переробки зерна важливо адаптувати підхід до управління матеріальним потоком з урахуванням специфіки продукції та попиту на ринку. Зазвичай такі підприємства можуть використовувати комбінований підхід, де основні компоненти виробляються за принципами штовхаючої системи, а фінальне збирання та деякі кастомізовані рішення здійснюються за принципами витягуючої системи, що дозволяє оптимізувати виробництво та логістику.

Управління матеріальними потоками на високотехнологічних підприємствах, що займаються розробкою та виробництвом обладнання для переробки зерна, вимагає застосування складних і ефективних систем планування. Різноманіття доступних логістичних систем дозволяє підприємствам оптимізувати свої виробничі процеси, мінімізувати витрати та підвищити загальну продуктивність. У табл. 1.6. наведено огляд чотирьох ключових систем планування, які широко використовуються у промисловості: MRP-I, MRP-II, KANBAN та OPT. Кожна з цих систем має свої особливості,

переваги та призначена для вирішення певного спектру задач на виробництві, забезпечуючи при цьому ефективне управління потоками ресурсів та матеріалів [30, с.23].

Таблиця 1.6.

Опис та переваги чотирьох систем логістичного управління, які можуть бути застосовані на підприємствах зернопереробного обладнання

№	Система	Опис	Переваги
1	MRP-I	Планування і контроль процедур замовлення і постачання матеріальних ресурсів, операції розрахунку необхідних матеріалів відповідно до виробничих графіків.	Забезпечення потреб у матеріалах з урахуванням рівнів запасів, оптимізація виробничих витрат.
2	MRP-II	Інтеграція функцій MRP-I з автоматизованим проектуванням та управлінням технологічними процесами, вдосконалення попередньої системи для покращення взаємодії між різними відділами та скорочення виробничих циклів.	Покращення координації виробничих і логістичних процесів, підвищення рівня задоволення попиту споживачів.
3	KANBAN	Система 'точно в час', яка дозволяє мінімізувати запаси та оптимізувати виробничий процес шляхом створення безперервного потоку матеріалів і компонентів відповідно до потреб виробництва.	Зниження виробничих запасів на середньо 50%, збільшення продуктивності праці на 20-50%, підвищення гнучкості виробництва.
4	OPT	Оптимізація виробництва за рахунок виявлення та усунення вузьких місць, вдосконалення планування та управління, з метою підвищення ефективності ресурсів і скорочення виробничого циклу.	Збільшення виходу готової продукції, зниження виробничих і транспортних витрат, скорочення виробничого циклу.

Джерело: власна розробка

Загальний огляд виробничої логістики на підприємствах, що спеціалізуються на розробці та виробництві високотехнологічного обладнання для зернопереробки, дозволяє виділити ключові аспекти ефективної організації внутрішніх процесів. Оптимізація матеріальних потоків, ретельне планування виробництва, а також інтеграція інноваційних логістичних систем

створюють передумови для підвищення якості продукції та задоволення потреб клієнтів. Усі ці складові формують стійку основу для забезпечення високої конкурентоздатності та економічної ефективності підприємства.

Злагоджена взаємодія між різними відділами виробництва, постачання та збуту дозволяє створити гнучку систему, яка може швидко адаптуватися до змін у ринкових умовах або специфічних запитах замовників. Це особливо важливо для підприємств, які виготовляють складне обладнання та вимагають високого рівня координації всіх етапів виробничого процесу. Завдяки глибокому розумінню логістичних процесів та їх оптимізації підприємство здатне досягти значних успіхів на національному та міжнародному рівнях.

Висновки до розділу 1:

Ефективне управління логістикою є важливим аспектом успішного управління сучасними підприємствами, особливо в Україні, де ринкові умови швидко змінюються. Теоретичне розуміння логістики і методологічні підходи в цій сфері сприяють зниженню виробничих витрат та підвищенню продуктивності, що, в свою чергу, покращує загальну конкурентоспроможність підприємств.

Управління логістикою є критично важливим для оптимізації витрат і підвищення рівня задоволеності клієнтів, що є основою стабільного розвитку будь-якого підприємства. Адаптація до глобальних стандартів і використання сучасних логістичних методів дозволяють українським компаніям ефективно конкурувати на міжнародному рівні.

Високотехнологічне обладнання для зернопереробки вимагає деталізованого підходу до виробничої логістики. Здатність підприємства до інтеграції та ефективного керування виробничими процесами, матеріальними потоками та оптимізації ресурсів визначає його продуктивність і рентабельність. В умовах сучасного виробництва, що характеризується стрімкими технологічними змінами та зростанням вимог до якості продукції,

важливо застосовувати гнучкі та вдосконалені логістичні системи. Це дозволяє не лише оптимізувати виробництво, але й адаптуватися до змінних вимог ринку, забезпечуючи надійність постачання та високу якість кінцевих продуктів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РИНКУ ВИРОБНИКІВ ПРОМИСЛОВОГО ОБЛАДНАННЯ

2.1 Тенденції на ринку виробників промислового обладнання. Джерела впливу.

Розглянемо світові тенденції розвитку промислового обладнання, а саме обладнання з очистки, переробки, транспортування зерна та обладнання з виготовлення муки та крупи.

Для початку проведемо аналіз ринку зерна у світі. На сьогоднішній день є п'ять найбільших експортерів зерна. До них входить: Австралія, Аргентина, ЄС, США та Канада. Країни, які займаються експортом пшениці: США, Бразилія, Україна, Аргентина, Казахстан. А кукурудзу експортують такі країни, як: ЄС, США, Росія, Канада, Австралія, Україна, Аргентина, Казахстан. До основних експортерів рису відносяться: В'єтнам, Індія, Пакистан, США та Таїланд.

Імпортують зерно у: Китай, Японію, Корею, Індонезію та Філіппіни. Ці країни імпортують зерно через те, що не в змозі самі вирощувати зерно. Станом на 2018 рік у США та Канаді зменшилися посіви. На ринок експорту зерна вийшли нові країни-експортери, такі як: Україна, Росія, Угорщина, Казахстан та Туреччина. [24]

Україна експортує безліч товару. Проведемо порівняльний аналіз починаючи з 2018 року. Експорт рису за 2018-2019 рік для порівняння наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Експорт рису у 2018-2019 роках

Країна-імпортер	Кількість, т		Відхилення	
	2018 рік	2019 рік	абсолютне	%
Республіка Молдова	1664,583	747,742	-916,841	-55,08
Румунія	862	1050,000	188,000	17,90

Продовження табл. 2.1

Туреччина	840,238	3968,886	3128,648	78,83
Італія	0	224,145	224,145	100
Інші країни	57,8137	44,054	-13,760	-23,80
Всього:	3424,635	6034,827	2610,192	43,25

Джерело: побудовано на базі [25]

На базі отриманих даних побудуємо порівняльний графік експорту рису за два роки, за загальними даними.

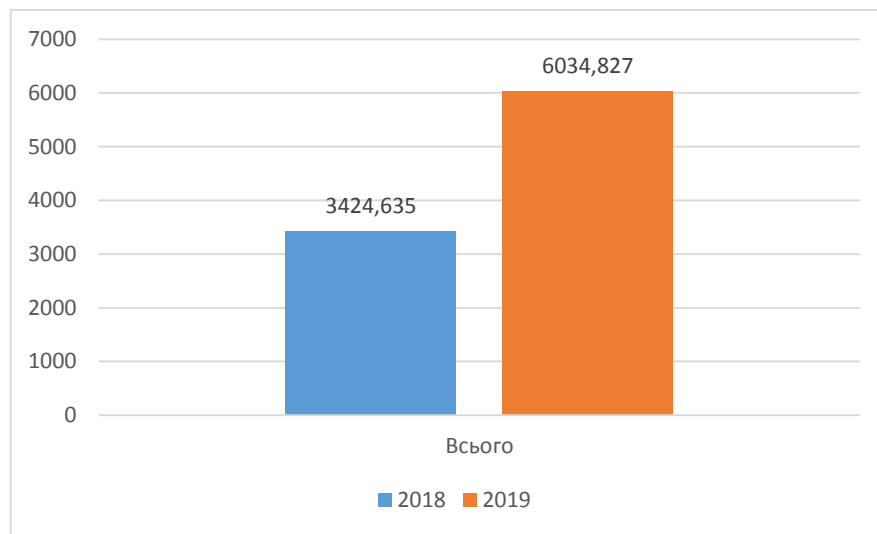


Рис. 2.1. Загальний експорт рису за 2018-2019 роки.

Джерело: побудовано на базі табл. 2.1

З даних таблиці можна зробити висновок, що кількість експорту у 2019 році, порівняно до 2018 року зросла на 43,23%. До Італії у 2019 році почали експортувати рис. До Республіки Молдови обсяг експортованого рису зменшився на 55,08%. До Румунії, Туреччини обсяг експорту – збільшився. До Туреччини обсяг експорту рису збільшився на 78,03%.

Розглянемо дані експорту кукурудзи за 2018-2019 роки. Дані для порівняння експорту кукурудзи наведені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Експорт кукурудзи у 2018-2018 роках

Країна-імпортер	Кількість, кг		Відхилення	
	2018 рік	2019 рік	абсолютне	%
Білорусь	7001,794	259271,384	252269,589	97,30
Бельгія	642160,225	787803,536	145643,311	18,49
Велика Британія	452639,704	769038,367	316398,663	41,14
Данія	283278,880	200139,342	-83139,538	-29,35
Іспанія	3060517,741	4101188,173	1040670,432	25,37
Італія	1771003,096	1507193,883	-263809,213	-14,90
Нідерланди	3178101,236	3786607,354	608506,118	16,07
Німеччина	860465,987	1423678,303	563212,316	39,56
Португалія	689806,417	903263,042	213456,625	23,63
Ізраїль	799346,754	1272114,181	472767,427	37,16
Індія	0,000	257381,893	257381,893	100,00
Іран	1229264,097	960875,280	-268388,817	-21,83
Китай	2878861,769	4261016,834	1382155,065	32,44
Туреччина	806242,174	2839552,084	2033309,910	71,61
Єгипет	2434515,878	3880477,089	1445961,211	37,26
Лівія	525509,131	486196,105	-39313,026	-7,48
Туніс	462109,468	590503,201	128393,733	21,74
Інші	1359803,758	4059575,284	2699771,526	66,50
Всього	21440628,110	32345875,335	10905247,226	33,71

Джерело: побудовано на основі [25]

На базі даних табл. 2.2 можна зробити висновок, що обсяг експорту кукурудзи збільшився на 33,71%. Індія почала імпортувати до себе кукурудзу з України. Експорт кукурудзи до Данії, Італії, Ірану та Лівії зменшився, до усіх інших експорт збільшився. До Білорусі обсяг експорту збільшився на 97,30%. У Велику Британію обсяг збільшився на 41%, а у Туреччину на 71%. До Данії обсяг експорту зменшився на 29,35%, до Італії на 14,90%, до Ірану на 21,83%, до Лівії на 7,78%.

На базі табл. 2.2 побудуємо діаграму зміни кількості експорту кукурудзи за даними по всім країнам.

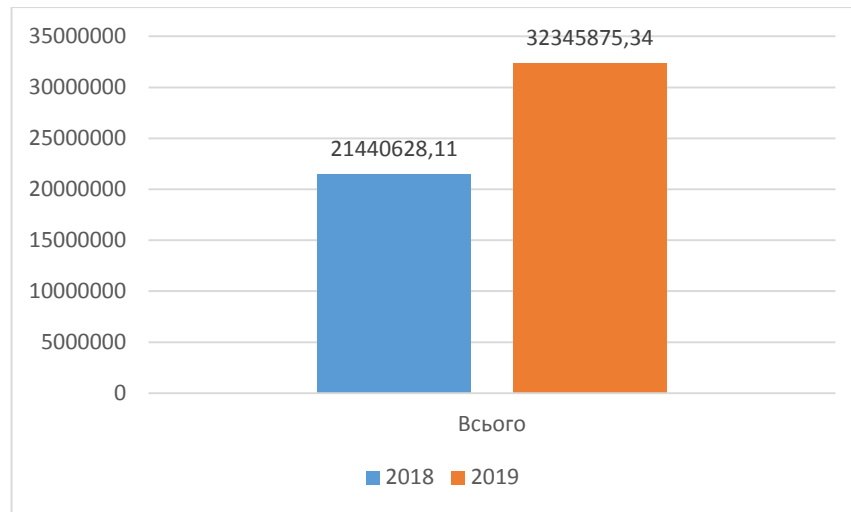


Рис 2.2. Загальна кількість експортованої кукурудзи за 2018-2019 р.

Джерело: побудовано на базі табл. 2.2.

Наступний експортований товар – пшениця. Обсяги експорту пшениці для порівняння наведені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Експорт пшениці у 2018-2019 роках.

Країна-імпортер	Кількість, кг		Відхилення	
	2018 рік	2019 рік	абсолютне	%
Іспанія	829852,897	291739,995	-538112,902	-64,84
Італія	271068,203	173625,174	-97443,029	-35,95
Бангладеш	914599,088	2288224,186	1373625,098	60,03
Ємен	519585,877	665524,297	145938,420	21,93
Ізраїль	560945,709	453601,052	-107344,657	-19,14
Індонезія	2606433,393	2959869,539	353436,146	11,94
Корея	925055,825	460181,176	-464874,649	-50,25
Ліван	287585,873	443248,704	155662,831	35,12
Малайзія	146341,481	246765,836	100424,355	40,70
Таїланд	573134,627	865147,625	292012,998	33,75
Туреччина	237373,959	1170359,382	932985,423	79,72
Філіппіни	1754936,335	1016269,669	-738666,666	-42,09
Єгипет	1396266,957	3537990,463	2141723,506	60,54
Ефіопія	0,000	344388,170	344388,170	100,00
Кенія	238759,172	308085,004	69325,832	22,50
Лівія	637832,806	697657,397	59824,591	8,58
Марокко	1385244,956	904992,839	-480252,117	-34,67
Нігерія	89431,981	294784,000	205352,019	69,66
Судан	91680,462	160116,180	68435,718	42,74

Продовження табл.2.3

Туніс	1026529,424	1017242,216	-9287,208	-0,90
Мексика	179738,347	285538,022	105799,675	37,05
Інші	1700990,711	1438044,459	-262946,252	-15,46
Всього:	16373388,083	20023395,385	3650007,302	18,23

Джерело: побудовано на основі [25]

На базі отриманих даних побудуємо діаграму експорту пшениці за 2018-2019 роки за загальною кількістю експорту.

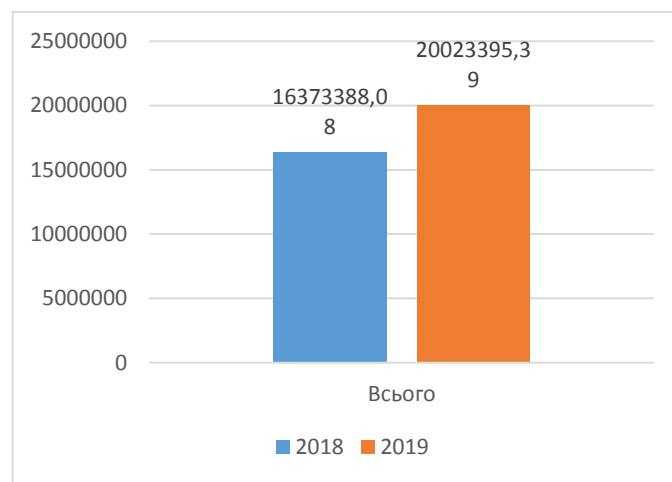


Рис 2.3. Загальна кількість експортованої пшениці за 2018-2019 р.

Джерело: побудовано на базі табл. 2.3.

Експорт пшениці у 2019 році порівняно з 2018 роком збільшився на 18%. Експорт до Італії, Іспанії, Ізраїлю, Кореї, Філіппін, Марокко та Тунісу зменшився. Більш за всього зменшився обсяг експорту до Іспанії – на 65%. У Туреччину навпаки, обсяг експорту збільшився на 80%.

На основі трьох таблиць можна зробити висновок, що Італія та Туреччина експортують усі три види розглянутого зерна. А такі країни, як Іспанія, Ізраїль, Єгипет, Лівія, та Туніс є експортерами кукурудзи та пшениці.

З отриманих даних таблиць, можна зробити висновок, що зерно, яке вирощують на території України має попит, але окрім України на ринку з

виращування зерна є і конкуренти, які експортують зерно, як в інші країни, так і в Україну. До головних конкурентів українських виробників відносять:

-рис імпортують до України: Казахстан, Росія, В`єтнам, Індія, Китай та Пакистан;

-кукурудзу: Болгарія, Румунія, Угорщина, Швейцарія, Південна Африка, Аргентина, США;

-пшеницю: Казахстан, Румунія, Чехія, Хорватія.

З початком військових дій ситуація на ринку змінилась. Проте, на жаль, достовірних статистичних даних щодо обсягів експорту/імпорту переважної більшості продукції немає, внаслідок закриття такої інформації для загального оголошення. Можливо спиратись тільки на аналітичні дані фахівців ринку.

Багато товарів зменшили обсягу експорту майже вдвічі (рис.2.4)

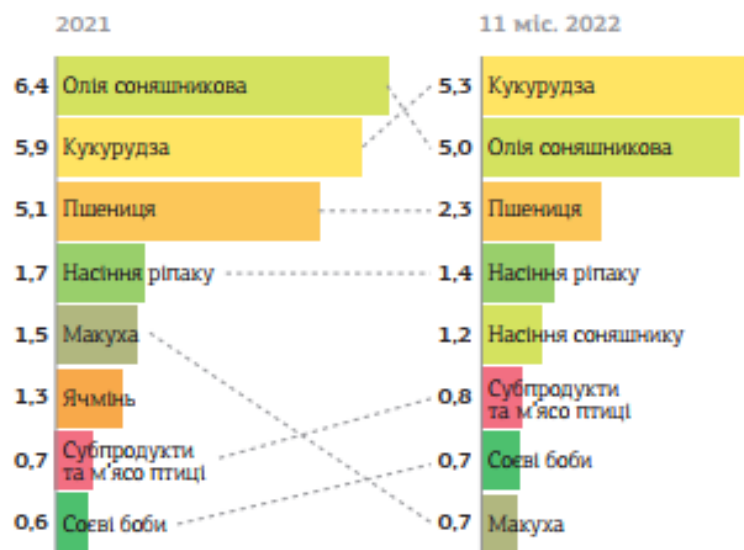


Рис.2.4. Топ-товари експорту з України 2021/2022рр., млрд,долл

Джерело:[37]

Тривалий час було неможливо вивозити зерно та інші товари морськими шляхами. Потім блокаду завдяки «зерновому коридору» зняли та торгівля продовжилась, проте, це тривало у такому форматі недовго. Однак, вдалось іншим шляхом відновити постачання морським шляхом, але обсяги не такі як до 2022 року і це безперечно несе загрозу для тих суден що завантажуються в

українських портах. Зменшилась у порівнянні до початку війни як кількість обсягів відвантаження так і кількість портів, які цим займаються (рис.2.5)



Рис. 2.5. Перевалка в українських портах, млн.т

Джерело: [37]

Беззаперечно на ринок виробників обладнання для обробки зернових впливає кількість цих зернових. Ще у 2021 рік найбільші площі під пшеницею було задіяно у Запорізькій, Одеській, Харківській, Дніпропетровській, Херсонській та Миколаївській областях, проте зараз мапа суттєво змінюється, бо саме ці області є найбільш постраждалі від військових дій. Частина окупована, деякі ділянки заміновано та вже не придатні для вирощування, окрім того це дуже небезпечно для самих виробників. На рис. 2.6 наведено посівні площі під пшеницею за 2021 рік.

Згідно прогнозів ті землі, що зараз втрачено для землеробства ще тривалий час не можливо буде використовувати. Згідно даних інфографічного довідника 2021-2022 «Агробізнес України під час війни» станом на 05.01.2023 року потенційно небезпечними в Україні було 13,6 млн.га (тобто там де відбувались раніше або відбуваються зараз бойові дії), 5 млн.га сільськогосподарських земель вважаються потенційно замінованими, з яких вже обстежені та очищені службами ДСНС (Київська та Чернігівська

області) тільки 70,4 тис.га, а на розмінування потрібно буде не менш як 5 млрд.долл.

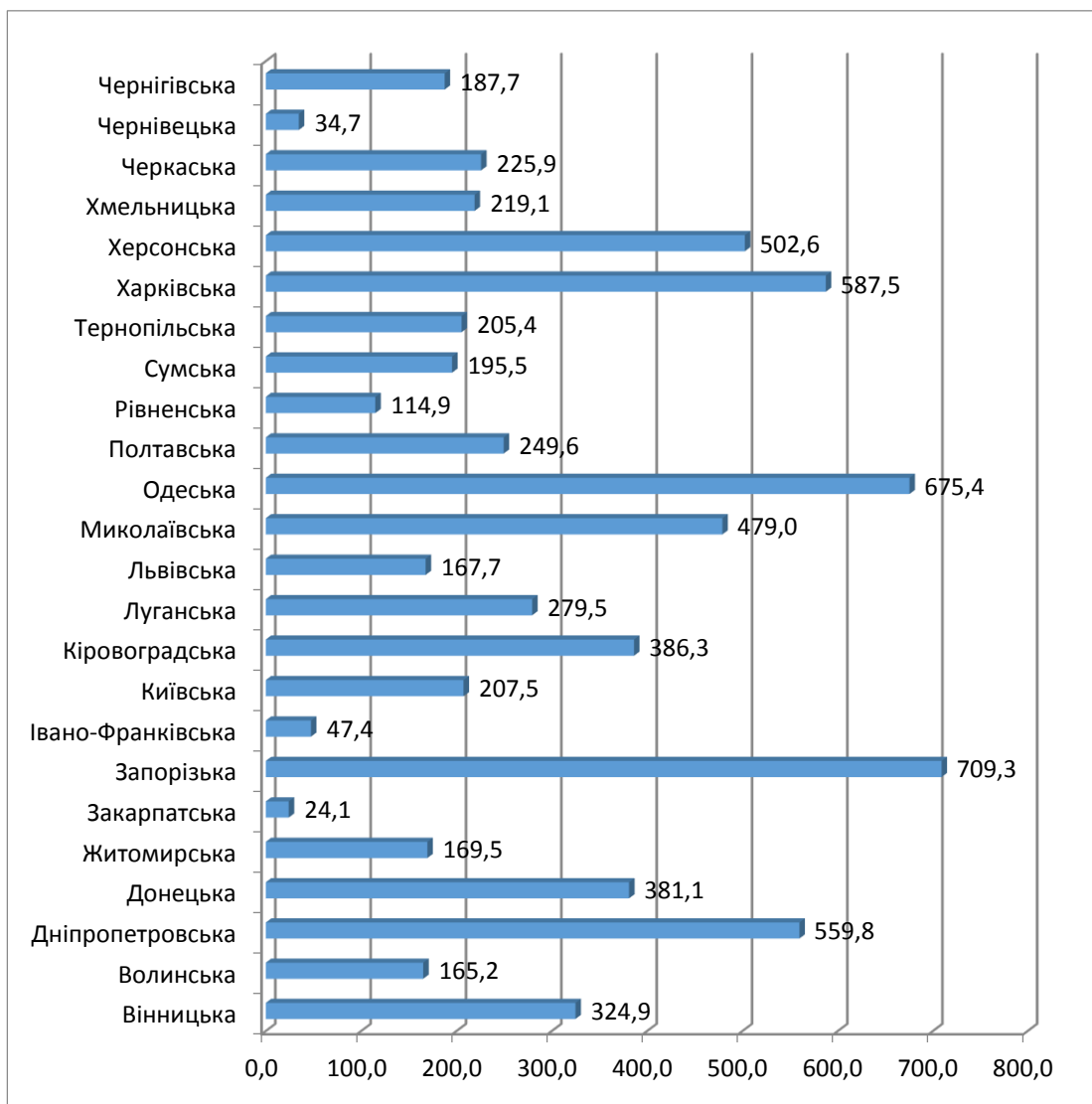


Рис.2.6. Динаміка посівних площ по пшениці по областях на 2021 рік (тис.га)

Джерело: дані Держстату України

Відтерміновані наслідки взагалі ще неможливо прорахувати, бо ступінь забруднення ґрунту, повітря, ґрунтових вод ще достименно невідома. Може статися, що після проведення відповідних аналізів території деякий час будуть небезпечні для вирощування якісних рослин (рис.2.7)

Наслідки для земельного фонду



Утворення вивр, ущільнення ґрунтів, знищення рослинності і загибель ґрунтової фауни внаслідок вибухових хвиль та руху військової техніки



Забруднення ґрунту, повітря та ґрунтових вод нафтопродуктами і важкими металами може призвести до того, що деякий час на цих територіях **не можна буде нічого вирощувати**



Забруднення навколишнього середовища внаслідок влучання в промислові чи хімічні об'єкти



Україна попередньо стане **першою країною у світі по замінованих територіях**, кількості жертв від мін та ВВП за прогнозами Landmine Monitor



Тривалий та дороговартісний процес гуманітарного розмінування територій

Етапи гуманітарного розмінування



Рис.2.7.Наслідки військових дій для земельного фонду та етапи гуманітарного розмінування

Джерело: [37]

Водночас, завдяки бойовим діям у 2022 році у порівнянні із 2021 роком виробництво пшениці зменшено на 48%. І це не такий поганий показник як могло б бути, враховуючи що західні області збільшили виробництво пшениці, що певною мірою змогло покрити відсутність або суттєве зменшення врожаїв з 6 областей, що є найбільшими «житницями» країни (рис.2.8).

Згідно із проведеними дослідженнями очевидним є факт, що ринок зерна є непередбачуваним на 2024 рік. Наявність посівних площ залежить від території ведення бойових дій, а також, політичних домовленостей між державами стосовно зернового коридору морським шляхом, та продовження можливості експорту через країни ЄС.

Також, спостерігається тенденція до збільшення невеликих млинів, зернопереробних заводів, елеваторів, тощо. Це обумовлено тим, що виробники зерна хочуть мати певну міру незалежності від великих переробників, які зараз, у тому числі, часто зазнають повітряних атак.



Рис.2.8. Виробництво пшениці у порівнянні 2022 р. до 2021р.

Джерело: [37]

З даних наведених вище можна зробити висновок, що попит на зерно та потреба в ньому є, але зерно потрібно обробляти, тому потрібні виробники сільськогосподарської техніки. До виробників сільськогосподарської техніки у світі відносять такі країни, як: Італія, Норвегія, Німеччина, США, Канада, Франція, Чехія, Австрія, Росія та Україна.

Італія славиться такими виробниками, як:

- Dominoni;
- Er Mo;
- Gaspardo;
- Grim;
- Master Mass;
- Master Mar;
- Same-Deutz-Fahr. Займається реалізацією таких марок агротехніки, як «Same», «Lamborghini», «Deutz-Fahr» і «Hurlimann». У 1927 році заснована

компанія з 2700 співробітниками з штаб-квартирою в італійському Тревігліо (Treviglio) виробляє в п'яти місцях по всьому світу трактори, зернозбиральні комбайни, мотори та іншу сільгосптехніку. У 2007 році товарообіг Групи від продажу сільгосптехніки склав 1,1 млрд. євро.

У Норвегії найвідоміший виробник промислового обладнання Kverneland. Чехія славиться таким виробником сільськогосподарського обладнання, як Vednar. Versatile – виробник промислового обладнання у Канаді.

У Франції найвідоміший промисловий виробник – Kuhn, який виходить у топ-10 гігантів-виробників у світі. Історія Групи компаній «Kuhn» почалася в 1928 році в одній сільській кузні. Уже в 1864 році засновник компанії перебрався до французького міста Саверне (Saverne). Сьогодні 3 тис. співробітників компанії в виробничих цехах Європи, Північної і Південної Америки виробляють широкий асортимент сільгоспмашин. У 2007 році товарообіг Групи склав 576 млн. євро.

Австрія – Poetting, який теж входить до 10-ки лідерів промислового обладнання у світі. Покоління керівництва фабрики з виробництва техніки Алоїса Пьоттінгера з центральним офісом в австрійському Грискирхен змінюється вже в четвертий раз. Сімейне підприємство виробляє в Австрії, Німеччині та Чехії ґрунтообробну, зернозбиральну техніку і сівалки. З штатом фахівців в 1 тис. Чоловік товарообіг компанії в 2007 році склав 199 млн. євро. Німеччина має таких відомих промислових виробників:

-Class. У 1913 році засноване сімейне підприємство «Claas» з штаб-квартирою в вестфальському Харзевінкеле (Німеччина) має 9 тис. працівників у багатьох філіях в світі. У 2007 році товарообіг компанії склав 2,5 млрд. євро. До виробничої палітри Групи належать, зокрема, зернозбиральні комбайни, косарки-подрібнювачі, трактори, преси, телескопічні навантажувачі.;

-Lem Ken;

-Amazone. У керівництві компанії «Amazone» в Хасберген (Німеччина) змінилося вже 4-е покоління. Сімейне підприємство виробляє в семи

виробничих точках, що знаходяться як всередині країни, так і за кордоном: установки по розкидання мінеральних добрив, рядові сівалки, техніку з обробітку ґрунту, обприскувачі для захисту рослин і ін. Продукція компанії експортується в більш ніж 70 країн світу. Маючи в розпорядженні 1500 співробітників, компанія досягла товарообігу в розмірі 290 млн. Євро.;

-Krone. «Bernard Krone Holding GmbH» з центральним офісом в Спеллі (Німеччина) - багате на традиції сімейне підприємство поділено на три компанії: перша - фабрика, що виробляє сільгосптехніку, друга - завод транспортних засобів, третя - продаж сільгосптехніки та надання послуг в агросекторі. Холдинг виробляє сільськогосподарські машини, вантажні причепа та сідельні причепа. У 2007 році товарообіг компанії від продажу сільгосптехніки склав 305 млн. євро.

У США виробники промислового обладнання такі:

-LanDoll;

-John Deere. Історія підприємства - найбільшого виробника техніки для сільського та лісового господарств, заснованого Джоном Діром, почалася в 1837 році з самоочищається сталевого плуга. На сьогоднішній день «Deere & Company» виробляє крім техніки для сільського та лісового господарств також будівельні машини, техніку для комунального господарства, а також техніку для догляду за галявинами, земельними ділянками і місцями для гри в гольф;

-Case New Holland. Концерн з центральним офісом в Бурр Рідж (Burr Ridge) (штат Іллінойс, США) було засновано в 1999 році шляхом злиття компанії «New Holland» і «Case Corporation N.V.». 28 100 Співробітників компанії виробляють трактори, зернозбиральні комбайни та будівельну техніку в 39 виробничих місцях по всьому світу і продають її в 160 країнах. У 2007 році товарообіг CNH від продажу сільгосптехніки склав 7,3 млрд. євро.;

- AGCO. Найвідоміші марки агротехніки, виробленої «AGCO Corporation», заснованої в 1990 році, - «Fendt», «Massey Ferguson», «Valtra» і «Challenger». Компанія з штаб-квартирою в Дулут (Duluth) в американському штаті Джорджія продає, зокрема, трактора, зернозбиральні комбайни,

сінокосарки, польові обприскувачі, ґрунтообробних пристосування в 140 країнах світу. У 2007 році товарообіг корпорації від продажу сільгосптехніки склав 5 млрд. євро;

В Україні промисловими виробниками є:

-компанія «Арсенал» - місцезнаходження м. Кропивницький, засноване у 1999 році. Основна мета компанії Арсенал - цінувати своїх клієнтів і надавати їм найбільш оптимальні рішення. Вони пропонують інноваційні рішення, високу якість продукції, орієнтованість на клієнта і ефективну командну роботу. Завдяки ефективному зворотному зв'язку з клієнтом, забезпечення якості продукції, вони гарантують безумовне задоволення запитів клієнта, постійне вдосконалення робочих процесів відповідно до потреб і очікувань споживача;

-компанія «Зерновий дім» - засноване у 2012 році, яке знаходиться у м. Біла Церква. «Зерновий Дім» – виробник високоякісної продукції з використанням новітніх технологій вітчизняного та зарубіжного зразка. Вся продукція компанії сертифікована і відповідає міжнародним нормам контролю якості;

- компанія «Зернова столиця» - засноване у 2014 році та знаходиться у місті Одеса. Результати діяльності – це сучасні та своєчасно побудовані елеваторні комплекси, з високим ступенем рентабельності, оптимальні за своїми характеристиками та рядом переваг у порівнянні з іншими підприємствами.

- компанія «Хорольський механічний завод» - засновано у 1995 році, яке знаходиться у місті Хорол у Полтавській області. На сьогоднішній день, підприємство ввело в експлуатацію сотні технологічних ліній, десятки тисяч одиниць різного устаткування, які експортуються у безліч країн та вони відображені «географія поставок» (Додаток В).

-компанія «Orient Way» - заснована у 2007 році та знаходиться у місті Бровари Київської області. «Orient Way» - визнаний лідер на українському ринку високоточного обладнання для сортування. Сьогодні вони пропонують

самі передові, найпрогресивніші технології і величезний накопичений досвід їх впровадження. Власне виробництво, надійність постачальників, якісне сервісне обслуговування та цілодобова підтримка силами власних сертифікованих фахівців - все це дозволить швидко окупити інвестиції в обладнання.

Можемо зробити висновок, що ринок промислового обладнання є конкурентним. На цьому ринку є і малі підприємства, нові підприємства та гіганти-виробники.

2.2 Аналіз показників фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «ОЛІС»

Для аналізу показників фінансово-економічної діяльності підприємства проводиться фінансовий аналіз. Фінансовий аналіз – це розгляд поточного і майбутнього фінансового стану господарюючого суб'єкта, мінливого під впливом зовнішнього і внутрішнього середовища і управлінських рішень, з метою оцінки його фінансової стійкості та ефективності діяльності.[26]

Існує сім методів фінансового аналізу:

Метод 1 – це попереднє читання бухгалтерської (фінансової) звітності, який дозволяє вивчити абсолютні величини, зробити висновки про основні джерела залучення коштів, напрямлених їх вкладення, основні джерела прибутку, застосовувані методи обліку та зміни в них, організаційну структуру підприємства і т.д. Інформація, отримана в ході попереднього читання, дає загальне уявлення про фінансовий стан підприємства, однак для прийняття управлінських рішень її недостатньо.

Метод 2 – це горизонтальний аналіз, при якому абсолютні показники доповнюються відносними, як правило, темпами зростання або зниження. На основі цього аналізу дається оцінка змін основних показників бухгалтерської (фінансової) звітності. Найчастіше він застосовується при вивченні балансу. Недоліком є не співмірність даних в умовах інфляції.

Метод 3 – це вертикальний аналіз, який дає уявлення про структуру підсумкових фінансових показників з виявленням впливу кожної позиції на результат. Даний метод застосовується для вивчення структури балансу шляхом розрахунку питомої ваги окремих статей балансу в загальному підсумку або в розрізі основних груп статей. Важливим моментом є представлення структури показників в динаміці, що дозволяє відстежувати і прогнозувати структурні зміни у складі активів і пасивів балансу. Використання відносних показників згладжує інфляційні процеси.

Метод 4 – це трендовий аналіз, який є різновидом горизонтального аналізу, він використовується, коли порівняння показників проводиться більш ніж за три роки. При цьому довгострокові порівняння зазвичай проводяться з використанням індексів. Кожна позиція звітності порівнюється з рядом попередніх періодів для визначення тренда. Розрахунок серії індексних чисел вимагає вибору базисного року для всіх показників. При використанні індексних чисел процентні зміни можуть трактуватися лише в порівнянні з базисним роком. Цей вид аналізу носить характер перспективного прогнозного аналізу.

Метод 5 – це метод фінансових коефіцієнтів, він заснований на існуванні певних співвідношень між окремими статтями звітності. Коефіцієнти дозволяють визначити коло відомостей, який важливий для користувачів інформації про фінансовий стан підприємства з точки зору прийняття рішень. Коефіцієнти дають можливість з'ясувати основні симптоми зміни фінансового становища і визначити тенденції його зміни. При правильності коефіцієнтів можна визначити області, які потребують подальшого вивчення. Вони згладжують негативний вплив інфляції.

Метод 6 – це факторний аналіз, який застосовується для вивчення і вимірювання впливу факторів на величину результативного показника.

Метод 7 – це порівняльний аналіз, який застосовується для проведення внутрішньогосподарських і міжгосподарських порівнянь за окремими фінансовими показниками. Його мета полягає у виявленні подібності і

відмінностей однорідних об'єктів. За допомогою порівняння встановлюються зміни в рівні економічних показників, вивчаються тенденції та закономірності їх розвитку, вимірюється вплив окремих факторів, здійснюються розрахунки для прийняття рішень, виявляються резерви і перспективи розвитку.[27]

Проведемо фінансовий аналіз підприємства ТОВ «ОЛИС». Фінансовий аналіз буде проводиться на базі балансу та фінансової звітності даних за 2018-2019 роки

Для початку проведемо вертикальний аналіз підприємства. Результат аналізу наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Вертикальний аналіз підприємства ТОВ«ОЛИС»

Найменування статті	За попередній період (2018 р.)	За звітний період (2019 р.)	Вертикальний аналіз (2018 р.)	Вертикальний аналіз (2019 р.)
Актив:				
I. Необоротні активи:				
Нематеріальні активи	410	964	0,41	0,86
Основні засоби	89898	100012	88,93	89,43
Довгострокові фінансові інвестиції	10783	10861	10,67	9,71
Усього за розкладом I	101091	111837	100	100
II. Оборотні активи:				
Виробничі запаси	15874	18524	13,54	10,24
Готова продукція	19843	51486	16,93	28,45
Дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги	81006	109843	69,12	60,69
Грошові кошти та їх еквіваленти	479	1129	0,41	0,62
Усього за розділом II	117202	180982	100	100
III. Витрати майбутніх періодів	23	7	100	100
Баланс	218316	292826	-	-
Пасив:				
I. Власний капітал				
Статутний капітал	49581	47598	60,83	41,74
Резервний капітал	6248	9584	7,67	8,40
Нерозподілений прибуток	25684	56846	31,51	49,85

Усього за розділом I	81513	114028	100	100
II. Довгострокові зобов'язання:				
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	8871	10584	44,08	58,74
Відстрочені податкові зобов'язання	11254	7435	55,92	41,26
Усього за розділом II	20125	18019	100	100
III. Поточні зобов'язання				
Короткострокові кредити банків	104588	152182	89,64	94,65
Поточні зобов'язання за рахунками	12090	8597	10,36	5,35
Усього за розділом III	116678	160779	100	100
Баланс	218316	292826	-	-

Джерело: побудовано на базі балансу ТОВ «ОЛІС»

Із даних розрахунків можна зробити висновок, що у звітному періоді за статтею необоротних активах найбільшу частку займають основні засоби (89,43%), а найменшу нематеріальні активи (0,86%).

На базі звіту про фінансові результати проведемо горизонтальний аналіз підприємства. Результати аналізу занесені до табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Горизонтальний аналіз підприємства

Стаття	Період		Відхилення	
	попередній	звітній	абсолютне	%
Чистий дохід від реалізації	97232,000	102473	5241	5,11
Інші операційні доходи	123,400	81,1	-42,3	-34,28
Інші доходи	0,000	12,5	12,5	100,00
Разом доходи	97355,400	102566,6	5211,2	5,08
Собівартість	89361,600	89157,6	-204	-2,44
Інші операційні витрати	11,320	22,34	11,02	97,35
Разом витрат	89372,920	89179,94	-192,98	-2,43

Фінансовий результат до оподаткування	7982,480	13386,66	5404,2	40,37
Податок на прибуток	1436,846	2409,5988	972,75	40,37
Чистий прибуток	6545,634	10977,061	4431,4	40,37

Джерело: побудовано на базі балансу підприємства ТОВ «ОЛИС»

З отриманих даних табл. 2.5 робимо висновок, що чистий прибуток організації зріс на 4431,4 тис. грн., що дорівнює 40,37%. А собівартість продукції навпаки знизилась на 204 тис. грн, що дорівнює 2,44%. Чистий дохід від реалізації збільшився на 5241 тис. грн., що у відсотковому відношенні дорівнює 5,11%. У звітному періоді з'явилися інші доходи, які склали 12,5 тис. грн. Разом доходи зросли на 5211,2 тис. грн, що складає 5,08%. А усі витрати зменшилися на 192,98 тис. грн, що складає 2,43%.

Для оцінки ефективності праці підприємства розраховується рентабельність. Рентабельність – це якісний, вартісний показник, що характеризує рівень віддачі вкладених витрат, або рівень використання ресурсів, які є в наявності підприємства, пов'язаний з досягненням певного господарського результату. Підприємство є рентабельним, якщо сума виручки від усіх видів діяльності звітного періоду покриває не тільки витрати, але і її достатньо для утворення прибутку. Таким чином, рентабельність характеризує результативність (ефективність) роботи підприємства, дає уявлення про здатність підприємства збільшувати свій вкладений капітал.

Рентабельність підприємства формується під впливом групи взаємопов'язаних факторів, які за своїм складом надають різнорідне вплив на результати господарської діяльності підприємства (як позитивно, так і негативно), в зв'язку з чим їх класифікують за різними критеріями (щодо порядку формування, джерел формування, видам діяльності).[28]

Розрахуємо рентабельність підприємства «ОЛИС». Для даного підприємства буде розрахована така рентабельність, як: рентабельність

активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність продаж. Приклад розрахунку показників рентабельності наведені на базі даних попереднього періоду. Результати розрахунків наведені у табл. 2.6.

Рентабельність активів, розраховується за формулою:

$$P_{\text{акт}} = (\text{Чистий прибуток} / \text{Баланс}) * 100, \%$$

$$P_{\text{акт}} = 6545,634 / 218316 * 100 = 2,99\%$$

Рентабельність власного капіталу розраховується за формулою:

$$P_{\text{вк}} = (\text{Чистий прибуток} / \text{власний капітал}) * 100, \%$$

$$P_{\text{вк}} = 6545,634 / 81513 * 100 = 8,03\%$$

Рентабельність продажів розраховується за формулою:

$$P_{\text{пр}} = (\text{Чистий прибуток} / \text{чистий дохід}) * 100$$

$$P_{\text{пр}} = 6545,634 / 97232 * 100 = 6,72\%$$

Дані розрахунків заносимо до табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Рентабельність ТОВ «ОЛИС»

Вид рентабельності	За попередній період	За звітний період
Рентабельність активів	2,99	3,75
Рентабельність власного капіталу	8,03	9,63
Рентабельність продажів	6,72	10,71

Джерело: власна розробка.

З табл. 2.6. можна побачити, що рентабельність за кожним видом зросла, це є добре, тому що це означає, що збільшилися обсяги продажів, зменшилися затрати на виробництво і реалізацію продукції.

2.3 Дослідження організації господарської діяльності ТОВ «ОЛИС»

Компанія заснована 8 квітня 2005 року. Засновник компанії, доктор технічних наук Верещинський Олександр Павлович.

Місцезнаходження: м. Одеса вул. Стовпова, 28.

Перелік засновників (учасників) юридичної особи, у тому числі частки кожного із засновників (учасників):

1.Верещинський Олександр Павлович. Розмір внеску до статутного фонду (грн.): 18000.00 грн – 30 %

2.Остапенко Лариса Михайлівна. Розмір внеску до статутного фонду (грн.): 21000.00 грн – 35%

3.Васильєв Олег Васильович. Розмір внеску до статутного фонду (грн.): 21000.00грн – 35%

З 03.01.2020 року керівником є Максименко Олександра Юрійовича, Поточний контракт із директором діє до 05.01.2026 року. Призначається до органу управління юридичної особи, уповноважений представляти юридичну особу у правовідносинах з третіми особами, або осіб, має право вчиняти дії від імені юридичної особи без довіреності, у тому числі підписувати договори та дані про наявність обмежень щодо представництва від імені юридичної особи.

ТОВ «ОЛИС» спеціалізується на розробленні, виробництві та впровадженні у промисловість технологій й обладнання для переробки зерна. Перелік продукції налічує понад 200 найменувань обладнання, яке працює на більш ніж 3000 підприємствах світу. Основна продукція:

- зерноочисне обладнання (сепаратори: повітряні, барабанні, плоско-решітні, магнітні; трієри; камінневідбірники; пневмосортувальні столи);
- технологічне обладнання для виробництва борошна (вимольна машина МВМ; машина для глибокої обробки поверхні зерна; підігрівач зерна ПЗ; машини для очищення поверхні зерна (оббивальні); ентолейтор; розсійник борошняний);
- технологічне обладнання для виробництва крупи (луцильно-шліфувальні машини, вальцедекові верстати, розсійник круп'яні, машина для розколювання гороху);
- устаткування і технології для сушки зерна (сушарки);
- транспортне обладнання (норії зернові НЗ, скребкові транспортери ТЗН, шнекові транспортери Ш);

- аспіраційне обладнання (циклони, вентилятори, шлюзові затвори);
- самопливне обладнання (перекидні клапани, засувки, відводи, вводи, труби самопливні);
- лабораторне обладнання (лабораторні млини, сушильні шафи, розсійники) і т. п.

Товар компанії присутні у 30 країнах світу, які знаходяться у Європі, Азії, Африці та Північній Америці. На підприємстві впроваджені і використовуються сучасніші технології проектування, конструювання та обробки металів, а також управління якістю та підприємством у цілому. Географія поставок наведена на рис.2.9 та у додатку Г.



Рис. 2.9. Мапа країн, де використовують обладнання від ТОВ «ОЛІС»

Джерело: сайт компанії

Компанія «ОЛІС» регулярно приймає участь у торгових виставках, де успішно представляють зерноочисне обладнання: зерновий сепаратор, плоско-решітний сепаратор, ситовий сепаратор, а також, була представлена лінійка лабораторного обладнання.

Окрім випуску продукції ТОВ «ОЛІС» надає наступні послуги:

- Проектування зерноочисно-сушильних комплексів;
- Проектування млинів і крупоцехів;
- Виконання монтажних робіт;
- Пуско-налагоджувальні роботи;
- Реконструкції зерноочисних комплексів;
- Реконструкції млинів;

- Реконструкції крупощів;
- Навчання персоналу;
- Сервісне, гарантійне і післягарантійне обслуговування устаткування.[29]

З 2007 року та кожен рік ТОВ «ОЛИС» приймає участь у виставках. Які проходять у : Польщі (м. Беднори, м. Познань), Україні (м. Київ, м. Одеса, м. Луцьк, м. Кропивницький), Казахстані (м. Астана), Молдові (м. Кишинів) та у Німеччині (м. Ганновер).

Види діяльності:

Код КВЕД 28.93 Виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну (основний);

Код КВЕД 46.14 Діяльність посередників у торгівлі машинами, промисловим устаткуванням, суднами та літаками;

Код КВЕД 46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням;

Код КВЕД 72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук;

Код КВЕД 33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення;

Код КВЕД 33.20 Установлення та монтаж машин і устаткування.

У сучасному динамічному світі глобальних змін і викликів, аналіз макросередовища стає не просто важливою, але й необхідною складовою стратегічного планування на підприємстві. Виробнича компанія ТОВ «ОЛИС» - як один з лідерів у своєму сегменті на ринку України, потребує глибокого аналізу макросередовища для виявлення потенційних можливостей і загроз. В цьому контексті PESTEL-аналіз являється ефективним інструментом стратегічного аналізу.

PESTEL-аналіз - це методика дослідження і аналізу макросередовища, яка дозволяє оцінити зовнішні фактори, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Аналіз включає в себе розгляд політичних (Political), економічних (Economic), соціокультурних (Socio-cultural), технологічних

(Technological), екологічних (Environmental) та правових (Legal) факторів, що разом формують аббревіатуру PESTEL:

1. Політичні фактори (Political Factors) - аналізується, як управління і політична обстановка можуть чинити тиск на діяльність підприємств. Це включає вивчення політичної стабільності в країні, політики в галузі оподаткування, торгових обмежень і рівня політичних ризиків, протекціоністських заходів, тощо.
2. Економічні параметри (Economic Factors) - досліджуються економічні тенденції та їх вплив на операційну діяльність та стратегічне планування організацій. Це охоплює аналіз макроекономічних показників, таких як ВВП, рівень інфляції, процентні ставки, обмінні курси та економічні цикли.
3. Соціокультурні тенденції (Socio-Cultural Factors) - визначається вплив соціокультурних змін ринку та споживчої поведінки. Включає демографічні зміни, зміни способу життя, культурні норми і цінності, ставлення до роботи і дозвілля, а також рівень освіти населення.
4. Технологічний прогрес (Technological Factors) - аналізується, як технологічні інновації та тенденції впливають на індустрію, виробничі процеси та пропозицію продуктів. У цю категорію входять нові винаходи та розробки, дослідження та зміни в інформаційних технологіях, автоматизація процесів, а також швидкість технологічних змін.
5. Екологічні фактори (Environmental Factors) - оцінюється вплив екологічних та кліматичних змін на діяльність підприємств. Це включає екологічну політику, зміну клімату, управління відходами, використання відновлюваних джерел енергії та обмеження на викиди в атмосферу.

6. Правові норми (Legal Factors) - вивчається вплив законодавства на бізнес, зокрема трудове законодавство, права споживачів, норми безпеки продукції, антимонопольне законодавство та правові аспекти захисту інтелектуальної власності.

Ці шість факторів PESTEL-аналізу надають комплексне розуміння зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство, дозволяючи виявити як потенційні загрози, так і можливості для розвитку.

Метою PESTEL-аналізу є визначення зовнішніх загроз і можливостей, які можуть вплинути на розвиток підприємства, допомогти у формуванні ефективних стратегій, а також в адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища. Враховуючи активні процеси глобалізації, технологічного розвитку, змін у міжнародних відносинах та екологічній політиці, а також постійну зміну соціокультурних норм, для ТОВ «ОЛИС» PESTEL-аналіз стає ключовим інструментом у плануванні своєї діяльності.

Для подальшого детального дослідження всіх вищезазначених факторів була побудована табл. 2.7.

Таблиця 2.7

PESTEL-аналіз ТОВ «ТЕРМІНАЛ»

Опис фактору	Вплив фактору на підприємство	Вірогідність змін (експертна оцінка)					Середня вірогідність зміни фактору	Характер впливу фактору	Відносний (стандартизований) вплив фактору
		1	2	3	4	5			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Політичні фактори									
Воєнні дії та євроінтеграція України	3	5	4	5	5	5	4,8	-1	-0,42

Нестабільність (ускладнення/покращення) міжнародних відносин	2	4	4	3	4	3	3,6	-1	-0,21
Економічні фактори									
Зменшення обсягів експортно-імпортних операцій	3	5	5	5	5	5	5	-1	-0,44
Зменшення бізнес-операцій (виробництва/продажів...)	3	5	5	5	5	5	5	-1	-0,44
Зміна курсу валют	2	4	3	4	4	3	3,6	1	0,21
Соціокультурні фактори									
Зміна споживчих переваг	2	4	3	4	4	4	3,8	1	0,22
Демографічні зміни, проблеми з персоналом	3	5	2	5	3	2	3,4	-1	-0,30
Технологічні фактори									
Розвиток технологій, нове обладнання	3	5	5	5	5	5	5	1	0,44
Цифровізація/діджиталізація процесів	3	5	5	5	4	5	4,8	1	0,42
Екологічні фактори									
Посилення екологічних норм	2	3	2	3	2	3	2,6	-1	-0,15
Кліматичні зміни	1	2	2	1	2	1	1,6	1	0,05
Правові фактори									
Зміни у законодавстві	3	4	4	4	3	4	3,8	1	0,34
Регулювання законодавства у відповідності до правил ЄС	2	3	4	2	5	3	3,4	1	0,20
Нормативи з безпеки	2	4	3	4	4	3	3,6	-1	-0,21
РАЗОМ	34								3,95

Джерело: власна розробка

У таблиці вказано оцінки впливу кожного фактора на підприємство по шкалі від 1 до 3, де 1 означає мінімальний вплив, а 3 – максимальний. Експертні оцінки ймовірності змін дають загальне уявлення про те,

наскільки можлива зміна кожного з факторів у найближчому майбутньому. Середня вірогідність зміни фактора розраховується як середня арифметична п'ятох оцінок, наданих експертами. Характер впливу фактора (-1, +1) вказує на негативний чи позитивний вплив фактора на діяльність підприємства. Відносний вплив фактору відображає стандартизоване значення впливу, враховуючи ймовірність змін та безпосередній вплив на підприємство.

Згідно зі стратегічним плануванням і адаптацією до зовнішніх умов, що змінюються, критично важливо виділити ті фактори зовнішнього макросередовища, які надають найбільш істотний вплив на діяльність підприємства. Особливу увагу слід приділити факторам, що мають високий ступінь значущості, оскільки вони визначають напрями, в яких необхідно зосередити зусилля для мінімізації потенційних ризиків та максимального використання можливостей, що виникають. У цьому контексті PESTEL-аналіз виступає як інструмент, що дозволяє систематизувати аналіз довкілля та виявити ключові аспекти, що потребують пильної уваги з боку управління ТОВ «ОЛІС». В результаті проведеного аналізу було сформовано зведену таблицю, що відображає основні фактори, згруповані за категоріями PESTEL, та їх сукупний вплив на підприємство, що дозволяє зробити обґрунтовані висновки про стратегічні пріоритети компанії в поточних умовах. Підсумки PESTEL-аналізу представлені в зведеній табл. 2.8.

З таблиці 2 можна зробити наступні висновки:

1. Економічні фактори (**1,09**) займають перше місце по впливу на діяльність підприємства. Починаючи із пандемії ринок показує суттєву нестабільність. Не подолавши економічні наслідки пандемії, які відчули у всьому світі, Україна була втягнута у військові дії що поки не мають ознак припинення, але наслідки для економіки вже катастрофічні. Для бізнесу та виробничих компаній особливо небезпечними є зменшення товарообігу та обсягів експортно-імпортних операцій, що дає надходження у країну

валютної виручки. Проте, військові дії привели до втрати багатьох підприємств, потреби відновлення тих що постраждали та навіть побудови нових, а це може дати шанс ТОВ «ОЛІС» стати постачальниками потрібних компонентів.

Таблиця 2.8

Зведена таблиця PESTEL-аналізу ТОВ «ОЛІС»

Фактори	Значення	Фактори	Значення
Політичні фактори		Соціокультурні фактори	
Воєнні дії та євроінтеграція України	-0,42	Демографічні зміни, проблеми із персоналом	-0,30
Нестабільність (ускладнення/покращення) міжнародних відносин	-0,21	Зміна споживчих переваг	0,22
Разом	0,53	Разом	0,52
Економічні фактори		Правові фактори	
Зменшення обсягів експортно-імпорتنних операцій	-0,44	Зміни у законодавстві	0,34
Зменшення бізнес-операцій (виробництва/продажів...)	-0,44	Нормативи з безпеки	-0,21
Зміна курсу валют	0,21	Регулювання законодавства у відповідності до правил ЄС	0,2
Разом	1,09	Разом	0,75
Технологічні фактори		Екологічні фактори	
Розвиток технологій, нове обладнання	0,44	Посилення екологічних норм	-0,15
Цифровізація/діджиталізація процесів	0,42	Кліматичні зміни	0,05
Разом	0,86	Разом	0,2

Джерело: побудовано автором

2. Технологічні фактори (**0,86**) займають друге місце серед факторів, що впливають на розвиток як підприємства, так і суспільство в цілому. Поява нового обладнання, технологій що дозволяють вирішувати завдання швидше ніж раніше, з використанням меншої кількості енергетичних ресурсів та меншої кількості обслуговуючого персоналу дозволяють компаніям суттєво економити, а отже бути більш конкурентоспроможними..

3. Правові фактори (**0,75**) займають третє місце. Робота будь якої компанії залежить від чинного законодавства країни перебування. Прагнення до узгодження вітчизняного законодавства із законодавством ЄС попри всі складнощі процесу наближає нас до більш зручної взаємодії між країнами. Окрім того, будь яке виробниче підприємство повинно дбати про дотримання нормативів для виробництва безпечного для людей та навколишнього середовища обладнання.

4. Політичні фактори (**0,53**) займають важливе четверте місце. Вони трохи схожі із економічними та правовими, бо мають причинно-наслідкові зв'язки. Суттєве значення на всі бізнес процеси мають військові дії і нестабільність всіх взаємозв'язків що відбуваються між учасниками ринку. Міжнародні відносини то покращуються, то внаслідок незадоволення закордонних виробників погіршуються. І такі «гойдалки» не дають компаніям розуміння стабільного розвитку, проте в цілому, зараз відносини більш лояльні ніж раніше.

5. Соціокультурні фактори (**0,52**) можуть суттєво впливати на бізнес. Демографічні зміни, що відбулись в Україні за останні 2 роки не мають аналогів у сучасному світі. Зменшення населення внаслідок виїзду за кордон, переміщення великої кількості громадян із східних регіонів, все це впливає на багато бізнес-процесів. Навіть наявність персоналу є великою проблемою, бо незважаючи на високий рівень безробіття знайти фахівців достатньо складно. Додаткове питання, що зараз як старі так і особливо нові працівники часто переїжджають, що веде до необхідності пошуку нових.

6. Екологічні фактори (**0,2**). Безумовно вони дуже важливі і в усьому світі їм приділяють багато уваги останнім часом. Проте, величезна кількість питань із якими стикаються зараз у країні відводить їм останнє місце. Посилення екологічних норм потрібні, шкідливі наслідки діяльності людини потрібно намагатись мінімізувати.

Зведення факторів та їх впливу дозволяє виділити ключові напрями для розробки стратегічних ініціатив та заходів, спрямованих на зміцнення позицій

ТОВ «ОЛІС» на ринку, зниження вразливості перед зовнішніми викликами та ефективне використання стратегічних можливостей, що виникають.

На основі проведеного аналізу ключових факторів макросередовища, що впливають на діяльність ТОВ «ОЛІС», було розроблено табл.2.9, яка систематизує ці фактори, оцінює їх вплив на галузь та конкретне підприємство, а також пропонує стратегічний план дій. Цей підхід дозволяє не тільки ідентифікувати потенційні загрози та можливості, які несуть із собою зовнішні зміни, але й формулює конкретні кроки для адаптації до цих змін. Важливість такого аналізу складно переоцінити, адже він спрямований на мінімізацію ризиків та оптимізацію управлінських та стратегічних рішень відповідно до поточних та прогнозованих умов зовнішнього середовища.

Табл. 2.9 - є результатом комплексного аналізу, в ході якого було виділено найбільш значущі фактори PESTEL-аналізу, оцінено їх вплив на операційне середовище ТОВ «ОЛІС» та розроблено рекомендації щодо управління цим впливом. Основною метою запропонованих заходів є не тільки нейтралізація можливого негативного впливу, а й активне використання сприятливих умов, що виникають, для розвитку бізнесу. У кожній категорії факторів макросередовища ми можемо спостерігати унікальні виклики та можливості, які потребують індивідуалізованого підходу до планування стратегічних ініціатив.

Таким чином, табл. 2.9 є інструментом для систематичного та цілеспрямованого підходу до управління зовнішніми факторами, що впливають на діяльність ТОВ «ОЛІС». Вона пропонує керівництву компанії чітку програму дій для зміцнення позицій на ринку, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.9

Стратегічні рішення за результатами PESTEL- аналізу

Фактор	Вплив (стандартизоване значення)	Вплив на галузь	Вплив на підприємство	Доцільні стратегічні рішення
1	2	3	4	5
Політичні фактори				
Воєнні дії та євроінтеграція України	-0.42	Нестабільність в регіоні може вплинути на весь бізнес-клімат	Ризик для виробничої діяльності та логістики. Вплив на стабільність поставок	Розробка плану мінімізації ризиків, пошук альтернативних ринків.
Нестабільність (ускладнення/ покращення) міжнародних відносин	-0.21	Зростання тарифів, введення санкцій.	Збільшення обсягів та витрат на експорт-імпорт	Диверсифікація ринків збуту, аналіз альтернативних шляхів продажів продукції та поставок сировини
Економічні фактори				
Зменшення обсягів експортно-імпортних операцій	-0.44	Скорочення загального обсягу ринку.	Втрата доходів.	Розширення внутрішнього ринку, пошук нових ніш для бізнесу
Зменшення обсягів бізнес-операцій (виробництва/ продажів..)	-0.44	Скорочення обсягу ринку -	Зменшення доходів і прибутків	Залучення нових клієнтів завдяки розширенню сфери пропонуванних послуг
Зміна курсу валют	0.21	Волатильність валютних курсів.	Вплив на вартість імпортних комплектуючих	Використання фінансових інструментів для хеджування валютних ризиків
Соціально-культурні фактори				
Зміна споживчих переваг	0.22	Потреба в нових товарах і послугах	Необхідність інновацій	Аналіз ринку, впровадження нових продуктів або концентрація на старих
Демографічні зміни, проблеми з персоналом	-0,30	Зміна цільової аудиторії	Адаптація маркетингових стратегій	Розробка і пропозиція нових продуктів/послуг. Робота із персоналом

Продовження табл.2.9

1	2	3	4	5
Технологічні фактори				
Розвиток технологій, нове обладнання	0.44	Підвищення ефективності і зниження витрат у галузі	Можливість оптимізації логістичних процесів та зниження витрат	Впровадження сучасних технологічних рішень для оптимізації виробничої логістики, удосконалення системи управління виробництвом.
Цифровізація /діджиталізація процесів	0.42	Покращення управління даними і процесами, збільшення прозорості операцій	Підвищення продуктивності та ефективності роботи, поліпшення взаємодії з клієнтами завдяки різним засобам комунікації	Розробка і впровадження цифрових інструментів в управління підприємством і його просування на ринок), автоматизація бізнес-процесів.
Екологічні фактори				
Посилення екологічних норм	-0.15	Збільшення вимог до екологічності продукції	Необхідність інвестицій в еко-технології	Впровадження екологічних технологій
Кліматичні зміни	0.05	Вплив на виробничі цикли та логістику	Адаптація бізнес-процесів до змін клімату	Розробка планів адаптації до кліматичних змін
Правові фактори				
Зміни у законодавстві	-0.34	Ускладнення торгівлі через нові митні правила	Підвищення витрат на митне оформлення	Адаптація до нових митних правил, оптимізація митних процедур
Регулювання законодавства у відповідності до правил ЄС	0.2	Спрощення торгівлі із ЄС	Необхідність приведення продукції до змінених стандартів	Моніторинг змін, робота на перспективу у напрямку дотримання потенційних стандартів
Нормативи з безпеки	-0.21	Підвищення вимог до безпеки як виробництва так і продукції	Необхідність підвищення стандартів безпеки	Впровадження додаткових заходів безпеки, сертифікація відповідно до нових норм

Джерело: власна розробка

На основі детального аналізу макросередовища ТОВ «ОЛИС» з використанням методу PESTEL можна зробити висновок, що економічні, технологічні та правові чинники мають найбільший вплив на діяльність підприємства. Згідно з отриманими даними, загальний вплив економічних факторів становить 1,09 що відображає їх суттєвий негативний вплив на операційне середовище підприємства. Технологічні чинники, з іншого боку, мають сумарний позитивний вплив, що дорівнює 0,86, вказуючи на значні можливості для оптимізації бізнес-процесів та підвищення ефективності. Правові аспекти також мають значний вплив, із загальним показником 0,75, що наголошує на їх великому впливі на діяльність кожного окремого підприємства та галузей промисловості, багато в чому на теперішній час цей фактор залежить від геополітичних ризиків, що важливо враховувати у стратегічному плануванні.

Зважаючи на це, для мінімізації негативного впливу та максимального використання можливостей, що випливають із даних факторів, ТОВ «ОЛИС» рекомендується акцентувати увагу на розробці стратегій, спрямованих на гнучке реагування на економічні коливання, активне впровадження нових технологій та нових продуктів, управління політичними та економічними ризиками. Зокрема, важливо зосередити зусилля на таких напрямках:

- Економічні чинники: розробка фінансових стратегій, спрямованих на зниження залежності від зовнішніх економічних коливань, включаючи диверсифікацію джерел прибутку та оптимізацію витрат. Перегляд портфелю товарів/продукцій, що надає підприємство, для збільшення клієнтопотуку
- Технологічні фактори: інвестиції в цифровізацію та автоматизацію процесів для підвищення операційної ефективності та покращення якості та швидкості обслуговування клієнтів.
- Правові чинники: розробка заходів щодо мінімізації ризиків, пов'язаних із змінами законодавства що відбулись та що потенційно плануються. Лобіювання інтересів галузей (з подання підприємств) на державному рівні. Враховуючи що законодавство змінюється достатньо повільно і проходить

певну процедуру розтягнуту у часі, то на рівні підприємств треба моніторити правове поле та вчасно вживати заходи щодо адаптації до потенційних змін законодавства.

Таким чином, результати PESTEL-аналізу підкреслюють важливість комплексного підходу до управління зовнішніми факторами і необхідність активного використання стратегічного планування для адаптації до макросередовища, що швидко змінюється. Це дозволить ТОВ «ОЛІС» не лише зміцнити свої позиції на ринку, а й забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 2:

Аналіз ринка зерна показав, що відбуваються суттєві коливання, що визвано військовими діями. Це має вплив на виробництво обладнання, бо внаслідок бажання біти незалежними та тримати товар у більш безпечному місці виробники сільськогосподарської продукції почали активніше замовляти та встановлювати у на власній території млини, міні-елеватори, зернообробне обладнання. Відповідно, дивний факт для війни, але це збільшує кількість замовлень для виробників такого обладнання

Випуск промислового обладнання є актуальним. У світі є безліч організацій, які є виробниками промислового обладнання. До них входять такі країни як: Італія, Норвегія, Німеччина, Чехія, Франція, Австрія, США, Канада, Україна.

При фінансово-економічному аналізі балансу підприємства ТОВ «ОЛІС» за вертикальним методом, зроблено висновок, що у звітному періоді за статтею необоротних активах найбільшу частку займають основні засоби (89,43%), а найменшу нематеріальні активи (0,86%).

При фінансовому аналізі звітності підприємства за горизонтальним методом, робимо висновок, що чистий прибуток організації зріс на 593,52 тис. грн., що дорівнює 34,28%. А собівартість продукції навпаки знизилась на 204

тис. грн, що дорівнює 2,44%. Чистий дохід від реалізації збільшився на 524 тис. грн., що у відсотковому відношенні дорівнює 5,11%. У звітному періоді з`явилися інші доходи, які склали 1.5 тис. грн. Разом доходи зросли на 520,9 тис. грн, що складає 5,08%. А усі витрати зменшилися на 202,91 тис. грн, що складає 2,43%.

Проведений PESTEL аналіз дозволив класифікувати вплив фактори на підприємство та запропонувати певні стратегічні рішення

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ ЛОГІСТИКИ НА ТОВ «ОЛИС»

3.1 Встановлення можливостей поліпшення роботи ТОВ «ОЛИС»

У компанії «ОЛИС» на українському ринку головними конкурентами є ПП «Арсенал», ТОВ «Зерновий дім», «AGI», «Sukur». Проведемо порівняльний аналіз конкурентів за методом багатокутника конкурентоспроможності. У табл. 3.1 наведені бали компаній за показниками.

Таблиця 3.1

Порівняння конкурентів

Показник	ТОВ «ОЛИС»	ПП «Арсенал»	ТОВ «Зерновий дім»	«AGI»	«Sukur»
Якість	4	3	5	5	4
Широта асортименту	3	5	4	5	5
Зовнішній вигляд	5	4	5	4	4
Після продажний сервіс	5	5	5	4	4
Рекламні заходи(участь у ярмарках)	5	4	5	5	5
Оформлення доставки	4	2	3	4	5
	26	23	27	27	27

Джерело: власна розробка.

На базі даних таблиці 3.1 побудуємо багатокутник конкурентоспроможності. З багатокутнику конкурентоспроможності можна зробити висновок, що ТОВ «ОЛИС» є конкурентоспроможною фірмою. Лише можна запропонувати розширити свій асортимент.

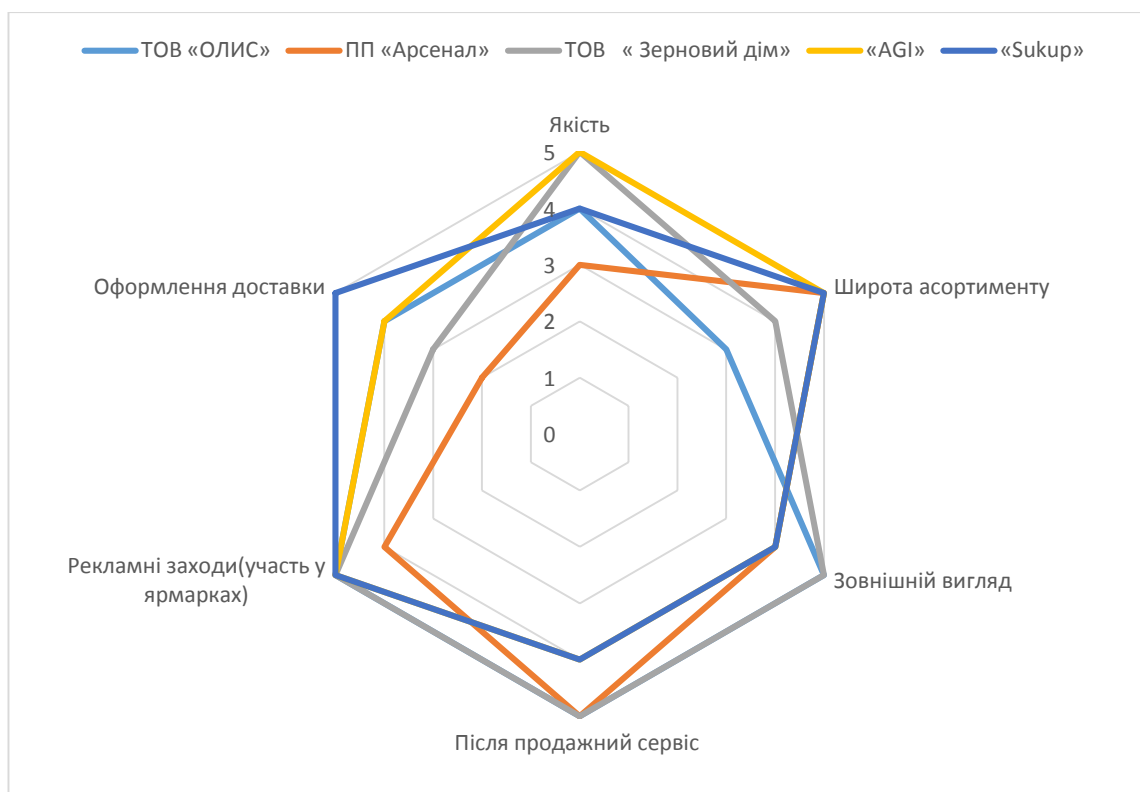


Рис. 3.1 Багатокутник конкурентоспроможності.

Джерело: побудовано на основі табл. 3.1

Кожне підприємство має свої сильні та слабкі сторони. Для встановлення сильних та слабких сторін підприємства, а також для визначення можливостей та погроз використовується SWOT – аналіз.

SWOT-аналіз застосовується для:

- аналізу факторів конкурентного оточення В даний час в рамках технологій стратегічного планування він розглядається як окремий етап оцінки і структурування інформації;

- планування та реалізації;

- конкурентної розвідки.

SWOT-аналіз може проводитися:

- по фірмі в цілому,

- за окремими бізнес-напрямами,

- по окремих ринках, на яких фірма функціонує,

- по окремим товарно-ринковим комбінаціям (ТРК).

Також перед проведенням SWOT-аналізу необхідно визначити досліджуваний період, в рамках якого буде вивчатися взаємодія фірми і зовнішнього середовища. Це може бути:

- поточний період - досліджуються існуючі сили і слабкості фірми та поточна ринкова ситуація,
- короткострокова перспектива (традиційно, в межах 1-2 років, взагалі ж визначається ступенем турбулентності середовища),
- середньострокова перспектива (традиційно, в межах 3-5 років),
- довгострокова перспектива (прогноз більш ніж на 5 років).[30]

Метою SWOT-аналізу є отримання чіткого уявлення основних напрямків розвитку підприємства через систематизацію наявної інформації про сильні та слабкі сторони фірми, а також про потенційні можливості та загрози.

Завдання SWOT-аналізу:

- 1) виявити сильні і слабкі сторони підприємства і порівняти їх з конкурентами;
- 2) виявити можливості і загрози зовнішнього середовища;
- 3) зв'язати сильні і слабкі сторони з можливостями і погрозами;
- 4) сформулювати основні напрямки розвитку підприємства.

SWOT – аналіз отримав таку назву, через те, що це аббревіатура з чотирьох слів, які розшифровуються: Strength - сильна сторона: внутрішня характеристика компанії, яка вигідно відрізняє її від конкурентів.

Weakness- слабка сторона: внутрішня характеристика компанії, яка по відношенню до конкурента виглядає слабкою (нерозвиненою) і яку підприємство в силі поліпшити.

Opportunity - можливість: характеристика зовнішнього середовища компанії (тобто ринку), яка надає всім учасникам цього ринку можливість для розширення свого бізнесу.

Threat- загроза: характеристика зовнішнього середовища компанії (тобто ринку), яка знижує привабливість ринку для всіх учасників.[31]

Цінність SWOT-аналізу проекту полягає в тому, що він:

По-перше – забезпечує найкраще позиціонування проекту, яке дає йому можливість скористатися конкретними сильними сторонами і сприятливими можливостями при одночасній мінімізації слабких сторін і загроз;

По-друге – розкриває ті сильні сторони, які ще не використані повною мірою, і ті слабкі сторони, які можуть бути скориговані;

По-третє – звертає увагу керівництва на значні розриви, які здатні поставити проект під загрозу, і дозволяє заручитися його підтримкою в скороченні розривів і зниженні ризику невдачі.[32]

Як і кожен аналіз, SWOT – аналіз має свої переваги та недоліки. До переваг SWOT – аналізу можна віднести:

1. простота і швидкість в застосуванні та інформуванні користувачів;
2. має низьку трудомісткість і витрати, не вимагає спеціальних комп'ютерних засобів;
3. задає зрозумілу загальну установку: «уберегтися від загроз, скористатися наявними можливостями, захистити слабкі місця»;
4. універсальний, застосовується для багатьох ситуацій і рівнів управління (аналіз штатних одиниць і робочих груп, проектів, товарів і послуг, ринків, функціональних областей, виробничих підрозділів та ін.);
5. застосовується для комерційних, некомерційних, благодійних та інших організацій;
6. є інструментом експрес-діагностики здатності організації працювати в умовах навколишнього її середовища;
7. систематизує і впорядковує великий масив інформації про діяльність організації та умови її господарювання;
8. формує інформаційну базу для подальшого стратегічного і конкурентного аналізу;
9. має широку практичну апробацію;
10. виявляє ключові чинники, що визначають відповідність організації зовнішньому середовищу;

11. концентрується на основних стратегічних проблемах і можливостях;
 12. допомагає швидко звузити область стратегічного і ситуаційного аналізу і виявити їх ключові напрямки;
 13. дозволяє оцінити адекватність поточної стратегії умовам господарювання;
 14. підключає інтуїцію, досвід, вимагає творчого підходу і ініціативи;
 15. виступає основою для розробки бізнес-стратегії і операційних планів.
- До недоліків SWOT – аналізу можна віднести:

1. носить описовий характер і не дає ясних і чітко сформульованих стратегічних рекомендацій і рішень;
2. вимагає збору і інтерпретації великої кількості інформації;
3. результати аналізу залежать від об'єктивності зібраних даних, компетентності та розсудливості аналітика (експерта);
4. націлений, в більшій мірі, на реактивну, оборонну стратегію;
5. спирається більшою мірою на якісні чинники;
6. прийняті на основі аналізу рішення суб'єктивні і неоднозначні;
7. на практиці аналітик часто виявляє схильність до оптимізму: недооцінює слабкості і загрози і переоцінює сильні сторони і можливості;
8. є допоміжним методом аналізу, вимагає подальшого проведення STEEP-аналізу, аналізу ресурсів і функціональних можливостей;
9. вимагає регулярної перевірки через мінливості внутрішніх і зовнішніх умов господарювання

Таким чином, SWOT-аналіз являє собою зручний у використанні метод стратегічного і конкурентного ситуаційного аналізу, який, однак, повинен використовуватися в поєднанні з іншими аналітичними методами і прийомами для вироблення цілісної стратегії розвитку підприємства. [33]

Таким чином, SWOT-аналіз - це оперативний діагностичний аналіз підприємства та його оточення. У цій статті нами було розглянуто застосування цього виду аналізу до потенційного інтегрованого оточення підприємства. Було виявлено, що SWOT-аналіз може бути успішно

застосований в процесі прийняття управлінських рішень, так як він є невід'ємним елементом стратегічного планування.[34]

Встановимо сильні сторони ТОВ «ОЛІС» за допомогою SWOT – аналізу з побудуванням її матриці. У табл. 3.2 наведений SWOT – аналіз. Також для ТОВ «ОЛІС» виокремлюємо можливості та погрози, а також знайдемо певні вирішення проблем.

Таблиця 3.2.

SWOT – аналіз ТОВ «ОЛІС»

SWOT	Можливості (О)	Загрози (Т)
	1. Можливість залучення до роботи студентів. 2. Необхідність використовувати безпечно виробництво для навколишнього середовища. 3. Можливість розвитку додаткового сервісу. 4. Новітні розробки високотехнологічного обладнання	1. Еміграція потенційного робочого населення. 2. Подорожчання використовуваної енергії. 3. Подорожчання цін на поставку сировини у постачальника. 4. Нестабільність законодавства. 5. Активність конкурентів.
Сильні сторони (S)	S x O	S x T
1. Володіє унікальними сучасними технологіями й обладнанням, що підтверджується більш ніж 30-ма патентами. 2. Регулярне підвищення кваліфікації співробітників. 3. Декілька разів на рік участь у міжнародних виставках. 4. Наявність сертифікатів. 5. Експорт більш ніж у 30 – країн світу.	1. Розробка нової лінійки асортименту.	1. Продажі продукції через Інтернет- сайт.

Слабкі сторони (W)	W x O	W x T
1. Наявність обладнання із низькою виробничою потужністю, що гальмує виконання заказів. 2. Низька мотивація праці. 3. Плинність кадрів.	1. Проходження тренінгів чи курсів для керівництва. 2. Закупівля нового високотехнологічного обладнання, що дозволить збільшити виробничу потужність	1. Залучення нових постачальників. 2. Пошук альтернативної сировини.

Джерело: власна розробка.

Отже, на базі SWOT – аналізу можна зробити висновок, що у ТОВ «ОЛІС» є свої сильні сторони та слабкі сторони, виявлені можливості та загрози, також виявлені стратегічні рішення. А саме:

- Розробка додаткової лінійки асортименту – тобто випуск лабораторного обладнання не лише для технічних лабораторій, а й, наприклад, для медичних закладів.

- Почати продавати продукцію через Інтернет- сайт – для зручності споживачів, можна на сайті ТОВ «ОЛІС» виставляти не лише список обладнання, яке виготовляється, але й більш детальніший опис, ціну та чи є воно в наявності.

- Проходження тренінгів чи курсів для керівництва – тобто керівництву треба пройти курси з підвищення кваліфікації задля навчання в мотивації працівників підприємства.

- Залучення нових постачальників- тобто заміна постачальника на більш дешевого.

- Пошук альтернативної сировини – для зменшення собівартості продукції, можна замінити сировину на більш дешеву.

- Зміна обладнання, що має малу виробничу потужність на аналоги більшої продуктивності та кращої якості роботи, що дозволить збільшити автоматизацію виробничого процесу.

3.2 Пропозиція щодо удосконалення роботи Заготівельної ділянки

Згідно із проведеним дослідженням було встановлено, що ТОВ «ОЛИС» на теперішній час має достатньо великий обсяг замовлень. Загрози що є внаслідок військових дій для великих елеваторів, терміналів, млинів та інших підприємств виробники сировини намагаються мінімізувати тим, що встановлюють власні переробні виробництва меншої потужності. Додатково, це робить їх незалежними від інших.

Таким чином, обсяг замовлень на відповідне обладнання суттєво збільшився. ТОВ «ОЛИС» має лист очікування на виробництво понад 6 місяців. Безперечно, деякі замовники не готові чекати такий термін, тому шукають інших постачальників. Відповідно потрібно збільшувати виробничі потужності. Аналіз показав, що «вузьким» місцем виробництва є Заготівельна ділянка. При заміні деякого обладнання можливо суттєво збільшити швидкість та обсяг виробництва. Пропозиція щодо зміни обладнання наведена у табл.3.3

Таблиця 3.3

Обладнання для Заготівельної ділянки

№ п/п	Найменування обладнання	Позначення	Кол-во	Вартість, грн
1	Верстат автоматичний стрічковопильний	BMS0350GA	1	437 392,00
2	Верстат автоматичний стрічковопильний	BMSY280	1	243 470,00
3	Машина лазерної різки з ЧПУ	TruLaser3030	1	18 769 188,00
4	Прес гідравлічний кромкозагинальний	TruBend 5085	1	5 810 167,00
5	Прес гідравлічний кромкозагинальний	TruBend 5170	1	10 333 724,00
6	Машина плазмової різки	Marlin Fire Bridge – 2500GP	1	3 980 885,00
	Ітого:			39 574 826,00

Джерело: власна розробка

Окрім того, що виробництво збільшить свою швидкість на понад ніж 30%, нове обладнання завдяки більшій автоматизації процесів потребує меншої кількості обслуговуючого персоналу на дільниці. У табл.3.4 наведено штатний розклад, що існує на теперішній час.

Таблиця 3.4

Штатний розклад Заготівельної дільниці (теперішній)

№	Посада	Ставка, грн	ЄСВ, грн	ФОП, тис.грн/рік
1	Оператор пресу для гнуття	15000	3300	219,6
2	Технолог заготівельної дільниці	17000	3740	248,88
3	Начальник заготівельної дільниці	19000	4180	278,16
4	Оператор пресу для гнуття	18000	3960	263,52
5	Підсобник	14000	3080	204,96
6	Оператор пресу для гнуття	18000	3960	263,52
7	Водій навантажувача	14000	3080	204,96
8	Підсобник	14000	3080	204,96
9	Комплектувальник	16000	3520	234,24
10	Різник металу (гільотина)	15000	3300	219,6
11	Різник металу (лентопил)	15000	3300	219,6
12	Оператор пресу для гнуття	18000	3960	263,52
13	Різник металу (плазма)	18000	3960	263,52
14	Різник металу (гільотина)	15000	3300	219,6
15	Майстер виробничої дільниці	17000	3740	248,88
16	Різник металу (гільотина)	15000	3300	219,6
17	Провідний технолог - програміст верстатів з ЧПУ	18000	3960	263,52
18	Різник металу (плазма)	18000	3960	263,52
19	Комплектувальник	16000	3520	234,24
	Ітого:			4538,4

Джерело: за даними ТОВ «ОЛІС»

Згідно із змінами, що пропонується зробити на дільниці, штат із 19 осіб може бути скорочено до 14 працівників. У табл.3.5 наведено новий штатний розклад та фонд оплати праці.

Таблиця 3.5

Штатний розклад Заготівельної дільниці (пропозиція)

№	Посада	Ставка, грн	ЄСВ, грн	ФОП, тис.грн/рік
1	Комплектувальник	18000	3960	263,52
2	Начальник заготівельної дільниці	25000	5500	366
3	Провідний технолог - програміст верстатів з ЧПУ	20000	4400	292,8
4	Оператор пресу для гнуття	20000	4400	292,8
5	Різник металу (лентопил)	18000	3960	263,52
6	Різник металу (плазма)	20000	4400	292,8
7	Різник металу (гільотина)	18000	3960	263,52
8	Оператор верстата з ЧПУ	20000	4400	292,8
9	Підсобник	16000	3520	234,24
10	Технолог заготівельної дільниці	20000	4400	292,8
11	Майстер виробничої дільниці	20000	4400	292,8
12	Підсобник	16000	3520	234,24
13	Різник металу (плазма)	20000	4400	292,8
14	Оператор пресу для гнуття	20000	4400	292,8
				3967,44

Джерело: власний розрахунок

Таким чином, тільки на скороченні персоналу ТОВ «ОЛІС» може економити 570,96 тис.грн/рік при збільшенні обсягу виробництва та збільшенні продуктивності праці на одного робітника.

Очікується, що швидкість виробництва зросте, та як наслідок прогнозується збільшення виручки щонайменш на 35000,00 тис.грн/рік.

Старе обладнання, що демонтується можливо продати, оціночна вартість продажу становить 8786,20 тис.грн, з яких 1000 тис.грн планується витратити на демонтаж та перестановки на ділянці, а 7786,20 тис.грн використати як частину грошей на придбання нового обладнання.

Схема існуючої Заготівельної ділянки на ведена у Додатку Д, схема нової удосконаленої Заготівельної ділянки наведена у Додатку Е.

3.3. Економічне обґрунтування доцільності удосконалення виробничої логістики на Заготівельній ділянці ТОВ «ОЛІС»

Оцінку впровадження нового обладнання проводимо, використовуючи наступні показники:

1. чиста поточна (приведена) вартість - NPV,
2. індекс прибутковості - ПІ,
3. термін окупності - $T_{ок}$,

Для розрахунку перерахованих показників необхідно визначити величину чистого наведеного грошового потоку (табл. 3.7). Вихідними даними для цього служать показники: економія, експлуатаційні витрати та амортизаційні відрахування (табл 3.6). Інвестиції у обладнання складають 39574,90 тис.грн

Таблиця 3.6.

Амортизаційні відрахування, тис.грн

Рік впровадження проекту	Первісна вартість обладнання.	Амортизація основних засобів (0,2)	Накопичена амортизація
1-й	39574,90	7914,98	7914,98
2-й	31659,92	7914,98	15829,96
3-й	23744,94	7914,98	23744,94
4-й	15829,96	7914,98	31659,92
5-й	7914,98	7914,98	39574,90

Джерело: створено автором

Річна норма амортизації розраховується методом ділення 100 % вартості на строк корисного використання основних засобів. У нашому випадку строк проекту дорівнює 5 рокам, тобто норма амортизації $100 : 5 = 20 \%$.

Таблиця 3.7.

Сумарний приведений чистий грошовий потік підприємства

Показники	2025	2026	2027	2028	2029
1. Чистий дохід	35570,96	35570,96	35570,96	35570,96	35570,96
2. Експлуатаційні витрати, в т.ч.:	9693,53	9693,53	9693,53	9693,53	9693,53
2.1. Амортизаційні відрахування	7914,98	7914,98	7914,98	7914,98	7914,98
3. Прибуток до оподаткування	25877,43	25877,43	25877,43	25877,43	25877,43
4. Податок на прибуток (18%)	4657,94	4657,94	4657,94	4657,94	4657,94
5. Чистий прибуток	21219,49	21219,49	21219,49	21219,49	21219,49
6. Відсотки за позикою	6000,00	4800,00	3600,00	2400,00	1200,00
7. Чистий прибуток після виплати відсотків	15219,49	16419,49	17619,49	18819,49	20019,49
8. Чистий грошовий потік (Д _т)	23134,47	24334,47	25534,47	26734,47	27934,47
9. Коефіцієнт дисконтування	0,70	0,49	0,34	0,24	0,17
10. Приведений чистий грошовий потік	16194,13	11923,89	8758,32	6418,95	4694,95
11. Сумарний приведений чистий грошовий потік	16194,13	28118,02	36876,35	43295,30	47990,24

Джерело: створено автором

Експлуатаційні витрати в сумі з амортизаційними відрахуваннями складають валові витрати підприємства (в 1^й рік діяльності - див. табл 3.5). Експлуатаційні витрати розраховано як суму витрат на амортизацію та 0,5% від суми чистого доходу.

$$7914,98 + (35570,96 \times 0,05) = 9693,53 \text{ тис.грн/рік}$$

Дохід в даному випадку складається з економії на оптимізації штату заготівельної ділянки (5760,96 тис.грн) та збільшення виручки (35000,00 тис.грн).

$$570,96 + 35000,00 = 35570,96 \text{ тис.грн/рік}$$

Чистий грошовий потік підприємства визначається за формулою:

$$D_t = \text{ЧП}_t + A_t,$$

где D_t - чистий грошовий потік підприємства на 1-ому році;

ЧП_t , A_t - відповідно чистий прибуток і амортизаційні відрахування в 1-му році після початку виробничої діяльності за проектом.

Реальну ставку дисконтування приймаємо на рівні підвищеної процентної ставки за депозитом для юридичних осіб (30%).

Чиста поточна вартість проекту дозволяє отримати найбільш загальну характеристику результату інвестування. Під чистої поточної вартістю проекту приймається різниця між наведеними до поточної вартості (шляхом дисконтування) сумою чистого грошового потоку і сумою інвестованих в його реалізацію засобів. Розрахунок показника за формулою визначається:

Одним з основних показників економічної оцінки інвестиційних проектів є показник чистого приведенного доходу (ЧПД). Розрахунок чистого приведенного доходу проводиться по формулі:

$$\text{ЧПД} = \sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧГН}_i}{(1+d)^i} - \text{ІС};$$

де ІС – стартові інвестиції;

$\sum (\text{ЧГН}_i / (1+d)^i)$ і – сума чистих грошових надходжень, дисконтованих впродовж n-років;

Якщо $\text{ЧПД} > 0$, то це означає, що в результаті реалізації проекту прибутковість підприємства підвищується і проект можливо вважати прийнятним.

$$47990,24 - 39574,90 = 8415,34 \text{ тис.грн.}$$

Індекс прибутковості або індекс рентабельності показує ефективність вкладення інвестицій на одиницю витрат. Показник індекс прибутковості розраховується за формулою:

$$ІП = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{ЧГН_i}{(i+d)^i}}{ІС}$$

Де, ІС – стартові інвестиції

Дп_i – чисті грошові надходження ві-році, які будуть отримані завдяки інвестиціям

При ІД < 1 інвестиції не є рентабельними, при ІД > 1 інвестиції рентабельні.

$$ІД = 47990,24 : 38574,90 = 1,21$$

Стартові інвестиції становлять 39574,90 тис. грн, з них 9574,90 тис.грн (в т.ч. від продажу старого обладнання 7786,20тис.грн) та 30000,00 тис.грн пропонується взяти у кредит.

Коефіцієнт повернення боргу є стандартним показником, котрий цікавить потенційних кредиторів. Він визначається як відношення суми потоку грошей, за передбаченою проектом в поточному році до суми основного боргу, яка згідно з договором повинна бути погашена у цьому році

$$КПБ_t = D_t / B_k,$$

где D_t – чистий грошовий потік підприємства в t -ом році;

B_k – повернення позики.

При цьому, якщо КВД < 1, позичальник не зможе виконувати умови договору.

Як правило, кредитор вимагає розрахункове значення КПБ не менше 1,3 - 1,5 за кожен рік, Тим самим створюється певний запас міцності на випадок непередбачених обставин.

$$КПБ_1 = 23134,47 : 6000,00 = 3,86$$

$$КПБ_2 = 24334,47 : 4800,00 = 5,07$$

$$КПБ_3 = 25534,47 : 3600,00 = 7,09$$

$$КПБ_4 = 26734,47 : 2400,00 = 11,14$$

$$КПБ_5 = 27934,47 : 1200,00 = 23,28$$

Таблиця 3.8

Розрахунок повернення боргу/позики (тис. грн)

Найменування показників	Період реалізації проекту				
	2025	2026	2027	2028	2029
Сума кредиту, Р, тис.грн	30000,00	24000,00	18000,00	12000,00	6000,00
Величина відсотків за кредит, тис.грн	6000,00	4800,00	3600,00	2400,00	1200,00
Щорічна сума виплат по кредиту, тис.грн	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00
Залишок кредиту на кінець року, тис.грн	24000,00	18000,00	12000,00	6000,00	0,00

Джерело: власний розрахунок

Термін окупності інвестицій визначається як період часу, на протязі якого сума чистих доходів, дисконтованих на момент початку виробничої діяльності за проектом, стане рівною сумі інвестицій. Термін окупності (Ток) розраховується за формулою

$$ТОІ = \frac{\left(\sum_{i=1}^n \frac{ЧГН_i \cdot ІС}{(1+d)^i} \right)}{I_{ср}}$$

де:
 $\left(\sum_{i=1}^n \frac{ЧГН_i \cdot ІС}{(1+d)^i} \right)_{ср}$ середня сума чистого грошового потоку за період часу прийнятий в розрахунках (місяц, квартал, рік).

ІС - сума інвестицій за проектом, тис.грн;

За даними табл.3.2 інвестиції у сумі 39574,9 тис.грн. окупляться майже за 3,5 роки.

$T_{ок} = 3,42$ роки

Висновки до розділу 3:

Згідно із проведеним аналізом компанії було встановлено, що продажі компанії значно перевищують її виробничі потужності. «Вузким» місцем виявилась Заготівельна ділянка. Було запропоновано змінити застаріле обладнання на нове з більшою потужністю, що дозволить скоротити штат цієї ділянки та збільшити виробництво так, що стане можливим отримати додатково щонайменш 35 млн.грн на рік. Замовники будуть більше задоволені, бо не доведеться чекати більш ніж пів року поки почнуть виготовляти їх замовлення, а інвестиції окупяться менш ніж за 4 роки

ВИСНОВКИ

За результатами кваліфікаційної роботи бакалавра здійснено удосконалення виробничої логістики підприємства на прикладі ТОВ «ОЛИС»

Проведені дослідження дозволили сформулювати ряд висновків теоретичного та науково-прикладного характеру:

1. Досліджено теоретичні основи логістики. Встановлено, що менеджмент у сфері логістики відіграє ключову роль, оскільки не тільки координує рух товарів та послуг, а й сприяє оптимізації виробничих циклів, зниженню витрат і підвищенню загальної продуктивності та ефективності організації

2. Встановлено, що ефективність виробничих процесів на сучасних підприємствах з виробництва обладнання в Україні безпосередньо залежить від якісно організованої виробничої логістики. Виробнича логістика — це спеціалізована галузь логістики, що фокусується на оптимізації внутрішньовиробничих потоків товарів, матеріалів та інформації. Окреме важливе питання у виробничій логістиці відповідність обладнання тим завданням що стоять перед компанією.

3. Проаналізовано тенденції ринку виробників промислового обладнання. Встановлено що попит на обладнання залежить від кількості виробництва аграрної продукції (зокрема, для підприємства що досліджувалось – від зернових). Проведено аналіз аграрного ринку. Встановлено суттєве зменшення площ під вирощування пшениці, що обумовлено тим, що раніше найбільше всього вона вироблялась у Запорізькій, Одеській, Харківській, Дніпропетровській, Херсонській та Миколаївській областях, що є найбільш постраждалими від військових дій. Також, встановлено, що незважаючи на це попит на обладнання зростає, бо є потреба у відновленні існуючих підприємств що пошкоджені та малі виробники аграрної продукції почали замовляти власні переробні комплекси (що дає їм

надію на збереження та обробку продукції краще ніж на великих підприємствах, що потерпають від обстрілів)

4. Проведено PESTEL – аналіз за результатами якого надані рекомендації, зроблено оцінку стану конкурентоспроможності з побудовою багатокутника, що показали конкурентоспроможність ТОВ «ОЛІС».

5. На підставі поведеного SWOT-аніалізу та аналізу господарської діяльності підприємства встановлено що серед іншого є слабкі сторони, що заважають розвитку підприємства. А саме, низька виробнича потужність на Заготівельній ділянці. Запропоновано ряд рекомендацій серед яких – частково оновити обладнання ділянки на сучасне більш економічне, з більшою виробничою потужністю та яке потребує меншу кількість персоналу для обслуговування.

6. Розрахунки дозволили встановити можливість скорочення штату з 19 до 14 осіб на Заготівельній ділянці, що економить 570,96 тис.рік. А збільшення виробничої потужності дозволить отримати додатково щонайменш 35000,00 тис.грн. Аналіз інвестиційної привабливості проекту дозволив встановити, що інвестиції у розмірі 39574,90 тис.грн окупяться за 3,42 роки . Відповідно Чистий приведений дохід проекту складає 8415,34 тис.грн за 5 років реалізації проекту, а Індекс доходності – 1,21

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Фролова Л.В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти. Монографія. Донецьк. ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. 2004. - 192 с.
2. Kompedium wiedzy o logistyce / Pod redaksja Elzbieci Golemskiej. Warszawa, Poznan: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1999. - 315 s.
3. Криканський Є. Логістичне управління: підручник. Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка". 2005. - 684 с.
4. Бажин І.І. Логістичний менеджмент: підручник. Харків: Консум, 2005. - 440 с.
5. Григорак М. Ю., Кулик В. А. Теоретичні засади логістичного менеджменту / Проблемы подготовки профессиональных кадров по логистике в условиях глобальной конкурентной среды: VI МНПК. Сборник докладов. - К.: НАУ, 2008. - с. 122 - 127.
6. Шандрівська О. Є., Кузяк В. В., Хтей Н. І., за ред. Є. В. Крикавського. Логістичний менеджмент. Теоретичні основи: посібник. Львів. Видавництво Львівської політехніки. 2014 - 196 с.
7. Пономаренко В. С., Таньков К. М., Лепейко Т. І. Логістичний менеджмент: Підручник. Х. ВД «ИНЖЕК», 2010. - 440 с.
8. Кулик В.А., Григорак М.Ю., Костюченко Л.В. Логістичний менеджмент: навч. посіб. К. Логос. 2013.-268 с.
9. Кулиняк І.Я., Боцман Ю.С. Концепція "Бережливе виробництво" як метод ефективної організації виробничого процесу підприємств. УДК 658.51 Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 14, 2016. 408-412. URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/85.pdf>

10. Lai Kee-hung. Just-in-time logistics. British Library Cataloguing in Publication Data. ISBN: 978-0-566-08900-8. s. 207. URL: [https://ftp.idu.ac.id/wp-content/uploads/ebook/ip/LOGISTIK/document \(4\)-0908.pdf](https://ftp.idu.ac.id/wp-content/uploads/ebook/ip/LOGISTIK/document%20(4)-0908.pdf)
11. Бондаренко С. М. Система “Бережливе виробництво плюс шість сігм” як інструмент підвищення якості бізнес-процесів та сталого розвитку підприємства. УДК 338.45 Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід № 17/2022. с. 62-67. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20338/1/БондаренкоС.М_Inv%2B17%2B2022_St9.pdf
12. Доманцевич Н.І., Закусілов А.П., Плеша І.В. Сертифікація товарів і послуг. Львів. Видавництво Львівської комерційної академії. 2002. - 96 с.
13. Негода А., Русак Д. Міжнародна логістика та глобальні ланцюги постачань: навчальний посібник у схемах. К., 2023. – 268 с.
14. Лямзін А. О., Блошкіна Д. А. «AGILE/SCRUM» як сучасний механізм SMART технологій та реалізації його принципів в транспортному процесі управління вантажопотоку сільгосппродукції підприємства. International periodic scientific journal «SWorld Journal». Svishtov, Bulgaria. 2019. Issue 2. Part 1. – P. 12–15. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/57327>
15. Busher J. Tyndall G. Logistics excellence. Manag. accoun. – 1987. – № 8. – P. 32-39
16. Terminology in Logistics. ANNEX Dictionary. European Logistics Association, 1994
17. Крикавський Є. В. Логістика Основи теорії: підручник. Львів. Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2004.-416 с.
18. Пономарьова Ю. В. Логістика: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 328 с.
19. Чухрай Н. Патора Р. Інновації та логістика товарів. Львів. Вид-во Національного університету „Львівська політехніка”, 2001.-262 с.

20. Романович Є.В., Козар Л.М., Виробнича логістика: Навч.посібник. Харків. УкрДАЗТ, 2005. 230 с.
21. Білоцерківський, О. Б., Брінь П. В., Замула О. О., Ширя'єва Н. В. Логістика. навч. пособ. Харків. НТУ «ХП1», 2010. - 152 с.
22. Шалева О. І. Логістика : конспект лекцій. Львів. Видавництво Львівської комерційної академії, 2015. -112 с.
23. Крикавський Є. Логістика для економістів: підручник. Львів. Видавництво Львівської політехніки. 2014. - 476 с.
24. Марченко В.М., Жартівка В.В. Логістика: Підручник. Київ. Видавничий дім «Артек», 2018. 312 с.
25. Білоцерківський О. Б., Брінь П. В., Замула О. О., м Ширяєва Н. В. Логістика : навч. посібник. Харків. НТУ «ХП1». 2010. – 152 с.
26. Крикавський Є. Логістика: навч. посіб. Л. Вид-во ДУ «Львів, політехніка». 1999. — 264 с.
27. Сумець О. М., Кононов І.О., Огієнко О.С., Телепнева О.С., Янковська В.А. Виробнича логістика : навч. Посібник. Харків : ТОВ «Пром-Арт», 2021. – 120 с.
28. Романович Є.В., Козар Л.М. Виробнича логістика: навч.посібник. Харків. УкрДАЗТ, 2005. - 230 с.
29. Сумець О. М. Сиромятніков П.С. Виробнича логістика: технічні системи і прийоми раціоналізації переміщення матеріальних потоків: навч. посібник. Х. ТОВ «Пром-Арт». 2018. – 100 с.
30. Романович Є.В., Козар Л.М., Запара В.М. Виробнича логістика: навч. посібник. Харків. УкрДАЗТ. 2007. - 302 с.
31. Богомолова Є.В., SWOT-аналіз: теорія та практика застосування, Вісник Економічний аналіз: теорія та практика, 2004, 57с.
32. Вдовіна С.Б., SWOT-аналіз інноваційного проекту, Вісник ІТпортал, 2014, 2с.
33. Грішина С.В., Переваги та обмеження аналізу, Вісник Актуальні питання економічних наук, 2009, 4с.

34. Подгорнов В.В., SWOT-аналіз як інструмент управління інтегрованої економічної системи, Вісник Економіка, 2012, 5с.

35. Економічне обґрунтування проекту, URL: <https://www.slideshare.net/>

36. Офіційний сайт ТОВ «ОЛІС». URL: <https://www.olis.com.ua/>

37. 9-й випуск інфографічного довідника 2021-2022 «Агробізнес України під час війни». Сайт Агробізнес України. URL: <https://agribusinessinukraine.com/> (дата звернення 27.05.2024)

ДОДАТКИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Матеріали
міжнародної науково-практичної
конференції



КОНФЕРЕНЦІЯ ПРОВЕДЕНА В
РАМКАХ ЗАХОДІВ З НАГОДИ
150-РІЧЧЯ НЛТУ УКРАЇНИ

16-17 травня 2024 р., м. Львів

Національний лісотехнічний університет України (м. Львів)
 Львівський національний університет імені Івана Франка (м. Львів)
 Національний університет «Львівська політехніка» (м. Львів)
 Національний університет «Одеська політехніка» (м. Одеса)
 Одеський національний економічний університет (м. Одеса)
 Волинський національний університет імені Лесі Українки (м. Луцьк)
 Національний транспортний університет (м. Київ)
 Державний університет «Житомирська політехніка» (м. Житомир)
 Харківський національний автомобільно-дорожній університет (м. Харків)
 Західне міжрегіональне управління лісового та мисливського господарства (м. Львів)
 Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського (м. Київ)
 Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
 Українська Асоціація Маркетингу
 Українська асоціація з розвитку менеджменту та бізнес-освіти
 Донецький національний університет імені Василя Стуса (м. Вінниця)
 Batumi Navigation Teaching University, м. Батумі, Грузія
 Swedish University of Agricultural Sciences, м. Уппсала, Швеція
 Eberswalde University for Sustainable Development, м. Еберсвальде, Німеччина
 University of Agricultural Sciences and Veterinary Medicine Cluj-Napoca, Румунія
 Institute of Rural and Agricultural Development of the Polish Academy of Sciences, м. Варшава, Польща
 Pennsylvania State University, м. Стейт-Колледж, США



МАТЕРІАЛИ



Міжнародної науково-практичної конференції

«Сучасні виклики розвитку менеджменту та маркетингу в умовах євроінтеграції»

16-17 травня 2024 р.

Конференція відбулась в рамках заходів з нагоди 150-річчя НЛТУ України

ЛЬВІВ СПОЛОМ 2024

УДК 005
М 33

«Сучасні виклики розвитку менеджменту та маркетингу в умовах євроінтеграції», міжнародна наук.-практ. конф. (2024; Львів).

Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики розвитку менеджменту та маркетингу в умовах євроінтеграції», 16-17 травня 2024 р. – Львів: СПОЛОМ, 2024. 360 с. Бібліогр. в кінці ст.

У збірнику представлені матеріали науково-практичної конференції, що відбулась в рамках заходів з нагоди 150-річчя НЛТУ України, присвячені актуальним проблемам, викликам та перспективам розвитку менеджменту та маркетингу та вищої освіти в умовах євроінтеграційних процесів. Зокрема: проблеми і перспективи розвитку теорії менеджменту та маркетингу в контексті сталого розвитку, виклики та перспективи розвитку публічного управління та освіти в умовах війни і в поствоєнний період, управління розвитком секторів економіки на засадах сталого розвитку, актуальних питань маркетингу, фінансів, логістики та бізнес-комунікацій в умовах цифровізації економіки країни. Авторським колективом збірника є провідні вчені та молоді науковці, аспіранти та студенти України, Німеччини, Чехії, Польщі, Швеції, США, Грузії та Румунії.

Тези доповідей відтворені з авторських оригіналів, поданих до оргкомітету. За точність та оригінальність інформації, зміст матеріалів, достовірність фактів, посилань, правопису, економіко-статистичних та інших даних, а також за використання матеріалів, що не рекомендовані до відкритої публікації, відповідальність несуть автори опублікованих матеріалів. При використанні матеріалів конференції у будь-якій формі, посилання на збірник обов'язкове.

Рекомендовано до друку Вченою радою Навчально-наукового Інституту екологічної економіки і менеджменту НЛТУ України (протокол № 5 від 21.05.2024 р.)

Головний редактор: завідувачка кафедри менеджменту та маркетингу
к.е.н., доц. **Олена Максимець**

Редакційна колегія:

д.е.н., проф. **Анатолій Дейнека**

д.е.н., проф. **Євген Борщук**

д.держ.упр., проф. **Надія Калашник**

д.е.н., проф. **Петро Гарасим**

д.е.н., проф. **Ігор Соловій**

к.геогр.н., проф. **Іон Дубовіч**

к.е.н., доц. **Микола Матвеев**

к.е.н., доц. **Павло Динька**

Відповідальна за випуск: к.е.н. доц. **Евеліна Кульчицька**

Верстка та макет: ст. викладач **Тетяна Вайданич**

ISBN 978-617-8450-05-2

© Автори, 2024

© НЛТУ України, 2024

© Вид-во «СПОЛОМ», 2024

**РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ОРГАНІЗАЦІЙНОМУ
ПРОЄКТУВАННІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

Дрозюк В.І., магістр 2 курсу спеціальності 073 «Менеджмент»

Кара Г.І., магістр 2 курсу спеціальності 073 «Менеджмент»

**Дроздова В.А., доцент кафедри менеджменту і логістики, кандидат
економічних наук**

Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

За останні десять років відбувся вражаючий прогрес у сфері цифрових технологій, який змінив їх застосування з несуттєвої зручності на необхідну умову для підтримки конкурентної переваги. Цінність цифрових технологій полягає, перш за все, у здатності підвищити операційну ефективність, оптимізувати процеси та налагодити взаємодію з клієнтами, покращити якість та знизити операційні витрати [1]. Це, у свою чергу, примножує задоволеність клієнтів і позитивні відгуки респондентів.

Так, хмарні технології дозволяють зберігати та обробляти великі обсяги даних без необхідності використовувати власне обладнання. Google Workspace або Microsoft Office 365 - приклади таких технологій. Інтернет речей (IoT) дозволяє підключати різні пристрої та обладнання до Інтернету для збору та аналізу даних в реальному часі. Сенсори використовуються для відстеження стану обладнання чи моніторингу виробничих процесів.

Застосовуючи цифрові технології та стратегії, компанії можуть оптимізувати свою діяльність і підвищити ефективність, що в результаті сприятиме зростанню поточних доходів та забезпечить конкурентну перевагу на ринку [2, с. 152].

Цифровізація відіграє важливу роль у підтриманні продуктивності та стійкості роботи підприємств шляхом істотних поліпшень в керуванні на всіх рівнях, включаючи технологічні та ділові процеси. Використання передових виробничих технологій і глибокий аналіз інформації дозволяє ефективно прогнозувати майбутні зміни у структурних елементах і підсистемах організації [3].

В контексті розробки стратегії цифрової трансформації компаніям важливо створити систему класифікації цифрових технологій, яка б визначала їх доступність та ефективність застосування в конкретних умовах підприємства, серед них:

-базові технології, необхідні для започаткування процесу цифрової трансформації;

-критичні технології, які забезпечують повне впровадження цифрової трансформації;

-проривні технології, що дозволяють перейти від традиційних до повністю цифрових операцій.

Впровадження змін у бізнес-модель інтегрує технології в усі аспекти бізнесу, включаючи імплементацію нових систем програмного забезпечення, автоматизацію процесів і оцифрування даних, щоб допомогти компаніям

охопити ширшу аудиторію для конкурентної переваги на ринку [4]. Ініціативи цифрової трансформації передбачають впровадження технологічних досягнень та інтеграцію цифрових інструментів і процесів в існуючу бізнес-модель.



Рис. 1. Джерело: [2]

Таким чином, використовуючи цифрові технології, підприємства можуть оптимізувати роботу, покращити взаємодію з клієнтами та підвищити загальну ефективність, щоб отримати позитивні результати у вигляді економії коштів, збільшення продуктивності та прибутковості. Крім того, такі ініціативи дозволяють компаніям адаптуватися та ефективно реагувати на мінливі ринкові тенденції і запити споживачів, щоб відкрити нові шляхи для зростання та інновацій, зокрема дослідження нових джерел доходу та посилення ролі на ринку. Підприємства можуть краще позиціонувати себе як лідерів галузі та забезпечити довгостроковий успіх в цифрову епоху, впроваджуючи ініціативи цифрової трансформації.

Проте, варто також враховувати потенційні ризики, пов'язані з відсутністю таких технологій. Невпровадження цифрових інновацій може призвести до втрати конкурентоспроможності, зростання витрат, зменшення ефективності та збільшення вразливості перед кіберзагрозами. Крім того, відсутність цифрових технологій обмежує здатність до розвитку та інновацій, що може негативно позначитися на перспективах підприємства в майбутньому. Себто, для забезпечення стійкості та успішності на ринку сьогоднішні підприємства мають стрімко адаптуватися до цифрового середовища та активно впроваджувати цифрові технології у свою діяльність.

В той же час, законодавче регулювання цифровізації все ще не дотягує до сучасних потреб і залишається у процесі формування.

Наразі до законодавчої бази, що покликана регулювати процес цифровізації економіки в Україні, входять Закони України «Про Національну програму інформатизації», «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні», «Про електронні документи та електронний документообіг» та «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги».

Попри наявність згаданих законодавчих актів, нормативно-правове регулювання цифровізації не можна назвати достатнім, оскільки:

-більшість актів лише встановлюють загальні засади для цифровізації сфери економіки і державного сектору;

-тільки деякі акти зачіпають окремі сфери економіки і не пропонують уніфікованого механізму для впровадження цифрових технологій в будь-який сектор підприємництва.

Отже, сьогодні ставить перед нами завдання інтеграції цифрових технологій та оптимізації бізнес-процесів. Імплементация цифрових технологій є критично важливою для сучасного підприємства з урахуванням широкого спектру переваг, які вони можуть принести. Водночас, неурегульованість у нормативно-методологічній сфері, недостатній досвід та кваліфікація, а також відсутність локальних технологій створюють нові інноваційні загрози та ризики [5]. Тому, розробка чітких законодавчих рамок для цифровізації є нагальною потребою. У зв'язку з чим, оперативне впровадження підприємствами цифрових технологій у свою діяльність слід підкріпити широкою та чітко структурованою нормативно-правовою рамкою.

Список використаних джерел

- 1.Kovalenko V., Kovalenko E., Yakovleva T. Digital business models and company growth opportunities in the energy market. E3S Web of Conferences. EDP Sciences, 2021. Т. 250. С. 6. URL: https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/abs/2021/26/e3sconf_tresp2021_06006/e3sconf_tresp2021_06006.html (дата звернення 05.05.2024)
- 2.Кравченко М.О., Салабай В.О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 26. С. 148 – 153. URL: <https://ela.kpi.ua/items/c57cbd44-2339-4a9f-b7cb-f2297bf0c84d> (дата звернення 05.05.2024)
- 3.Catlin T., LaBerge L. & Varney S. (2018) Digital strategy: The four fights you have to win. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/digital-strategy-the-four-fights-you-have-to-win> (дата звернення 05.05.2024)
- 4.Moffa Anthony (18.12.2023). The Value of Digital Transformation. URL: <https://www.ptc.com/en/blogs/iiot/the-value-of-digital-transformation> (дата звернення 05.05.2024)
- 5.Ткачук Г.О. «Цифрові» трансформації: взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2019. Т.11, вип. 4. С. 42-50.

УДК 005.963.6:005.591.6:004.67

Дроздова В.А., Таранова Д.Ф., Кара Г.І. Ділове адміністрування процесів організації діяльності підприємств в умовах діджиталізації

Drozдова V., Taranova D., Kara G. Business administration of the processes of organizing the activities of enterprises in the minds of digitalization

Анотація. Метою статті є аналіз сутності цифрових технологій, їхньої ролі у сфері підприємництва, а також, аналіз проблем та стратегії впровадження цифрових технологій в діяльність підприємства. Оскільки для сучасного бізнесу притаманно пришвидшення всіх бізнес-процесів завдяки можливостям діджиталізації, то актуальним стає впровадження технічних та технологічних змін у всі сфери життєдіяльності підприємства. Завданням статті є з'ясування поняття цифрової трансформації та цифрових технологій та користі, що отримує підприємство при їх застосуванні; встановлення складових що впливають на процес впровадження цифрових технологій у підприємницьку діяльність, з'ясування проблем з якими потенційно може стикатись підприємство при їх впровадженні, а також, переваг для організації бізнес-процесів, що дає перехід до цифрового середовища. Аналізуються думки спеціалістів, щодо використання інформаційних технологій та підвищення завдяки ним ефективності бізнес процесів. Необхідно підкреслити, що для успішного впровадження змін керівництво повинно розробити порядок дій - стратегію впровадження, що дозволить на всіх етапах підтримувати кроки щодо діджиталізації. Проблема якісного адміністрування є актуальною, бо потрібно приділяти увагу не тільки технічній/технологічній складовій, але й роботі із персоналом, який не завжди розуміє потребу у змінах та може спричиняти опір. Окремо зазначено, що зміни у бізнес-процесах підприємств потребують законодавчої підтримки від держави, бо частина процесів обов'язково повинна бути урегульована нормативними актами.

Ключові слова. Діджиталізація, ділове адміністрування, інновації, ключові показники ефективності, цифрова трансформація, цифрові технології.

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасний бізнес характеризується вдосконаленням задоволення потреб споживачів через Інтернет, що призводить до зміщення акценту на цифрові джерела прибутку та канали комунікації. За допомогою цифрової економіки споживачі мають доступ до різноманітних цифрових продуктів та послуг, що змушує підприємства шукати нові конкурентні переваги в цифровому просторі.

Основним критерієм використання цифрових технологій у бізнес-середовищі є прагнення до зростання підприємства, збільшення доходів та підвищення продуктивності, використовуючи методи, недоступні за традиційних підходів до ведення бізнесу.

Отже, обговорення використання технологій (зокрема цифрових), що дозволяють досягти високого ступеню конкурентоспроможності на ринку, є дуже актуальним для підприємств всіх галузей та відповідає сучасним процесам діджиталізації

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Дослідженням питання цифрових технологій в діяльності підприємства займалися різні науковці. Значну увагу проблемам розвитку та поширення цифрових технологій, процесах трансформації та їхній ролі у адмініструванні бізнес операцій приділяли такі вітчизняні дослідники, як М. Кулинич [1], О. Гудзь [2], В. Рубан [3], В. Л. Кримняк, Н. В. Шульпіна [4], В., І. В. Токмакова, Д. А. Шатохіна [5], Г. Лопушняк, Р. Милянник [6], В. та інші. Також, Олівер Гасман, Каролін Франкенбергер, Мікаела Шик запропонували 5 шаблонів бізнес-моделей [7].

Однак, досліджено не в повному обсязі суть цифрових технологій у сфері підприємництва, що виправдовує подальші теоретичні дослідження в цьому напрямі.

Формулювання цілей дослідження.

Основною ціллю статті є проведення дослідження сутності цифрових технологій, їхньої ролі у сфері підприємництва, а також у проблем та стратегій впровадження цифрових технологій в діяльність підприємства

Виклад основних результатів та їх обґрунтування.

Цифрова трансформація – це інтеграція цифрових технологій у всі аспекти бізнесу, яка докорінно змінює те, як бізнес працює та надає цінність своїм клієнтам. Це передбачає впровадження цифрових інструментів і стратегій для оптимізації процесів, підвищення ефективності та покращення досвіду клієнтів, а також оцифрування даних, автоматизацію завдань і використання аналітики для прийняття обґрунтованих рішень [8].

Цифрові технології – це не просто застосування технологій чи цифрового контенту до існуючих процесів, цифрова трансформація вимагає від компаній переоцінки поточних процесів і оновлення чи заміни їх за потреби. Ділове адміністрування процесів завдяки більш широкому впровадженню діджиталізації може докорінно змінити існуючі процедури.

Застосовуючи цифрові технології та стратегії, компанії можуть оптимізувати свою діяльність і підвищити ефективність, що може сприяти зростанню доходів. Крім того, дані, зібрані та проаналізовані за допомогою цифрової трансформації, дають цінну інформацію, на підставі якої прийняття рішень може відбуватись на підставі більш якісних даних і може оптимізувати отримання прибутку [9].

Цифрова трансформація також сприяє кращому спілкуванню та співпраці між командами, що особливо важливо, оскільки все більше команд працюють віддалено, що сприяє покращенню координації та швидшому ухваленню рішень. Цінність цифрової трансформації полягає в її здатності трансформувати традиційні робочі процеси та операції в більш ефективні та гнучкі процеси, щоб підприємства залишалися конкурентоспроможними в епоху цифрових технологій [10].

Використовуючи цифрові технології та інтегруючи їх у різні аспекти діяльності, компанії можуть оптимізувати свої процеси, автоматизувати повторювані завдання та підвищити загальну продуктивність. Впровадження цифрових інструментів, таких як хмарні обчислення, аналітика даних і програмне забезпечення для автоматизації, може допомогти оптимізувати

розподіл ресурсів, зменшити помилки вручну та забезпечити аналіз даних у реальному часі. Це не тільки економить час і зусилля, але й дозволяє компаніям приймати рішення на основі даних, визначати сфери, які потребують вдосконалення, і швидше адаптуватися до змін ринку для отримання конкурентної переваги.

Підприємства можуть оптимізувати свою діяльність, автоматизувати повторювані завдання та підвищити ефективність, використовуючи цифрові технології. Це також може сприяти економії коштів, підвищенню продуктивності та кращому розподілу ресурсів [11].

Цифрові технології дозволяють підприємствам адаптуватися до динаміки ринку, що швидко змінюється, і задовольняти потреби клієнтів, що постійно змінюються. Такі ініціативи можуть допомогти компаніям використовувати дані та аналітику, щоб отримати цінну інформацію для прийняття кращих рішень, а також виявити нові можливості для зростання [12].

Однак, для впровадження цифрових технологій у підприємницьку діяльність необхідно врахувати декілька складових:

1. Використання цифрових технологій у сфері підприємництва є комплексним процесом з численними взаємопов'язаними цілями, спрямованими на широкомасштабну оптимізацію процесів, відділів та бізнес-екосистеми.

2. Людський фактор відіграє важливу роль при цифровій трансформації підприємств. Слід враховувати, що не всі працівники швидко адаптуються для використання цифрових технологій. Окрім того, для повноцінної роботи підприємства необхідно комбінувати людський фактор та цифрові технології, всі працівники на дистанційній роботі не зможуть забезпечити повноцінну роботу підприємства.

3. Підбір стратегії використання цифрових технологій для максимального використання потенціалу підприємства та нових технологій з метою створення позитивного впливу від їх взаємодії. Тому перед впровадженням цифрових технологій, необхідно проаналізувати потреби підприємства та цілі, які необхідно задовільнити цифровізацією.

При впровадженні цифрових технологій на підприємствах необхідно розглянути проблеми, з якими можливо зіткнутися:

1. Нестача фінансових ресурсів для використання цифрових технологій.
2. Недостатній рівень цифрової грамотності та необхідних навичок у працівників.
3. Недостатня гнучкість та відкритість підприємств для переведення робочих процесів у цифровий формат.
4. Відсутність розуміння того, як цифрові технології будуть адаптовані під уже існуючі робочі процеси, у взаємодії не лише внутрішніх структур підприємств, а й застосування цифрових технологій із зовнішніми партнерами та органами державної влади.

Використання інформаційних технологій, включаючи Інтернет, для організації бізнес-процесів підприємств через цифровізацію та перехід до цифрового середовища, дає змогу підприємствам:

- покращити ефективність внутрішніх бізнес-процесів, зменшити їхню бюрократичність;
- зменшити час, потрібний для виконання різних процесів на підприємстві;
- оптимізувати організаційну структуру шляхом зменшення кількості працівників та ієрархічних рівнів;
- перейти з паперового документообігу на електронні та хмарні системи;
- збільшити швидкість обробки запитів клієнтів та покращити їх обслуговування;
- підвищити рівень задоволення клієнтів;
- зменшити витрати на рекламу, перейшовши на більш доступні канали, такі як соціальні мережі та месенджери;
- автоматизувати процес формування звітів та контролю за кожним етапом для мінімізації витрат часу та зусиль, а також для підтримки прозорого бізнесу.

Результати цифровізації операційної діяльності, зокрема бізнес-процесів, можуть бути виявлені через застосування таких інструментів:

«- інформаційно-комунікаційні технології, для уніфікованої комунікації та незалежності від місця перебування (Zoom, Viber, Telegram, Skype, WhatsApp, тощо);

- програмні продукти (BAS, BAS ERP, Bitrix 24 та інші); - технології електронного обміну даними (EDI – Electronic Data Interchange),

- методи і техніки аналізу й обробки великих даних (так звані технології Big Data), - технології хмарних (Cloud Computing) та туманних обчислень,

- інтелектуальні технології, такі як машинне навчання, - впровадження гібридних рішень. діяльності»[13].

Гнучкість підприємств у реагуванні на зміни на ринку та використання цифрових технологій дозволяє їм пристосовуватися до сучасних умов та задовольняти потреби споживачів. Для того, щоб підприємство залишалося актуальним і визнаваним як лідер у використанні цифрових технологій, керівництво має:

1. Розробити сучасну стратегію взаємодії зі споживачами продукції або послуг. У XXI столітті змінюється споживча поведінка, тому підприємствам важливо швидко пристосовуватися до нових реалій, щоб надавати свої продукти або послуги вчасно і з урахуванням потреб своїх клієнтів.

2. Аналізувати діяльність конкурентів. В епоху цифровізації особливу увагу потрібно звертати на аналіз активності конкурентів, їхні дії та поведінку, щоб вчасно реагувати та покращувати свій бізнес. Важливо тримати підприємство на курсі технологічного прогресу та впроваджувати нові інструменти для зміцнення своєї позиції на ринку.

3. Робота з даними. На сьогодні існує велика кількість доступних наборів та інструментів для інтеграції, які можна використовувати для впровадження потрібних технологій у бізнес-процесах. Ці інструменти дозволяють використовувати готові рішення, які можна легко впровадити у всі відділи підприємства, об'єднуючи їх у єдиний механізм.

4. Вдосконалення внутрішніх комунікацій. Усі рівні організаційної структури підприємства мають мати доступ до значної частини інформації. Це

суттєво впливає на оперативність та якість ухвалення управлінських рішень. Часто виникає ситуація, коли керівництво не має достатньої інформації щодо подій на виробництві або в інших структурних підрозділах, що може призвести до неадекватних рішень і, в наслідок цього, зниження продуктивності.

Важливо відзначити, що для отримання переваг цифрових технологій керівництво підприємства має розробити стратегію впровадження цифрових технологій, узгодивши всі складові: інформацію, дані, процеси, технології, людський фактор і так далі.

Стратегія впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси повинна включати декілька підходів:

1. Визначення чіткої стратегії диджиталізації та цифрових інновацій. Кожне підприємство має своє бачення того, що воно хоче досягти. Важливо, щоб керівництво чітко визначилося, як саме планує реалізувати цей підхід в сфері диджиталізації та цифрових інновацій. Бажано, щоб бачення було чітко оформлене зверху вниз, щоб всі співробітники мали зрозумілу картину того, які кроки слід вживати під час впровадження бізнес-процесів. Крім того, необхідно, щоб виконання цих процесів було чітко зафіксоване в корпоративній культурі підприємства.

Для реалізації цього підходу рекомендується керівництву підприємства організувати зустрічі та встановити чіткі та конкретні цілі. Також доцільно скласти список завдань, необхідних для відповідності корпоративному баченню цифрових інновацій. Важливо також виділити фінансові ресурси для досягнення цілей та покращення існуючих бізнес-процесів. Повідомлення про цільові задачі та корпоративне бачення, а також розширення можливостей диджиталізації для всіх працівників на підприємстві, також є необхідними кроками.

2. Стимулювання культури цифрової інновації на підприємстві є ключовим. Для переходу до диджиталізації необхідно переглянути корпоративну культуру всередині компанії. Працівникам доведеться залишити за собою старі бізнес-процеси, які були звичними на традиційному підприємстві, оскільки вони не відповідають новим цифровим вимогам. Наприклад, відмова

від паперу може стати викликом для тих, хто звик працювати з паперовою документацією [6].

Для впровадження даного підходу керівництву підприємства бажано включити у план дій з впровадження цифровізації різноманітні заходи (тренінги, семінари, тощо), що дозволять в першу чергу зрозуміти важливість впровадження змін, а у другу чергу навчать користуванню!

3. Введення та активне застосування ключових показників ефективності (далі – КПЕ). Такі показники мають бути чітко визначені для оцінки ефективності виконання бізнес-процесів та загальної роботи підприємства. Важливо зазначити, що багато керівників вважають КПЕ важливим показником успішності. Таким чином, КПЕ мають бути зрозумілими та легко вимірюваними для працівників, а також реалістичними, досяжними та можливими для впровадження.

4. Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві за допомогою автоматизації є невід’ємною складовою цифрової трансформації. Вона сприяє підвищенню продуктивності бізнес-процесів та уникненню зайвого дублювання при виконанні тих чи інших процесів. Така, навіть часткова, автоматизація бізнес-процесів допомагає досягти кращих результатів. Тому, важливо для керівництва підприємства чітко визначити, які бізнес-процеси на підприємстві можна автоматизувати, задля зменшення витрат часу та грошей, а також, дозволить підвищити продуктивність роботи, заощадити час, поліпшити якість продукції (послуг) та контроль за ними, тощо.

5. Впровадження концепції штучного інтелекту. Під час впровадження цифрових технологій на підприємстві, керівництво зіткнеться з обширним обсягом даних. Отже, важливо оптимізувати збір даних для їх ефективного використання. Штучний інтелект стає важливим інструментом для обробки великих обсягів даних, які надходять.

Це допомагає ідентифікувати та систематизувати проблеми, що спричиняють негативні тенденції в реальному часі, що в свою чергу сприяє

прийняттю своєчасних управлінських рішень з питань діяльності підприємства та зменшує ризики його банкрутства.

6. Створення відділу аналізу даних на підприємстві є ключовим. За допомогою цифрових технологій в підприємницькій сфері накопичується величезний обсяг даних, що може стати проблемою без належної аналітики. Важливо розуміти, як ці дані впливають на бізнес-процеси та систематизувати їх для ефективного управління, щоб використовувати їх на користь підприємства.

Висновок та перспективи подальших досліджень. У сучасну цифрову епоху підприємствам необхідно адаптуватися та розвиватися, щоб залишатися конкурентоспроможними. Застосовуючи цифрову трансформацію, підприємства можуть встановлювати чіткі цілі та відповідним чином узгоджувати свої стратегії, щоб залишатися на випередженні, задовольняти мінливі вимоги клієнтів і зрештою досягати довгострокового успіху.

Таким чином, використовуючи цифрові технології, підприємства можуть оптимізувати роботу, покращити взаємодію з клієнтами та підвищити загальну ефективність, щоб отримати позитивні результати у вигляді економії коштів, підвищення продуктивності та підвищення прибутковості. Крім того, такі ініціативи дозволяють компаніям адаптуватися та ефективніше реагувати на мінливі ринкові тенденції та запити споживачів, щоб відкрити нові шляхи для зростання та інновацій, дозволяючи їм досліджувати нові джерела доходу та розширювати охоплення.

Перехід до цифрових технологій ускладнюється низкою факторів, таких як відсутність кваліфікованих фахівців у цій галузі, складнощі у відмові від традиційних аналогових продуктів на користь цифрових рішень та консервативні погляди вищого керівництва підприємства.

Проте, на сьогодні можна стверджувати з упевненістю, що цифрові технології будуть продовжувати активно розвиватися. Перед Україною стоїть ціль у досягненні таких КРІ до 2030Е:

«- 65% - частка цифрової економіки в загальному ВВП України в 2030Е;

- 99,9% українських домогосподарств мають широкосмуговий доступ до мережі Інтернет (ШСД);
- 100% - покриття території України 4G–5G;
- 99% усіх автомобільних і залізничних магістралей та 95% сільської місцевості покрито технологіями мобільного Інтернету;
- 99,9% громадян мають цифрову ідентифікацію (citizen-card, Mobile ID) та технічні можливості користуватися довірчими послугами тощо» [14].

Враховуючи плани щодо глобального покриття мережею Інтернет території України та широкого застосування її у економіці, то потенційно можливо очікувати суттєво зростання кількості споживачів/клієнтів що користуватимуться послугами компаній саме через Інтернет. У зв'язку з наростаючою важливістю цифрової трансформації в діяльності підприємств планується проведення подальших наукових досліджень у напрямку визначення того, яку роль цифровізація відіграє у забезпеченні економічної безпеки підприємства.

Окремо, слід зазначити, що всі нововведення, що відбуваються у бізнесі повинні бути урегульовані на законодавчому рівні. Процеси діджиталізації стрімко розвиваються, що потребує уваги від законодавців та бізнес-спільноти, щодо швидкого реагування на сучасні потреби та прийняття відповідних нормативних актів, що дозволять користуватись перевагами технологій на законних підставах.

Список використаних джерел

1. Кулинич М. Б. Цифрова трансформація вітчизняних підприємств в сучасних умовах. *Економіка, управління та адміністрування*. – 2019. – № 3 (89). – С. 8–15.
2. Гудзь О. Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. – 2018. – № 2. – С. 4–12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмебі_2018_2_3. (дата звернення: 28.04.2024).

3. Рубан В. В. Цифровий маркетинг: роль та особливості використання. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. – 2017. – Вип. 2(2). – С. 20–25.
4. Шульпіна Н. В., Кримняк Л.С. Особливості впровадження сучасних технологій в управління персоналом в Україні. URL: <http://surl.li/tfvjj> (дата звернення: 28.04.2024).
5. Токмакова І. В., Шатохіна Д.А. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/viewFile/149563/153830> (дата звернення: 28.04.2024).
6. Лопушняк Г. С., Милянник Р.В. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. – 2019. – № 24. – С. 10–16.
7. Soren Kapla. 5 Digital Business Models for Start-Ups & New Venture Innovation. URL: <https://praxie.com/5-innovative-business-models-digital-startups-new-ventures> (дата звернення: 28.04.2024).
8. Digital business models. URL: <https://dig.watch/topics/digital-business-models> (дата звернення: 28.04.2024).
9. Bican, Peter M., Alexander Brem. Digital business model, digital transformation, digital entrepreneurship: Is there a sustainable “digital”? Sustainability. 2020. 12(13): 5239. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/13/5239> (дата звернення: 28.04.2024).
10. Top 10 Digital Business Models for Online Companies [Examples]. DevriX. URL: <https://devrix.com/tutorial/top-10-digital-business-models-online-companies-examples> (дата звернення: 28.04.2024).
11. Kovalenko B., Kovalenko E., Yakovleva T. Digital business models and company growth opportunities in the energy market. E3S Web of Conferences. EDP Sciences, 2021. Т. 250. С. 600.
12. Moffa Anthony (18.12.2023). The Value of Digital Transformation. URL: <https://www.ptc.com/en/blogs/iiot/the-value-of-digital-transformation> (дата звернення: 28.04.2024).

13. Дергачова В.В., Воржакова Ю.П., Хлебінська О.І. Організація бізнес-процесів в умовах цифровізації. URL: <https://periodicals.karazin.ua/irtb/article/view/18345/16681> (дата звернення: 28.04.2024).

14. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://hvylya.net/analytics/economics/ukraine-2030e-kraina-z-rozvinutoju-cifrovoju-ekonomikou.html> (дата звернення: 28.04.2024).

Дроздова В.А.

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і логістики

ORCID 0000-0003-3143-1869

valeriia.drozdova@gmail.com

Одеська національна академія харчових технологій

кафедра менеджменту і логістики

вул. Канатна, 112, м. Одеса, Україна, 65039

Таранова Д.Ф.

магістрантка спеціальності 073 «Менеджмент», кафедра Менеджменту і

логістики

ORCID 0000-0002-0743-2370

taranova464@gmail.com

Одеська національна академія харчових технологій

кафедра менеджменту і логістики

вул. Канатна, 112, м. Одеса, Україна, 65039

Кара Г.І.

магістрант спеціальності 073 «Менеджмент», кафедра Менеджменту і логістики

ORCID 0009-0006-8263-8025

kara25051980@gmail.com

Одеська національна академія харчових технологій

кафедра менеджменту і логістики

вул. Канатна, 112, м. Одеса, Україна, 65039

Drozdova Valeriia

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of
Management and Logistics,
ORCID 0000-0003-3143-1869
valeriia.drozdova@gmail.com,
Odesa National University of Technology
Kanatna str., 112 Odesa, Ukraine, 65039

Taranova Diana

undergraduate, specialty 073 "Management", Department of Management and
Logistics
ORCID 0000-0002-0743-2370
taranova464@gmail.com
Odesa National University of Technology
Kanatna str., 112 Odesa, Ukraine, 65039

Kara Hryhorii

undergraduate, specialty 073 "Management", Department of Management and
Logistics
ORCID 0009-0006-8263-8025
kara25051980@gmail.com
Odesa National University of Technology
Kanatna str., 112 Odesa, Ukraine, 65039

Annotation. The purpose of the article is to analyze the essence of digital technologies and their role in the field of entrepreneurship, as well as the problems and strategies of introducing digital technologies into the enterprise. Since the speeding up of all business processes, thanks to the possibilities of digitalization is inherent in modern business, the implementation of technical and technological changes in all spheres of the enterprise's life becomes urgent. The task of the article is to clarify the concept of digital transformation and digital technologies and the benefits that the enterprise receives from their application; establish the components that affect the process of introducing digital technologies into business activities; clarify the problems that the company may potentially face during their implementation, as well as the advantages for the organization of business processes, which gives the transition to a digital environment. The opinions of specialists are analyzed regarding the use of information technologies and the improvement of the efficiency of business processes thanks to them. It must be emphasized that for the successful implementation of changes, management must develop an action plan - an implementation strategy that will allow all stages to support the steps toward digitization. The problem of quality administration is urgent because it is necessary to pay attention not only to the technical/technological component but also to work with personnel who do not always understand the need for changes and may cause resistance. Approaches to the introduction of digital technologies at the enterprise are defined, in particular: defining a clear digitalization strategy, stimulating the culture of digital innovation, introducing and actively applying key performance indicators, clearly indicating that the optimization of business processes at the enterprise with the help of automation is an integral component of digital transformation, implementation concepts of artificial intelligence and the creation of a data analysis department. It is specifically stated that changes in the business processes of enterprises require legislative support from the state because part of the processes must necessarily be regulated by normative acts.


Key words: Digitalization, business administration, innovation, key performance indicators, digital transformation, digital technologies.

ДОВІДКА
про прийняття статті до публікації

Шановна Діана Таранова!

Стаття «Ділове адміністрування процесів організації діяльності підприємств в умовах діджиталізації» авторів Дроздової В.А., Таранової Д.Ф., Кара Г.І. прийнята до публікації у журнал «Економіка харчової промисловості» том 16, випуск 1 за 2024 рік.

*З повагою, Тетяна Ступницька,
Відповідальний редактор,
Економіка харчової промисловості
вул. Канатна, 112, м. Одеса, Україна, 65039
тел. +38 (063) 891-63-63
електронна пошта: t.stupnitska@gmail.com
www: <https://fie.ontu.edu.ua>*



Додаток В

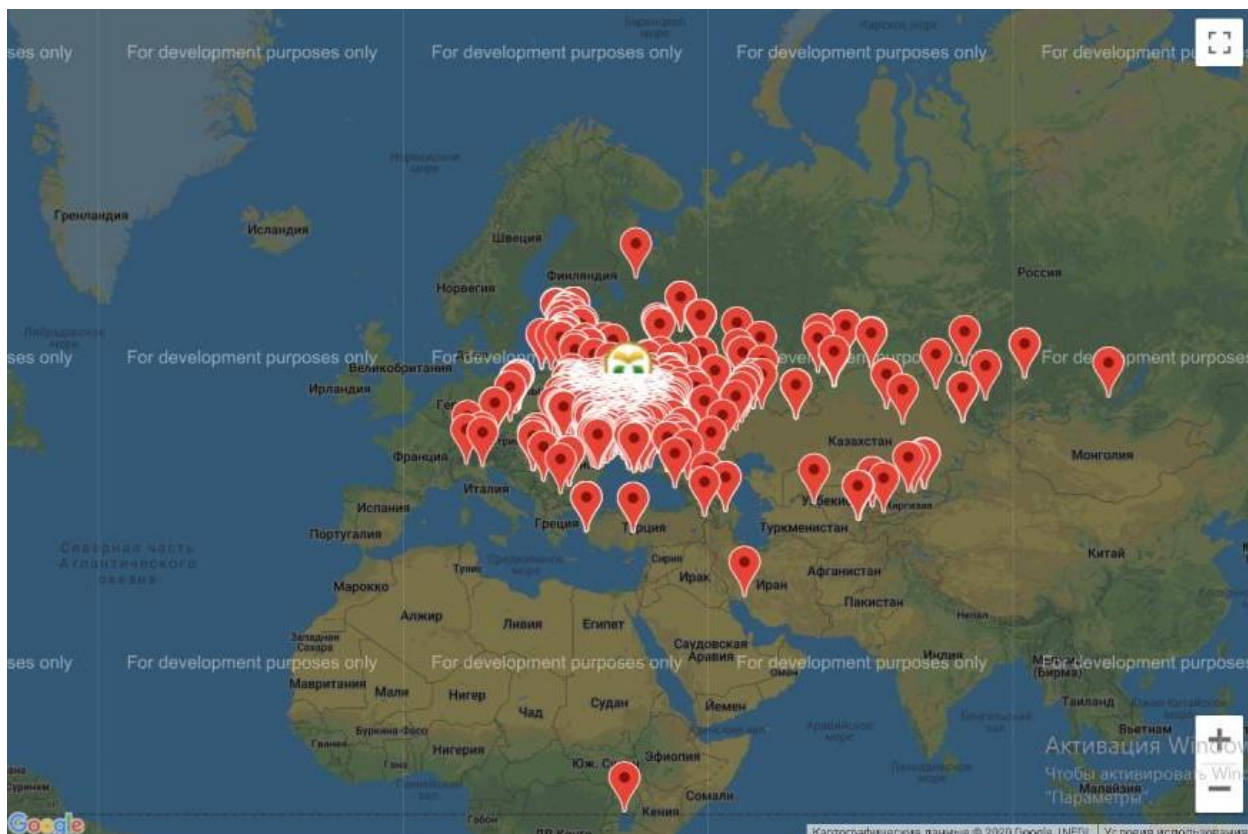


Рис. Географія поставок ПАТ «Хорольський механічний завод»

Додаток Г

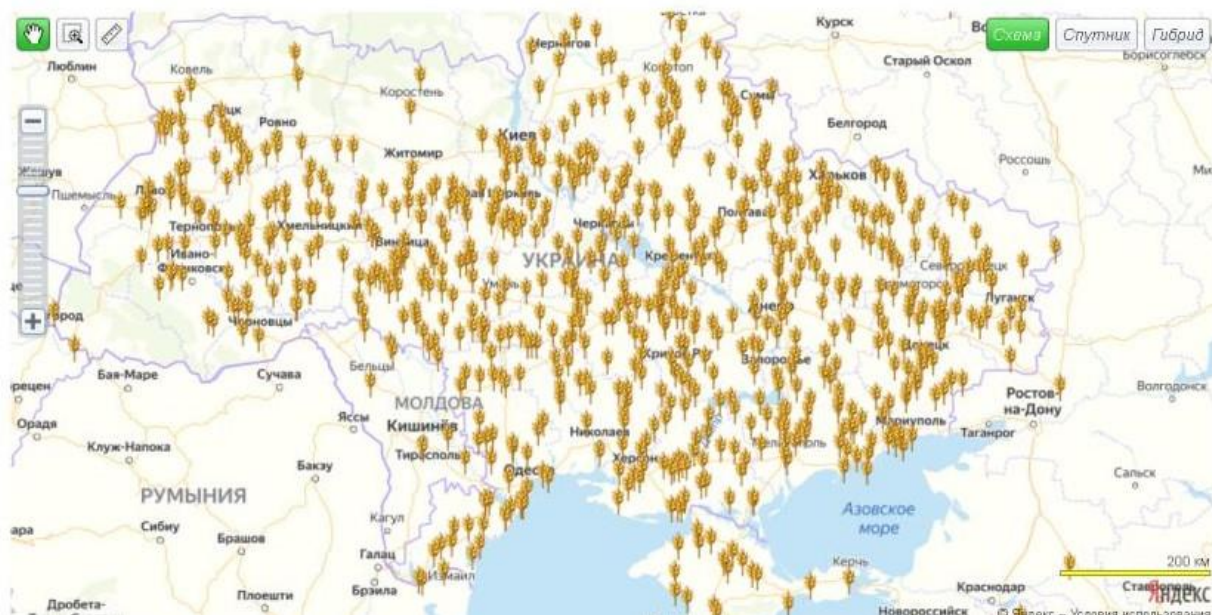
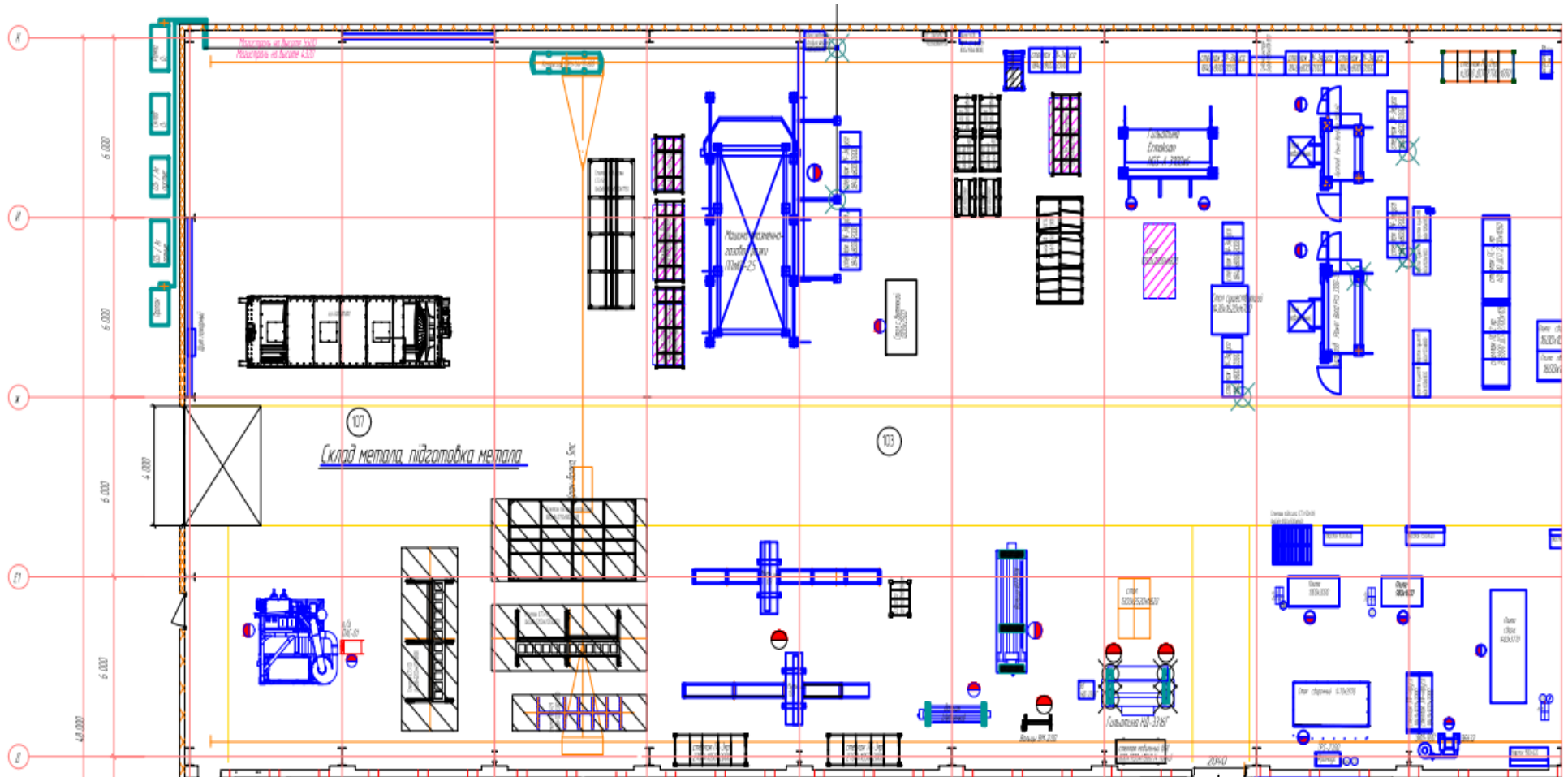
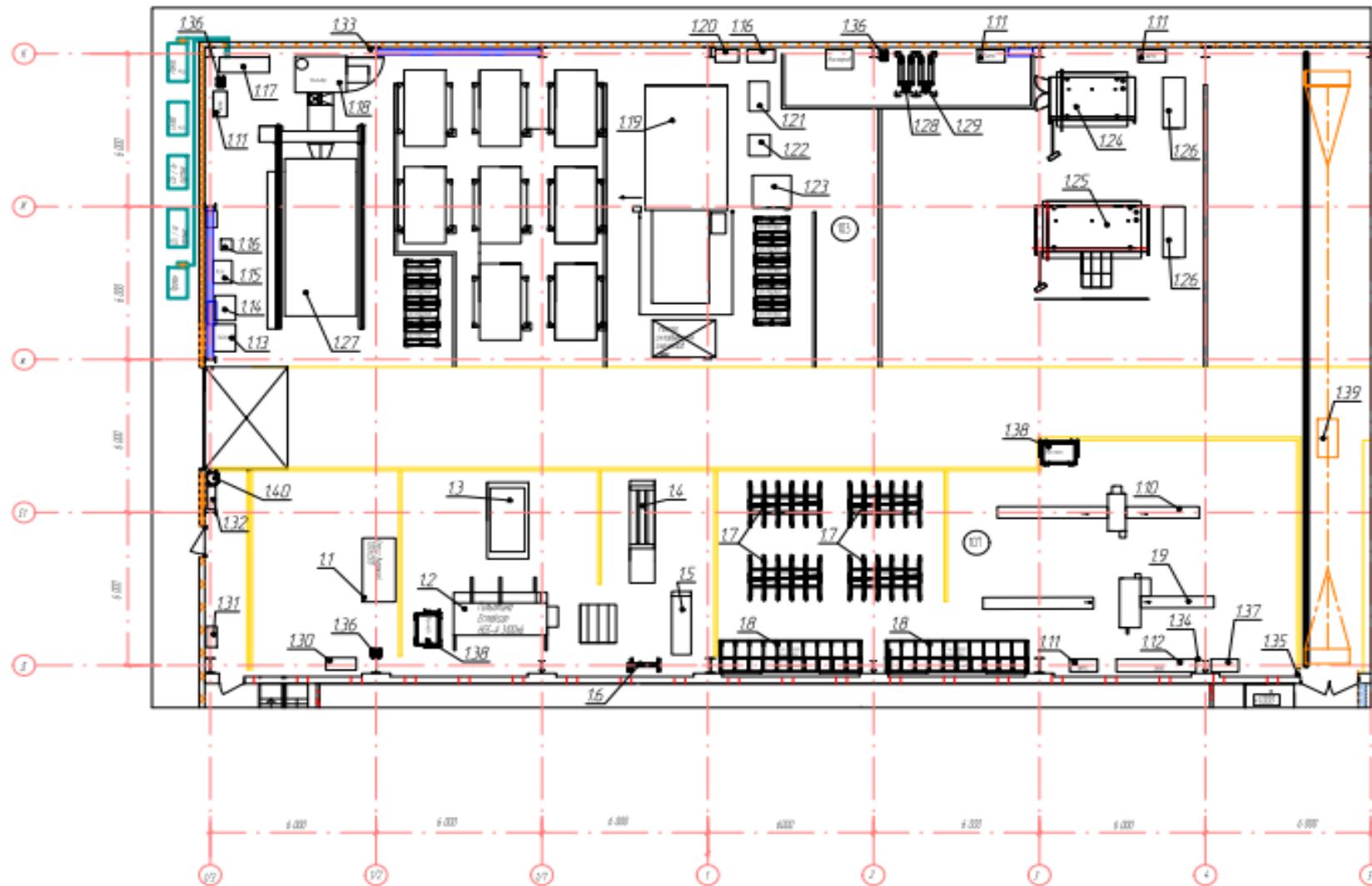


Рис. Географія поставок ТОВ «ОЛІС»

Заготівельна дільниця – теперішній вигляд



Заготівельна дільниця – проектний варіант





ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ОЛІС»
ТЕХНОЛОГІЇ ТА ОБЛАДНАННЯ ДЛЯ ОЧИЩЕННЯ,
ПЕРЕРОБКИ ТА КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ ЗЕРНА

Вих. № 01-02/24 від 02.02.2024 р.

Ректору Одеського національного
технологічного університету
Ларисі ІВАНЧЕНКОВІЙ
65039, м. Одеса, вул. Канатна,
буд. 112

ТОВ «ОЛІС» є виробником обладнання за всіма основними напрямками очищення зерна, виробництва борошна та крул. Випускаємо близько 200 найменувань обладнання. Забезпечуємо повний цикл обслуговування клієнта – від етапу розробки технологій до введення об'єктів в експлуатацію.

Технологічний рівень та організація нашого виробництва дозволяє забезпечити високу якість виробів за переконливими цінами та постачати їх більш ніж у 25 країн близького та далекого зарубіжжя. Основу дослідницького та інженерно-технічного персоналу нашого підприємства складають найкращі випускники Одеської національної академії харчових технологій, які здобули величезний практичний досвід на підприємствах галузі хлібопродуктів.

Останнім часом підприємство стикається із суттєвим збільшенням замовлень. Портфель замовлень сформовано більш ніж на пів року, це викликає незадоволення клієнтів що очікують. Плюс деяка частина клієнтів розуміючи, що буде потрібно очікувати, шукає інших постачальників та ми втрачаємо певний обсяг продажів. Просимо допомогти із виявленням «вузьких» місць на підприємстві та надати рекомендації щодо їх усунення.

Генеральний директор



Максименко О.Ю.