

- Inefficiency of the management system;
- Imperfection of the logistics system;
- Shabbiness of fixed assets;
- Inappropriate use of resources;
- Production of non-competitive on the world markets products;
- Low level of innovation activity, etc.

Taking into account these problems, it should be noted that only directing efforts to overcome them both at the enterprise level and at the state level will increase the efficiency of business entities.

Conclusions. The main directions of increasing the efficiency of enterprises should be improvement of state regulation of business entities; improvement of the reproductive structure of capital investments; increasing the efficiency of organization of production and labor at enterprises; implementation and development of innovative activity of the enterprise; development and implementation of systems of motivation of labor, etc.

References:

1. Dolan E. J. and Lindsay D. (1992), *Market: microeconomic model*, Autocomplex, Printing House, S.- Pb.
2. Kutsenko A.V. (2008), *Organizational and Economic Mechanism for Managing the Efficiency of the Enterprise of the Consumer Cooperative Enterprise of Ukraine*, RVV PUSKU, Poltava.
3. Afanasyev M.V. and Goncharov A.D. (2003), *Business Economics*, VD "INZHEK", Kharkiv.
4. Boltanskaya L.O., Andreeva L.O and Lysak O.I. (2015), *Enterprise Economics*, Oldi-Plus, Kherson.

Рецензент д.е.н., професор Вахович І.М.

УДК 338.24:338.43

Зеленко О.М., здобувач

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

МЕТОДИКА АНАЛІЗУ УПРАВЛІННЯ ЗАГОТІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ

Діяльність суб'єктів малого підприємництва у сільському господарстві характеризується обмеженістю їх ресурсного потенціалу, у тому числі кадрового, що суттєво обмежує їх можливості у забезпеченні належного функціонування відділу (структурного підрозділу) із спеціалізацією на логістиці, зокрема у заготівельній діяльності. Необхідною є орієнтація будь-якого сільськогосподарського підприємства, не зважаючи на розміри та організаційну структуру, на ефективну командну роботу відносно реалізації заготівельних функцій за принципами логістичних підходів на засадах використання синергетичного ефекту від об'єднання зусиль підприємств.

Ключові слова: методика, управління, заготівельна діяльність, сільськогосподарське підприємство, логістика.

Zelenko O.

METHOD ANALYSIS OF MANAGEMENT PUTTING ACTIVITY IN AGRICULTURAL ENTERPRISES BASED ON LOGISTIC APPROACH

Activity of small business entities in agriculture is characterized by a limited capacity of their resources, including personnel, which significantly limits their ability to ensure the proper functioning of the department (structural unit) with specialization in logistics, in particular, in procurement activities. It is necessary to orient any agricultural enterprise, regardless of size and organizational structure, for effective team work in relation to the implementation of procurement functions in accordance with the principles of logistic approaches on the basis of using the synergistic effect of combining the efforts of enterprises.

Key words: method, management, harvesting activity, agricultural enterprise, logistics.

Zelenko O.M.

МЕТОДИКА АНАЛИЗА УПРАВЛЕНИЕ ЗАГОТОВИТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ ЛОГИСТИЧЕСКОГО ПОДХОДА

Деятельность субъектов малого предпринимательства в сельском хозяйстве характеризуется ограниченностью их ресурсного потенциала, в том числе кадрового, что существенно ограничивает их возможности в обеспечении надлежащего функционирования отдела (структурного подразделения) со специализацией на логистике, в частности в заготовительной деятельности. Необходима ориентация любого сельскохозяйственного предприятия, несмотря на размеры и организационную структуру, на эффективную командную работу относительно реализации заготовительных функций по принципам логистических подходов на основе использования синергетического эффекта от объединения усилий предприятий.

Ключевые слова: методика, управления, заготовительная деятельность, сельскохозяйственное предприятие, логистика.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Узагальнення досвіду численних і, як виявилось, неоднозначних за наслідками реформ, які відбувалися в економіці сільського господарства за радянських часів, а тим більше впродовж трансформаційних перетворень у незалежній Україні, свідчить про те, що управлінські рішення та впливи або сприяють зростанню ринкової вартості бізнесу, або, навпаки, гальмують його капіталізацію [1].

Природно, що процедура аналізу має відповідати засадничим критеріям: науковості, об'єктивності, спадковості тощо. На думку, В.Н. Парсяк та О.П. Кириченко, щоб не применшувати значення жодного з виділених критеріїв, доцільно зупинитися детально на комплексності, виходячи з ключової ролі, яку вона відіграє у дослідженні.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Особливості управління в сільському господарстві досить широко висвітлені в економічній літературі, зокрема у працях вітчизняних науковців: О. Березіна, В. Зіновчука, М. Маліка, В. Парсяк, О. Кириченко. Дослідженням розвитку та становлення логістики в Україні приділяли увагу такі вчені: О. Величко, А. Гаджинський, Є. Крикавський, М. Окландер. Особливої уваги заслуговують результати дослідження заготівельної діяльності з позиції споживчої кооперації В. Бондаренко, О. Морчишинець. Особливостям заготівельної логістики присвятили свої роботи М. Замланова, А. Кальченко.

Опрацювання великої кількості друкованих та електронних матеріалів дало змогу виявити: для розв'язання аналітичних завдань, що постають у нашому дослідженні, існує чимало методів. Найбільш поширені – регресійно-кореляційний, побудови рядів динаміки, моделювання, експертних оцінок тощо. Кожному притаманні певні переваги, але і вони не позбавлені недоліків, які необхідно враховувати, аби бути певними у вірогідності висновків та рекомендацій, отриманих за їхньою допомогою.

Цілі статті. Ідентифікувати специфічні особливості логістичної діяльності в сільському господарстві що допоможе адаптувати елементи управління логістикою до умов сільського господарства.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Методика є конкретизацією методу, доведенням його до інструкції, алгоритму, чіткого опису способу існування. Щоб забезпечити комплексність при здійсненні аналізу управління заготівельною діяльністю сільськогосподарських підприємств потрібно правильно підібрати методику аналізу, яка буде мати вигляд метод-міксу у якому будуть враховані специфіка саме сільського господарства, організаційно-правові форми господарюючих суб'єктів тощо.

Оскільки визначення стану заготівельної діяльності сільськогосподарських підприємств не піддається повній математичній формалізації, прийнятними, на наш погляд, є методи експертних оцінок (включаючи бальні оцінки). Що ж до потреб аналітичної роботи – то це метод відносних показників-індексів і метод середніх

величин. Вибір на їх користь обумовлений тим, що середня величина є узагальнюючим показником, вираженням сутності ряду параметрів в одному числі. Найбільшої популярності серед фахівців, які цікавляться економічними об'єктами, набула середня арифметична величина. Причини цього наступні: її складно звинуватити у запрограмованій суб'єктивності; вона елементарно розраховується (тим більше із застосуванням електронних таблиць); середня загального статистичного ряду легко виводиться із середніх елементарних рядів, що утворюють зведений ряд; вона схильна до коливань у невеликому інтервалі при застосуванні до вибіркового даних. А використання індексів обумовлено тим, що вони одночасно визначають і порядок величин членів ряду, і динаміку змін.

Сьогодні розвиток методології підприємницької логістики відбувається у тісному взаємозв'язку з розвитком методології логістичного підходу. У цілому поняття «логістика» та «логістичний підхід» виокремлюються в працях багатьох сучасних дослідників, а в деяких – принципово розрізняються або навіть протиставляються. Так, А.М. Гаджинський стверджує, що загальноприйнятого визначення, яке відображало б особливості логістики, поки що не опрацьовано. Тому дослідник пропонує більшу увагу зосереджувати на особливостях логістичного підходу до управління матеріальними потоками як на макро-, так і на макрорівнях [2, с. 26]. У цьому контексті М.А. Окландер вважає, що найбільш поширеною помилкою є ототожнення логістики з логістичним підходом. Логістика є управлінням матеріальним потоком, у той час як логістичний підхід – це універсальний інструмент вирішення різноманітних проблем. Крім того, логістичний підхід розглядається ним як окрема загальнонаукова методологія. Такий підхід передбачає оптимізацію роботи системи, а не її складових частин, і доводить, що ефективність функцій, які оцінюються автономно від взаємопов'язаних видів діяльності, істотно відрізняється від ефективності тих самих функцій, що розглядаються як невід'ємна частина єдиного процесу [3, с. 50-51].

О. Величко, у своєму дослідженні зазначає, що, сам логістичний підхід, як і сучасна підприємницька логістика, за своєю природою проявляється у трьох ключових аспектах: загальному, диференційованому та інтегрованому. При цьому первинною основою всіх логістичних підходів є не системна інтеграція, а раціоналізація.

Опрацювання управлінських рішень в аграрному менеджменті здійснюється за допомогою різних методів і прийомів, серед яких засоби раціоналістичної логістики займають особливе місце [4].

Засобами раціоналістичної логістики в агробізнесі є перш за все формалізовані логістичні методи і моделі підготовки окремих рішень в системі менеджменту аграрних підприємств.

Процес підготовки таких рішень ґрунтується на системній методології, яка включає низку методичних підходів і прийомів (рис. 1).

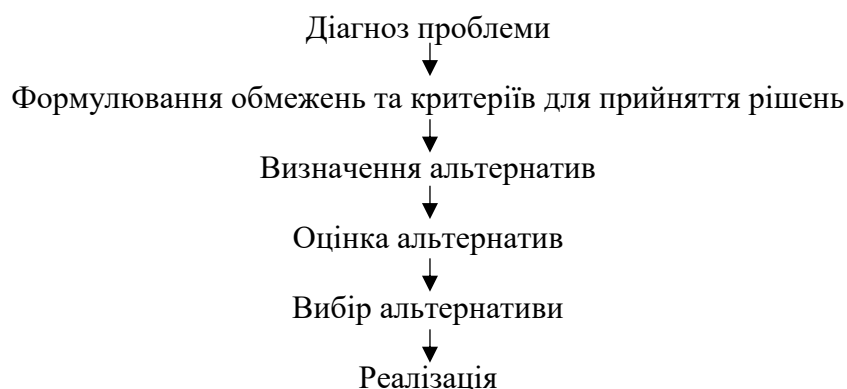


Рис. 1. Етапи раціонального вирішення проблем у менеджменті

Джерело: [5]

Між тим у системі сторонньої логістики (Party Logistics) диференційований логістичний підхід частіше проявляється на нижчих, тоді як інтегрований – на вищих рівнях PL. Багатоаспектність у логістичних підходах формує і багатоаспектність в системі методології підприємницької логістики. Поняття «методологія» сьогодні вживається у декількох змістових значеннях. Наприклад, в одному із визначень методологія – це вчення про методи, принципи, підходи до пізнання й перетворення світу, сукупність прийомів дослідження у будь-якій науці.

Логістика вітчизняних сільськогосподарських підприємств досить складна, й часто не достатньо ефективна. Це пояснюється надто великим потоком поставок і продажів товарно-матеріальних запасів. За допомогою даних логістичних потоків, організації пов'язані із зовнішніми системами. Так, на досліджуваних сільськогосподарських підприємствах можна виділити процеси просування, маніпулювання, зберігання, транспортування і підтримки запасів. Можна стверджувати, що абсолютно у кожного із них існує сьогодні потреба в удосконаленні заготівельної діяльності (а саме системи управління запасами) на основі логістичного підходу.

Логістична концепція ERP (англ. Enterprise Resource Planning – планування ресурсів підприємства) дає змогу спланувати внутрішні потоки на сільськогосподарському підприємстві і більш раціонально здійснювати інвестиції у розвиток логістичної інфраструктури, виробництво нових товарів, на які існує попит на ринку [6].

Водночас, специфіка управління логістичною системою сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах передбачає необхідність адекватного оцінювання рівня ефективності логістичних процесів заготівельної діяльності «на вході» (постачання і підготовки сировини, матеріалів для наступних ланок виробничого процесу), що представляє собою акумуляцію вичерпних даних, тобто збору, обробки, зберігання та поширення інформації з метою підтримки прийняття управлінських рішень.

Важливими критеріями, якими вимірюється ефективність управління логістичними процесами в контексті здійснення заготівельної діяльності сільськогосподарськими підприємствами, є наступні:

- 1) швидше;
- 2) краще;
- 3) дешевше.

Виходячи з цього, ми бачимо сенс у тому, щоб говорити про виокремлення двох ключових критеріїв (наприклад, «дешевше» й «краще», або «дешевше» й «швидше») і формування відповідно до цього KPI-системи (з англ. Key Performance Indicators – ключових індикаторів ефективності). KPI або метрика логістики – це вимірювання продуктивності, що використовується менеджерами з логістики для відстеження, візуалізації та оптимізації усіх відповідних логістичних процесів в досить ефективний і прозорий спосіб [7].

Таким чином, розроблена система показників може бути основою для коректного проведення оцінювання ефективності управління логістичними процесами на сільськогосподарських підприємствах, а саме в розрізі заготівельної логістики.

Враховуючи особливості діяльності суб'єктів малого підприємництва у сільському господарстві, важливо наголосити на обмеженості їх ресурсного потенціалу, у тому числі кадрового, що суттєво обмежує їх можливості у забезпеченні належного функціонування відділу (структурного підрозділу) із спеціалізацією на логістиці, зокрема у заготівельній діяльності. Проте, необхідно виокремити важливість цих процесів та необхідність орієнтованості будь-якого сільськогосподарського підприємства, не зважаючи на розміри та організаційну структуру, на ефективну командну роботу відносно реалізації заготівельних функцій за принципами логістичних підходів на засадах використання

синергетичного ефекту від об'єднання зусиль підприємств (детальніше на цьому ми зупинимося у наступному розділі дисертації). У тому зв'язку, у контексті дослідження, будемо фокусувати увагу на професійний командний підхід із чітко розподіленим функціоналом.

Основним призначенням використання системи КРІ-показників у заготівельній логістиці повинен бути моніторинг, контролювання та оцінювання ефективності роботи логістичної системи в цілому. Адже відповідь на питання про конкурентоспроможність логістики на підприємстві лежить саме в оцінці ефективності її роботи. Водночас важливість самого процесу оцінювання підкреслюється не тільки стейкхолдерами (власниками, директорами, керівниками підприємств), але й безпосередньо логістичним персоналом фірми. Для менеджерів-логістів основним параметром мотивації часто служить саме ефективність, а не результативність роботи.

Практичний інструментарій розподілу ключових логістичних індикаторів пропонуємо здійснювати на основі управлінської концепції «4Е» яка матиме наступний вигляд (Рис. 2).

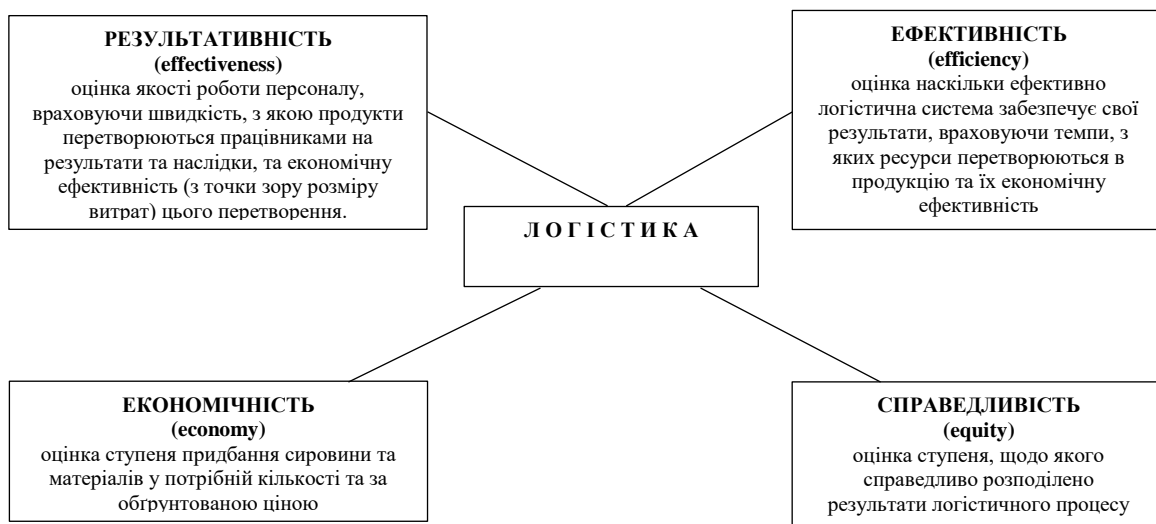


Рис. 2. Модель «4Е» для розподілу ключових логістичних індикаторів (показників)
* модифіковано автором на основі [8]

Результативність: слід оцінити якість роботи персоналу, враховуючи швидкість, з якою продукти перетворюються працівниками на результати та наслідки, та економічну ефективність (з точки зору розміру витрат) цього перетворення.

Ефективність: слід оцінити наскільки ефективно логістична система забезпечує свої результати, враховуючи темпи, з яких ресурси перетворюються в продукцію та їх економічну ефективність.

Економічність: слід оцінити ступінь придбання сировини та матеріалів у потрібній кількості та за обґрунтованою ціною.

Справедливість: слід оцінити ступінь, щодо якого справедливо розподілено результати логістичного процесу.

Світова практика свідчить, що з метою оцінювання ефективності логістики за допомогою КРІ-показників доцільно виділити 4 напрямки (етапи):

- внутрішня оцінка (аналізування відносної динаміки ключових показників);
- зовнішня експертна оцінка (наприклад, за допомогою логістичного аудиту);
- бенчмаркінг (за допомогою еталонного підприємства-партнера);

– відкриті галузеві стандарти, референтні моделі та бази даних.

Поліпшення динаміки логістичних показників, наприклад, за рівнем наданого логістичного сервісу або % логістичних витрат в собівартості продукції, є очевидною демонстрацією підвищення ефективності роботи логістичного підрозділу. Найбільш часто застосовується практичний інструментарій у внутрішній оцінці і носить назву «каскадування» (рис. 3).

Відділ логістики сільськогосподарського підприємства повинен інтегрувати та координувати весь ланцюг поставок компанії, але на практиці менеджерам з логістики рідко керівництво надає такий широкий фронт діяльності. Показники потрібно вибудовувати за принципом «піраміди», де «вершина» – це місія підприємства, а з точки зору оптимізації витрат – це максимальний рівень рентабельності компанії в цілому. Якщо логістам довіряють невелику ділянку «фронт», то «вершиною» може бути показник – % логістичних витрат в ціні товару. Але це фрагментарна логістика, яку важко назвати ефективною. З «вершини» далі не складно визначити ключові показники для логістичних бізнес-процесів та операцій всіх нижніх рівнів. Як правило, таких рівнів має бути близько 5-6, не більше.

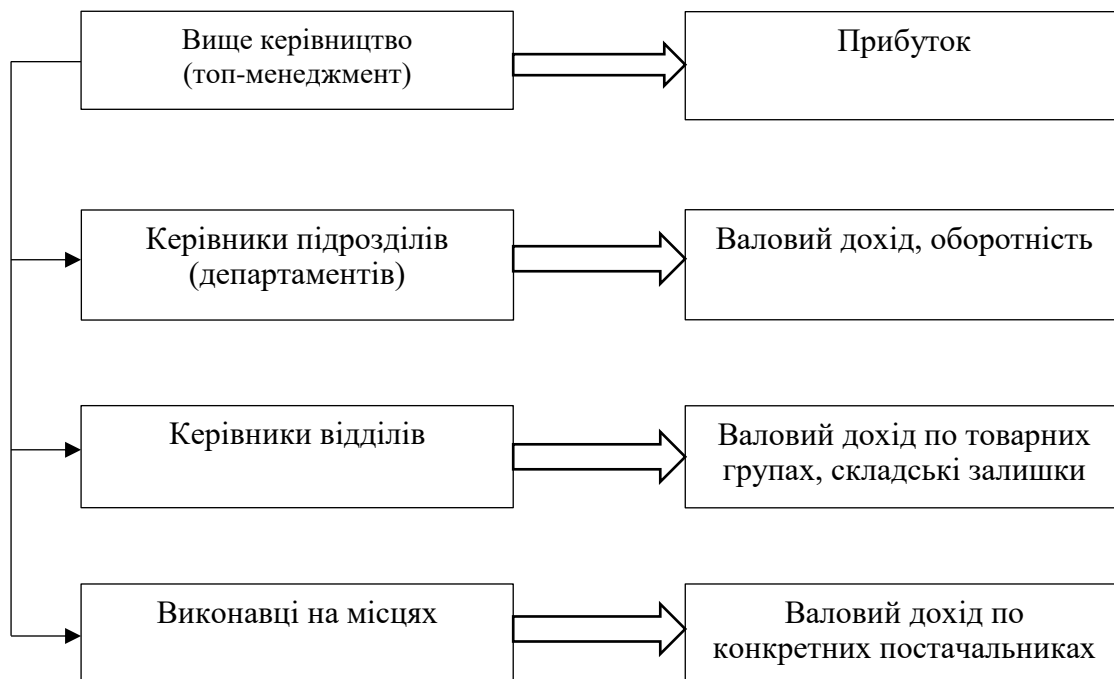


Рис. 3. Приклад формування ключових логістичних індикаторів згідно «каскадного» принципу на с/г підприємствах

* Модифіковано автором

Якщо існуюча позитивна динаміка логістичних показників все ж не призводить до створення стійкої конкурентної переваги і, можливо, логістика у конкурентів ефективніша, то в такому випадку зазвичай аналіз ефективності декомпозиціюється на функціональні напрямки логістики: склад, транспорт і управління запасами.

Більш детальне вивчення бізнес-процесів, пошук прихованої неефективності відбувається вже за допомогою КРІ-показників другого рівня, кількість яких не обмежується тільки 5-6 найменуваннями. Для об'єктивного вивчення ситуації та неупередженої оцінки, доцільніше запрошувати зовнішніх фахівців-консультантів і проводити логістичний аудит. Процедура особливо корисна, коли функціональні

експерти дають свій висновок за окремими логістичними напрямками. Роль керівника підрозділу логістики полягає в акумуляції зроблених висновків з урахуванням існуючих організаційних вимог та обмежень.

Очевидно, проведений логістичний аудит дасть істотне збільшення ефективності функціонування усіх логістичних процесів і виведе показники ефективності логістики підприємства на більш високий рівень. Але, тим не менш, набору цільових КРІ-показників «кращої практики» отримано не буде. Такий перелік показників «для порівняння» може бути сформований в результаті проведення процедури бенчмаркінгу, наприклад, з аналогічним підприємством з ближнього чи далекого зарубіжжя, що не є прямим конкурентом. Обмін інформацією, досвідом і знаннями з підприємствами-партнерами має бути взаємовигідним і двостороннім. В результаті кожен з учасників отримує чітку оцінку-порівняння цифрових значень показників ефективності, параметрів логістичних процесів та оцінку ефективності логістики в цілому.

Подібною діяльністю в галузевих масштабах для сторонніх організацій можуть займатися національні аграрні асоціації, логістичні асоціації. Вони пропонують підприємствам взяти участь в міжгалузевому конкурсі щодо кращого управління складськими ресурсами. За основу системи ключових показників можуть братися кращі значення параметрів систем управління складськими ресурсами компаній-учасників конкурсу. У результаті кожен з конкурсантів може оцінити як ефективність своєї складської логістики в цілому, щодо інших компаній галузі, так і за окремими елементами організації складу.

Референтні моделі. Оцінка ефективності може бути інтегрована в ERP-систему підприємства, яка вже впроваджена або лише впроваджується на підприємстві. У відомих на ринку IT-продуктах корпоративні або референтні моделі основних бізнес-процесів мають розроблену систему оцінювання ефективності їх роботи та можливість здійснення прогнозів.

Повертаючись до взаємозв'язку оцінювання ефективності роботи логістики з мотивуванням логістичного персоналу, наведемо варіант методики формування матеріальної складової мотивації за допомогою ідеології КРІ-показників (табл. 1).

Таблиця 1

Основна сукупність КРІ для відділу складської логістики сільськогосподарських підприємств та характерний розподіл вагомостей для мотивування менеджерів

№	Показники відділу складської логістики	Рекомендації	Вагомість
1	Кількість «ідеальних» відвантажень	Показує кількість відвантажень, за якими не було складено акту розбіжностей. Вимірюється у %	33
2	Рівень доступності запасів	Показує повноту виконання замовлення і вимірюється у %	25
3	Загальна тривалість логістичних циклів	Середній час формування замовлення. Вимірюється у годинах, днях	22
4	Продуктивність складського (заготівельного) господарства	Обсяг вихідного логістичного потоку зі складу співвідноситься з часом аналізованого періоду (напр., 30 днів) і кількістю осіб, що задіяні у формуванні логістичного потоку	12
5	Операційні витрати	Загальні операційні витрати слід порівняти з валовою реалізацією протягом досліджуваного періоду	8

Джерело: сформовано на основі [9]

Висновки. Специфіка управління логістичною системою сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах передбачає необхідність адекватного оцінювання рівня ефективності логістичних процесів заготівельної діяльності «на вході» (постачання і підготовки сировини, матеріалів для наступних ланок виробничого процесу), що

представляє собою акумуляцію вичерпних даних, тобто збору, обробки, зберігання та поширення інформації з метою підтримки прийняття управлінських рішень.

На основі дослідження теоретико-методичних підходів щодо використання інструментарію для оцінювання ефективності управління, удосконалено методику аналізу управління заготівельною діяльністю сільськогосподарських підприємств, що передбачає введення розробленої системи показників оцінювання ефективності управління – ключових індикаторів ефективності (КРІ).

Проведене дослідження підтверджує доцільність розробки на сільськогосподарському підприємстві системи логістичних показників КРІ і її взаємозв'язку з мотиваційними інструментами, що забезпечить покращення заготівельної діяльності та загальних фінансових результатів. Правильне формування переліку КРІ залежить від компетентностей менеджерів з логістики.

Список використаних джерел:

1. Парсяк В. Н. *Формування корпоративних відносин в системі молодого підприємництва*: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. : спец. 08. 06. 01 – економіка, організація і управління підприємствами / Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки». Київ, 2004. – 26 с.
 2. Гаджинский А.М. *Логистика*. Москва, 2005. 432 с.
 3. Окландер М.А. *Контуры экономической логистики*. Київ, 2000. 174 с.
 4. Величко О. П. *Розвиток логістики в системі менеджменту підприємств аграрної сфери економіки*: дис. докт. ек. наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет. Дніпропетровськ, 2016. 566 с.
 5. Маркетингові аспекти управління інноваційним розвитком: фундаментальні засади та зв'язок сучасної підприємницької логістики і концепції SCM: монографія / наук. ред. д.е.н., професор С.М. Ілляшенко. Суми, 2014. С. 280–294.
 6. Лебедева А.В. Маркетинговая логистика. *Вестник молодых ученых Самарского государственного экономического университета*. – 2015. № 2 (32). С. 207–211.
 7. KPI EXAMPLES FOR THE LOGISTICS INDUSTRY. [Електр.ресурс]. – Режим доступу: <https://www.datapine.com/kpi-examples-and-templates/logistics>.
 8. BEAM Exchange. Assessing value for money. [Електр.ресурс]. – Режим доступу: <https://beamexchange.org/guidance/monitoring-overview/assessing-value-money/4e-approach-vfm/>.
- Ключові показники ефективності логістики. [Електр.ресурс]. – Режим доступу: <http://acris.com.ua/ua/stati/klyuchevye-pokazateli-effektivnosti-logistiki>

Рецензент д.е.н., професор Черчик Л.М.

УДК 33:338.24

Карлова О.А., д.е.н., професор

Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків

МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТИМУЛЮЮЧОГО ТАРИФНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ДЛЯ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасні наукові дослідження засвідчують, що незважаючи на те, що проблемі тарифоутворення для комунальних підприємств приділялася значна увага, невирішених питань залишається багато. Проблеми їх стабільного розвитку та функціонування є актуальними, так як саме господарські одиниці виконують функції, що формують реальний сектор економіки. Метою роботи є узагальнення результатів дослідження наукових праць з питань розвитку комунальних підприємств, тому актуальними є задачі розвитку методичних основ тарифоутворення на підприємствах, а також формування організаційного механізму загального моніторингу економічного стану підприємств системи життєзабезпечення.

Завданнями, які спрямовані на поліпшення якості комунальних послуг і реформування підприємств систем життєзабезпечення, є активізація створення об'єднань співвласників багатоквартирних будинків та ефективної системи надання якісних комунальних послуг та енергозбереження в житлово-комунальному господарстві в циклі теплопостачання з метою зменшення його вартості.

Спеціалістам-практикам галузі потрібна модель розрахунку, що вирішує ці проблеми і дозволяє визначити шукані величини у взаємозв'язку зі стандартами вартості науково-обґрунтованої моделі визначення платоспроможності населення міста. В її основу має бути покладений принцип розподілу населення за рівнями доходів з виділенням частки кожної групи в загальній масі населення, що бере участь в процесі споживання та оплати житлово-комунальних послуг.