

УДК 631.1

JEL Classification: Q12

DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2019-2.74.06>

О.М. Зеленко,

<https://orcid.org/0000-0002-9004-0203>

Луцький національний технічний університет,

м. Луцьк

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАГОТІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ОСНОВІ ЛОГІСТИЧНОЇ КОНЦЕПЦІЇ

Анотація

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 основі проведених досліджень на сільськогосподарських підприємствах нами було виділено 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.

Ключові слова: система управління, заготівельна діяльність, логістика, сільськогосподарське підприємство, ключові індикатори ефективності, менеджер, компетентності.

Oksana Zelenko,

<https://orcid.org/0000-0002-9004-0203>

Lutsk National Technical University, Lutsk

IMPROVEMENTS OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF THE PROCUREMENT ACTIVITY ON THE BASIS OF LOGISTIC CONCEPT

Summary

Logistics of domestic agricultural enterprises is quite complex and often not efficient enough. This is due to the excessively large flow of supplies and sales of inventory. With the help of logistic flows, organizations are connected to external systems. Thus, on the basis of the conducted researches at agricultural enterprises we distinguished the processes of promotion, manipulation, storage, transportation and maintenance of stocks. It can be argued that absolutely each of them today needs to improve procurement activities (namely inventory management systems) based on a logistical approach. At the same time, the specifics of management of the logistic system of agricultural enterprises in modern conditions implies the need to adequately assess the level of efficiency of logistic processes of procurement. On this basis, we see the point in talking about the identification of key criteria and the formulation in accordance with this KPI-system. KPI or Logistics Metric is a measurement of performance used by logistics managers to track, visualize and optimize all relevant logistics processes in a fairly efficient and transparent way.

Thus, the developed system of indicators can be the basis for proper assessment of the efficiency of management of logistics processes in agricultural enterprises, namely in the context of procurement logistics. Based on the study of theoretical and methodological approaches to the use of tools for assessing the effectiveness of management, improved the method of analysis of management of procurement activities of agricultural enterprises, which involves the introduction of a developed system of indicators of management effectiveness - key performance indicators (KPI). Our research confirms the feasibility of developing a system of logistic indicators of the KPI at an agricultural enterprise and its interrelation with motivational tools, which will provide improvement of procurement activity and overall financial results. The correct formulation of the KPI list depends on the competence of the logistics managers.

Keywords: management system, procurement, logistics, agricultural enterprise, key performance indicators, manager, competence.

Постановка проблеми. 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 [1].

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.

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 [2].

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.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням розвитку та становлення логістики приділяли увагу такі вчені: Є. Крикавський [3], М. Окландер [4], Л. Фролова [5]. Особливості управління та логістики в

сільському господарстві досить широко висвітлені в економічній літературі, зокрема у працях вітчизняних науковців: О. Березіна [6], О. Величко [7]. Дослідженнями окремих питань заготівельної діяльності займалися такі вітчизняні вчені, як: М. Диндин [8] та О. Масленніков [9].

Незважаючи на значний науковий доробок, недостатньо вивченими для сфери сільського господарства залишається питання удосконалення системи управління заготівельною діяльністю, що є свідченням актуальності теми та зумовило вибір напрямку нашого дослідження.

Постановка завдання. Метою дослідження є розробка теоретичних, методологічних і практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління заготівельною діяльністю на основі логістичної концепції.

Виклад основного матеріалу. 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. У тому зв'язку, у контексті дослідження, будемо фокусувати увагу на професійний командний підхід із чітко розподіленим функціоналом.

У результаті попередньо проведеного нами аналізу функціонування сільськогосподарських підприємств у сфері логістики та на основі опрацьованих анкет «оцінювання ефективності управління логістичними процесами в заготівельній діяльності сільськогосподарських підприємств» (анкети були розроблені для опитування менеджерів-логістів, що працюють на заготівельних підприємствах Львівської, Волинської, Тернопільської, Івано-Франківської, Рівненської, Закарпатської областей) доцільно говорити про удосконалення системи управління їх заготівельною діяльністю шляхом послідовного запровадження системи логістичного контролінгу, що базується на чітко структурованому переліку КРІ (далі – системи логістичного КРІ-контролінгу). Водночас, цей процес має супроводжуватися переглядом мотиваційної складової у загальній системі менеджменту, тобто в контексті процесу «decision making».

З цією метою за допомогою інструментарію інтегрованого ABC-XYZ аналізу ми пропонуємо ідентифікувати ті компетентності менеджерів-логістів, які суттєво впливатимуть на досягнення обраних ключових показників ефективності (KPI) у сфері логістики під час здійснення сільськогосподарськими підприємствами заготівельної діяльності (табл. 1-2).

Таблиця 1

**Результати ABC аналізу компетентностей менеджерів-логістів
сільськогосподарського підприємства**

| № п/п | Впорядковані за вагомістю компетентності | Частка респондентів, % | Нагромаджена сума частки | Частка за кількістю | Нагромаджена частка позицій, % | Показник Vi | Група |
|-------|---|------------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------------|-------------|---------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1 | Висока кваліфікація (володіння теорією і практичним інструментарієм логістики) | 16,11 | 16,11 | 8,33 | 8,33 | 1,93 | Група А |
| 2 | Здатність оцінювати ефективність логістичних операцій та процесів | 10,20 | 26,31 | 8,33 | 16,67 | 1,58 | |
| 3 | Уміння аналізувати структуру логістичних витрат та проводити її оптимізацію | 9,70 | 36,01 | 8,33 | 25,00 | 1,44 | |
| 4 | Можливість розроблення, удосконалення та впровадження нових систем, спрямованих на оптимізацію роботи логістичного підрозділу | 8,30 | 44,31 | 8,33 | 33,33 | 1,00 | Група В |
| 5 | Здатність аналізувати економічну інформацію різного характеру в контексті управління запасами продукції та прогнозування їх потреби | 8,20 | 52,51 | 8,33 | 41,67 | 0,99 | |
| 6 | координування документообігу логістичних процесів | 8,10 | 60,61 | 8,33 | 50,00 | 0,98 | |
| 7 | Уміння формувати звіти по логістичних витратах (у розрізі місяця, кварталу, року) | 7,71 | 68,32 | 8,33 | 58,33 | 0,97 | |
| 8 | Уміння налагоджувати ділові зв'язки | 7,10 | 75,42 | 8,33 | 66,67 | 0,85 | |
| 9 | Здатність швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури | 6,66 | 82,08 | 8,33 | 75,00 | 0,83 | |

Продовження табл. 1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|----|--|--------|--------|--------|--------|------|---------|
| 10 | Раціональне спрямування фінансових потоків для реалізації логістичних операцій | 6,22 | 88,30 | 8,33 | 83,33 | 0,80 | Група С |
| 11 | Розуміння специфіки галузі та регіону | 6,10 | 94,40 | 8,33 | 91,67 | 0,78 | |
| 12 | Розуміння особливостей підприємства | 5,60 | 100,00 | 8,33 | 100,00 | 0,76 | |
| | Разом | 100,00 | | 100,00 | | | |

Джерело: сформовано за результатами опитування 25 менеджерів-логістів

Таким чином, до групи А згідно відповідей на запитання анкети віднесено ті компетенції менеджерів-логістів, що вважаються найбільш вагомими, до групи В – вагомими, до групи С – найменш вагомими. Натомість група Х – найбільш часто використовувані компетентності (щодня), Y – часто (один раз в місяць), Z – рідко (один раз в квартал). Як бачимо, до жовтої зони потрапляють найбільш істотні компетентності менеджерів-логістів на сільськогосподарських підприємствах (табл. 3).

Таблиця 2

Визначення частоти використання компетентностей менеджерів-логістів сільськогосподарського підприємства

| № п/п | Компетентності менеджера-логіста | Частота використання | | | Приналежність до групи | |
|-------|---|----------------------|----------------|-----------------|------------------------|-----|
| | | щодня | 1 раз у місяць | 1 раз у квартал | ABC | XYZ |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | висока кваліфікація (володіння теорією і практичним інструментарієм логістики) | v | | | A | X |
| 2 | розуміння специфіки галузі та регіону | | | v | C | Z |
| 3 | розуміння особливостей підприємства | | | v | C | Y |
| 4 | здатність аналізувати економічну інформацію різного характеру в контексті управління запасами продукції та прогнозування їх потреби | | | v | B | Y |
| 5 | здатність швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури | | | v | B | Y |
| 6 | уміння налагоджувати ділові зв'язки | | v | | B | Z |
| 7 | уміння аналізувати структуру логістичних витрат та проводити її оптимізацію | | v | | A | Z |
| 8 | здатність оцінювати ефективність логістичних операцій та процесів | | v | | A | X |

Продовження табл. 1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 9 | можливість розроблення, удосконалення та впровадження нових систем, спрямованих на оптимізацію роботи логістичного підрозділу | | | v | B | Z |
| 10 | уміння формувати звіти по логістичних витратах (у розрізі місяця, кварталу, року) | | | v | B | Z |
| 11 | координування документообігу логістичних процесів | | | v | B | X |
| 12 | раціональне спрямування фінансових потоків для реалізації логістичних операцій | v | | | B | Z |

Джерело: сформовано за результатами опитування 25 менеджерів-логістів

Перелічені вище компетентності менеджерів-логістів, тобто профільні знання та навички, є визначальним чинником побудови ефективної системи мотивування персоналу у сфері логістики. Перевага цього методу полягає у можливості виявити взаємозв'язок між рівнем професійного розвитку сучасного фахівця з логістики і результатами його діяльності, адже дає змогу оцінити професіоналізм в ході досягнення ключових показників ефективності, зокрема у сфері оптимізування логістичних процесів.

Таблиця 3

Формування інтегрованої матриці ABC-XYZ аналізу компетентностей менеджерів-логістів с/г підприємства

| | X | Y | Z |
|---|------|------|------------|
| A | 1, 8 | | 7 |
| B | 11 | 4, 5 | 6,9, 10,12 |
| C | | 3 | 2 |

Джерело: сформовано за результатами опитування 25 менеджерів-логістів

Якщо компанія працює за системою логістичного KPI-контролінгу, це створює для неї низку переваг:

1. Мотивування співробітників. Як показують дослідження, якщо в організації діє система KPI, персонал працює більш ефективно мінімум на 10% або ж на 20-30% в середньому.

2. Трансляція пріоритетів і завдань підприємства. Нерідко навіть висококваліфіковані фахівці з великим досвідом не усвідомлюють, які дії конкретно слід виконувати, щоб досягти поставлених фірмою цілей. Якщо сільськогосподарське підприємство впровадить систему КРІ, співробітники точно знатимуть, що їм потрібно робити і які завдання у бізнесі є найбільш пріоритетними.

3. Моніторинг ефективності роботи на підприємства. Якщо КРІ-система логістичного контролінгу створена і впроваджена грамотно, набагато зручніше постійно контролювати перебіг бізнес-процесів в організації. Це, в свою чергу, дозволяє вчасно дізнаватися про збої та вирішувати виникаючі проблеми.

4. Залучення і утримання професійних фахівців з логістики. Якщо на фірмі введені КРІ, можна говорити про своєрідну соціальну справедливість при розрахунку заробітної плати. Фахівці, що працюють більш старанно і ефективно, отримують більше. При такому підході утримуються цінні кадри, що, безумовно, добре для сільськогосподарського підприємства

5. Оптимальне використання фонду оплати праці. Якщо в основі системи оплати лежить КРІ, організація може переводити істотний % виплат співробітникам до змінної частини зарплати, що залежить від результатів діяльності. Тобто фонд оплати праці перетворюється в інструмент зростання ефективності діяльності і мотивації персоналу.

Якщо система логістичного КРІ-контролінгу компанії вибудована чітко, фахівці розуміють, як взаємопов'язані між собою їх особисті обов'язки та стратегічні цілі підприємства у сфері логістики. Мотиваційна складова, орієнтована на стратегію, охоплює комплекс КРІ. За досягнення конкретних КРІ відповідає безпосередньо менеджер-логіст. Від того, як він їх виконує, залежить розмір його заробітної плати, що розраховується за типовою мотиваційною формулою:

$$ЗП = Фч (\text{оклад}) + Зч, \quad (1)$$

Тобто йдеться про додавання фіксованої і змінної частин. Така формула відрізняється від зарплати, розмір якої чітко визначений.

Якщо оплата розраховується за КРІ, змінна складова мотивує працівника виконувати обов'язки якісніше. Це, в свою чергу, допомагає підприємству швидше досягти бажаних результатів. Недоліки КРІ полягають в тому, що інтерпретація підсумків оцінки ефективності не завжди коректна. Це основний мінус КРІ. Однак некоректної інтерпретації можна постаратися уникнути, якщо на самому початку при розробці системи логістичного КРІ-контролінгу уважно сформулювати критерії, за якими в подальшому буде відбуватися оцінювання за КРІ.

Слід зазначити, що в КРІ підході є ще один недолік. Для впровадження подібних систем будь-які підприємства витрачають багато часу, фінансових і трудових ресурсів – цього вимагає детальне опрацювання показників. Не є винятком те, що всіх співробітників відділу логістики буде потрібно додатково навчати. Необхідно донести до фахівців інформацію про нові завдання і зміну умов роботи, розповісти менеджерам-логістам, як тепер слід оцінювати КРІ. Не кожна компанія готова до нововведень і має в своєму розпорядженні достатню кількість часу на їх вивчення.

Отже, дієва система мотивування менеджерів-логістів має зосереджуватися на пошуку кореляції між цілями підприємства і цілями співробітників. Це можливо лише за умови, коли менеджери розуміють та усвідомлюють логістичні цілі підприємства, бачать можливість коригувати розмір щомісячного доходу. Тому доцільно передбачити у винагороді менеджерів-логістів змінну частину, що переважно складає 25-30% від загального доходу.

Рекомендуємо наступну формулу для розрахунку логістичних КРІ:

$$\text{Індекс КРІ} = \text{Вага КРІ} * \text{Факт} / \text{Ціль}, \quad (2)$$

При цьому «ціль» – це запланований показник, Факт – це реальний результат.

Якщо індекс КРІ менше 99%, суму преміальних менеджером знижують. У будь-якому випадку, ситуацію потрібно контролювати. Якщо в подальшому результати не покращуються, то слід переглянути вимоги до показників ефективності у сфері логістики.

Очевидно, розрахунок логістичних КРІ може видозмінюватися з урахуванням запланованих результатів, доповнюватися новими значеннями: показником кількості вирішених та невирішених завдань, системою штрафів за невідповідні показники за основними пунктами в плані (напр., при збільшенні логістичних витрат на закупівлю кормів). Так, за виконання плану реалізації (виробництва) менше 70% менеджер-логіст може взагалі не отримувати премію.

Абсолютно не має змісту імплементувати КРІ у ситуації, коли в системі менеджменту виявлені істотні проблеми. Це є характерно для сільськогосподарських підприємств, що знаходяться на першій фазі розвитку, причому керівник об'єднує виконання численних функцій, що виявляється не зовсім ефективним. КРІ також не слід впроваджувати в роботу тих логістичних відділів, в яких система може сповільнювати діяльність інших підрозділів (в силу збільшення масивів опрацьовуваної інформації та ускладнення документообігу).

Слід зазначити, що кількість співробітників не є основним фактором успіху при структуруванні логістичних KPI. Натомість вирішальне значення відіграє фаза життєвого циклу бізнесу та раціонально побудована система обліку логістичних операцій.

Сільськогосподарські підприємствам повинні пристосовувати KPI лише тоді, коли це обґрунтовано, а не просто тому, що це сьогодні в тренді. Система логістичного KPI-контролінгу здатна гарантувати ефективність результату при диверсифікації продукції, залученні інвестицій, об'єднанні фермерських господарств, нарощуванні потужностей, розширенні в інші регіони та ін.

Рекомендується формувати перелік KPI згідно принципу «зверху вниз» тобто рухаючись від місії підприємства до цілей підрозділів та окремих функціоналів (у даному випадку заготівельної логістики). Після того як сформульовано головну мету, виділяються підцілі. За умови відштовхування від індикаторів менеджера-логіста не може бути гарантії досягнення бажаних результатів в масштабі роботи всього підприємства.

Передумовою планування системи логістичного KPI-контролінгу керівництвом сільськогосподарського підприємства є встановлення чітких причин. Тому потрібно з'ясувати з якою метою ведеться логістична діяльність, для яких завдань компанія прийшла на ринок, які потреби споживачів мають задовольнятися. Специфіка логістики і перебіг бізнес-процесів залежатиме від цих основоположних елементів стратегії.

Ключовими умовами при побудові ефективної системи логістичного KPI-контролінгу є відображення основних логістичних процесів (повинні бути укрупнені), досяжність, вимірність (показники KPI вимірювати необхідно в тому режимі, який адекватний в управлінні конкретним бізнес-процесом), об'єктивність (KPI повинні об'єктивно відображати той чи інший процес). Тобто слід враховувати організаційну структуру відділу логістики (за процесами – управління запасами; управління поставками; складська логістика; доставка замовлень) та розраховувати логістичні KPI за трьома основними групами – якість, ефективність процесів, витрати.

Побутує думка, що KPI безпосередньо пов'язані з BSC (англ. Balanced Scorecard – збалансованою системою показників), але це не так. Автори концепції BSC не застосовували термін KPI. Натомість використовували поняття «заходи», або «measures». Тобто KPI і BSC побічно пов'язані між собою, – BSC наділена перспективою бізнес-процесів, де присутні пов'язані з ними цілі. Щоб виміряти, наскільки ці цілі досягнуті, фахівці користуються показниками бізнес-процесів KPI. Отже, логістичні KPI – це

конкретні індикатори, завдяки яким стає набагато простіше зрозуміти, які дії варто виконувати для підвищення ефективності логістики. При цьому ефективність являє собою не тільки кількість маніпуляцій, проведених за певний часовий проміжок, а й користь, яку підприємство отримало від роботи окремо взятого фахівця. Так, слід розрізняти 4 основні види логістичних КРІ (рис. 1).



Рис. 1. Види логістичних КРІ, що рекомендовано розрізняти при логістичному контролінгу

Джерело: сформовано за [1]

На заключній стадії розробки створюють положення, готують стратегічні карти логістичних КРІ, прописують, за якою методикою розраховувати кожен ключовий показник, і погоджують систему з керівництвом всіх самостійних одиниць в компанії.

Положення про КРІ має охоплювати інформацію про цілі і завдання, які переслідує система:

1. Покращення результатів і підвищення ефективності логістичної діяльності. Розробка і впровадження мотивації співробітників відділу логістики.

2. Підвищення прибутковості компанії. Розробка цілей і показників результативності для кожної посади у відділі логістики.

3. Створення інформаційної бази, яка дозволить приймати правильні рішення у сфері логістичного менеджменту. Забезпечення оперативного збору інформації та контролю над функціонуванням системи.

Водночас при розрахунку логістичних КРІ доцільно говорити про різні типи показників. Так, «випереджуючі» показники є передумовою внесення необхідних коректив при своєчасно виявлених відхиленнях. Рівень запасів сільськогосподарської продукції на складі може відноситись до цієї групи КРІ.

Залежно від сезонності і перевірки достатності обсягу сировини на складі цим параметром можна управляти. Шляхом правильної організації системи обліку запасів можна підвищити ефективність управлінських логістичних рішень.

Відповідальні за імплементацію KPI фахівці повинні безперервно відстежувати ступінь її актуальності, оскільки в організації можуть відбуватися зміни в бізнес-процесах, стратегічних цілях та зовнішньому бізнес-середовищі. Як правило, при впровадженні нового коефіцієнта фахівці компанії починають працювати більш ефективно, з підвищеною мотивацією. Коригування і перегляд показників слід здійснювати щоквартально, в рамках ключових відділів, щоб оперативно змінювати пріоритети для співробітників підприємства.

Для того, щоб система логістичного KPI-контролінгу працювала ефективно, вона повинна бути просто, доступно і зрозуміло формалізована. Для цього слід розробити положення про KPI, карти KPI, прописати і погодити методику розрахунку кожного показника (табл. 5). У положенні фіксується мета і завдання системи логістичних KPI. Мета створення цієї системи – прив'язка стратегії розвитку підприємства з оперативним управлінням (на функціональному рівні логістики), і покращення результату діяльності підприємства шляхом регулярної оцінки ефективності управління.

Таблиця 5

Рекомендовані документи, що регламентують функціонування системи логістичного KPI-контролінгу на сільськогосподарських підприємствах

| Документ | Опис |
|--|--|
| Положення про систему логістичного KPI-контролінгу | Визначає ціль, завдання і напрямки використання системи логістичного KPI-контролінгу; принципи формування KPI-системи; склад, процедури встановлення, використання і розрахунку значень KPI; склад і порядок формування звітності щодо виконання KPI |
| Методичні вказівки щодо розрахунку логістичних KPI | Визначають найменування показника і його призначення, аспект оцінювання, алгоритм розрахунку, діапазон можливих відхилень, інформаційні джерела для розрахунку показника, встановлення відповідальних осіб |
| Карти виконання KPI | Фіксують склад і значення показників, за якими проводиться оцінювання діяльності керівника відділу логістики |

Джерело: сформовано автором

Система логістичного KPI-контролінгу має впроваджуватися плавно і має бути дуже прозора, оскільки показники націлені на виконання бюджету.

Після затвердження бюджету розраховуються планові значення показників відповідно до затверджених алгоритмів, заповнюються карти КРІ, потім вони направляються керівникам. Після завершення звітного періоду за результатами діяльності розраховується відсоток виконання кожного КРІ, про що інформується керівник за допомогою заповнених за фактом карт КРІ.

Висновки з даного дослідження. 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).

Встановлено, що управління сільськогосподарськими процесами, зокрема на етапі заготівельної діяльності, крізь призму вискоефективного менеджменту та маркетингу, є особливо актуальним в період сучасних тенденцій розвитку інформаційних технологій та відзначається конкретним напрямом спеціалізації. Фахівець з управління сільськогосподарськими процесами відіграє ключову роль у системі розширення, як аналітик, планувальник, тренер і фасилітатор. Для цього управлінським фахівцем необхідно володіти спеціалізованими знаннями у сфері управління фермерськими господарствами та широким спектром відповідних засобів та методів, що допоможуть у реалізації основних напрямів функціоналу фахівців з управління заготівельною діяльністю.

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. Лебедева А.В. Маркетинговая логистика. *Вестник молодых ученых Самарского государственного экономического университета*. № 2 (32). 2015. С. 207–211.
2. KPI EXAMPLES FOR THE LOGISTICS INDUSTRY. - [Електр.ресурс]. - Режим доступу: <https://www.datapine.com/kpi-examples-and-templates/logistics>. (дата звернення: 17.08.2019 р.).
3. Крикавський Є.В. *Логістика. Основи теорії* : підручник, 2-ге вид. Львів: Нац. ун-т «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2006. 456 с.
4. Окландер М.А. *Контури экономической логистики*. Київ, 2000. 174 с.
5. Фролова Л.В. *Логистичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти* : монографія. Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2004. 162 с.

6. Березін О. В. *Стан та шляхи підвищення ефективності заготівельної галузі споживчої кооперації України* : монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2007. 193 с.

7. 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). Дніпропетровськ: Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет, 2016. 566 с.

8. Диндин М. Л. *Розвиток заготівельної галузі в сучасних умовах господарювання. Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С. З. Гжицького*. Том 12. Частина 5. Львів, 2010. С. 99.

9. Масленніков О. Ю. *Заготівельна діяльність споживчої кооперації України: чинники кризи*. *Вісник Львівської комерційної академії*. № 16. Львів, 2004. С. 340-344.

References:

1. Lebedeva, A.V (2015), "Marketing logistics", *Vestnik molodyih uchenyih Samarskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*, vol. 2(32), Samara, Moscow, pp. 207-211.

2. KPI EXAMPLES FOR THE LOGISTICS INDUSTRY, Retrieved from: <https://www.datapine.com/kpi-examples-and-templates/logistics>. (accessed August 17, 2019).

3. Krykavskiy, Ie.V. (2006), *Lohistyka. Osnovy teorii* [Logistics. Fundamentals of the theory], 2nd ed, Natsionalnyi universytet "Lvivska politehnika", Intel'ekt-Zakhid, Lviv, Ukraine.

4. Oklander, M.A. (2000), *Konturyi ekonomicheskoy logistiki* [Contours of economic logistics], Kyiv: Naukova dumka, Ukraine.

5. Frolova, L.V. (2004), *Lohistychne upravlinnia pidpriemstvom: teoretyko-metodolohichni aspekty* [Logistics company management: theoretical and methodological aspects], Donetsk, Ukraine.

6. Berezin , O.V. Berezina, L.M. and Butenko, N.V (2007), *Stan ta shliakhy pidvyschennia efektyvnosti zahotivel'noi haluzi spozhyvchoi kooperatsii Ukrainy* [Condition and ways to improve procurement sector consumer cooperatives in Ukraine], Poltava, Ukraine.

7. Velychko, O.P. (2016), *Rozvytok lohistyky v systemi menedzhmentu pidpriemstv ahrarnoi sfery ekonomiky* [Development of logistics in the management system of enterprises of the agrarian sector of the economy], (Abstract of EsD, Dissertation, Dnipropetrovsk State Agricultural Economics University, Dnipropetrovsk, Ukraine.

8. Dyndyn, M.L. (2010), "Development harvesting industry in the current economic conditions", *Naukovyj visnyk LNUVMBT imeni S. Z. Gzhytskoho*, vol. 12, part 5, Lviv, Ukraine, pp. 99.

9. Maslennikov, O. (2004) "Harvesting activities of consumer cooperatives in Ukraine: factors crisis", *Visnyk L'vivs'koi komertsijnoi akademii*, vol. 16, Lviv, Ukraine, pp. 340-344.