

Міністерство освіти і науки України  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
**кваліфікаційної роботи ступеня бакалавр**

студента Семеніченко Вадима Сергійовича

академічної групи 073-19-2

спеціальності 073 Менеджмент

**НА ТЕМУ «УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ  
ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ПРАТ «ЗАВОД  
СКЛОВИРОБІВ»)»**

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Грошелева О.Г.			

Рецензент				
-----------	--	--	--	--

Нормоконтролер	Грошелева О.Г.			
----------------	----------------	--	--	--

Дніпро

2023

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_ Швець В.Я.  
(підпис)

« 01 » травня 2023 року

**ЗАВДАННЯ  
на кваліфікаційну роботу  
ступеня бакалавра**

студенту Семеніченко В.С. академічної групи 073 – 19 – 2  
(прізвище та ініціали) (шифр)

спеціальності 073 Менеджмент

на тему «Удосконалення управління логістичною діяльністю підприємства (за матеріалами ПрАТ «Завод скловиробів»)»

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 02 травня 2023 р. № 314-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні основи управління логістичною діяльністю підприємства	01.05.2023 р. – 11.05.2023 р.
Аналітичний	Аналіз підприємницької діяльності Приватного акціонерного товариства «Завод скловиробів» та ефективності управління його логістичною діяльністю	12.05.2023 р. – 26.05.2023 р.
Рекомендаційний	Проект заходів щодо удосконалення управління логістичною діяльністю ПрАТ «Завод скловиробів»	27.05.2023 р.– 09.06.2023 р.

**Завдання видано**

\_\_\_\_\_ (підпис керівника)

Олена ГРОШЕЛЕВА

**Дата видачі** «01» травня 2023 року

**Дата подання до екзаменаційної комісії** «12» червня 2023 року

**Прийнято до виконання**

\_\_\_\_\_ (підпис студента)

Вадим СЕМЕНІЧЕНКО

## РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра  
студента групи 073 – 19 – 2  
НТУ «Дніпровська політехніка»  
Семеніченка Вадима Сергійовича

на тему: «Удосконалення управління логістичною діяльністю підприємства (за матеріалами ПрАТ «Завод скловиробів»)»

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ЛОГІСТИКА, ВИТРАТИ, ПЛАНУВАННЯ, СТРАТЕГІЯ, РОЗВИТОК, ПІДПРИЄМСТВО, ЗБУТ, ПОСТАЧАННЯ.

Структура роботи: 88 сторінок комп'ютерного тексту, 20 таблиць, 8 рисунків, 0 додатків, 29 джерел посилання.

Об'єкт розроблення – процес удосконалення логістичної діяльності на підприємстві.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління логістичною діяльністю підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: узагальнено теоретичні основи управління логістичною діяльністю підприємства; проаналізовано підприємницьку діяльність ПрАТ «Завод скловиробів»; оцінено ефективність управління логістичною діяльністю ПрАТ «Завод скловиробів»; обґрунтовано управлінські рішення щодо удосконалення управління логістичною діяльністю ПрАТ «Завод скловиробів».

Методи дослідження – теоретичного узагальнення та критичного аналізу (на етапі дослідження теоретичних основ управління логістичною діяльністю підприємства), методи економіко-статистичного, економічного, стратегічного аналізу, матричні, графічні методи, а також методи синтезу (в процесі аналізу стану підприємства, ефективності управління логістичною діяльністю, а також розробки та обґрунтування економічної ефективності рішень щодо удосконалення управління логістичною діяльністю).

Результати кваліфікаційної роботи щодо удосконалення управління логістичною діяльністю рекомендовано для використання у практиці діяльності підприємств, що працюють у переробній галузі промисловості.

Сфера застосування – вибір та обґрунтування напрямків удосконалення управління логістичною діяльністю підприємства, зокрема запасами.

Економічна (соціально-економічна) ефективність запропонованих управлінських рішень проявляється у підвищенні ефекту від виробничої діяльності: валовий прибуток збільшився на 3219 тис. грн, чистий прибуток збільшився на 2631 тис. грн, а рентабельність (як показник ефективності діяльності) зросла на 11%.

Значимість роботи - запропоновані у кваліфікаційній роботі рішення щодо удосконалення управління логістичною діяльністю підприємства можуть бути впроваджені у практику діяльності ПрАТ «Завод скловиробів», за матеріалами якого виконано дослідження, а також у практику діяльності інших вітчизняних промислових підприємств.

## **ABSTRACT**

of qualification paper for the Bachelor's degree  
by the student of the academic group 073-19-2  
Dnipro University of Technology

Semenichenko Vadym

Title: "Improving the management of logistics activities of the enterprise (based on the materials of PJSC "Glassware Plant")"

**KEYWORDS:** LOGISTICS, COSTS, PLANNING, STRATEGY, DEVELOPMENT, ENTERPRISE, SALES, SUPPLY.

Structure of the work: 88 printed pages, 20 tables, 8 figures, 29 references.

The aim of the paper – theoretical substantiation and development the logistics activities of the enterprise.

The purpose of the work is theoretical substantiation and development of practical recommendations for improving the management of the logistics activities of the enterprise.

The main results of the bachelor's qualification work are as follows: the theoretical foundations of management of logistics activities of the enterprise are summarized; the business activity of PJSC "Glassware Plant" is analyzed; the efficiency of management of logistics activities of PJSC "Glassware Plant" is evaluated; management decisions to improve the management of logistics activities of PJSC "Glassware Plant" are substantiated.

Research methods – theoretical generalization and critical analysis (at the stage of studying the theoretical foundations of logistics management of the enterprise), methods of economic and statistical, economic, strategic analysis, matrix, graphical methods, as well as methods of synthesis (in the process of analyzing the state of the enterprise, the effectiveness of logistics management, as well as the development and justification of the economic efficiency of solutions to improve the management of logistics activities). The findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are recommended for use in the practice of enterprises operating in the processing industry.

Application – selection and justification of directions for improving the management of logistics activities of the enterprise, in particular, inventory.

Financial viability of the proposed measures – is manifested in the increase in the effect of production activities: gross profit increased by 3,219 thousand UAH, net profit increased by 2,631 thousand UAH, and profitability (as an indicator of activity efficiency) increased by 11%.

The value of the research – application of the proposed recommendations the solutions proposed in the qualification work on improving the management of the logistics activities of the enterprise can be implemented in the practice of the activity of PrJSC "Zavod Sklovyrobiv", based on the materials of which the research was carried out, as well as in the practice of the activity of other domestic industrial enterprises.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>1 УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ: ТЕОРІЯ, МЕТОДИ ТА СТРАТЕГІЇ</b> .....	6
1.1 Логістична діяльність підприємства: ключові елементи та їх організація .	6
1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності управління логістичною діяльністю на сучасному підприємстві .....	20
<b>2 АНАЛІЗ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ЗАВОД СКЛОВИРОБІВ» ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЙОГО ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ</b> .....	26
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	26
2.2 Аналіз техніко-економічних показників ПрАТ «Завод скловиробів» ..	30
2.3 Аналіз скловиробної галузі України .....	37
2.4 Оцінка конкурентоспроможності підприємства .....	42
2.5 Діагностика існуючого рівня логістичної діяльності підприємства .....	56
2.6 Оцінка ефективності логістичної діяльності на підприємстві.....	59
<b>3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ЗАВОД СКЛОВИРОБІВ»</b> ....	66
3.1 Обґрунтування доцільності удосконалення логістичної діяльності .....	66
3.2 Економічне обґрунтування запропонованих шляхів удосконалення логістичної діяльності.....	71
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	80
<b>СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ</b> .....	84

## ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації та інтенсивного розвитку міжнародного бізнесу, одним з ключових факторів успішної діяльності підприємства є ефективне управління логістичною діяльністю. Вона включає в себе оптимізацію процесів збуту, постачання, складського обліку, транспортування та інших елементів, які впливають на продуктивність та конкурентоспроможність підприємства. В Україні витрати на логістику складають приблизно 5,42% від ВВП [1], тоді як на світовому рівні, розмір ринку логістики досягнув 5,2 трильйонів доларів у 2021 році. Незважаючи на значний потенціал розвитку логістики, багато українських підприємств стикаються з проблемами у цій сфері. Вони пов'язані, зокрема, з недостатнім врахуванням особливостей логістичних процесів, недосконалістю системи управління та низькою ефективністю використання логістичних ресурсів. Щоб подолати ці проблеми, деякі експерти в галузі логістики пропонують ряд заходів, таких як ідентифікація та усунення порожніх місць у складських приміщеннях для збільшення ефективності використання простору, а також вдосконалення процесів для зниження вартості перевезення. Застосування штучного інтелекту в управлінні ланцюгом постачання, наприклад, може зменшити витрати на логістику на 15%, зменшити рівень запасів на 35% і покращити рівень обслуговування на 65%. До інших підходів належить впровадження більш ефективних процесів, що дозволяють заощаджувати час перевезення та бухгалтерії, що в кінцевому підсумку призводить до економії. Таким чином, покращення логістики та операційної ефективності можуть мати значний вплив на економіку країни, зменшуючи витрати, підвищуючи продуктивність і стимулюючи зростання ВВП. Ці міркування зумовили вибір теми даної кваліфікаційної роботи.

Мета дослідження – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління логістичною діяльністю підприємства.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі магістра вирішені такі завдання:

- дослідити теоретичні основи управління логістичною діяльністю підприємства;
- проаналізувати підприємницьку діяльність ПрАТ «Завод скловиробів»;
- оцінити ефективність управління логістичною діяльністю ПрАТ «Завод скловиробів»;
- запропонувати управлінські рішення щодо удосконалення управління логістичною діяльністю ПрАТ «Завод скловиробів».

Об'єкт дослідження – процес управління логістичною діяльністю підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні підходи до управління логістичною діяльністю підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення сформульованих завдань у даній роботі використано такі методи дослідження: методи економіко-статистичного, економічного, стратегічного аналізу, матричні, графічні методи, а також методи синтезу (в процесі аналізу стану підприємства, ефективності управління логістичною діяльністю, а також розробки та обґрунтування економічної ефективності рішень щодо удосконалення управління логістичною діяльністю).

Практична значущість. Запропоновані у кваліфікаційній роботі рішення щодо удосконалення управління логістичною діяльністю підприємства можуть бути впроваджені у практику діяльності ПрАТ «Завод скловиробів», за матеріалами якого виконано дослідження, а також у практику діяльності інших вітчизняних промислових підприємств.

# 1 УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ: ТЕОРІЯ, МЕТОДИ ТА СТРАТЕГІЇ

## 1.1 Логістична діяльність підприємства: ключові елементи та їх організація

Сучасні ринкові умови підкреслюють важливість ролі підприємств у формуванні економіки країни. Основою успіху, продуктивності, швидкості розвитку та конкурентоспроможності компаній є ефективна організація та керування логістичною діяльністю.

Поняття «логістика» в науковій літературі має різноманітні визначення, що відображає широкий спектр напрямків логістичної діяльності та різні аспекти, які істотно впливають на суть цього поняття. В широкому розумінні, логістика охоплює комплексну діяльність, спрямовану на оптимальне планування, управління та контроль процесів постачання, транспортування, зберігання та розподілу товарів та послуг від початкового виробника до кінцевого споживача. [2]

Термін «концепція логістики» відображає сприйняття, інтерпретацію об'єкта дослідження, провідну думку, систему взглянів, а також методологічні засади дослідження. Концепція логістики — система поглядів на раціоналізацію господарської діяльності шляхом оптимізації матеріальних потоків. Сучасна концепція логістики ґрунтується на таких положеннях: реалізація принципу системного підходу; облік логістичних витрат протягом всього логістичного ланцюга; гуманізація технологічних процесів, створення сучасних умов праці; розвиток системи сервісу на сучасному рівні; здатність логістичних систем до адаптації в умовах невизначеності зовнішнього середовища.



Щодо визначення «концепції логістики», вчені мають різноманітні погляди та інтерпретації.

Різнманітні погляди науковців щодо поняття концепції логістики представленні у вигляді таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Різні погляди на термін «концепція логістики» [2]

Джерело	Визначення
Гаджинського А.М	це "система поглядів щодо удосконалення господарської діяльності шляхом раціоналізації матеріальних потоків"
Анікіна Б.А.	Поняття концепції логістики полягає у "формуванні концептуальних підходів до реалізації економічних компромісів, тобто гармонізації економічних інтересів"
Окландера М.А.	це образ мислення, філософія діяльності, згідно з якою слід уникати часткової оптимізації з ведених разом логістичних функцій через виявлення реальних можливостей для їх балансу і забезпечення поставки товарів "точно своєчасно"
Сумець О.М.	Це система наукових знань, які утворюють теоретичну базу практики управління матеріальними потоками і супутніми їм фінансовими й інформаційними потоковими процесами; Це система розробки та забезпечення практики управління матеріальними потоками і сукупними фінансовими та інформаційними потоковими процесами, а також науковими рекомендаціями й інструментом їх реалізації.

Логістична діяльність підприємства включає реалізацію комплексних логістичних функцій та елементарних логістичних операцій, що можуть бути розділені на базисні (постачання, виробництво, збут), ключові (підтримування стандартів обслуговування споживачів, управління закупівлями, транспортування, управління запасами, управління процедурами замовлення, управління виробничими процедурами, ціноутворення, фізичний розподіл) та підтримуючі (складування, вантажопереробка, захисне пакування, забезпечення повернення товару, забезпечення запасними частинами й сервісне обслуговування, збір зворотних відходів, інформаційна комп'ютерна підтримка).[2]

Основною метою логістичної діяльності є гармонізація інтересів виробників, постачальників і споживачів. Це передбачає удосконалення параметрів вхідних потоків ресурсів на основі покращення зв'язків з постачальниками; удосконалення внутрішніх потоків, тобто результатів і

погодженості дій підрозділів підприємства; удосконалення зв'язків з споживачами, забезпечення найбільш точної відповідності вихідних потоків товарів та послуг з їх вимогами.[2]

Основними логістичними процесами, які відображають реалізацію логістичної діяльності підприємства, є координація діяльності з оперативно-календарним планом постачання сировини, матеріалів та напівфабрикатів; транспортно-складські роботи з предметами постачання; діяльності з планом фізичного розподілу під час виробництва продукції; внутрішньозаводським переміщенням матеріалів, сировини, запчастин та готової продукції, завантажувально-розвантажувальні роботи, транспортно-складські роботи з незавершеного виробництва. [2]

У цілому логістична діяльність підприємства розглядається як частина управління ланцюгом поставок, яка включає планування, реалізацію та контроль ефективних прямих та зворотних потоків зберігання товарів, послуг та супутньої інформації між місцем виробництва та місцем споживання з метою задоволення потреб споживачів.

Комплексність поняття «логістика», що проявляється у широкому колі її інтересів, зумовила появу в науковій економічній літературі значної кількості її визначень: [3]

Логістика - це механізм досягнення компромісу (узгодження) між виконанням зобов'язань і необхідними для цього витратами.

Логістика є процесом планування, контролю та керування формуванням матеріального потоку, його складуванням та інтегрованою інформацією від місця виготовлення до місця споживання з метою пристосування до потреб споживача.

Логістика - це процес планування, реалізування і контролювання економічно ефективного переміщення і складування сировини, запасів незавершеного виробництва, готових виробів та пов'язаних з цим послуг та відповідної інформації з місця походження. [4]

Нижче у таблиці 1.2 наведено функції та завдання логістики. [4]

Таблиця 1.2 – Характеристика логістичних функцій та завдань

Логістичні функції	Логістичні завдання
Функція закупівлі (постачання)	визначення потреби в матеріальних ресурсах для виготовлення означеної продукції чи послуг встановлення раціонального режиму надходження матеріальних ресурсів на підприємство дослідження і аналіз ринку постачальників оцінка і вибір постачальників матеріальних ресурсів здійснення закупівлі контроль виконання закупівлі додержання графіку закупівлі
Функція транспортування	вибір виду і типу транспортних засобів для перевезення вантажів організація раціональних маршрутів доставки вантажів клієнтам обґрунтування і вибір перевізника забезпечення технічної і технологічної спряженості учасників транспортного процесу збирання та підготовка інформації для забезпечення спряженості транспортно-складського процесу збирання та підготовка інформації для забезпечення сумісного планування виробничого, транспортного і складського процесів планування, проектування та організація транспортних систем, коридорів та ланцюгів; обґрунтування транспортних тарифів
Функція складування і збереження	формування складської мережі визначення необхідної кількості складів вибір виду складу вибір системи складування вибір технології збереження продукції управління складськими операціями
Функція управління запасами	визначення раціональних обсягів запасів матеріальних ресурсів і оптимізація їх закупівлі контроль рівня запасів в усіх фрагментах логістичного ланцюга і своєчасне їх поповнення вибір стратегії і систем управління запасами згідно з ситуацією на ринку

Оскільки логістика впливає на різні аспекти бізнесу, важливо розуміти його сутність та компоненти для кожного конкретного випадку.

Глобальним завданням в логістиці є досягнення максимального ефекту із мінімальними затратами в умовах змінного ринкового середовища.[3]

До загальних завдань логістики відносять:

- створення інтегрованих систем регулювання матеріальних потоків;
- контроль за рухом матеріальних потоків;
- визначення стратегії і технології переміщення товарів;
- стандартизація напівфабрикатів і упаковки;

- прогнозування об'ємів продажу, виробництва та складування;
- розподіл транспортних засобів;
- організація післяпродажного обслуговування та ін.

Специфічні завдання логістики полягають у: [3]

- створенні мінімальних запасів;
- скороченні часу зберігання продукції у вигляді запасів;
- скорочення часу транспортування продукції.

Організація логістичної діяльності на підприємстві вимагає розгляду різних елементів, таких як закупівля, виробництво, зберігання, транспортування, дистрибуція та зворотна логістика. Ці компоненти мають бути ефективно інтегровані та координовані для досягнення оптимальних результатів у логістичній діяльності.

Основними компонентами логістичної діяльності є: [2]

1. Базисні логістичні функції, які включають постачання, виробництво, збут.
2. Ключові логістичні функції, включаючи підтримування стандартів обслуговування споживачів, управління закупівлями, транспортування, управління запасами, управління процедурами замовлення, управління виробничими процедурами, ціноутворення, фізичний розподіл.
3. Підтримуючі логістичні функції, що включають складування, вантажопереробка, захисне пакування, забезпечення повернення товару, забезпечення запасними частинами і сервісне обслуговування, збір зворотних відходів, інформаційна комп'ютерна підтримка.

Така структура дозволяє створити ефективну логістичну систему, що спрямована на максимізацію продуктивності та ефективності.

Важливість ключових елементів логістичної діяльності не можна недооцінювати при створенні ефективної системи управління логістикою на підприємстві. В такому контексті, система логістичного менеджменту включає в себе кілька основних аспектів.

Спочатку варто згадати про стратегічне планування. Цей процес включає в себе визначення цілей та завдань логістичної діяльності, а також розробку

стратегій і тактик для їх досягнення, що базується на аналізі внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на підприємство.[5]

Наступний етап - створення організаційної структури. Метою є формування ефективної організаційної структури логістичного підрозділу, яка відображує сфери відповідальності, комунікаційні канали та взаємодію між різними підрозділами підприємства.[5]

Використання інформаційних систем також є важливою складовою. Завдяки сучасним інформаційним технологіям та системам можливе забезпечення ефективного збору, обробки, аналізу та передачі інформації всередині логістичного підрозділу та між підрозділами підприємства.[6]

Оптимальне використання ресурсів в рамках управління ресурсами включає оптимізацію використання матеріальних, фінансових та трудових ресурсів для забезпечення максимальної ефективності логістичної діяльності.[6]

Враховуючи вищезазначені аспекти логістичного менеджменту, однією з ключових властивостей ефективного управління логістичною діяльністю є постійне вдосконалення процесів та практик, а також використання інноваційних технологій та методів. Це може включати розвиток інформаційних систем, впровадження автоматизації, розробку партнерських відносин з постачальниками та споживачами, застосування екологічно орієнтованих підходів у логістичній діяльності, планування, оптимізація маршрутів та вантажоперевезень, керування замовленнями, перевірка вантажів та їх оплата [7, с. 85]. Цей процес також стежить за рухом транспорту в межах логістичних маршрутів, які проходять через виробничі об'єкти, склади та розподільні центри. Управління перевізниками має велике значення, оскільки вартість, доступність та ємність перевезень можуть суттєво відрізнятися.

Усі учасники логістичного ланцюга, включаючи постачальників, виробників, дистриб'юторів та роздрібних продавців, повинні вдосконалювати свої логістичні процедури, щоб задовольнити зростаючі вимоги споживачів

щодо швидкої та зручної доставки різноманітних товарів [8, с. 54]. Вони також мають добре інтегрувати свої системи та процеси для поліпшення прозорості ланцюгів постачання.

Терміни «вхідна логістика» та «вихідна логістика» використовуються для визначення логістики товарів, які надходять та відправляються з об'єкту відповідно. Особливо важливою категорією є зворотна логістика, що стосується логістичних процесів, які забезпечують повернення продукції для обслуговування, ремонту, видалення з експлуатації або переробки [9, с. 74]. Зворотна логістика відіграє важливу роль в управлінні відходами, забезпеченні екологічної сталості та дотриманні норм і стандартів.

Іншим важливим елементом логістичної діяльності підприємств, що має три рівні прийняття рішень, є аутсорсинг логістики, або використання послуг сторонніх організацій. В останні роки спостерігається зростання тенденцій до передачі логістичних обов'язків від виробничих компаній до спеціалізованих сторонніх організацій або залучення субпідрядників, замість виконання всіх логістичних функцій в рамках одного підприємства. Таким чином, в ринку з'являється значна кількість фірм, які спеціалізуються на виконанні конкретних логістичних задач для інших компаній.

Втім, навіть у випадку, коли підприємство вирішує залишити логістичні функції внутрішніми, може бути прийнято тактичне рішення про аутсорсинг окремих логістичних послуг в регіонах, де витрати на паливо або транспортування можуть бути надміру високими. Таким чином, компанія може скористатися перевагами аутсорсингу на локальному рівні. Крім того, можливо прийняття стратегічного рішення щодо інтеграції окремих логістичних компаній в допоміжні структури підприємства.

Логістична операція є частинкою логістичного процесу, що реалізується на одній робочій ділянці або з допомогою одного технічного засобу. Це включає сукупність дій, спрямованих на трансформацію логістичних потоків, які не підлягають поділу на частини. Зазвичай, системи логістики організовуються великими підприємствами або виробниками, які мають

достатньо ресурсів для створення внутрішньої логістичної інфраструктури. Тим не менш, більшість компаній віддають перевагу передачі своїх логістичних функцій стороннім логістичним операторам, які спеціалізуються на наданні послуг у сфері логістики. Аутсорсинг логістики може принести ряд переваг для компаній, зокрема зниження витрат на інфраструктуру, підвищення ефективності та гнучкість у відповіді на зміни ринкових умов. Співпраця зі сторонніми логістичними компаніями дозволяє зосередитися на основному бізнесі та забезпечує доступ до передових технологій та логістичних практик. Однак аутсорсинг логістики також може мати певні ризики та виклики, зокрема залежність від постачальника, можливі проблеми з якістю обслуговування та потенційне втручання у контроль над логістичними процесами. У результаті, прийняття рішення про аутсорсинг логістики вимагає ретельного аналізу і врахування всіх можливих наслідків для підприємства.

Перевезення та складування є ключовими елементами логістичної системи, які сприяють ефективному руху товарів від виробника до споживача [10]. Управління транспортом не лише забезпечує планування та оптимізацію використання транспортних засобів, але також вимагає координації з іншими сторонами логістичного ланцюга, такими як постачальники, партнери та клієнти. Сучасні технології та інформаційні системи значно підвищили ефективність управління транспортом, дозволяючи компаніям відстежувати відправлення в режимі реального часу, оптимізувати маршрути, зменшувати витрати на паливо та забезпечувати своєчасне доставлення товарів. Щодо складування, ця функція логістики включає у себе зберігання, збереження та обробку товарів у проміжних пунктах логістичного ланцюга. Ефективне управління складськими процесами вимагає ретельного планування, оптимізації розташування товарів, контролю за запасами, а також забезпечення швидкого та точного обслуговування замовлень. Технологічні інновації, такі як автоматизація, роботизація та використання систем управління складом (WMS), допомагають компаніям підвищити

продуктивність, знизити витрати та покращити якість обслуговування клієнтів. [11]

Отже, перевезення та складування є взаємопов'язаними функціями логістики, які спільно забезпечують ефективне та своєчасне задоволення потреб клієнтів. Інтеграція цих функцій та використання сучасних технологій та методів управління дозволяють підприємствам досягати конкурентних переваг на ринку та забезпечувати високий рівень задоволеності клієнтів.

Логістичну діяльність можна розглядати як практичну реалізацію комплексних логістичних функцій та елементарних логістичних операцій. Комплексні логістичні функції поділяють на базисні (постачання, виробництво, збут), ключові (підтримування стандартів обслуговування споживачів, управління закупівлями, транспортування, управління запасами, управління процедурами замовлення, управління виробничими процедурами, ціноутворення, фізичний розподіл) та підтримуючі (складування, вантажопереробка, захисне пакування, забезпечення повернення товару, забезпечення запасними частинами й сервісне обслуговування, збір зворотних відходів, інформаційна комп'ютерна підтримка). Всі ці елементи разом створюють цілісну систему, яка спрямована на оптимізацію ресурсів, зниження витрат та покращення ефективності всіх процесів логістичного ланцюга.

Застосування логістики сторонніх організацій (так званий 3PL або третій логістичний оператор) може бути корисним для компаній, які хочуть зосередитися на своїй основній діяльності, покращити ефективність логістичних процесів та знизити витрати на логістику. Ці сторонні компанії зазвичай мають великий досвід, ресурси та експертизу в галузі логістики, що дозволяє їм надавати високоякісні послуги та гнучкі рішення для своїх клієнтів.[11] Враховуючи постійний розвиток глобальної економіки та зростання міжнародної торгівлі, логістика сторонніх організацій продовжує набувати популярності. Залучення третіх логістичних операторів може допомогти підприємствам краще адаптуватися до змінних ринкових умов,



забезпечити швидку та ефективну доставку товарів та послуг, а також підвищити рівень задоволення клієнтів.

В рамках діяльності сучасного підприємства логістика має набір важливих завдань.

Ефективне управління запасами є основою діяльності будь-якого підприємства. Відповідне планування, контроль та оптимізація запасів допомагає підтримувати надійність постачання, зменшувати втрати та виконувати замовлення вчасно.[12]

Планування та оптимізація маршрутів відіграє важливу роль. Визначення найефективніших маршрутів для перевезення товарів може знизити витрати на транспорт, забезпечити швидку доставку та зменшити вплив на довкілля.[13]

Управління відносинами з партнерами теж має велику вагу. Встановлення та підтримка співпраці з постачальниками, перевізниками, дистриб'юторами та іншими сторонами, що взаємодіють у ланцюгу постачання, допомагає покращити якість послуг, знизити витрати та підвищити загальну ефективність логістики. Управління інформацією забезпечує надійний обмін даними та інформацією між учасниками ланцюга постачання, що підвищує видимість, сприяє ефективному управлінню процесами та дозволяє приймати своєчасні та обґрунтовані рішення.[13]

Управління ризиками та проблемами включає ідентифікацію, аналіз та розробку стратегій для зниження потенційних ризиків у ланцюгах постачання, що допомагає підприємству запобігти затримкам, втратам або іншим проблемам, що можуть вплинути на його успіх. Забезпечення зворотної логістики та організація ефективних процесів повернення, обслуговування, реконструкції та переробки товарів покращує задоволення клієнтів. Забезпечення сталості та екологічної відповідальності підприємства полягає у розробці та реалізації екологічних ініціатив, таких як зниження викидів, оптимізація використання ресурсів та сортування відходів.[13]

Інтеграція передових технологій, таких як Інтернет речей (IoT), блокчейн, штучний інтелект (AI) та системи планування ресурсів підприємства (ERP), може поліпшити ефективність логістичних процесів, підвищити точність даних та допомогти приймати кращі рішення. [14]

Забезпечення якості та відповідності включає контроль якості товарів, забезпечення відповідності стандартам та законодавству, а також управління митною діяльністю. Оптимізація організаційної структури важлива для створення гнучкої й адаптивної структури, яка відповідає змінним вимогам ринку та дозволяє швидко реагувати на зміни в логістиці. Розвиток персоналу включає підготовку та підвищення кваліфікації співробітників, створення сприятливих умов для їх розвитку та мотивацію. Кваліфікований та мотивований персонал забезпечує високу продуктивність логістичного відділу.[15]

Зменшення витрат на доставку дозволяє підприємствам відкривати нові ринки, які раніше були недоступними для них. Це стимулює зростання продажів та розширення клієнтської бази. Крім того, сучасні технології - від систем відстеження до оптимізації маршрутів і прозорості даних - сприяють більш швидкому та ефективному виконанню замовлень, що сприяє поліпшенню обслуговування клієнтів та скороченню часу реагування у випадку проблем.[2] Наприклад така компанія як «Нова Пошта», зробила дуже зручний додаток у телефоні в якому можна одразу побачити на якому етапі зараз перебуває ваше замовлення. Це вказує на те, що в цій компанії добре розвинута організація логістичної діяльності.

Організація логістичної діяльності — це координація та оптимізація в часі та просторі всіх її матеріальних, трудових елементів логістичного процесу для досягнення поставлених цілей за умови мінімальних витратах ресурс.[2]

Сучасні клієнти очікують від підприємств можливості відстежувати свої замовлення в режимі реального часу за допомогою всього лише одного натискання. Відповідність цьому очікуванню, а також адаптація до інших інновацій, є критично важливою для задоволення потреб сучасних споживачів.

Управління цими вимогами та ефективне обслуговування клієнтів є ключовими факторами для успіху бізнесу в сучасному світі.

На рисунку 1.1 зображено схему організації логістичної операції з матеріальним потоком від постачальника виробничого підприємства до складу готової продукції, яка свідчить про її складність та нерозривний взаємозв'язок.



Рисунок 1 – Схема розподілу операцій з матеріальними потоками між підрозділами виробничого підприємства [4]

В процесі організації логістичної діяльності на підприємствах формується структура логістичного управління; виконується розподіл логістичних функцій та операцій між різними підрозділами та службами підприємства або приймається рішення про аутсорсинг; визначається послідовність та способи виконання логістичних операцій.[2]

Тому можна зробити висновок, що на організації логістичної діяльності впливає: облік, інформація, виробництво, логістика, транспорт [2].

Фінансовий аспект (облік). Бюджетування, фінансовий облік, узгодження контрактів з перевізниками та керівництво з доставкою відправлень, включно з компенсацією за ненадані послуги, зазвичай відповідальність фінансового персоналу та бухгалтерії. Більше того, численні компанії прагнуть ретельно

розподілити витрати на вантажоперевезення та розміщення товарів у відповідних локаціях. Зазвичай фінансовий директор або головний бухгалтер є одними з ключових осіб в організації стосовно визначення структури та обсягу витрат на доставку товарів [16, с. 41].

Технічний аспект (інформація). Колись був областю ІТ-відділів, використання технологій та даних тепер стає важливою частиною роботи в усіх організаціях. Логістика не є винятком. Від контролю над сировиною та вхідною продукцією до відправок та продажів, управління запасами є ключовим фактором для контролю над прибутками та витратами. Надання відповідної інформації для прийняття вірних рішень менеджерам та тим, хто приймає рішення, є критично важливим сьогодні. Увівши у вашу команду осіб, відповідальних за керування даними, ви забезпечите значущість у сучасних умовах [16, с. 540].

Закупівля (виробництво) представляє собою важливий аспект у діяльності організації, яка бере участь у виробництві будь-яких товарів. Логістика та транспортування відіграють критичну роль в цьому процесі. Основними ресурсами, які підтримують функціонування організації, є сировина та компоненти, які потрібно спланувати, придбати та доставити на виробничий об'єкт. Це потребує керування вхідними вантажоперевезеннями та детального планування. Будівництво довірчих відносин з ключовими перевізниками, які розуміють ваші потреби та вимоги до упаковки, доставки та графіка доставки, має велике значення. Додатково, переконайтеся, що ваші постачальники відповідають вашим логістичним та транспортним політикам, а також умовам закупівлі. Це дозволить вашій компанії отримати кращі умови співпраці з перевізниками та сприяти підвищенню ефективності [17].

Транспорт (логістика) представляє собою найбільш помітний аспект у даному контексті. Важливо зрозуміти, що роль керівника в даному відділі в організації постійно розвивається та адаптується до стрімких змін. Вплив логістики на багато відділів підкреслює важливість отримання кваліфікованого співробітника, який контролює цей процес. Цей керівник має

мати достатньо знань для розуміння ключових чинників прибутковості та успіху в інших чотирьох згаданих відділах, а також створити взаємовідносини для усунення можливих непорозумінь. Менеджерам ланцюгів поставок та логістики сьогодні потрібно адаптуватися до швидких змін та співпрацювати з іншими керівниками та особами, які приймають рішення в організації. Це необхідно для забезпечення виконання обіцянок, що стосуються як внутрішніх, так і зовнішніх клієнтів [17, с. 83].

Вдала організація логістичних процесів має велике значення для компаній через ряд позитивних та негативних аспектів. Грамотна логістика забезпечує економічне, безпечне, ефективне та своєчасне постачання продукції, що призводить до зниження витрат та більш задоволених клієнтів [17, с. 34]. З іншого боку, невдала організація логістичних процесів може спричинити пошкодження або затримку відвантажень, що веде до незадоволення клієнтів, повернень товарів та збільшення відповідних витрат.

Наслідки цих проблем можуть включати вищі витрати та проблеми з клієнтами. Щоб уникнути цих наслідків, ефективно управління логістикою вимагає ретельного планування, обрання правильної системи програмного забезпечення, дотримання процедур перевірки та відбору зовнішніх постачальників, а також достатніх ресурсів для контролю над процесами.

На більшості вітчизняних підприємств присутня традиційна структура управління, яка не забезпечує інтегрованого управління наскрізним потоком. Управління логістичними функціями розподілено між різними службами, такими як маркетинг, постачання, збут, складське господарство, виробництво та інші, що безпосередньо підпорядковуються керівнику підприємства.

Така фрагментованість управління логістикою може призводити до розривів та недоліків у потоці інформації та матеріальних потоків, а також до дублювання функцій та зайвих витрат. Відсутність інтегрованого управління може впливати на швидкість реагування на зміни на ринку, зниження рівня обслуговування клієнтів та загальну ефективність діяльності підприємства. [2]

## 1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності управління логістичною діяльністю на сучасному підприємстві

Ефективне управління підприємством в цілому залежить від декількох відділів, а логістична діяльність займає одну з найголовніших речей для функціонування підприємства.

Управління логістикою має вплив на внутрішні операції шляхом визначення ефективності та продуктивності виробничих циклів. Воно включає в себе планування, виконання та контроль процесів постачання, зберігання, перевезення та розподілу товарів від початку до кінця. Ефективне управління логістикою забезпечує гладкість виробничих процесів, зменшуючи простой та затримки, відповідно, підвищуючи виробничу продуктивність. Оптимальне управління запасами, котре є ключовою частиною логістики, дозволяє уникнути витрат на зберігання надмірних запасів або втрати від простої через недостатні запаси.

У контексті взаємодії з клієнтами, управління логістикою є критично важливим для досягнення високого рівня обслуговування клієнтів. Ефективне управління логістикою забезпечує своєчасну доставку товарів відповідно до вимог клієнтів, що в свою чергу підвищує задоволеність клієнтів та веде до зміцнення бізнес-відносин. Додатково, здатність швидко та ефективно реагувати на зміну попиту або вимог клієнта є ключовим фактором в конкурентному бізнес-середовищі.

На більш стратегічному рівні, управління логістикою може допомогти організаціям у створенні конкурентних переваг. Інноваційні логістичні стратегії, такі як синхронна логістика, Just-In-Time (JIT) або зворотна логістика, можуть сприяти підвищенню ефективності, зниженню витрат та підвищенню стійкості до різних викликів, а також підвищувати конкурентоспроможність підприємства. [18]

Ключовою роллю команди логістики є координація ланцюжка поставок що включає доставку сировини та комплектуючих до виробничого цеху, переміщення вироблених товарів на склади та ангари з подальшою доставкою їх кінцевому споживачу. Нижче у таблиці 1.3 наведені цілі логістики транспортування до споживача.

Таблиця 1.3 – Транспортування до споживача

Сфера діяльності	Основні цілі логістики	Дії для досягнення цілей логістики
Закупівля матеріалів	Закупівля за мінімально можливими цінами; підвищення надійності поставок; забезпечення синхронізації постачання та обробки матеріалів	Формування заявок на матеріали; вибір постачальника; складання графіків поставок; планово-організаційні підрозділи, що займаються матеріально-технічним забезпеченням виробництва
Виробництво продукції	Забезпечення безперебійності виробничого процесу;; мінімізація витрат виробництва; адаптація виробництва до коливань попиту	організація доставки матеріалів на робочі місця; управління внутрішньовиробничим матеріальним потоком; контроль внутрішньовиробничих матеріальних запасів
Продаж готової продукції	Задоволення попиту споживачів; поставка продукції згідно замовлень і договорів; високий рівень готовності до поставок	організація обслуговування клієнтів; управління складом готової продукції; контроль запасів готової продукції

Зв'язок між логістикою та виробництвом є життєво важливим для ефективної операційної діяльності бізнесу. Відсутність чіткої координації між цими двома напрямками може призвести до ряду проблем.

У ситуації, коли цей зв'язок не встановлено, може статися так, що виробничий відділ виробляє продукцію, виходячи зі своїх прогнозів або планів, а не від реального попиту на ринку або замовлень від клієнтів. Це може призвести до створення великої кількості незапрошеного товару, що накопичується на складах, викликаючи непотрібні витрати на зберігання, а також знижуючи ліквідність компанії.

Навпаки, логістичний відділ, не маючи чіткого уявлення про можливості та обмеження виробництва, може приймати замовлення, які не можуть бути виконані вчасно або в заданих межах якості. Це може призвести до затримок в поставках, невдоволення клієнтів, а в кінцевому рахунку - до втрати ринкових позицій.

Все це вказує на те, що логістика та виробництво мають бути тісно взаємопов'язані. Це може бути здійснено за допомогою регулярних зустрічей між командами, встановлення чітких комунікаційних процесів, використання спільних систем планування ресурсів підприємства (ERP) або систем планування потреб (MRP), та ін.[18]

Оптимізація інформаційних потоків між логістикою та виробництвом, також може сприяти гнучкості в управлінні запасами, підвищенню ефективності виробництва та зниженню загальних виробничих витрат.

Після аналізу первинних джерел, можна виділити кілька методів для підвищення ефективності логістичних операцій, які можуть сприяти покращенню відносин з клієнтами та збільшенню доходів:

Для підвищення ефективності логістичної діяльності, яка сприяє поліпшенню відносин з клієнтами та зростанню доходів, варто зосередитися на декількох ключових аспектах. Оптимізація ланцюга поставок, яка включає аналіз та вдосконалення процесів, може скоротити витрати, зменшити час поставки та забезпечити більш стабільне та прозоре постачання товарів. Прозора система обміну інформацією між всіма учасниками ланцюга поставок підвищує ефективність, допомагає виявляти та усувати проблеми, а також сприяє покращенню взаємовідносин між партнерами. Впровадження системи управління складом дозволяє контролювати запаси, забезпечити своєчасність поставок та знизити ризик втрати товарів. Оренда додаткових складів може бути корисною, якщо власні складські приміщення компанії не вистачають для управління запасами або залишаються порожніми через зниження виробництва. Автоматизація логістичних процесів з використанням сучасних технологій та програмного забезпечення може поліпшити швидкість та



точність роботи, зменшити витрати на персонал та забезпечити більш високу якість обслуговування клієнтів. Для цього компанії потрібно впровадити індивідуальну систему управління інформацією. Встановлення міцних відносин з постачальниками, перевізниками та дистриб'юторами допомагає забезпечити стабільне постачання товарів та послуг, знижуючи ризики і забезпечуючи вчасність доставки. Це підвищує ефективність ланцюга поставок і поліпшує обслуговування клієнтів. Навчання персоналу є важливою складовою ефективної логістичної діяльності. Співробітники повинні бути навчені сучасним методикам, щоб підвищити ефективність та продуктивність. Організація навчальних занять та управління даними може сприяти гладкій передачі інформації по ланцюгу поставок. [19, с. 84]. Важливо також переглянути та перевизначити ключові показники ефективності (KPI). Налаштування стандартних операційних процедур і відслідковування щоденних, щотижневих та щомісячних аналітичних звітів дозволяє команді рухатися в правильному руслі та вчасно реагувати на зміни ринку. [19, с. 55].

Важливість інформаційних ресурсів в логістиці важко переоцінити. Інформація є важливим засобом управління всіма елементами логістичної системи, включаючи постачання, перевезення, зберігання, обробку замовлень, і так далі. Оптимальний обіг інформації дозволяє компанії прогнозувати, планувати, координувати та контролювати логістичні процеси з метою підвищення ефективності та зниження витрат.

В сучасному бізнес-середовищі технологічні засоби, такі як системи управління ланцюгом постачання (SCM), системи управління відносинами з клієнтами (CRM), системи управління складськими запасами (WMS) та інші ІТ-рішення, використовуються для оптимізації інформаційних потоків. Ці системи забезпечують швидкий і точний обмін даними між усіма учасниками логістичного процесу, що дозволяє приймати своєчасні та обґрунтовані рішення.[18]

Також важливим є впровадження концепції «великих даних» (Big Data) в логістику. Вона включає збір, обробку та аналіз великих обсягів даних для

виявлення закономірностей, зв'язків та тенденцій, які можуть бути використані для оптимізації логістичних процесів.[18]

На рівні фінансових потоків, ефективне управління логістикою включає такі аспекти, як управління витратами, управління ризиками, управління капіталом та кеш-флоу, управління інвестиціями в логістичну інфраструктуру, і так далі. Все це вимагає глибокого розуміння не тільки логістики, але і корпоративних фінансів, бухгалтерського обліку, економіки.

Підводячи підсумки першого розділу дослідження, в якому було окреслено сутність та організацію логістичної діяльності, а також розглянуто методики оцінки економічної ефективності, можна сказати, що для успішного функціонування компанії необхідно слідувати деяким правилам, які гарантують ефективне логістичне управління та загальну роботу підприємства. Аналізуючи першоджерела, автор дослідження виявив основні функції логістики. Однією з ключових функцій логістики на підприємстві є забезпечення постачання сировини та компонентів на виробничі лінії, безпосередньо до робочих місць, а також транспортування готової продукції на склади. Однак інші аспекти логістики також відіграють важливу роль для досягнення ефективності підприємства. Таким чином, удосконалення управління логістичною діяльністю підприємства вимагає комплексного підходу, який базується на розумінні сутності логістики, врахуванні її основних елементів та розробці ефективної системи логістичного менеджменту. На організацію логістичної діяльності впливають такі ключові фактори: облік, інформація, виробництво, логістика, транспорт. Вони і обумовлюють складність та ефективність організації логістичної діяльності на підприємстві. Вивчення досвіду українського підприємства «Завод скловиробів» може допомогти виявити особливості та проблеми, пов'язані з логістичною діяльністю у скловиробничій галузі, а також розробити рекомендації щодо їх подолання та підвищення ефективності управління логістичними процесами. Такий підхід дозволить не тільки розкрити особливості логістики в скловиробничій галузі, але й запропонувати ефективні

рішення для підвищення ефективності логістичної діяльності «Заводу скловиробів» та інших підприємств у цій галузі. Таким чином, дипломна робота на тему «Удосконалення управління логістичною діяльністю підприємства за матеріалами українського підприємства «Завод скловиробів» може мати значний практичний потенціал для вітчизняного скловиробничого підприємства та сприяти підвищенню ефективності логістичної діяльності на різних рівнях управління. Загалом, проведення такого дослідження сприятиме розвитку логістики в Україні, підвищенню конкурентоспроможності національного виробника, забезпеченню сталого розвитку підприємств та зміцненню їх позицій на вітчизняному та міжнародному ринках.

Отже, зосередження на теоретичних основах удосконалення логістичної діяльності підприємства, аналізі специфіки логістичної діяльності підприємства «Завод скловиробів» та розробці стратегій і рекомендацій для удосконалення логістичної діяльності стануть важливою основою для підвищення ефективності логістичних процесів у вітчизняній скловиробничій галузі.

## **2 АНАЛІЗ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ЗАВОД СКЛОВИРОБІВ» ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЙОГО ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ**

### **2.1 Загальна характеристика підприємства**

ПрАТ «Завод скловиробів» знаходиться у місті Києві. Основним видом діяльності підприємства є переробка дзеркала та скла листового. [19] Історія заводу почалася в довоєнний період на базі дзеркальної артілі «Труд зеркала» Укрстеклотреста. У серпні 1940 р. на її базі був організований завод механічної і термічної обробки скла, скорочено – завод «Мітос». Свою діяльність завод починав з двох основних напрямів виробництва: виробництво дзеркал і інших виробів з листового скла і складувне виробництво. Завод мав широкий ринок збуту дзеркал і складувних виробів, майже у всіх регіонах колишнього Радянського Союзу. Але на початку 90-х років, в період перебудови, сталося різке зниження виробництва. Багато промислових підприємств припинили свою роботу. Скоротився напрацьований десятиліттями ринок збуту, що негативно вплинуло на постачання продукції заводу. Попит на скло, дзеркала для меблів і складувні вироби, знизився до критичного рівня. Виробничі потужності заводу були завантажені на 10 -15%, що приводило до збитків. Протягом декількох років ситуація не мінлася і ми були вимушені в кінці першого десятиліття нашого століття закрити виробництво складувних виробів. Все це привело до того, що колектив підприємства повинен був знайти нові творчі дороги до вирішення проблем. На підприємстві була організована маркетингова служба, мета роботи якої - пошуки нових ринків збуту продукції. На підприємстві була організована маркетингова служба, мета роботи якої - пошуки нових ринків збуту продукції.

Опис підприємства, місія, бачення, цінності наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Організація менеджменту у ПрАТ «Завод скловиробів»

Категорія менеджменту	Зміст
Місія	Виробництво продукції яка користується великим попитом людей: для будівництва виробництві промислового обладнання та товарів масового споживання.
Бачення	Завод скловиробів- українське підприємство.
Цінності	Задоволеність клієнтів: Висока якість продукту Швидке обслуговування Позитивний досвід від взаємодії Досконалість виробничого процесу Удосконалення операційного процесу Головною рушійною силою нашого підприємства можна назвати відданих і професійних людей, які об'єднанні спільною корпоративною культурою і розділяють ключові цінності компанії. Увага до клієнтів. Ефективність та оперативність Командна робота.
Цілі	Адаптуватися до нових економічних умов, збільшити прибутковість, продовжити зростання та розвиток, удосконалити операційні процеси на підприємстві, а також збільшити обсяги продажу продукції на 30% протягом наступних 5 років
Діяльність	Предметом діяльності товариства є: виробництво скляної тари; виробництво полімерної плівки; придбання, перевезення, зберігання, використання та знищення прекурсорів; виконання робіт з механізації та автоматизації виробничих процесів; організація і проведення науково-дослідних та проектно-конструкторських робіт, розробка та реалізація проектно-кошторисної документації, програмних продуктів тощо; фінансова діяльність, організація та здійснення лізингових операцій, факторингу, а також надання позик та порук; надання послуг схову, в т.ч. на консигнаційних складах, їх утримання; заготівля, переробка та реалізація вторинної сировини та відходів; посередницька діяльність; використання дорогоцінних металів для технологічного контролю при виробництві скляної тари, реалізація відходів лому дорогоцінних металів; ведення реєстру власників іменних цінних паперів

На заводі відкрили виставку-продаж виробів, почали відроджувати співпрацю з роздрібною і оптовою торгівлею, розробили план рекламної кампанії, почалося технічне переозброєння. Ґрунтовно змінений і розширений

асортимент продукції, що випускається. У виробництво були упроваджені нові технології по декоруванню дзеркал і скловиробів шляхом нанесення художніх малюнків методом піскоструминної обробки, нанесення малюнків за допомогою фарб і кольорових плівок. Замовникам запропонували дзеркала з підсвічуванням; дзеркала настінні, на підставі з тонованого скла; дзеркала в рамах з дерева, пластика і металу; дзеркала, декоровані різними накладними елементами. Освоєно виготовлення художніх вітражів. Почали виробництво абсолютно нового вигляду виробів: склопакетів, торгівельного устаткування, акваріумів, стеклоблоків з матового і візерунчастого скла, триплексу і броньованого скла. Впровадження у виробництво циклічної печі дало можливість освоїти молліровання (термічна гнучка) скла, налагодити випуск оглядових сферичних дзеркал, дзеркал для кімнат сміху, меблів з гнучого скла, скловиробів для меблів. Асортимент використовуваного скла виріс з декількох видів до сотень найменувань (поліроване, візерунчасте, армоване, тоноване, матоване і ін.) завтовшки від 2 до 19 мм. Завод використовує для переробки дзеркальні полотна, як власного виробництва, так і імпортовані різних виробників завтовшки від 2 до 6 мм, можливе виготовлення дзеркал і більшої товщини. Для збірки дзеркал, меблів і інших виробів використовується всіляка фурнітура (пластини, полкотримачі, кронштейни і ін.), світильники, опори для виготовлення меблів (столів, тумб, підставок), клеї, двосторонні склеювальні стрічки. Підприємство оснащено різним автоматичним, механізованим і ручним устаткуванням, яке дозволяє виконувати всі види обробки скла: полірований і шліфований край, фацет, свердління отворів від 4 до 120 мм, виготовлення лунок, піскоструминна обробка, молліровання (гнучка), алюмініювання. Для вантаження і транспортування продукції використовуються бензинові, дизельні і електричні навантажувачі, вантажні автомобілі вантажопідйомністю від 1,5 до 10 т. і інше підйомно-транспортне устаткування. Підприємство має власну котельню, що працює на газовому і альтернативному паливі, виробничі цехи, механічний і столярний цех, склади, газорозподільний пункт і електричну підстанцію, має 2 введення подачі води.

Організаційну структуру підприємства складають: адміністративний відділ, відділ кадрів, бухгалтерія, економічний відділ, відділ збуту, виробництво, механічна дільниця, відділ технічного контролю, транспортна дільниця. Завод виготовляє вироби по індивідуальним замовленням споживачів та більше 3000 видів серійної продукції. Товариство працює в різноманітних сегментах ринку. Реалізація продукції проводиться оптом і в роздріб переважно на внутрішньому ринку. Споживачами на внутрішньому ринку є як фізичні, так і юридичні особи. До основних споживачів у 2022 році можна віднести: ТОВ «Будформат-М», ТОВ «Грін Пауер Євроелектрик Україна», ТОВ ПФФ «Груп». Розширення ринків збуту та пошук нових клієнтів відбувається шляхом подання реклами, здебільшого в пошуковій системі Google, та постійною роботою над сайтом Товариства (<https://kzs.com.ua>). Конкуренція в галузі дуже велика. В зв'язку з недосконалістю законодавства, податкової системи та не підтримкою державою вітчизняних виробників, особливо конкуренція відчутна з боку приватних підприємців за рахунок демпінгу цін. Серед клієнтів фірми державні установи (Секретаріат Президента України, Верховна Рада, Кабінет міністрів, МВС, МО, СБУ.), промислові підприємства (будівельні, меблеві, фармацевтичні), виробники вікон і дверей, спортивні і розважальні клуби, ресторани і кафе, магазини і торгівельні фірми, аптеки, приватні фірми всіляких напрямів діяльності, приватні підприємці і фізичні особи. Продукцію підприємства ви знайдете в багатьох магазинах м. Києва, торгівельних мережах «Епіцентр», «Леруа Мерлен» і ін. Підприємство також здійснює постачання по всіх областях України як безпосередньо, так і через постійних клієнтів. Кількість постачальників Товариства за основними видами сировини та матеріалів, що займають більше 10 відсотків у загальному обсязі постачання за 2022 рік – ТОВ «Ей ДЖІ СІ Флет Україна», ПП «Центр-скло». Основними видами сировини і матеріалів для підприємства є: скло листове прозоре, тоноване, візерунчате, дзеркало листове, комплектуючі (кріплення для дзеркал та скла, світильники, діодна

підсвітка), захисні плівки, силікони, пакувальні матеріали та інші. В зв'язку з тим, що майже всі вітчизняні виробники припинили свою діяльність, 90% сировини та матеріалів, що використовує підприємство, іноземного походження. Тому постійне коливання курсу валюти, негативно впливає на собівартість та рентабельність продукції підприємства. Працівниками заводу постійно проводиться маркетингові дослідження з метою вивчення цін конкурентів, динаміки попиту та продажів, для розроблення та запровадження раціональної економічної політики розвитку, що дає можливість досягти ефективних результатів в діяльності та конкурентоспроможності підприємства.

## 2.2 Аналіз техніко-економічних показників ПрАТ «Завод скловиробів»

Розділ "Аналіз техніко-економічних показників" має на меті вивчити та оцінити різноманітні аспекти діяльності підприємства, які включають технічні та економічні показники. Ці показники є важливими компонентами для оцінки ефективності та продуктивності підприємства, а також дозволяють виявити потенційні проблеми або області для поліпшення. В даному розділі ми проведемо детальний аналіз цих показників для підприємства, що допоможе нам краще зрозуміти його поточний стан і виявити можливі шляхи для підвищення його ефективності та конкурентоспроможності

Нижче у таблиці 2.2 наведемо аналіз динаміки техніко-економічних показників ПрАТ «Завод скловиробів».



Таблиця 2.2 – Аналіз техніко-економічних показників ПрАТ «Завод скловиробів»

Найменування показника	Значення по роках			Темп приросту					
	2020	2021	2022	2021 до 2020		2022 до 2021		2022 до 2020	
				+/-	%	+/-	%	+/-	%
Обсяг виробництва у натуральній формі, т	293	346,7	180,7	53,70	18%	-166	-48%	-112	-38%
Обсяг реалізації у вартісній формі, тис. грн	25413	31211	28676	5798	23%	-2535	-8%	3263	13%
Надходження від операційної оренди, тис. грн	3064	4203	3734	1139	37%	-469	-11%	670	22%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	20470	30194	21443	9724	48%	-8751	-29%	973	5%
Середня кількість працівників, осіб	53	53	48	0,00	0%	-5	-9%	-5	-9%
Фонд оплати праці, тис. грн	7014	7901	5159	887	13%	-2742	-35%	-1855	-26%
Середня заробітна платня, тис.грн/особа	11,3	12,4	8,9	1,10	10%	-3,50	-28%	-2,40	-21%
Продуктивність праці:									
у натуральному вимірі, т/особа	5,53	6,54	3,76	1,01	18%	-2,78	-42%	-1,76	-32%
у вартісному вимірі, тис.грн/особа	480	718	569	238	50%	-149	-21%	89	19%
Фондоозброєність, тис. грн/особа	5,53	6,54	3,76	1,01	18%	-2,78	-42%	-1,76	-32%
Основні засоби:									
Первісна вартість, тис. грн	10584	11717	12854	1133	11%	1137	10%	2270	21%
Знос, тис. грн	7715	8296	8933	581	8%	637	8%	1218	16%
Залишкова вартість, тис. грн	2871	3972	3870	1101	38%	-102	-3%	999	35%
Коефіцієнт придатності, %	0,27	0,34	0,30	0,07	25%	-0,04	-11%	0,03	11%
Фондовіддача, грн/грн	8,86	9,12	7,31	0,27	3%	-1,81	-20%	-1,54	-17%
Рентабельність виробництва, %	23%	26%	22%	0,03	14%	-0,04	-15%	-0,01	-3%
Витратомісткість, грн/грн	23,94	22,79	28,55	-1,15	-5%	5,76	25%	4,61	19%
Валовий прибуток, тис. грн	5876	8230	6424	2354	40%	-1806	-22%	548	9%
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	80	1192	421	1112	1390%	-771	-65%	341	426%
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	80	1192	421	1112	1390%	-771	-65%	341	426%
Чистий прибуток, тис. грн	66	959	345	893,00	1353%	-614	-64%	279,00	423%

Із таблиці 2.2 можна зробити висновок, що обсяг виробництва у натуральній формі зменшився в 2022 році на 48% в порівнянні з 2021 роком, або на 166 тонн. За період з 2020 по 2022 роки він зменшився на 38%, або на 112 тонн. Це пов'язано зі змінами у зовнішньому середовищі, включаючи вплив COVID-19 та воєнних дій в Україні, які могли негативно вплинути на виробничі потужності підприємства. Обсяг реалізації у вартісній формі збільшився на 13% за період з 2020 по 2022 роки, або на 3263 тис. грн., не дивлячись на зменшення на 8% у 2022 році в порівнянні з 2021 роком, або на 2535 тис. грн. Це результат збільшення цін на продукцію та кращого маркетингу та стратегії продажів, не дивлячись на зменшення виробництва. Собівартість реалізованої продукції збільшилась на 5% за період з 2020 по 2022 роки, або на 973 тис. грн., але зменшилась на 29% в 2022 році в порівнянні з 2021 роком, або на 8751 тис. грн. Це може бути результатом покращення ефективності виробництва або зменшення вартості вхідних матеріалів. Середня кількість працівників зменшилась на 3 особи, або на 9% у 2022 році в порівнянні з 2020 роком. На початку війни двох кваліфікованих співробітників мобілізували, а одного співробітника довелось скоротити. Фонд оплати праці зменшився на 26% за період з 2020 по 2022 роки, або на 1855 тис. грн. Це відображає зменшення числа працівників та зміни в структурі оплати праці. Продуктивність праці в натуральному вимірі зменшилась на 32% за період з 2020 по 2022 роки, а в вартісному вимірі збільшилась на 19%. Ці зміни в технологічному процесі вказують на, зменшення кількості продукції на працівника, але в той же час збільшення вартості виробленої продукції. Залишкова вартість основних засобів збільшилась на 35% за період з 2020 по 2022 роки, або на 999 тис. грн. Це може відображати інвестиції в обладнання або покращення існуючого обладнання, що може позитивно вплинути на ефективність виробництва в майбутньому. Коефіцієнт придатності збільшився на 11% за період з 2020 по 2022 роки. Рентабельність виробництва виросла з 2% до 7% з 2020 по 2022 рік, що склало 250%. А чистий прибуток з 66 тис. грн у 2020 р збільшився до 345 тис. грн. у 2022 р, що склало 423%.

В таблиці 2.3 представлені дані про динаміку асортименту продукції.

Таблиця 2.3 – Дані про зміну асортименту і структури продукції

Вид продукції	Обсяг виробництва продукції у порівнянних цінах, тис. грн.		Темп зростання, %	Структура виробництва, %	
	2021	2022		2021	2022
Дзеркала оброблені	20527	16439	-19,89	65,76	57,31
Скло оброблене	7724	6334	-17,99	24,74	22,09
Скло безпечне	6675	4133	-38,06	21,38	14,41
Вироби зі скла	2894	1770	-38,80	9,27	6,17
Разом	31211	28676	-	100	100

Переважну частку у виробництві займають оброблені дзеркала, які становлять 65% в 2021 році та 54% в 2022 році. Інший значний сегмент продукції представлений обробленим склом, частка якого складає 24% та 22% відповідно. У 2021 році спостерігалася зниження частки безпечного скла на 19,89% порівняно з 2022 роком. Також у 2021 році було зафіксовано скорочення виробництва виробів зі скла на 38,80%. Ці зміни в асортименті продукції вказують на те, що підприємство зосереджується на виробництві оброблених дзеркал та скла.

Далі перейдемо до аналізу стану та ефективності використання основних засобів.

Рух і структура основних засобів представлена у таблиці 2.4. З таблиці 2.4 видно, що надійшло за 2022 р. 68 тис. грн, а вибуло 170 тис. грн. основних засобів. У структурі основних засобів найбільшу частку займають будинки та споруди, на початок 2022 р. частка становила 67%, на кінець 2022 р. 66% за звітний період вибуло 103 тис. грн. Машини та обладнання складають 21%. Транспортні засоби складають 5% на початок періоду та 7% на кінець, за звітний рік надійшло 68 тис. грн. Інші основні засоби на початку періоду займали 7% у структурі основних засобів, та зменшились на 67 тис. грн. На кінець періоду інші основні засоби займають 5%.

Таблиця 2.4 – Наявність, рух і структура основних засобів на 2022 р.

Група основних засобів	Наявність станом на початок періоду		Надійшло за звітний період		Вибуло за звітний період		Наявність на кінець періоду	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Будинки і споруди	2665	67	0	0	103	60	2562	66
Машини та обладнання	831	21	0	0	0	0	831	21
Транспортні засоби	207	5	68	100	0	0	275	7
Інші основні засоби	269	7	0	0	67	39	202	5
Разом	3972	100	68	100	170	100	3870	100

Наявність, рух і структура основних засобів підприємства представлена у вигляді кругової діаграми на рисунку. 2.1.

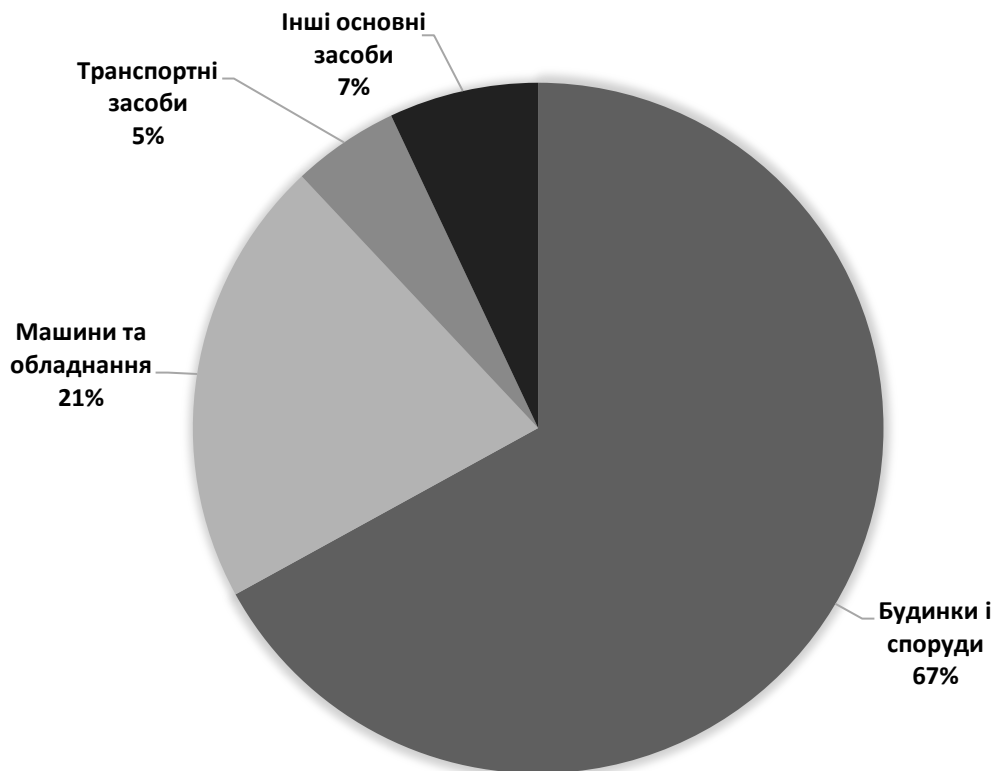


Рисунок 2.2 Структура основних засобів підприємства

Отже, найбільшу частку основних засобів підприємства займає будинки та споруди 67% машини та обладнання 21%, транспортні засоби 5%.

В таблиці 2.5 наведено аналіз показників рентабельності ПрАТ «Завод скловиробів»

Таблиця 2.5 – Аналіз показників рентабельності ПрАТ «Завод скловиробів»

№	Показник	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	2021	2022	Абсолютне відхилення
1	Рентабельність продукції	$\Phi.2.2090/\Phi.2.050 * 100$	27%	30%	3%
2	Рентабельність операційної діяльності	$\Phi.2.2190/\Phi.2(2050+2130+2150+2180)*100$	3%	1%	-2%
3	Рентабельність звичайної діяльності	$\Phi.2.2290/\Phi.2(2050+2130+2150+2180+2250+2260+2270)*100$	3%	1%	-2%
4	Рентабельність активів	$\Phi.2.2350/\Phi.1.1300*100$	7%	2%	-5%
5	Рентабельність власного капіталу	$\Phi.2.2290/\Phi.1.1495*100$	11%	4%	-8%
6	Рентабельність залученого капіталу	$\Phi.2.2290/(\Phi.1.1595+\Phi.1.1695)*100$	40%	10%	-29%
7	Рентабельність необоротних активів	$\Phi.2.2290/\Phi.1.1095*100$	26%	7%	-18%
8	Рентабельність оборотних активів	$\Phi.2.2290/\Phi.1.1195*100$	13%	4%	-9%
9	Валова рентабельність продажу	$\Phi.2.2090/\Phi.2.2000*100$	3%	23%	20%
10	Чиста рентабельність продажу	$\Phi.2.2350/\Phi.2.2000*100$	2%	1%	-1%
11	Рентабельність доходу від операційної діяльності	$\Phi.2.2190/(\Phi.2.2000+\Phi.2.2120)*100$	3%	1%	-1%

За результатами підрахунків із таблиці 2.5 можна зробити висновок, що показник рентабельність продукції збільшився на 2,7% у 2022 р. в порівнянні

із 2021 р. Найбільше зменшення за 2022 р. відбулося в показниках рентабельності активів, який склав 221% в порівнянні із 2021 р. Також зменшилась рентабельність власного капіталу на 6,32%, рентабельність необоротних активів зменшилась на 13,9%. Збільшилась рентабельність від операційної діяльності на 1.52%, валова рентабельність продажу збільшилась на 1.63%, а також чиста рентабельність продажу зменшила на 1.26% за 2022 р. в порівнянні із 2021р.

Розрахунки фінансових коефіцієнтів наведені нижче у таблиці 2.6

Таблиця 2.6 – Фінансові коефіцієнти ПрАТ «Завод скловиробів»

Показник	Ін-декс	Розрахунок	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	Значення на кінець періоду		Абсолютне відхилення
				2021	2022	
Коефіцієнт фінансової незалежності	Kf	Власний капітал / Валюта балансу	$\Phi.1.1495 / \Phi.1.1900$	0,81	0,74	-0,07
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	X <sub>1</sub>	Власний оборотний капітал / Валюта балансу	$\Phi.1.(1495+1500+1510+1515-1695-1095) / \Phi.1.1300$	0,23	0,12	-0,11
Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом	Kv	Запаси / Власний капітал	$\Phi.1.(1101+1110+1102+1103+1104) / \Phi.1.1495$	0,35	0,30	-0,05

За результатами підрахунків з таблиці 2.6, можна зробити висновок, що у ПрАТ «Завод скловиробів» зменшився коефіцієнт фінансової незалежності з 0,81 од. у 2021р. до 0,74 од. у 2022 р. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами зменшився із 0,23 од. у 2021 р. до 0,12 од. у 2022 р. Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом зменшився із 0,35 од. у 2021 р. до 0,30 од у 2022 р.

Отже, через нестійку ситуації в Україні підприємство «Завод скловиробів» втрачає свою фінансову стійкість, проте намагається залишатися стабільним. У наступних роках планується повернення показників до росту,

під час відновлення країни після війни, у державі зросте замовлення на виробництво скла. Також можливі значні інвестиції у саму промисловість, тому компанія зможе ефективно виконувати свою основну діяльність, яка приносить компанії значний дохід і це надасть можливість для додаткових інвестицій в інфраструктуру, обладнання та нові засоби виробництва, що зможуть в майбутньому принести нові прибутки.

### 2.3 Аналіз скловиробної галузі України

Україна приймає активну участь в світовому ринку скловиробничої галузі, з експортом скла та скловиробів, який становив 158,55 мільйонів доларів США у 2022 році [20]. Проте в країні наявна проблема з відсутністю внутрішнього виробництва скла, що призвело до підвищення залежності від імпортованих продуктів. У зв'язку з останніми військовими подіями в Україні, країна була вимушена припинити імпорт скла з Росії та Білорусі, що раніше складали понад 70% її загального імпорту скла. Це призвело до зростання попиту на скло для ремонту пошкоджених будівель, і, як результат, до зростання цін на скло та вікна. Наразі Україна імпортує скло з країн ЄС, таких як Польща та Болгарія, а також з Туреччини та Азербайджану[21]. Більше того, Україна має достатньо виробників вікон, більшість з яких відновили виробництво після війни. Приблизно 80% заводів відновили виробництво в квітні 2023 року. За даними профільної асоціації, 65-70% потреб ринку забезпечують виробники віконних профілів, а 50% - виробники фурнітури[21]. У той же час, хоча в Україні діє декілька десятків скляних заводів, більшість з них спеціалізуються на виробництві скляних контейнерів, а не на виробництві скла, що необхідне для сучасних вікон. Для виготовлення двокамерних склопакетів потрібно високоякісне термopolіроване скло. Термopolіроване скло виготовляється шляхом відливання в ванні з розплавленого заліза. Воно відрізняється ідеальною гладкістю, міцністю та прозорістю. Процес

виробництва термополірованого скла є безперервним і схожим на процес виплавки сталі[22].

Щодо прибутковості галузі, за даними Держстату,[33] з 2017 по 2020 рр. виробництво скляної тари в Україні збільшилося з 198 тис. т до 236 тис. т, що свідчить про зростання попиту на цю продукцію.

Однак, перспективи скловиробничої галузі в Україні обіцяють покращення, з планами побудувати перший завод з виробництва плавленого скла в країні. Завод буде розташований в Бородянці, в Київській області, з загальним обсягом інвестицій 300 мільйонів євро. Планується, що це створить 300 нових робочих місць і забезпечить виробництво 600 тонн скла на день[23]. Незважаючи на те, що в Україні є велика кількість виробників вікон і склопакетів, за даними Асоціації учасників ринку вікон та фасадів (AWFMP), на українському ринку є 50-60 виробників склопакетів та 300-350 виробників вікон, більшість з них використовують імпортоване скло через відсутність внутрішнього виробництва плавленого скла після закриття PJSC Лисичанського склозаводу "Пролетарій" у 2015 році [24]. Відтак, новий завод не тільки зменшить залежність від імпорту, але й стимулюватиме експорт, оскільки планується, що він забезпечить принаймні 30% виробництва для експорту. Україна також має великі запаси піску, що є основним ресурсом для виробництва скла. За даними порталу даних гірничої промисловості України, в країні є 42 родовища піску, з яких найбільші досліджені запаси, що становлять майже 40% від загальних обсягів, розташовані в Харківській області[24]. Це створює вигідні умови для розвитку внутрішнього виробництва скла. Проте, в цілому, галузь має низьку рентабельність через високі витрати на енергоресурси та високі податкові ставки.

Продукція скляної промисловості має велике значення для суспільства, оскільки вона використовується в різних галузях, таких як харчова, фармацевтична, хімічна та будівельна промисловість. Характер конкуренції та кількість підприємств у галузі є середніми, але висока концентрація споживачів в цій галузі може бути перевагою для підприємства, яке виробляє



конкурентоспроможну продукцію. Темпи зростання галузі скляної промисловості в Україні досить повільні, оскільки галузь відчуває вплив глобальної економіки. Бар'єри входу та виходу до ринку скловиробництва України можуть бути різними в залежності від конкретних умов і факторів. Перш за все, виробництво скла потребує великих інвестицій у виробничу базу, обладнання та технології, що може становити значний бар'єр для нових учасників ринку. Якість скла є критичним елементом виробництва, і учасники ринку повинні виконувати високі стандарти, щоб забезпечити якість продукції та задовільнення клієнтів. Регуляторні обмеження також є бар'єром, оскільки учасники ринку повинні виконувати регуляторні вимоги та отримати всі необхідні ліцензії та дозволи для здійснення діяльності. Скляні вироби є досить хрупкими та важкими, що може створювати проблеми з їх транспортуванням та логістикою, що також є бар'єром для входу на ринок. Нарешті, складання та виробництво скляних виробів може бути пов'язане з певним ризиком, наприклад, ризиком пошкодження продукції під час виробництва або транспортування, що також є значним бар'єром для входу.

У галузі скловиробництва в Україні є декілька позитивних факторів.[25] Перш за все, Україна має розвинуту транспортну мережу та інфраструктуру, яка сприяє швидкому та ефективному доставлянню скляної продукції до різних регіонів країни та за її межі. Крім того, Україна володіє значними запасами природних ресурсів, таких як вапняк, кварц та інші матеріали, які є необхідними для виробництва скла. Додатково, Україна має відносно низькі зарплати в порівнянні з країнами Європейського Союзу, що може сприяти зниженню вартості виробництва скляної продукції. Нарешті, Україна займає важливе місце на ринку скляної продукції, що відкриває можливості для експорту до різних країн світу.

Однак, є також кілька негативних факторів, які варто враховувати. Зокрема, Україна високо залежить від імпорту сировини, оскільки власне виробництво сировини для виготовлення скла є недостатньо розвинутим, що призводить до високих витрат. Більше того, національні виробники скляної

продукції в Україні зіткнулися з проблемами створення міцної національної марки та її просування на міжнародний ринок, що є ще одним негативним фактором для галузі скловиробництва в Україні.

Відсутність інвестицій у розвиток галузі. Українські виробники скляної продукції стикаються з проблемою відсутності інвестицій в розвиток та модернізацію виробництва.

Рівень прихильності (лояльності) споживачів до продукції, що виробляється: Лояльність споживачів до продукції може бути визначальним фактором конкурентоспроможності підприємства в галузі скляної промисловості. Успішне підприємство повинно мати високий рівень якості продукції та добрі відгуки від клієнтів.

Наявність можливостей зміни постачальників: Важливим фактором є наявність досить численних постачальників сировини та матеріалів. Відмінна якість сировини може впливати на якість продукції та конкурентоспроможність підприємства.

Розподіл і просування товарів: Успішне підприємство має ефективну систему розподілу та просування своєї продукції на ринку. Важливо мати встановлені канали збуту та розуміння процесів продажу для ефективної просування продукції на ринку.

Важливо зазначити, що в 2023 році індикатор довіри в бізнесі в українській промисловості зріс на 2,4 відсоткових пункти, а індикатор бізнес-клімату - на 0,3 відсоткових пунктів. Кількість підприємців, які очікують збільшення своїх обсягів виробництва протягом наступних трьох місяців, зросла з 18% у січні до 21% у лютому [26].

Таким чином скловиробна галузь в Україні виглядає перспективно. З великими запасами піску, планами на вітчизняне виробництво плавленого скла та зростанням індикаторів довіри в бізнес, під час після воєнного відновлення країни, отримуючи значні інвестиційні ресурси Україна має потенціал стати суттєвим учасником в світовому скловиробному секторі. Проте, необхідно також враховувати потенційні виклики, такі як потреба в

інвестиціях, технологічному оновленні та навчанні робочої сили. Також варто наголосити на значенні стійкого управління ресурсами та екологічної відповідальності в галузі скловиробництва. Враховуючи вищезазначені факти, очевидно, що скловиробна галузь України стикається з рядом викликів, включаючи перерозподіл постачальників через війну та вплив пандемії COVID-19. Хоча внутрішній ринок показав позитивну динаміку, експорт скла виявився зниженим, тоді як імпорт продемонстрував зростання. Після недавніх військових подій в Україні, потреба в склі для ремонту значно зросла. Це призвело до змін у джерелах імпорту скла та до збільшення цін на продукцію. Незважаючи на це, вітчизняні виробники вікон відновили виробництво і змогли задовольнити потреби ринку. Однак, необхідність в сучасному виробництві скла, зокрема термополірованого, що використовується для виготовлення двокамерних склопакетів, залишається незадоволеною. Це ставить під загрозу стабільність внутрішнього ринку скла та підвищує залежність від імпорту. Загалом, галузь скловиробництва в Україні має і потенціал для розвитку, і виклики. З одного боку, вона володіє розвиненою інфраструктурою, доступом до природних ресурсів, низькими вартостями праці та можливостями для експорту. З іншого боку, вона стикається із проблемами високої залежності від імпорту сировини, відсутністю національної марки, та відсутністю інвестицій для розвитку галузі. Незважаючи на це, галузь продовжує відновлюватися і адаптуватися до нових умов. Україна відчуває високу потребу в склі для відновлювальних робіт після військового конфлікту. Однак, країна стикається з обмеженнями в здатності задовольнити цю потребу внутрішніми ресурсами через нестачу високотехнологічних підприємств. Вищезазначені обмеження та виклики відкривають можливості для розвитку внутрішнього виробництва термополірованого скла.

## 2.4 Оцінка конкурентоспроможності підприємства

Технічний рівень виробництва «Заводу скловиробів» в Україні є високим. Взагалі українські підприємства використовують сучасне обладнання та технології, що дозволяє їм виробляти якісну та конкурентоспроможну продукцію. Однак, в деяких сегментах ринку (наприклад, у виробництві скла для побутової техніки), застосовується застаріла технологія на підприємстві, що може впливати на конкурентоспроможність продукції. Також, скловиробництво є досить енерговитратною галуззю, що призводить до збільшення витрат на виробництво та зниження конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Одним із позитивних факторів є розвиток науково-технічного потенціалу в галузі скловиробництва. Це дозволяє впроваджувати нові технології та розробляти нові види продукції, що підвищує конкурентоспроможність підприємств на міжнародному ринку. Керівництво підприємства намагається оновити основні засоби на підприємстві залучаючи акціонерні кошти європейських компаній. Працівниками заводу постійно проводиться маркетингові дослідження з метою вивчення цін конкурентів, динаміки попиту та продажів, для розроблення та запровадження раціональної економічної політики розвитку, що дає можливість досягти ефективних результатів в діяльності та конкурентоспроможності підприємства. Також, в Україні є певний потенціал для розвитку виробництва скляних виробів високої якості, що є додатковим позитивним фактором.

Останнім часом спостерігається зростання попиту на екологічно чисті та безпечні матеріали, зокрема на скло. Також, зростає популярність використання скляної тари для харчової та косметичної продукції. «Завод скловиробів» займається виробництвом скляної тари різних типів та об'ємів. Одним з основних конкурентних переваг ПрАТ «Завод скловиробів» є висока якість продукції, що підтверджується відповідними сертифікатами та довідками. Для забезпечення конкурентоспроможності продукції на

внутрішньому та міжнародних ринках, потрібний високий рівень якості виробу. Якість виробу є одним з головних критеріїв, які визначають відповідність продукції вимогам споживачів. Наявність високої якості продукції забезпечує позитивне сприйняття споживачами і довіру до бренду компанії, що в свою чергу збільшує конкурентоспроможність продукції. Забезпечення високої якості виробу пов'язане з використанням сучасних технологій виробництва, високоякісних матеріалів, впровадженням систем контролю якості виробництва на всіх етапах виробництва і використанням відповідних сертифікатів та стандартів якості. Також важливо враховувати вимоги та потреби споживачів, а також конкурентні переваги і вимоги ринку, що дозволяє підприємству розробляти відповідні стратегії та виробляти продукцію, яка задовольняє потреби клієнтів та відповідає вимогам ринку.

Сьогодні вітчизняні скловиробні підприємства знаходяться в кризовому стані, що вимагає від менеджменту підприємств активних заходів з їх оздоровлення, пошуку нових заходів та методів управління їх ринковим розвитком. За таких умов найбільш ефективним спрямуванням інвестиційних коштів можна вважати інвестування проектів з впровадження ефективних методів в управління господарською діяльністю підприємств, серед яких одне з найбільш помітних місць займає логістичне управління [27].

Керівництво заводу головними проблемами, що стримують діяльність підприємства, називає проблеми, що знаходяться в економічній площині: низька рентабельність, зменшення попиту на продукцію, значні витрати на сировину.[19] Кризові явища попередніх років призвели до низької платоспроможності українських споживачів продукції машинобудування; велика кількість та розмір податків, зокрема, рівень ПДВ; велика кількість контролюючих органів, розміри штрафних санкцій; складність отримання банківських кредитів. На зовнішньоекономічну діяльність підприємства впливають ставки валютних курсів (євро, долар США). Нестабільність економічної та політичної ситуації в державі, нестабільність законодавчої бази, недосконалість податкової системи, низька купівельна спроможність

населення, відчутна сильна конкуренція з боку приватних підприємців за рахунок демпінгу цін, постійне коливання курсу валюти, відсутність вітчизняних сировини, матеріалів, комплектуючих також негативно впливають на розвиток Товариства. Значний вплив має питання неврегульованих відносин з країнами-імпортерами продукції підприємства, неможливість у теперішній фінансовій ситуації залучення новітніх технологій та устаткування. Діяльність підприємства стримує постійне зростання цін на сировину, електроенергію, а також неможливість отримання багатьох матеріалів, або реалізації продукції без посередників – велику кількість своєї продукції ПрАТ «Завод скловиробів» реалізує через власний сайт та заклази через менеджерів напряду від клієнтів.

У зв'язку з війною в країні, Товариство зіткнулося з рядом проблем: втратою споживачів, стрімким зростом цін на сировину, що призвело до значного підвищення собівартості виготовлення продукції, дефіцитом комплектуючих, з додатковими витратами на забезпечення функціонування підприємства під час відключення світла. В зв'язку з недосконалістю законодавства, Товариство не змогло скористатися податковими пільгами, введеними на воєнний час. Кількість виготовленої та реалізованої продукції у 2022 р. складає лише 50% від обсягів 2021 р. Основним ринком збуту продукції Товариства, як і в минулому році, являється внутрішній ринок. Щоб втримати постійних клієнтів та залучити нових, Товариством була розроблена гнучка система знижок. Споживачам, що постраждали від війни, надавалися максимальні знижки на продукцію та послуги, що вплинуло на недоотримання прибутку. Щоб забезпечити безперебійну роботу Товариства та враховуючи зношеність основних фондів (обладнання, устаткування, транспорту, будівель) Товариства, на капітальні інвестиції протягом року було витрачено 752,4 тис.грн. без ПДВ. Як і планувалося, підприємству вдалося в 2022 р запровадити використання CRM-системи і тим самим покращити ефективність комунікації з споживачами. З метою покращення ефективності виробництва, підприємство мало вдосконалити управління виробництвом,

використовуючи сучасні комп'ютерні технології.

Враховуючі тяжкий час в країні, колектив Товариства намагався зробити все, щоб підприємство функціонувало.

Для більш детально проведення аналізу діяльності та впливу зовнішніх факторів ПрАТ «Завод скловиробів» буде використовуватись один із найпопулярніших методів оцінки – проведення SWOT-аналізу. Для реалізації вищезазначеного проекту застосовано інструменти оперативного керування. За відправну точку для огляду взято SWOT-аналіз – один з найбільш поширених видів аналізу. SWOT-аналіз проводиться на стадії прийняття управлінського рішення і дає змогу виявити і структурувати сильні і слабкі сторони фірми, потенційні можливості та загрози для неї. На відміну від методів оцінювання фінансового стану підприємства, де результати аналізу носять об'єктивний, достатньо точний характер, SWOT-аналіз не претендує на високу достовірність, однак, оскільки інформація про фінансовий стан відображає в цілому тільки одну сторону діяльності підприємства, він дозволяє більш комплексно відобразити позицію підприємства; в рамках впровадження проекту допомагає зрозуміти, наскільки він ефективний. SWOT-аналіз, по суті, є самоаналізом і полягає в розділенні чинників і явищ (що сприяють досягненню мети або ускладнюють його) на чотири категорії: Традиційний метод SWOT-аналізу дозволяє провести детальне вивчення зовнішнього й внутрішнього середовища. Результатом раціонального SWOT-аналізу, спрямованого на формування узагальненого інформаційного потенціалу, повинні з'явитися ефективні рішення, що стосуються відповідної реакції (впливу) суб'єкта (слабкої, середньої й сильної) відповідно до сигналу (слабкого, середнього або сильного) зовнішнього середовища. Інакше кажучи, SWOT-аналіз дозволяє виявити і структурувати сильні і слабкі сторони, а також потенційні можливості і загрози. Сильні сторони підприємства покликані забезпечити його прискорене просування до досягнення стратегічних цілей, у той час як його «слабкості» викликають гальмування.

SWOT-аналіз підприємства «Завод скловиробів» та результат

наведено у таблиці 2.7

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «Завод скловиробів»

		Внутрішнє середовище			
		Сильні сторони проєкту (Strengths)	Слабкі сторони проєкту (Weakness)		
Позитивний вплив		<p>Перехід підприємства до типу виробництва “на замовлення”.</p> <p>Концентрація на основній діяльності, найбільш рентабельної для підприємства.</p> <p>Добре розуміння потреби споживачів</p> <p>Високоякісна продукція зі стабільною якістю;</p> <p>Відома торгова марка;</p> <p>Наявність власного скловарного відділення;</p> <p>Досвідчена команда керівників.</p>	<p>Складність у досягненні зниження витрат (великі тарифні ставки, нестабільна валюта, велика собівартість, проблеми з логістикою).</p> <p>Конкуренти які впроваджують власне виробництво сировини</p> <p>Не можливість чітко продумати стратегію на декілька років вперед</p> <p>Високий рівень інфляції, що значно збільшує витрати та зменшує потенційні доходи</p> <p>Можливість повної втрати активів компанії</p> <p>Застаріла технологічна база;</p> <p>Низька автоматизація виробництва;</p> <p>Високі витрати на виробництво;</p> <p>Обмежений асортимент продукції.</p>	Негативний вплив	
		Можливості проєкту (Opportunities)	Загрози проєкту (Threats)		
		<p>Прямий шлях до створення міцних стосунків підприємств галузі, що спонукає до горизонтальної інтеграції, яка передбачає усунення конкуренції та спонукає до розвитку окремого підприємства та галузі у цілому.</p> <p>Спонукає державну владу до підтримки підприємств створенням належної законодавчо-нормативної бази</p> <p>Можливість обслуговувати додаткових груп покупців</p> <p>Можливість захопити більшу частину ринку, поки конкуренти покидають ринок</p> <p>Впровадження нових технологій;</p> <p>Розширення асортименту продукції;</p> <p>Зниження витрат на виробництво.</p>	<p>Відсутність належного законодавчого регулювання</p> <p>Відсутність в Україні виробництва сировини для підприємства</p> <p>Зростання курсу валют</p> <p>Нестабільна політична ситуація в країні</p> <p>Посилення вимог постачальників</p> <p>Зниження попиту на скляну тару в зв'язку зі змінами у споживчих уподобаннях;</p> <p>Конкуренція з боку інших виробників;</p> <p>Зміна законодавства, що може вплинути на виробництво скляної тари;</p> <p>Зміни в економічних та політичних умовах, які можуть вплинути на діяльність підприємства.</p>		
		Зовнішнє середовище			

Далі побудуємо SWOT-матрицю для підприємства «Завод скловиробів» в таблиці 2.8.



Таблиця 2.8 – SWOT-матриця для підприємства «Завод скловиробів»

	Можливості: збереження зайнятих позицій на ринку; освоєння нових ринків збуту; розробка нових економічно вигідних технологій; залучення інвестицій	Загрози: імпорт сировини;; нестабільне становище; конкуренція; зростання собівартості
Сильні сторони: сталий попит на продукцію на зовнішньому та внутрішньому ринках;	Поле СіМ створення холдингів, що , забезпечить власною сировиною та потужною інфраструктурою	Поле Сіз розвиток інтеграції; залучення нових та збереження старих партнерів; просування старої продукції на нові ринки.
Слабкі сторони: Знос основних фондів, що використовуються у виробничому процесі; Немає власної сировини Залежність від державної підтримки; чутливість до політичної ситуації в країні; залежність ціни продукції від курсу валют	Поле СлМ прогнозування витрат підприємства; прогнозування попиту на новий продукт; пошук інвестицій на переобладнання та оснащення основними фондами	Поле СлЗ Знаходження нових ринків збуту

Зі SWOT-матриці можна побачити, що найважливішою загрозою для підприємства є імпорт сировини, є багато можливостей для подальшого розвитку підприємства на ринку, також є багато і слабких сторін, однією з найважливіших можна назвати знос основних фондів.

Найбільш відомим методом аналізу макросередовища є PEST-аналіз.

PEST-аналіз (іноді позначають як STEP) — це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P — political), економічних (E — economic), соціальних (S — social) і технологічних (T — technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії.

В таблиці 2.9 наведено рівень ймовірності впливу різних факторів на ПрАТ «Завод скловиробів»

Таблиця 2.9 – рівень ймовірності впливу факторів на підприємство «Завод скловиробів»

Фактор	Ваговий коефіцієнт	Напрямок впливу	Експерти (ступінь впливу)				Середня оцінка	Середнє зважене
			E1	E2	E3	E4		
Політичні								
Зміна законодавства	0,095	+	4	5	4	5	4,5	0,42
Зміна політичних партій	0,095	+	3	3	3	4	3,25	0,3
Можливості теракту	0,095	-	3	4	4	4	3,75	0,35
Рівень політичної грамотності	0,073	+	3	3	3	3	3	0,21
Економічні								
Економічний стан в країні	0,11	-	5	5	5	5	5	0,55
Динаміка курсу валют	0,11	-	5	5	5	5	5	0,55
Податкова політика	0,08	-	4	4	3	4	3,75	0,3
Рівень доходів населення	0,09	-	4	4	4	4	4	0,36
Соціальні								
Рівень освіти	0,04	-	2	2	2	1	1,75	0,07
Демографічна ситуація	0,027	-	1	1	2	1	1,25	0,135
Культурний рівень населення	0,02	+	1	1	1	1	1	0,02
Технологічні								
Прискорення технологічного та інформаційного процесу	0,056	+	3	3	4	2	3	0,16
Рівень інновацій та технологічного розвитку галузі	0,05	+	2	2	2	3	2,25	0,11
Витрати на дослідження	0,056	+	1	1	2	2	1,5	0,08
Всього	1							

Результатом PEST-аналізу є вибір основних чинників зовнішнього макросередовища, які створюватимуть можливості і погрози для реалізації проєкту. Аналізуючи таблицю 2.9, можна зробити висновок, що найбільш впливовими факторами макросередовища для реалізації проєкту є: зміна законодавства, яка дозволяє скористатися сприятливими можливостями для завоювання ніш на ринку, розширення сфери діяльності та є можливістю укріпити позиції на ринку; зміна політичних партій робить невеликий позитивний вплив; економічна нестабільність в країні є загрозою для підприємства; можливість теракту – велика загроза для підприємства, оскільки в цьому випадку компанія несе великі втрати і в цілому страждає економіка в країні. Нижче наведена пелюсткова діаграма впливу різних факторів на ПрАТ «Завод скловиробів».

Наочно можна побачити вплив факторів на підприємство ПрАТ «Завод скловиробів» на рисунку 2.2

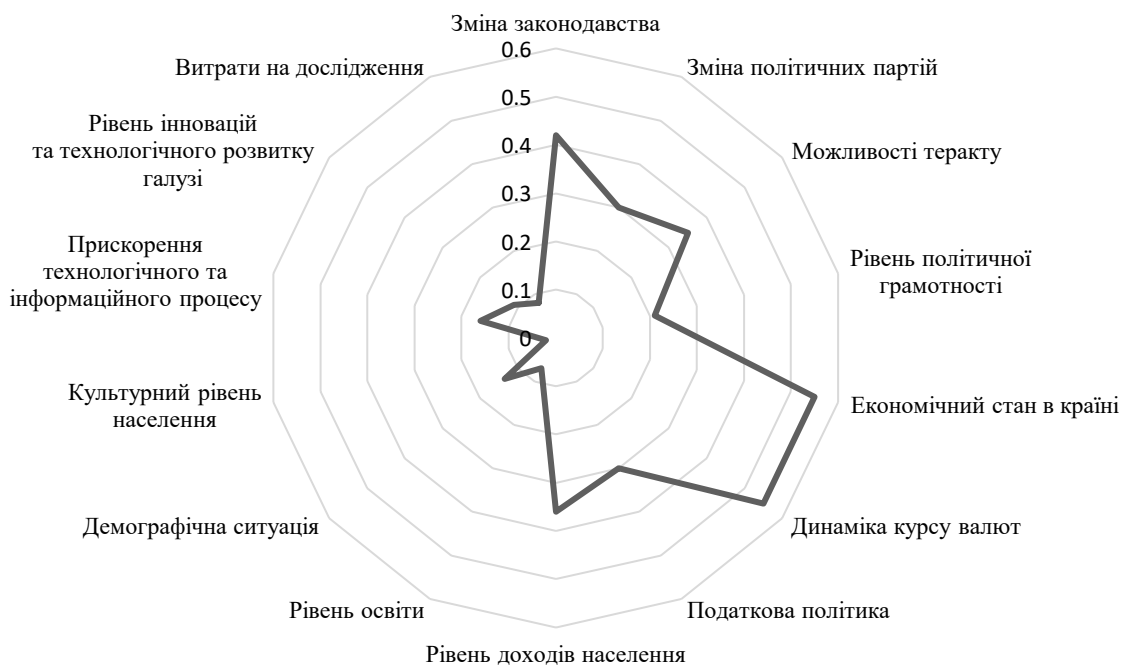
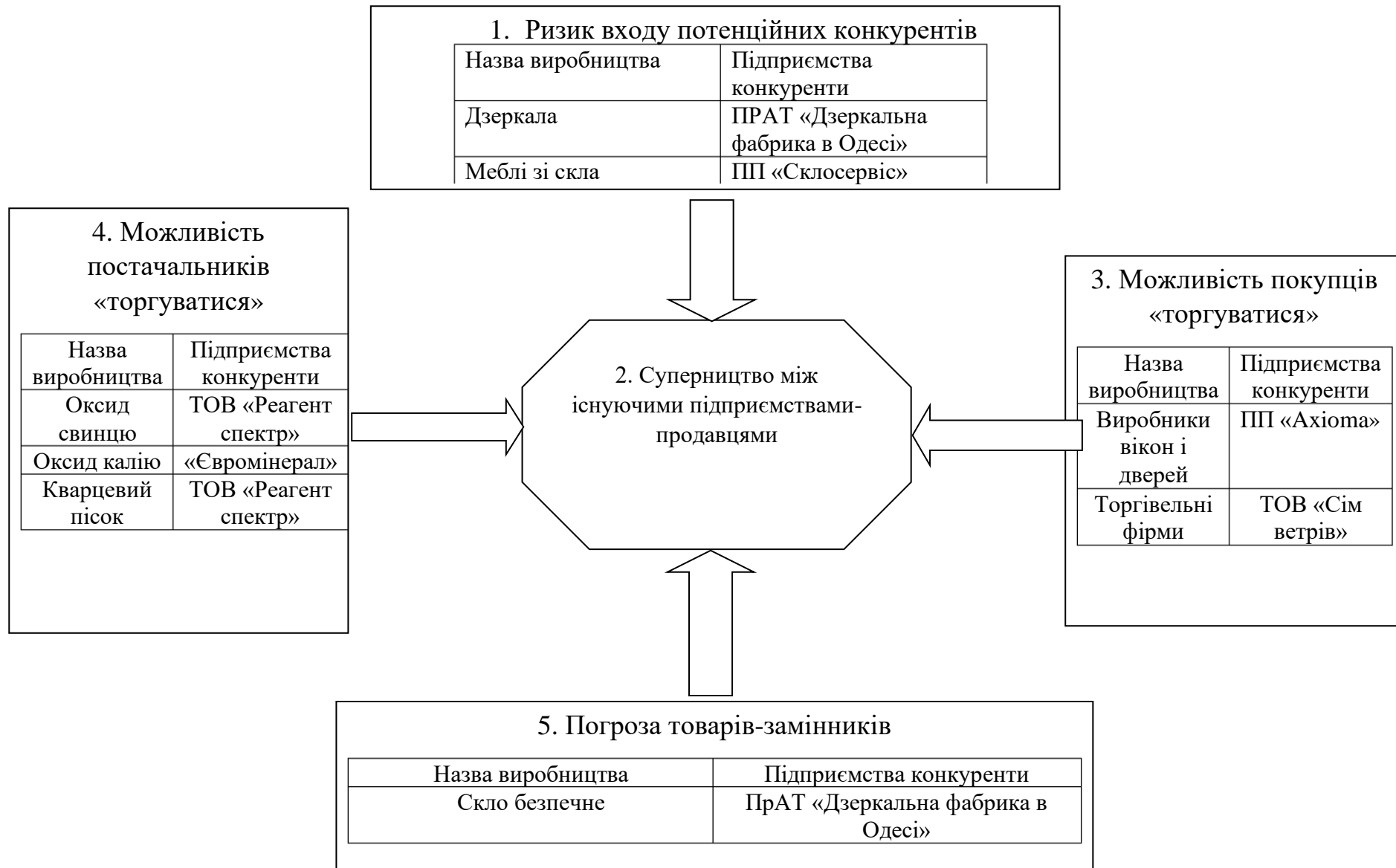


Рисунок 2.2 Пелюсткова діаграма впливу факторів на підприємство ПрАТ «Завод скловиробів»

Також було проведено оцінювання конкурентоспроможності обраного підприємства за методом конкурентних переваг Портера, наведених нижче на рисунку 2.3

Рис. 2.3 Оцінка конкурнетоспроможності за методом конкурентних переваг Портера



З рис. 2.3 можна побачити, що підприємство на ринку вже протягом тривалого часу, що дозволило набути значного досвіду та виробити ефективні стратегії керування. Відповідно до концепції Портера, конкурентні переваги можна отримати через лідерство за вартістю, диференціацію та концентрацію на конкретній ринковій ніші. Це означає, що підприємство може виграти у конкуренції, стаючи провідним виробником за низькими витратами, створюючи унікальну пропозицію, яку цінують споживачі та яку конкуренти не можуть легко імітувати, або цілеспрямовано цілячись на специфічну ринкову нішу. На підприємстві панує строгий контроль за якістю продукції та здійснюється постійне вдосконалення технологічних процесів. Проте, проблеми із постачанням сировини та застарілість основних засобів створюють можливість для входження нових гравців на ринок. Потенційні конкуренти мають шанс на успіх, якщо вони зможуть забезпечити власне виробництво сировини та впровадити сучасне обладнання. Серед ключових конкурентів ПрАТ «Завод скловиробів» слід відзначити ПАТ «Запорізький скловиробний» та ПАТ «Дзеркальна фабрика в Одесі». Це підприємства мають схожу лінійку продукції та займають важливе місце на ринку. Компанія реалізує свою продукцію через власний інтернет-магазин. В такому форматі продажу покупці мають можливість порівняти ціни з іншими продавцями та вибрати найкращу пропозицію. В сучасних умовах всю сировину для виробництва доводиться закуповувати за кордоном, що може створювати проблеми зі стабільністю цін, особливо в умовах значного коливання валютного курсу. Підприємство спеціалізується на виробництві виробів зі скла та дзеркал, що робить їх продукцію унікальною та важко замінною. Незважаючи на це, завжди слід враховувати можливість появи нових матеріалів та технологій, які можуть змінити ситуацію на ринку. Враховуючи вищезгадані фактори, підприємству необхідно продовжувати роботу над підвищенням якості продукції та оптимізацією виробничих процесів. Нижче у табл. 2.10 наведені критерії та показники конкурентоспроможності організації (КСО), за якими оцінюється конкурентоспроможність підприємства.

Таблиця 2.10 Показники конкурентоспроможності організації

Критерії та показники	Значення показника	Формула розрахунку	2021	Формула за звітністю 2022	Бали
		$KCO = 0,15*9 + 0,29*6,45 + 0,23*9,2 + 0,33*10=8,6$		-	
		1. Ефективність виробничої діяльності організації (ЕО) $EO = 0,31*5 + 0,19*5 + 0,4*15 + 0,1*5=9$		-	
1.1. Витрати на одиницю продукції (В)	Ефективність витрат виробництва продукції	$B = \frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{Виручка від реалізації}}$	0,79	0,77	5
1.2. Фондовіддача (Ф)	Ефективність використання основних засобів	$\Phi = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Середньорічна вартість основних засобів}}$	9,93	7,02	5
1.3. Рентабельність продукції (РП)	Ступінь прибутковості продукції	$PP = \frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Собівартість реалізованої продукції}}$	0,27	0,30	15
1.4. Продуктивність праці (ПП)	Ступінь організації виробництва і використання робочої сили	$ПП = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Середньооблікова чисельність (ф)}}$	724,98	580,56	5
		2. Фінансове положення організації (ФО) $FO = 0,29*10 + 0,2*5 + 0,36*5 + 0,15*5=6,45$		-	
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	Незалежність від зовнішніх джерел фінансування	$KA = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Підсумок балансу}}$	0,00	0,00	10
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	Здатність виконувати свої фінансові зобов'язання	$KP = \frac{\text{Власний капітал та забезпечення зобов'язань}}{\text{Загальна сума зобов'язань}}$	4,26	2,86	5
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	Яка доля поточних зобов'язань покривається за рахунок грошових коштів	$KL = \frac{\text{Грошові кошти, еквіваленти грошових коштів}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	0,56	0,51	5
2.4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КО)	Кількість разів, що обертаються обігові кошти за один операційний цикл	$KO = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Середня сума оборотних активів}}$	4,24	2,79	5
		3. Ефективність збуту та просування продукції (ЕЗ) $EZ = 0,37*5 + 0,29*15 + 0,21*5 + 0,13*15=9,2$		-	
3.1. Рентабельність продаж, збуту (РПП)	Прибутковість операційної діяльності	$RPP = \frac{\text{Операційний прибуток}}{\text{Виручка від реалізації}}$	0,03	0,02	5
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	Питома вага залишків готової продукції у виручці від реалізації	$KZ = \frac{\text{Залишки готової продукції та товарів}}{\text{Виручка від реалізації}}$	0,02	0,03	15
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (ЗП)	Ефективність використання виробничих потужностей	$ZP = \frac{\text{Фактичний обсяг продукції}}{\text{Обсяг максимально можливий}} < 1 \text{ностей}$	0,70	0,65	5
3.4. Ефективність реклами та стимулювання збуту (КР)	Скільки грн. витрат на збут забезпечує 1 грн. виручки від реалізації	$KP = \frac{\text{Витрати маркетингу та збуту}}{\text{Виручка від реалізації}}$	0,12	0,16	15
		4. Конкурентоспроможність продукції (КСП)		-	
Конкурентоспроможність продукції	Характеризує здатність задовольняти потреби	Експертна оцінка	10	10	10

### Розрахунки

Ефективність виробничої діяльності організації

$$(EO) EO = 0,31*5 + 0,19*5 + 0,4*15 + 0,1*5=9$$

Фінансове положення організації

$$(FO) FO = 0,29*10 + 0,2*5 + 0,36*5 + 0,15*5=6,45$$

Ефективність збуту та просування продукції

$$(E3) E3 = 0,37*5 + 0,29*15 + 0,21*5 + 0,13*15=9,2$$

Конкурентоспроможність організації

$$КСО=0,15*9 + 0,29*6,45 + 0,23*9,2 + 0,33*10=8,6$$

ПрАТ «Завод скловиробів» має індекс конкурентоспроможності 8,6. Максимальне можливе значення індексу є 15, тому 8,6 - це середній рівень конкурентоспроможності.

З нашого аналізу випливає, що ПрАТ «Завод скловиробів» стикається з низкою проблем, що негативно впливають на його фінансово-економічні показники. Відповідно до даних таблиці 2.10, більшість цих показників зазнали зниження. Коефіцієнт собівартості продукції (КСО) становить 8,6 із 15 можливих, що вказує на середню вартість конкурентоспроможності. Ефективність виробничої діяльності оцінюється на 9 із 15 балів, що показує, що виробництво не досягає свого потенціалу. Стійкість фінансового положення підприємства є низькою, становлячи лише 6,45 балів із 15 можливих, що вказує на серйозні фінансові проблеми. Крім того, втрата кваліфікованих працівників через мобілізацію знижує виробничі потужності компанії, що може погіршити її конкурентоспроможність. Однак, це також може спонукати підприємство до інновацій у виробництві, що можуть покращити ефективність та зменшити залежність від робочої сили.

Цей період нестабільності може бути часом великих викликів, але також він може створити можливості для змін. Це може стати стимулом для перегляду виробничих процесів, пошуку альтернативних постачальників сировини, адаптації до нових технологій та розробки нових стратегій. Наприклад, підприємство може розглянути можливість диверсифікації своєї

продукції або розробки нових товарів, які можуть бути виготовлені з доступних матеріалів або використовують меншу кількість сировини.

Проведемо оцінку конкурентоспроможності двох основних конкурентів – підприємств галузі: Запорізький скловиробний завод, та Дзеркальна фабрика в Одесі у таблиці 2.11

Таблиця 2.11 – оцінка конкурентоспроможності підприємства.

Вирішальні фактори успіху	Вага	Оцінка конкурентоспроможності					
		Завод скловиробів		Запорізький скловиробний		Дзеркальна фабрика в Одесі	
		Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена
Висока якість продукції	0,14	7	0,98	3	0,42	4	0,56
Надійність і гарантійний термін	0,12	7	0,84	6	0,72	4	0,48
Стан та рівень використання виробничих потужностей	0,02	8	0,16	8	0,16	6	0,12
Репутація	0,1	8	0,8	9	0,9	5	0,5
Високий стратегічний рівень	0,1	5	0,5	5	0,5	3	0,3
Цінова політика	0,09	10	0,9	7	0,63	9	0,81
Гнучка політика підприємства	0,05	8	0,4	4	0,2	3	0,15
Розвинений маркетинг	0,04	7	0,28	2	0,08	4	0,16
Високі технологічні навички персоналу	0,05	9	0,45	8	0,4	8	0,4
Дисципліна поставок	0,05	5	0,25	5	0,25	5	0,25
Відповідальність стандартам та вимогам	0,09	10	0,9	7	0,63	8	0,72
Різноманітність товарів	0,06	9	0,54	6	0,36	5	0,3
Разом	1	7,72		5,97		5,38	

З таблиці 2.11 можна побачити що підприємство ПрАТ «Завод



«Завод скловиробів» має найбільшу оцінку серед конкурентів з таких показників як: висока якість продукції, надійність і гарантійний термін, цінова політика, гнучка політика підприємства, розвинений маркетинг, високі технологічні навички персоналу, відповідальність стандартам та вимогам та різноматність товарів. Нижче на рис. 2.3 наведена діаграма оцінки конкурентоспроможності підприємства та його конкурентів на ринку.

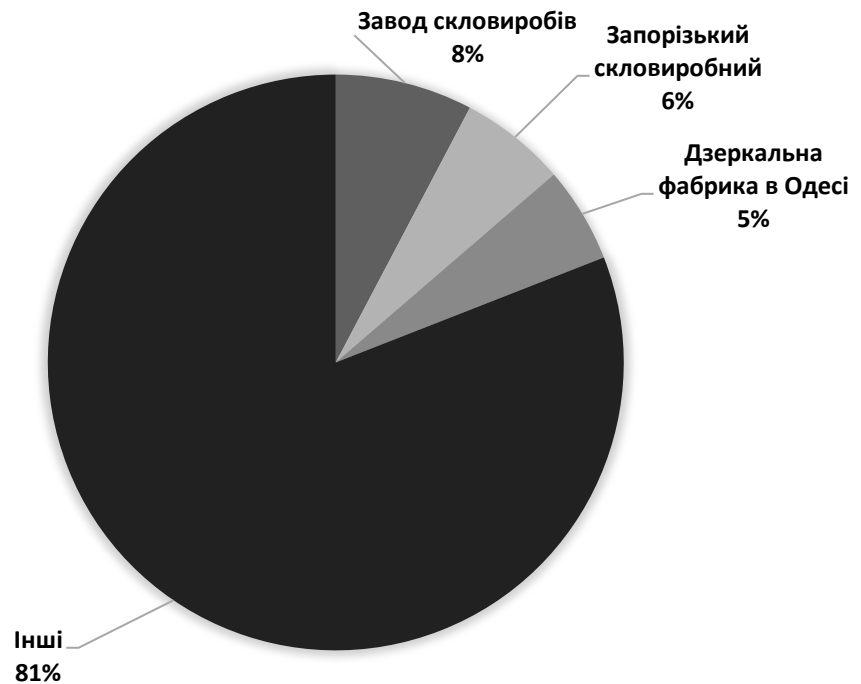


Рисунок 2.3 – відношення частку ринку національних виробників

На основі аналізу даних, представлених на рисунку 2.3, можна зробити висновок про структуру ринку скловиробів в Україні. Національні виробники займають значну частку ринку, однак розподіл між ними є нерівномірним. «Завод скловиробів» має на ринку частку в 8%, що є найбільшим показником серед вітчизняних виробників. Запорізький скловиробний завод займає 6% ринку. Дзеркальна фабрика в Одесі має частку 5% від ринку. Водночас, 81% ринку займають інші виробники, що свідчить про велику кількість невеликих і середніх підприємств в даному секторі. Ці дані свідчать про високий рівень конкуренції на ринку скловиробів в Україні. Національні виробники мають певну частку ринку, однак їхній вплив розсіяний через значну кількість інших

гравців. Отже, для збільшення частки ринку, виробникам слід зосередитись на покращенні якості продукції, розширенні асортименту, а також на ефективних маркетингових стратегіях.

## 2.5 Діагностика існуючого рівня логістичної діяльності підприємства

Компанія здійснює свою логістичну діяльність через організацію та роботу логістичної системи, де координуючий логістичний підрозділ виконує управлінські роботи. Логістичний процес компанії можна уявити як послідовність дій: оформлення заявки на постачання сировини, отримання вантажу, розміщення та зберігання сировини на складі, транспортування продукції незавершеного виробництва по цехах підприємства, перевезення готової продукції на склад, зберігання на складі (при потребі), доставка вантажу або його особистий самовивіз клієнтом. Цей матеріальний потік супроводжується інформаційним потоком, який включає, відстеження руху сировини або продукції підприємства операторами, введення інформації про готові вироби в програму, інформація про доставку товару, розрахунок вартості перевезення готових виробів до клієнта або роздрібних магазинів. В той же час, матеріальний потік (транспортування вантажів) супроводжується фінансовими операціями: оплата основних та додаткових послуг(обслуговування або гарантійні вимоги) клієнтом. Перевезення вантажів розпочинається з подачі клієнтом заявки на перевезення. Інформація про заявки надходить з веб-сайту компанії або клієнти можуть надсилати заявки безпосередньо менеджерам клієнтського відділу та операторам довідково-інформаційного відділу. Замовлення сортується та обробляються менеджерами за регіонами і пересилається в робочу програму CRM для подальшого виконання. Всім вантажам призначається унікальний номер, що мінімізує ризик його втрати. Сучасна логістика ПрАТ «Завод скловиробів» включає в себе весь комплекс послуг, пов'язаних з доставкою та перевезенням

вантажу від виробничих складів до роздрібних або оптових пунктів продажу, тобто до кінцевих споживачів.

Цей розподіл допомагає оцінювати ефективність транспортно-експедиторської діяльності підприємства, здійснювати облік та контролювати регулювання запасів і відправку замовлень, що сприяє упорядкованому товарообігу. Такий підхід дозволяє оптимізувати використання складських приміщень, що для підприємства вкрай важливо через відсутність достатньо великого складу, забезпечити правильне зберігання вантажів, зменшити терміни зберігання запасів та підвищити оборот товарів на складі. У даному процесі відбувається низка дій, таких як отримання та відправка продукції, нагляд за постачанням продукції, регулювання документації по постачанню, орієнтоване на інформаційну систему створення запитів та формування складських товарних одиниць. Наступним кроком є переміщення товарів в межах складських приміщень, яке обумовлює перенесення та розподіл товарів по різноманітних секторах складу. Ці маневри включають пересування товару від зони вивантаження до приймального відділу, зберігання, упаковки та складання. На даному етапі, продукція пересувається з метою уникнення зайвого накопичення та непотребних рухів по території складу. Через те що підприємство не має досить великих складів для розміщення сировини та готової продукції воно вимушене ефективно використовувати увесь вільний простір, а саме склади плануються таким чином, щоб товар проходив кожен зону лише один раз і не заважав процесу відвантаження чи завантаження транспортних засобів. Також на складі відбувається додатковий етап, відомий як етап складування. Головною його метою є забезпечення ефективного розміщення та укладання вантажу для оптимального зберігання та відвантаження. Це сприяє максимально продуктивному використанню зон зберігання. Для цього логісти регулярно моніторять складські приміщення і розподіляють товари відповідно до потреб відвантаження. Все обладнання для зберігання товарів на складі повинно ідеально відповідати технічним характеристикам вантажу, а також сприяти ефективному використанню місця,

з урахуванням як висоти, так і площі. Цей процес в основному включає такі елементи як підготовка вантажу для зберігання та контроль за запасами на складі за допомогою спеціалізованої інформаційної системи.

Після цього іде процес оформлення замовлень, що передбачає підготовку товарів відповідно до клієнтських замовлень. Він містить такі стадії: У першу чергу, відбувається обробка клієнтських замовлень та перевірка доступності всіх потрібних товарів. Далі проводиться відбір і уточнення обсягу товару на замовлення клієнта. Потім проходить комплектація обраних товарів за замовленням. Наступним кроком є підготовка та сортування товару до відправлення. Потім виконується документальне оформлення замовлень та їх перевірка. Потім здійснюється групування клієнтських замовлень в партії та оформлення транспортних документів. В кінці процесу відбувається завантаження товарів у транспортний засіб.

У ПрАТ "Завод скловиробів" велику увагу приділяють документації в процесі підготовки та відправлення товарів, оскільки це є основою для розрахунків з покупцями. Документи, які супроводжують товар, зазвичай включають товарно-транспортну накладну, яка містить інформацію про кількість, ціну та обсяг поставки товарів. Додаткові документи можуть включати підтвердження доставки товарів згідно з контрактом, сертифікат якості, пакувальний лист, документ про прийняття товару та рахунок на оплату відвантажених товарів. Рахунок на оплату товару виписується постачальником на основі даних з товарно-транспортної накладної, включаючи номер, дату, назву товару, кількість, ціну, суму. Використання інформаційної системи дозволяє спростити підготовку замовлень та оформлення документації, зекономивши час та полегшивши відслідковування відпуску товару зі складу. Відбірковий аркуш вказує місце відбору товару, що підвищує ефективність формування поставок та мінімізує час на оформлення.

## 2.6 Оцінка ефективності логістичної діяльності на підприємстві

Аналіз забезпечення підприємства виробничими запасами є важливим інструментом у системі управління ресурсним потенціалом суб'єкта господарювання, тому для визначення ефективності використання виробничих запасів за допомогою даних фінансової звітності та бухгалтерського обліку були проаналізовані показники діяльності ПрАТ «Завод скловиробів». Наявність як виробничих запасів, так і запасів в цілому за звітний та попередні роки наведена у таблиці 2.12, а на рисунку 2.4 відображено динаміку складу виробничих запасів. Важливо зазначити, що зростання вартості сировини та матеріалів повинно бути обґрунтованим межами виробничо-господарської діяльності підприємства, інакше підприємство втрачає можливість ефективно платоспроможності.

Таблиця 2.12 – Динаміка складу виробничих запасів

Склад запасів	2020	2021	2022	Відхилення 2022 р до	
				2020	2021
Сировина і матеріали	1388	1264	1004	-384	-260
Паливо	10	5	5	-5	0
МШП	6	4	11	5	7
Незавершене виробництво	2321	1423	2226	-95	803
Готова продукція	652	630	824	172	194
Товари	183	144	128	-55	-16
Всього запаси	4560	3470	4198	-362	728

Як можна побачити із таблиці 2.12: загальні запаси компанії зменшилися в 2022 році порівняно з 2020 роком на 362 одиниці, але зросли на 728 одиниць порівняно з 2021 роком. Це свідчить про певні коливання в управлінні запасами компанії. Найбільше зменшилися запаси сировини і матеріалів, а саме на 384 одиниці в порівнянні з 2020 роком і на 260 одиниць в порівнянні з 2021 роком. Це може свідчити про покращення ефективності використання ресурсів та про зменшення виробничої активності. Запаси незавершеного

виробництва зменшилися на 95 одиниць порівняно з 2020 роком, але значно зросли (на 803 одиниці) порівняно з 2021 роком. Запаси готової продукції зросли як у порівнянні з 2020 роком (на 172 одиниці), так і в порівнянні з 2021 роком (на 194 одиниці). Це показник зменшення продажів. Запаси товарів зменшилися як у порівнянні з 2020 роком (на 55 одиниць), так і в порівнянні з 2021 роком (на 16 одиниць). Це може свідчити про покращення продажів товарів або про зменшення закупівлі товарів для продажу. Запаси палива залишилися стабільними у порівнянні з 2021 роком, але зменшилися на 5 одиниць у порівнянні з 2020 роком.

Нижче для наглядності складу запасів, наведемо діаграму 2.4

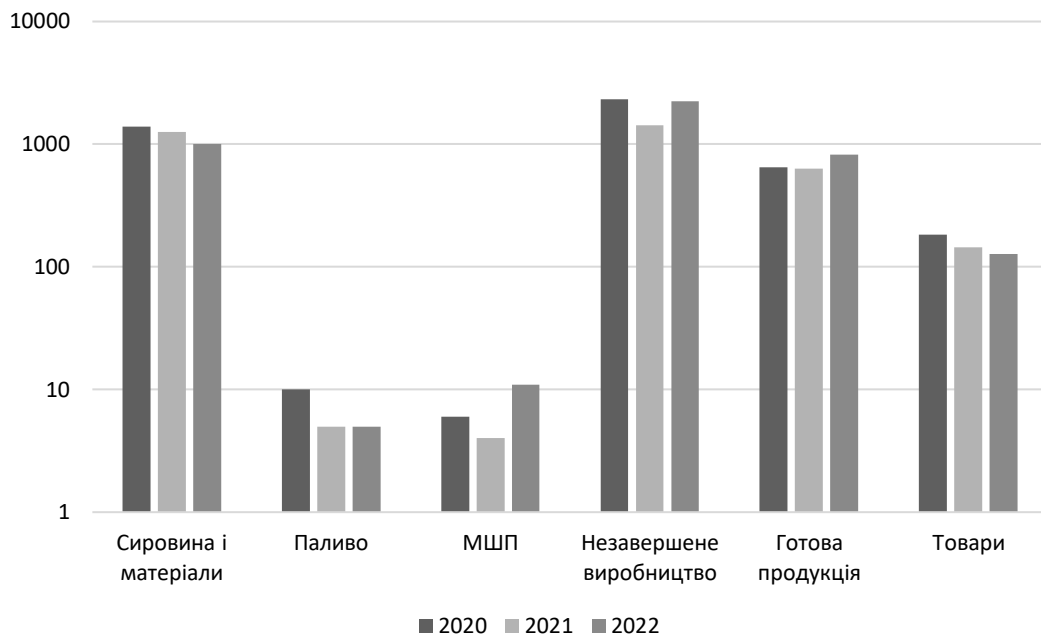


Рис. 2.4 Забезпеченість ПрАТ «Завод скловиробів» запасами

Ефективність управління виробничими запасами на підприємстві визначається таким показником, як оборотність. Він визначає кількість оборотів запасів і дозволяє виявити резерви зростання виробництва продукції. Чим швидше обертаються оборотні ресурси, тим менше їх потрібно в запасі для забезпечення того ж обсягу виробництва. Велика оборотність також може вказувати на гарне управління запасами, оскільки це свідчить про те, що компанія не тримає надмірних запасів, які можуть становити витрати для

компанії (наприклад, витрати на зберігання). З іншого боку, занадто висока оборотність може вказувати на те, що компанія має недостатньо запасів, щоб задовольнити попит, що може призвести до втрати продажів. Оборотність запасів у ПрАТ «Завод скловиробів» наведено в таблиці 2.13

Таблиця 2.13 Оборотність запасів підприємства «Завод скловиробів»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 до	
				2020	2021
Чистий дохід, тис. грн.	66	959	345	279	-614
Середньорічна вартість запасів, тис. грн.	4560	3470	4198	-362	728
Коефіцієнти:					
– оборотність запасів	0,014	0,276	0,082	0,067	-0,19
– закріплення запасів	69	3,6	12	-56,9	8,5
– тривалість одного обороту запасів	25218	1320	4441	-20776,8	3120,6

З таблиці 2.13 можна побачити, що чистий дохід компанії значно знизився в 2022 році порівняно з 2020 роком, на 614 тис. грн., але показав зростання на 279 тис. грн. порівняно з 2021 роком. Середньорічна вартість запасів знизилася на 362 тис. грн. в 2022 році порівняно з 2020 роком, але збільшилася на 728 тис. грн. порівняно з 2021 роком. Це може вказувати на зміну стратегії управління запасами компанії. Коефіцієнт оборотності запасів збільшився на 0,067 в 2022 році порівняно з 2020 роком, але зменшився на 0,19 порівняно з 2021 роком. Це свідчить про збільшення ефективності використання запасів компанією в 2022 році порівняно з 2020 роком, але зниження ефективності порівняно з 2021 роком. Коефіцієнт закріплення запасів знизився на 56,9 в 2022 році порівняно з 2020 роком, але збільшився на 8,5 порівняно з 2021 роком. Це може вказувати на збільшення швидкості обороту запасів компанією в 2022 році порівняно з 2020 роком, але зниження швидкості порівняно з 2021 роком.

Без належного забезпечення підприємства виробничими запасами неможливе досягнення ефективних результатів від господарської діяльності. Тому від організації і ведення обліку виробничих запасів залежить точність визначення прибутку підприємства, його фінансовий стан, конкурентоспроможність на ринку та ефективність роботи підприємства в цілому. Для оцінки ефективності використання як виробничих запасів, так і запасів в цілому, застосовується система таких узагальнювальних показників, як матеріаловіддача, матеріаломісткість і рентабельність. Розраховані показники за аналізовані періоди відображені у таблиці 2.14

Таблиця 2.14 Ефективність використання виробничих запасів у ПрАТ «Завод скловиробів»

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2022 до	
				2020	2021
Обсяг виробленої продукції тис. грн	25413	31211	28676	3263	-2535
Прибуток від основної діяльності, тис. грн	80	1192	421	341	-771
Матеріальні витрати тис. грн.	10849	18116	12008	1159	-6108
Матеріаловіддача	234%	172%	239%	0,0456	0,6652
Матеріаломісткість	43%	58%	42%	-0,008	-0,162
Рентабельність виробничих запасів	1%	7%	4%	0,0277	-0,031

В таблиці 2.14 наведено, що обсяг виробленої продукції: В 2022 році обсяг виробленої продукції зріс на 3263 тис. грн порівняно з 2020 роком, але в порівнянні з 2021 роком він зменшився на 2535 тис. грн. Це вказує на зниження продуктивності та зниження попиту на продукцію підприємства. Прибуток від основної діяльності збільшився на 341 тис. грн у порівнянні з 2020 роком, але знизився на 771 тис. грн у порівнянні з 2021 роком. Це може бути пов'язано з збільшенням витрат та зниженням доходів. У 2022 році матеріальні витрати збільшилися на 1159 тис. грн порівняно з 2020 роком, але знизилися на 6108 тис. грн у порівнянні з 2021 роком. Це може вказувати на збільшення ефективності використання матеріалів. У 2022 році обидва цих показники



покращилися в порівнянні з 2020 та 2021 роками, що вказує на більш ефективне використання матеріалів. У 2022 році рентабельність виробничих запасів зросла порівняно з 2020 роком, але знизився порівняно з 2021 роком. На основі цих даних можна зробити висновок, що підприємство здатне збільшувати обсяг виробленої продукції, але це не завжди веде до збільшення прибутку.

Аналіз ефективності використання виробничих запасів ПрАТ «Завод скловиробів» за 2020-2022 рр. показав не стійку тенденцію. Ми спостерігаємо збільшення частки матеріалів в продукції та спад матеріаловіддачі. Це вказує на неефективне використання матеріальних ресурсів, що негативно сказується на продуктивності процесу виробництва. Збільшення матеріальних витрат на одиницю продукту відображає зростання використання матеріалів, палива та енергії. Показник прибутковості рухається вниз щорічно, що створює виклики для стабільності підприємства. Основний шлях до збільшення прибутковості - це збільшення обсягу продажу продукції, що призведе до збільшення прибутку та позитивно вплине на дану метрику. Тому, з метою поліпшення використання виробничих запасів, рекомендується вдосконалити організацію та управління виробничим процесом; посилити нагляд за виробничими запасами; забезпечити стабільне постачання сировини, матеріалів, палива та електроенергії; обґрунтувати норми використання виробничих запасів та прийняти міри до їхньої економії; використовувати сучасні комп'ютерні технології для управління виробництвом; зміцнити матеріальну мотивацію працівників для підвищення продуктивності виробництва. Кожне підприємство у суворих умовах конкуренції зацікавлене у скороченні виробничих витрат, які безпосередньо залежать від обсягу та оцінки запасів. Зниження вартості продукції дозволить ефективніше реалізовувати її на внутрішніх та зовнішніх ринках, заробляти прибуток та забезпечувати фінансову стабільність підприємства.

Роблячи висновок до другого розділу можна сказати що, загалом в скловиробній галузі України з 2012р по 2021р була певна стійкість у тенденції

зростання. У зв'язку з останніми військовими подіями Україна припинила співпрацю з Росією та Білоруссю що раніше складало понад 70% загального імпорту скла. В Україні хоч і діє декілька скляних заводів більшість з яких спеціалізується на виробництві скляних контейнері, а не на виробництві скла. Українські виробники скляної продукції стикаються з проблемами відсутності інвестицій в розвиток та модернізацію виробництва, проте у післявоєнні часи для відновлення країни знадобиться значні скляні ресурси, тому є можливість для інвестицій. Приватне акціонерне підприємство «Завод скловиробів» знаходиться у столиці країни та займається переробкою дзеркала та скла листового. Завод починав свою роботу ще у довоєнні роки 1940 тому має багатий досвід. На початку 90-х років, в період перебудови, сталося різке зниження виробництва. Виробничі потужності впали на 15% що приводило до збитків. Тому керівництво заводу прийняло рішення про закриття виробництва складувних виробів, та перехід до іншого виду продукції. Основні види сировини та матеріалів підприємство закуповує з-за кордону через припинення діяльності вітчизняних виробників. З 2018 року підприємство отримувало прибуток, але показники час від часу коливались, у 2021 р товариство змогло відновитися та отримати значні підвищення у показниках, але у 2022 р через повномасштабне вторгнення діяльність скоротилась. Найбільшу частину обсягу виробництва займають дзеркала оброблені – 54% у 2022 р. Найбільше зменшення в показниках рентабельності компанія зазнала у рентабельності активів який склав 221%. Через нестійку ситуацію в Україні підприємство втрачає фінансову стійкість, але намагається залишатися стабільним. Технічний рівень виробництва «Заводу скловиробів» є високим. У другому розділі було проаналізовано економічні показники та виявлено конкурентоспроможність підприємства за допомогою SWOT та PEST аналізу, а також методом конкурентних переваг Портера. Найважливішою загрозою для підприємства є імпорт сировини, також є багато і можливостей для подальшого розвитку на ринку, але є і багато слабких сторін, однією з найважливіших можна назвати знос основних фондів.

Корпоративна соціальна відповідальність становить 8,6 із 15 можливих, що є середнім показником. Ефективність виробничої діяльності організації становить 9 із 15 можливих балів. Стійке фінансове положення компанії, становить 6,45 бали із 15 можливих. Підприємство зазнає великих проблем з постачанням сировини через війну в країні, є ускладнення логістики, зростання цін на паливо та сировину, також відчуваються проблеми з електропостачанням та через зменшення кількості працівників підприємство вимушено було скоротити виробничі потужності адже декілька кваліфікованих працівників мобілізували. За свою історію, компанія зросла з невеликого місцевого виробника до великої індустріальної сили з науково-дослідними та виробничими можливостями. Розмаїтість виробничих напрямків підприємства, що включає виробництво дзеркал, листового скла та складуваних виробів, вказує на його здатність адаптуватися до потреб ринку.

За останні роки підприємство зіткнулося з викликами, зокрема з політичними змінами, що призвели до скорочення виробництва і реалізації продукції. Водночас, підприємство продемонструвало свою здатність відновитися і продовжити роботу після коронавірусу, показуючи свою гнучкість та здатність адаптуватися до зовнішніх обставин. ПрАТ «Завод скловиробів» продемонструвало стійкість на ринку скловиробництва, попри значні виклики. Його довготривала історія, досвідчені керівники, неперервний контроль якості продукції та намагання удосконалювати існуючі технології створюють перешкоди для входу потенційних конкурентів на ринок. Однак, підприємство стикається з викликами у формі проблем з постачанням сировини, застарілими основними засобами та складнощами в логістиці та електропостачанні. Це обмежує його здатність підтримувати конкурентоспроможність на високому рівні і може створити можливості для входу нових гравців на ринок. Загалом, за вказаними критеріями ПрАТ «Завод скловиробів» має середній рівень конкурентоспроможності. Проте, щоб підвищити цей рівень, компанії потрібно зосередитися на вирішенні викликів, пов'язаних з постачанням сировини та модернізацією основних засобів.

## **3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ЗАВОД СКЛОВИРОБІВ»**

### **3.1 Обґрунтування доцільності удосконалення логістичної діяльності**

Одним з ключових завдань логістичної служби є перевезення сировини та деталей до виробничих цехів, а також транспортування виготовленої продукції до місць зберігання. Логістика включає використання широкого спектру інструментів на товарному та послуговому ринках для створення та реалізації логістичного ланцюга. Логістичні операції, що включають посередництво, продемонстрували стабільний ріст у сучасному економічному середовищі. При цьому важливо врахувати, що хоча способи організації комерційного посередництва можуть відрізнятися в різних країнах, є і загальні тенденції, що свідчать про стабільний ріст значення комерційного посередництва для оптимізації ринкового обслуговування.

Ряд дій може бути запропоновано для підвищення ефективності бізнес-операцій. В першу чергу, це означає пошук та скорочення тих видів діяльності, як процедури, роботи, або операції, які не створюють доданої цінності. Це можна досягти шляхом аналізу та перегляду ланцюга поставок. Другим кроком є проведення переговорів з постачальниками та покупцями з метою встановлення більш низьких відпускних та роздрібних цін, а також торгових надбавок. Також може бути корисним надавати постачальникам та покупцям підтримку у досягненні більш низького рівня витрат, наприклад, через програми розвитку бізнесу клієнтів або семінари для торгових посередників. Інтеграція пряма та зворотна може забезпечити контроль над загальними витратами. Це може бути досягнуто шляхом пошуку дешевших замінників ресурсів і поліпшення координації діяльності підприємства з постачальниками та споживачами в логістичному ланцюзі. Наприклад, своєчасна доставка продукції може зменшити витрати на управління запасами, зберігання,

складування та доставку. Компенсація зростання витрат в одній ланці логістичного ланцюга може бути досягнута за рахунок скорочення витрат в іншій ланці. Це можна зробити шляхом використання прогресивних методів роботи для підвищення продуктивності праці співробітників. Нарешті, поліпшення використання ресурсів підприємства і більш ефективне управління факторами, що впливають на рівень загальних витрат, також може сприяти оптимізації бізнес-операцій [28, с.143].

Логістична система є досить складною структурою, яка залежить від великої кількості факторів. Врахування впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, а також їх динаміки, вимагає розробки стратегії оптимізації логістичної системи. У контексті логістичної системи, оптимізація передбачає процес визначення екстремальних станів системи, які можна розглядати як найкращі варіанти серед численних можливостей. У процесі оптимізації визначається найбільш придатний стан логістичної системи для виконання логістичних завдань, як показано на рис. 3.1.

Рис. 3.1 Найбільш придатний стан логістичної системи



Питання оптимізації процесів управління виринає часто, а відповіддю на нього може бути насамперед оптимізація управління запасами. Це включає

завдання встановлення об'ємів замовлення, вибір технічних засобів і технології прийому, обробки та комплектації замовлення, організація документообігу та використання електронного документообігу в процесі замовлення. Також до цього входить вдосконалення якості логістичного сервісу, мінімізація транзакційних витрат, вдосконалення критеріїв післяпродажного обслуговування, пов'язаного з виконанням замовлення. Крім того, існує потреба в оптимізації постачання або управління закупівлями. Це включає вирішення основного економічного питання «робити або купувати», вибір способу постачання для підприємства, вибір постачальника, визначення потреби та стандартизацію витрат матеріальних ресурсів. Із цими завданнями також пов'язана мінімізація втрат продукції під час доставки від постачальників, оптимізація операційних логістичних витрат, структуризація логістичних каналів доставки, вдосконалення проміжних структур, вибір стратегії закупівлі та оптимізація запасів готової продукції на всіх рівнях логістичної системи.

Оптимізація сегменту логістики, що стосується транспортування, включає в себе вибір методу транспортування, виду транспорту, транспортних засобів, перевізника та логістичних партнерів. Важливі аспекти включають оптимізацію структури парку транспортних засобів, маршрутизацію перевезень, планування собівартості перевезень і встановлення транспортних тарифів. Планування потреби в матеріальних ресурсах для експлуатації, ремонту та обслуговування транспортних засобів та інфраструктури, а також оптимізація ризиків при транспортуванні також є важливими аспектами цієї

Оптимізація на стадії складування вимагає врахування важливих аспектів таких як вибір форми власності, типу, кількості та потужності складів, а також системи складування. Іншими важливими завданнями є визначення номенклатури та асортименту продукції, яка зберігається та обробляється на складі, вибір логістичних посередників у складуванні та організація логістичного процесу на складі. Визначення потреби в підйомно-

транспортному та технологічному обладнанні складу, а також обґрунтування обсягу логістичних витрат складування також входять у цей перелік завдань.

Окремо слід виділити оптимізацію в сфері вантажопереробки. Завданнями в цій сфері є підвищення операційної ефективності через розробку алгоритмів, що сприяють інтеграції з іншими логістичними функціями, визначення параметрів матеріальних потоків і оцінка якості логістичного сервісу, розрахунок операційних логістичних витрат. Важливим є також вибір оптимального простору для складування та переміщення вантажів, установлення відповідної кількості, розміру або ваги партії вантажу для обробки, а також аналіз взаємозв'язків між цими параметрами. Особлива увага приділяється уніфікації технологій вантажопереробки, вибору стандартизованого обладнання, плануванню профілактичних ремонтів та забезпеченню запасними частинами, а також організації інвестиційного плану для заміни обладнання, що стало морально і фізично застарілим. Оптимізація в області тарування та упакування може включати встановлення типорозмірних рядів тари і упаковки. При цьому слід враховувати технологічні параметри складського та вантажопереробного обладнання, а також вантажомісткість і вантажопідйомність транспортних засобів.

Важливим є вибір тари і пакувальних матеріалів, які відповідають до різних класів вантажів, а також вибір тари та зовнішніх товароносіїв для забезпечення ефективного транспортування та вантажопереробки. Розробка дизайну тари і упаковки має відповідати вимогам логістичного менеджменту. Окрім того, необхідно прийняти рішення щодо маркування та штрихового кодування тари, упаковки та вантажних одиниць. Основними напрямками оптимізації логістичної системи виступають формування єдиної ефективної служби логістики, нормування оборотних запасів та оборотних коштів, контроль закупівельної діяльності та якості продукції. Важливо також зосередити увагу на раціоналізації транспортно-економічних зв'язків та зменшенні сукупних витрат, підвищенні рівня сервісу, включаючи розширення асортименту.

Важливим є впровадження сучасних систем управління складом, які дозволять автоматизувати процеси формування та розподілу завдань між працівниками. Нижче на рис. 3.2 наведено схему бізнес процесів експедиторської діяльності ПрАТ «Завод скловиробів»



Рис. 3.2 Бізнес процеси експедиторської діяльності ПрАТ «Завод скловиробів»

Відповідальність ПрАТ «Завод скловиробів» у сфері транспортно-експедиторської діяльності охоплює ряд ключових функцій, які включають організацію, планування та управління транспортними процесами в рамках логістичної системи. Цей комплекс завдань також включає управління запасами товарів, обробку замовлень на поставку продукції, організацію ефективного відвантаження, а також комплектацію та упаковку продукції. Підготовка товарних потоків до експедиції, управління доставкою та контролювання виконання транспортних операцій також є важливими частинами цього процесу, як і планування та управління логістичними послугами. Транспортна логістика ПрАТ «Завод скловиробів» виконує додаткові функції, включаючи оптимізацію використання корисного об'єму



автомобілів, оптимізацію маршрутів доставки товару до покупців з урахуванням різних зовнішніх факторів, видачу маршрутних листів водіям з урахуванням додаткових завдань, мінімізацію часу формування оптимальних маршрутів, а також управління оплатою за транспорт і збір звітів про виконані завдання.

Отже, можна зробити висновок, що ефективність управління логістичною діяльністю здебільшого впливає на менеджмент підприємства. Керівництву підприємства слід притримуватися встановлених раніше простих правил та уважно стежити за стратегіями та інноваціями конкурентів. В цілому, необхідно підкреслити важливість професійного розвитку персоналу та ефективного використання довгострокових активів підприємства. Усім працівникам ПрАТ «Завод скловиробів» слід працювати над досягненням максимального зниження логістичних витрат. Одним з ключових напрямів в цьому контексті є управління запасами на підприємстві, що може суттєво знизити витрати. Однак, на підприємстві спостерігається проблема недостатньої поставки сировини, а це може призвести до перебоїв у виробництві та збільшенню витрат.

### 3.2 Економічне обґрунтування запропонованих шляхів удосконалення логістичної діяльності

Відповідність до вимог ринку продукції та її збут впливають на фінансову ефективність підприємства, що безпосередньо корелює з його прибутком. Стратегічне управління запасами дозволяє підприємству вчасно задовольняти попит споживачів, мінімізуючи запаси товару для максимізації чистого прибутку. Запаси знаходяться на багатьох типах підприємств: оптових компаніях, виробничих підприємствах, роздрібних магазинах, послугових компаніях, логістичних посередниках і операторах, біржах, банках, страхових компаніях та інших організаціях. Запаси на цих підприємствах забезпечують

їх основну та допоміжну діяльність. Головною операцією після виробничого процесу є транспортна логістика, яка орієнтована на ефективне здійснення доставки, вибір оптимального маршруту від пункту А до пункту Б, найшвидшу доставку до визначеного місця з мінімальними витратами і ризиками для товару.

Логістична система пропонує широкий спектр форм і методів практичної реалізації, що складається з підсистем, представлених у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 Форми та методи практичної реалізації логістичної системи

Найменування логістичних систем	Ризик	Спосіб страхування
Закупівля	Передплата	Оптимізація угоди, ціновий аналіз
Транспортування	Ризик зруйнувати товар, зрив поставки	Оптимізація маршруту, страхування товару
Зберігання	Розкрадання майна	Управління запасами, страхування товару
Матеріально технічне постачання	Невідповідність поставок, дефіцит сировини, неліквідність	Поставки в термін, оперативні закупівлі сировини, управління виробничими запасами, нормування витрат
Внутрішньо-виробничий рух матеріальних ресурсів	Зупинка виробництва через повільне переміщення матеріалу	Управління запасами незавершеного виробництва

Кожна з цих підсистем має свої ризики, на основі яких вибирається метод страхування та маршрут руху товарів. Ризики страхуються за допомогою систем страхування, що надаються спеціалізованими страховими компаніями, і управлінням процесом руху товару.

Так як, на підприємстві було виявлено проблеми з управлінням запасів, неефективним перевезенням та неоптимальних процесів постачання були запропоновані дії щодо вирішення цих проблем. Підприємству потрібно переглянути свої поточні відносини з постачальниками. Варто переговорити про кращі умови, або знайти нових постачальників, які можуть надати більш вигідні умови. Компанії запропоновано впровадити систему управління запасами Just-In-Time та сформувавши оптимальний розмір замовлення

сировини, що зможе допомогти зменшити витрати на зберігання, зменшуючи обсяги необхідних запасів. Оптимізація процесу складування та зберігання також може знизити пов'язані витрати.

Система "точно в час" (Just-In-Time, JIT) - це метод управління ланцюгом поставок, який спрямований на зменшення затрат шляхом зниження рівня запасів виробництва і витрат на зберігання. JIT підтримує мінімізацію запасів шляхом доставки компонентів, матеріалів або продуктів "точно вчасно" для їх використання або продажу. В основі JIT лежить ідея, що компанії повинні виробляти тільки те, що потрібно, коли це потрібно, і тільки в необхідних кількостях. Це вимагає від компаній вдосконалити свої процеси, щоб забезпечити високу ефективність і знизити втрати. Система JIT вимагає від постачальників постачати матеріали або компоненти «точно вчасно», щоб зменшити потребу в запасах, підприємству потрібно передевитися договори зі своїми постачальниками, та ввести систему знижок, або штрафів за невчасне виконання замовлення на постачання сировини. Система має багато переваг, що підкреслюють її ефективність та значимість. Зокрема, вона допомагає зменшити рівень матеріальних запасів у процесі виробництва, закупівель і готових виробів. Це, в свою чергу, веде до зменшення розмірів виробничих приміщень і витрат на складування і переміщення матеріалів. Однією з ключових переваг є зменшення браку, простоїв устаткування і персоналу. Це дозволяє підвищити якість вироблюваної продукції і продуктивність. При цьому, система заохочує участь робочих у вирішенні проблем, що стимулює їхню включеність і сприяє розвитку командного духу. Крім того, система JIT має більшу гнучкість при зміні асортименту продукції. Це забезпечує її адаптивність до змінних ринкових умов і різноманітних потреб споживачів[33].

Виділимо українські компанії, які практикують концепцію «точно в час» та відобразимо відсоток економії логістичних витрат у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2. – Економія логістичних витрат на підприємствах України за допомогою концепції ЛТ

Підприємство	%
Сармат	25
ЗАТ "АВК"	20
"Торговий дім Харківський жирокмбінат"	18
"Торговий дім Львівський жирокмбінат"	17
Арокосм	15
Сан Інтербрю Україна	15
Ніссан Мотор Україна	13
Криорізький завод гірничого оладнання	10
Крафт Фудз Україна	9
Неміров	9

З таблиці 3.1 можна побачити що багато підприємств України досягли економії витрат більше ніж на 10% після впровадження системи ЛТ.

Запровадження системи «точно в термін» на вище вказаних підприємствах призвело до випуску виробничих партій невеликого розміру, скорочення часу підготовки до виробництва та обмеження обсягу незавершеного виробництва. [29]

За рахунок впровадження системи ЛТ однозначно зменшиться кількість рекламаций на підприємстві, що підвищить напряму такий показник як якість поставки. Фактором впровадження логістичної концепції ЛТ буде зменшення часових та фінансових затрат підприємства на виробництво продукції, тобто скорочення часових затрат на весь логістичний цикл. Також це суттєво оптимізує процес доставки товарів та сировини, якщо урахувати, що експедитори будуть моментально ідентифікувати товари за замовленнями та навантажувати їх в транспортний засіб. Такий підхід дозволить економити значний час при розвантаженні товарів на торгових підприємствах, оскільки ці операції вже прописані в договорах. Експедитори зобов'язані забезпечувати якісні товари для торгових підприємств, і цей процес не має передбачати додаткових виплат.

ПрАТ «Завод скловиробів» стикається з проблемами, пов'язаними з великими витратами на складування готової продукції, високими витратами

на сировину і значними відходами в процесі виробництва. Ці проблеми посилюються відсутністю власного складу для зберігання готової продукції, через що підприємство вимушене використовувати орендні послуги, що є додатковою фінансовим навантаженням. До того ж, використовується традиційна система управління запасами, яка вимагає зберігання великих запасів сировини та готової продукції, що веде до додаткових витрат і потенційного ризику руйнування продукції. У числовому вираженні, витрати на складування продукції складають приблизно 50 тис. грн. на місяць. Вартість відходів від виробництва готової продукції становить близько 7% від об'єму виготовленої продукції. При цьому, на закупівлю сировини підприємство витрачає 72% від собівартості продукції.

Однак, при впровадженні системи Just-in-Time (JIT), підприємство має потенціал зменшити витрати на складування на 30%, зменшити відходи до 2% від об'єму виготовленої продукції та зменшити витрати на закупівлю матеріалів на 10% завдяки більш ефективному управлінню запасами.

У таблиці 3.2 показано вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства на ефективність використання його ресурсного потенціалу.

Таблиця 3.2 – Вплив впровадження системи JIT на ефективність використання ресурсного потенціалу ПрАТ «Завод скловиробів»

Найменування показника	Без JIT		З JIT		Економія	
	місяць	рік	місяць	рік	місяць	рік
Витрати на складування	50	600	35	420	15	180
Відходи	0,16	2	0,04	0,57	0,012	1,43
Витрати на закупівлю	1107	13294	929	11150	178	2144

З таблиці 3.2 видно що після впровадження системи JIT (Just-in-Time) на підприємстві спостерігається значне зниження витрат. Витрати на складування знизилися на 15 тис. грн. на місяць і 180 тис. грн. на рік, що свідчить про ефективність JIT в управлінні запасами і зменшенні витрат на

зберігання. Відходи також знизилися значно: на 0,012 тис. грн. на місяць та 1,43 тис. грн. на рік. Це може вказувати на те, що ЛТ допомагає підприємству краще керувати своїми ресурсами, зменшуючи відходи і збільшуючи ефективність виробництва. Нарешті, витрати на закупівлю знизилися на 178 тис. грн. на місяць та 2144 тис. грн. на рік. Це може вказувати на те, що ЛТ дозволяє підприємству краще планувати свої закупівлі, зменшуючи необхідність великих закупівель і, отже, знижуючи витрати. В цілому, дані свідчать про те, що впровадження системи ЛТ привело до значного покращення ефективності і зниження витрат на підприємстві.

Для того щоб зменшити витрати на складування продукції та необхідних матеріалів, завод може наладити постачання сировини партіями згідно з попитом на місяць. Підприємство виробляє 180,7 тонн продукції за рік, то можемо використати це число для визначення вартості зберігання на одиницю товару.

Підприємство витрачає 600 тис. грн на зберігання продукції за рік, то витрати на зберігання на одну тонну продукції за рік будуть:

$$H = 600 \text{ тис. грн} / 180,7 \text{ тонн} = \text{близько } 3319 \text{ грн/тонна/рік.}$$

Кількість замовлень сировини на підприємстві становить 8 замовлень на рік. Зможемо прорахувати оптимальний розмір замовлення необхідної сировини на місяць, враховуючи попит на підприємстві. Ми використаємо метод EOQ (Economic Order Quantity) для визначення оптимального розміру замовлення, що мінімізує сумарні витрати.

Метод EOQ (Economic Order Quantity), або метод оптимального розміру замовлення, є важливим інструментом у процесі управління запасами. Цей метод, який був розроблений ще у початку 20-го століття, є досить простим, але потужним інструментом для мінімізації витрат, пов'язаних із замовленням і зберіганням запасів. Практичне застосування EOQ-моделі передбачає ряд обмежень, які повинні бути дотримані при розрахунку оптимальної партії поставки:

– кількість споживаних запасів або закупаваних товарів заздалегідь відомо, а їх споживання здійснюється рівномірно протягом усього планованого періоду;

– вартість організації замовлення та вартість однієї одиниці запасів залишаються незмінними протягом усього планованого періоду;

– час поставки є фіксованим;

– заміна одбракованих одиниць здійснюється миттєво;

– мінімальний залишок запасів дорівнює 0.

Формула EOQ визначає оптимальний розмір замовлення як кількість товару, яку слід замовити одночасно, щоб мінімізувати сумарні витрати на замовлення і зберігання. Ця формула виходить з того, що існує пряма взаємодія між витратами на замовлення, витратами на зберігання та розміром замовлення.

Основна формула EOQ виглядає наступним чином:

$$EOQ = \sqrt{(2DS)/H}$$

де: D = обсяг продажу на рік S = вартість замовлення на рік H = річні витрати на зберігання.

Обсяг продажу на рік (D) = 180,7 тонн

Вартість замовлення (S) = 1142 грн тис грн.

Річні витрати на зберігання (H) = 600 тис грн

$$EOQ = \sqrt{(2 * D * S) / H} = \sqrt{(2 * 180.7 * 1142000) / 600000}$$

$$EOQ = \sqrt{(412392800) / 600000} = \sqrt{687.32133}$$

Отже, оптимальна кількість товару для замовлення становить приблизно 26.2 тонни.

Таким чином, EOQ становить приблизно 26,2 тонн на рік. Формула EOQ розраховує оптимальну кількість товару для одного замовлення за рік. Таким чином, отримана величина 26,2 тонни - це кількість товару, яку рекомендується замовляти одразу, щоб мінімізувати загальні витрати на замовлення і зберігання товару протягом року.

Аби з'ясувати скільки разів на рік підприємство повинно здійснювати замовлення, розділимо річний попит (D) на EOQ. В даному випадку, це буде  $180.7 \text{ тонн} / 26.2 \text{ тонни} = \text{приблизно } 6.9 \text{ разів на рік}$ .

Це є оптимальним рівнем замовлення, який мінімізує загальні витрати на замовлення та зберігання товару. Використовуючи метод ЛІТ змогли зменшити вартість одного замовлення до 1150 тис грн.

1. Розрахунок поточних витрат: Зберігання:

- Вартість зберігання = Вартість зберігання одиниці товару за рік \* Обсяг продукції на складі =  $3319 \text{ грн/тонну} * 180,7 \text{ тонн} \approx 599,111 \text{ грн}$

Замовлення:

- Вартість замовлень = Кількість замовлень на рік \* Вартість замовлення на одне замовлення =  $8 * 1393 \text{ тис грн} = 11144 \text{ тис грн}$

Загальні поточні витрати = Вартість зберігання + Вартість замовлень =  $599,111 \text{ грн} + 11144 \text{ тис грн} \approx 11743 \text{ тис грн}$

2. Розрахунок витрат з використанням методу EOQ: Зберігання:

Вартість зберігання = Вартість зберігання одиниці товару за рік \* EOQ =  $3319 \text{ грн/тонну} * 180 \text{ тонн} \approx 599111 \text{ грн}$

Замовлення:

Вартість замовлень = Кількість замовлень на рік \* Вартість замовлення на одне замовлення =  $6,9 * 1150 \text{ тис грн} \approx 7935 \text{ тис грн}$ .

Загальні витрати з використанням EOQ = Вартість зберігання + Вартість замовлень =  $599111 \text{ грн} + 7935 \text{ тис грн} \approx 8534 \text{ тис грн}$

3. Порівняння витрат: Загальні поточні витрати: 11743 тис грн Загальні витрати з використанням EOQ: 8534 тис грн

Різниця витрат = Загальні витрати з використанням EOQ - Загальні поточні витрати =  $11743 \text{ тис грн} - 8534 \text{ тис грн} \approx 3209 \text{ тис грн}$

Зменшення витрат =  $(\text{Різниця витрат} / \text{Загальні поточні витрати}) * 100\% = (3209 \text{ тис грн} / 11743 \text{ тис грн}) * 100\% \approx 27\%$

Отже, після впровадження методу EOQ можливе зменшення витрат на підприємстві на 3209 тис. грн або близько 27%. Це означає, що впровадження



методу EOQ може призвести до зниження витрат на замовлення та зберігання товару на підприємстві. У таблиці 3.3 показано вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства.

Таблиця 3.3 – Вплив запропонованих заходів на ефективність використання ресурсного потенціалу ПрАТ «Завод скловиробів»

№ з/п	Найменування показника	Значення показника		Відхилення	
		Факт	План	Абсолютне	Темп росту
1	Обсяг реалізації тис. грн	28676	28676	-	-
2	Обсяг реалізації, т	180,7	180,7	-	-
3	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	21443	18234	3209	14,98
4	Валовий прибуток тис. грн	7233	10442	3219	44,49
5	Чистий прибуток	5931	8562	2631	44,36
6	Рентабельність виробництва	25%	36%	11	44
7	Витратомісткість	75%	64%	-11	-17
8	Оборотність запасів	5,55	4,75	-0,83	-14

Представлені у таблиці дані свідчать, що в результаті реалізації запропонованих заходів зменшилась собівартість реалізованої продукції на 3209 тис. грн (-14,98%), що є результатом удосконалення збутової політики та зменшенням витрат на зберігання та замовлення сировини. Також скорочення показника витратомісткості з 75% до 64%. Відзначаємо підвищення ефекту від виробничої діяльності: валовий прибуток збільшився на 3219 тис. грн, чистий прибуток збільшився на 2631 тис. грн, а рентабельність (як показник ефективності діяльності) зросла на 11%. Також, оборотність запасів скоротилася на 0,83. Таким чином, динаміка представлених у таблиці показників підтверджує економічну доцільність запропонованих заходів та демонструє підвищення ефективності логістичної діяльності та зменшенням витрат на ПрАТ «Завод скловиробів».

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра поставлено та вирішено актуальне завдання з теоретичного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій щодо ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства. Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі магістра вирішені такі завдання: узагальнено теоретичні основи управління логістичною діяльністю підприємства. В роботі проведено огляд основних концепцій, принципів та методів управління логістичною діяльністю, що дозволяє підприємству ефективно організовувати процеси збереження, переміщення та постачання товарів, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів. Проаналізовано підприємницьку діяльність ПрАТ «Завод скловиробів». Проведений аналіз функціональних процесів підприємства, зокрема управління постачанням сировини, виробництвом, складським утриманням та дистрибуцією продукції. Виявлені переваги та недоліки існуючої логістичної системи підприємства. Оцінено ефективність управління логістичною діяльністю ПрАТ «Завод скловиробів», здійснено аналіз ключових показників продуктивності та ефективності логістичних процесів, таких як рівень запасів, час постачання, тощо. На основі цього аналізу визначено ступінь досягнення поставлених цілей та виявлено можливість оптимізації діяльності. Запропоновано управлінські рішення щодо удосконалення управління логістичною діяльністю ПрАТ «Завод скловиробів». На основі аналізу були розроблені пропозиції щодо поліпшення процесів логістики, включаючи оптимізацію складського утримання, покращення постачальницького ланцюжка. Ці рішення спрямовані на підвищення ефективності, зменшенні витрат та підвищенні конкурентоспроможності підприємства.

Одержані результати дозволяють зробити такі висновки:

Логістика є головним інструментом комунікацій у компанії, слід врахувати її рівень розвитку для досягнення нових організаційних цілей. В

даному контексті основним є визначення структури логістичного процесу і його складових елементів. Логістичний процес, незалежно від його складності та орієнтації, включає в себе п'ять основних класифікаційних елементів, які мають бути включені в його опис: планування, інформація, контроль і аналіз, управлінські рішення. На основі цих класифікаційних елементів логістики, виділяють матеріальну логістику, фінансову логістику та інформаційну логістику. Встановлено що логістична діяльність на підприємстві забезпечує його конкурентоспроможність. Щоб подолати проблеми з великими витратами підприємству було запропоновано, ряд заходів, таких як ідентифікація та усунення порожніх місць у складських приміщеннях для збільшення ефективності використання простору, а також вдосконалення процесів для зниження вартості перевезення. Підприємству не було запропоновано застосування штучного інтелекту в управлінні ланцюгом постачання, через слабку оптимізацію програмного забезпечення програми для українських підприємств. До інших підходів належить впровадження більш ефективних процесів, що дозволяють заощаджувати час перевезення та бухгалтерії, що в кінцевому підсумку призводить до економії. В умовах нестабільності оточуючого середовища управління логістикою потенціалом має здійснюватися з використанням стратегічного підходу, що ґрунтується на дотриманні наступних принципів: оптимізація структури логістичного відділу, удосконалення та цілеспрямованість в процесі його формування та використання, екологічна безпечність, економічність, стратегічна орієнтація;

Проаналізовано підприємницьку діяльність ПрАТ «Завод скловиробів» - скловиробного підприємства, розташованого у Київській області.

Керівництво компанії ефективно координує господарські процеси, забезпечуючи значний потенціал для подальшого розвитку.

Проаналізовано динаміку основних ТЕП, що характеризують діяльність підприємства за період 2020 – 2022 рр. Встановлено, що протягом цього періоду відбулося збільшення обсягів реалізації продукції у вартісному – на 13%. Також на підприємстві збільшилась собівартість реалізованої продукції

на 5% за період. Валовий прибуток збільшився на 9%. Для визначення перспективних напрямків удосконалення управління логістичною діяльністю виконано стратегічний аналіз ПрАТ «Завод скловиробів» з використанням зведеної SWOT-матриці. Встановлено, що для підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом основні зусилля менеджерів мають бути спрямовані на удосконалення взаємин із постачальниками сировини, збутової діяльності, а також витратної політики; обґрунтовано управлінські рішення щодо підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ПрАТ «Завод скловиробів». Оцінюючи якість сировини та цінову політику, компанія має вагомі переваги в контексті конкуренції, оскільки якість та вартість продукції відіграють ключову роль для споживача. Проведений аналіз конкурентного ландшафту за допомогою SWOT-аналізу виявив широкий спектр переваг компанії в порівнянні з конкурентами. Великий досвід у даній сфері, високоякісна продукція та відточені бізнес-процеси є основними перевагами компанії. Оцінюючи можливості організації, важливо зазначити, що компанія постійно адаптується і розвивається, реагуючи на зміни в конкурентному середовищі. До можливостей компанії належать розробка нових продуктів, посилення рекламних кампаній для цільової аудиторії, безперервне удосконалення виробничої технології та ін. Аналіз ефективності використання виробничих запасів ПрАТ «Завод скловиробів» за 2020-2022 рр. показав не стійку тенденцію. Ми спостерігаємо збільшення частки матеріалів в продукції та спад матеріаловіддачі. Це вказує на неефективне використання матеріальних ресурсів, що негативно впливає на продуктивності процесу виробництва.

Для удосконалення збутової політики запропоновано реалізацію проекту JIT (система точно в термін) та EOQ (розрахунок оптимального розміру замовлення). Реалізація проекту JIT призведе до економії витрат на підприємстві на 2144 тис. грн на рік, а реалізація проекту EOQ допоможе зменшити обсяг та частоту замовлення, що також додатково призведе до зменшення витрат. Що в цілому призведе до підвищення ефекту від

виробничої діяльності: валовий прибуток збільшився на 3219 тис. грн, чистий прибуток збільшився на 2631 тис, грн, а рентабельність (як показник ефективності діяльності) зросла на 11%.

## СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Ukraine: share of GDP by sector 2021 | Statista. *Statista*.  
URL: <https://www.statista.com/statistics/1322567/ukraine-share-of-gdp-by-sector/>
2. Н. М.Тюріна, І. В. Гой, І. В. Бабій. Логістика. "Центр учб. літ.", 2015. 392 с.
3. Дудар Т. Г., Волошин Р. В. Основи логістики. "Центр учб. літ.", 2012.  
URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/451/1/основи%20логістики%20Дудар%20волошин.pdf>.
4. О.М Сумець, О. Б. Білоцерківський, І. П. Голофаєва. Логістика. "Центр учб. літ.", 2007. 206 с.
5. Амітан В.Н. Логістизація процесів в організаційно–економічних системах / В.Н. Амітан, Р.Р. Ларіна, В.Л. Пілюшенко. Донецьк: ТОВ «Юго–Восток, Лтд», 2013. 73 с
6. Логістика. Львів : Вид-во львів. комерц. акад., 2015.  
URL: [https://pidru4niki.com/72616/logistika/kontsepsiya\\_logistiki\\_osnovi\\_upravlinnya\\_materialnimi\\_potokami\\_sferah\\_virobnitstva\\_obigu](https://pidru4niki.com/72616/logistika/kontsepsiya_logistiki_osnovi_upravlinnya_materialnimi_potokami_sferah_virobnitstva_obigu).
7. ЛОГІСТИКА: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА : навч. посіб. / Кислий В.М та ін. Київ : "Центр учб. літ.", 2010. 416 с. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/38038/1/Bilovodska\\_Kyslyi\\_Olefirenko\\_Solyanyk.pdf;jsessionid=BA0F1A8DB1401060D8CF4BE47342F316](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/38038/1/Bilovodska_Kyslyi_Olefirenko_Solyanyk.pdf;jsessionid=BA0F1A8DB1401060D8CF4BE47342F316).
8. Банько В.Г. Логістика: навчальний посібник (2е вид., перероб.) / В.Г. Банько. К.: КНТ, 2007. 332 с.
9. Коніщева Н.Й. Управління логістичною діяльністю промислових підприємств / Н.Й. Коніщева, Н.В. Трушкі на. 2015. № 1 (27). С.114–124.
- 10.Клімова І.Г. Проблеми та передумови використання логістики в Україні / І.Г. Клімова // Держава та регіони. 2016. № 3. С. 143–147
- 11.Оля Мироненко. 3PL логістика: поняття та функції, можливості 3PL провайдера та переваги 3PL логістики. *Cargofy*. 2022.

URL: <https://cargofy.ua/uk/blog/3PL%20логістика:%20поняття%20та%20функції>.

12. Стів Кларк, Мохаммадреза Акбарі, Крістоф Шинкус. Корпоративна соціальна відповідальність у стійкому управлінні ланцюгом поставок: економіко-бібліометрична перспектива. *Theoretical Economics Letters*. 2019.).
13. Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи / Б. Паласюк // Галицький економічний вісник. 2012. № 3(36). С. 166–170.
14. JOURNAL OF BUSINESS LOGISTICS / John T. Mentzer et al. Trinity College Dublin University of Dublin, 2001. URL: <https://www.studocu.com/en-ie/n/7489007?sid=01684574774>.
15. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії: підруч. для ВНЗ / Є.В. Крикавський. Нац. унт. «Львівська політехніка»; Л.: ІнтеллектЗахід, 2014. 414 с.
16. Л. В. Забуранна. УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ СИСТЕМОЮ ПІДПРИЄМСТВА. Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України, 2015.
17. Маселко Т.Є. Проблеми управління транспортно-логістичними системами України та перспективи розвитку в контексті європейської інтеграції / 81 Т.Є. Маселко, С.Г. Шевченко. Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnltu/17\\_2/301\\_Maselko\\_17\\_2.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/17_2/301_Maselko_17_2.pdf)
18. Управління відносинами з клієнтами, або чим може допомогти CRM вашому бізнесу. ОРГАНІЗАЦІЯ БІЗНЕСУ. 2017. URL: <https://www.buh24.com.ua/upravlinnya-vidnosinami-z-kliyentami-abo-chim-mozhe-dopomogti-crm-vashomu-biznesu/>.
19. Про завод | ПАТ "Завод скловиробів". Київський завод скловиробів: Дзеркала і скло у наявності і на замовлення. URL: <https://kzs.com.ua/aboutus>.
20. Ukraine Exports of glass and glassware. *Trading Economics*. URL: <https://tradingeconomics.com/ukraine/exports/glass-glassware>.

21. ВОЛОДИМИР РИХЛІЦЬКИЙ. До війни Україна купувала в Росії та Білорусі 75% скла. Що тепер?. *Економічна Правда*. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/07/12/689080/>.
22. Wikiwand - Термополіроване скло. *Wikiwand*. URL: [https://www.wikiwand.com/uk/Термополіроване\\_скло](https://www.wikiwand.com/uk/Термополіроване_скло) (дата звернення: 11.06.2023).
23. George Lewis. Ukraine to build its first float glass factory. *Glass International*. 2019. URL: <https://www.glass-international.com/news/ukraine-to-build-its-first-float-glass-factory>.
24. Війна рф проти України впливає на виробництво скла в Європі. *UkraineInvest*. 2022. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/uk/news/17-10-22/>.
25. Сирийчик Т. Транспортна політика України та її наближення до норм Європейського Союзу / Т. Сирийчик та ін.; за ред. Марчіна Свенчіцкі. К. : Аналіт. дорадч. центр Блакитної стрічки, 2010. 102 с. Режим доступу: [http://www.undp.org.ua/files/en\\_76033Transport\\_System\\_Reform\\_Jun2010.pdf](http://www.undp.org.ua/files/en_76033Transport_System_Reform_Jun2010.pdf)
26. Покращилися індикатори ділової активності в промисловості - Держстат. *Укрінформ*. 2023. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3676882-pokrasilisa-indikatori-dilovoi-aktivnosti-v-promislovosti-derzstat.html>.
27. ДВНЗ «НГУ». Основи логістики. Дніпро : МОН УКРАЇНИ ДВНЗ «НАЦ. ГІРН. УН-Т», 2017. URL: [https://sau.nmu.org.ua/ua/osvita/metod/magistr/Logistics\(NMU\\_SAU\).pdf](https://sau.nmu.org.ua/ua/osvita/metod/magistr/Logistics(NMU_SAU).pdf).
28. Котелянець В.І. Транспортний фактор в АПК / В. І. Котелянець. К. : ІАЕ, 1999. 28 с.
29. Шандрівська О.Є. Логістичний менеджмент. Теоретичні основи: [навч.–метод. посіб.] / О.Є. Шандрівська, В.В. Кузяк, Н.І. Хтей. Львів: Львівська політехніка, 2014. 195 с