

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогоднішній день, у зв'язку з нестабільністю економічного положення в Україні та постійно змінюваними умовами функціонування ринку, утримання задовільного економічного стану підприємства та забезпечення подальшого ефективного розвитку – є самою першочерговою задачею менеджменту підприємства. Високий рівень конкуренції змушує підприємства шукати нові резерви підвищення ефективності своєї діяльності, серед яких дедалі вагомішу роль починає відігравати логістика. Саме концепція логістики містить у собі значні резерви економії часу та оптимізації витрат на виконання логістичних потокових операцій.

Мета роботи – розробити теоретичні положення покращення управління на підприємстві та вибір напрямів діяльності щодо підвищення ефективності його діяльності.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі ступеня бакалавр вирішені такі завдання:

- дослідити теоретичні основи ефективного управління логістикою підприємства;
- проаналізувати виробничо-господарську та фінансову діяльності ТОВ «Маршалок»;
- шукати резерви для підвищення ефективності діяльності підприємства;
- надати рекомендації підприємству щодо підвищення економічної ефективності діяльності підприємства шляхом підвищення ефективності рішень в сфері управління підприємством.

Об'єктом розроблення є процес підвищення ефективності діяльності підприємства.

Предмет розроблення – теоретичні, методичні та практичні підходи до процесу підвищення ефективності діяльності підприємства.

Методи дослідження. У вирішенні поставлених завдань була використана система сучасних загальнонаукових методів: системного аналізу, статистичного, порівняльного аналізу, графічний метод.

Інформаційна база – фінансова та статистична звітність підприємства, літературні та нормативні джерела, загальнодоступна економічна інформація.

Практична значущість роботи полягає в тому, що використання отриманих результатів роботи може бути використано для поліпшення ефективності діяльності підприємства.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕТОДІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Особливості управління логістикою як методу підвищення ефективності діяльності підприємства

В даних економічних умовах постійне впровадження нових та різноманітних методів просування та підтримки бізнесу обумовлює ступінь ефективного розвитку підприємства. Зростання нестабільності зовнішнього середовища призводить до зростання потреб підприємств у стратегічному управлінні. Стратегічне управління можна розглядати як управління за результатами. В свою чергу логістичний підхід до формування загальної стратегії підприємства являє собою узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів підприємства [1]. В даній роботі напрямом підвищення ефективності діяльності підприємства було обрано підвищення ефективності його збутової діяльності.

Теоретичні засади формування стратегії логістичного управління підприємством

На сьогоднішній день застосуванню логістики в економіці України приділяється поки що недостатньо уваги порівняно із розвиненими країнами, це зумовлене сучасними реаліями. Зарубіжні компанії давно й успішно використовують логістичні підходи, тоді як українські підприємці роблять тільки перші кроки в цьому напрямі. Важливі дослідження основних положень стратегічного управління логістикою, створення нової концепції формування стратегій маркетингової та логістичної діяльності виконали зарубіжні та вітчизняні вчені Р. Баллоу, Р. Шредер, Е. Барді, П. Друкер, Дж.Р. Сток, Д.М. Ламберт, В. Руделіус, К. Рутковський, О. Амоша, Є. Крикавський, І. Решетнікова,

Л. Федулова, М. Постан, Л. Фролова, Р. Ларіна, І. Булеєв, Є. Качан, О. Тридід та ін.

Стратегічне управління логістикою – високопрофесійна управлінська діяльність зі своєю логістичною структурною спеціалізацією, спрямована на виживання логістичної системи підприємства в невизначеному зовнішньому середовищу, обов'язково включає стратегічне планування як строго заданий процес і строго певну підсистему [2]. Міротин Л.Б. та Ташбаєв И. Е. виділяють три стадії процесу логістичного стратегічного управління:

- логістичне стратегічне планування (розробка стратегії, стратегічного аналізу і вибору);
- стратегічна організація або настройка організаційної системи відповідно до обраної логістичної стратегії (впровадження стратегії, реалізація стратегії);
- стратегічний контроль і регулювання функціонування логістичної системи (оцінка, моніторинг, оцінка виконання) [3].

На стадії стратегічного планування визначаються стратегії логістичної системи підприємства шляхом встановлення його місії, аналізу стратегічних позицій, дослідження внутрішніх і зовнішніх факторів і дій, які можуть привести до досягнення, утримання, розвитку та капіталізації конкурентних переваг. Сьогодні стратегічне планування є необхідним елементом ефективного розвитку будь-якого підприємства. Розробка логістичної стратегії займає центральне місце на підприємстві поряд з корпоративною маркетинговою та виробничою стратегіями і встановленням місії .

На етапі оцінки позиціонується логістична стратегія по відношенню до місії і корпоративної стратегії підприємства на ринку. Повинна бути ретельно проаналізована загальна економічна і політична ситуація, визначені передбачувані тенденції її зміни на період від 5 до 15 років. Більш детально оцінюється інтерфейс логістичної стратегії з маркетинговою та виробничою.

Зокрема, по відношенню до зовнішнього навколишнього логістичного середовища повинні бути оцінені економічні тенденції (на загальнодержавному

та місцевому рівнях), динаміка макроекономічних показників (рівня інфляції, ВВП, курсу валют, процентних ставок, біржових індикаторів і т.д.), демографічні тенденції, технологічний і науковий рівні у відповідних галузях, тенденції розвитку ринків збуту, можливі групи конкурентів, законодавство тощо. Схожим чином оцінюється і внутрішня мікроекономічна середа підприємства.

На другому етапі розробки логістичної стратегії підбираються та аналізуються можливі стратегічні рішення на рівні корпорації в цілому і окремих структурних підрозділів зокрема, визначаються базові вимоги до компонентів логістичної стратегії.

Третій етап полягає у встановленні пріоритетів та вибору однієї домінуючої логістичної стратегії з набору можливих альтернатив. При цьому принципове значення має рання ідентифікація необхідних ресурсів для виконання стратегії і джерел їх отримання.

Нарешті, заключний етап полягає в розробці безпосередньо стратегічного логістичного плану з визначенням агрегованих показників як в цілому для логістичної системи, так і для окремих рівнів менеджменту [4].

Стратегічний рівень управління логістичною діяльністю встановлює систему цілей і напрямів розвитку логістики підприємства та принципи оцінювання бізнес-процесів. Враховуючи загальну корпоративну стратегію, підприємства формують портфель функціональних стратегій. Логістична стратегія визначає розвиток логістики, який торкається форм і засобів її реалізації на підприємстві міжфункціональної і між організаційної координації і інтеграції.

Логістична стратегія – одна з функціональних стратегій підприємства (поряд з виробничою, фінансовою, маркетинговою, стратегією розвитку тощо), що ідентифікується у логістичних системах та ґрунтується на таких цілях: оптимізація рівня запасів, мінімізація часу переміщення матеріалів і виробів, забезпечення високого рівня логістичного обслуговування, забезпечення мінімального акцептованого рівня загальних витрат у логістичному каналі [6].

Логістичні стратегії – подібно, як і інші функціональні стратегії, взаємопов'язані із конкурентними стратегіями, які насамперед можна трактувати як такі, що безпосередньо розвивають стратегії конкуренції. Згідно з моделлю Портера, можна вирізнити логістичні стратегії низьких витрат та стратегії диференціації.

Різне розуміння та ідентифікацію логістичних стратегій пропонують різні автори. А.І. Семененко трактує логістичну стратегію як «стратегію економічної (підприємницької) структури, тобто узагальнену модель дій, необхідних для досягнення головних (довгострокових) цілей шляхом координації та розподілу ресурсів структури (компанії, фірми)» [6].

За Д. Уотерсом логістична стратегія включає усі довготермінові рішення, поєднані з логістичною діяльністю, складається з усіх стратегічних рішень і планів щодо управління ланцюгом постачань, «формує зв'язок між більш абстрактними стратегіями вищого рівня та детально проробленими операціями, що виконуються в ланцюзі постачань» [8].

З наведених авторами визначень логістичної стратегії, можна зробити висновок, що ефективне управління підприємством, а саме: управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками при формуванні стратегії підприємства, має опиратись на засади логістики, для отримання найкращих результатів.

Формування логістичної стратегії становить комплексний, впорядкований та інтегрований процес, спрямований на отримання сукупних результатів системи в сенсі створення вартості і покращення рівня обслуговування для споживачів. Цей процес сконцентрований на отриманні сатисфакції клієнтів, враховуючи та передбачаючи їхні майбутні потреби [9]. Саме тому вибір логістичної стратегії є важливим питанням, та має бути вирішене тільки після детального вивчення та аналізу можливих логістичних стратегій, для порівняння та вибору найбільш оптимальної для конкретного підприємства.

Серед великого числа логістичних стратегій, застосовуваних компаніями, можна виділити кілька базових, найбільш широко використовуються в бізнесі

при побудові логістичної системи. Ці стратегії, а також основні шляхи їх реалізації представлені у вигляді таблиці 1.1 [10].

Таблиця 1.1 – Основні логістичні стратегії

Стратегія	Шляхи реалізації
Мінімізації загальних логістичних витрат	<ul style="list-style-type: none"> - Скорочення логістичних витрат в окремих логістичних функціях; - Оптимізація рівнів запасів у логістичній системі; - Вибір оптимальних варіантів «складування - транспортування» (перемикання з однієї логістичної функції на альтернативну); - Оптимізація рішень в окремих функціональних областях та / або логістичних функціях за критерієм мінімуму логістичних витрат; - 3PL підхід і т.п.
Покращення якості логістичного сервісу	<ul style="list-style-type: none"> - Поліпшення якості виконання логістичних операцій і функцій (транспортування, складування, вантажопереробки, упаковки тощо); - Підтримка передпродажного і післяпродажного сервісу; - Сервіс з доданою вартістю; - Використання логістичних технологій підтримки життєвого циклу продукту; - Створення системи управління якістю логістичного сервісу; - Сертифікація фірмової системи управління якістю відповідно до національних і міжнародних стандартів та процедур (зокрема ISO9000).
Мінімізація інвестицій в логістичну інфраструктуру	<ul style="list-style-type: none"> - Оптимізація конфігурації логістичної мережі: пряма доставка товарів споживачам, минаючи складування; - Використання складів загального користування; використання логістичних посередників у транспортуванні, складуванні, вантажопереробки; - Використання логістичної технології «точно в строк»; - Оптимізація дислокації об'єктів логістичної інфраструктури та ін.
Логістичний аутсорсинг	<ul style="list-style-type: none"> - Рішення «робити або купувати»; - Зосередження компанії на своїх ключових областях компетенції, пошук логістичних посередників для виконання не ключових функцій; - Оптиміальна дислокація виробничих потужностей та об'єктів логістичної інфраструктури; - Застосування інновацій постачальників; оптимізація числа логістичних посередників і закріплення за ними відповідних функцій.

Отже стратегічне управління логістикою – це діяльність, яка пов'язана з постановкою цілей і завдань логістичної системи підприємства та з

підтриманням взаємовідносин між підприємством та зовнішнім середовищем, які дають можливість підприємству досягти своїх цілей, відповідають його внутрішнім ресурсним можливостям і дозволяють залишатися сприйнятливою до факторів зовнішнього середовища.

1.2 Сутність управління логістичними потоковими процесами на підприємстві

Перехід на інноваційну модель розвитку економіки України неможливий без ефективного управління процесами формування і трансформування потоків послуг та товарно-матеріальних потоків. Основні засади такого управління вимагають конкретних механізмів, заснованих на логістичному підході до організації поточкових процесів і потоків на до-виробничому, внутрішньовиробничому і пост-виробничому етапах переміщення матеріальних і нематеріальних ресурсів.

Для кращого розуміння такого підходу в управлінні необхідно детальніше розглянути сутність логістичних потоків та процесів. У найзагальнішому розумінні потік – це маса, що рухається, сукупність об'єктів, сприймана як єдине ціле. Більшістю авторів потік розуміється як сукупність однорідних об'єктів, сприйраних як єдине ціле [15]. При управлінні логістичними потоками та процесами важливе значення має функціональний розподіл процесів у логістичній системі.

При управлінні логістичними потоковими процесами використовують різні методи та підходи. До основних методів, які застосовуються для розв'язання наукових і практичних задач у галузі логістики, слід віднести такі: системного аналізу, дослідження операцій, статистичні, методи прогнозування, кібернетичний підхід, методи експертних оцінок. Використання цих методів дає змогу прогнозувати рух матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, створити інтегровані корпоративні інформаційні системи для управління виробництвом.

При управлінні логістичними процесами розв'язуються такі задачі [15]:

- Формування оптимальної виробничої програми підприємства, яка максимально відповідає структурі споживчого попиту, а також розроблення алгоритму її зміни під час коливань споживчого попиту й ресурсних обмежень.
- Оптимізація запасів на кожному рівні логістичної системи.
- Оптимізація часу руху матеріальних та інформаційних потоків логістичної системи.
- Оптимізація загальних витрат під час організації та руху матеріальних інформаційних потоків логістичної системи.

Широкого застосування в логістичній діяльності набули різноманітні методи моделювання. Вони базуються на подібності логістичних моделей процесам, що реально проходять у виробничо-господарській діяльності підприємства. Ступінь подібності може бути повним (ізоморфні моделі) або частковим (гомоморфні моделі). Практично всі моделі виробничо-господарської діяльності підприємства гомоморфні. З погляду матеріальності вони можуть бути матеріальними й абстрактними. Класифікацію логістичних моделей наведено на рисунку 1.1 [15]:



Рисунок 1.1 – Схема класифікації логістичних моделей

Як головна підсистема загальної системи управління підприємством логістичне управління спрямоване на досягнення стратегічних і тактичних цілей розвитку підприємства.

Логістичне управління інвестиційною, інноваційною, виробничою, фінансовою, кадровою та інформаційною сферами діяльності сприяє реалізації стратегічних, а всіма потоковими процесами в ланцюзі «закупівля ресурсів – транспортування – виробництво – складування – реалізація – сервісне обслуговування кінцевих споживачів» – тактичних цілей підприємства.

Для досягнення стійкої конкурентоспроможності на ринку актуальним є питання пошуку інноваційних моделей розвитку й управління підприємством, однією з яких є застосування логістичного підходу до управління підприємством [7].

Логістичний підхід до управління підприємством націлений на забезпечення раціоналізації поточкових процесів у рамках керованої системи з позиції єдиного матеріалопровідного ланцюга, інтеграція окремих частин якого здійснюється на технічному, технологічному, економічному, методологічному рівнях, а мінімізація витрат часу і ресурсів досягається шляхом оптимізації наскрізного управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Таким чином, логістичне управління полягає в цілеспрямованому впливі на логістичні потоки з метою синхронізації їхньої взаємодії і досягнення ефекту синергізму.

1.3 Аутсорсинг як стратегічний підхід до управління логістичними потоковими процесами

1.3.1 Концептуальні основи аутсорсингу

Аутсорсинг – це вид стратегічного партнерства в сучасному бізнесі. Використання аутсорсингової логістичної схеми дозволяє компанії знизити витрати на бізнес-процеси шляхом мінімізації інвестицій в логістику.

В стратегічному плані використання аутсорсингу дозволяє компанії сконцентруватися на профільному бізнесі без відволікання ресурсів на логістику [11].

Концепція аутсорсингу, в основному, сформульована в роботах західних вчених. Одне з найпоширеніших визначень аутсорсингу, а також його основні положення надав Дж. Хейвуд. Серед відомих робіт за кордоном з дослідження аутсорсингу, виділяються праці І. Ансоффа, Т. Пітерса, Р. Аалдреса, Д. Траута, С. Клементса, М. Доннеллана. У дослівному перекладі з англійської мови аутсорсинг (outsourcing) – означає залучення зовнішніх ресурсів для задоволення власних потреб [11]. Концепція аутсорсингу як принцип нової стратегії управління була створена в 1963 р. компанією «Electronic Data System» (EDS), що спеціалізується і понині на аутсорсингу інформаційних технологій, або ІТ-аутсорсингу. Однак об'єктом наукових досліджень аутсорсинг став лише в 80-90-х рр. минулого століття. Саме з цього моменту стали з'являтися публікації, в яких за допомогою побудови різноманітних моделей економісти та практики намагалися знайти оптимальну стратегію впровадження аутсорсингу, а також публікації, присвячені всіляким аспектам використання аутсорсингу в діяльності компанії [12]. Ще років десять тому це поняття рідко згадувалося, а тепер аутсорсинг настільки ж звичайний, як і основні функції компаній – дослідження і розробки, виробництво і робота з персоналом [12].

Базова концепція аутсорсингу зводиться до трьох основних принципів [13]:

1. кожен повинен займатися своєю справою і мати можливість сконцентруватися тільки на ньому;
2. рішення супутніх завдань завжди можна доручити тому, хто справиться з ними краще;
3. такий розподіл роботи заощаджує кошти замовника і приносить дохід виконавцеві.

Основними відмінними рисами аутсорсингу від інших видів співробітництва є:

- суворозалежність аутсорсера від потреб замовника і зворотного процесу, заснованого на спеціалізації аутсорсера; він є найкращим виконавцем необхідних замовнику функцій на ринку;
- відносини чітко обмежені рамками виконуваного бізнес-процесу, що дозволяє говорити про зниження ризику втрати конфіденційності комерційної інформації, властивої іншим видам співробітництва;
- основним критерієм міцності взаємного співробітництва стає вдосконалення тільки одного бізнес-процесу, тоді як розвиток більшості відносин співробітництва полягає в обміні досвідом та вдосконаленні по всіх зв'язаних напрямках розвитку підприємницьких структур [13].

На сьогоднішній день у світовій практиці існує кілька видів аутсорсингу, в загальному вигляді ринок аутсорсингу можна розділити на основні сегменти, які представлені на рисунку 1.2 [11].

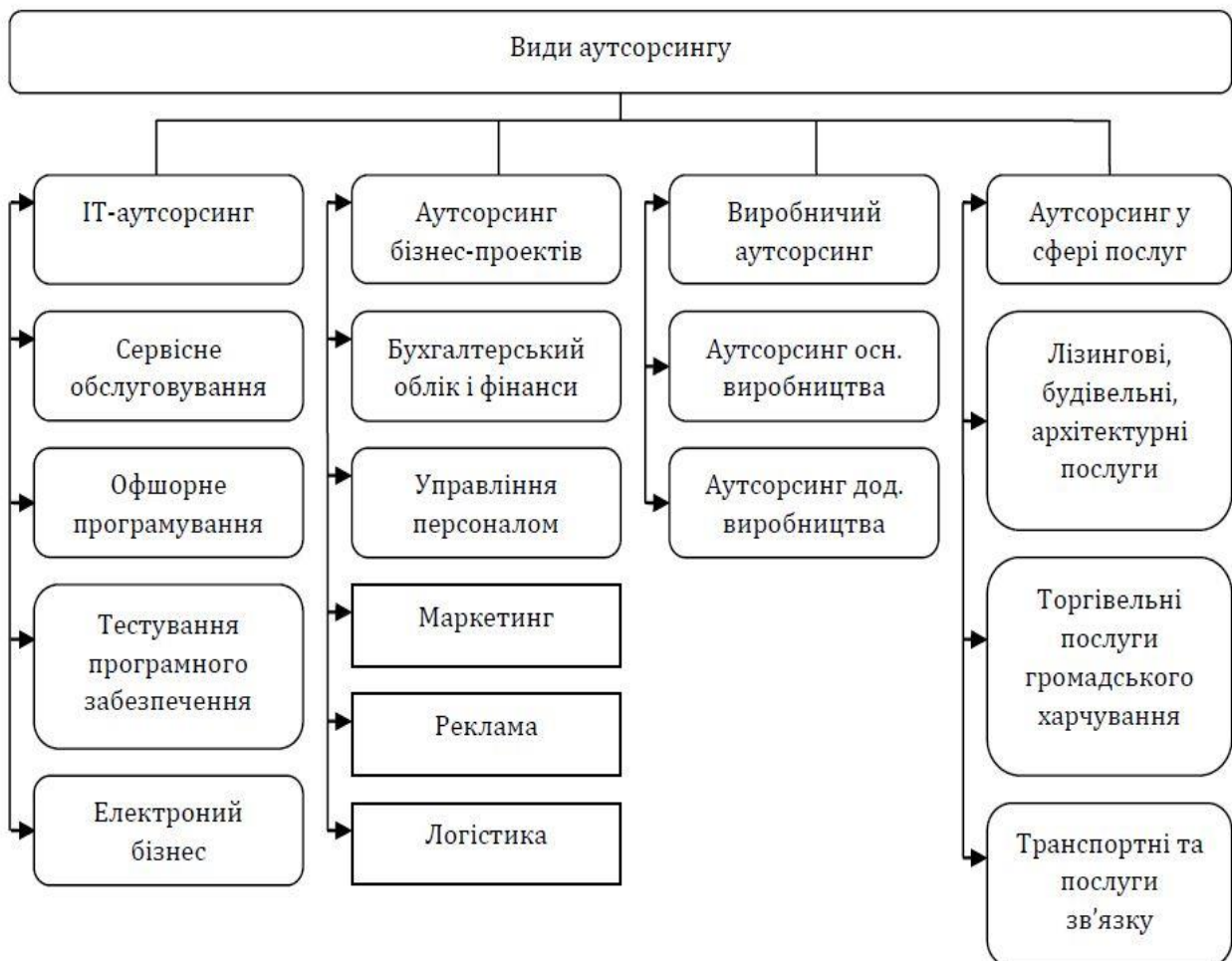


Рисунок 1.2 – Основні сегменти аутсорсингу

Аутсорсинг інтелектуальних послуг, у тому числі IT-послуги – обробка інформації; дослідження, розробка проектів, програмування та інші технічні роботи. Фінансовий аутсорсинг - аудит, бухгалтерські операції, супровід купівлі-продажу бізнесу і т.д. Виробничий аутсорсинг – це передача зовнішньому постачальнику виробничих функцій або частини завдання, пов'язаного з виробництвом продукції, аз іншого боку – це виконання деяких допоміжних функцій і операцій із забезпечення виробництва продукції. Логістичний аутсорсинг – облік, складування, транспортування продукції, експедиторські послуги та ін.

Можна виділити такі основні форми здійснення аутсорсингових операцій: [13].

- Повний аутсорсинг означає, що підприємство повністю передало певну функцію на виконання сторонньому підряднику. Нерідко такий тип взаємодії включає перехід до аутсорсера частини активів і персоналу замовника на весь термін дії контракту.

- Частковий аутсорсинг, який досить часто називають також вибіркоким, полягає у тому, що певна частина функцій і процесів залишається у розпорядженні замовника, відповідно до укладеного договору.

- Сумісний (спільний) аутсорсинг – це така форма взаємодії, за якої замовник може співпрацювати одразу з декількома аутсорсерами. Варто зазначити, що окремі автори використовують цей термін для опису аутсорсингових операцій, за яких сторони угоди є бізнес-партнерами.

- Проміжний аутсорсинг означає, що компанія, яка має власних висококваліфікованих спеціалістів, передає виконавцю послуг частину другорядних функцій. Основна мета такого аутсорсингу полягає у залученні своїх фахівців до виконання основних бізнес-процесів підприємства.

- Трансформаційний аутсорсинг полягає у тому, що підприємство запрошує аутсорсера, який повністю реорганізовує його діяльність, створює нову базу знань і навичок, розробляє новий кінцевий продукт, який потім передає замовникові. Ця форма аутсорсингу сьогодні розвинена мало через те, що

виконавець послуг здійснює свою роботу практично без допомоги і незалежно від персоналу споживача, що зумовлює його високу ризиковість.

1.3.2 Механізм впровадження аутсорсингу логістичних процесів на підприємстві

Прийняття рішення про впровадження аутсорсингу є складним комплексним завданням, що зачіпає стратегічні інтереси, тому воно знаходиться в компетенції вищого менеджменту компанії. Передачу окремих функцій стороннім організаціям доцільно здійснювати в певній послідовності. Процес ухвалення рішення про застосування аутсорсингу може складатися із шести етапів, які представлено на рисунку 1.3 [11]:

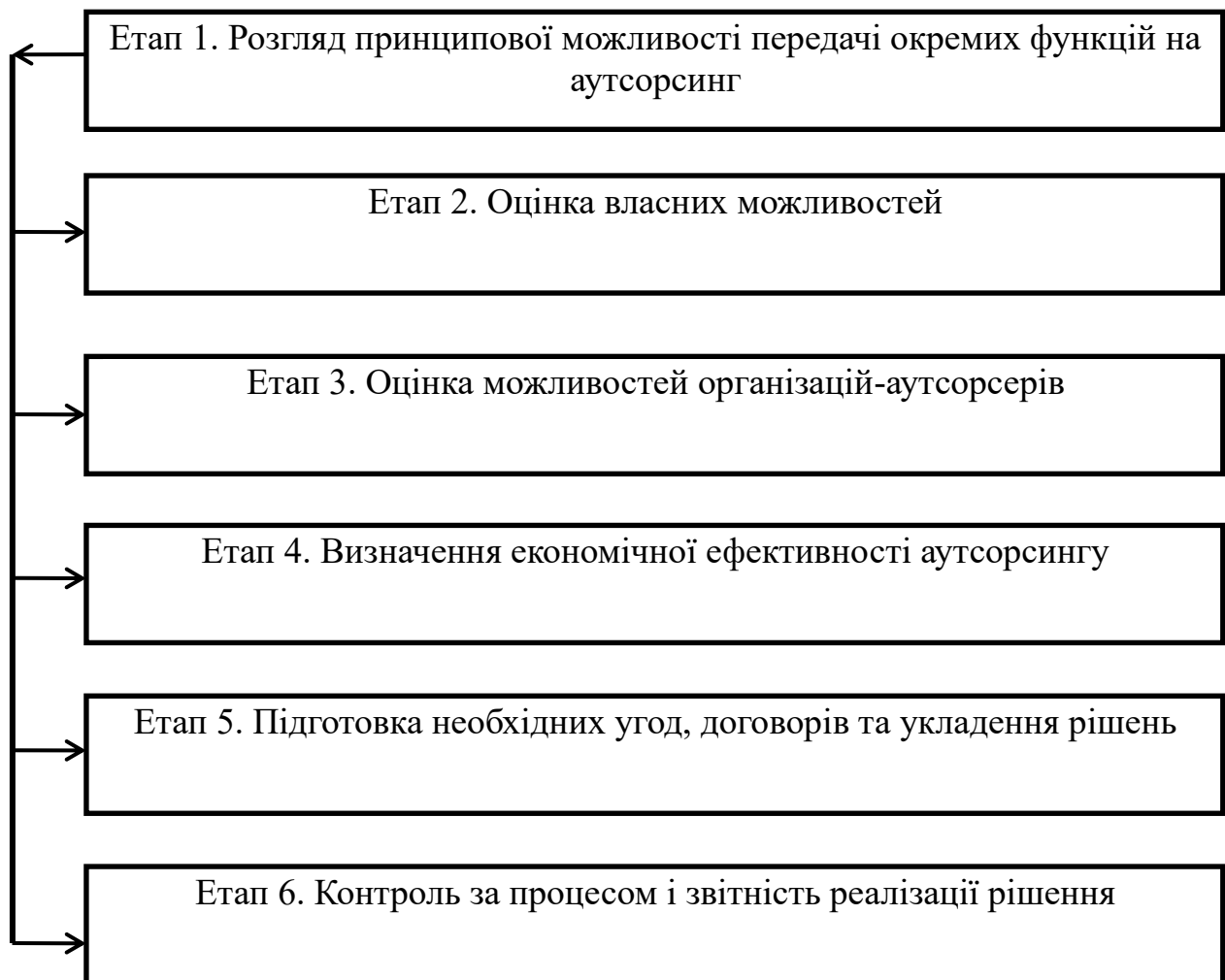


Рисунок 1.3 – Етапи ухвалення рішення про застосування аутсорсингу

В успіху виконання функцій аутсорсингу найбільше значення мають:

- розуміння аутсорсером цілей і завдань компанії-замовника;
- управління поточними взаємовідносинами замовника і виконавця;
- грамотне складання і чітка структуризація договору аутсорсингу;
- правильний вибір компанії аутсорсера.

Практика виявила ряд факторів, які необхідно враховувати при виборі постачальника з аутсорсингу. Основні критерії вибору постачальника аутсорсингових послуг представлені у таблиці 1.2 [11]:

Таблиця 1.2 – Критерії вибору компанії аутсорсера

Критерії	Коментарі
Довіра	Оцінюється досвідченість постачальника, тобто кількість обслуговуваних їм клієнтів
Надійність	Оцінюється відповідність постачальника вимогам своїх клієнтів
Обслуговування	Аналізується рівень обслуговування постачальника і порівнюється з рівнем замовника або з рівнем інших постачальників
Економія витрат	Зіставляється рівень цін даного постачальника та інших
Гнучкість	Оцінюється, чи здатний постачальник працювати в умовах зміни потреб замовника, який може розширювати або згортати свою діяльність
Кадрова політика	Аналізується кадрова політика постачальника і можливість впливу її на співробітників замовника
Жорсткість або лібералізм у контракті	Виявляється бажання постачальника укласти із замовником «жорсткий» контракт або «ліберальний», тобто залишити можливість для внесення поправок в контракт
Внутрішня кваліфікація та контроль	Оцінюється бажання постачальника допомагати замовнику у підтримці належної кваліфікації його співробітників з метою підтримки бізнесу на належному рівні, а також для його розширення

У таблиці 1.3 представлено основні переваги і недоліки аутсорсингу.

Таблиця 1.3 – Переваги і недоліки використання аутсорсингу

Переваги	Недоліки
<p>1. Фокусування на основному виді діяльності.</p> <p>2. Доступ до ресурсів і фондів, яких немає в наявності (професійні кадри, фінансові, інформаційні ресурси, виробничі фонди).</p> <p>3. Зниження собівартості функцій, переданих на аутсорсинг.</p> <p>4. Зниження ризиків за рахунок колективних інвестицій.</p> <p>5. Підвищення якості.</p> <p>6. Відсутність необхідності мати в наявності мобілізаційні активи, інвестувати у другорядні напрями діяльності.</p> <p>7. Мінімізується залежність від суб'єктивних причин припинення бізнес-процесів (хвороба співробітників, конфлікт).</p> <p>8. Підвищення продуктивності праці за рахунок концентрації на головних напрямках та більш ефективного використання живої праці.</p> <p>9. Оскільки обсяг знань і кваліфікація кожного конкретного фахівця обмежені, використовуючи аутсорсинг, можна залучити «колективний» інтелект.</p> <p>10. Використання чужого досвіду і «алгоритмів» вирішення проблем.</p> <p>11. Доступ до новітніх технологій.</p>	<p>1. Втрата контролю над переданими функціями.</p> <p>2. Витік інформації.</p> <p>3. Зниження якості при несумлінності аутсорсера.</p> <p>4. Поява залежності від партнера, особливо якщо йому передані важливі функції або функції, пов'язані з обігом грошових коштів.</p> <p>5. Ускладнення логістичних процесів.</p> <p>6. Соціальна напруженість і відкритий опір персоналу, переданого на сторону.</p> <p>7. Можливість змови постачальника послуг (підрядника) з контролюючим його співробітником компанії-замовника: ціни завищуються, а різниця ділиться навпіл (відкат!).</p> <p>8. Рентабельність оператора бізнесу потрапляє в залежність від ступеня економічної ефективності виробника.</p> <p>9. Загроза відриву керівної ланки від бізнес-практики.</p> <p>10. Обмеження можливостей для навчання та зростання своїх фахівців.</p> <p>11. Використання постачальником застарілих технологій, списування старих основних засобів і т.п.</p>

Мета застосування аутсорсингу – використання передових бізнес-технологій і ноу-хау для завоювання та утримання конкурентних переваг в умовах загострення відносин між організаціями, що передають і приймають на

себе виконання окремих видів діяльності на основі укладених довгострокових угод. Практичним результатом застосування аутсорсингу є можливість спрямувати власні ресурси підприємства на виконання тих функцій, які становлять його сильний бік, на те, що компанія вміє робити краще за інших, та надавши зовнішньому виконавцю (аутсорсеру) ті функції, які він вміє виконувати краще за інших. Тим самим підприємство може зосередити у своїх руках новітні досягнення в галузі науки, техніки і технологій, забезпечивши максимальне задоволення очікувань споживача, максимальну відповідність вимогам ринку.

2 АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МАРШАЛОК»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Фізична особа-підприємець Маршалок Вадим Анатолійович зареєстрував торгову марку «Маршалок» у 1996 році. Споживачам м'ясопереробне підприємство відоме як компанія, яка відповідає нормам українських і європейських стандартів, а також завоювала визнання споживачами завдяки своїм натуральним смаковим якостям.

Логотип підприємства:



Рисунок 2.1 – Логотип підприємства «Маршалок»

Продукцією, що випускає підприємство являються вироби, які потребують остаточної, найчастіше термічної, обробки називають напівфабрикатами. Напівфабрикати, що вживаються в їжу, іноді називають кулінарними. Використання напівфабрикатів дозволяє економити сили і час на приготування їжі, отримуючи якісну і корисну їжу. Напівфабрикати бувають м'ясні, рибні, молочні, круп'яні, овочеві, а також комбіновані. У продаж напівфабрикати надходять в замороженому стані, охолодженому вигляді, упаковані або розсипом.

«Маршалок» – прізвище засновників компанії. Багаті сімейні традиції, взаємодопомога і підтримка дозволяють випускати продукцію, яку члени компанії споживають самі та пригощають нею своїх гостей вже понад 20 років. Для цього вони використовують традиційні українські рецепти та сучасні

європейські технології, ретельно підбирають кожний інгредієнт, застосовують сировину тільки перевірених постачальників та практикують систему жорсткого контролю якості на кожному етапі виробництва.

З моменту заснування компанія «Маршалок», динамічно розвивається:

- у першій половині 2000 року – істотне розширення асортименту, збільшення потужностей виробництва варених, варено-копчених, напівкопчених ковбас;
- у другій половині 2000 року – відкриття цеху з виробництва заморожених напівфабрикатів (пельмені, вареники, котлети та ін.);
- з березня 2007 року – запущено кондитерський цех;
- 2010 рік – реконструкція ковбасного цеху в зв'язку з відкриттям лінії виробництва сирокочених ковбасних виробів;
- 2020 рік – реконструкція кондитерського цеху в зв'язку з істотним розширенням асортименту;
- 2023 рік – сертифікація підприємства за системою якості та безпеки ISO 22000: 2005;
- Перша половина 2018 року – запуск цеху з виробництва сирокочених та сиров'ялених ковбасних виробів і копченостей;
- Друга половина 2018 року – сертифікація підприємства за системою менеджменту безпеки харчових продуктів FSSC 22000. Запуск цеху з виробництва сирів;
- 2019 – сертифікація підприємства за системою якості та безпеки ISO 22000: 2019.

Поступово підприємство зайняло лідируючі позиції в Україні серед компаній, що займаються продуктами харчування. На даний момент, продукція компанії продається в більш ніж 150 магазинах власної роздрібною мережі і у безлічі партнерських точок.

Асортимент компанії «Маршалок» надзвичайно великий і налічує близько 50 найменувань продукції найвищої якості, підтвердженого багатьма

нагородами, сертифікатами та грамотами. Вартість продуктів також є доступною, так як знаходиться вона в середньому ціновому діапазоні.

Основними видами продукції, що виготовляє компанія «Маршалок» являються:

- ✓ варені ковбаси;
- ✓ ковбаси;
- ✓ сирокочені та сиров'ялені ковбаси;
- ✓ делікатеси;
- ✓ пельмені та вареники;
- ✓ напівфабрикати;
- ✓ кондитерські вироби;
- ✓ сири.

Технологи підприємства регулярно відвідують європейські виставки та семінари (Німеччина, Австрія, Чехія, Польща, Словаччина), де обмінюються досвідом з виробниками міжнародного рівня. Керівництво ретельно вивчаємо новинки на ринку спецій і складників, щоб пропонувати покупцям свіжі смаки та рецепти. Також стежать за вдосконаленням технологій виробництва і пакування продукції.

Юридичною адресою підприємства є: Київська обл., м. Біла Церква, вул. 2а Піщана, 49.

Матеріально – технічна база підприємства становить 3 приміщення цехів для безпосереднього виробництва продукції, 1 склад для зберігання готової продукції, 1 склад для зберігання матеріалів, 1 адміністративне приміщення.

Виробництво автоматизоване, тому всі цехи оснащені необхідним обладнанням для виробництва, а склади холодильним обладнання. Також підприємство має власний автопарк, для транспортування продукції в точки збуту, та для адміністративних потреб, він становить 5 автомобілів та 3 автомобілі відповідно. Офісні приміщення розташовані у двоповерховій споруді, адміністративного призначення, будівля орендована.

Від того, наскільки швидко і якісно транспортуються заморожена продукція залежить не тільки її збереження, смакові якості, репутація виробника, а й найголовніше – здоров'я споживачів. Ось чому вантажні перевезення заморожених продуктів харчування процес досить відповідальний і не простий.

Транспортують напівфабрикати в автомашинах з охолодженням або з ізотермічним кузовом.

Процес виробництва напівфабрикатів, в принципі, нічим не відрізняється від приготування їжі, яку вживають відразу – ніяких консервантів в них не додають, а достатньо тривалий термін зберігання (до трьох місяців) забезпечується тільки за допомогою заморожування.

Заморожування, залежно від типу продукції відбувається двома шляхами – традиційне і «шокове», шокове вважається кращим. Традиційне заморожування проходить в три етапи – на першому продукт охолоджується при температурі -5°C , на другому – рідина, що міститься в продукті, переходить у твердий стан, а на третьому – продукт «доморожується» при температурі від -5°C до -18°C .

«Шоковий» заморожування при температурі -35°C відбувається швидко, що дозволяє рідині максимально швидко перейти з рідкого стану в твердий. Завдяки цьому, кристали льоду значно менше за розміром, а формуються вони практично одночасно як в клітинах продукту, так і в міжклітинному просторі. Саме тому клітини продукту залишаються непошкодженими, а структура його тканини, смакові якості і харчова цінність, особливо свіжозаморожених овочів, фруктів і ягід, максимально зберігається. Крім того, при швидкому заморожуванні припиняються біохімічні процеси і розвиток мікроорганізмів.

До м'ясних напівфабрикатів відносять вироби, підготовлені для кулінарної обробки. Основною сировиною для виготовлення м'ясних напівфабрикатів служать м'ясо різних видів і субпродуктів. Для приготування окремих напівфабрикатів використовують борошно, яйця, хліб і спеції. Залежно від способу обробки і кулінарного призначення напівфабрикати підрозділяють на натуральні, паніровані і рубані.

Паніровані напівфабрикати готують з охолодженого або розмороженого м'яса, попередньо відбивши м'язову тканину. Для запобігання витіканню м'ясного соку порції м'яса панірують - змочують збитою з водою яєчною масою і обвалюють у сухарної крихті. Маса порцій цих напівфабрикатів 125 г. З яловичини готують ромштекс і біфштекс з насічкою; із субпродуктів – мізки в сухарях; зі свинини, баранини і м'яса птиці – шніцелі, відбивні котлети; із телятини – відбивні котлети.

Рубані напівфабрикати виготовляють з котлетного або жилованого м'яса, жиру-сирцю, яєчних продуктів, плазми крові і прянощів, обвалюють у сухарної крихті. Не допускається використання двічі замороженого м'яса і свинини з потемнілим шпиком. В котлети додають хліб із пшеничного сортового борошна.

Пельмені готують з пшеничного сортового борошна, жилованого м'яса, цибулі, яєчних продуктів. Тісто готують із пшеничного борошна з додаванням яєць, яєчного порошку або меланжу і кухонної солі. Пельмені формують на автоматах високої продуктивності, заморожують при температурі не вище -15°C , після чого фасують.

Якість напівфабрикатів оцінюють за зовнішнім виглядом, консистенцією, смаком, запахом. Вимірювальними методами визначають вміст вологи, хліба і солі. Свіжість напівфабрикатів визначають так само, як і свіжість м'яса. Поверхня напівфабрикатів повинна бути без пошкоджень, форма – недеформованої і відповідної найменуванню виробу.

На рисунку 2.2 наведено технологічну схему виробництва натуральних напівфабрикатів.

Компанія «Маршалок» відкрита до співпраці з дистриб'юторами, роздрібними мережами, магазинами та всіма організаціями, що цікавляться закупівлею м'ясної та ковбасної продукції, сирів, а також заморожених напівфабрикатів. 80% партнерів почали співпрацювати більш ніж 20 років тому й досі залишаються з компанією. На старті співпраці «Маршалок» надає інформацію про найпопулярніші товари по різних видах продажів. І в

рамках роботи за тестовою партією готові забрати товар, який не користувався попитом у покупців.

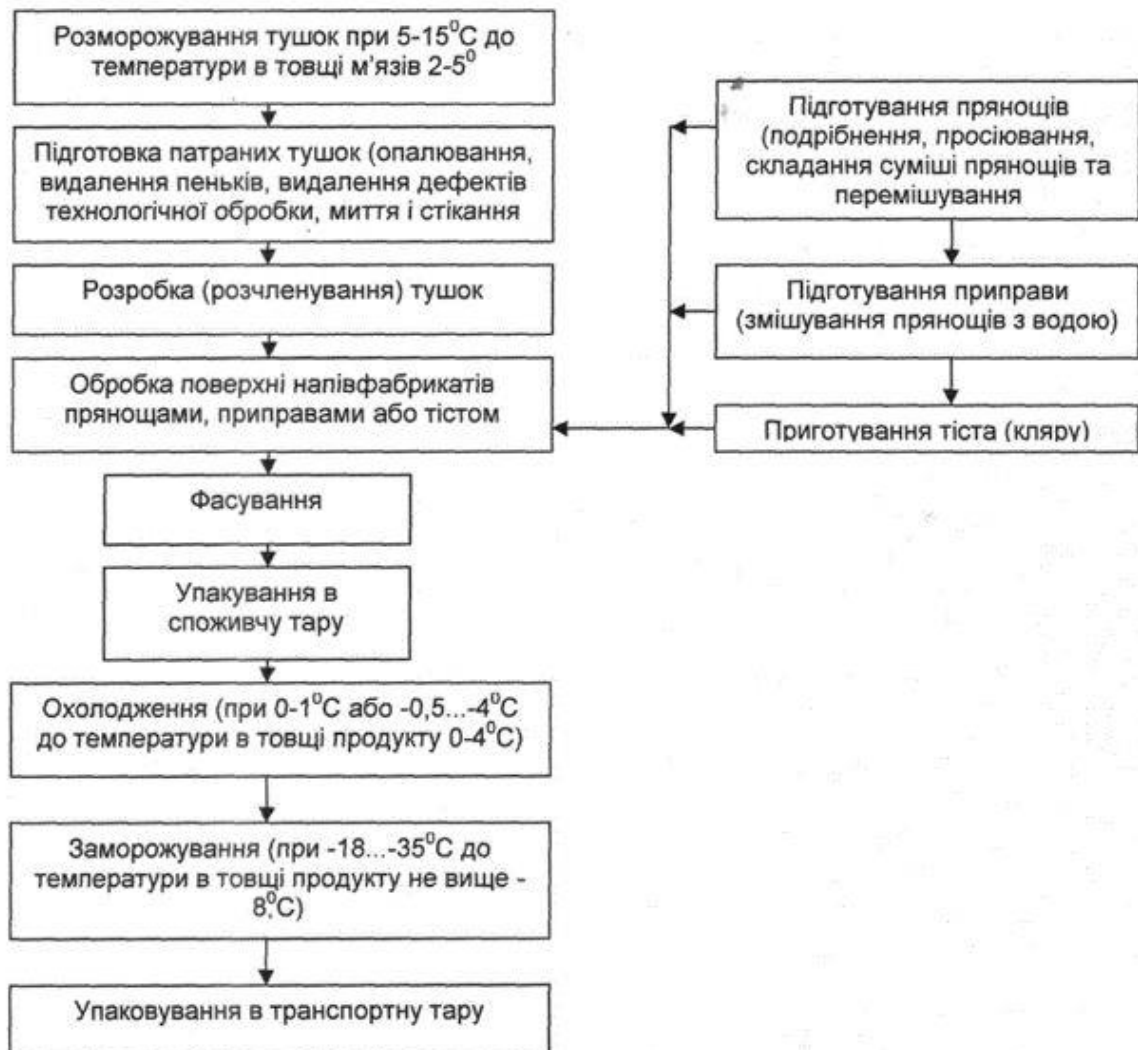


Рисунок 2.2 – Технологічна схема виробництва натуральних напівфабрикатів

З кожним партнером компанія готова обговорювати зміни розміру виробів, форми та колір етикетки, назви та вид упаковки. Для просування своєї продукції у торговельних точках партнерів, «Маршалок» можемо провести дегустації і промо-акції за свій рахунок.

Основними конкурентами ТМ «Маршалок» на ринку України являються такі торговельні марки:

- ТОВ «Пирятинський Делікатес»;

- ТОВ «Смачні Традиції»;
- ТОВ «Смачні Справи».

Проведемо аналіз конкурентоспроможності напівфабрикатів ТОВ «Маршалок». Для розрахунку застосовувався метод експертних оцінок. Мета опитування полягає в оцінці напівфабрикатів за наведеними нижче якісними та економічними параметрами, а також у визначення питомої ваги даних параметрів у загальній оцінці. Пропонувалось дати оцінку напівфабрикатів різних фірм – виробників за десятибальною шкалою.

Зведені результати та найближчі конкуренти ТОВ «Маршалок» наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналізу конкурентоспроможності напівфабрикатів ТОВ «Маршалок» та його основних конкурентів на внутрішньому ринку

Назва показника	Питома вага, %	Оцінка показника			
		ТОВ «Маршалок»	ТОВ «Пирятинський Делікатес»	ТОВ «Смачні Традиції»	ТОВ «Смачні Справи»
Смакові властивості	35,0	9	8	9	8
Доступність (цінова політика)	30,0	9	8	7	8
Упаковка	10,0	4	6	5	6
Наявність в асортименті магазинів	25,0	7	7	9	8
Ціна за 1 кг (грн.)	x	17,5	19,2	17,8	18,4
Груповий індекс за технічними параметрами	x	x	1,05	1,01	1,02
Груповий індекс за економічними параметрами	x	x	0,91	0,98	0,95
Інтегральний індекс конкурентоспроможності	x	x	1,15	1,03	1,07

Проаналізувавши розрахунки таблиці, можна зробити висновок, що продукція підприємства не уступає жодному з наведених конкурентів.

Напівфабрикати ТОВ «Маршалок» мають високі смакові властивості, яким, із всіх наведених вище конкурентів, відповідає тільки продукція ТОВ «Смачні Справи».

Щодо цінової політики, то вона є рівною майже у всіх перерахованих підприємствах, але «Маршалок» все ж випереджає конкурентів у доступності продукції.

2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «Маршалок»

Фінансовий стан підприємства, його платоспроможність і стійкість залежать від виробничої, комерційної та фінансової діяльності. Якщо виробничий та фінансовий плани успішно виконуються, то це позитивно впливає на фінансовий стан підприємства.

Важливе значення при аналізі будь-якого підприємства має аналіз його основних техніко-економічних показників. Особливо важливо розглядати ці показники у динаміці, що дає змогу краще розуміти напрямок, у якому рухається підприємство, та звернути увагу на фактори, що потребують регулювання.

У таблиці 2.2. представлені основні показники, що характеризують виробничу діяльність ТОВ «Маршалок» за останні п'ять років.

З даних, наведених у таблиці 2.2., видно, що зменшився обсяг виробництва продукції, і ця зміна складає 5,89% у порівнянні з попереднім роком, або 1352 т. Зміна обсягів виробництва зменшилась, цьому причиною могло стати скорочення кількості працівників на 15 осіб, що склало 4,76%. Разом з тим, не суттєво зменшилась продуктивність праці кожного працівника, вона знизилась на 1,19%. У зв'язку з підвищенням середньої заробітної плати робітників на 1,38% або 162 грн. у порівнянні з 2022 роком, на 8,14 % збільшився фонд заробітної плати, це спричинено і збільшенням кількості працівників і підвищенням заробітної плати.

Позитивна тенденція проявляється відносно собівартості, у порівнянні з попереднім періодом вона зменшилась на 7,58%, або 24696 тис. грн, але

прибуток значно нижчий ніж у 2022 році, він зменшився на 16,15%, що склало 2100 тис. грн.

Таблиця 2.2 – Динаміка основних техніко-економічних показників ТОВ «Маршалок» за 2019-2023 рр.

Показник	Одиниця виміру	Роки					Відхилення від 2022 року	
		2019	2020	2021	2022	2023	+/-	%
Обсяг виробництва:	тон	15 300	16 200	26 000	22 952	21 600	-1 352	-5,89
Товарна продукція	тис. грн	229 500	262 440	442 000	390 184	367 200	-22 984	-5,89
Чисельність персоналу	осіб	180	265	320	315	300	-15	-4,76
Продуктивність праці персоналу	грн/чол	1 275 000	990 340	1 381 250	1 238 679	1 224 000	-14 679	-1,19
Фонд оплати заробітної плати	тис. грн	5 832	8 586	12 096	11 718	11 880	162	1,38
Собівартість продукції	тис. грн	226 500	258 400	422 500	325 800	301 104	-24 696	-7,58
Середня заробітна плата працівника	грн/міс	2 700	2 700	3 150	3 100	3 300	200	6,45
Витрати на 1 грн товарної продукції	грн	0,99	0,98	0,96	0,83	0,82	0	-1,80
Реалізована продукція	тис. грн	224 300	259 900	443 200	358 400	354 800	-3 600	-1,00
Прибуток (збиток)	тис. грн	5 400	7 800	23 400	13 000	10 900	-2 100	-16,15
Рентабельність	%	2,38	3,02	5,54	3,99	3,62	-0,37	

Аналізуючи динаміку товарної, реалізованої продукції та собівартості, можна сказати, що на протязі 5 років вони почергово зменшуються, або збільшуються.

На рисунку 2.3 продемонстровано динаміку зміни товарної продукції, реалізованої продукції та собівартості ТОВ «Маршалок» за 2019-2023 рр.

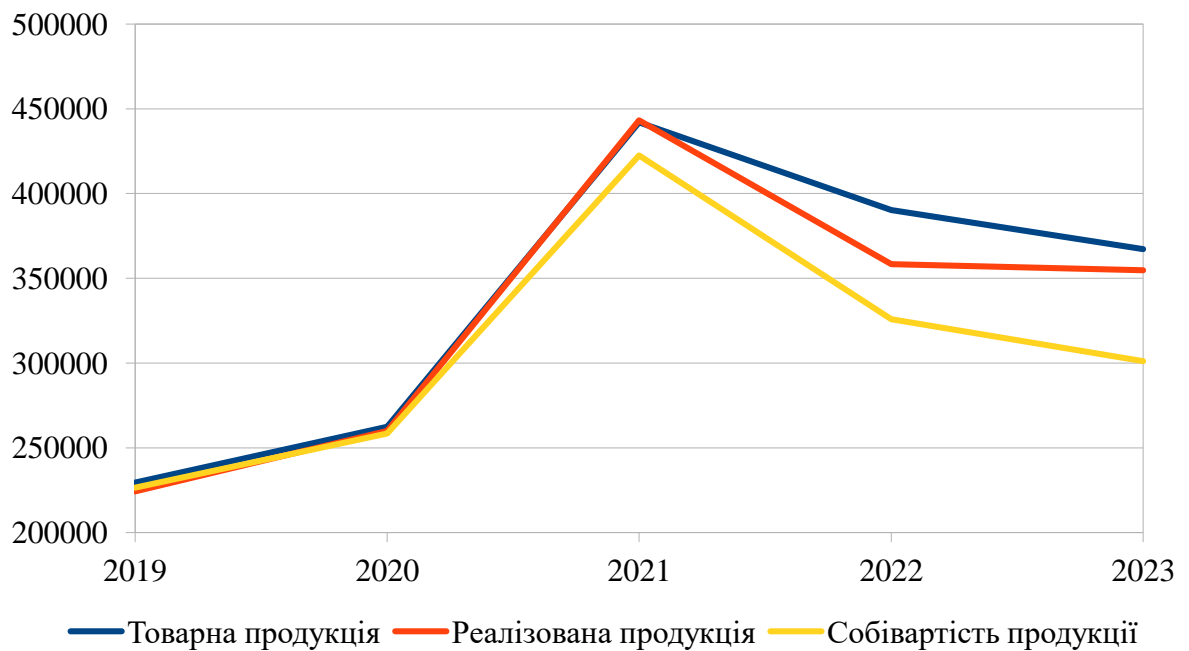


Рисунок 2.3 – Динаміка товарної, реалізованої продукції та її собівартості

До 2021 року спостерігається зростання всіх показників, саме у 2021 році найбільша різниця між реалізованою продукцією, а з 2021 по 2023 роки обсяги реалізованої та товарної продукції зменшуються.

У 2023 році значення товарної та реалізованої продукції значно зближуються, це може говорити про те, що вдало працював відділ збуту. А у порівнянні з 2022 роком товарна продукція та собівартість зменшились на 5,89% та 7,58% відповідно, реалізована продукція зменшилась на 1% або 3600 тис.грн. Загалом можна зробити висновок, що підприємство працює з прибутком, хоча і рентабельність його не висока і складає станом на 2023 рік 3,62%, але починаючи з 2020 року, рентабельність понижується.

Після аналізу основних техніко-економічних показників підприємства важливо провести аналіз його фінансового стану. Ліквідність підприємства – це його здатність швидко продати активи й одержати гроші для оплати своїх зобов'язань. Під ліквідністю розуміють можливість реалізації матеріальних та інших цінностей і перетворення їх у грошові кошти. Оцінку ліквідності підприємства виконують за допомогою системи фінансових коефіцієнтів, які

дозволяють зіставити вартість поточних активів, що мають різний ступінь ліквідності, із сумою поточних зобов'язань, вони наведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка показників ліквідності та платоспроможності

Назва показника	Роки					Відхилення від 2022 року	
	2019	2020	2021	2022	2023	+/-	%
	Власні оборотні кошти, тис.грн	38840	27400	4100	43750	43500	-250
Частка оборотних коштів в активах, %	99,30	99,47	99,65	99,74	99,77	0,033	0,0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,029	0,026	0,024	0,080	0,067	0,0	0,0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,74	0,73	0,56	0,18	0,20	0,023	12,9
Коефіцієнт покриття	1,14	1,09	1,01	0,95	0,91	-0,048	-5,0
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	1,09	0,99	0,95	-5,03	-2,22	2,809	-55,9
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	0,201	0,292	2,000	0,370	0,333	-0,037	-10,0

З таблиці 2.3 видно, що коефіцієнт абсолютної ліквідності достатньо низький, у 2023 році становить всього 0,067, з цього виходить, що можливість підприємства погашати свої поточні активи за рахунок коштів в національній та іноземній валюті є дуже низькою.

На рисунку 2.4 наведено динаміку показників ліквідності на підприємстві ТОВ «Маршалок».

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів – грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості. Цей коефіцієнт на протязі всього періоду зменшувався, але у 2023 році збільшився на 12,9% і становить 0,2. Таке зростання може бути зумовлено значним підвищенням рівня дебіторської заборгованості.

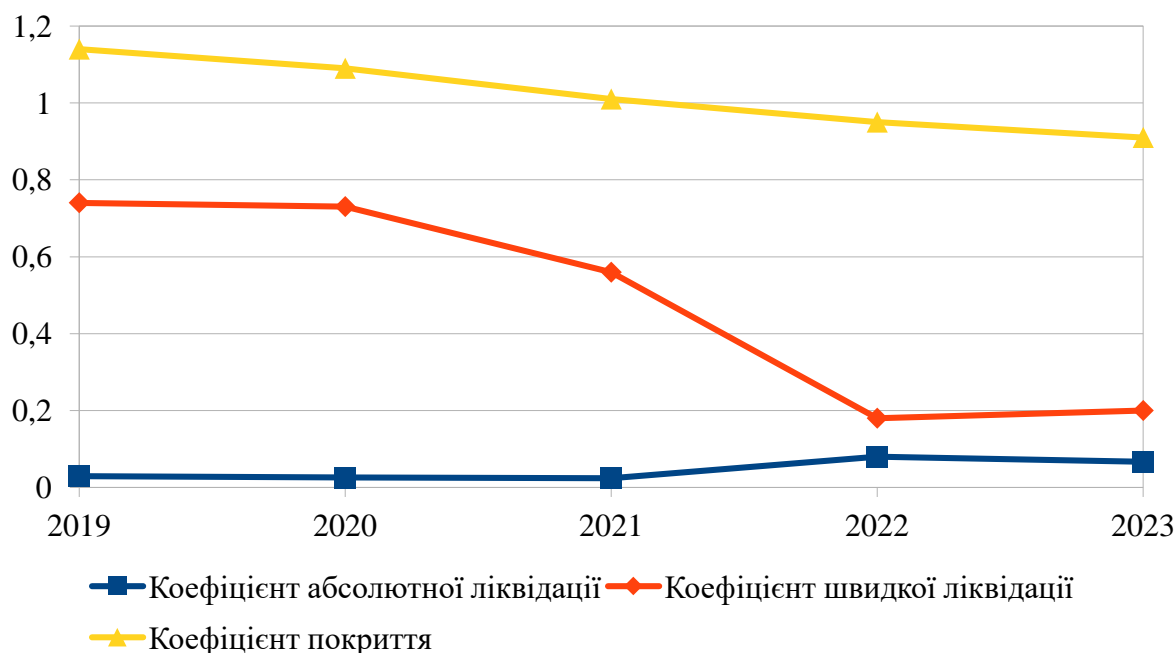


Рисунок 2.4 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «Маршалок»

Коефіцієнт покриття свідчить про те, що підприємство спроможне погасити 0,91 частину поточних зобов'язань, якщо реалізує всі свої оборотні активи, в тому числі і матеріальні запаси. Також це означає, що на кожну гривню поточної заборгованості припадає відповідно 91 коп. поточних оборотних активів у 2023 році.

Коефіцієнт маневреності власних коштів показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні кошти. Цей коефіцієнт та коефіцієнт маневреності оборотних коштів у 2023 році зменшились на 55,9% та 10% відповідно.

В таблиці 2.4 наведено динаміку складових робочого капіталу ТОВ «Маршалок».

Таблиця 2.4 – Динаміка складових робочого капіталу ТОВ «Маршалок»

Назва показника	Роки					Відхилення від 2022 року (%)
	2019	2020	2021	2022	2023	
Запаси, тис.грн	99000	98700	115700	50 800	48 900	-3,7

Кінець таблиці 2.4						
Дебіторська заборгованість, тис.грн.	190980	218900	178400	20600	29600	43,7
Грошові кошти, тис.грн.	7800	8000	8200	16200	14500	-10,5
Інші поточні активи, тис.грн.	10500	10700	38000	105800	102100	-3,5
Кредиторська заборгованість, тис.грн.	31440	58900	128200	143850	146000	1,5
Інші поточні зобов'язання, тис.грн.	190000	196000	153300	5800	5600	-3,4
Власні оборотні кошти, тис.грн.	86840	81400	58800	43750	43500	-0,6

З даних, наведених у таблиці 2.4 видно, що протягом періоду 2019-2023 рр. сума власних оборотних коштів зростала, окрім 2023 року, у якому вона зменшилась на 2500 тис.грн. або 0,6%, це свідчить про те, підприємство може за рахунок власних коштів забезпечувати виробничо-господарську та комерційну діяльність підприємства.

Найбільший вплив на власні оборотні кошти підприємства мають поточні активи, що зменшились на 3,5% у порівнянні з 2023 роком та кредиторська заборгованість, яка в свою чергу зросла на 1,5%.

Суттєво збільшилась дебіторська заборгованість у 2023 році – на 43, 7%, таке значне підвищення цього показника може свідчити про те, що керівництву треба переглянути відносини зі своїми боржниками. Запаси та грошові кошти зменшились на 3,7% та 10,5% відповідно.

Показники рентабельності є відносними характеристиками фінансових результатів і ефективності діяльності підприємства. Вони характеризують кінцеві результати господарювання, адже її величина показує співвідношення ефекту з наявними або використаними ресурсами.

Оцінка рентабельності діяльності ТОВ «Маршалок» проводиться за допомогою багатьох показників, результати розрахунку яких представлено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники рентабельності підприємства 2019-2023 рр.

Назва показника	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення від 2023 року	
						+/-	%
Валовий прибуток, тис.грн.	13 050	19 800	29 200	21 800	20 150	-1650	-7,6
Прибуток від операційної діяльності, тис.грн	6 800	8 700	23 800	14 200	12 500	-1700	-12,0
Чистий прибуток, тис.грн	5 400	7 800	23 400	13 000	10 900	-2100	-16,2
Амортизація, тис.грн	0	0	1000	1000	1400	400	40,0
ЕБІТДА, тис.грн	6800	8700	24800	15200	13900	-1300	-8,6
Рентабельність реалізованої продукції, %	10,86	9,96	20,23	13,15	12,41	-0,74	-5,6
Рентабельність виробництва, %	-11,69	-10,77	-24,94	-14,73	-14,02	0,71	-4,8
Рентабельність активів, %	2,19	1,34	3,50	2,65	3,21	0,56	21,0
Рентабельність власного капіталу, %	29,74	24,68	146,25	-590,91	-77,03	513,88	-87,0
Рентабельність оборотного капіталу, %	3,50	2,42	6,92	4,87	5,61	0,74	15,2

Проаналізувавши діяльність підприємства за 2019-2023 рр., можна сказати що пік прибутковості та активної діяльності підприємства був у 2021 році, після чого усі показники пішли на спад. У 2023 році майже по всім показникам фінансової діяльності є зміни у сторону їх пониження. Чистий прибуток зменшився у порівнянні з попереднім періодом на 21000 тис.грн або 16,2%, рентабельність реалізованої продукції та власного капіталу на 5,6% та 87% відповідно. Прибуток від операційної діяльності знизився на 12%, що вказує на зниження рентабельності виробництва на 4,%. Спостерігається підвищення рентабельності лише активів та оборотного капіталу на 21% та 15,2% відповідно. Це свідчить про те, що підприємству необхідно переглянути стратегічні та тактичні підходи до діяльності підприємства та внести певні зміни для її покращення.

Динаміку показників фінансового результату наведено на рисунку 2.5.

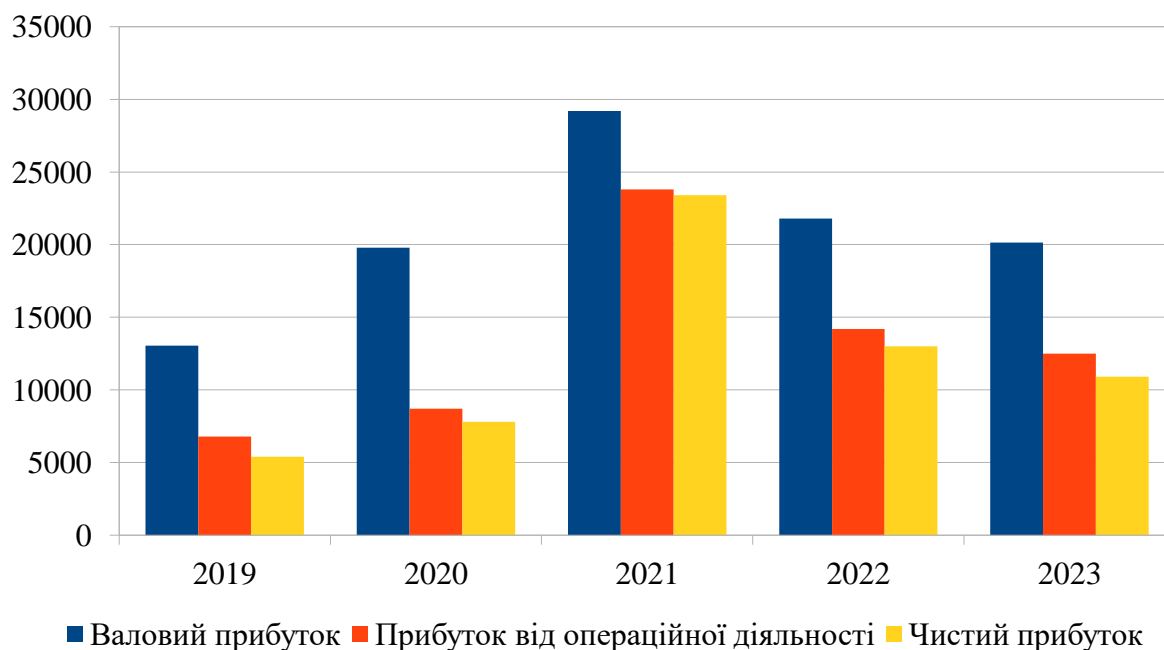


Рисунок 2.5 – Динаміка показників фінансового результату ТОВ «Маршалок» за 2019-2023 рр.

2.3 Аналіз витрат підприємства за потоковими процесами

У масштабі окремо взятої фірми логістичні витрати обчислюються у відсотках від суми продажу, у вартісному вираженні, з розрахунку на одиницю маси сировини, матеріалів, готової продукції, у відсотках від вартості чистої продукції. Остання визначається або як валова продукція за вирахуванням матеріальних витрат і амортизаційних відрахувань, або як сума заробітної плати, затраченої на створення продукції, і прибутку підприємства від продажу виробленого товару.

До найменш вивченого питання в логістиці належать витрати, які утворюються в сфері її діяльності (логістичні витрати). За своїм економічним змістом логістичні витрати частково збігаються з втратами виробництва, транспортними витратами, витратами зберігання, і іншими складовими витрат обігу. Для більшості промислових підприємств та підприємств гуртово-роздрібною торгівлі завдання та процеси логістики становлять значну частину

сукупних витрат, які являють собою логістичні витрати підприємства. Загалом, логістичні витрати на промислових підприємствах становлять від 5 до 45 % від обсягу продажів залежно від виду бізнесу, географічного масштабу діяльності і співвідношення вагових та цінових характеристик матеріальних ресурсів і готової продукції. Ідентифікація та оцінювання логістичних витрат повинні передбачати: виявлення усіх науково визнаних та обґрунтування практично необхідних складових логістичних витрат, згідно з їхнім класифікаційним поділом; аргументована послідовність розрахунку усіх елементів складових логістичних витрат та ідентифікації їх величин; облік та аналіз слабо структурованих складових логістичних витрат; оцінювання рівня логістичних витрат підприємства.

На рисунку 2.6 зображено процес оцінювання логістичних витрат підприємства.



Рисунок 2.6 – Процес ідентифікації та оцінювання логістичних витрат підприємства

Укрупнений аналіз логістичних витрат здійснюється за такими групами витрат: на закупівлю, виробництво і збут продукції. Кожний вид витрат має складну структуру.

У таблиці 2.6 наведено класифікацію логістичних витрат.

Таблиця 2.6 – Класифікація логістичних витрат ТОВ «Маршалок»

Функції сфери логістики	Види і різновиди логістичних витрат	Місце утворення витрат
I. Закупівля	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вартість закупівлі сировини та матеріалів. Ціна при закупівлі може залежати від знижок, які надаються. 2. Витрати щодо оформлення замовлення на закупівлю матеріальних ресурсів. 3. Транспортні витрати і витрати під час приймання вантажів. 4. Витрати на зберігання виробничих запасів. 	Відділи постачання сировини та матеріалів, склади сировини та матеріалів
II. Виробництво	<ol style="list-style-type: none"> 1. Витрати, спричинені відсутністю запасів незавершеного виробництва. 2. Витрати на оформлення замовлення на виробництво деталей, яких бракує. 3. Витрати на зберігання деталей незавершеного виробництва. 4. Виробничі витрати. 	Виробничий відділ і його заготовчі, виробничі і сортувальні цехи
III. Збут	<ol style="list-style-type: none"> 1. Витрати, спричинені відсутністю запасів готової продукції. 2. Витрати на зберігання запасів готової продукції. 3. Витрати на оформлення транспортних та санітарних документів. 4. Транспортні витрати і витрати під час відвантаження вантажів. 	Відділ збуту і його склади готової продукції.

Як показали дослідження, їх треба калькулювати за типом, сортом та розмірами матеріалів, комплектуючими виробами, деталями незавершеного виробництва і готовою продукцією. Потім їх необхідно групувати за номенклатурними групами, видами запасів, за місцем знаходження і функціями, що виконуються, а також за місями відповідної сфери логістики.

Комплексний підхід до розвитку логістики змінює концепцію її витрат. У цій ситуації калькуляція витрат здійснюється не за функціональним принципом,

а за орієнтацією на кінцевий результат, коли спочатку визначаються обсяг і характер роботи логістичної системи, а потім витрати, пов'язані з її виконанням.

Укрупнений аналіз логістичних витрат здійснюється за такими групами витрат: на закупку, виробництво і збут продукції.

Витрати на закупівлю продукції включають витрати з придбання сировини і матеріалів, тобто їх вартість, витрати з оформлення замовлення, транспортні витрати, витрати на зберігання виробничих запасів, витрати на вкладений капітал.

Витрати на виробництво продукції включають витрати на приймання сировини і матеріалів, оформлення замовлення на виробництво продукції, внутрішньовиробниче транспортування, продукції, зберігання продукції незавершеного виробництва, а також витрати від заморожування фінансових коштів.

Витрати на збут продукції включають витрати на зберігання запасів готової продукції, оформлення замовлення (упаковку, сортування, маркірування та інші операції), продаж, транспортування готової продукції, а також витрати на вкладений капітал.

Розподіл витрат на три групи: постачання, виробництво і збут на підприємстві ТОВ «Маршалок» виглядає наступним чином (рис. 2.7):

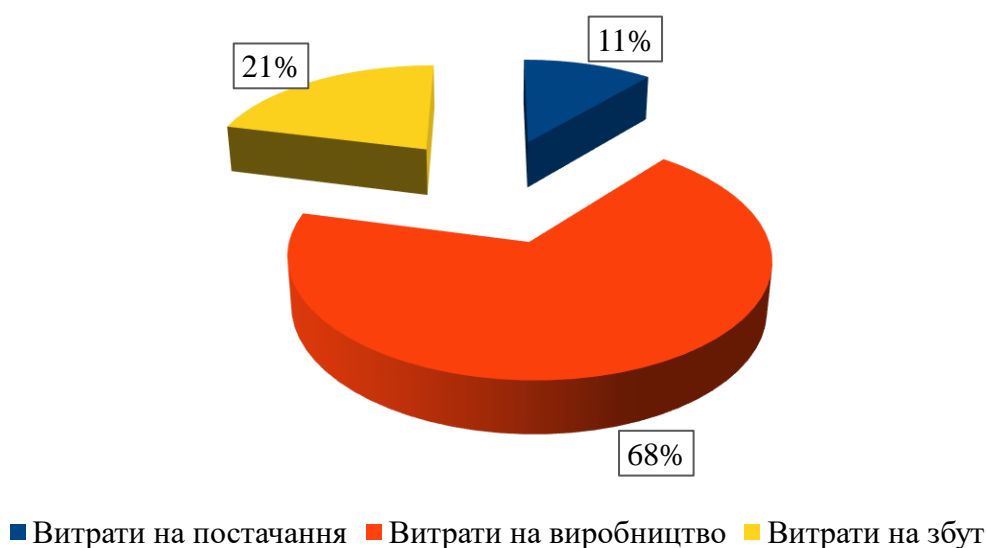


Рисунок 2.7 – Структура витрат на підприємстві ТОВ «Маршалок»

Оскільки підприємство виробниче, то як і в структурі загальних витрат, у структурі собівартості, найбільшу ланку займають витрати на виробництво продукції, серед загальних витрат на логістику, вони становлять 68%. Витрати на збут складають 21%. І найменша частина витрат відноситься на постачання – 11%. На підприємстві виробничого типу найбільш регульованими можна назвати витрати, що непов'язані безпосередньо з виробництвом, тобто постачання та збут. Спираючись на те, що затрати на збут перевищують затрати на постачання, запропоновано більш детально розглянути їх структуру, щоб виявити найбільш витратомісткі процеси.

2.4 Аналіз збутової діяльності підприємства

Збутова діяльність підприємства є одним із стратегічно важливих процесів, що впливає на його конкурентоздатність на ринку. Проаналізувавши систему збуту компанії «Маршалок», можна прийти до висновку, що значну частину витрат, які несе підприємство складають витрати на транспортування продукції до місць знаходження ТОВ. Загалом, підприємство орендує 3 оптових склади, звідки і відбувається транспортування до точок збуту.

На рисунку 2.8 відмічено, якою поставкою займається підприємство, а якою – ТОВ і відповідно який суб'єкт несе витрати.

Для того, щоб краще зрозуміти, які міста є лідерами з продажу продукції «Маршалок», та оцінити обсяги постачання готової продукції по регіонах країни, розглянемо середній місячний обсяг збуту продукції по містам, що наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Обсяг товарообігу продукції по найбільшим містам – споживачам

Місце знаходження точок збуту	Обсяг збуту т/міс
Біла Церква	120
Київ	195

Кінець таблиці 2.7

Бориспіль	110
Тернопіль	130
Чернівці	130
Житомир	290
Коростень	85
Дніпро	150
Миколаїв	125
Полтава	120
Харків	180
Запоріжжя	125
Кропивницький	130
Луцьк	110
Хмельницький	90



Рисунок 2.8 – Схема збуту продукції ТОВ «Маршалок»

Найбільші обсяги продукції реалізуються у таких містах як Біла Церква, Київ, Житомир, Харків, склади що знаходяться у тих регіонах обслуговують і маленькі міста та селища в областях. Транспортування по Київській області відбувається безпосередньо зі складу готової продукції, що знаходиться у місці виробництва, та відбувається за рахунок ТОВ-підрядником, з якими співпрацює виробництво.

Організація збутової логістики на підприємстві ТОВ «Маршалок» включає:

- організацію процесу збуту готової продукції з урахуванням принципів та методів логістики;
- організацію управління збутом як сукупністю логістичних операцій, логістичних ланцюгів і логістичних систем;
- організацію взаємодії учасників збутової діяльності, тобто суб'єктів збутової логістики.

Збутова логістика як сукупність взаємопов'язаних логістичних операцій може описуватися у часових межах операційних систем.

На підприємстві можна виділити такі функції планування:

- розробка перспективних та оперативних планів продажів;
- аналіз та оцінка кон'юнктури ринку;
- формування асортиментного плану виробництва на замовлення покупців;
- планування рекламних кампаній і розроблення заходів зі стимулювання збуту;
- складання кошторисів витрат для цілей збуту та їх оптимізації.

До функцій організації збуту готової продукції підприємства відносяться наступні:

- організація складського і тарного господарства для готової продукції;
- організація продажу і доставки продукції споживачам;
- організація допродажного і післяпродажного обслуговування споживачів;

- організація каналів товароруху і розподільчих мереж;
- організація рекламних кампаній та заходів зі стимулювання збуту;
- організація підготовки торговельного персоналу та управління діяльністю торговельних представництв;
- організація взаємодії всіх підрозділів підприємства для досягнення цілей збуту.

Функції контролю та регулювання:

- оцінка результатів збутової діяльності;
- контроль за виконанням планів збуту;
- оперативне регулювання збутовою діяльністю підприємства з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх чинників;
- оцінка і стимулювання діяльності збутового апарату;
- статистичний, бухгалтерський та оперативний облік збутової діяльності.

Основними завданнями збутової логістики є наступні:

- максимізація прибутку підприємства за більш повного задоволення попиту споживачів;
- ефективне використання виробничого апарату підприємства за рахунок оптимального завантаження виробничих потужностей замовленнями споживачів;
- раціональна поведінка на ринку з урахуванням його постійно змінної кон'юнктури.

Оскільки, оцінюючи структуру логістичних витрат було виявлено, що саме збутові витрати є досить високими та найбільш регульованими, для того, щоб виявити на який сам аспект збутових витрат необхідно звернути увагу, запропоновано більш детально розглянути їх структуру.

Дані щодо збутових витрат наведено у таблиці 2.8. Графічний вигляд представлено на рисунку 2.9.

Таблиця 2.8 – Структура витрат на збут на підприємстві ТОВ «Маршалок»

Стаття збутових витрат	Обсяг витрат, тис.грн/рік	Обсяг, %
Транспортні витрати	4 271 632,84	68,00
Навантаження/відвантаження продукції	628 181,30	10,00
Складування готової продукції	502 545,04	8,00
Оплата праці у відділі збуту	376 908,78	6,00
Маркетинг	314 090,65	5,00
Інші	188 454,39	3,00
Разом	6 281 813,00	100,00

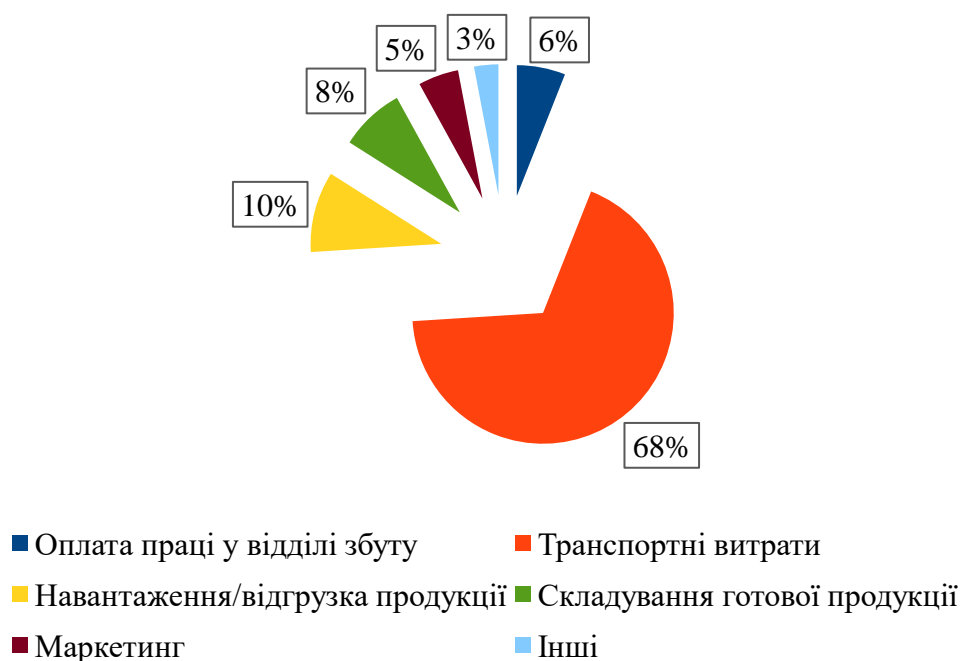


Рисунок 2.9 – Структура збутових витрат ТОВ «Маршалок»

З наведеного аналізу збутових витрат очевидно, що значну та найбільшу їх частину складають витрати на транспортування продукції. Саме тому, при стратегічному плануванні діяльності підприємства є сенс приділити увагу скороченню збутових витрат, а саме переглянути політику керівництва, щодо організації постачання готової продукції до споживачів.

3 РОЗРОБКА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СФЕРІ ЗБУТОВОЇ ЛОГІСТИКИ ТОВ «МАРШАЛОК»

3.1 Обґрунтування прийняття рішення щодо впровадження на підприємстві аутсорсингу

Рішення про передачу бізнес-процесів на аутсорсинг є стратегічно важливим та має прийматися вищими ланками керівництва. Оскільки це рішення приймається на довгострокову перспективу та несе в собі фінансові затрати і реструктуризацію певних відділів підприємства, воно має бути добре виваженим та обґрунтованим, спрямованим на оптимізацію ресурсів компанії при управлінні матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками підприємства.

Проаналізувавши діяльність логістичного відділу на підприємстві «Маршалок», структуру його логістичних процесів, та вже відомі методи ухвалення використання аутсорсингу як стратегії зниження витрат, було запропоновано алгоритм послідовних дій, згідно з яким рекомендовано приймати дане управлінське рішення. Методологічний підхід до прийняття рішення щодо впровадження логістичного аутсорсингу на підприємстві виробничої діяльності, представлено на рисунку 3.1.

У запропонованому алгоритмі дій під час прийняття стратегічного рішення по ефективному управлінні логістичними потоковими процесами першим етапом є збір даних для аналізу. Дані, що необхідні, можуть включати в себе як кількісні, так і якісні параметри. Джерелами їх отримання можуть бути фінансова звітність з відділу логістики, результати фінансової діяльності підприємства, та інші бухгалтерські документи, результати опитування фахівців з різних функціональних зон діючої логістики на підприємстві.

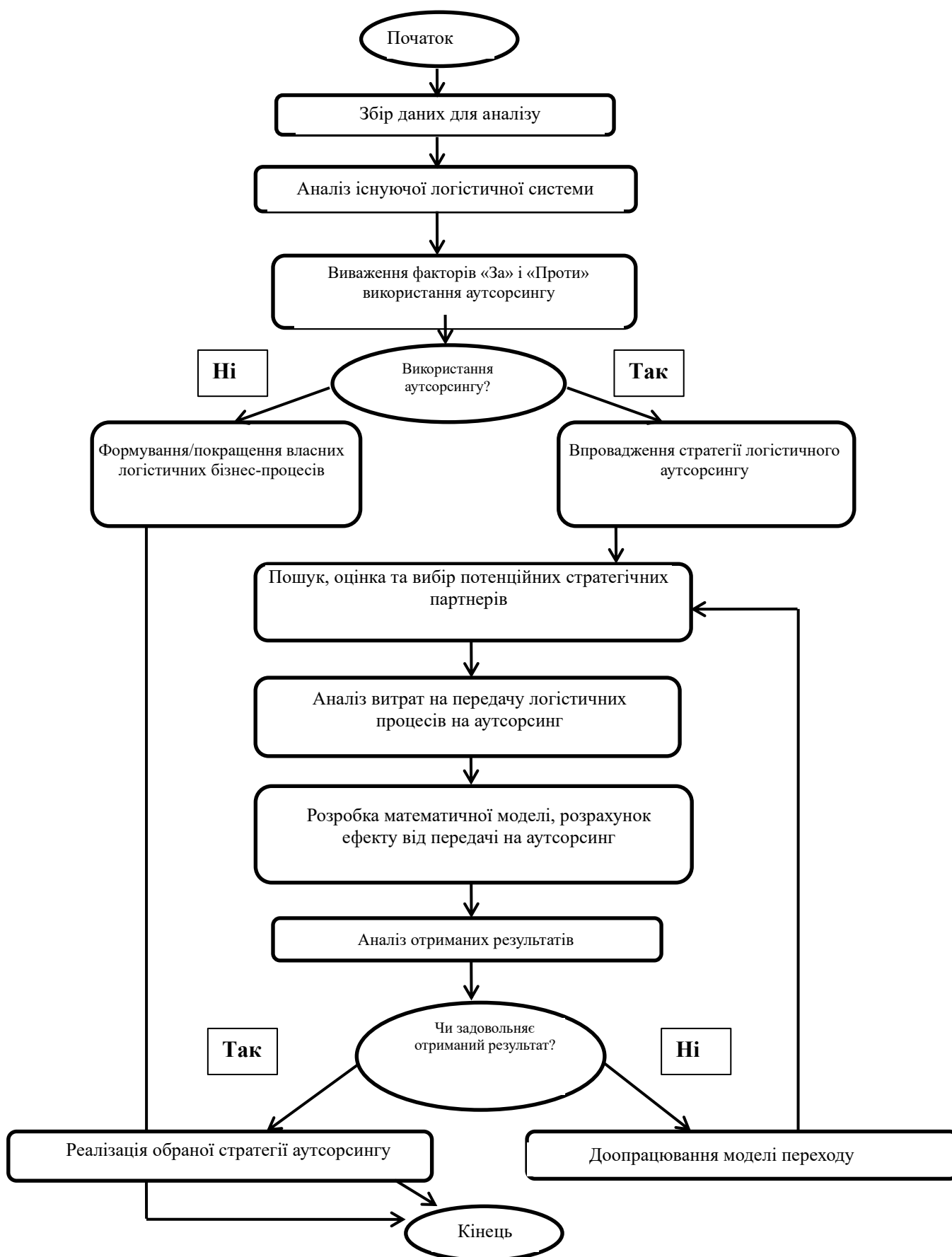


Рисунок 3.1 – Алгоритм прийняття рішення щодо використання аутсорсингу

Наступним етапом є аналіз існуючої логістичної системи, він проводиться на основі отриманих даних на попередньому етапі та як результат, дає відомості про усі аспекти логістичної діяльності підприємства. Цей аналіз дає змогу оцінити переваги та недоліки, що існують, визначити їх вагомість та пріоритетність. Перехід на аутсорсинг підвищує ризики для підприємства, пов'язані з цим процесом і важливо зрозуміти наскільки вони високі, та чи може підприємство на них піти. На підставі усіх факторів та показників, що були виявлені під час перших трьох етапів, керівництво підприємства має прийняти рішення, чи рухатися далі у напрямку переходу на аутсорсинг логістичних бізнес-процесів та його використання чи такий вибір не сприятиме покращенню конкурентних переваг компанії, та краще приступити до формування, або покращення власних бізнес-процесів.

Якщо на основі аналізу було прийняте рішення про передачу логістичних процесів на аутсорсинг, наступним кроком є оцінка потенційних партнерів та вибір стратегічного партнера. Основними чинниками, що впливають на вибір стратегічного партнера мають бути такі якості, як надійність, довіра до партнера, якість обслуговування, фінансова політика. Для того, щоб цей вибір був максимально обґрунтований, необхідно провести аналіз ринку логістичних послуг, порівняти ціни, час, який компанія працює на ринку, відгуки її клієнтів. Цей етап може зайняти певний час, але на ньому не варто економити, бо зміна логістичного провайдера після укладення договору може потягнути за собою більші витрати.

Після вибору компанії, з надання логістичних послуг, та отримання необхідних даних з її сторони, щодо вартості послуг та вивчення усіх аспектів та витрат, пов'язаних з процесом організації переходу на аутсорсинг, необхідно проаналізувати отриманні результати. Зрозуміти чи оправдовують вони очікування та чи актуально продовжувати розгляд цього питання саме з цим партнером.

На наступному етапі проводиться комплексний аналіз отриманих даних, отриманих під час економіко-математичного моделювання, з урахуванням зміни

якісних параметрів, що можуть бути визначеними методом експертних оцінок, або при введенні якісних критеріїв оцінки роботи логістичного процесу, притаманних конкретному підприємству, на якому проводиться даний аналіз.

Після того, як усі вищезазвані етапи було пройдено, та результати отримано, вище керівництво підприємства може приймати рішення щодо використання стратегії логістичного аутсорсингу на підприємстві. Якщо отримані результати задовольняють вимоги щодо надання аутсорсингових послуг – відбувається реалізація стратегії та укладання договору з компанією аутсорсером. В тому випадку, якщо результати не задовольняють, але перехід на аутсорсинг вирішено реалізувати, то пропонується повернутися на етап оцінки потенційних партнерів та вибору стратегічних партнерів, для доопрацювання моделі, заради отримання кращих результатів аналізу.

Проведення аналізу для підприємства «Маршалок» за запропонованим алгоритмом свідчить про те, що підприємству слід розглянути перспективу вибору стратегічного підходу, пов'язаному з використанням аутсорсингу, для подальшого ефективного управління логістичними потоковими процесами.

При формуванні стратегічного підходу до управління потоковими логістичними процесами на підприємстві «Маршалок» була проаналізована його логістична система, та затрати по її функціональним рівням. Проведений аналіз виявив, що застосувати управлінське рішення необхідно саме на підсистему збуту.

Для покращення ефективності процесу транспортування готової продукції від підприємства-виробника до споживачів, запропоновано впровадити транспортний аутсорсинг. Основною проблемою, під час транспортування власними силами є недостатня кількість власних транспортних потужностей. ТОВ «Маршалок» у своєму автопарку має 5 автомобілів з рефрижераторними установками, з вантажопідйомністю у 20 тон, для перевезення заморожених продуктів харчування. Але для повноцінного транспортування власними силами, цих обсягів недостатньо. Так як виробництво зосереджене у місті Біла Церква, а продукція має бути доставлена на 6 регіональних складів, що знаходяться по всій

Україна, автомобілі мають працювати майже без простоїв, що прискорює зношення автомобілів, та несе високі затрати. Оскільки, достатньо коштів на придбання додаткових автомобілів, оснащених рефрижераторним устаткуванням та розширення персоналу, підприємство не має, нестачу транспортних потужностей пропонується компенсувати за рахунок аутсорсингу. Так як певну частину продукції підприємство може продовжити транспортувати за рахунок власних автомобілів, передача цього бізнес-процесу на аутсорсинг буде частковою.

У таблиці 3.1 представлені місцезнаходження регіональних складів, та відстані до них, від підприємства – виробника у м. Біла Церква.

Таблиця 3.1 – Відстань від підприємства–виробника до регіонального складу

Склад	Відстань, км
Тернопіль	800
Житомир	610
Київ	470
Харків	220
Миколаїв	320
Кропивницький	230

При укладанні договору з компанією, що надає послуги аутсорсингу, був укладений пункт, щодо надбавки у ціні при транспортуванні продукції у регіональний склад, на відстань, що перевищує 500 км. K_6 становить 1,1 та враховується при пошуку оптимального обсягу транспортування продукції, як фактор, що впливає на зріст ціни на аутсорсинг.

Договір з аутсорсинговою компанією укладається на основі контрактів, укладених з ТОВ-підрядником, в який регламентується обсяг продукції, що має бути доставлений на склад, на протязі року. Тобто тариф, який визначається на початку року є актуальним під час усього періоду виконання зобов'язань. Що стосується витрат на перевезення власним транспортом, вони змінюються і

одним з факторів впливу, запропоновано вважати $K_{цп}$ - річний коефіцієнт росту ціни на паливо. Цей коефіцієнт розраховується експертами, та може регулюватися в залежності від зміни економічного стану в країні. Прогнозовані коефіцієнти на наступний рік, прийняті при розрахунку моделі наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Прогнозований розмір коефіцієнту росту ціни на паливо

Період	Коефіцієнт росту цін на паливо
I квартал	1,0312
II квартал	1,0609
III квартал	1,0927
IV квартал	1,1592

Як зазначалось вище, підприємство укладає договори з ТОВ, у яких визначається обсяг продукції, що має бути реалізований на протязі року, контракти розподіляються по кварталах. В них зазначається мінімальний обов'язків обсяг продукції, що буде доставлена на регіональний склад. У таблиці 3.3. наведено заплановані обсяги продукції по складам та кварталам.

Таблиця 3.3 – Обсяг продукції за контрактами

	Обсяг продукції за контрактами					
	Тернопіль	Житомир	Київ	Харків	Миколаїв	Кропивницький
I квартал	885	870	1065	900	990	795
II квартал	830	845	1050	865	955	780
III квартал	845	860	1065	880	960	780
IV квартал	840	855	1040	885	975	785
Разом	3400	3430	4220	3530	3880	3140

Оскільки впровадження аутсорсингової стратегії призводить до ризику, запропоновано ввести коефіцієнт ризику у розмірі 1,1 для підприємств виробничого характеру, що передають на аутсорсинг неосновні види своєї діяльності. Так як головним критерієм при розподілі функції транспортування між власним транспортом та компанії аутсорсера є ціна, у таблиці 3.4 запропоновано розрахунок вартості перевезення 1 тони готової продукції за допомогою власних транспортних потужностей.

Таблиця 3.4 – Аналіз витрат на перевезення 1 тони готової продукції власним транспортом

Вид затрат на 1 т продукції, грн.	Власний транспорт
	Тариф
Оплата праці	25
Управління логістикою	3
Транспортування, т/км	130
Навантаження/відвантаження	10
Інші	2
Разом	170

Витрати на транспортний аутсорсинг згідно з проведеним аналізом ринку становлять 185 гривень за тонну перевезеної продукції, тобто є вищими за власні витрати, але ці суми названі без урахування коефіцієнтів. Отримані результати моделювання наведено у таблиці 3.5.

При наведених результатах, отриманих під час моделювання, при розподілі продукції, що наведено у таблиці 3.5, витрати на транспортування продукції становлять 3 835 448,00 гривень на рік. Для того, щоб визначити чи є такий розподіл ефективним та сприяє зниженню витрат, необхідно порівняти загальні витрати, при повному використанні власного транспорту та при повному переході на транспортний аутсорсинг.

Таблиця 3.5 – План розподілу транспортування продукції між власним транспортом та послугами аутсорсингової компанії

Склад продукції	Вид транспорту	Період часу				
		I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Разом
Тернопіль	Власний	885	830	845	840	3400
	Аутсорсинг	0	0	0	0	
Житомир	Власний	870	845	860	855	3430
	Аутсорсинг	0	0	0	0	
Київ	Власний	1065	685	425	0	4220
	Аутсорсинг	0	380	640	1040	
Харків	Власний	900	605	410	0	3530
	Аутсорсинг	0	260	470	885	
Миколаїв	Власний	990	690	470	150	3880
	Аутсорсинг	0	265	490	825	
Кропивницький	Власний	795	592	312	126	3140
	Аутсорсинг	0	188	468	654	

3.2 Визначення ефективності впровадження транспортного аутсорсингу в сфері збуту

Аналізуючи ефективність аутсорсингу, найчастіше порівнюють фактичні показники діяльності підприємства до і після його впровадження. При цьому основним і достатньо суперечливим завданням для підприємства є вибір системи показників оцінки ефективності аутсорсингових операцій. Щоб правильно сформулювати таку систему, насамперед необхідно зрозуміти суть основних цілей і завдань, які ставлять перед собою власники чи менеджери підприємства, приймаючи рішення щодо аутсорсингу. Вони, як правило, поділяються на короткострокові – це зменшення витрат і збільшення прибутку, а також довгострокові – збільшення економічного потенціалу підприємства, зростання конкурентоспроможності, підвищення якості продукції тощо. Отже, аналіз ефективності аутсорсингу можна здійснювати на основі кількісних і якісних параметрів. Кількісні показники відображають вартісний аспект діяльності підприємства. Зазвичай їх поділяють на абсолютні та якісні. За допомогою абсолютних показників можна проаналізувати відхилення фактичної величини витрат, доходів і прибутку від базових значень. Так роблять висновок про результативність впровадження аутсорсингу. За допомогою якісних параметрів можна оцінити, наскільки покращилася діяльність підприємства з погляду якісної складової його функціонування, що впливає на збільшення попиту споживачів і прибутковості підприємства. Інакше кажучи, ефективність впровадження аутсорсингу на підприємстві можна визначити за допомогою таких якісних показників:

- покращення технологічної оснащеності виробничого процесу;
- зростання частки інноваційної продукції;
- зменшення частки браку;
- покращення якості й оперативності наданих послуг чи виробленої продукції, а також її складових елементів;
- оптимізація організаційної структури, процесу виробництва тощо.

Отже, ефективність впровадження його на підприємстві можна оцінювати за системою показників, що була запропонована спеціалістом з питань аутсорсингу Дідухом О.В., які подано на рисунку 3.2 [11]:



Рисунок 3.2 – Основні показники оцінювання ефективності аутсорсингу на підприємстві

Для того щоб перевірити, наскільки ефективним є обране розподілення логістичного процесу, запропоновано порівняти вартість транспортування 21600 тон продукції за допомогою власних автомобілів, за участі лише транспорту аутсорсингової компанії та за наведеним розрахунком їх поєднання. Для цього в економічну модель були почергово підставлені значення, що виключають власне транспортування та аутсорсинг. Результат розрахунку наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Порівняння різних підходів до транспортування продукції

Вид транспортування	Загальний обсяг витрат, грн.
Власний транспорт	4 271 632,00
Транспортний аутсорсинг	4 199 040,00
Поєднання власного транспорту та аутсорсингу	3 835 448,00

Для наочності запропоновано на підставі наведеної моделі, узагальнити розрахунок та провести його для річних показників обсягів виробництва продукції за 2019-2023 роки, та порівняти витрати на транспортування власним транспортом, через залучення аутсорсингової компанії, та на основі запропонованої моделі. Графічно різницю між показниками наведено на рисунку 3.3.

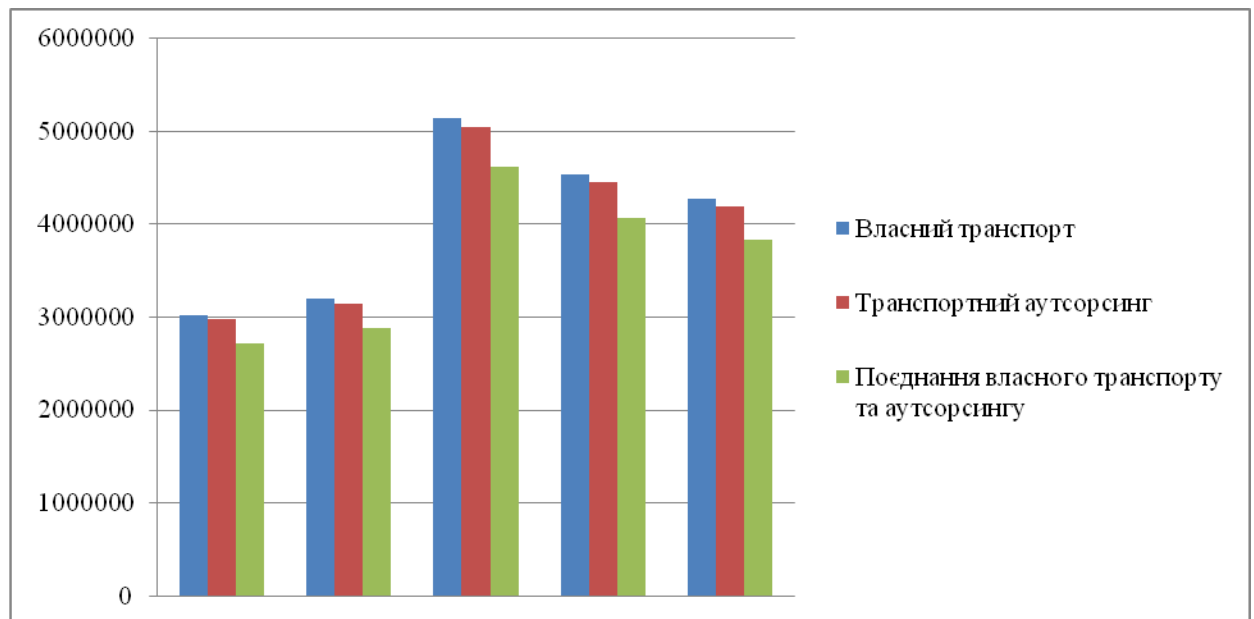


Рисунок 3.3 – Витрати на транспортування при використанні різних видів транспорту (2019-2023 рр.)

Розрахунок економії виконання певних логістичних процесів зовнішнім суб'єктом розраховується за наступною формулою[15]:

$$ЕФ = С_{вп} - С_{зф}, \quad (3.1)$$

де ЕФ – економічний ефект передачі бізнес-функцій зовнішньому суб'єкту;
 Свп – фактичні (планові) витрати у разі виконання функцій власними силами;

Сзф – витрати на здійснення бізнес функції зовнішнім суб'єктом.

Отже, ефект від використання наведеної моделі становить:

$$E_f = 4271632 - 3835448 = 436\,184 \text{ грн. на рік.}$$

Розрахунок коефіцієнту ефективності аутсорсингу проводиться за наступною формулою[15]:

$$K_e = \frac{E_f}{C_{зф}} = \frac{C_{вп} - C_{зф}}{C_{зф}} = \frac{C_{вп}}{C_{зф}} - 1, \quad (3.2)$$

де K_e – коефіцієнт ефективності аутсорсингу;

ЕФ – економічний ефект передачі бізнес функцій зовнішньому суб'єкту;

Сзф – витрати на здійснення бізнес функції зовнішнім суб'єктом, які понесені для отримання економічного ефекту.

Якщо $K_e < 0$ – не доцільно використовувати аутсорсинг; $K_e = 0$ – доцільність використання аутсорсингу буде залежати від якісних показників; $K_e > 0$ – доцільно використовувати аутсорсинг.

Запропоновано розрахувати коефіцієнт ефективності повної передачі логістичного процесу транспортування на послуги аутсорсингової компанії та при оптимізованому розподілі процесу між власним транспортом та автопарком компанії–аутсорсера.

Коефіцієнт ефективності при повній передачі транспортування продукції на послуги аутсорсингової компанії:

$$K_{еп} = \frac{72592}{4199040} = \frac{4271632 - 4199040}{4199040} = \frac{4271632}{4199040} - 1,$$

$$K_{еп} = 0,017$$

Коефіцієнт ефективності при оптимізованому розподілі функції транспортування між власним автопарком, та аутсорсингової компанії:

$$K_{eo} = \frac{436124}{3835448} = \frac{4271632 - 3835448}{3835448} = \frac{4271632}{3835448} - 1,$$

$$K_{eo} = 0,114$$

Проаналізувавши отримані коефіцієнти можна зробити висновок, що передача логістичного процесу транспортування готової продукції на аутсорсинг є вигідною, коефіцієнт ефективності $K_{en} = 0,017 > 0$, але значення коефіцієнта наближене до нуля і свідчить про те, що в такому випадку варто опиратися на якісні показники, покращення функціонування логістичного потокового процесу. При використанні запропонованої оптимізаційної моделі, $K_{eo} = 0,114 > 0$. Очевидно, що за таких умов, використання аутсорсингу в поєднанні з використанням власного автопарку є доцільним та ефективно впливає на зниження збутових витрат.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі ступеня бакалавра поставлена та вирішена актуальна задача щодо обґрунтування управлінських рішень в сфері збутової логістики підприємства ТОВ «Маршалок» для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Отримані результати дозволити зробити наступні висновки.

Логістичний підхід до управління підприємством націлений на забезпечення раціоналізації потокових процесів у рамках логістичної системи з позиції інтегрованого логістичного потоку, інтеграція окремих частин якого здійснюється на технічному, технологічному, економічному, методологічному рівнях, а мінімізація витрат часу і ресурсів досягається шляхом оптимізації наскрізного управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Є очевидним, що стратегічне планування є необхідним елементом ефективного розвитку будь-якого підприємства. Логістична стратегія, що є одним із джерел логістичного стратегічного управління, об'єднує у собі стратегії функціональних областей логістики, тому при її формуванні мають враховуватися усі потокові бізнес – процеси, що відбуваються на підприємстві.

Результати виробничо-господарської та фінансової діяльності ТОВ «Маршалок» свідчать про наявність прибутку та рентабельності виробництва, але ці показники починаючи з 2022 року знижуються, що свідчить про необхідність перегляду стратегічного плану функціонування підприємства.

При оцінці логістичних витрат підприємства ТОВ «Маршалок», вони були розподілені на три основні категорії – постачання матеріалів, виробництво, збут. Виявлено, що найбільша частина логістичних витрат відноситься до категорії виробництво, наступним за обсягом є збут і останнім – постачання матеріалів та сировини. У зв'язку з цим запропоновано більш детально розглянути збутові витрати за обсягом та структурою у загальному обсязі витрат на збут. Виявлено, що найвагомішою складовою логістичних збутових витрат є транспортування

продукції від підприємства – виробника до споживачів. Запропоновано розглянути шляхи впливу на транспортні витрати.

Запропоновано та описано удосконалений алгоритм прийняття рішення щодо впровадження стратегії аутсорсингу на підприємстві з метою покращення якості виконання бізнес-процесу та зниження витрат на нього. Прийняття цього рішення можна умовно розподілити на такі три узагальнюючі етапи: прийняття рішення щодо використання аутсорсингу, економіко-математичне моделювання стратегії аутсорсингу, аналіз результатів та реалізація обраної стратегії аутсорсингу.

Проведено розрахунок оптимального співвідношення використання власного транспорту та автопарку компанії аутсорсера, отримані результати збутових витрат порівняно з витратами при використанні лише власного транспорту або повній передачі процесу транспортування на аутсорсинг. Отримано результат $K_{en} = 0,017 < K_{eo} = 0,114$, що свідчить про доцільність використання аутсорсингу при формуванні стратегічного підходу до управління логістичними поточковими процесами, а саме поєднання його з використанням власних транспортних засобів.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Крикавський Є. В. Логістичне управління: [підручник] / Уотерс Д. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту "Львівська політехніка", 2016. – 684 с.
2. Крикавський Є. Логістика та управління ланцюгами поставок управління: підручник / Є. Крикавський, О. Похильченко, М. Фертч – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2020. – 848 с.
3. Five Forces Transforming Transport & Logistics. PwC CEE Transport & Logistics Trend Book 2020 – Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/transport-logistics-trendbook-2020-en.pdf>
4. Karpenko, O., Kovalchuk, S., Kuzmych, V., & Gorpyniuk, A. Current state and near-term prospects for development of the transport logistics market in Ukraine. *Journal of Sustainable Development of Transport and Logistics*, 2(1), 2018, p. 51-60.
5. Смерічевська С.В. Маркетинг і логістика: концептуальні основи та стратегічні рішення: навчальний посібник у схемах і таблицях / С.В. Смерічевська, М.В. Жаболенко, С.В. Чернишева та інш.: за заг. ред. С.В. Смерічевської – Львів: «Магнолія 2006», 2020. – 548 с.
6. Чорток Ю.В. Значення запровадження методів логістики на українських підприємствах в сучасних умовах / Ю.В. Чорток, О.І. Карінцева, Л.В. Старченко // *Механізм регулювання економіки*. – 2005. – № 2. – С. 127-132.
7. Забуранна Л.В. Логістичне управління підприємством: сутність та передумови розвитку /Л.В. Забуранна // *Сталий розвиток економіки*. – 2010. – № 7. – С. 120–123.
8. Hans-Cristian Kopp. *Unternehmenslogistik*, Т. 3, Manuskriptdruck, 1994.
9. Клушко Н.С. Систематизація показників логістичного управління потоковими процесами фармацевтичного підприємства / Н.С. Клушко, М.В. Рета. –Х.: ПВНЗ «ХСЕІ», 2019. – 265 с.

10. Бардась А.В. Міжнародний менеджмент та логістика [Текст]: навчальний посібник / Бардась А.В., Бойченко М.В., Г. Вудажевський, Дудник А.В. – Дніпро: Герда, 2017. – 296 с.
11. Подлевський А.А. Аутсорсинг як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств / А.А. Подлевський, М.М. Матвійчук // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. – 2010. – № 1(49) Серія «Економіка». – С. 162–168.
12. Микало О.І. Аналіз та класифікація форм аутсорсингу / О.І. Микало. – Економічний простір. – 2010.- № 37.– С. 216-222.
13. Заводовська І.І. Передумови та перспективи розвитку сучасного бізнесу на основі аутсорсингу / І.І. Заводовська // Культура народів Причорномор'я. – 2006. – №80. – С. 43-45.
14. Дідух О.В. Аналіз ефективності використання аутсорсингу у господарській діяльності підприємств / О.В. Дідух // Вісник НУ «Львівська політехніка». – 2019. – №739. – С. 82-87.
15. Безсмертна О.В., Мороз О.О., Білоконь Т.М., Шварц І.В. Логістика : навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2019. 161 с. URL: https://ecopy.posibnyky.vntu.edu.ua/txt/2019/Bezsmertna_moroz_bilok_shvarz_logistika_nr_p023.pdf (дата звернення 30.04.2023).
16. Оліванчук В.В., Дудник А.В. (2023) Підвищення ефективності управління транспортною логістикою підприємства Тиждень студентської науки - 2023: Матеріали сімдесят восьмої студентської науково-технічної конференції (Дніпро, 24-28 квітня 2023 року). – Д.: НТУ «ДП», 2023 – 773 с. (468-470)
17. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В., Богач К.С., Казимиренко О.В. Тенденції управління ланцюгами постачань в умовах глобалізації. Економічний простір: Збірник наукових праць. – № 121. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2018. – 218 с. (144-168)
18. Методичні рекомендації до виконання кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра спеціальності 073 «Менеджмент» / Упоряд.: В.Я. Швець,

О.В. Трифонова, Г.В. Баранець, О.В. Варяниченко. – Дніпро : НТУ «ДП», 2020. – 35 с.

19. Вимоги до оформлення кваліфікаційних робіт бакалаврів та магістрів спеціальності «Менеджмент» / Упоряд.: В.Я. Швець, О.В. Трифонова, О.А. Барабан. – Д.: НТУ «Дніпровська політехніка», 2019. – 15 с.