

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

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

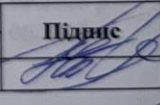
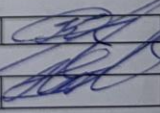
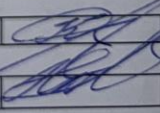
ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Белобородової Дар'ї Дмитрівни

академічної групи 073-21-2

спеціальності 073 Менеджмент

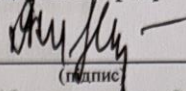
на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері збутової діяльності підприємства

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Бойченко М.В.	80	добре	
Рецензент	Кабаленко О.М.	80	добре	
Нормоконтролер	Бойченко М.В.	82	добре	

Дніпро
2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту


Швець В.Я.
(підпис)

« 05 » травня 2025 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

студентці Белобородовій Д.Д., академічної групи 073-21-2


спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері збутової діяльності підприємства

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 347-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні засади ефективного управління у сфері збутової діяльності підприємства	05.05.2025 р. – 13.05.2025 р.
Аналітичний	Аналіз діяльності ТОВ «Прогрес-Інструмент»	14.05.2025 р. – 27.05.2025 р.
Рекомендаційний	Впровадження управлінських рішень щодо підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «Прогрес-Інструмент»	28.05.2025 р. – 07.06.2025 р.

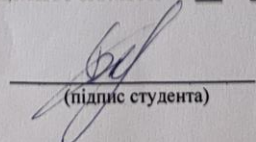
Завдання видано


(підпис керівника) Бойченко М.В.

Дата видачі « 05 » травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 11 » червня 2025 року

Прийнято до виконання


(підпис студента) Белобородова Д.Д.

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра

студентки групи 073-21-2

НТУ «Дніпровська політехніка»

Белобородової Дар'ї Дмитрівнина тему: Обґрунтування управлінських рішень у сфері збутової діяльності підприємства**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** ЗБУТОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, ПІДПРИЄМСТВО, УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

Структура роботи: 60 сторінок комп'ютерного тексту; 13 рисунків; 12 таблиць; 20 джерел посилання.

Об'єкт розроблення – процес управління логістичною діяльністю підприємства.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка рішень щодо управління логістичною діяльністю підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: розглянуто теоретичні основи управління логістичною діяльністю підприємства; наведено загальну характеристику ТОВ «Прогрес-Інструмент»; проаналізовано основні техніко-економічні показники його діяльності; досліджено фінансовий стан підприємства; розглянуто логістичну діяльність ТОВ «Прогрес-Інструмент»; надано методичні положення з прийняття управлінського рішення щодо аутсорсингу ключових логістичних функцій підприємства; обґрунтовано управлінські рішення щодо використання логістичного аутсорсингу зі збуту.

Методи дослідження – системного аналізу, індукції та дедукції, класифікації, економіко-математичного, статистичного, порівняльного аналізу, графічний метод.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання на вітчизняних промислових підприємствах.

Сфера застосування – практичне значення одержаних результатів кваліфікаційної роботи полягає в тому, що запропоновано удосконалити процес прийняття рішення про використання аутсорсингу в збутовій діяльності підприємства через розрахунок порога прийняття рішень (ППР).

Економічна чи соціально-економічна ефективність – розрахунок цього показника дозволяє провести порівняльний аналіз витрат аутсорсингу реалізації ключових функцій та власної їх реалізації з урахуванням послідовних порогів рентабельності і обсягів продажу, що становить поріг для прийняття рішень про реалізацію операції у власній сфері.

Значимість роботи – запропоновані управлінські рішення можуть бути використаними на інших підприємствах.

ABSTRACT

Qualification thesis for bachelor degree
students of the group 073-21-2
NTU Dnipro Polytechnic
Beloborodova Dariia

on the topic: Substantiation of managerial decisions in the field of sales activities of an enterprise

KEY WORDS: LOGISTIC ACTIVITIES, ENTERPRISE, MANAGEMENT SOLUTION, EFFICIENCY.

Structure of the work: 60 pages of computer text; 13 drawings; 12 tables; 20 reference source.

The object of development is the process of managing the logistics activities of the enterprise.

The purpose of the work is theoretical substantiation and development of solutions for managing the logistics activities of the enterprise.

The main results of the bachelor's qualification work are as follows: the theoretical foundations of managing the logistics activities of the enterprise are considered; the general characteristic of "IDEAL TECHNICS" LLC is given; the main technical and economic indicators of its activity are analyzed; the financial condition of the enterprise is investigated; the logistic activity of "IDEAL TECHNICS" LLC ; methodical provisions on management decision-making on outsourcing of key logistics functions of the enterprise are provided; management decisions on the use of logistics outsourcing are substantiated.

Research methods - system analysis, induction and deduction, classification, economic-mathematical, statistical, comparative analysis, graphical method.

The results of the bachelor's qualification work are recommended for use in domestic industrial enterprises.

Scope - The practical significance of the results of the qualification work is that it is proposed to improve the decision-making process on the use of outsourcing in the economic activity of the enterprise through the calculation of the decision threshold (PPR).

Economic or socio-economic efficiency - The calculation of this indicator allows for a comparative analysis of the costs of outsourcing the implementation of key functions and their own implementation, taking into account successive thresholds of profitability and sales, which is the threshold for decision-making on the operation in its own field. .

Significance of work - the proposed management solutions can be used in other enterprises.

ЗМІСТ

	стор.
Вступ	4
1 Теоретичні засади ефективного управління у сфері збутової діяльності підприємства.....	6
1.1 Сутність збутової діяльності підприємства.....	6
1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю підприємства.....	9
2 Аналіз діяльності ТОВ «Прогрес-Інструмент».....	16
2.1. Характеристика підприємства.....	16
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства.....	17
2.3 Аналіз логістичної діяльності ТОВ «Прогрес-Інструмент».....	26
3 Впровадження управлінських рішень щодо підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «Прогрес-Інструмент».....	40
3.1 Прийняття управлінського рішення щодо аутсорсингу ключових логістичних функцій підприємства.....	40
3.2 Обґрунтування наданих пропозицій щодо використання логістичного аутсорсингу у збутовій діяльності.....	47
Висновки.....	53
Список використаних джерел.....	56

ВСТУП

Актуальність теми. Перехід до ринкової економіки забезпечив в Україні не тільки економічну свободу підприємницької діяльності, але водночас поставив перед суб'єктами господарювання комплекс складних завдань, які спрямовані на розвиток конкурентних форм організації процесів кооперації і спеціалізації у сфері виробництва та реалізації товарів і послуг.

Необхідність розвитку конкурентних форм господарювання для української економіки набуває особливої актуальності, оскільки ринкове середовище вимагає від підприємств використання нових видів інструментів, які б забезпечували їм адаптування до умов функціонування. І саме у цих умовах виживають і досягають максимальних успіхів ті, хто здійснює свою господарську діяльність найбільш ефективним способом, досягаючи зниження операційних витрат при збереженні високої якості товарів і послуг.

Однією з найбільш популярних на сучасному етапі моделей бізнесу є аутсорсинг. Делегування виконання частини своїх ключових функцій дає можливість підприємству концентруватися на ключових компетенціях, що є ефективним інструментом ринкової трансформації промислової кооперації і тим самим забезпечує йому конкурентні переваги. Перехід до аутсорсингової моделі організації діяльності підприємств зумовлений, перш за все, тим, що динамічне і невизначене ринкове середовище висуває нові управлінські завдання, вирішення яких потребує ринкової реконструкції всіх структурних елементів і підсистем управління підприємством із метою безперервної адаптації до зовнішніх і внутрішніх змін. Все це й обумовило вибір теми дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка рішень щодо управління логістичною діяльністю підприємства.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі вирішені такі завдання:

- узагальнити теоретичні основи управління логістичною діяльністю підприємства;
- виконати аналіз діяльності підприємства ТОВ «Прогрес-Інструмент»;
- обґрунтувати управлінські рішення щодо ефективності у сфері управління логістичною діяльністю ТОВ «Прогрес-Інструмент».

Об'єкт розроблення – процес управління логістичною діяльністю підприємства.

Предмет розроблення – теоретичні, методичні та практичні підходи до підвищення ефективності управління у сфері управління логістичною діяльністю підприємства.

Методи дослідження. У вирішенні поставлених завдань була використана система сучасних загальнонаукових методів: системного аналізу, індукції та дедукції, класифікації, економіко-математичного, статистичного, порівняльного аналізу, графічний метод.

Практичне значення одержаних результатів кваліфікаційної роботи полягає в тому, що запропоновано удосконалити процес прийняття рішення про використання аутсорсингу в господарській діяльності підприємства через розрахунок порога прийняття рішень (ППР). Розрахунок цього показника дозволяє провести порівняльний аналіз витрат аутсорсингу реалізації ключових функцій та власної їх реалізації з урахуванням послідовних порогів рентабельності і обсягів продажу, що становить поріг для прийняття рішень про реалізацію операції у власній сфері.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність збутової діяльності підприємства

У системі управління підприємством збутова діяльність посідає центральне місце, оскільки саме вона забезпечує практичну реалізацію результатів виробничо-господарської діяльності та формує фінансову основу функціонування суб'єкта господарювання. В умовах ринкової економіки збут виступає не лише завершальною стадією кругообігу капіталу, а й активним інструментом впливу на ринкову позицію підприємства, рівень його доходності та інвестиційну привабливість.

Збутова діяльність підприємства є складною сукупністю взаємопов'язаних процесів, спрямованих на доведення продукції або послуг від виробника до кінцевого споживача з урахуванням кількісних, якісних, часових і просторових параметрів. Вона охоплює планування обсягів реалізації, формування асортиментної політики, вибір і управління каналами розподілу, організацію логістичних потоків, ціноутворення, комунікацію зі споживачами та післяпродажне обслуговування. Таким чином, збут виходить за межі вузького розуміння процесу продажу й трансформується у багатофункціональну управлінську систему.

Але якщо узагальнити і підбити все вищесказане, можна дійти висновку, що логістика - це сукупність процесів, пов'язаних з переміщенням товарів всередині країни або від покупця до продавця. Для ефективного здійснення логістичних процесів, науковцями було сформовано ряд принципів (рис. 1.1.) [4]



Рис. 1.1 Система принципів для ефективного логістичного управління

Як бачимо зі схеми, взаємозалежність всіх елементів системи, забезпечує ефективність здійснення логістичної діяльності, що в свою чергу забезпечує виконання поставленої мети. Проте реалізація поставлених цілей не можлива без здійснення ефективного контролю та правильно поставлених рішень. [5] (рис. 1.2.)

Наукові підходи до трактування сутності збутової діяльності еволюціонували разом із розвитком ринкових відносин. Якщо на ранніх етапах економічного розвитку збут розглядався переважно як техніко-операційна функція, спрямована на реалізацію виробленої продукції, то в сучасних умовах він дедалі більше набуває стратегічного характеру. Збутова діяльність розглядається як інструмент забезпечення відповідності між пропозицією підприємства та платоспроможним попитом ринку, що передбачає активне використання маркетингових досліджень і прогнозування.



Рис. 1. 2. Процес прийняття рішень у системі логістичного управління

Важливим аспектом сутності збутової діяльності є її функціональна багатовимірність. Економічна функція полягає у формуванні доходів, забезпеченні прибутковості та фінансової стабільності підприємства. Комерційна функція пов'язана з укладанням договорів, управлінням дебіторською заборгованістю та оптимізацією умов реалізації продукції. Логістична функція охоплює організацію руху товарних потоків, управління запасами та мінімізацію витрат на транспортування і зберігання. Інформаційна функція збуту забезпечує зворотний зв'язок із ринком, що дає змогу своєчасно коригувати виробничі й маркетингові рішення.

Збутова діяльність тісно інтегрована з іншими функціональними підсистемами підприємства. Зокрема, ефективність виробничої діяльності значною мірою залежить від обґрунтованості збутових прогнозів, тоді як фінансова стійкість визначається рівнем своєчасності надходження коштів від реалізації. Водночас маркетингова діяльність формує концептуальні засади збуту, визначаючи цільові сегменти ринку, позиціонування продукції та інструменти впливу на споживачів.

Сутність збутової діяльності також проявляється через її стратегічну спрямованість. Вибір моделі збуту, структури каналів розподілу та форм взаємодії з посередниками визначає можливості підприємства щодо розширення ринків збуту та посилення конкурентних переваг. У цьому контексті збут виступає фактором адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, зокрема коливань попиту, посилення конкуренції та трансформації споживчих переваг.

Особливої актуальності набуває збутова діяльність в умовах цифрової трансформації економіки. Використання електронних торговельних платформ, систем управління взаємовідносинами з клієнтами, інструментів аналітики великих даних і цифрових каналів комунікації суттєво змінює традиційні підходи до організації збуту. Це дозволяє підприємствам підвищувати оперативність управлінських рішень, забезпечувати індивідуалізований підхід до споживачів і скорочувати трансакційні витрати.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що збутова діяльність підприємства є інтегрованою системою управлінських рішень і практичних дій, спрямованих на ефективну реалізацію продукції та формування стійких ринкових позицій. Її сутність полягає у забезпеченні збалансованості інтересів виробника і споживача, безперервності грошових потоків та досягненні стратегічних цілей розвитку підприємства. Раціонально організована збутова діяльність виступає необхідною передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємства та його довгострокової економічної ефективності.

1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю підприємства

З роками бізнес-операції кардинально змінилися, особливо щодо логістики. До сучасної епохи Інтернету такі операції, як ланцюжка поставок та

логістика, були необхідні, але часто розглядалися як ізольовані операції від решти життєвого циклу продукту.

Сучасні ланцюжки поставок розвиваються швидко, і клієнти очікують більш якісного та персоналізованого обслуговування, ніж раніше. Щоб досягти такої швидкості та рівня обслуговування, логістичне підприємство має бути технічно підкованим. Вони повинні мати інструменти, необхідні для збирання необхідних даних, їх інтерпретації, захисту та обміну ними з клієнтами та іншими необхідними зацікавленими сторонами.

Сучасні логістичні підприємства повинні бути не тільки в курсі останніх досягнень своїх технологій, але й прагнути надавати найкращі можливі послуги за рахунок забезпечення якості та постійного поліпшення. Важливо працювати з провайдером, який знає ваші цілі та активно прагне їх досягнення. Також слід проявляти ініціативу та змінюватися, якщо вони не відповідають вашим цілям. Застарілі ланцюжки поставок покладалися на розрізнені компанії та інформацію і часто зазнавали невдачі у разі збоїв [13].

Сучасні компанії є стійкими і покладаються на те, що логістичні підприємства міцно пов'язані з іншими компаніями, щоб виконувати свою роботу - незважаючи ні на що. Дослідження Accenture 2022 показало, що співпраця з постачальниками дозволяє компаніям заощадити 50% часу на управління ланцюжком поставок та 30% потенційної економії витрат. Логістична ефективність означає, наскільки ефективно бізнес веде свою діяльність [9].

Логістика зазвичай стосується переміщення фізичних об'єктів та важливої інформації. Бізнес із гарною логістикою може відстежувати постачання продуктів та швидко переміщувати продукти чи інформацію у потрібні місця. Це надає кілька важливих впливів на маркетинг і маркетинг часто пов'язаний зі стратегіями логістики. Скорочений час доставки відноситься до скорочення періоду між покупцем, що замовляє продукт, і цим покупцем, що отримує продукт. Коли компаніям необхідно надіслати товарні запаси (як це роблять компанії електронної комерції), час доставки є життєво важливим питанням як

логістики, так маркетингу. Зменшуючи час доставки, компанії можуть справити враження на клієнтів і створити лояльність, додаючи при цьому більше цінності своїм процесам, ніж у конкурентів.

Завдяки високоефективній логістичній стратегії компанії можуть легко відстежувати замовлення продукції та дані про відвантаження продукції. Це дозволяє компанії точно визначити, куди пішов продукт, який продукт був замовлений і відправлений і що має статися, щоб виправити проблеми із замовленням. За допомогою таких експертних процедур відстеження та комунікації бізнес може легко заспокоїти розгніваного клієнта та перетворити погану ситуацію на хорошу маркетингову можливість [15].

Логістика також важлива для виробників, тому що вона забезпечує високий рівень контролю за виробничими процесами та негайну адаптацію. Компанія не хоче виробляти неякісні продукти, які мають вроджені проблеми – небагато речей завдають такої шкоди репутації компанії. Завдяки ефективній логістиці виробник може негайно виявити проблеми та швидко звузити проблему, щоб знайти джерело та виправити її [19].

Багато компаній пропонують додаткові послуги як частину своєї маркетингової стратегії; це дозволяє справити враження на клієнтів з допомогою передових методів обслуговування клієнтів. Завдяки сучасній логістиці компанії можуть пропонувати розширені можливості відстеження відвантажень продукції, які клієнти можуть відстежувати у будь-який час. Хороша логістика також дозволяє клієнтам індивідуальніше налаштовувати продукти та використовувати інструменти. Компанії використовують сторонніх постачальників логістичних послуг передачі логістичних функцій, які є основними видами діяльності.

Постачальники, що спеціалізуються на логістиці, часто можуть надавати послуги з транспортування та складування з меншими витратами та кращими результатами, ніж компанії, які використовують внутрішні операції. Коли компанія може отримати від постачальників високий рівень логістичних послуг, вона може підвищити задоволеність споживачів своєю продукцією,

покладаючись на задовільне виконання замовлень третіми сторонами. Логістика може відволікати від основного бізнесу компанії, оскільки потребує ресурсів та зусиль компанії для організації цієї складної, але стандартної бізнес-функції з доставки продуктів споживачам [11].

Сторонні постачальники логістичних послуг спеціалізуються на транспортуванні, складуванні та управлінні запасами. Вони можуть зосередитися на своїй спеціалізації, а ви – на підвищенні задоволеності клієнтів, створюючи якісний продукт. Коли вашим співробітникам більше не потрібно мати справу з автотранспортними компаніями та відстежувати запаси, вони можуть витратити більше часу на те, щоб клієнти отримували продукцію найвищої якості та відмінний сервіс.

Сторонні постачальники логістичних послуг можуть використовувати ефект масштабу для швидшої доставки ваших продуктів, скорочення запасів за рахунок частіших поставок та більш ефективного відстеження запасів на складах. Вашій компанії більше не потрібно орендувати склад і використовувати лише його частину або мати недостатній інвентар через брак місця. Оскільки ваші вимоги до простору змінюються, постачальник логістичних послуг стягує з вас плату за простір і підтримує ваш інвентар на бажаному рівні [17].

Підвищення ефективності логістики призводить до більш надійного виробництва та підвищення задоволеності клієнтів, оскільки клієнти отримують свою продукцію відповідно до обіцянок.

Як відомо, кожна логістична операція обов'язково супроводжується витратами, які несуть певні елементи логістичної системи. Як правило, оцінка ефективності логістичної системи може проводитися шляхом порівняння прибутків і витрат, що виникають в ланцюжку поставок. Ключовими показниками ефективності будь-якої логістичної системи є сукупні логістичні витрати, рівень якості логістичних послуг, загальна продуктивність бізнес-системи, загальна тривалість логістичних процесів в системі і якість логістичних операцій і процесів (рівень логістичних послуг) Ці показники

використовуються для порівняльної оцінки компаній і їх логістичних систем і повинні легко піддаватися вимірюванню, тому вони є основою оперативного, тактичного і стратегічного планування сучасних компаній і моніторингу ефективності логістичної системи і управлінського обліку системи компанії. Загальні логістичні витрати - це сума витрат, що виникають при управлінні і реалізації всіх процесів і операцій, пов'язаних з діяльністю логістичних систем, які можна розділити на три групи: операційні витрати на логістику (витрати на виконання логістичних операцій), витрати, пов'язані з управлінням логістичною системою (адміністративні витрати) і витрати, пов'язані з реалізацією можливих логістичних ризиків [12].

Загальна класифікація витрат на логістику по функціональним областям логістики включає витрати на транспортування (транспортні витрати), витрати на зберігання, витрати, пов'язані з обробкою і переробкою товарів, витрати на управління запасами, витрати на управління замовленнями, пов'язані з ними витрати. з експлуатацією логістичних інформаційних систем, витрати на формування і підтримку запасів сировини і готової продукції та можливі збитки від прояву логістичних ризиків або недостатню якість логістичних послуг.

Також необхідно оцінити якість логістичних послуг, яке оцінюється безпосередньо в процесі їх надання, і вибудувати його на високому рівні з урахуванням потреб потенційного споживача. Таким чином, якість логістичних послуг можна визначити як ступінь відповідності між очікуваннями споживачів логістичних послуг і фактичним рівнем надання цих послуг, що виражається в сприйнятті набору критеріїв якості, таких як фізичне середовище обслуговування, поведінка клієнта, надійність, відповідальність, повнота і безпека постачальника логістичних послуг.

Тим часом, ще одним важливим показником ефективності логістики є тривалість логістичних процесів в системі, тобто загальний час виконання замовлення в логістичній системі.

Загальна ефективність логістичної системи характеризується показником обсягу логістичних послуг, виконаних в одиницю часу в даній логістичній

системі. Можна стверджувати, що логістичну систему необхідно представляти як організаційно-управлінський комплекс, спрямований на досягнення ефективного балансу між витратами на логістику і прийнятним рівнем якості обслуговування клієнтів логістичної системи.

В цьому аспекті будь-яку логістичну систему можна інтерпретувати як систему з ефективним зворотним зв'язком [6]. Таким чином, для формалізації процедури оцінки ефективності логістики необхідно враховувати точність часу і місця доставки, точність асортименту і кількості продукції, що поставляється, точність показників якості продукції, що поставляється, і відповідність ціновим вимогам на ринку.

Ефективність логістичної системи визначається наявністю запасів, продуктивністю та якістю діяльності. Загальна вартість логістики пов'язана з бажаним рівнем продуктивності. Як правило, чим вищий цей рівень, тим більші загальні витрати на логістику. Запорукою створення ефективної логістичної системи на підприємстві є вміння підтримувати баланс між рівнем логістичних послуг та загальними витратами [16].

З погляду споживача ефективність логістичної системи визначається рівнем якості обслуговування його замовлення. Витрати на логістику виступають як інструмент управління підприємством. Визначення складу витрат за логістику сприяє прийняттю економічно обгрунтованих управлінських рішень. Аналіз таких витрат може дозволити керівництву підприємства. Зниження витрат на логістику, зростання на цій основі рівня прибутку збільшує фінансові можливості суб'єкта господарювання. Найбільш поширеними, типовими показниками оцінки ефективності логістичної системи та бізнес-процесів є показники, що характеризують потужність, продуктивність та витрати логістичної системи підприємства.

Ефективність логістичної системи відповідно до цілей, що ставляться перед підприємством, дає важливу інформацію, на підставі якої робиться висновок. Використання показників, які легко отримати або зручніше використовувати, може призвести до неякісного обслуговування клієнтів, а їх

втрата, до аварій і пошкодження інфраструктури підприємства. Останній фактор, який може допомогти підвищити ефективність та скоротити кількість витрат - це створити умови безперервного вдосконалення.

Підприємства повинні зберігати гнучкість своїх операцій і бути готовими покращуватись там, де це необхідно. Це допомагає усунути неефективність, коли вони відбуваються. По-перше, компанії повинні встановити цілі, про які знає вся організація, і які можуть прагнути їхнього досягнення. Якщо у підприємства немає мети, воно ходить по колу і витрачає час, ресурси та можливості. Варто знайти цілі та повідомити про них своїх працівників. Далі, підприємства повинні розуміти, що будь-хто може внести зміни. Насправді, будь-який співробітник може зробити зміни, які впливають на всю компанію [17].

Таким чином, важливо, щоб керівництво розширило можливості співробітників та дало їм можливість внести необхідні зміни, щоб бути ефективними та дієвими.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПРОГРЕС-ІНСТРУМЕНТ»

2.1 Характеристика підприємства

Назва підприємства: ТОВ «Прогрес-Інструмент».

Місцезнаходження та поштова адреса підприємства: 49000, Україна, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, вулиця Березинська, будинок 34, квартира 28.

Правовий статус підприємства: ТОВ «Прогрес-Інструмент»: є юридичною особою, має самостійний баланс, може від свого імені укладати договори, набувати майнові та особисті немайнові права і нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем в арбітражному суді, суді і третейському суді.

ТОВ «Прогрес-Інструмент». відповідає за своїми зобов'язаннями всім своїм майном. Основний вид діяльності підприємства: Основний вид діяльності 46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням.

Організаційна структура підприємства представлена у Додатку А.

Згідно вищенаведеної схеми повноваження і відповідальність розподіляється наступним чином:

Генеральний директор підприємства є особою зацікавленою у впровадженні та подальшому розвитку системи якості на підприємстві. З його схвалення відбуваються зміни в системі якості.

Служба логістики, яка підпорядковується генеральному директору, виконує такі функції:

- планування та розробка логістичних схем і маршрутів;
- контроль і планування поставок, управління запасами;
- комплектація і організація транспортування товарів і товаропостачання;
- організація і планування зберігання товарів.

Бухгалтерія здійснює реєстрацію, обробку та облік документів,

пов'язаних з діяльністю фірми.

Технічний директор координує і систематизує роботу групи розвитку, сервісного відділу і технічного відділу.

Група з розвитку виконує такі функції:

- встановлює відносини з організаціями з сертифікації;
- відстежує зміни систем стандартів;
- взаємодіє зі споживачами з питань якості продукції;
- представляє підприємство в організаціях з сертифікації продукції.

Сервісний відділ займається консультацією клієнтів з приводу експлуатації готової продукції, та її гарантійного обслуговування.

Технічний відділ виробляє збірку персональних комп'ютерів, за бажанням замовника, використовуючи комплектуючі постачальників.

Відділ кадрів здійснює роботу з кадрами.

2.2. Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства

У будь-який момент підприємство може розглядатися як сукупність капіталів, які надходять з різних джерел: від інвесторів, які вкладають свої кошти в капітал компанії, кредиторів, які звужують певні суми, а також доходів, отриманих в результаті діяльності фірми. Кошти, сформовані за рахунок усіх цих джерел, спрямовуються на різні цілі. Це - і придбання основних засобів, призначених для виробництва товарів, і послуг, і створення товарних запасів, і фінансування дебіторської заборгованості. Це також готівкові гроші і ліквідні цінні папери, що використовуються як при угодах, так і в ліквідних цілях.

У табл. 2.1 наведені основні економічні показники діяльності ТОВ «Прогрес-Інструмент» за 3 роки.

Таблиця 2.1 – Техніко-економічні показники «Прогрес-Інструмент» за 2021-2024 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість персоналу	2	2	1	1
Дохід (тис грн)	1 211	741	1 603	1 480
Чистий прибуток (тис грн)	-19	-61	0	2
Активи (тис грн)	27	17	18	18
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	20	8	7	12
Довгострокові зобов'язання (тис грн)	-	-	-	-
Поточні зобов'язання (тис грн)	12	-	-	-
Власний капітал (тис грн)	15	17	18	18

Протягом 2021–2022 рр. підприємство утримувало стабільну чисельність персоналу – 2 працівники. Така невелика кількість співробітників є типовою для малих підприємств, які працюють у сфері спеціалізованих послуг або обмеженого виробництва. Зменшення чисельності персоналу до 1 особи з 2023 року може свідчити про декілька факторів:

- Оптимізація витрат: для зменшення фінансового навантаження підприємство могло зменшити штат працівників.
- Автоматизація процесів: частина робочих операцій могла бути автоматизована або делегована зовнішнім підрядникам.
- Скорочення обсягів діяльності: зменшення доходів у 2022 році могло призвести до необхідності скоротити персонал.

Незважаючи на зменшення чисельності, підприємство змогло підтримувати операційну діяльність та навіть збільшити дохід у 2023 році, що свідчить про високу продуктивність залишкового персоналу або ефективне використання ресурсів.

Дохід є ключовим показником економічної активності підприємства, що відображає здатність генерувати виручку від основної діяльності.

У 2022 році відбулося різке падіння доходу на 470 тис. грн, або майже на 39% порівняно з 2021 роком. Основними причинами могли бути:

- зниження обсягів замовлень або контрактів;
- економічна нестабільність, що обмежила платоспроможний попит на продукцію чи послуги;

конкуренція на ринку, що призвела до втрати частини клієнтської бази.

У 2023 році відбулося значне зростання доходу до 1 603 тис. грн, що перевищує рівень 2021 року. Це свідчить про:

- відновлення ринку та повернення клієнтів;
- активізацію комерційної діяльності та можливе впровадження нових напрямків продажів або послуг;

оптимізацію операційних процесів, що дозволило отримати більшу виручку при меншій чисельності персоналу.

У 2024 році дохід дещо знизився до 1 480 тис. грн, що можна розцінювати як стабілізацію доходу після попереднього різкого зростання. Таке коливання доходу може свідчити про те, що підприємство вийшло на свій поточний потенціал ринку, і подальший приріст можливий лише за рахунок диверсифікації діяльності чи залучення нових клієнтів.

Чистий прибуток є основним показником рентабельності діяльності та здатності підприємства генерувати економічну вигоду для власників. У 2021 році підприємство отримало незначний збиток у розмірі 19 тис. грн, що свідчить про певні фінансові труднощі, але вони були керованими. У 2022 році збитки зросли до 61 тис. грн, що є критичним показником. Основними причинами могли бути:

- зменшення доходу на 38,8%;

- підвищення собівартості виробництва чи витрат на матеріали;

- можлива неефективність управління фінансами.

У 2023 році підприємство виходить на нульовий прибуток, що є першим ознакою стабілізації фінансового стану. У 2024 році досягається позитивний прибуток 2 тис. грн, що, хоча і невелике значення, свідчить про успішну адаптацію підприємства до ринкових умов, підвищення ефективності витрат та відновлення рентабельності.

У 2022 році відбулося значне зменшення активів на 37%, що може бути наслідком продажу частини майна або переоцінки активів для покриття збитків. У 2023–2024 рр. активи стабілізуються на рівні 18 тис. грн, що свідчить про підтримку балансу та збереження майнового потенціалу для виконання виробничих або комерційних завдань.

Стабілізація активів після різкого падіння є позитивним сигналом для кредиторів і власників, оскільки забезпечує основу для фінансової стійкості та потенційного розширення діяльності.

Різке зменшення грошових коштів у 2022 році (-60%) свідчить про проблеми з ліквідністю. Підприємство, ймовірно, використовувало фінансові ресурси для покриття операційних витрат або погашення короткострокових зобов'язань. У 2023 році залишок готівки залишився низьким (7 тис. грн), що відображає тимчасові обмеження у грошових потоках. У 2024 році відбувається поступове відновлення грошових коштів до 12 тис. грн, що є свідченням покращення управління оборотними активами, підвищення ефективності збору дебіторської заборгованості та оптимізації витрат.

Відсутність довгострокових зобов'язань свідчить про повну фінансову незалежність підприємства від банківського кредитування або позик.

Поточні зобов'язання на рівні 12 тис. грн у 2021 році були своєчасно погашені, після чого підприємство не накопичувало нових боргів, що демонструє стабільну фінансову дисципліну.

Незважаючи на збитки у 2021–2022 рр., власний капітал поступово зростає, що може бути результатом додаткових внесків власників або переоцінки активів.

Стабілізація власного капіталу на рівні 18 тис. грн у 2024 році є ознакою фінансової стабільності, що дозволяє підприємству планувати подальший розвиток і залучати нові джерела доходу без значних зовнішніх позик.

Підприємство має позитивний власний капітал і не має довгострокових зобов'язань, що створює міцну основу для подальшого розвитку. Основною проблемою залишалася тимчасова нестача ліквідності у 2022–2023 рр., яку вдалося частково подолати у 2024 році.

Коливання доходу та збитки у 2021–2022 рр. свідчать про високу чутливість бізнесу до ринкових умов. Вихід на нульовий та позитивний прибуток у 2023–2024 рр. відображає стабілізацію діяльності та покращення ефективності управління витратами.

Скорочення персоналу до 1 особи могло негативно впливати на обсяги виробництва або надання послуг, проте зростання доходу у 2023 році

свідчить про високу продуктивність працівника та ефективну організацію роботи. Основними ризиками залишаються залежність від обмеженої кількості персоналу та коливання доходів.

Для стабільного розвитку підприємству необхідно диверсифікувати джерела доходу, залучати нових клієнтів та підтримувати належний рівень ліквідності.

Відсутність боргів та стабільний власний капітал створюють потенціал для розширення діяльності, інвестування у розвиток обладнання або автоматизацію процесів.

Отже, можна зробити наступні висновки. ТОВ «Прогрес-Інструмент» пройшло через період фінансових труднощів у 2022 році, але досягло стабілізації фінансових результатів у 2023–2024 рр. Підприємство демонструє високу фінансову дисципліну, ефективне управління власним капіталом і грошовими потоками. Основними напрямками підвищення ефективності залишаються збільшення доходів, оптимізація витрат, залучення персоналу та диверсифікація діяльності для зниження ризиків.

Фінансовий стан підприємства є інтегральною характеристикою результатів його господарської діяльності та здатності забезпечувати безперервне функціонування в умовах ринкової нестабільності. Для оцінки фінансової стійкості, платоспроможності та ефективності використання ресурсів ТОВ «Прогрес-Інструмент» було проаналізовано систему ключових фінансових коефіцієнтів за 2021–2024 роки (таблиця 2.2).

У 2021 році коефіцієнт поточної ліквідності становив 2,25, що значно перевищує нормативне значення (1,0–2,0). Це свідчить про високу здатність підприємства покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Такий рівень ліквідності вказує на відсутність короткострокових фінансових ризиків та достатній запас платоспроможності.

Таблиця 2.2 – Аналіз фінансового стану ТОВ «Прогрес-Інструмент» за 2021-2024 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,25	-	-	-
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,67	-	-	-
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,25	-	-	-
Коефіцієнт автономії	0.56	1,00	1,00	1,00
Рентабельність активів (ROA)	-0.69	-3.61	0.02	0.13
Рентабельність власного капіталу (ROE)	-1.01	-3.83	0.02	0.14
Чиста маржа	-0,02	-0,08	0,00	0,00
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	-	-	-	-
Коефіцієнт заборгованості	0,44	-	-	-

Водночас відсутність даних за 2022–2024 роки може бути пов’язана зі зміною структури балансу, зокрема відсутністю поточних зобов’язань або мінімізацією оборотної діяльності. Це опосередковано свідчить про скорочення масштабів господарської активності підприємства.

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності у 2021 році становило 1,67, що істотно перевищує рекомендований рівень (0,2–0,3). Це означає, що підприємство мало надмірний обсяг грошових коштів або їх еквівалентів порівняно з поточними зобов’язаннями.

З одного боку, така ситуація забезпечує миттєву платоспроможність, однак з іншого — свідчить про неефективне використання фінансових ресурсів, оскільки кошти не були інвестовані у прибуткову діяльність. Відсутність показника в наступні роки підтверджує тенденцію до скорочення активної фінансово-господарської діяльності.

У 2021 році коефіцієнт швидкої ліквідності дорівнював 2,25, що значно перевищує нормативне значення (0,8–1,0). Це свідчить про здатність підприємства виконувати свої короткострокові зобов’язання без урахування запасів, виключно за рахунок найбільш ліквідних активів.

Такий рівень коефіцієнта є позитивною характеристикою фінансової стійкості, проте його надмірність може вказувати на відсутність активного обороту товарно-матеріальних цінностей. Відсутність даних за 2022–2024 роки узгоджується із загальною тенденцією спрощення фінансової структури підприємства.

Коефіцієнт автономії у 2021 році становив 0,56, що перевищує мінімально допустиме значення (0,5) та свідчить про достатній рівень фінансової незалежності підприємства.

Починаючи з 2022 року і до 2024 року значення коефіцієнта дорівнює 1,00, що означає повну відсутність залученого капіталу. Підприємство фінансувало свою діяльність виключно за рахунок власних коштів, що мінімізує фінансові ризики та залежність від кредиторів. Разом з тим, така

ситуація може свідчити про обмежені можливості зростання, оскільки підприємство не використовує ефект фінансового левериджу.

У 2021 році показник ROA становив $-0,69$, а у 2022 році знизився до $-3,61$, що свідчить про збитковість використання активів та неефективне управління ресурсами в зазначений період.

У 2023 році значення ROA наблизилося до нульового рівня ($0,02$), що вказує на стабілізацію фінансових результатів. У 2024 році показник зріс до $0,13$, що свідчить про поступове відновлення прибутковості та підвищення ефективності використання активів підприємства.

У 2021–2022 роках рентабельність власного капіталу була від’ємною ($-1,01$ та $-3,83$ відповідно), що означає втрату вартості вкладеного капіталу та негативну віддачу для власників підприємства.

У 2023 році ROE набув позитивного значення ($0,02$), а у 2024 році зріс до $0,14$, що свідчить про покращення фінансових результатів та відновлення здатності підприємства генерувати прибуток за рахунок власного капіталу.

Чиста маржа у 2021 році становила $-0,02$, а у 2022 році погіршилася до $-0,08$, що свідчить про перевищення витрат над доходами та збиткову операційну діяльність.

У 2023–2024 роках показник дорівнював $0,00$, що вказує на досягнення точки беззбитковості, однак не забезпечує формування достатнього рівня чистого прибутку. Це означає, що підприємство працює з мінімальним запасом фінансової міцності.

У 2021 році коефіцієнт заборгованості становив $0,44$, що свідчить про помірний рівень залучених коштів у структурі капіталу. У подальші роки показник відсутній, що узгоджується зі значенням коефіцієнта автономії на рівні $1,00$ та підтверджує відсутність фінансових зобов’язань.

За результатами проведеного аналізу фінансового стану ТОВ «Прогрес-Інструмент» у 2021–2024 роках можна зробити висновок, що підприємство пройшло період фінансової нестабільності та збитковості у 2021–2022 роках, що супроводжувався неефективним використанням активів та від’ємними

показниками рентабельності. Починаючи з 2023 року спостерігається поступова стабілізація фінансового стану, відновлення прибутковості та зростання ефективності використання як активів, так і власного капіталу.

Разом із тим, підприємство характеризується надмірною фінансовою автономією, відсутністю залучених джерел фінансування та низьким рівнем чистої маржі, що обмежує потенціал розвитку та інвестиційного зростання. У подальшій діяльності доцільним є оптимізація структури капіталу, активізація операційної діяльності та підвищення рівня прибутковості з метою забезпечення сталого фінансового розвитку підприємства.

2.3. Аналіз логістичної діяльності ТОВ «Прогрес-Інструмент».

При побудові логістичної системи підприємства використовувались такі принципи:

- узгодженість дій;
- націленість на інтегральну ефективність;
- функціональність взаємодії;
- досягнення синергічного ефекту.

До цілей логістичної служби слід віднести наступні:

- своєчасне постачання відповідної кількості, якості, асортименту продукції до місця їх споживання;
- управління запасами ресурсів;
- узгодження політики розподілу з політикою виробництва продукції;
- формування оптимальних розмірів партій поставок та переробки;
- якісне виконання всіх замовлень у встановлені строки тощо.

Уся ця сукупність цілей може бути визначена за допомогою «шести правил логістики»:

1. Вантаж - необхідний товар.
2. Якість - необхідної якості.
3. Кількість - в необхідній кількості.

4. Час - в необхідний час.
5. Місце - в потрібному місці.
6. Витрати - з мінімальними витратами.

Метою логістичної діяльності ТОВ «Прогрес-Інструмент» є комплексне планування та керування матеріальним потоком у процесах виготовлення, внутрішньовиробничого транспортування, складування та розподілення та відповідним інформаційним потоком, з одночасним забезпеченням витратної та часової оптимізації характеристик матеріального потоку.

Поняття матеріального потоку є ключовим в логістиці. Матеріальні потоки утворюються в результаті транспортування, складування і виконання інших матеріальних операцій із сировиною, напівфабрикатами і готовими виробами – починаючи від первинного джерела сировини до кінцевого споживача (рис. 2.1).

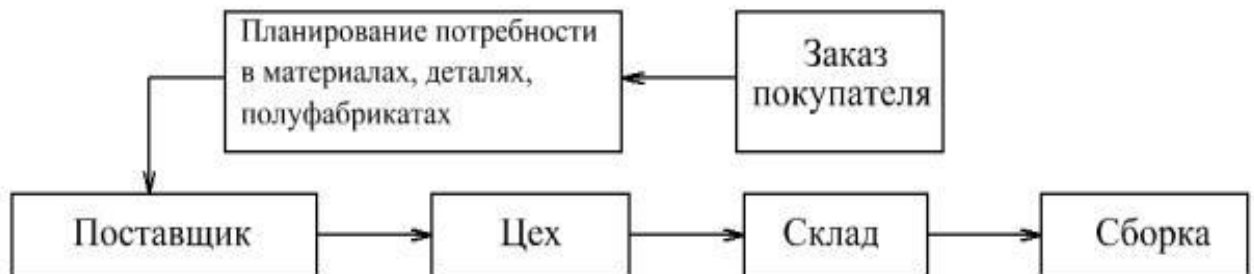


Рисунок 2.1 – Система управління матеріальними потоками на підприємстві

В умовах функціонування логістичної системи на підприємстві необхідно бути готовим до зміни самої філософії організації виробництва кінцевої продукції, яка повинна відповідати всім характеристикам діючого і потенційного попиту.

Таким чином, розрахунок потреби закупівель даного підприємства здійснюється у зворотному до виробничого процесу напрямку, тобто від

кінцевої продукції до вихідних сировини, матеріалів, напівфабрикатів тощо. Якщо на вході виробничого процесу переробляється і на виході перетворюються в готову продукцію, то потік інформації та потреби виступає протитоком щодо матеріальних потоків: від збуту готової продукції до постачання матеріалів та інших придбаних товарів виробничого споживання.

Процес управління матеріальними потоками ТОВ «Прогрес-Інструмент». в закупівельній логістиці складається з двох основних частин:

- управління диспозицією матеріально-технічних ресурсів, тобто управління запасами;
- регулятивний аналіз, вибір і організація постачань матеріально-технічних ресурсів на підприємство, тобто управління постачаннями.

Логістика закупівель на підприємстві виконує наступні функції:

- формування стратегії придбання матеріальних ресурсів і прогнозування потреби в них;
- отримання і оцінка пропозицій від потенційних постачальників;
- вибір постачальників;
- визначення потреб в матеріальних ресурсах і розрахунок кількості матеріалів, що замовляються, і виробів;
- узгодження ціни ресурсів, що замовляються, і укладення договорів на постачання;
- контроль за термінами постачання матеріалів;
- вхідний контроль якості матеріальних ресурсів і їх розміщення на складі;
- доведення матеріальних ресурсів до виробничих підрозділів;
- підтримка на нормативному рівні запасів матеріальних ресурсів на складах.

З існуючих двох варіантів управління матеріальними потоками діяльність підприємства ТОВ «Прогрес-Інструмент». характеризується

штовхаючою системою (*push system*), що є характерним для традиційних методів організації виробництва (рис. 2.2).

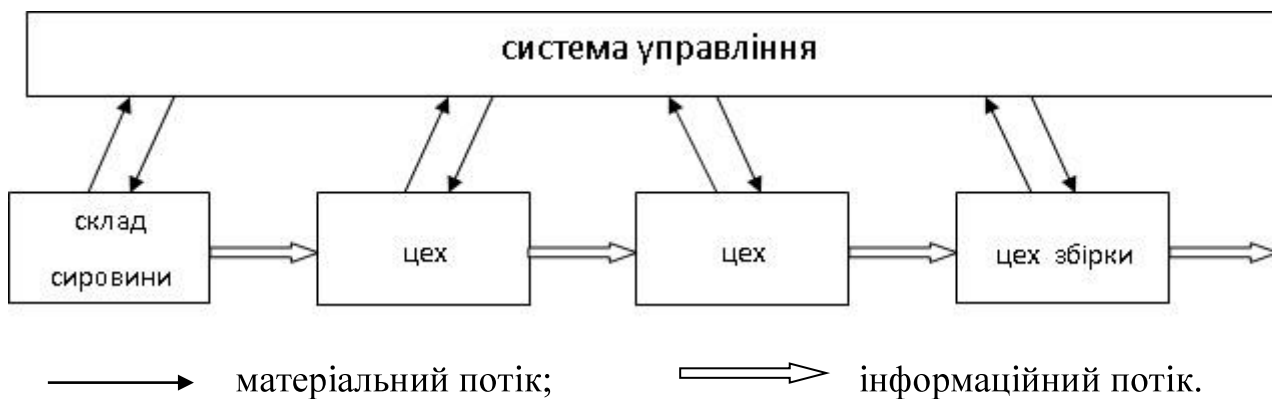


Рисунок 2.2 – Схема штовхаючого підходу до управління матеріальними ресурсами підприємства

Цей варіант передбачає, що виготовлення виробів починається на одному кінці виробничої лінії, проходить через послідовний ряд технологічних операцій і закінчується обробкою на іншому кінці виробничого ланцюжка. Матеріальний потік видається одержувачу за командою, що надходить на передавальну ланку з центральної системи управління виробництвом. При цьому після завершення обробки на одній ділянці виріб передається на наступний, незалежно від того, чи готова ця ділянка прийняти на обробку чи ні. Кожна ділянка має виробничий план. Однак створити жорсткий технологічний процес, всі параметри якого були б наперед точно розраховані, неможливо, тому на підприємствах завжди має бути певний виробничий запас, який грає роль буфера і збільшує гнучкість систем.

Внутрішньовиробничою системою ТОВ «Прогрес-Інструмент» є система MRP.

Система MRP (Material Requirements planning), являє собою поєднання виробництва з постачанням. Основу системи становлять розрахунки потреби в матеріалах, деталях і вузлах на різних стадіях виробничого процесу.

У загальному вигляді чиста потреба (C_p) являє собою наступне:

$$C_p = Z - Z_1 = (P_1 + P_2) - (Z_1 - Z_2), \quad (2.1)$$

де P – загальна потреба, що складається з P_1 - повної потреби та P_2 - зарезервованої потреби;

Z – існуючі в наявності запаси, у тому числі Z_1 – заділ на робочих місцях, Z_2 – планова кількість виготовлених одиниць.

Переміщення матеріальних ресурсів розраховується в просторі й часі відповідно до запланованих потреб наступної виробничої стадії, але здійснюється, незважаючи на фактичний попит у деталях чи вузлах, що є суттєвим недоліком. Проте система MRP дає змогу зменшити запаси, прискорити їх зберігання, скоротити кількість випадків простоювання цехів та дільниць внаслідок несвоєчасного або неповного постачання.

Тривалість логістичного процесу може розглядатися як з позиції споживача, так і з позиції постачальника. З точки зору споживача інтерес представляє час виконання замовлення, тобто час, що минув від моменту розміщення замовлення до моменту доставки товару (цикл «розміщення замовлення - отримання товару»).

З позиції постачальника не менш важливим є час від моменту отримання замовлення покупця до моменту надходження оплати за поставлений товар, у тому числі і загальний час обороту робочого капіталу, починаючи з моменту закупівлі сировини і також закінчуючи отриманням оплати від покупця (цикл «отримання замовлення - надходження оплати»).

ТОВ «Прогрес-Інструмент» має високу швидкість реакції на виниклий попит, бо це дає можливість мати головне джерело його конкурентної переваги, так як тривалий час виконання замовлення вимагає від покупця розробки довгострокових прогнозів і пов'язане зі створенням запасів (рис. 2.3).

<i>Етап 1</i>	<i>Етап 2</i>	<i>Етап 3</i>
Прийом замовлення	Обробка замовлення	Перевірка кредиту
від 1 до 3 днів	від 2 до 4 днів	від 1 до 6 днів
<i>Етап 4</i>	<i>Етап 5</i>	<i>Етап 6</i>
Оформлення документів	Комплектація замовлення	Оплата і доставка
від 1 до 3 днів	від 3 до 8 днів	від 4 до 10 днів

Рисунок 2.3 – Цикл «розміщення замовлення – надходження оплати»

Також метою системи управління часом виконання замовлення на підприємстві є надійність дотримання встановленого терміну поставки, яка найчастіше виявляється умовою не менш важливою, ніж довжина циклу «розміщення замовлення – надходження оплати».

До основних завдань розподільчої логістики (дистрибуції) ТОВ «Прогрес-Інструмент». на макрорівні належать:

- оптимізація формування портфеля замовлень;
- укладання договорів із замовниками на постачання продукції;
- забезпечення ритмічності та дотримання плановірності реалізації продукції;
- вивчення і задоволення потреб у логістичному сервісі;
- раціоналізація параметрів, структури і просування динамічних матеріальних потоків;
- оптимізація параметрів і умов зберігання запасів товарного характеру;
- формування і вдосконалення системи інформаційного забезпечення.

На макрорівні до завдань розподільчої логістики даного підприємства належать:

- вибір схеми розподілу матеріального потоку;
- визначення оптимальної кількості розподільчих центрів (складів) на території, яка обслуговується;

- визначення оптимального місця розташування розподільчого центру (складу) на території, яка обслуговується, тощо.

Враховуючи види продукції, що випускається, ТОВ «Прогрес-Інструмент» притаманний логістичний канал нульового рівня. Він включає виробника і споживача, тобто розподіл матеріального потоку здійснюється безпосередньо виробником. Такі канали часто використовуються для постачань продукції виробничо-технічного призначення.

Важливим аспектом діяльності логістичної системи є підтримка розмірів матеріальних запасів на такому рівні, щоб забезпечити безперебійне постачання всіх підрозділів необхідними матеріальними ресурсами за умови дотримання вимог економічності всього процесу переміщення матеріального потоку. Рішення цього завдання досягається системою управління запасами.

Система управління запасами - сукупність правил і показників, які визначають момент часу на обсяг закупівлі продукції для поповнення запасів.

Підприємство ТОВ «Прогрес-Інструмент». використовує систему з постійним (фіксованим) рівнем запасу. Система з постійним рівнем запасів характеризується тим, що в ній через певні визначені інтервали часу проводиться перевірка стану запасів, і якщо після попередньої перевірки частину сировини було спожито, то подається замовлення на поповнення запасу, розмір якого відповідає різниці між максимальним запасом, до якого здійснюється поповнення запасів, та фактичним розміром запасу в момент перевірки.

Вихідні дані щодо комплектуючих виробів ТОВ «Прогрес-Інструмент». наведено у табл. 2.3:

Таблиця 2.3 - Вихідні дані комплектуючих виробів підприємства ТОВ «Прогрес-Інструмент».

Найменування	Прийнятий інтервал часу між поставками, дн.	Час поставки, дн.	Можлива затримка поставки, дн.
Болт з шестигранною головкою	30	3	3
Гайка шестигранна	30	5	5
Шайба пружинна	30	5	5
Шайба плоска	7	1	2

Графічно модель системи контролю за станом запасу з фіксованою періодичністю замовлення представлена на рис. 2.4.

Умовні позначення:

T - інтервал часу, через який повторюється замовлення;

t - час, необхідний на розміщення і виконання замовлення;

P_1, P_2, \dots, P_i - величина окремого, i -го замовлення;

$Z_{\text{макс}}$ - передбачений нормою максимальний запас;

$Z_{\text{ф}}$ - фактичний запас на момент перевірки;

Z_t - запас, що витрачається за час t , необхідне для розміщення та виконання замовлення;

A - період часу з інтенсивним попитом;

B - період часу з нульовим запасом.

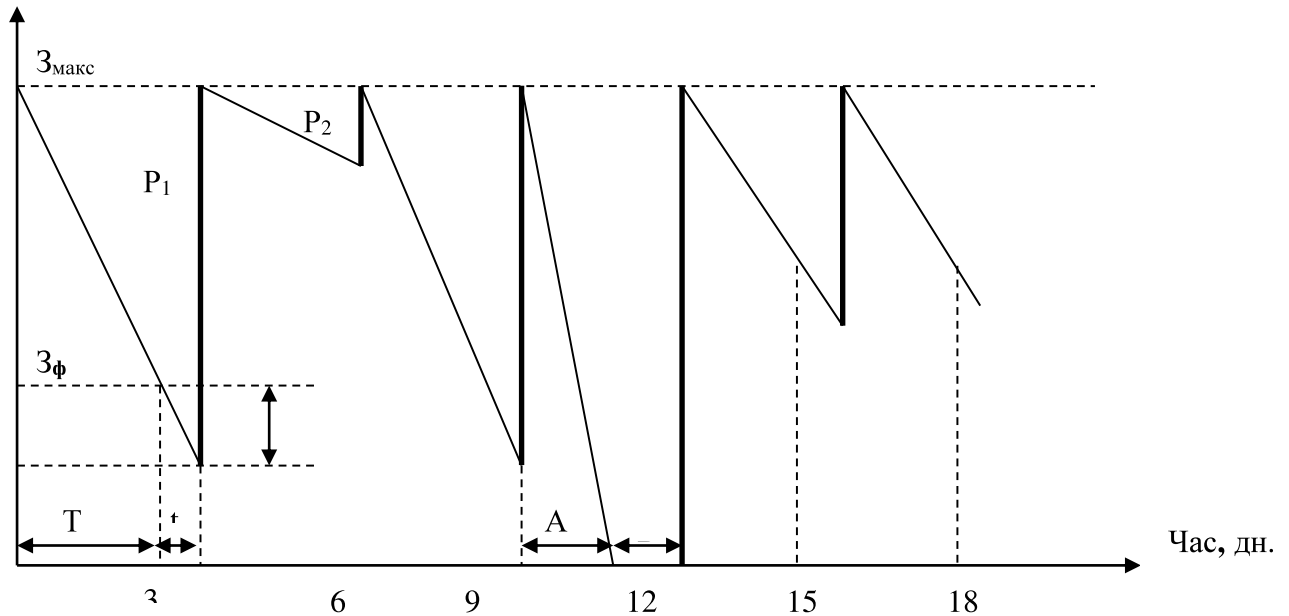


Рисунок 2.4 - Модель системи контролю за станом запасу з фіксованою періодичністю замовлення на підприємстві ТОВ «Прогрес-Інструмент».

Схема виробничо-логістичного ланцюга ТОВ «Прогрес-Інструмент» представлена на рис. 2.5.

На підприємстві ТОВ «Прогрес-Інструмент» можна виділити зовнішній і внутрішній, вхідний і вихідний матеріальні потоки:

1. Зовнішній матеріальний потік - це потік, який протікає у зовнішньому по відношенню до логістичної системи підприємства середовищі.

2. Внутрішній матеріальний потік - це потік, який протікає у внутрішньому середовищі по відношенню до логістичної системи підприємства.

3. Вхідний матеріальний потік - це зовнішній потік, що входить в дану логістичну систему.

4. Вихідний матеріальний потік – це внутрішній матеріальний потік, що виходить у зовнішнє середовище з даної логістичної системи.

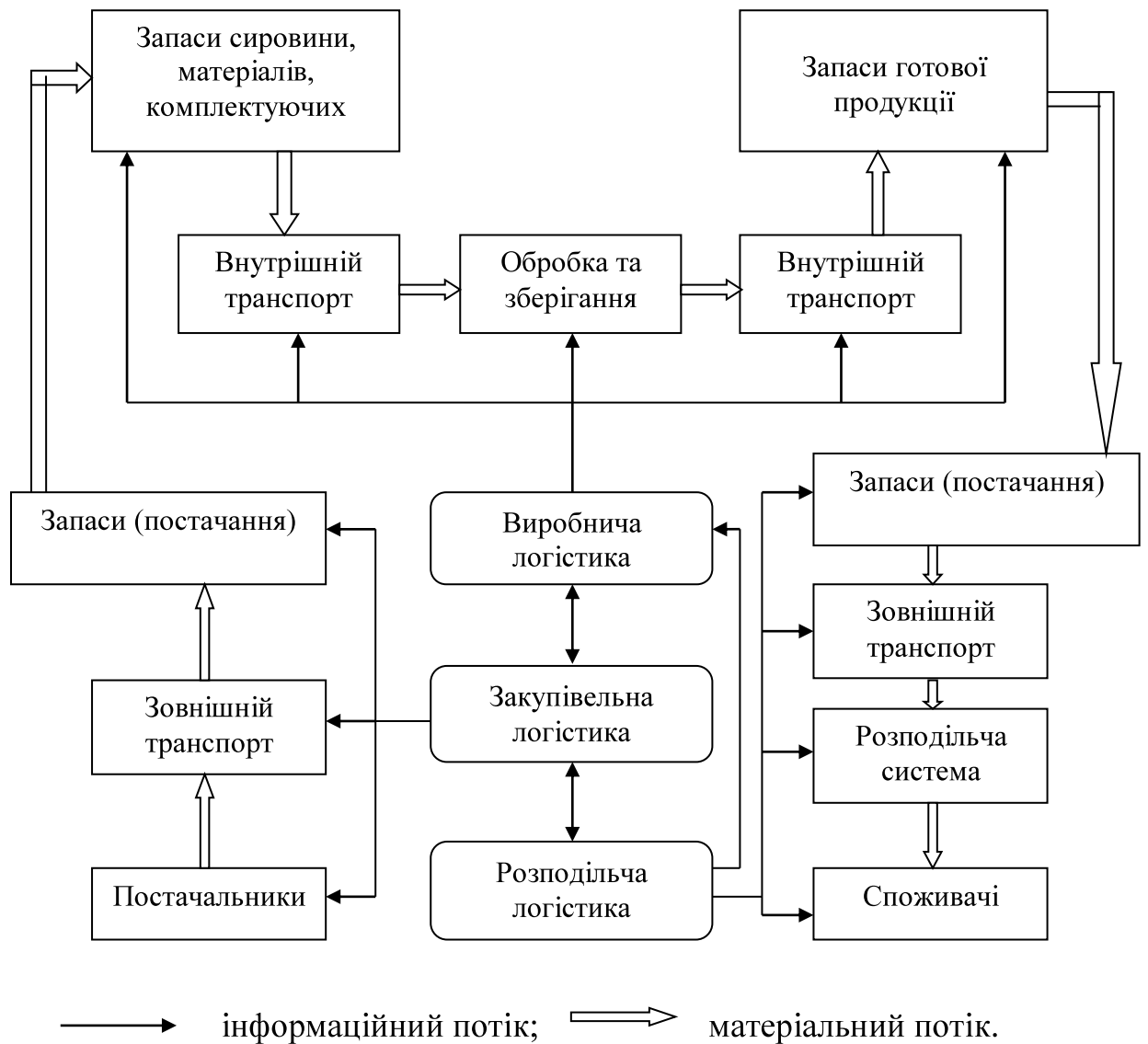


Рисунок 2.5 - Виробничо-логістичний ланцюг підприємства

Управління матеріальними потоками передбачає визначення параметрів траєкторії руху матеріалів, до числа яких відносяться: найменування матеріальних ресурсів; кількість матеріальних ресурсів; початкова точка (вибір постачальника); кінцева точка (вибір споживача); час (термін виконання замовлення).

Інформаційний потік - це сукупність циркулюючих усередині логістичної системи, між нею і зовнішнім середовищем повідомлень, необхідних для управління і контролю логістичних операцій.

Також на підприємстві виділяють зовнішній і внутрішній, вхідний і вихідний інформаційні потоки. Їх визначення аналогічні визначенням матеріального потоку. Інформаційний потік характеризується джерелом виникнення, напрямом, періодичністю, обсягом, швидкістю передачі і т.і. Управління інформаційним потоком включає зміну напрямку потоку і обмеження його параметрів.

Засобами реалізації логістичної діяльності підприємства є, насамперед, забезпечення виконання ним ключових логістичних компетенцій. Під логістичною компетенцією можна розуміти вид діяльності підприємства, пов'язаний із поточковими процесами або завдання щодо управління ними. Таким чином, можна вважати, що є дві групи логістичних ключових функцій: перша - пов'язана з фізичним перетворенням матеріального потоку, друга – з його управлінням. Проте, обидві групи логістичних функцій можуть бути реалізовані в трьох основних підсистемах підприємства: постачання, виробництво та дистрибуція. В рамках таким чином визначених головних функціональних сфер підприємства можна вказати наступні ключові логістичні функції управління (табл. 2.4).

Логістика постачання впливає на необхідність прийняття багатьох рішень, що мають вплив на економіку підприємства, особливо ж на рівень витрат, величину прибутку тощо.

Логістика виробництва локалізована між логістикою постачання і логістикою дистрибуції і охоплює всю діяльність, пов'язану із забезпеченням робіт виробництва у відповідні товари, сировину і передачею напівфабрикатів і готових виробів до складу збуту. Виробничі і логістичні процеси між собою тісно зв'язані, і навіть інтегровані. Логіст мусить брати участь в проектуванні підприємства і виборі його локалізації.

Таблиця 2.4 - Ключові логістичні функції управління підприємства

Вид і характер завдань	Ключові логістичні функції управління			
	у сфері збуту	у сфері виробництва	у сфері постачання	
Логістичні завдання і процеси	довгострокові	<ul style="list-style-type: none"> - планування процесів складування і транспорту - планування локалізації складів - планування структури дистрибуції - планування сфери зовнішньої логістики 	<ul style="list-style-type: none"> - планування процесів складування і транспорту - планування засобів складування і транспорту - планування структури і систем виробництва - планування гарантії потенціалу продукції 	<ul style="list-style-type: none"> - планування процесів складування - планування місць складування - планування структури постачання - планування переміщень матеріалів і сировини - планування сфери зовнішньої логістики
	сероєдно- і короткострокове	<ul style="list-style-type: none"> - планування застосування засобів транспорту - управління і реалізація замовлень - планування термінів поставлення товарів і продуктів - управління запасами готових виробів - сортування і упаковка товарів - обмін інформації 	<ul style="list-style-type: none"> - планування застосування засобів транспорту - планування і керування виробництвом - управління переміщенням матеріалів і напівпродуктів - управління використанням персоналу технічного обладнання - обмін інформації 	<ul style="list-style-type: none"> - планування застосування засобів транспорту - планування і керування переміщеннями матеріалів - планування термінів доставок, виду упаковок - управління і контроль приймання і складування матеріалів - обмін інформації
Завдання координації сфер	довгострокові	<ul style="list-style-type: none"> - планування і погодження програм дистрибуції, - планування стратегії дистрибуції, - вибір торгових підприємств і клієнтів 	<ul style="list-style-type: none"> - планування і погодження програм виробництва, - планування стратегії виробництва, - планування локалізації виробництва 	<ul style="list-style-type: none"> - планування і узгодження програм постачання, - планування стратегій постачання, - оцінка і вибір постачальників
	Середньо- і короткострокове	<ul style="list-style-type: none"> - визначення потреб в сфері дистрибуції - визначення програм продажу, транспорту і складування, - встановлення рівня обслуговування поставок 	<ul style="list-style-type: none"> - визначення потреб в сфері виробництва, - визначення рівня завантаження машин, - планування партій виробництва 	<ul style="list-style-type: none"> - визначення потреб у сфері постачання, - визначення програм закупівлі, транспорту і складування, - визначення розмірів поставок

Логістика збуту забезпечує наскільки можливо найвищий рівень обслуговування клієнтів. Рівень обслуговування клієнта є одним з основоположних чинників, вирішальних для конкурентоспроможності підприємства.

На нашу думку, одним зі шляхів вирішення проблеми підвищення ефективної діяльності підприємств та їх конкурентоспроможності з точки зору логістики є модернізація і вдосконалення логістичної інфраструктури.

Логістична інфраструктура – сукупність логістичних підсистем, що виконують певні логістичні завдання в логістичних процесах.

Наявність логістичної інфраструктури зумовлене тим, щоб забезпечувати надходження матеріальних потоків в необхідний час у необхідне місце з належною корисністю при найменших логістичних витратах. На рівні виробничого підприємства логістична інфраструктура – це сукупність допоміжних і обслуговуючих підрозділів, які забезпечують умови для нормального функціонування виробничого процесу.

В умовах ринку покупця, який характеризується перевищенням пропозиції над попитом, конкуренцією серед продавців, саме вдосконалення логістичної інфраструктури є вагомим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства. Адже відсутність універсальних транспортних засобів, оптимізованих маршрутів доставки продукції, складських приміщень для зберігання продукції призводить до збільшення часу на виконання замовлення, зростання витрат на виробництво й логістичних витрат і відбивається на результатах діяльності підприємства.

Склад і розмір підрозділів логістичної інфраструктури залежить від обсягу й типу виробництва, номенклатури й асортименту продукції, що випускається, спеціалізації цехів основного виробництва.

Оцінювання результатів логістичної діяльності підприємства ТОВ «Прогрес-Інструмент». розглянемо через призму ефективності використання ним елементів логістичної інфраструктури (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Аналіз рівня розвитку логістичної інфраструктури підприємства

1. Транспортне господарство	Слабо розвинене
2. Складське господарство	Достатньо розвинене
3. Ремонтне господарство	Слабо розвинене
4. Інформаційне забезпечення	Високий рівень

Докладніше розглянемо логістичну інфраструктуру ТОВ «Прогрес-Інструмент».. Логістична інфраструктура підприємства складається з окремих структурних підрозділів, загальну схему яких та їх основні функції наведено на рис. 2.6. Підрозділи логістичної інфраструктури підприємства забезпечують вирішення наступних завдань: формування запасів, складування, транспортування, технічне обслуговування та ремонт засобів праці, пакування, інформаційне забезпечення системи управління матеріальними потоками.

Транспортний структурний підрозділ ТОВ «Прогрес-Інструмент». є слабо розвинутим і забезпечує пересування вантажів у відповідності до вимог виробничого процесу (внутрішньозаводське транспортування) та частково доставку готової продукції споживачам. Оскільки питома вага витрат на виконання транспортних операцій у собівартості продукції є досить значною, то основним завданням транспортного господарства є виконання поставленої мети при оптимізації транспортних витрат.

Складське господарство підприємства є достатньо розвинутим і забезпечує своєчасне постачання сировини, матеріалів, запасних частин для виробництва, якісне й оперативне обслуговування споживачів готової продукції. Від ефективності функціонування складського господарства

залежать ритмічність роботи підприємства, продуктивність машин та устаткування, своєчасність виконання замовлень споживачів.



Рисунок 2.6 - Функціональна схема підрозділів логістичної інфраструктури підприємства

Головними завданнями ремонтного господарства є підтримання засобів праці у належному стані, забезпечення надійності, безпеки використання, економічності тощо. На підприємстві здійснено автоматизацію техобслуговування і ремонту обладнання для служб ремонтно-механічного та ремонтно-енергетичного виробництв.

Застосування інформаційної логістики, під якою розуміється організація та використання систем інформаційного забезпечення виробничо-господарських процесів на підприємстві, забезпечує координацію та

планування щоденних операцій, контроль над ними, інтеграцію підрозділів логістичної інфраструктури та ін.

Таким чином, можна стверджувати, що успішний розвиток ключових компетенцій підприємства є важливим чинником забезпечення ефективної діяльності підприємства загалом.

В господарській практиці можна використовувати два підходи забезпечення достатнього рівня розвитку ключових логістичних функцій:

- 1) самостійна реалізація виконання логістичних бізнес-функцій за умови сформованої раціональної логістичної системи;
- 2) передача логістичних бізнес-функцій підприємства на виконання стороннім надавачам послуг тобто використання аутсорингу.

Економічний розвиток і пов'язана з ним конкуренція актуалізує освоєння нових інструментів управління, одним із яких стає аутсорсинг. Конкурентні позиції організації та подальший їх розвиток значною мірою залежать від ефективності прийнятих рішень в організаційному, економічному та стратегічному аспектах щодо аутсорсингу та дає змогу спрощувати організаційну структуру та організаційні процедури, оптимізувати структуру витрат та покращувати економічні результати, підвищувати маневреність внаслідок використання вивільненого потенціалу, концентруватися на стратегічних проблемах.

Аутсорсинг - це передача сторонній організації функціональних блоків, пов'язаних як і з основною, так і з допоміжною діяльністю.

Найпоширенішими в Україні функціями, що передаються на аутсорсинг є функції управління персоналом, фінансовий аудит та бухгалтерський облік, маркетингові дослідження, рекламні та PR-послуги, охорона, ІТ - забезпечення, адміністрування корпоративними інтернет-сайтами. Проте, останнім часом серед логістичних послуг, переданих на аутсорсинг, вагоме місце займають дистрибуція та складування.

Дуже великого розповсюдження за останніх кілька років набув аутсорсинг автоперевезень. Це зумовлено, насамперед, об'єктивними

передумовами прискореного, порівняно з іншими видами транспорту, розвитку автомобільного сектора. Це пояснюється:

- по-перше, розвитком ринку товарів і послуг,
- по-друге, зростанням фермерства, дрібного й середнього бізнесу,
- по-третє, великою маневреністю і гнучкістю автомобільного транспорту.

І це за умови, що в Україні близько 60% виробничих і транспортно-розподільних структур (зокрема й сільськогосподарський сектор), а також значна частина населених пунктів не мають інших комунікацій, крім автомобільних.

Отже, згідно проведеного аналізу, ключовою компетенцією підприємства ТОВ «Прогрес-Інструмент», яку можливо (за умови обґрунтування ефективності) передати на аутсорсинг, є збут.

Таким чином, з вищенаведеного аналізу випливає висновок, що аутсорингові відносини не тільки підтримують конкурентні переваги компанії, а й самі є сучасною моделлю підприємництва, котра може забезпечити нові додаткові конкурентні переваги підприємству. При цьому головне джерело нових переваг – використання ресурсів (матеріальних, фінансових, інтелектуальних) інших компаній по реалізації інфраструктурних функцій підприємства для досягнення успіху на своєму сегменті ринку за рахунок ефективного використання базових функцій.

З ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПРОГРЕС-ІНСТРУМЕНТ»

3.1. Прийняття управлінського рішення щодо аутсорсингу ключових логістичних функцій підприємства

Важливим чинником в обґрунтуванні управлінських рішень щодо використання аутсорсингу в логістиці підприємства є методичні підходи прийняття рішення.

Цілі контрактного аутсорсингу становлять модифікацію загальних цілей аутсорсингу. Ця модифікація пов'язана з концентрацією на інтересах головного підприємства. Цілі аутсорсингових партнерів, незалежних від підприємства-матері, будуть братися до уваги в процесі детальних переговорів.

У конкретних ситуаціях ці цілі повинні бути уточнені і визначені по можливості кількісними параметрами. Детальне встановлення цілей контрактного аутсорсингу має велике значення для перебігу процесу підготовки і прийняття аутсорсингових рішень, а також дає можливість об'єктивної оцінки їх наслідків. Цей аутсорсинг веде до розвитку контрактних структур господарської діяльності. Досягнення його цілей повинно призводити до максимального використання різних переваг, пов'язаних із цією формою структур господарської діяльності (табл. 3.1).

Важливим аргументом, який переконує на користь заходів контрактного аутсорсингу, є якість послуг, що надаються аутсорсинговим партнером. Вона буде, принаймні, на початковому періоді, конфронтована з рівнем власної діяльності і у випадку критичної оцінки може становити аргумент проти схвалення інших виокремлень.

Таблиця 3.1. - Переваги застосування контрактних структур господарської діяльності

Вид переваг	Визначення	Оцінювання переваг
Спеціалізація	Концентрація на діяльності, у сфері якої підприємство має досвід.	Спеціалізація пов'язується з конкретними економічними вигодами. У випадку концентрації на діяльності, у сфері якої підприємство є високоефективним, сукупна додана вартість максимізується. Це є результатом економії масштабу.
Ринкова дисципліна	Ідентифікація умов, у яких надавач доручення є незалежним від виконавця і може співпрацювати з ним на підставі контракту.	Ринкова дисципліна забезпечує багато вигод і уможлиблює концентрацію діяльності на вихідних величинах (продуктах), а не на вхідних величинах, змушує до конкуренції між постачальниками послуг, уможлиблює вибір постачальників послуг, упроваджує інноваційні методи праці.
Еластичність	Здатність пристосування масштабу і діапазону діяльності до умов функціонування.	Мережа малих підприємств, пов'язаних із їх клієнтами на підставі контрактів, може пристосуватися швидше і при нижчих витратах до змінних вимог по відношенню до великих організаційно інтегрованих підприємств.
Заощадження витрат	Нижчі витрати використання засобів постачальників послуг по відношенню до витрат реалізації діяльності власними силами.	Міжнародні дослідження виявляють істотні заощадження витрат (в середньому на 20%), які досягаються в результаті контрактної взаємодії без зниження якості.

У випадку реалізації багатьох заходів контрактного аутсорсингу слід розпочати виокремлення від менш важливих видів діяльності з меншим діапазоном (через мінімізацію ризику), які гарантують очевидні, швидкі результати (з метою отримання підтримки для виокремлень).

Контрактне виокремлення діяльності зі структури підприємства на думку автора реалізується поетапно. Цей процес складається з наступних етапів: ініціатива виокремлення, прийняття рішення про проведення досліджень можливості виокремлення, дослідження і планування виокремлення, прийняття попереднього рішення про виокремлення, вибір виду та форми аутсорсингу, вибір партнерів і переговори про угоду, прийняття остаточного рішення про виокремлення, впровадження, детальний опис яких поданий в табл. 3.2.

Дослідження доцільності і можливості виокремлення мають стратегічний характер. Тому важливим є визначення категорії «стратегічна податливість виокремлення».

Під стратегічною податливістю виокремлення ключових компетенцій підприємства розуміється рівень доцільності передачі підприємством певної частини своїх логістичних функцій на аутсорсинг під впливом певних чинників. Згідно з принципами стратегічного аналізу ці чинники можна поділити на дві групи: зовнішні і внутрішні.

Залежність стратегічної податливості виокремлення логістичних функцій підприємства під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників можна записати таким чином:

$$\begin{aligned} X_i &= f(x_i) \\ Y_i &= g(y_i), \end{aligned} \quad (3.1)$$

де X_i – стратегічна податливість виокремлення i -ої логістичної функції підприємства під впливом внутрішніх чинників;

Y_i – стратегічна податливість виокремлення i -ої логістичної функції підприємства під впливом зовнішніх чинників;

x_i – сукупність внутрішніх чинників виокремлення i -ої логістичної функції;

u_i – сукупність зовнішніх чинників виокремлення i -ої логістичної функції.

Таблиця 3.2. - Етапи впровадження контрактного аутсорсингу

Етапи	Мета	Документація
Ініціатива контрактного виокремлення	<ul style="list-style-type: none"> Ініціювання виокремлень 	<ul style="list-style-type: none"> План реструктуризації Заявки ініціативи виокремлення (письмові, усні) Пропозиції послуг Ухвала правління у справі створення комісії з виокремлень
Прийняття рішення про проведення досліджень можливості виокремлення	<ul style="list-style-type: none"> Прийняття або відкидання ініціативи виокремлення Визначення форми виокремлення Створення колективу проектування і впровадження 	<ul style="list-style-type: none"> Позиція комісії з виокремлень і/або рішення правління
Дослідження і планування виокремлення	<ul style="list-style-type: none"> Дослідження доцільності і можливості виокремлення Аналіз витрат і результатів Складання списку потенційних аутсорсингових партнерів План внутрішніх змін 	<ul style="list-style-type: none"> Висновок про виокремлення
Прийняття попереднього рішення про виокремлення	<ul style="list-style-type: none"> Попереднє схвалення виокремлення Складання так званого «короткого списку» аутсорсингових партнерів Створення команди з переговорів Виділення засобів на подальші роботи над виокремленнями 	<ul style="list-style-type: none"> Позиція комісії з виокремлень і рішення правління
Вибір партнерів аутсорсингу, а також переговори щодо угоди	<ul style="list-style-type: none"> Вибір аутсорсингових партнерів, які виконують сформульовані вимоги Переговори щодо аутсорсингової угоди 	<ul style="list-style-type: none"> Обґрунтування вибору аутсорсингового партнера Проект аутсорсингової угоди Проект додаткових установок
Прийняття кінцевого рішення про виокремлення	<ul style="list-style-type: none"> Остаточне схвалення або відмова від виокремлення Схвалення аутсорсингової угоди Надання засобів, необхідних для реалізації виокремлення 	<ul style="list-style-type: none"> Рішення правління Графік виокремлення
Впровадження виокремлення	<ul style="list-style-type: none"> Впровадження виокремлення та його забезпечення 	<ul style="list-style-type: none"> Документація впровадження Звіт про реалізацію виокремлення

Використання поняття «стратегічна податливість виокремлення і-ої логістичної функції підприємства під впливом внутрішніх чинників» дає можливість оцінити готовність підприємства до передачі логістичних функцій на аутсорсинг.

Зовнішні чинники стосуються обставин, не пов'язаних безпосередньо з виокремлювальною діяльністю, які відбуваються в оточенні підприємства-матері, проте мають істотний вплив на результативність і ефективність виокремлення. До найважливіших зовнішніх чинників, які обумовлюють контрактне виокремлення, можна зарахувати:

- величину ринку аутсорсингових послуг;
- розвиток ринку аутсорсингових послуг;
- стабільність ринку аутсорсингових послуг;
- інтенсивність конкуренції на ринку аутсорсингових послуг;
- рівень ноу-хау, представлений учасниками ринку аутсорсингових послуг;
- рівень якості аутсорсингових послуг;
- рівень цін аутсорсингових послуг;
- терміновість аутсорсингових послуг;
- еластичність пропозиції аутсорсингових послуг;
- схильність аутсорсингових партнерів до партнерської співпраці.

Слід підкреслити, що обговорюваний набір чинників не є закритим. У залежності від обставин він може бути модифікованим, тобто звужуватися або розширюватися. Основним принципом вибору сукупності зовнішніх чинників є конкретна ситуація, яка досліджується.

Друга група чинників, які піддаються дослідженню, є внутрішні чинники. Вони пов'язані з обставинами ведення діяльності в структурі підприємства-матері. До головних внутрішніх чинників, які обумовлюють контрактне виокремлення, можна віднести:

- значення виокремлювальної діяльності для ключової діяльності підприємства-матері;

- зв'язок виокремлювальної діяльності з іншими функціями підприємства;
- діапазон і докладність контролю виокремлювальної діяльності;
- вплив виокремлювальної діяльності на імідж підприємства;
- рівень і структура витрат ведення діяльності в рамках підприємства;
- діапазон організаційних змін материнського підприємства, які є наслідком виокремлення;
- витрати і кошти, пов'язані з виокремленням;
- забезпечення захисту торгівельної таємниці;
- схвалення виокремлення працівниками підприємства;
- можливість зміни аутсорсингового партнера.

Чим більше значення має виокремлювальна діяльність для ключової діяльності підприємства, тим меншою є податливість на виокремлення. Аналогічно, чим більш інтенсивними є зв'язки виокремлювальної діяльності з іншими функціями підприємства, тим меншою є податливість діяльності на виокремлення.

Оцінка зовнішніх і внутрішніх чинників контрактного виокремлення розпочинається збором інформації, яка стосується тих чи інших чинників. На підставі цієї інформації здійснюється якісна оцінка, а її результати можуть бути потім використані для складання кількісної оцінки податливості на виокремлення. Ця процедура реалізується за допомогою методу бального зваженого аналізу.

Кількісна оцінка стратегічної податливості виокремлення i -ої логістичної функції підприємства визначається через розрахунок сумарних оцінок зовнішніх і внутрішніх чинників виокремлення з використанням таких формул:

$$f(x_i) = \sum_{i=1}^k w_i * p_i ,$$

та

$$g(y_i) = \sum_{i=1}^n w_i * p_i , \quad (3.2)$$

де w_i – вага i -го критерію (чинника);

p_i – оцінка i -го критерію;

k, n – сукупності зовнішніх і внутрішніх чинників виокремлення.

Застосування у кількісній оцінці ваги окремих чинників дозволяє адаптувати аналіз до конкретних ситуацій і дає змогу провести його за допомогою спеціальних формулярів. Більша зважена оцінка окремих груп чинників, які впливають на виокремлення (зовнішніх і внутрішніх) забезпечує розрахунок сумарної оцінки впливу цих груп чинників на виокремлення.

Скориставшись даним підходом розрахуємо кількісну оцінку стратегічної податливості виокремлення компетенції дистрибуції (транспортування) на ТОВ «Прогрес-Інструмент»..

Зведення сумарних оцінок здійснюється за допомогою матриці оцінки стратегічної податливості на виокремлення логістичних бізнес-функцій підприємства, використовуючи портфельний графік (рис. 3.1).

Позиція у верхній правій частині портфельного графіку (над діагоналлю) означає податливість на контрактне виокремлення. Ця податливість зменшується в міру наближення до нижнього, лівого кута. Висновки, які стосуються виокремлення, що випливають із аналізу, слід трактувати, як орієнтирні. Кінцеве рішення про виокремлення повинно спиратися на детальних ринкових і операційних аналізах.

Як видно з рис. 3.1 компетенція дистрибуції для ТОВ «Прогрес-Інструмент». є податливою на виокремлення.

Приймаючи рішення про виключення логістичної функції зі сфери діяльності підприємства, слід пам'ятати, що критерій зменшення витрат є одним із багатьох елементів, які слід розглядати. Проте рішення про аутсорсинг повинно бути підтримане іншими аргументами, не обов'язково пов'язаними з витратами діяльності.

Отже, наголошуємо, що зменшення витрат є одним із важливих критеріїв прийняття аутсорсингових рішень, але не єдиним. Тим не менше, аналіз витрат є важливим елементом досліджень і являється базою прийняття аутсорсингового рішення.

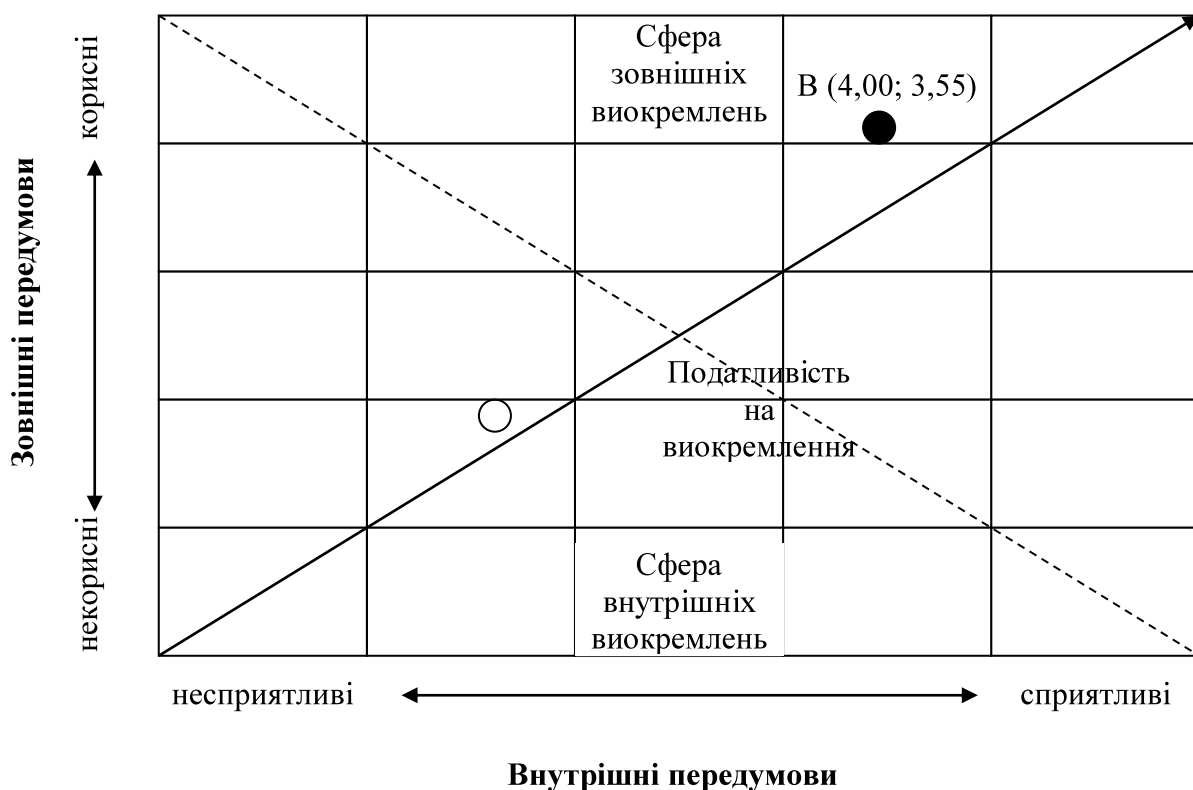


Рисунок 3.1. - Матриця оцінки стратегічної податливості на виокремлення логістичних компетенцій ТОВ «Прогрес-Інструмент»

Чим більш комплексною, однорідною й автономною є виокремлювальна діяльність, тим більшими є можливості повного визначення витрат цієї діяльності.

Отже, аутсорсинг є методом зменшення витрат при умові їх повної ідентифікації, а кінцевою метою процесу аутсорсингу є доведення до мінімуму внутрішніх витрат, пов'язаних із даною логістичною компетенцією підприємства.

3.2. Обґрунтування наданих пропозицій щодо використання логістичного аутсорсингу у збутовій діяльності

Використання підприємством інструментів, послуг, пропонуєваних спеціалізованими партнерами (наприклад, логістичними операторами,

субвиконавцями) виникає з бажання досягнення кращих результатів і змоги концентрування на ключовій бізнес-діяльності.

Упровадження багатьох таких концепцій управління на підприємствах як:

- *Lean Management* (схуднення структур і схудле виготовлення);

- *Shrinking* (стискання організації);

- *Delaying* (обмеження рівнів управління);

- *Outplacement* (перенесення реалізації функції або процесу поза підприємством

використовує аутсорсинг як інструмент досягнення складних стратегічних цілей.

Як було уже зазначено, практика застосування аутсорсингу забезпечує багато переваг:

орієнтація до виключення постійних витрат,

підвищення якості і скорочення часу реалізації,

схуднення організації,

використання потенціалу партнера для зміцнення власної конкурентної позиції,

вивільнення капіталів, потрібних під інвестиції,

диверсифікація ризику,

можливість ринкової експансії і багато інших.

На сучасному етапі передача підприємствами частини своїх логістичних бізнес-функцій на аутсорсинг є актуальною. І тому постає завдання з'ясування передумов його впровадження.

Незважаючи на численні погляди і розбіжність думок, принципово усі згодні з тим, що об'єктивною передумовою впровадження аутсорсингової концепції була і надалі залишається можливість зниження витрат підприємства. Отже, виникає необхідність з'ясування цінових передумов аутсорсингу на ринку логістичних послуг. Адже ціна є інструментом зустрічі продавця і покупця логістичної послуги.

Застосування логістичного аутсорсингу може розтягуватися на багато інших стратегічних рішень підприємства, пов'язаних із категорією ціни. До них слід віднести передусім:

- конструювання логістичної системи підприємства;
- організацію співпраці у ланцюгу (мережі) поставок;
- формування логістичного обслуговування клієнта;
- вибір логістичної стратегії;
- вибір цінової стратегії підприємства;
- закупівля логістичних послуг.

Вплив логістичних витрат на ціну виробу можна представити у формі двох блоків чинників (рис. 3.2).

Перший із них стосується властивостей продукції, а другий – логістичних процедур. Сировина, напівфабрикати і готові вироби чим є дорожчими, а також мають меншу транспортно-логістичну податливість, тим генерують більші витрати, а також є більш схильними до охоплення аутсорсингом.

Другий блок стосується логістичних процедур, які мусять бути виконані. Їх кількість, а також ступінь складності, також через витрати, впливає на ціну виробу, а у багатьох випадках схиляє до застосування аутсорсингу.

Отже, бачимо, що логістичний аутсорсинг пов'язаний не лише із цінами логістичних послуг, але опосередковано також із цінами виробів, які виготовляються і ці зв'язки отримують форму системи багатофункціональних залежностей. Тим самим знання цінової проблематики обумовлює прийняття відповідних рішень, у тому числі й тих, які конкретно стосуються діапазону і характеру застосування аутсорсингу.

Зв'язки витрат і цін із логістичним аутсорсингом мають складний характер. Те, що є ціною того, хто виконує послугу, стає витратою того, хто доручає, а в одному і другому випадку маємо справу з логістичними витратами, що ілюструє рис. 3.3.

Ця залежність очевидна і не є специфічною для логістики. Якщо можна купити послугу за ціною, нижчою від витрат її виготовлення у власній сфері, то

у ситуації, коли немає специфічних перешкод, слід застосувати аутсорсинг. Такий підхід є тим більш раціональним, що часто окрім вигоди у зниженні витрат підприємства, можна паралельно отримати й інші вигоди.

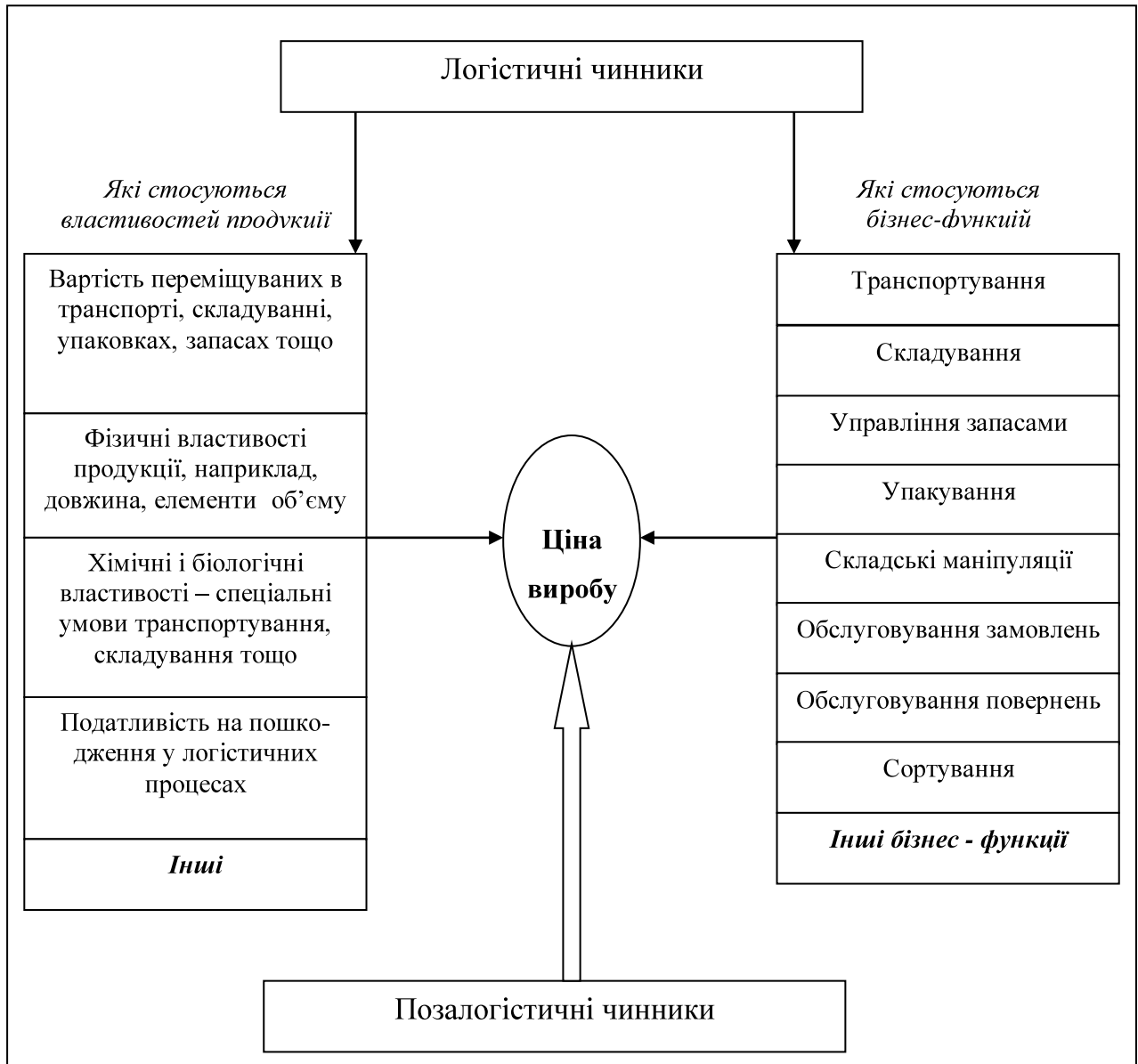


Рисунок 3.2. - Вплив логістичних витрат на ціну продукції підприємства

У практиці господарської діяльності підприємств рішення про передачу частини логістичних бізнес-функцій на аутсорсинг приймається з урахуванням методики обґрунтування витратно-цінових залежностей на основі розрахунку таких кількісних параметрів, як поріг прийняття рішень (ППР).

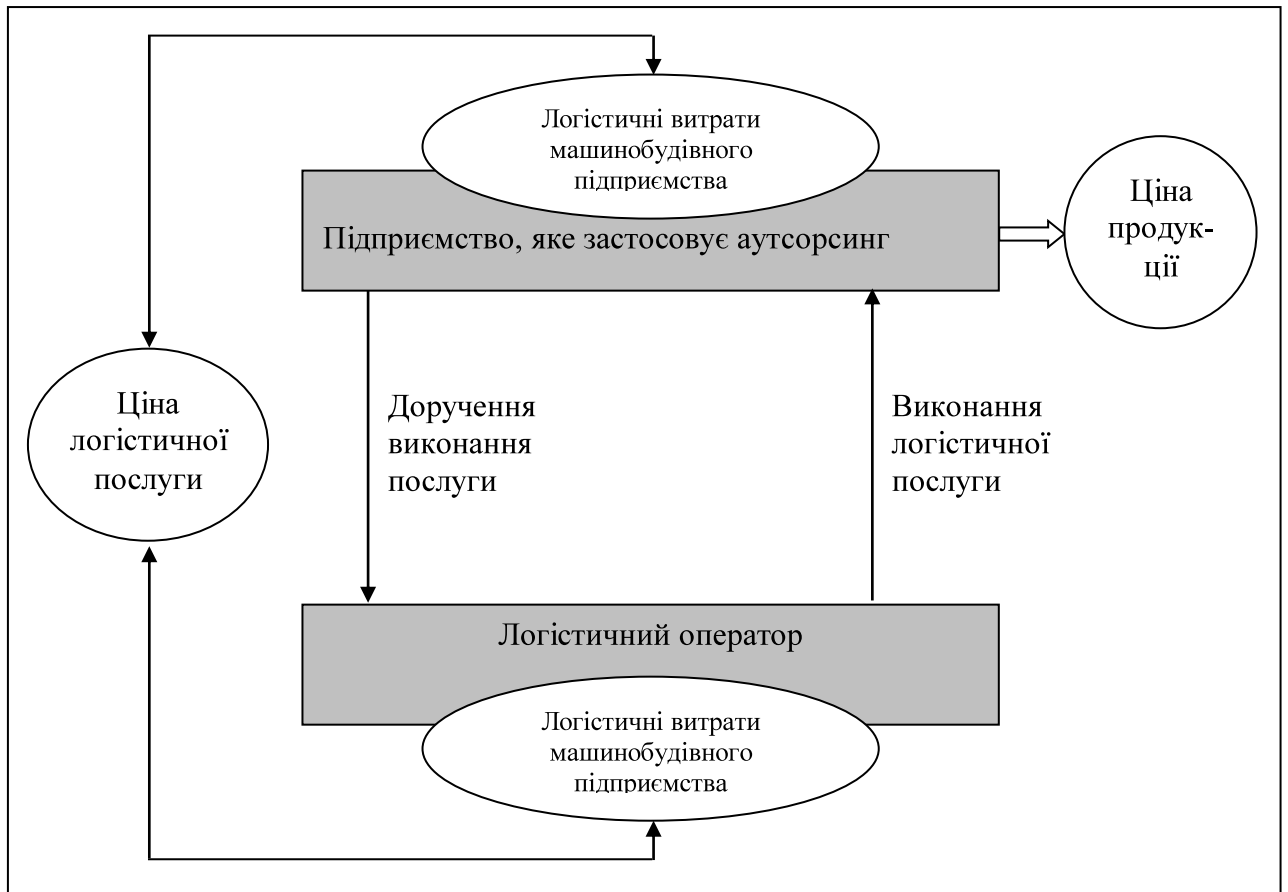


Рисунок 3.3. - Витратно-цінові залежності у логістичному аутсорсингу

Поріг прийняття рішення (величина продажу) реалізації у власній сфері логістичного обслуговування може бути отриманий через прирівняння повних витрат (постійні витрати - V_{Π}' і змінні витрати - V_3') аутсорсингу і повних витрат реалізації у власній сфері (постійні витрати - V_{Π} і змінні витрати - V_3):

$$V_{\Pi}' + V_3' * O_p = V_{\Pi} + V_3 * O_p, \quad (3.3)$$

Вартість порога прийняття рішення на підставі вищенаведеного рівняння розраховується за формулою:

$$O_p (\text{ППР}) = (V_{\Pi} - V_{\Pi}') / (V_3' - V_3), \quad (3.4)$$

де V_{Π}' - витрати постійні за умови використання аутсорсингу логістичних функцій;

V_3' - витрати змінні за умови використання аутсорсингу логістичних функцій;

$V_{\text{п}}$ - витрати постійні за умови власної реалізації логістичних функцій;

V_3 - витрати змінні за умови власної реалізації логістичних функцій;

O_p - обсяг реалізації.

Для підвищення ефективності господарської діяльності ТОВ «Прогрес-Інструмент». на основі проведених розрахунків було запропоновано дистрибуцію продукції підприємства передати на аутсорсинг спеціалізованому підприємству.

На основі витрат на збут по ТОВ «Прогрес-Інструмент». результуюче зведення даних витрат власної реалізації продукції та аутсорсингу представлено в табл. 3.3.

Виходячи із даних табл. 3.3 та використовуючи формули 3.3 та 3.4., розрахуємо величину ППР, яка дозволить обґрунтувати доцільність прийняття рішення про передачу дистрибуції продукції ТОВ «Прогрес-Інструмент». на аутсорсинг:

$$\text{ППР} = (2032 - 1468,04) / (2,726 - 2,525) = 28000 \text{ комплектів.}$$

Беручи до уваги розрахунки, можна констатувати, що поріг прийняття рішення про аутсорсинг за даних умов для ТОВ «Прогрес-Інструмент». дорівнює 28000 комплектів. Передача реалізації продукції підприємства на аутсорсинг дозволить отримати річну економію у розмірі 340-380 тис. грн.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра поставлено та вирішено актуальне завдання щодо обґрунтування ефективності рішень у сфері управління збутовою діяльністю ТОВ «Прогрес-Інструмент».

Отримані результати дозволяють зробити наступні висновки:

Необхідність розвитку конкурентних форм господарювання для української економіки набуває особливої актуальності, оскільки ринкове середовище вимагає від підприємств використання нових видів інструментів, які б забезпечували їм адаптування до умов функціонування. І саме у цих умовах виживають і досягають максимальних успіхів ті, хто здійснює свою господарську діяльність найбільш ефективним способом, досягаючи зниження операційних витрат при збереженні високої якості товарів і послуг.

Однією з найбільш популярних на сучасному етапі моделей бізнесу є аутсорсинг. Делегування виконання частини своїх ключових функцій дає можливість підприємству концентруватися на ключових компетенціях, що є ефективним інструментом ринкової трансформації промислової кооперації і тим самим забезпечує йому конкурентні переваги. Перехід до аутсорсингової моделі організації діяльності підприємств зумовлений, перш за все, тим, що динамічне і невизначене ринкове середовище висуває нові управлінські завдання, вирішення яких потребує ринкової реконструкції всіх структурних елементів і підсистем управління підприємством із метою безперервної адаптації до зовнішніх і внутрішніх змін

За результатами аналізу показників економічної ефективності ТОВ «Прогрес-Інструмент» економічний стан підприємства оцінюється як задовільний, але у досліджуваного підприємства наявні резерви збільшення чистого прибутку за рахунок зменшення загальних витрат. Значення показників, що характеризують фінансовий стан підприємства, знаходяться в межах нормативів.

За результатами аналізу логістичної діяльності ТОВ «Прогрес-Інструмент». можна констатувати, що в організаційній структурі підприємства відділ логістики є виокремленим. При побудові логістичної системи підприємства використовувались такі принципи: узгодженість дій; націленість на інтегральну ефективність; функціональність взаємодії; досягнення синергічного ефекту. З існуючих двох варіантів управління матеріальними потоками діяльність підприємства ТОВ «Прогрес-Інструмент». характеризується штовхаючою системою (*push system*), що є характерним для традиційних методів організації виробництва. Внутрішньовиробничою системою ТОВ «Прогрес-Інструмент». є система MRP. Підприємство використовує систему з постійним (фіксованим) рівнем запасу. На ТОВ «Прогрес-Інструмент». можна виділити зовнішній і внутрішній, вхідний і вихідний матеріальні потоки.

Логістична інфраструктура ТОВ «Прогрес-Інструмент». складається з окремих структурних підрозділів. Підрозділи логістичної інфраструктури підприємства забезпечують вирішення наступних завдань: формування запасів, складування, транспортування, технічне обслуговування та ремонт засобів праці, пакування, інформаційне забезпечення системи управління матеріальними потоками. Виявлено, що транспортний структурний підрозділ підприємства є слабо розвинутим і не завжди на достатньому рівні забезпечує пересування вантажів у відповідності до вимог виробничого процесу та частково доставку готової продукції споживачам. Отже, згідно проведеного аналізу, ключовою компетенцією підприємства ТОВ «Прогрес-Інструмент»., яку можливо (за умови обґрунтування ефективності) передати на аутсорсинг, є дистрибуція.

Попереднім етапом прийняття управлінського рішення передачі логістичних функцій на аутсорсинг запропоновано використовувати оцінку готовності підприємства до передачі логістичних функцій. Кількісна оцінка стратегічної податливості виокремлення логістичної функції підприємства визначається через розрахунок сумарних оцінок зовнішніх і внутрішніх

чинників виокремлення. Скориставшись цим підходом у кваліфікаційній роботі розраховано кількісні оцінки стратегічної податливості виокремлення дистрибуції (транспортування) на ТОВ «Прогрес-Інструмент». Як показали проведені розрахунки, транспортування для підприємства є податливим на виокремлення, то реалізація цього факту може усунути проблему виконання транспортних послуг.

Запропоновано удосконалити процес прийняття рішення про використання аутсорсингу в господарській діяльності підприємства через розрахунок порога прийняття рішень (ППР). Розрахунок цього показника дозволяє провести порівняльний аналіз витрат аутсорсингу реалізації ключових функцій та власної їх реалізації з урахуванням послідовних порогів рентабельності і обсягів продажу, що становить поріг для прийняття рішень про реалізацію операції у власній сфері. Отже, розрахунки порогу прийняття рішення свідчать, що після прогнозування обсягів продажів на наступний період для ТОВ «Прогрес-Інструмент». більш оптимальним варіантом є передача дистрибуції своєї продукції на аутсорсинг. Використання аутсорсингу в цій сфері діяльності підприємства дозволить отримати річну економію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Огієнко С.О. Аналіз теоретичних підходів щодо визначення сутності збутової діяльності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 18. С. 170-177. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Ogiyenko-S.-O..pdf> (дата звернення: 13.05.2025)
2. Волосов А.М., Михайлова О.В. Витрати збутової діяльності підприємства: категоріальні аспекти. *Грааль науки*. 2023. № 23. С. 36-43. URL: <https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/article/view/1649/1669> (дата звернення: 16.05.2025)
3. Глебова А. Сучасні моделі організації електронної комерції: теоретичний аспект. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 16. С.144-150. URL: <https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/1929/1586> (дата звернення: 16.05.2025)
4. Олєфіренко О.М. Теоретичні основи визначення інструментів та каналів збуту продукції промислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2015. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5848> (дата звернення: 16.05.2025)
5. Кулиняк І.Я. Кошик О.В. Збут товарів та послуг: сутність та чинники впливу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 464-468. URL: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/98.pdf> (дата звернення: 21.05.2025)
6. Балдинюк В.М. Управління ризиками господарської діяльності підприємства та шляхи їх зниження. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: https://www.researchgate.net/publication/376568372_UPRAVLINNA_RIZIKAMI_GOSPODARSKOI_DIALNOSTI_PIDPRIEMSTVA_TA_SLAHI_IH_ZNIZENNA (дата звернення: 23.05.2025).
7. Заїчко І.В. Богріновцева Л.М. Фінансовий менеджмент в системі

забезпечення діяльності збутових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1933/1861> (дата звернення: 30.05.2025).

8. Зернюк О.В. Ігнатенко В.О. Логістичний аналіз управління збутовою діяльністю промислового підприємства. *Економіка і регіон*. 2015. № 5. С. 60-65.

9. Терент'єва Н. В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2016. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_2_19 (дата звернення: 02.05.2025)

10. Скопенко Н. С., Когут О. О. Теоретичні та практичні аспекти забезпечення стійкого розвитку підприємств в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9869> (дата звернення: 07.05.2025).

11. Дячун О. Функції управління збутом на підприємстві. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 1 (26). С. 69-76. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22dodznp.pdf> (дата звернення: 12.05.2025).

12. Корпан Н.В. Рубаха М.В. Актуалізація проблем фінансового планування на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 459-465. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/79.pdf (дата звернення: 05.05.2025).

13. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Токмакова І.В. Стратегічне управління підприємством: Конспект лекцій: У 4 ч. Харків: УкрДУЗТ, 2015. Ч.3 42 с

14. Завгородній К.В. Становлення логістичного аутсорсингу як інструменту управління регіональними трансформаціями. *Науковий вісник Херсонського державного університету Випуск 21. Частина 1*. 2016. С. 96-99.

15. Красношарпа В.В., Трохимець І.І. Аутсорсинг та його застосування на підприємствах України. *Ефективна економіка*. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4097>. (дата звернення: 12.05.2025).

16. Логістичний аутсорсинг. URL: <https://tsl.kname.edu.ua/index.php/en/8-glavnaya/26-logistic-outsourcing>. (дата звернення: 12.05.2025).
17. Іртищева І.О., Завгородній К.В. Обґрунтування стратегій регіональних трансформацій на основі логістичного аутсорсингу. *Economy and Management: Modern Transformation in the Age of Globalization: International scientific-practical conference Part II*, March 24, 2017. Klaipeda, Lithuania: Baltija Publishing, 2017. С. 34-36.
18. Вернюк Н.О., Новак І.М., Школьний О.О. Логістичний аутсорсинг як чинник глобальних конкурентних переваг. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №7. С. 184-193.
19. Попова Н.В. Транспортно-логістична система: дефініція та складові. *Бізнес Інформ*. 2016. № 1. С. 169–174.
20. Соколова О.Є. Теоретико-методологічні основи формування транспортно-логістичної системи України. URL: <http://jrnl.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/182/173>. (дата звернення: 15.05.2025).
21. Савенко О. А., Пальчик І. М., Вороніна В. Р. Теоретичні основи виробничо-збутової діяльності підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 3. С. 44–49.
22. Дячун О. Функції управління збутом на підприємстві. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 1 (26). С. 69-76. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22>
23. Гринько, Т., Гвініашвілі, Т., Сотула, В. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, 2023. №51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2455/2374> (дата звернення: 26.04.25).

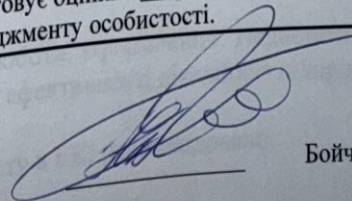
Відгук на кваліфікаційну роботу
студентки групи 073-21-2

на тему: Белобородової Дар'ї Дмитрівни
Обґрунтування управлінських рішень у сфері збутової діяльності
підприємства

- 1) Актуальність роботи обумовлена тим, що обґрунтування управлінських рішень у сфері збутової діяльності підприємства передбачає теоретичне обґрунтування та розробку управлінських рішень для підвищення ефективності збуту. Ключовим є розробка оптимальної системи збутової діяльності, що досягається шляхом спільної реалізації стратегічних і тактичних управлінських рішень. Дослідження показують, що об'єктом розроблення виступає саме збутова діяльність підприємства, а мета роботи – покращення показників продажу та загальної ефективності.
- 2) Белобородова Д.Д. показала середній рівень концептуальних знань та володіння станом питання, що характеризується наявністю певних неточностей. При цьому має місце критичне осмислення основних теорій, принципів, методів і понять у професійній діяльності менеджера, що характеризується використанням комплексу взаємодоповнюючих методів дослідження: структурно - системний підхід, методи наукового пізнання, аналізу і синтезу, статистичного аналізу, економічного аналізу, графічної інтерпретації, порівняння, узагальнення.
- 3) Бакалавр проявила вміння виявляти проблеми, формулювати гіпотези та розв'язувати проблеми, обирати адекватні методи та інструментальні засоби, збирати та логічно й зрозуміло інтерпретувати інформацію, використовувати інноваційні підходи до вирішення завдань в практичній діяльності з не грубими помилками.
- 4) Студентка виявила достатній рівень володіння проблематикою галузі професійної діяльності менеджера.
- 5) При цьому мова написання роботи є точною, логічною та виразною. Думки викладено послідовно, наявні логічні власні судження та доречна аргументація.
- 6) Відмічається доречна комунікаційна стратегія.
- 7) Белобородова Д.Д. показала достатній рівень автономності та відповідальності, наявні вміння управляти комплексними діями або проектами, достатній рівень відповідальності за прийняття рішень у непередбачуваних умовах; середній рівень відповідальності за професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб.

Кваліфікаційна робота в цілому заслуговує оцінки «добре».
Добре володіння компетенціями менеджменту особистості.

Керівник кваліфікаційної роботи
д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту



Бойченко М.В.

Рецензія на кваліфікаційну роботу
студентки групи 073-21-2

Белобородової Дар'ї Дмитрівни

на тему: Обґрунтування управлінських рішень у сфері збутової діяльності підприємства

Актуальність постановки і розроблення завдань. Однією з найбільш популярних на сучасному етапі моделей бізнесу є аутсорсинг. Делегування виконання частини своїх ключових функцій дає можливість підприємству концентруватися на ключових компетенціях, що є ефективним інструментом ринкової трансформації промислової кооперації і тим самим забезпечує йому конкурентні переваги. Перехід до аутсорсингової моделі організації діяльності підприємств зумовлений, перш за все, тим, що динамічне і невизначене ринкове середовище висуває нові управлінські завдання, вирішення яких потребує ринкової реконструкції всіх структурних елементів і підсистем управління підприємством із метою безперервної адаптації до зовнішніх і внутрішніх змін. Все це й обумовило вибір теми дослідження.

Обґрунтованість висновків і пропозицій. Висновки, що наведені в кваліфікаційній роботі достатньо обґрунтовані

Участь студента у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення / ідеї/ методики. Белобородова Дар'я Дмитрівна приймала активну участь у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення та методики.

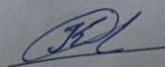
Вміння студента чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його. Белобородова Д.Д. показала високе вміння чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його у відповідності до діючих методичних рекомендацій.

Недоліки щодо змістовної частини роботи, оформлення. Недостатньо уваги приділено прогнозуванню показників ефективності діяльності підприємства.

Висновок щодо рекомендації до захисту в ЕК: рекомендовано.

Рецензент

Робота рекомендована до захисту
доценті кафедри
ЕЕК



Д. Д. Кабаненко