

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

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студента Калініченко Валентина Валерійовича

академічної групи 073-20-6

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері логістики постачання
(за матеріалами ТОВ «Арт-Пром»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Харін С.А.			

Рецензент				
-----------	--	--	--	--

Нормоконтролер	Харін С.А.			
----------------	------------	--	--	--

Дніпро
2024

ЗАТВЕРДЖЕНО:
завідувач кафедри менеджменту

_____ Швець В.Я.
(підпис)
« 20 » травня 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

студенту Калініченко В.В. академічної групи 073-20-6
спеціальності 073 Менеджмент
на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері логістики постачання
(за матеріалами ТОВ «Арт-Пром»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 27 травня 2024 р. № 474-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні засади формування логістики постачання	20.05.2024 р. – 28.05.2024 р.
Аналітичний	Аналіз діяльності ТОВ «АРТ-ПРОМ» в умовах конкурентного середовища	29.05.2024 р. – 10.06.2024 р.
Рекомендаційний	Розробка заходів щодо вибору оптимального постачальника підприємства	11.06.2024 р.– 20.06.2024 р.

Завдання видано _____ Харін С.А.
(підпис керівника)

Дата видачі « 20 » травня 2024 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 21 » червня 2024 року

Прийнято до виконання _____ Калініченко В.В.
(підпис студента)

ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретичні засади формування логістики постачання	6
1.1 Сутність логістики та логістичних операцій	6
1.2 Формування логістичної системи підприємства	9
1.3 Процес формування логістики постачання на підприємстві	13
2 Аналіз діяльності ТОВ «АРТ-ПРОМ» в умовах конкурентного середовища	22
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Арт-Пром»	22
2.2 Аналіз факторів конкурентного середовища, що впливають на діяльність ТОВ «Арт-Пром»	27
2.3 Економічний аналіз показників діяльності ТОВ «Арт-Пром»	48
3 Розробка заходів щодо вибору оптимального постачальника підприємства	55
3.1 Обґрунтування моделі вибору постачальника	55
3.2 Оптимізація логістики постачання у ТОВ «Арт-Пром»	59
Висновки	63
Перелік джерел посилання	70

ВСТУП

Логістичні операції у сучасній економіці мають велике значення, оскільки вони відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного ланцюга постачання, що дозволяє компаніям задовольняти потреби споживачів вчасно та ефективно. Логістика сприяє зниженню витрат на зберігання і перевезення товарів, оптимізує розподіл ресурсів і забезпечує гнучкість у виробництві та постачанні. З розвитком глобалізації та зростанням обсягів торгівлі, постачальні ланцюги стають більш складними. Логістика допомагає зменшити ризики та забезпечує стійкість у виробництві та постачанні. Висока точність та керованість процесами логістики допомагають підвищити конкурентоспроможність підприємств і сприяють сталому економічному розвитку.

Сучасний стан національної економіки в умовах війни РФ проти України характеризується негативними тенденціями у всіх сферах, і сфера міжнародного бізнесу не є винятком. Хоча причини цього зрозумілі, необхідно зосередити увагу на пошуку можливостей для відновлення економіки в цілому та діяльності вітчизняних підприємств зокрема. У цьому контексті активізація впровадження логістичної концепції в діяльність українських підприємств може забезпечити їх життєздатність у поточний час і нарощування потенціалу на майбутнє.

В умовах кризи гостро відчувається потреба в нових ринкових механізмах, спрямованих на економію витрат підприємств. Основним інструментом в економіці, який дає позитивні результати щодо економії витрат є логістика, а основним проявом її на практиці є формування системи логістики підприємства. Ефективне формування системи логістики є важливим кроком для покращення основних показників діяльності підприємств та зниження загальних витрат.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування управлінських рішень у

сфері логістики постачання.

Для досягнення мети в кваліфікаційній роботі вирішенні такі завдання:

- дослідити теоретичні основи сутності логістики та логістичних операцій;
- встановити особливості формування логістичної системи підприємства;
- розглянути процес формування логістики постачання на підприємстві;
- ознайомитися з загальною характеристикою підприємства ТОВ «Арт-Пром»;
- виконати аналіз факторів конкурентного середовища, що впливають на діяльність ТОВ «Арт-Пром»;
- провести економічний аналіз показників діяльності ТОВ «Арт-Пром»;
- обґрунтувати модель вибору постачальника;
- оптимізувати логістику постачання у ТОВ «Арт-Пром»

Об'єкт розроблення роботи – процес обґрунтування управлінських рішень у сфері логістики постачання.

Предметом розроблення – теоретико-методологічні та практичні аспекти обґрунтування управлінських рішень у сфері логістики постачання ТОВ «Арт-Пром».

Методи дослідження – аналітичний (дослідно-статистичний) метод, коефіцієнтні методи, порівняльний і якісний аналіз, метод експертних оцінок, табличне відображення даних.

Практична значимість полягає в тому, що з метою вибору оптимального постачальника було удосконалено систему показників та критеріїв їх оцінки, до яких віднесено: термін виконання, ступінь реагування до змін, виконання у відповідності вимогам, рівень розвитку системи менеджменту якості відповідно вимог МС ISO 9000.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИКИ ПОСТАЧАННЯ

1.1 Сутність логістики та логістичних операцій

Логістика грає важливу роль у сучасній економіці, яка ґрунтується на глобальній інтеграції та високій мобільності товарів і послуг. Вона визначає, наскільки швидко і ефективно товари переміщуються від виробника до споживача, що стає ключовим для забезпечення конкурентоспроможності підприємств і задоволення потреб споживачів в сучасній економіці [6]. Логістична діяльність сприяє оптимізації ланцюгів поставок, зменшенню витрат на зберігання та транспортування, підвищенню рівня обслуговування клієнтів та мінімізації витрат. Вона також сприяє розвитку міжнародної торгівлі, спрощує доступ до нових ринків і дозволяє компаніям вирішувати глобальні виклики [24].

У сутності, логістика виступає як ключовий елемент для успішного функціонування сучасної економіки, впливаючи на всі аспекти ланцюгів постачання, господарської діяльності та споживчої поведінки. Логістична діяльність сприяє соціальному розвитку, створюючи нові робочі місця та сприяючи розвитку інфраструктури. Крім того, вона допомагає управляти ризиками, пов'язаними з природними катастрофами та економічними змінами [9]. В цілому, логістика становить важливу складову економічної системи, що забезпечує стійке та ефективне функціонування сучасного світу.

За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що існує потреба у розкритті теоретичної сутності категорії «логістичні операції» відповідно до підходів вітчизняних науковців-економістів на сучасному етапі розвитку. В таблиці 1.1 наведені визначення категорії «логістичні операції» в наукових працях вітчизняних дослідників.

Таблиця 1.1 – Визначення категорії «логістичні операції» в наукових працях вітчизняних дослідників

Автор	Визначення
1 Матвієнко-Біляєва Г.Л. [24]	Комплексний процес управління рухом та зберіганням матеріальних, інформаційних і фінансових ресурсів для задоволення потреб клієнтів та партнерів
2 Дубінчук Н.П., Мохонько Г.А. [15]	Планування, впорядкування і керування потоками матеріальних, інформаційних та фінансових ресурсів від постачання до споживача для задоволення їхніх потреб
3 Сорока О.Ю. [32]	Система керування рухом та зберіганням матеріальних потоків від джерела до споживача з метою оптимізації якості обслуговування та зниження витрат
4 Алькема В. Г. [1]	Координована діяльність, спрямована на забезпечення потреб клієнтів шляхом керування рухом і зберіганням товарів та інформації в постачальній ланцюзі
5 Крикавський Є.В [5]	Процеси та діяльності, що охоплюють планування, координацію та керування рухом та зберіганням товарів та послуг для задоволення потреб від виробника до споживача

Загально вищезазначені визначення в таблиці 1.1 демонструють, що наразі не існує однозначного підходу до визначення даної категорії, тому доцільно розглядати логістичні операції як комплексні дії та процеси, спрямовані на забезпечення ефективного переміщення товарів, послуг, інформації та ресурсів від виробника до споживача. Вони включають в себе планування, координацію, забезпечення якості, управління складами, транспортування, управління ланцюгом постачання, інвентаризацію та інші аспекти, спрямовані на оптимізацію процесів та витрат. Логістичні операції є важливими для підтримки бізнес-процесів та задоволення потреб клієнтів, забезпечуючи безперебійне та надійне функціонування ланцюга постачання. На основі проведеного дослідження визначаємо «логістичними операціями» такі процеси: розвантаження, навантаження, складування, комплектація, транспортування, переміщення вантажів, а також збір, збереження та обробка даних інформаційного потоку, пов'язаних з вищезазначеними операціями [32].

Проводячи аналіз праць вітчизняних науковців та даних державних органів статистики, можна виділити класифікацію логістичних операцій за наступними критеріями:

1) за територіальною ознакою [15]: в межах держави; в рамках зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД);

2) за часовою ознакою: тимчасові; регулярні;

3) за видами транспорту: морські перевезення; річкові перевезення; повітряні перевезення; залізничні перевезення; трубопровідні перевезення; автомобільні перевезення; космічні перевезення; безпілотні перевезення; інші види транспортних перевезень.

У цілому, логістичні операції становлять ключовий елемент успішного функціонування сучасних бізнесів і організацій. Їх сутність полягає у комплексному плануванні, організації та контролі руху ресурсів і продуктів у всьому ланцюзі постачання.

Однією з головних особливостей логістичних операцій у зв'язку з повномасштабним вторгненням є значне зменшення морського експорту та імпорту через часткову блокаду портів Чорного моря, і спроба компенсувати ці втрати шляхом залучення автомобільного транспорту. Враховуючи ці особливості, доцільно виокремити ключові проблеми у розвитку логістичних операцій на сучасному етапі [32]:

– військове вторгнення РФ в Україну та невизначеність подальших бойових дій;

– загальноекономічна нестабільність в українській економіці та зниження рівня доходів і попиту;

– невизначеність щодо безпеки морських перевезень у наявних коридорах;

– високі тарифи на логістичні операції, враховуючи потенційні ризики та загрози.

У той же час, слід розглядати ці проблеми як потенційні можливості для розвитку логістичних операцій у таких напрямках:

– розробка нових автомобільних та залізничних маршрутів;

– розвиток річкової логістики через порти Дунаю;

– можливість створення міжнародної військової коаліції для

регулярного патрулювання та забезпечення безпеки в акваторії Чорного моря.

1.2 Формування логістичної системи підприємства

Логістична система відображає суть концепції логістики, яка дозволяє використовувати логістичні процеси в конкурентній боротьбі та розглядати їх як управлінську логіку для реалізації планування, розміщення і контролю над фінансовими та людськими ресурсами [2]. Основою логістичного підходу є процес формування логістичної системи підприємства з властивими їй характеристиками. В економічній літературі існує багато визначень поняття «логістична система», які відрізняються за змістом, спрямованістю та рівнем прикладного використання.

Так, у [5] М.П. Денисенко логістична система розглядається як адаптивна система зі зворотнім зв'язком, яка виконує логістичні функції (операції), складається з підсистем і має розвинені внутрішньосистемні та зовнішні зв'язки. У роботі І.В. Васюк логістична система розуміється як спеціально організована інтеграція логістичних систем у межах певної економічної системи для оптимізації процесів трансформації матеріального потоку [13]. З позиції Н.С. Питуляк, логістична система – це упорядкована високоінтегрована система, яка дозволяє здійснювати планування, управління та реалізацію логістичних функцій і завдань [14]. За трактуванням Забуранної Л.В., логістична система є складною структурою, яка являє собою сукупність логістичних підсистем, пов'язаних внутрішньовиробничими зв'язками і функціонуючих для досягнення єдиної логістичної мети підприємства [16].

У науковій роботі А.Г. Кальченко визначення логістичної системи базується на організаційному підході, згідно з яким логістична система розглядається як організаційно-управлінський механізм координації, що забезпечує ефективність завдяки злагодженим діям фахівців різних служб,

які беруть участь в управлінні матеріальним потоком [17]. Н.В. Валькова вважає, що логістична система – це спеціально організована інтеграція логістичних елементів у межах певної економічної системи для оптимізації процесів трансформації матеріального потоку [7]. З точки зору адаптивного підходу, М.В. Корінь розглядає логістичну систему як адаптивну систему зі зворотними зв'язками, яка виконує певні логістичні функції (операції), складається з підсистем і має розвинені внутрішні та зовнішні зв'язки [9].

У роботі Ю.В. Пономарьової логістична система визначається як складна система, що складається із сукупності елементів, між якими встановлені функціональні зв'язки і відношення [5].

У [2] логістична система описується як сукупність логістичних функцій (операцій), об'єднаних процесом управління матеріальними потоками від постачальника до споживача. В.Г. Алькема визначають логістичну систему як адаптовану (самоналагоджувану та самоорганізовану) систему з оберненим зв'язком, що виконує логістичні функції та логістичні операції і складається з кількох систем, які мають розвинені зв'язки із зовнішнім середовищем [1]. Михальчук Л.Ю. описують логістичну систему як складну організаційно завершену (структуровану) економічну систему, яка складається з взаємозалежних елементів (ланок), об'єднаних у єдиному процесі управління матеріальними і супутніми їм потоками для досягнення внутрішніх або зовнішніх цілей організації бізнесу [25].

У [10] логістика розглядається через призму логістичного підходу, де логістична система визначається як складна, організаційно завершена (структурована) економіко-технологічна система, що складається з елементів (ланок), взаємопов'язаних у єдиному процесі управління матеріальними та супутніми їм потоками. Враховуючи різноманітність наукових трактувань сутності логістичної системи, пропонується провести їх критеріальний аналіз. Як критерії пропонується використати наявність ключової мети, спрямованість на оптимізацію (що є основою логістичної концепції), наявність системного підходу, функціональних зв'язків між елементами

системи, а також акцент на взаємодії із зовнішнім середовищем. Результати критеріального аналізу теоретичних підходів до сутності логістичної системи наведені у таблиці 1.1.

Поява концепції інтегрованої логістичної системи виникла у контексті розвитку інтегрованої парадигми логістики, де її межі визначаються виробничо-розподільчим циклом. Цей цикл охоплює такі процеси, як закупівля матеріальних ресурсів, організація постачання, внутрішньовиробничі логістичні функції, діяльність у дистрибутивній системі під час реалізації готової продукції та надання післяпродажного сервісу [4].

Однак, в [7] рекомендується використовувати визначення, які врахували визначення логістичної системи в комплексі, враховуючи наявність логістичних операцій і взаємозв'язків. Загальна інтерпретація наукових підходів до визначення логістичної системи дозволяє запропонувати власне визначення: логістична система – це сукупність компонентних елементів (постачання, складський облік, виробництво, збут, обслуговування), різнорівневих суб'єктів взаємодії, яка підкоряється національному законодавству та умовам міжнародних угод. В даному визначенні враховано структурні компоненти логістичної системи, взаємодію між ними, їх різнорівневність та механізми регулювання на рівні як національному, так і міжнародному.

Важливо відзначити, що впровадження логістичної системи сприяє досягненню суттєвих результатів для суб'єктів господарювання, а саме [4]:

1) збільшення обсягів виробництва та збуту за рахунок скорочення запасів, підвищення ритмічності виробництва та впровадження логістичних концепцій;

2) гнучка адаптація до змін зовнішнього середовища, що дозволяє оптимізувати обсяги та структуру постачання з урахуванням змін ринкової кон'юнктури, рівня та характеру попиту, а також конкурентної ситуації;

Таблиця 1.1 – Критеріальний аналіз теоретичних підходів до визначення сутності поняття «логістична система»

Автор	Логістична система – це	Критерії аналізу				
		Наявність ключової мети	Спрямування на оптимізацію	Системний підхід	Функціональні зв'язки	Взаємодія із зовнішнім середовищем
Денисенко М. П. [13]	адаптивна система із зворотнім зв'язком, яка виконує ті, чи інші логістичні функції (операції), складається із підсистем і має розвинуті внутрішньосистемні зв'язки та зв'язки із зовнішнім середовищем	-	-	+	+	+
Питуляк Н. С. [29]	упорядкована високоінтегрована система, за допомогою якої можливо здійснювати планування, управління та реалізацію логістичних функцій і завдань	-	-	+	+	-
Забуранна Л. В. [16]	сукупність логістичних підсистем, що пов'язані між собою внутрішньовиробничими зв'язками і функціонують задля досягнення єдиної логістичної мети підприємства.	+	-	+	+	-
Кальченко А. Г. [17]	організаційно-управлінський механізм координації, який дає змогу досягти ефекту завдяки чіткій злагодженості у діях спеціалістів різноманітних служб, що беруть участь в управлінні матеріальним потоком	-	-	+	+	-
Валькова Н. В. [7]	спеціально організована інтеграція логістичних елементів (ланок) у межах певної економічної системи для оптимізації процесів трансформації матеріального потоку	-	+	-	+	-
Корінь М. В. [19]	адаптивна система із зворотними зв'язками, яка виконує ті чи інші логістичні функції (операції), складається із підсистем і має розвинуті внутрішньосистемні зв'язки та зв'язки із зовнішнім середовищем	-	-	+	+	+
Пономарьова Ю. В. [30]	складна система, що складається із сукупності елементів, так званих ланок логістичної системи, між якими встановлені певні функціональні зв'язки і відношення	-	-	+	+	-
Алькама В. Г. [1]	адаптована (самоналагоджувана та самоорганізована) система з оберненим зв'язком, що виконує логістичні функції та логістичні операції і складається, зазвичай, із декількох систем та має розвинуті зв'язки із зовнішнім середовищем	-	+	+	+	+
Михальчук Л. Ю. [25]	складна організаційно завершена (структурована) економічна система, що складається з взаємозалежних у єдиному процесі управління матеріальними і супутніми їм потоками елементів – ланок, сукупність яких, межі і задачі функціонування об'єднані внутрішніми цілями організації бізнесу і (або) зовнішніми цілями	+	-	+	-	+
Васюк І. В. [8]	спеціально організована інтеграція логістичних систем у межах певної економічної системи для оптимізації процесів трансформації матеріального потоку	-	+	+	+	-
Марченко В. В. [23]	сукупність логістичних функцій (операцій), об'єднаних процесом управління матеріальними потоками від його постачальника до споживача товару	-	-	-	+	+
Григорак М. Ю. [10]	складна, організаційно завершена (структурована) економіко-технологічна система, що складається з елементів (ланок), взаємопов'язаних у єдиному процесі управління матеріальними та супутніми їм потоками	-	-	+	+	-

3) забезпечення стійких зв'язків між виробниками та споживачами, формування лояльних клієнтів, що відповідає сучасним тенденціям світового ринку;

4) оптимізація загальних витрат на виробництво та рекламу продукції від виробника до споживача;

5) оптимізація співпраці виробника з посередниками щодо вибору методів постачання та збуту, обґрунтування використання транспортно-експедиторських послуг;

6) обґрунтування використання логістичних послуг у діяльності завдяки інтенсивному розвитку ринку таких послуг як у світі, так і в Україні;

7) узгодження стратегічних цілей підприємства з цілями та завданнями національної логістичної системи країни.

Щодо класифікації логістичних систем, варто відзначити розбіжності в наукових підходах до вибору критеріїв класифікації. У таблиці 1.2 подано результати узагальнення найбільш відомих класифікацій логістичних систем, представлених вітчизняними та зарубіжними вченими, які відрізняються за своїм змістом та критеріями класифікації.

1.3 Процес формування логістики постачання на підприємстві

Процес формування системи логістики постачання є складним, тому доцільно його розділити на декілька етапів) [26]: 1) визначення основних аспектів формування логістики постачання; 2) врахування основних факторів формування логістики постачання; 3) формування логістики постачання.

На першому етапі процес формування логістики постачання необхідно розглядати з декількох точок зору. Логістичні методи відомі своєю багатоаспектністю на практиці, тому при формуванні системи логістики підприємства потрібно надавати цьому великого значення [23]. Нами розроблено основні аспекти формування системи логістики підприємства, які зображені на рисунок 1.1.

Таблиця 1.2 – Узагальнена класифікація видів логістичних систем

Автори	Критерії класифікації	Види логістичних систем
1	2	3
Григорак М. Ю., Карпунь О. В., Соколова О. С. [10]	За рівнем взаємодії суб'єктів	мікрологістична система металогістична система макрологістична система: регіональна система, національна система, міжнаціональна система
	За видом логістичних ланцюгів	логістична система з прямими зв'язками логістична система з ешелонованими зв'язками
Крикавський С. В., Чорнописька Н. В. [21]	За інституційним рівнем	мікрологістична система металогістична система (логістичний ланцюг) мезологістична система макрологістична система глобальна логістична система
	За фазами	логістична підсистема в сфері постачання логістична підсистема в сфері виробництва логістична підсистема в сфері дистрибуції логістична підсистема в сфері повернень товарів, упаковок і відходів інтегрована підсистема матеріальної логістики інтегрована підсистема маркетингової логістики інтегрована логістична підсистема постачальників інтегрована логістична підсистема споживачів інтегрована логістична підсистема в сфері торгівлі
	За функціональним призначенням	логістична підсистема транспортування логістична підсистема формування запасів логістична підсистема складування логістична підсистема пакування логістична підсистема реалізації замовлень логістична підсистема обслуговування споживачів
	За функціями управління	підсистема логістичного планування підсистема логістичного керування підсистема організації логістики підсистема логістичного контролювання підсистема нормативного логістичного управління підсистема стратегічного логістичного управління підсистема операційного логістичного управління підсистема інтегрованого логістичного управління
Колодізева Т. О., П'ятак Г. С. [18]	За інституціональним поділом	мікрологістична система металогістична система мезологістична система макрологістична система глобальна логістична система, міжсистема
	За видами	логістичні системи в промисловості логістичні системи в дистрибуції логістичні системи в транспорті
	За просторовою ознакою	логістичні системи населених пунктів логістичні системи регіону логістичні системи країн (групи країн)

Кінець таблиці 1.2

1	2	3
Корінь М.В. [19]	За просторо про обмеженням	мікрологістична система макрологістична система регіональна система національна система міжнародна система
	За видом логістичних ланцюгів	логістична система з прямими зв'язками; логістична система з ешелонованими зв'язками; гнучка логістична система



Рисунок 1.1 – Аспекти формування логістики постачання

Для формування логістики постачання слід розглядати як головні, так і другорядні аспекти. До головних аспектів відносяться організаційний, функціональний і інформаційний, тоді як до другорядних – кадровий і фінансовий. Урахування всіх цих аспектів під час формування системи логістики підприємства забезпечить її багатогранність і підтвердить її універсальність як науки на практиці. Цей підхід забезпечить гнучкість та мобільність системи, а головне – успішне функціонування у майбутньому. Після визначення всіх аспектів формування системи логістики підприємства можна переходити до наступного етапу її формування. Основою цього етапу є урахування основних факторів, що впливають на формування системи логістики [4]. Ми запропонували факторну модель формування системи логістики підприємства, яка представлена на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Факторна модель організації логістики постачання

Згідно з рисунком 1.2, ключовими чинниками у формуванні системи логістики підприємства є: місія підприємства; стратегія підприємства; ризики діяльності підприємства; фактори зовнішнього середовища підприємства; складові функціонування логістики на підприємстві; складові організації логістики на підприємстві.

Розглянемо детально кожен з цих основних факторів, що впливають на формування системи логістики на підприємстві. Місія підприємства представляє собою чітко сформульовану причину його існування. Сучасне підприємство, як правило, має місію виробництва продукції або надання послуг для задоволення потреб ринку та отримання прибутку. Місія визначає загальні принципи функціонування підприємства і його роль у конкретній галузі бізнесу. На основі місії формуються цілі господарської діяльності [4].

Вплив місії підприємства на формування логістичної системи важливий. Ці два елементи повинні мати чіткий зв'язок між собою. Логістична система має відповідати місії та цілям підприємства, щоб [9]:

- точно визначати ефективність його функціонування;
- виявляти фактори, що перешкоджають ефективній господарській діяльності;
- забезпечувати синергію логістичної системи;

– забезпечувати корекцію її роботи з часом, оскільки цілі місії мають різний термін.

Стратегія підприємства пов'язана з його загальною діяльністю та спрямована на досягнення головної місії. Під час її реалізації використовуються різні ресурси. Тому зв'язок між формуванням та функціонуванням логістичної системи та стратегією підприємства очевидний [31]. Основні компоненти функціонування логістики слід розглядати з урахуванням її основних завдань. Для зручності ці компоненти зображені на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 – Основні складові функціонування логістики

З рисунку 1.3 видно, що головними складовими функціонування логістики є постачання, виробництво, маркетинг, збут, складське господарство, транспортне господарство та персонал. Постачання забезпечує потік матеріальних ресурсів в логістичну систему. Виробництво включає процес перетворення сировини та матеріалів у готову продукцію, а також управління потоками матеріалів під час виробництва. Запаси є важливим елементом на стадіях обміну між постачанням, виробництвом, транспортуванням та збутом, сприяючи оптимізації функціонування системи. Маркетинг полягає у виявленні потреб та уподобань споживачів через дослідження ринку. Збут орієнтований на подання готової продукції споживачам. Склади – це спеціалізовані споруди для прийому, розміщення,

обслуговування та зберігання матеріалів та готової продукції. Транспортна складова розглядається окремо [31].

Транспортне господарство включає в себе транспортні засоби і матеріально-технічну базу, які використовуються для здійснення транспортних процесів між виробником і споживачем. Кадри - це організований персонал, що керує логістикою, виконує логістичні операції та вирішує завдання для досягнення логістичних цілей. Усі аспекти функціонування логістики є складовими логістичної системи підприємства. Матеріальний потік протікає через кожен з цих функціональних складових, перетворюючись на різних етапах під впливом інших логістичних потоків та функцій. Всі процеси в цих складових мають бути логічно організовані, з максимальною взаємодією між собою та іншими факторами системи логістики. Логістика на підприємстві повинна виступати як буфер взаємодії, що забезпечить ефективне управління логістичними потоками на будь-якому етапі їх руху та в будь-якій функціональній ділянці [2]. Іншим фактором формування системи логістики є складові організації логістики на підприємстві, які включають логістичну інформаційну систему та менеджмент (рисунк 1.4).

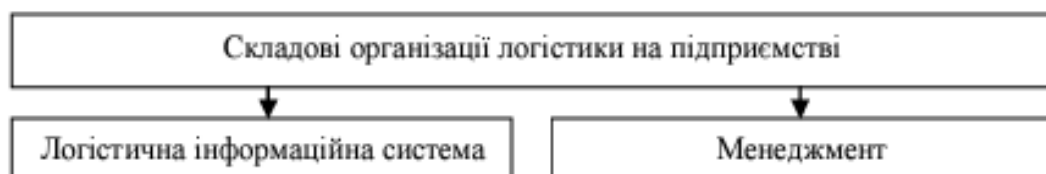


Рисунок 1.4 – Складові організації логістики на підприємстві

Останнім кроком у формуванні системи логістики підприємства є саме її створення. Оскільки логістика являє собою нову науку, вона має свої власні особливості у практичному застосуванні. Для забезпечення ефективного функціонування логістичної системи процес формування повинен ґрунтуватися на системному підході, ураховуючи раніше висвітлені аспекти

та фактори. Основою системного підходу є поступове переходження від загального до конкретного. Цей підхід до формування системи забезпечить безперешкодний перехід від одного функціонального блоку логістики до іншого [2]. Ми розробили структурно-організаційну модель системи логістики на підприємстві, яку можна побачити на рисунку 1.5.

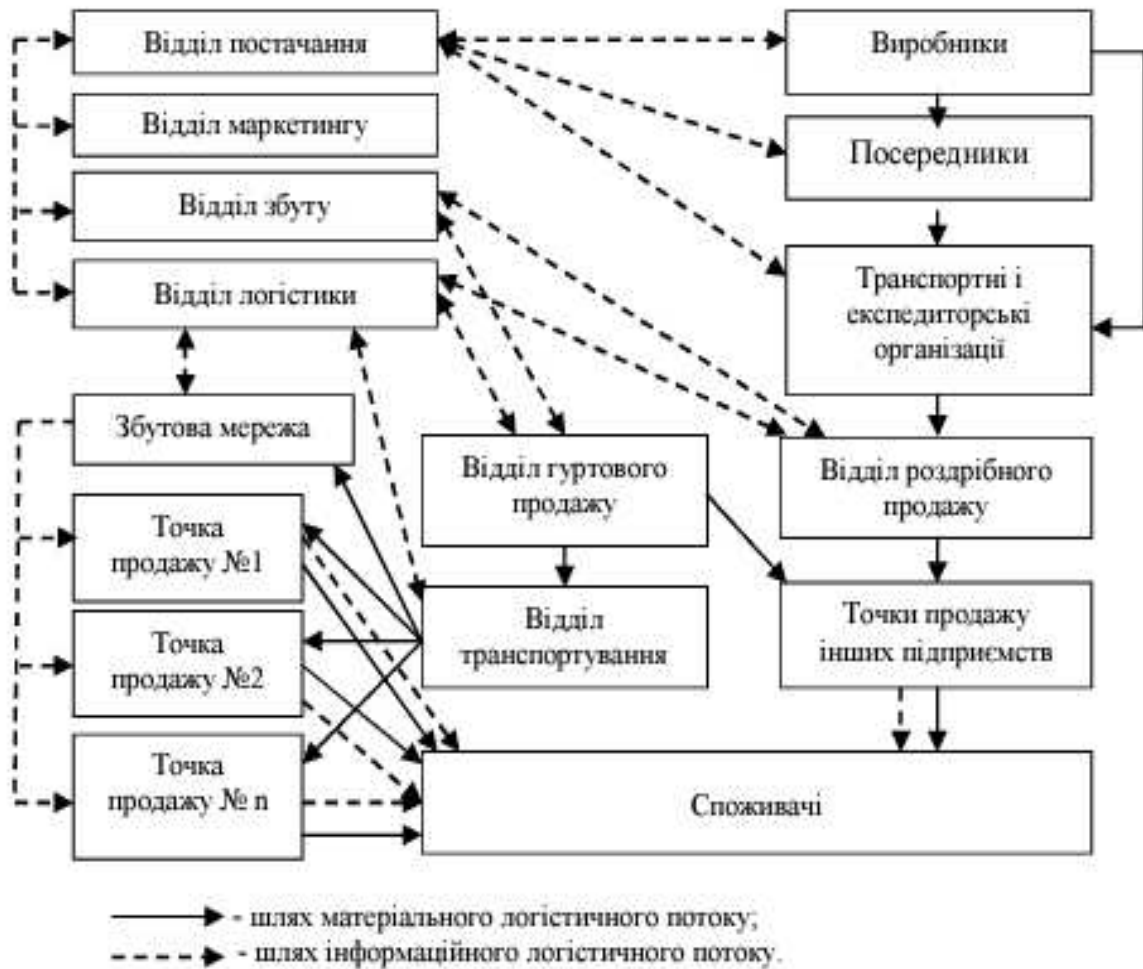


Рисунок 1.5 – Структурно-організаційна модель формування системи логістики підприємства

Як бачимо з рисунку 1.5, розроблена структурно-організаційна модель формування системи логістики охоплює значний перелік структурних одиниць підприємства і структурних одиниць функціонування ринку, які в даному випадку є її елементами або підсистемами. До структурних одиниць підприємства доцільно віднести: відділ постачання; відділ маркетингу; відділ

збуту; гуртовий склад або розподільчий центр; відділ транспортування; відділ логістики; аптечна мережа.

Підбиваючи підсумки до першого теоретичного розділу відмітимо, що логістичні операції охоплюють планування, управління та координацію руху товарів, інформації та ресурсів у ланцюгу постачання. Ці операції мають вирішальне значення для економіки, оскільки сприяють ефективному використанню ресурсів, зменшенню запасів, підвищенню продуктивності та швидкості поставок. Логістика допомагає підприємствам здобути конкурентну перевагу, підвищити задоволення клієнтів, зменшити вплив на довкілля та сприяє економічному зростанню, створюючи можливість для ефективного використання ресурсів та підвищення продуктивності.

Під «логістичними операціями» маємо на увазі ряд процесів, включаючи розвантаження, навантаження, складування, комплектацію, транспортування та переміщення вантажів, а також збір, зберігання та обробку даних інформаційного потоку, пов'язаних з виконанням цих операцій.

Однією з важливих особливостей логістичних операцій в умовах повномасштабного вторгнення є зменшення морського експорту та імпорту через часткову блокаду портів Чорного моря, а також спроба компенсувати ці втрати за допомогою логістики на автомобільному транспорті. Ці «компенсаційні» операції викликають науковий інтерес та можуть стати предметом подальших досліджень в галузі логістичних операцій.

Створення системи логістики підприємства допоможе безперешкодно переходити від одного внутрішньовиробничого процесу до іншого. Це універсальний інструмент для підвищення конкурентоспроможності, який дозволяє подолати перешкоди на шляху формування внутрішньовиробничої товарно-інформаційно-фінансової системи підприємства та оптимально адаптувати її до зовнішніх макроекономічних систем. Завдяки створенню системи логістики підприємство може підвищити якість та продуктивність праці свого персоналу, що свідчить про мотиваційну силу логістики для

працівників. Функціонування логістичної системи дозволяє злагоджувати всі внутрішні процеси підприємства, координувати їх для досягнення оптимальних результатів та безпроблемно зв'язувати їх із процесами, що відбуваються у зовнішньому середовищі, з метою максимізації прибутку.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АРТ-ПРОМ» В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Арт-Пром»

ТОВ «Арт-Пром» - найбільший виробник меблів для офісу, HoReCa та навчальних закладів, засноване в 1999 р. Юридична адреса: м. Дніпро, проспект Івана Мазепи, буд. №34.

Компанія об'єднує сім виробничих підприємств, які випускають меблі та комплектуючі на території України. Дистриб'юторська мережа представлена в 36 країнах світу. ТОВ «Арт-Пром» є власником бренду «Art Metal Furniture» під яким і представлено на українському та світовому ринках [28].

Виробничий комплекс ТОВ «Арт-Пром» забезпечує повний і безперервний цикл виробництва меблів: від сировини до готового продукту. На виробничих майданчиках компанії працює 1500 співробітників. Дистриб'юторський офіс компанії складається з 250 чоловік [28].

Потужності компанії дозволяють випускати понад 4 млн. стільців на рік. На всю продукцію компанії видається сертифікат походження товару для контрактів ЗЕД - (СТ-1) і Certificate of Origin (FORM-A) та EUR.1 movement certificate (EUR. 1) для країн Європи. Аудит якості щорічно підтверджується сертифікатом ISO-9001-2001. ТОВ «Арт-Пром» – член Української Асоціації Меблевиків з 2002 р. Постійне прагнення компанії створювати оптимальні та комфортні умови співпраці дозволяє зробити їх взаємовигідними і ефективними для партнерів і клієнтів [28].

Складові менеджменту підприємства наведені у таблиці 2.1.

Структура компанії (рисунок 2.1). Виробничі можливості і частка ринку компанії дозволяють утримувати лідерські позиції на ринках меблів України і Європи. У результаті реконструкції і модернізації виробничих

майданчиків було змінено планування цехів і встановлено конвеєрний ланцюг робочих процесів. На заводах, що входять до складу компанії, впроваджена система навчання співробітників.

Підвищення рівня залученості робітників у виробничий процес створює основу поліпшення якості в довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.1 – Складові менеджменту ТОВ «Арт-Пром»

Категорія	Характеристика
1	2
Філософія	Комфорт
Місія	Створювати і реалізовувати продукт, який покращує якість життя суспільства
Бачення	ТОВ «Арт-Пром» – лідер ринку, найбільший український виробник меблів для офісу, NoReCa та навчальних закладів. Бренд «Art Metal Furniture» широко відомий на вітчизняному та європейському рівні, пропонує високоякісний продукт
Мета	ТОВ «Арт-Пром» намагається безперервно в довгостроковій перспективі забезпечувати ефективність і якість послуг і продукції споживачам, незалежно від територіальної приналежності
Цілі	<ol style="list-style-type: none"> 1) Максимальна кількість контактів з кінцевими споживачами. 2) Максимальне задоволення кінцевих споживачів через оптимальний портфель пропонованої продукції. 3) Дотримання задекларованих стандартів сервісу. 4) Індивідуальний підхід до кожного клієнта. 5) Максимальне підвищення лояльності клієнтів до торгової марки АМФ
Напрямки діяльності	<p>Основний:</p> <p>31.01 Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі</p> <p>Інші:</p> <p>13.20 Ткацьке виробництво</p> <p>13.92 Виробництво готових текстильних виробів, крім одягу</p> <p>16.21 Виробництво фанери, дерев'яних плит і панелей, шпону</p>

Ринкова позиція компанії. ТОВ «Арт-Пром» є найбільшим виробником повного спектру меблів в Україні і стабільно є лідером ринку, частка компанії тільки в офісному сегменті становить понад 31%, присутність компанії в інших сегментах ринку (меблі для житла, NoReCa, шкільні меблі) постійно зростає і зміцнюється.

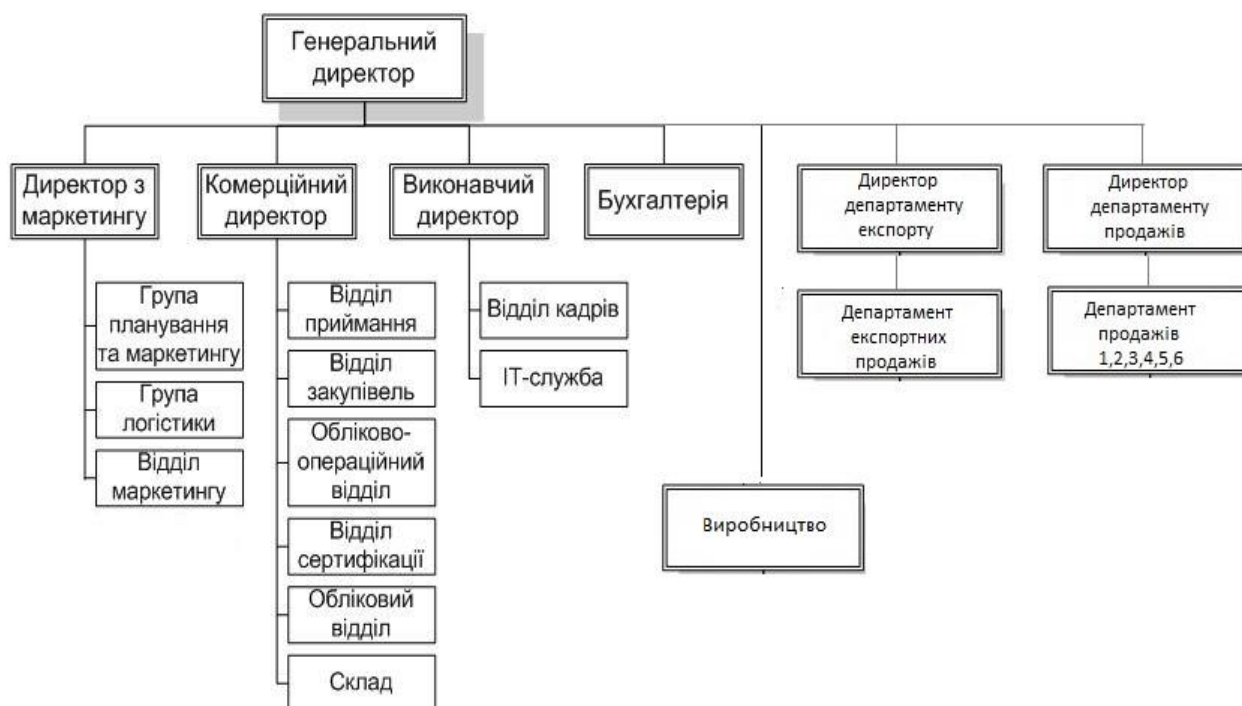


Рисунок 1.1 – Організаційно-виробнича структура ТОВ «Арт-Пром»

Підтримка постійної складської програми. Підтримка постійної складської програми гарантує оперативність доставки клієнтам найбільш популярних на ринку моделей. Аналіз ринкових трендів і постійний зворотний зв'язок з клієнтами, дозволяє максимально точно і актуально пропонувати найбільш затребувану ринком продукцію. Для найпопулярніших позицій складська програма підтримується в декількох варіантах оббивки або фарбування. На складі підтримується понад 1500 найменувань товару. Загальна площа комплексу складської логістики складає 6 тис. М².

Логістика. Власна служба логістики забезпечує організацію та координацію процесів закупівель, транспортування і зберігання продукції. ТОВ «Арт-Пром» має найрозвиненішу логістичну мережу в Україні з доставки меблів і працює тільки з кращими перевізниками великогабаритних вантажів і кур'єрської експрес-доставки по Україні та за її межами.

Перелік та характеристика основних видів продукції наведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Перелік та характеристика основних видів продукції
ТОВ «Арт-Пром» [28]

Напрямок / вид продукції	Характеристика
Виробництво каркасних стільців	Підприємство випускає каркаси для барних стільців, стільців для відвідувачів, бази для столів і комплектуючі до них. Наймасовішим продуктом підприємства є стілець ISO, під масове виробництво якого виділена ділянка виготовлення каркасів для нього. Тут відбувається повний цикл виробництва. Завдяки автоматизації та оснащенню підприємства лінійкою зварювальних роботів (виробництва Тайвань) за одну робочу зміну каркасне виробництво випускає більше 1000 шт. готових виробів (каркасів). Виробнича потужність підприємства – більше 3 млн. одиниць продукції на рік.
Виробництво роликів стільців	Підприємство оснащене сучасним обладнанням для обробки металів, лиття пластику, зварювальних, фарбувальних і інших робіт технологічного циклу. Всі комплектуючі до готових крісел виготовляються на підприємстві, що дозволяє гарантувати стабільну якість продукції, починаючи з закупівлі сировини, і забезпечує контроль на всіх стадіях виробництва. Підприємство виробляє як готові операторські крісла, так і комплектуючі до них
Виробництво крісел для керівників та меблів	Основна продукція виробництва – крісла для керівників, дивани і крісла для дому, офісу та HoReCa, а також комплектуючі з деревини. Крісла комплектуються металевим хромованими і алюмінієвими, а також пластиковими підлокітниками і хрестовинами, дерев'яними підлокітниками і накладками, виготовленими з деревини твердолистяних порід (наприклад, з бука, відрізняється довговічністю і естетичністю)

При виготовленні продукції використовуються лаки, барвники і клеї від провідних компаній-виробників Італії. У кріслах використовуються найсучасніші механізми трансформації: гойдання, повороту і підйому. У оббивці меблів використовується найкраща натуральна шкіра італійського виробництва, високоякісна штучна шкіра і меблеві тканини від кращих вітчизняних і світових виробників. Всі комплектуючі до готових крісел і диванів виробляються підприємствами компанії, що дозволяє гарантувати стабільну якість продукції. Виробнича потужність підприємства - більше 75 тис. готових виробів у рік.

ТОВ «Арт-Пром» проводить активну роботу з торговельними організаціями – створено власну фірмову мережу магазинів «Стіл та стілець», яка охоплює майже 50 магазинів у більшості регіонів України, де

можна придбати всі найновіші моделі. Основні фірмові магазини в Україні знаходяться в [2]:

- м. Київ, вул. Ворошилова 35, Петропавлівська Борщагівка.
- м. Київ, Харківське шосе 1.
- м. Дніпро, вул. Святослава Хороброго, 35
- м. Дніпро, пр. Слобожанський, 151
- м. Львів ул. Луганська, 8
- м. Рівне, вул. Степана Бандери, 26
- м. Одеса, вул. Б. Арнаутська, 100

Що стосується закордонного ринку, партнерами ТОВ «Арт-Пром» у Азербайджані, Сербії та Німеччині було відкрито дилерські магазини та шоуруми з продукцією компанії, що також дало змогу істотно підвищити обсяги експорту на міжнародні ринки.

Найбільш важливими міжнародними виставками, які дають змогу компанії знаходити оптових покупців і укладати угоди на довготривале співробітництво є [28]:

- 1) IMM Cologne – міжнародна виставка інтер'єрів, м. Кельн, Німеччина;
- 2) Orgatec, Cologne – міжнародна виставка з організації робочого простору в офісах, м. Кельн, Німеччина.
- 3) Київський міжнародний меблевий форум Kiff - міжнародна виставка меблів, предметів інтер'єру, м. Київ, Україна.

Відповідно до стратегічного плану розвитку ТОВ «Арт-Пром» на період до 2025 р., місією підприємства визнається задоволення попиту споживачів на вітчизняному і зовнішніх ринках на основі виробництва якісної і доступної продукції. Істотна частка продажів компанії, а саме 45%, згідно з цим планом належить експорту.

Стратегічними цілями компанії у цьому зв'язку є [28]:

- 1) Забезпечення зростання обсягу експортних продажів;
- 2) Пошук нових сегментів збуту продукції - пошук нових категорій

споживачів на існуючих та нових ринках;

3) Збільшення частки ринку - захоплення частки конкурентів на ринку при мінімальних витратах;

4) Розвиток мережі оптових продажів - розвиток довгострокових та взаємовигідних партнерських відносин, залучення на взаємовигідних умовах нових оптових покупців продукції, співпраця з провідними європейськими мережами гіпермаркетів.

Для агресивної конкурентної позиції підприємства на зовнішніх ринках було обрано 2 типи стратегії, які доповнюють одна одну:

1) Стратегія розширення ринку, яка полягає у пошуку можливостей збільшення збуту шляхом впровадження вже існуючих товарів на нові ринки і нові сегменти споживачів;

2) Стратегія глибокого проникнення на ринок, яка передбачає пошук шляхів збільшення збуту своїх існуючих товарів на існуючих ринках за допомогою більш ефективного маркетингу.

Протягом останніх років, обсяги виробництва та реалізації продукції стабільно зростають, що і дає можливість ТОВ «Арт-Пром» отримувати високі прибутки.

2.2 Аналіз факторів конкурентного середовища, що впливають на діяльність ТОВ «Арт-Пром»

PEST-аналіз [33] (таблиця 2.3). Для оцінки впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності було проведено PEST-аналіз ТОВ «Арт-Пром». Визначивши зважені оцінки кожного фактора, отримали такі результати: зважена оцінка політичного фактора становить 1,55; соціального – 2,5; економічного – 2,3; технологічного – 2,05.

Хоча саме політичні та економічні фактори мають найбільший вплив на підприємство, PEST-аналіз ТОВ «Арт-Пром» показав, що політичний та

економічний чинники у сумі мають меншу оцінку, ніж технологічний і соціальний, що свідчить про економічну та політичну стабільність даного підприємства на ринку України та закордоном.

Таблиця 2.3 – PEST-аналіз факторів, що впливають на діяльність ТОВ «Арт-Пром»

Політичні фактори	Вагомість	Сила впливу	Зважена оцінка	Соціальні фактори	Вагомість	Сила впливу	Зважена оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8
Військові дії	0,05	1	0,05	Демографічна ситуація	0,1	2	0,2
Міжнародне законодавство	0,25	2	0,5	Активність споживачів	0,3	5	1,5
Політична стабільність	0,1	1	0,1	Соціальна стабільність	0,15	1	0,15
Політичний курс	0,05	1	0,05	Сім'я	0,15	1	0,15
Податки	0,1	1	0,1				
Митні податки	0,15	2	0,3	Життєві цінності населення	0,2	2	0,4
Фінансування	0,15	1	0,15				
Державне регулювання економіки	0,15	2	0,3	Мобільність працюючого населення	0,1	1	0,1
Усього	1	-	1,55	Усього	1	-	2,5
Економічні чинники	Вагомість	Сила впливу	Зважена оцінка	Технологічні чинники	Вагомість	Сила впливу	Зважена оцінка
Економічна ситуація країни	0,1	1	0,1	Технологічна політика держави	0,15	1	0,15
Спеціалізація галузі	0,15	2	0,3	Фінансування розроблення нової продукції	0,25	2	0,5
Міжнародні економічні зв'язки	0,1	3	0,3	Терміни впровадження інновації	0,15	2	0,3
Інвестиційний клімат	0,2	1	0,2	Патенти, ноу-хау	0,25	2	0,5

Кінець таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Достатність ресурсів	0,1	2	0,2				
Рівень розвитку каналів збуту	0,2	3	0,6	Доступність нових розробок	0,2	3	0,6
Купівельна спроможність населення	0,15	4	0,6				
Усього	1	-	2,3	Усього	1	-	2,05

Сумарна оцінка 4 факторів становить 8,3. Оцінюючи їх вплив за двадцятибальною шкалою (чим менша сумарна зважена оцінка за 4 факторами – тим краще), можна зазначити, що ТОВ «Арт-Пром» є достатньо розвиненим підприємством, яке вчасно реагує на поточні і прогнозовані чинники зовнішнього середовища та може звести їх до мінімуму, оскільки згідно з даною шкалою (рисунок 2.3) та аналізованими даними, підприємство знаходиться у зоні помірному впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність даного підприємства.

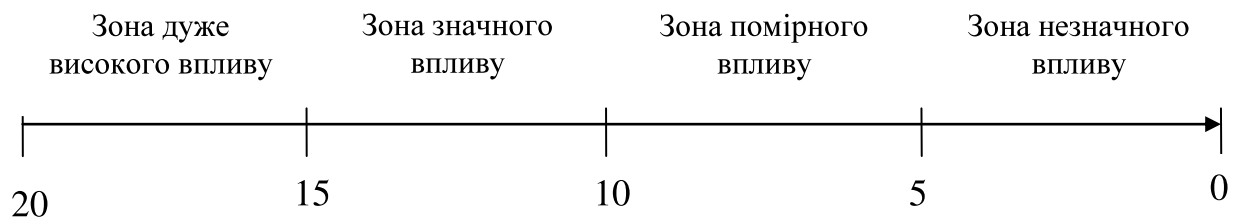


Рисунок 2.3 – Шкала оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства

Проте ТОВ «Арт-Пром» не завадило б періодично проводити маркетинговий аналіз зовнішнього середовища, особливу увагу приділивши тим факторам, які мають найвищі зважені оцінки.

SWOT-аналіз підприємства [33]. Для оцінки можливостей успішної діяльності компанії на ринку зіставляються дані аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища і на їх основі проводиться порівняння

характеристик даної фірми з характеристиками конкурентів, а також з очікуваннями споживачів та партнерів. Фірма визначає сильні та слабкі сторони, що допомагає їй виділити ті напрямки, в яких вона може досягти успіху; оцінює можливості та погрози потенційних ринків, що допомагає визначити фактори, які є необхідними для успіху на ринку. Порівняння потенційно успішних напрямків та важливих для успіху факторів дає фірмі уявлення про власні конкурентні переваги та робить можливим розробку стратегій [33].

Одним з найпоширеніших методів оцінки середовища є SWOT-аналіз (сила – strength, слабкість – weakness, можливості – opportunities, загрози – threats) – це групування факторів середовища функціонування підприємства на зовнішні й внутрішні та їх аналіз з позиції визначення позитивного чи негативного впливу на діяльність підприємства. SWOT-аналіз є широко визначеним підходом, що дозволяє провести спільне вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища [14].

В цілому, проведення SWOT-аналізу зводиться до заповнення так званої «матриці SWOT-аналізу». У відповідні клітинки матриці необхідно занести сильні і слабкі сторони підприємства, а також ринкові можливості і загрози, які розташовуються у порядку їх важливості та значущості для підприємства, яке розглядається.

Зіставлення сильних і слабких сторін з ринковими можливостями і загрозами дозволяє відповісти на наступні питання, які дають змогу дослідити конкурентоспроможність і можливості компанії на наявному ринку [33]:

- 1) Які можливості має компанія і як вона може ними скористатись, використовуючи свої сильні сторони?
- 2) Які слабкі сторони можуть у цьому завадити?
- 3) За рахунок яких сильних сторін можна нейтралізувати існуючі загрози?
- 4) Яких загроз, збільшених слабкими сторонами компанії, слід

найбільше побоюватися?

Дослідження цих питань допомагає оцінити позицію компанії на ринку, проаналізувати ефективність поточної стратегії розвитку, дозволяє, при необхідності, правильно підібрати нову.

Проведений SWOT-аналіз ТОВ «Арт-Пром» дав змогу детально вивчити зовнішнє і внутрішнє середовище компанії, проаналізувати її конкурентоздатність на вітчизняному та міжнародному ринках (таблиця 2.4)

Отже, після проведеного SWOT-аналізу можна відзначити, що найбільш доцільною для компанії ТОВ «Арт-Пром» на даному етапі розвитку є стратегія концентрованого зростання, а саме:

- збільшення збуту шляхом впровадження вже існуючих товарів на нові ринки і нові сегменти споживачів (стратегія розширення ринку);

- пошук шляхів збільшення збуту своїх існуючих товарів на існуючих ринках за допомогою більш ефективного маркетингу і скороченні витрат за рахунок зменшення собівартості (стратегія глибокого проникнення на ринок);

- впровадження нових проєктів для розробки нових інноваційних товарів (стратегія розвитку товару).

Ця стратегія, безумовно, відповідає можливостям компанії на даному етапі і веде до досягнення поставлених цілей.

У компанії існує ряд переваг, завдяки яким вона є одним з лідерів на українському ринку і може скласти гідну конкуренцію закордонним компаніям на міжнародному рівні (наявний широкий асортимент високоякісної продукції під відомим для споживачів брендом AMF).

Однак, щоб зміцнити свої позиції, компанії потрібно посилити маркетингову діяльність компанії на міжнародному рівні, впроваджувати низькі конкурентоздатні ціни на продукцію.

Для ТОВ «Арт-Пром» після проведеного аналізу найбільш важливими і вірогідними виявилися можливості розширення ринків збуту, розширення асортименту.

Таблиця 2.4 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Арт-Пром»

	<p>Opportunities (можливості):</p> <p>I. Можливість виходу на нові міжнародні ринки.</p> <p>II. Зниження собівартості продукції за рахунок модернізації виробництва</p> <p>III. Розробка унікальних моделей для вітчизняного і міжнародного ринку меблів</p>	<p>Threats (загрози):</p> <p>I. Загострення конкуренції на вітчизняному і міжнародному ринках.</p> <p>II. Збільшення темпу інфляції.</p> <p>III. Неприятлива політика уряду.</p> <p>IV. Збільшення цін на сировину</p>
<p>Strenghts (сильні сторони):</p> <p>1) Обізнаність споживачів на вітчизняному і міжнародному ринку щодо бренду AMF</p> <p>2) Широкий асортимент продукції</p> <p>3) Високий контроль якості продукції</p> <p>4) Регулярні інвестиції у виробництво та впровадження інновацій</p> <p>5) Налагоджена збут</p>	<p><i>Поле «СІМ» (сила і можливість)</i></p> <p>I. – 1,2,3,5.</p> <p>II. – 4.</p> <p>III. – 4.</p> <p>1) Для компанії є доцільним обрати стратегії концентрованого зростання: - впровадження вже існуючих товарів на нові ринки і нові сегменти споживачів (у компанії наявний широкий асортимент високоякісної продукції, яка відома на міжнародному ринку) - збільшення збуту продукції на існуючих ринках за рахунок зниження ціни (зниження собівартості продукції).</p> <p>2) Розробка нового іновачійного товару за рахунок інвестицій у виробництво і впровадження нових проєктів.</p>	<p><i>Поле «СІЗ» (сила і загрози)</i></p> <p>I. – 1,2,3,4,5</p> <p>IV. – 4.</p> <p>1) Компанія має багато переваг перед конкурентами, які дозволять зберегти частку ринку і обсяг продажів на достатньому рівні. Проте слід також розглянути можливість розширення послуг, які надає компанія для клієнтів (наприклад: виготовлення меблів під замовлення, доставка і сборка меблів у клієнта вдома, тощо). Це підтверджує необхідність обрання стратегії концентрованого зростання для компанії.</p>
<p>Weaknesses (слабкі сторони):</p> <p>1) Брак маркетингових досліджень зарубіжних ринків</p> <p>2) Неконкурентоздатна цінова політика</p> <p>3) Слабкість в створенні нових видів продукції і її модернізації.</p> <p>4) Брак рекламної політики за кордоном</p> <p>5) Слабка структура управління.</p>	<p><i>Поле «СІМ» (слабкість і можливість)</i></p> <p>I. – 1,2,3,4</p> <p>II. – 3,5</p> <p>III. – 3</p> <p>1) Якість виконання обраної стратегії концентрованого зростання залежить від дій компанії щодо посилення маркетингової діяльності на нових і існуючих ринках та створення її позитивного стійкого іміджу.</p> <p>2) Стратегія скорочення витрат за рахунок зменшення собівартості продукції доцільна, оскільки компанії має менш привабливі ціни на продукцію у порівнянні з конкурентами. Для цього компанія має провести модернізацію виробництва.</p>	<p><i>Поле «СІЗ» (слабкість і загрози)</i></p> <p>I. – 1,2,3,4,5.</p> <p>II. – 2.</p> <p>III. – 2.</p> <p>IV. - 2</p> <p>1) Для підвищення конкурентоздатності компанія може використати стратегію концентрованої диверсифікації: виробництво нових продуктів, з урахуванням існуючих технологій виготовлення меблів-трансформерів з використанням імпортованих механізмів трансформації, корпусних меблів для кухні). Такі дії приведуть до збільшення прибутку без витрат на нове устаткування.</p> <p>2) Для швидкого виявлення потреб клієнтів і реагування на них треба виділяти кошти на додаткові маркетингові дослідження</p>

Після аналізу загроз було виявлено, що до критичного стану підприємство можуть привести посилення конкуренції на вітчизняному і міжнародному ринках, збільшення темпу інфляції, несприятлива політика уряду, збільшення цін на сировину. Однак, в цілому керівництво компанії готове і до цього.

Тож можна стверджувати, що ТОВ «Арт-Пром» є конкурентоспроможним на існуючих ринках і має всі можливості для завоювання нових.

Метод конкурентних переваг М. Портера [37]. У меблевій галузі працює велика кількість компаній, що не дозволяє їм координувати ті чи інші дії між собою. У даному випадку координація можлива тільки між найбільш крупними учасниками (не більше трьох фірм на кожному цільовому ринку). Проте, вітчизняні меблеві підприємства вважають за краще протидіяти конкурентам за рахунок додаткових сервісних зусиль в обслуговуванні споживачів, а також за допомогою оперування цінами на свої продукти.

Для отримання кількісної оцінки впливу факторів на діяльність ТОВ «Арт-Пром» на ринку меблів, введемо показники бальної оцінки. Для визначення абсолютного впливу фактора приймемо 10-ти бальну систему оцінювання.

Фактор 1. «Ризик входу потенційних конкурентів» (таблиця 2.5) передбачає наявність наступних бар'єрів:

1. Відносні капітальні витрати входу в галузь.
2. Економія від масштабу виробництва існуючих у галузі конкурентів.
3. Обмеженість каналів розподілу та постачання.
4. Опір, який чиниться існуючими компаніями.

Сформуємо оцінку для кожного елемента даного чинника.

Фактор 2. «Загроза появи товарів або послуг-замінників» (таблиця 2.6).

До замінників у даному випадку можна віднести товари, що задовольняють ті ж потреби, що й існуючі в галузі основні види продукції.

Таблиця 2.5 – Розрахунок впливу фактора ризику появи нових конкурентів

Елемент	Вага	Оцінка	Підсумкова оцінка впливу
1. Капітальні витрати входу в галузь	0,35	7	2,45
2. Опір, який чиниться існуючими фірмами	0,3	2	0,6
3. Обмеженість каналів розподілу та постачання	0,25	3	0,75
4. Економія від масштабу виробництва існуючих у галузі конкурентів	0,1	8	0,8
РАЗОМ	1		4,6

Ступінь загрози появи замінників буде залежати від двох чинників:

1. Ступінь відповідності ціни і характеристики послуг-замінників і основних товарів;
2. Готовність покупця перейти на продукт-замінник.

Таблиця 2.6 – Розрахунок впливу фактора загрози появи товарів або послуг-замінників

Елемент	Вага	Оцінка	Підсумкова оцінка впливу
1. Ступінь відповідності ціни і характеристики послуг-замінників і основних товарів	0,6	7	4,2
2. Готовність покупця перейти на продукт-замінник	0,4	7	2,8
РАЗОМ	1		7

Фактор 3. «Важелі впливу покупців» (таблиця 2.7). Чим сильніше діють важелі впливу покупців, тим нижчі будуть витрати бізнесу. Відповідно і прибуток компанії-учасника галузі буде вище. Даний фактор формує свій вплив за рахунок наступних сил:

1. Кількість споживачів і обсяг їхніх покупок. Чим менше покупців і чим вище обсяги їх покупок, тим сильніше будуть важелі впливу. У даному випадку покупці і замовники численні, а обсяги договорів не

завжди представляють собою значну суму.

2. Кількість і розмір компаній-постачальників продукту.

Таблиця 2.7 – Розрахунок впливу фактора впливу покупців

Елемент	Вага	Оцінка	Підсумкова оцінка впливу
1. Кількість споживачів та обсяг їх покупок	0,25	7	1,75
2. Кількість і розмір компаній-постачальників продукту	0,3	9	2,7
3. Наявність товарів-замінників і витрати з переходу на них	0,45	8	3,6
РАЗОМ	1		8,05

Фактор 4. «Важелі впливу постачальників».

Учасники галузі повинні отримувати ресурси, необхідні для здійснення своєї діяльності. Ці ресурси поділяються на чотири категорії: людські, фінансові, матеріальні та інтелектуальні.

Розглянемо основні фактори, що визначають важелі впливу постачальників: 1) унікальність і дефіцит пропонованого ресурсу; 2) витрати з переходу на інший ресурс; 3) кількість галузей, що мають потребу в даному виді ресурсу; 4) кількість і розмір компаній-постачальників ресурсу.

Для оцінки необхідно також виділити наступні види ресурсів: людські; фінансові; матеріальні; інтелектуальні.

Розрахуємо бальну оцінку по кожному фактору (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Розрахунок впливу постачальників

Фактор / ресурс	Значимість ресурсу	Бал ресурсу	Підсумкова оцінка ресурсу	Загальний бал фактора	Вага фактора	Підсумкова оцінка
1	2	3	4	5	6	7
1. Унікальність і дефіцит ресурсів:				4,8	0,25	1,2
Людські	0,2	4	0,8			
Фінансові	0,30	6	1,8			
Матеріальні	0,30	6	1,8			
Інтелектуальні	0,2	2	0,4	3,4	0,2	0,68
2. Витрати з переходу на інший ресурс:						
Людські	0,2	2	0,4			

Кінець таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6	7
Фінансові	0,30	4	1,2			
Матеріальні	0,30	4	1,2			
Інтелектуальні	0,2	3	0,6			
3. Кількість галузей, що мають потребу у даному ресурсі				5,7	0,3	1,71
Людські	0,2	8	1,6			
Фінансові	0,30	8	2,4			
Матеріальні	0,30	3	0,9			
Інтелектуальні	0,2	4	0,8			
4. Кількість і розмір постачальників ресурсу				4	0,25	1
Людські	0,2	1	0,2			
Фінансові	0,30	7	2,1			
Матеріальні	0,30	5	1,5			
Інтелектуальні	0,2	1	0,2			
РАЗОМ					1	4,59

Фактор 5. «Рівень конкуренції в галузі» (таблиця 2.9). Конкуренція в галузі меблевої промисловості відбувається як на ціновій, так і на неціновій основі. Нецінова конкуренція проявляється в галузі у вигляді пропозиції додаткових сервісних послуг, проведенні піар-заходів, покращенні якості пропонованої продукції. Чинники, які формують рівень конкурентного середовища у галузі: 1) «Висота» вхідних бар'єрів у галузь, кількість і розмір конкурентів у галузі; 2) Зрілість галузі та продукту; 3) Ступінь прихильності до бренду; 4) Важелі впливу покупців і наявність товарів-замінників.

Таблиця 2.9 – Розрахунок впливу фактора існуючої конкуренції у галузі

Елемент	Вага	Оцінка	Підсумкова оцінка впливу
1. «Висота» вхідних бар'єрів у галузь, кількість і розмір конкурентів у галузі	0,4	5	2
2. Зрілість галузі та продукту	0,25	8	2
3. Ступінь прихильності бренду	0,15	6	0,9
4. Важелі впливу покупців і наявність замінників	0,2	9	1,8
РАЗОМ	1		6,7

Розрахунок впливу факторів, що впливають на стан галузі з

урахуванням середньозваженої оцінки кожного фактора дозволяє отримати приблизну оцінку стану конкурентного середовища в аналізованій галузі (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 – Середня оцінка стану конкурентного середовища в галузі для ТОВ «Арт-Пром»

Фактор	Оцінка чинника
1. Загроза появи нових конкурентів в галузі	4,6
2. Загроза появи продукту-замінника	7
3. Важелі впливу покупців	8,05
4. Важелі впливу постачальників	4,59
5. Рівень конкуренції в галузі	6,7
Загальна оцінка	30,94

Максимально ймовірна оцінка стану конкурентного середовища в галузі при використанні 10-ти бальної шкали становить 50 балів (10 балів за кожний фактор).

Оцінка, отримана в ході розрахунків для галузі меблевої промисловості становить 30,94. Можна вважати, що в досліджуваній галузі конкуренція знаходиться на рівні трохи більше середнього значення (61,88 % від максимуму) тому галузь є досить привабливою для ведення бізнесу ТОВ «Арт-Пром».

Як бачимо з проведеного дослідження, конкурентне середовище на ринку меблів в основному формує влада споживачів, тож для ТОВ «Арт-Пром» велике значення мають індивідуальні параметри виробництва та характеристики товарів (можливості компанії забезпечити необхідний рівень якості, ціни та умов поставок).

Метод експертної оцінки конкурентоспроможності підприємства (таблиця 2.11). Для комплексної оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Арт-Пром» на вітчизняному та міжнародному ринках було застосовано метод експертних оцінок, який полягає у визначенні вирішальних факторів успіху підприємств у аналізованій галузі, кожен з яких має власну вагу (за оцінкою

експертів). Зведена оцінка фактору конкурентоспроможності є добутком ваги та абсолютної оцінки фактору конкурентоспроможності.

Таблиця 2.11 – Результати проведення експертного оцінювання факторів конкурентоспроможності підприємства

Вирішальні фактори успіху	Вага	Оцінка конкурентоспроможності					
		ТОВ Арт-Пром, Україна		Nowy Styl Group, Польща		Antares Group, Чехія	
		Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена
Диференціація послуг відповідно до потреб споживача	0,14	7	0,98	7	0,98	6	0,84
Добре вивчений ринок, потреби споживача	0,12	6	0,72	5	0,6	4	0,48
Додаткові послуги (ступінь задоволення клієнта)	0,02	7	0,14	6	0,12	4	0,08
Вищі та середні технологічні та інноваційні навички основного персоналу	0,1	7	0,7	6	0,6	5	0,5
Високий стратегічний рівень	0,1	5	0,5	6	0,6	6	0,6
Високий рівень технологічності та якості продукції	0,09	8	0,72	8	0,72	6	0,54
Цінова політика	0,09	6	0,54	7	0,63	5	0,45
Наявність науково-дослідної бази	0,05	5	0,25	4	0,2	4	0,2
Діяльність у регіонах	0,04	9	0,36	8	0,32	7	0,28
Просування послуг	0,05	7	0,35	6	0,3	7	0,35
Достатні фінансові ресурси	0,05	7	0,35	6	0,3	7	0,35
Відповідність стандартам та вимогам ISO 9001-2000	0,09	10	0,9	10	0,9	10	0,9
Імідж надійного партнера	0,06	7	0,42	7	0,42	7	0,42
РАЗОМ	1		6,93		6,69		5,99

У ході дослідження ТОВ «Арт-Пром» було порівняно з основним конкурентом на вітчизняному і міжнародному ринках - Nowy Styl Group, Польща, який є лідером продажів на території України і має своє виробництво у Харкові.

Також щоб повністю дослідити позицію ТОВ «Арт-Пром» на міжнародному ринку меблів, обсяги продажу продукції компанії було також порівняно з обсягами продажів найближчого конкурента– Antares International Group, Чехія, яка має свої представництва також у таких країнах Європи як Словачія, Угорщина, Румунія, Сербія, Болгарія.

Як бачимо, з результатів проведеного аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «Арт-Пром» є конкурентоспроможним на вітчизняному і міжнародному ринку меблів. Компанія пропонує висококонкурентний товар, який зумовлює успіх компанії на наявних ринках і дає можливість мати успіх при виході на нові зовнішні ринки.

У компанії існує ряд переваг, завдяки яким вона є одним з лідерів на українському ринку і складає гідну конкуренцію закордонним компаніям на міжнародному рівні: наявний широкий асортимент високоякісної продукції під відомим для споживачів брендом AMF, налагоджений збут товарів на вітчизняному та міжнародному ринках, якісне просування товарів та послуг.

Матриця БКГ. Конкурентоспроможність товару є ключовим фактором комерційного успіху компанії на розвиненому конкурентному ринку. Це багатогранне поняття, яке передбачає відповідність товару ринковим умовам і конкретним вимогам споживачів не лише за якісними, технічними, економічними та естетичними характеристиками, але й за комерційними та іншими умовами реалізації (ціна, терміни постачання, канали збуту, сервіс, реклама) [14].

Цей комплекс споживчих та цінових характеристик товару визначає його успіх на ринку, тобто перевагу над іншими товарами в умовах широкої пропозиції конкуруючих аналогів. Отже, конкурентоспроможність товару можна визначити лише шляхом порівняння з товарами конкурентів.

Для дослідження конкурентоспроможності продукції ТОВ «Арт-Пром» було проведено портфельний аналіз груп товарів компанії, порівнявши їх з аналогічними товарами конкурентів за допомогою побудови матриці БКГ.

Для побудови матриці БКГ, по-перше, треба розрахувати темп

приросту ринку (ТПР) меблевої промисловості відносно минулих років за допомогою показників обсягу доходу від реалізації продукції компанії:

$$\text{ТПР} = \frac{\text{дохід від реалізації продукції за останній період}}{\text{дохід від реалізації продукції за базовий період}} \quad (2.1)$$

Розраховувавши темп приросту ринку для аналізованих продуктів необхідно підрахувати також їх відносну ринкову долю. Відносна доля ринку визначається відношенням обсягів продажів компанії до обсягу продажів найбільшого за обсягами продажів конкурента. Основним конкурентом для ТОВ «Арт-Пром» на вітчизняному і міжнародному ринках є Nowy Styl Group, Польща.

Відносну долю ринку розраховуємо за (2.2):

$$\text{ВДР} = \frac{\text{дохід від реалізації продукції за останній період}}{\text{дохід конкурента від реалізації продукції за останній період}} \quad (2.2)$$

Відображаємо отримані дані на осях координат (рисунок 2.3).

Горизонтальна вісь відображає частку ринку, яку займають продукти досліджуваної компанії. Крайня ліва точка відповідає 100%, а крайня права - 0%. Таким чином, при русі зліва направо частка ринку зменшується. Вертикальна вісь відображає темпи приросту ринку: крайня верхня точка відповідає максимальному темпу зростання, а крайня нижня - мінімальному. Таким чином, при русі зверху вниз темп приросту зменшується. На осях координат кожен продукт відображається у вигляді окружності, центр якої має координати, що відповідають отриманим оцінкам, а площа відповідає частці продукту в обсягах продажів компанії.

Таким чином, вісь відносної частки ринку розбивається на дві частини: висока частка продукту на ринку (ліва частина) і низька частка (права частина). Вісь темпів приросту також розбивається на дві частини: високий темп (верхня частина осі) і низький темп (нижня частина) [14].



Рисунок 2.3 – Портфельний аналіз продукції ТОВ «Арт-Пром» відносно асортименту компанії Nowy Styl Group, Польща

Продукція, яка належить полю «Дійні корови», є основним генератором прибутків і грошових коштів. Компанія прагне зберегти або збільшити частку ринку для цих товарів, щоб забезпечити фінансування інших товарів-споживачів фінансових ресурсів. Дані товари не вимагають високих інвестицій, тільки на підтримку поточного рівня продажів [14]. Підприємству слід утримувати своє коло споживачів та збільшувати його шляхом проведення акцій, зниженням ціни на продукцію та вдосконаленням рекламної політики. Компанія може використовувати грошовий потік від реалізації таких товарів і послуг для розвитку своїх більш перспективних товарів – «Зірок» або «Важких дітей».

Продукція, яка належить полю «Собаки», а саме каркаси та комплектуючі, має низьку відносну частку ринку і низький темп приросту. Даний напрямок бізнесу приносить мало прибутку і є відносно

безперспективними для компанії. Але при наявності прийняттого рівня одержання прибутку ця продукція потребує збереження своєї позиції на ринку. Підприємству треба проводити акції для просування даної продукції і поліпшення рекламної політики.

Офісні меблі та крісла для дітей і підлітків належать до поля «Зірка». Це свідчить про те, що дана продукція займає лідируючі позиції в продажах. Слід застосовувати стратегію концентрованого зростання, а конкретно стратегію збільшення ринків збуту. Компанія повинна підтримувати і зміцнювати позиції цього продукту на ринку, а значить збільшувати інвестиції у нього.

На цю продукцію повинні бути виділені одні з кращих ресурсів компанії (персонал, наукові розробки, грошові кошти), бо вона є стабільним постачальником грошових коштів для компанії.

Меблі для учбових закладів належать до поля «Важкі діти». Дана продукція представлена на швидкозростаючому ринку, але має низьку частку ринку і займає слабе положення в порівнянні з продукцією конкурентів. Ця продукція вимагає високого рівня інвестицій для того, щоб рости відповідно до ринку і зміцнювати своє становище. У даної продукції два шляхи: або переходити в поле «Собак» або в поле «Зірок» [14]. Можна застосовувати дві стратегії залежно від того, куди прагне компанія. Якщо в «Зірки», то стратегію концентрованого зростання, а якщо до «Собак», то стратегію скорочення.

Вцілому, за результатами проведеного портфельного аналізу можна стверджувати, що продукція ТОВ «Арт-Пром» є конкурентоспроможною на вітчизняному і міжнародному ринках в порівнянні з головним конкурентом Nowy Styl Group, Польща. Однак, підприємству треба зосередитись на поліпшенні просування своєї продукції і якості рекламної політики.

Також треба проводити стратегію збільшення ринків збуту для товарів, які займають лідируючі позиції в продажах компанії (офісні меблі та крісла для дітей і підлітків), збільшити інвестиції у їх розробку та просування.

Щоб повністю дослідити позицію ТОВ «Арт-Пром» на міжнародному ринку меблів, обсяги продажу продукції компанії було також порівняно з обсягами продажів найблищого конкурента— Antares International Group, Чехія. Отримані результати розрахунків наведено на рисунку 2.4.



Рисунку 2.4 – Портфельний аналіз продукції ТОВ «Арт-Пром» відносно асортименту компанії Antares International Group, Чехія

Проведений портфельний аналіз показує, що позиції продукції ТОВ «Арт-Пром» на міжнародному ринку є відносно сталими. Якщо порівнювати ці результати з результатами попереднього аналізу, можна сказати, що позиції продукції компанії відносно інших конкурентів залишаються практично без змін.

У порівнянні з найблищим конкурентом, Antares International Group, Чехія, компанія зберігає перевагу у обсягу продажів офісних меблів та крісел для дітей і підлітків. Однак, ТОВ «Арт-Пром» також набуває відчутної

переваги у продажах меблів сегменту HoReCa.

Вцілому, після проведеного БКГ-аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «Арт-Пром» пропонує висококонкурентний товар, який зумовлює успіх компанії на наявних ринках і дає можливість мати успіх при виході на нові зовнішні ринки.

Оцінка якості продукції ТОВ «Арт-Пром». Для того, щоб повністю дослідити конкурентоспроможність продукції ТОВ «Арт-Пром» було проведено аналіз групи товарів «Офісні меблі» (вона займає найбільшу частку в загальному обсягу продажів компанії), в порівнянні з товарами-аналогами конкурентів, методом експертних оцінок та розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності, який розраховується за технічними, економічними та нормативними параметрами:

$$K_{\text{ИИТ}} = \frac{I_{\text{тех}}}{I_{\text{цс}}} \geq 1 \quad (2.3)$$

де $I_{\text{тех}}$ – груповий параметричний індекс за технічними показниками (в порівнянні з продукцією конкурента);

$I_{\text{цс}}$ – груповий параметричний індекс за економічними показниками (в порівнянні з продукцією конкурента).

$$I_{\text{тех}} = \sum_1^n a_i \frac{P_i}{P_{100i}} \quad (2.4)$$

де P_i , та P_{100i} – абсолютне значення i -го технічного параметра виробу відповідно досліджуваного підприємства і його конкурента; a_i – коефіцієнт вагомості i -го параметра (визначається за допомогою експертних оцінок); n – кількість технічних параметрів.

$$I_{\text{цс}} = \frac{(C_i \times \Pi_s)}{(C_{100i} \times \Pi_{100i})} \quad (2.5)$$

C_i , C_{100i} – вартісне вираження витрат на виробництво товару відповідно досліджуваного підприємства і його конкурента; Π_s , Π_{100i} – ціна

реалізації товару відповідно досліджуваного підприємства і його конкурента.

Якщо $K_{INT} > 1$, товар вважають конкурентоспроможнішим, якщо $K_{INT} < 1$ – товар поступається конкурентному, якщо $K_{INT} = 1$ – перебуває з ним на одному рівні.

Результати аналізу наведені у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Оцінка конкурентоспроможності продукції основних конкурентів-виробників групи товарів «Офісні меблі»

Назва показника	Питома вага	Оцінка показника		
		ТОВ «Арт-Пром»	Nowy Styl Group, Польща	Antares International Group, Чехія
Зручність користування	0,3	8	7	6
Дизайн	0,35	9	7	7
Екологічність	0,1	5	4	7
Пакування	0,05	6	8	7
Якість і довговічність	0,2	9	8	10
Собівартість одного виробу, грн		1480	1400	1620
Ціна одного виробу, грн		1850	1735	2055
Груповий індекс за технічними параметрами	x	x	1,18	1,14
Груповий індекс за економічними параметрами	x	x	1,13	0,82
Інтегральний індекс конкурентоспроможності	x	x	1,05	1,39

За проведеними розрахунками можна стверджувати, що продукція ТОВ «Арт-Пром» є конкурентоспроможною в порівнянні з головними конкурентами на вітчизняному і міжнародному ринку меблів (інтегральний індекс конкурентоспроможності є більшим за 1). За технічними параметрами компанія має кращі показники ніж у конкурентів (груповий індекс за технічними параметрами більше 1), однак програє конкуренцію за економічними параметрами компанії Antares International Group, Чехія (груповий індекс менше 1). Вцілому, після проведеного аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «Арт-Пром» пропонує висококонкурентну якісну продукцію.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства за методом ефективності. Також конкурентоспроможність ТОВ «Арт-Пром» було оцінено за методом ефективності на підставі Балансу (Звіт про фінансовий стан) та Звіту про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) [3]. У таблиці 2.14 наведені результати проведення експертного оцінювання за критеріями та показниками конкурентоспроможності організації (КСО).

Таблиця 2.14 – Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Арт-Пром» за методом ефективності

Критерії та показники	Формула за звітністю	2022 р.	2023 р.	Бал
КСО = 0,15*ЕО + 0,29* ФО + 0,23*ЕЗ + 0,33*КСП		7,414		
1. Ефективність виробничої діяльності організації (ЕО) ЕО = 0,31*В + 0,19*Ф + 0,4*РП + 0,1*ПП		8,10		
1.1. Витрати на одиницю продукції (В)	$\Phi.2.2050 / \Phi.2.2000$	1,595	1,451	15
1.2. Фондовіддача (Ф)	$\Phi.2.2000 / \Phi.1.1010$	4,72	2,62	5
1.3. Рентабельність продукції (РП)	$\Phi.2.2090 / \Phi.2.2050$	7,33	0,35	5
1.4. Продуктивність праці (ПП)	$\Phi.2.2000 / q$	2174,58	2080,43	5
2. Фінансове положення організації (ФО) ФО = 0,29*КА + 0,2*КП + 0,36*КЛ + 0,15*КО		5		
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)		0,475	0,037	5
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	$\Phi.1.\sum (1495) / \Phi.1.(1510+1500+1515+1695)$	0,903	0,039	5
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	$\Phi.1.(1165) / \Phi.1.1695$	0,252	0,088	5
2.4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КО)	$\Phi.2.2000 / \Phi.1.1195$	1,1	0,52	5
3. Ефективність збуту та просування продукції (ЕЗ) ЕЗ = 0,37*РПР + 0,29* КЗ + 0,21*ЗП + 0,13*КР		6,3		
3.1. Рентабельність продаж, збуту (РПР)	$\Phi.2.2190(\Phi.2.2195) / \Phi.2.2000$	11,7	0,51	5
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	$\Phi.1.(1103+1104) / \Phi.2.2000$	0,316	0,350	5
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (ЗП)	$\text{ЗП} = \frac{\text{Факт обсяг прод-ії}}{\text{Обсяг макс. можливий}}$	0,68	0,41	5
3.4. Ефективність реклами та стимулювання збуту (КР)	$\Phi.2.2150 / \Phi.2.2000$	0,121	0,124	15
4. Конкурентоспроможність продукції (КСП)		10		
Конкурентоспроможність продукції	Експертна оцінка	15	15	10

До першої групи входять показники, що характеризують ефективність управління виробничим процесом: економічність виробничих витрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення товару організацію праці на виробництві. У другу групу об'єднані показники, що відображають ефективність управління оборотними коштами: незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розплачуватися за своїми боргами, можливість стабільного розвитку підприємства в майбутньому. У третю групу включені показники, що дають змогу отримати уявлення про ефективність управління збутом і просуванням товару на ринку засобами реклами і стимулювання, а в четверту групу – експертна оцінка показників конкурентоспроможності товару (якість товару і його ціна).

У зв'язку з тим, що кожний з цих показників має різний скупінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства, експертним шляхом були розроблені коефіцієнти вагомості критеріїв. Для переведення показників у відносні величини використовується 15-ти бальна шкала. При цьому у 5 балів оцінюється показник, який має нижче значення у порівнюваному році, ніж у попередньому, значенням; у 10 балів – на рівні попереднього; у 15 – вище, ніж попередній.

У ході проведення експертного оцінювання за критеріями та показниками конкурентоспроможності організації було виявлено, що ТОВ «Арт-Пром» має невисокий показник КСО = 7,414 (із 15 можливих балів). Це свідчить про неефективне управління виробничим, фінансовим та збутовим процесами. Тобто узагальнюючий показник значно нижче 10 балів, що підтверджується погіршенням фінансового стану.

Варто також звернути увагу на високий рівень затовареності готовою продукцією, 0,68 у 2022 р та 0,41 у 2023 р. Тобто на підприємстві дійсно мають місце проблеми з логістичною та збутовою діяльністю.

Надалі проведемо економічний аналіз показників та зясуємо найбільш перспективні аспекти удосконалення діяльності підприємства.

2.3 Економічний аналіз показників діяльності ТОВ «Арт-Пром»

Основні техніко-економічні показники ТОВ «Арт-Пром», наведені у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Динаміка основних техніко-економічних показників

Показники	Одиниця виміру	Роки		Відхилення 2023 р. до 2022 р.	
		2022	2023	+/-	%
Виручка від реалізації продукції	тис. грн	482757	247571	-235186	-48,72
Середньооблікова чисельність працівників усього, в т.ч:	осіб	222	119	-103	-46,40
адміністративно-управлінського персоналу (АУП)	осіб	35	35	0	0,00
промислово-виробничого персоналу (ПВП)	осіб	187	84	-103	-55,08
Фонд оплати праці всього	тис. грн	48479	28767	-19712	-40,66
Середня заробітна плата	тис. грн/міс.	18198	20145	1947	10,70
Продуктивність праці всього персоналу	тис. грн /осіб	2174,58	2080,43	-94,15	-4,33
Продуктивність праці ПВП у вартісному вимірі	тис. грн/осіб	2581,59	2947,27	365,69	14,17
Собівартість реалізації продукції	тис. грн	769990	359321	-410669	-53,33
Витрати на 1 грн товарної продукції	грн/грн	1,595	1,451	-0,144	-9,00
Чистий прибуток	тис. грн	56468	1254	-55214	-97,78
Вартість основних виробничих фондів	тис. грн	102200	94436	-7764	-7,60
Вартість оборотних активів	тис. грн	439971	477422	37451	8,51
Фондовіддача основних фондів	грн. / грн.	4,72	2,62	-2,10	-44,50
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	обертів	1,10	0,52	-0,58	-52,74
Рентабельність виробництва	%	10,42	0,22	-10,20	–
Рентабельність продукції	%	7,33	0,35	-6,98	–
Рентабельність продаж	%	11,70	0,51	-11,19	–

З отриманих розрахунків таблиці 2.15 видно, що усі з приведених показників діяльності підприємства протягом аналізованого періоду мали тенденцію до скорочення, що характеризує кризовий стан, в якому

опинилося підприємство через скорочення попиту на продукцію. Позитивним фактором є наявність позитивної величини чистого прибутку, негативним – значне його скорочення (на -55214 тис. грн., або -97,78%). Однак у 2022–2023 рр. підприємство отримує прибуток.

Аналізуючи виручку від реалізації продукції, спостерігаємо тенденцію до зменшення, з величини 482757 тис. грн у 2022 р. до 247571 тис. грн. на -235186 тис. грн. або -48,72%.

Середньооблікова чисельність працюючих у 2023 р. в порівнянні з 2022 р. скоротилася на -46,40% або на -103 особи. При цьому спостерігається зростання середньомісячної заробітної плати на 10,7% або на 1947 грн. Продуктивність праці промислово-виробничого персоналу у 2023 р. в порівнянні з 2022 р. зросла на 14,17% у грошовому виразі, однак продуктивність праці всього персоналу у 2023 р. скоротилася на -4,33%

У 2023 р. в порівнянні з 2022 р. спостерігається скорочення собівартості на -53,33% або на -410669 тис. грн, що пояснюється здебільшого скороченням обсягів виробництва.

При загальному зменшенні обсягів виручки від реалізації, у 2023 р. чистий прибуток скоротився на -55214 тис. грн. та досяг мінімального значення. Даний факт негативно відбився на показниках рентабельності. Так, рентабельність виробництва стала дорівнювати 0,22%, продукції – 0,35%, а продаж – 0,51%, що негативно характеризує розвиток підприємства у 2023 р.

Динаміка виручки від реалізації та собівартості продукції ТОВ «Арт-Пром» представлена на рисунку 2.5.

Також протягом 2022–2023 рр. спостерігається зменшення чисельності працівників, що зумовлено значним скороченням обсягів виробництва. Як видно з рисунку 2.6, чисельність ПВП зменшується більшими темпами ніж адміністративно-управлінського персоналу (АУП).

В аналізованому періоді також має місце скорочення продуктивності праці. Продуктивність праці всього персоналу коливається у межах від 2174,58 тис. грн./осіб у 2022 р. до 2080,43 тис. грн./осіб у 2023 р. На рисунку

2.7 наведено динаміку продуктивності праці.

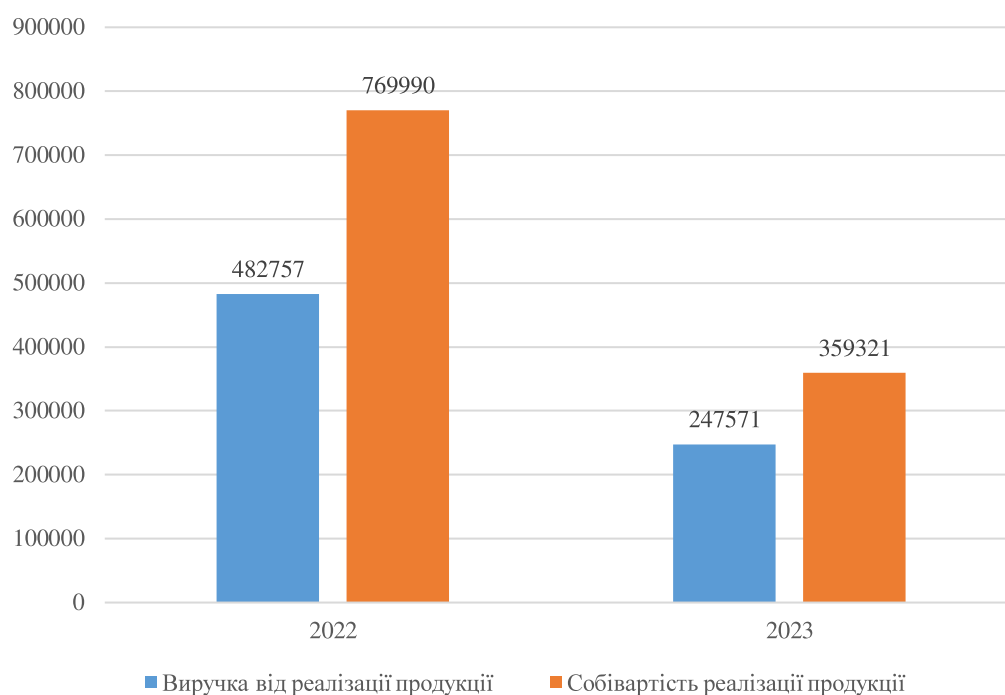


Рисунок 2.5 – Динаміка виручки від реалізації та собівартості реалізованої продукції ТОВ «Арт-Пром», тис. грн

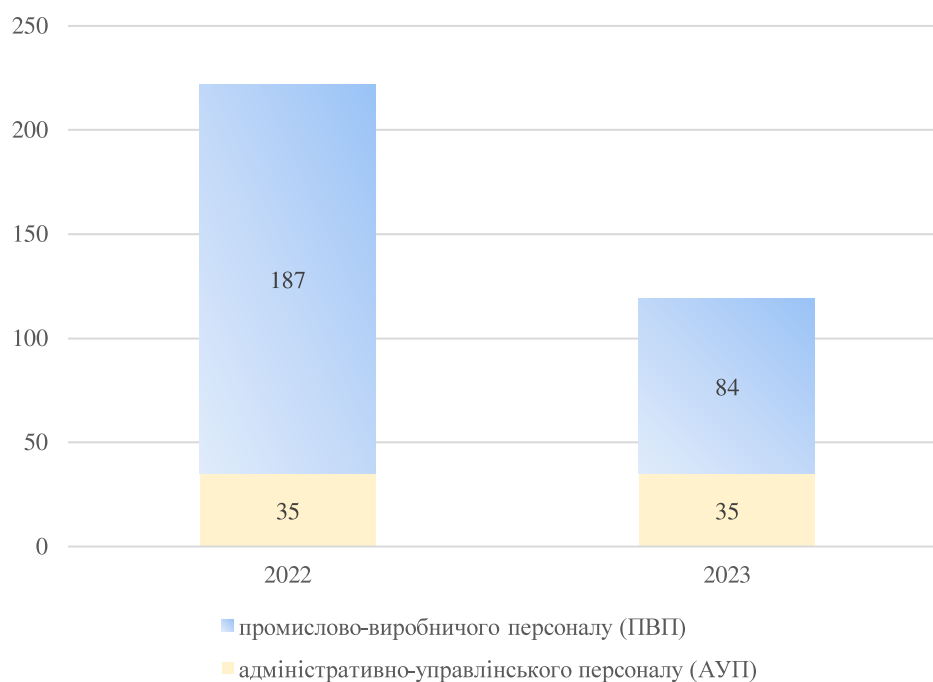


Рисунок 2.6 – Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Арт-Пром», осіб

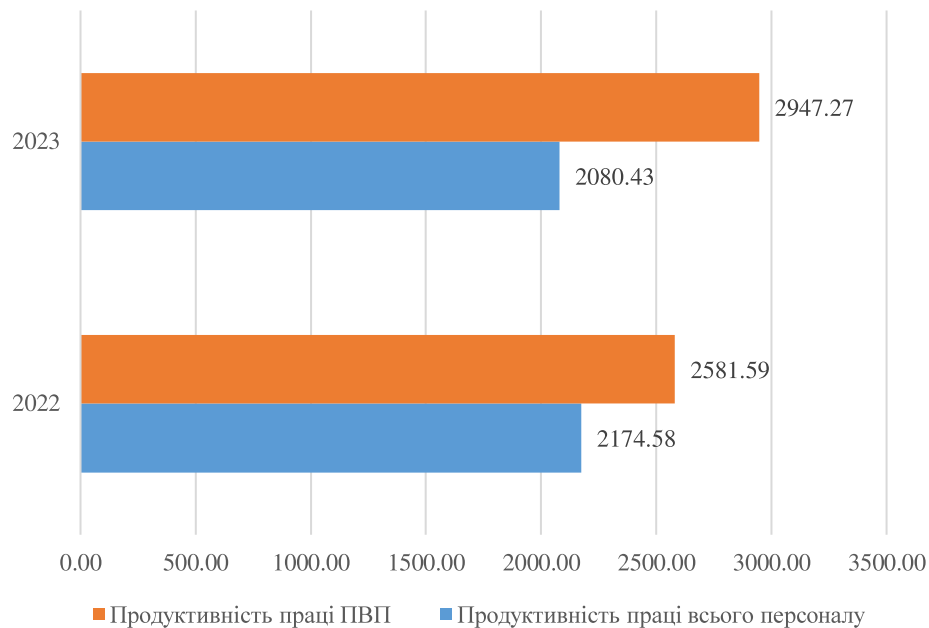


Рисунок 2.7 – Динаміка продуктивності праці персоналу ТОВ «Арт-Пром», тис. грн/осіб

Собівартість реалізації продукції у період 2022-2023 рр. має тенденцію до значного зменшення (див. рисунок 2.5), що пояснюється загальним зменшенням обсягів товарної продукції. Аналіз операційних витрат переставлений у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Аналіз операційних витрат ТОВ «Арт-Пром»

Елементи витрат	Витрати, тис. грн		Питома вага витрат, %	
	2022 рік	2023 рік	2022 рік	2023 рік
Матеріальні витрати	233061	156978	81,01	82,07
Витрати на оплату праці	20744	8174	7,21	4,27
Відрахування у фонди	4864	1698	1,69	0,89
Амортизація	28384	9211	9,87	4,82
Інші витрати	644	15214	0,22	7,95
Усього	287697	191275	100	100

Як видно з таблиці 2.16 питома вага матеріальних витрат складає найбільшу частку у витратах підприємства, а саме 81,01% у 2022 р. та 82,07% у 2023 р. Аналізуючи зміну частки витрат у загальному обсязі ми спостерігаємо збільшення частки матеріальних витрат з величини 81,01% у

2022 р. до величини 82,07% у 2023 р., що пояснюється збільшенням вартості сировини і матеріалів. Також можемо спостерігати зменшення частки витрат на оплату праці, що є наслідком скорочення чисельності працівників при збільшенні середньомісячної заробітної плати працівників. Структура операційних витрат представлена на рисунку 2.8.

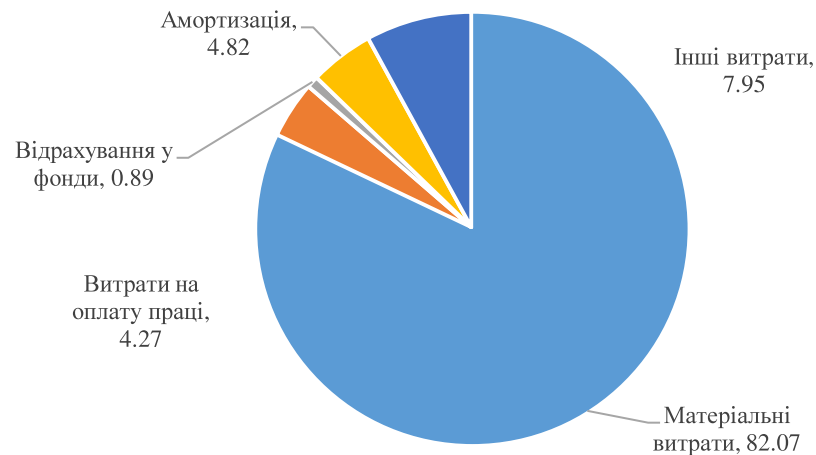


Рисунок 2.8 – Структура операційних витрат ТОВ «Арт-Пром» у 2023 р.

Аналізуючи показники рентабельності підприємства спостерігаємо загалом негативну тенденцію у 2023 р. через значне скорочення величини чистого прибутку. В цілому аналізуючи діяльність ТОВ «Арт-Пром» спостерігається негативна тенденція в розвитку підприємства.

Підбиваючи підсумки дослідницько-аналітичного розділу можемо сказати, що ТОВ «Арт-Пром» – найбільший виробник меблів для офісу, HoReCa та навчальних закладів, засноване в 1999 р. Компанія об'єднує сім виробничих підприємств, які випускають меблі та комплектуючі на території України. Дистриб'юторська мережа представлена в 36 країнах світу. ТОВ «Арт-Пром» є власником бренду «Art Metal Furniture» під яким і представлене на українському та світовому ринках. Виробничий комплекс ТОВ «Арт-Пром» забезпечує повний і безперервний цикл виробництва меблів: від сировини до готового продукту. На виробничих майданчиках

компанії працює 1500 співробітників. Дистриб'юторський офіс компанії складається з 250 чоловік. Потужності компанії дозволяють випускати понад 4 млн. стільців на рік. На всю продукцію компанії видається сертифікат походження товару для контрактів ЗЕД - (СТ-1) і Certificate of Origin (FORM-A) та EUR.1 movement certificate (EUR. 1) для країн Європи. Аудит якості щорічно підтверджується сертифікатом ISO-9001-2001. ТОВ «Арт-Пром» – член Української Асоціації Меблевіків з 2002 р.

PEST-аналіз довів, що що ТОВ «Арт-Пром» є достатньо розвиненим підприємством, яке вчасно реагує на поточні і прогнозовані чинники зовнішнього середовища та може звести їх до мінімуму, оскільки згідно з даною шкалою та аналізованими даними, підприємство знаходиться у зоні помірного впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність даного підприємства. SWOT-аналіз виявив, що до критичного стану підприємство можуть привести посилення конкуренції на вітчизняному і міжнародному ринках, збільшення темпу інфляції, несприятлива політика уряду, збільшення цін на сировину. Метод конкурентних переваг М. Портера показав, що в досліджуваній галузі конкуренція знаходиться на рівні трохи більше середнього значення (61,88 % від максимуму) тому галузь є досить привабливою для ведення бізнесу ТОВ «Арт-Пром». Метод експертної оцінки конкурентоспроможності підприємства показав, що ТОВ «Арт-Пром» є конкурентоспроможним на вітчизняному і міжнародному ринку меблів. Компанія пропонує висококонкурентний товар, який зумовлює успіх компанії на наявних ринках і дає можливість мати успіх при виході на нові зовнішні ринки. Матриця БКГ довела, що позиції продукції ТОВ «Арт-Пром» на міжнародному ринку є відносно сталими. Оцінка якості продукції ТОВ «Арт-Пром» підтвердила, що продукція є конкурентоспроможною в порівнянні з головними конкурентами на вітчизняному і міжнародному ринку меблів (інтегральний індекс конкурентоспроможності є більшим за 1). У ході проведення експертного оцінювання за критеріями та показниками конкурентоспроможності організації було виявлено, що ТОВ «Арт-Пром»

має невисокий показник КСО = 7,414 (із 15 можливих балів). Це свідчить про неефективне управління виробничим, фінансовим та збутовим процесами. Тобто узагальнюючий показник значно нижче 10 балів, що підтверджується погіршенням фінансового стану.

Економічний аналіз показників діяльності ТОВ «Арт-Пром» довів, що усі з приведених показників діяльності підприємства протягом аналізованого періоду мали тенденцію до скорочення, що характеризує кризовий стан, в якому опинилося підприємство через скорочення попиту на продукцію. Позитивним фактором є наявність позитивної величини чистого прибутку, негативним – значне його скорочення (на -55214 тис. грн., або -97,78%). Однак у 2022–2023 рр. підприємство отримує прибуток. Аналізуючи виручку від реалізації продукції, спостерігаємо тенденцію до зменшення, з величини 482757 тис. грн у 2022 р. до 247571 тис. грн. на -235186 тис. грн. або -48,72%. Середньооблікова чисельність працюючих у 2023 р. в порівнянні з 2022 р. скоротилася на -46,40% або на -103 особи. При цьому спостерігається зростання середньомісячної заробітної плати на 10,7% або на 1947 грн. Продуктивність праці промислово-виробничого персоналу у 2023 р. в порівнянні з 2022 р. зросла на 14,17% у грошовому виразі, однак продуктивність праці всього персоналу у 2023 р. скоротилася на -4,33%

У 2023 р. в порівнянні з 2022 р. спостерігається скорочення собівартості на -53,33% або на -410669 тис. грн, що пояснюється здебільшого скороченням обсягів виробництва. При загальному зменшенні обсягів виручки від реалізації, у 2023 р. чистий прибуток скоротився на -55214 тис. грн. та досяг мінімального значення. Даний факт негативно відбився на показниках рентабельності. Так, рентабельність виробництва стала дорівнювати 0,22%, продукції – 0,35%, а продаж – 0,51%, що негативно характеризує розвиток підприємства у 2023 р.

3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВИБОРУ ОПТИМАЛЬНОГО ПОСТАЧАЛЬНИКА ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Обґрунтування моделі вибору постачальника

Матеріальне забезпечення підприємства – це процес забезпечення виробничої системи матеріально-технічними цінностями, такими як виробничі фонди, та управління рухом матеріальних ресурсів від постачальника до кінцевого споживача у виробничій діяльності [5].

Управління постачанням матеріального забезпечення включає:

1) постановка завдання: накопичення інформації про стан матеріальних ресурсів підприємства, оцінка матеріаломісткості виробництва та його матеріальних потреб, моніторинг наявних ресурсів та сировинного ринку потенційних ресурсів, планування потреби у ресурсах;

2) реалізація поставленого завдання: формування остаточного рішення щодо розвитку сировинної бази підприємства, організація постачання ресурсів, управління запасами матеріально-технічних ресурсів;

3) контроль за ефективністю: контроль за формуванням та використанням матеріальних ресурсів у всіх ланках виробничої системи.

У процесі розвитку на підприємстві можуть впроваджуватися різні технології виробництва, що впливають на весь технологічний цикл або на окремі технологічні операції та етапи. Залежно від цього фактору, поступово може змінюватися кількість та якість необхідних ресурсів.

Ці зміни насамперед стосуються існуючої системи постачання на підприємстві [20]. Залежно від глибини реалізації технологічних інновацій та придбаних ресурсів, може бути застосована одна з описаних стратегій постачання.

Згідно з матрицею, при виборі підприємством стратегії збереження, в якості підтримуючої функціональної стратегії постачання розглядається

стратегія стабільності. У цьому випадку підприємство використовує існуючі технології для виробництва вже освоєного продукту, якісні характеристики якого залишаються незмінними. При необхідності скорочення присутності на ринку слід переглядати рішення щодо обсягів закупівель і номенклатури. Для підтримки стратегії скорочення рекомендується розробка варіантів адаптації матеріального постачання.

При реалізації стратегії інтенсивного зростання можуть змінюватися якість закупаваних ресурсів і обсяги закупівель. Номенклатура закупаваних ресурсів, як правило, залишається незмінною, оскільки асортимент готових виробів розширюється незначно, в основному за рахунок модифікації продукції в бік підвищення якості. Інтеграційне зростання вимагає перегляду і/або розробки принципово нової стратегії постачання, викликаній структурними змінами в організації. У цьому випадку рекомендується застосовувати стратегію адаптації [3, 13].

Оптимальний для забезпечення виробничих процесів постачальник обирається на основі удосконаленої авторами моделі визначення оптимального постачальника (рисунок 3.1). Удосконалення відбулося за рахунок уведення нових критеріальних оцінок.

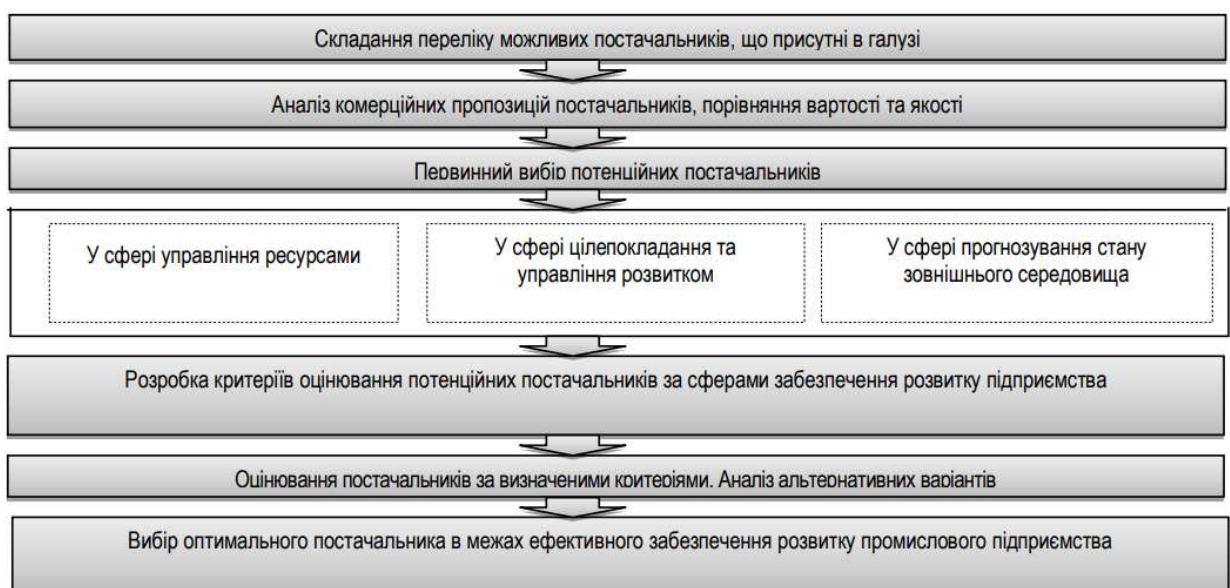


Рисунок 3.1 – Модель вибору оптимального постачальника

Обґрунтувати вибір постачальника дозволяє система критеріїв, розроблена за такими групами показників: виробничі, фінансово-економічні, ринкові (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Групи показників оцінювання потенційних постачальників

Група показників	Критерії оцінювання
Виробничі	1.1. Стан технічної бази
	1.2. Стан технологічної бази
	1.3. Логістична інфраструктура
	1.4. Стан ресурсної бази
	1.5. Якість продукції
Фінансово-економічні	2.1. Фінансовий стан
	2.2. Собівартість продукції
	2.3. Рівень кадрового потенціалу
Ринкові	3.1. Ділова репутація та імідж
	3.2. Конкурентна позиція за часткою ринку
	3.3. Географічне розташування
	3.4. Досвід
	3.5. Гнучкість умов співпраці

Оцінювання постачальника здійснюють за спеціальними шкалами, щоб отримати його кількісну оцінку. За кожною групою показників та за прийнятими напрямками оцінювання визначено їх вагу. Так само за кожною групою показників можна визначити зведені до єдиного показника підсумкові середньоарифметичні оцінки

Прийняття рішення про вибір постачальника також залежить від даних поточного моніторингу ринку постачальників, який необхідно проводити постійно. Для цього на кожного постачальника з переліку потенційних і схвалених ОПР заводиться карта обліку бальних показників, де фіксуються результати інтегральної оцінки одиничного факту виконання замовлення. Постачальник має оцінюватися за наступними показниками [22]:

1) можливості постачальника: враховуючи власні потреби в матеріальному забезпеченні (на день/тиждень/місяць/рік), необхідно переконатися, що постачальник (потенційний або прийнятний) може їх

задовольнити. Важливо також перевірити надійність постачальника і відгуки про нього від інших підприємств;

2) якість продукції: якість продукції суттєво впливає на прибуток. Визначити якість можна за зразками, щоб зрозуміти, чи відповідає продукція очікуванням;

3) умови оплати: різні постачальники пропонують різні умови оплати. Перш ніж підписати договір, потрібно чітко визначити умови платежів. Деякі постачальники вимагають повної оплати до відвантаження товару, інші дають відтермінування платежу;

4) гарантії: потрібно чітко і прозоро з'ясувати гарантії до моменту укладення договору купівлі-продажу з постачальником: умови повернення товару, час для обробки претензій тощо.

5) рівень цін: закупівельна ціна повинна бути привабливою. Багато постачальників пропонують знижки за обсяги закупівель;

6) місцезнаходження постачальника: розташування постачальника впливає на швидкість і вартість доставки.

Кожен з обраних показників оцінюється за п'ятибальною шкалою (відмінно, добре, задовільно, незадовільно). Оцінці піддаються фірми-постачальники з наступних категорій [34]:

- потенційні постачальники;
- прийнятні постачальники.

За результатами оцінювання підприємств-постачальників на основі таксонометричного методу всі потенційні та прийнятні фірми будуть ранжовані за значимістю. Для перевірки результатів цієї методики оцінювання постачальників використовується ієрархічна модель вибору оптимального постачальника матеріального забезпечення промислового підприємства [35].

3.2 Оптимізація логістики постачання у ТОВ «Арт-Пром»

В таблиці 3.2 наведений перелік підприємств постачальників, який визначений за результатами дослідження комерційних пропозицій.

Таблиця 3.2 – Підприємства постачальники для ТОВ «Арт-Пром», які займаються виробництвом будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій

Підприємство-постачальник
1) ТОВ «ДОК ЛТД» (ЄДРПОУ 31022202), м. Хмельницький
2) ТОВ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ ЗАВОД МЕТАЛОКОНСТРУКЦІЙ» (ЄДРПОУ 41871140), м. Тернопіль
3) ТОВ «ЗАВОД БУДІВЕЛЬНИХ МЕТАЛЕВИХ КОНСТРУКЦІЙ» (ЄДРПОУ 31022202), м. Київ
4) ТОВ «ФІРМА «ВІКАНТ» (ЄДРПОУ 24942675), м. Київ
5) ПП «ЛОВЕКС-К» (ЄДРПОУ 33690081), м. Київ

З метою вибору оптимального постачальника удосконалено систему показників та критеріїв їх оцінки (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Показники та критерії оцінки потенційних постачальників

Найменування показника	Критерій
Термін виконання	Точно в визначений строк згідно договору
	Одне чи декілька прострочень термінів (до 3х днів)
	Одне чи декілька прострочень термінів (більше 3х днів, або тижня)
	Повне невиконання обсягу робіт в визначений термін
Ступінь реагування до змін	3 дні
	5 дні
	7 днів
	14–15 днів
Виконання у відповідності вимогам	Рівень задоволеності висунутим вимогам проєкту
	Рівень часткового задоволення висунутим вимогам
	Рівень неповного задоволення висунутим вимогам
Рівень розвитку системи менеджменту якості відповідно вимог МС ISO 9000	Відповідність міжнародним стандартам
	Система менеджменту якості впроваджена, але функціонує неповністю
	Система менеджменту якості лише на стадії впровадження

Складемо матрицю попарних порівнянь зазначених показників (таблиця 3.4), використовуючи експертні оцінки показників ефективності згідно зі шкалою Сааті [12].

Таблиця 3.4 – Матриця попарних порівнянь показників оцінки постачальників ТОВ «Арт-Пром»

Показники оцінки потенційних постачальників	Виконання робіт встановленим вимогам	Виконання робіт в задані терміни	Ступінь реагування до змін	Рівень цін	Рівень розвитку системи менеджменту якості
Виконання поставок за встановленими вимогами	1	2	8	6	3
Виконання поставок в задані терміни	1/2	1	6	5	3
Ступінь реагування до змін	1/8	1/6	1	1/6	1/8
Рівень цін	1/6	1/5	6	1	1/5
Рівень розвитку системи менеджменту якості	1/3	1/3	8	5	1

За кожним із 5 показників порівняємо між собою попарно 5 підприємств, що можуть виступати в ролі постачальників. У результаті маємо матриці попарних порівнянь об'єктів. Числові дані експертних оцінок, представлених у таблиці 6, дають можливість розрахувати значення компонент власного вектору, вектору пріоритетів та вектору власних чисел для показників оцінки постачальників. Відповідно, експертні оцінки з матриць попарних порівнянь об'єктів служать основою для розрахунків пріоритетів потенційних постачальників за кожною з п'яти представлених ознак (таблиця 3.5).

Отримані розрахунки свідчать що на першому місці розташована характеристика – Виконання поставок за встановленими вимогами (0,299 балів), на другому місці – Виконання поставок в задані терміни (0,195), на третьому місці – Рівень розвитку системи менеджменту якості (0,144).

На рисунку 3.2 наведений розподіл факторів за значимістю, що дозволяє їх ранжувати та прийняти рішення щодо оптимізації логістики

постачання.

Таблиця 3.5 – Розрахунок пріоритетів показників

Характеристика	Виконання робіт встановленим вимогам	Виконання робіт в задані терміни	Ступінь Реагування до змін	Рівень цін	Рівень розвитку системи менеджменту якості	V_i , головний власний вектор	P_i , вектор пріоритетів	λ , вектор власних чисел матриці
Виконання поставок за встановленими вимогами	1	2	8	6	3	2,570	0,299	6,150
Виконання поставок в задані терміни	1/2	1	6	5	3	1,680	0,195	6,331
Ступінь реагування до змін	1/8	1/6	1	1/6	1/8	0,199	0,023	6,967
Рівень цін	1/6	1/5	6	1	1/5	0,434	0,050	7,017
Рівень розвитку системи менеджменту якості	1/3	1/3	8	5	1	0,981	0,114	6,838

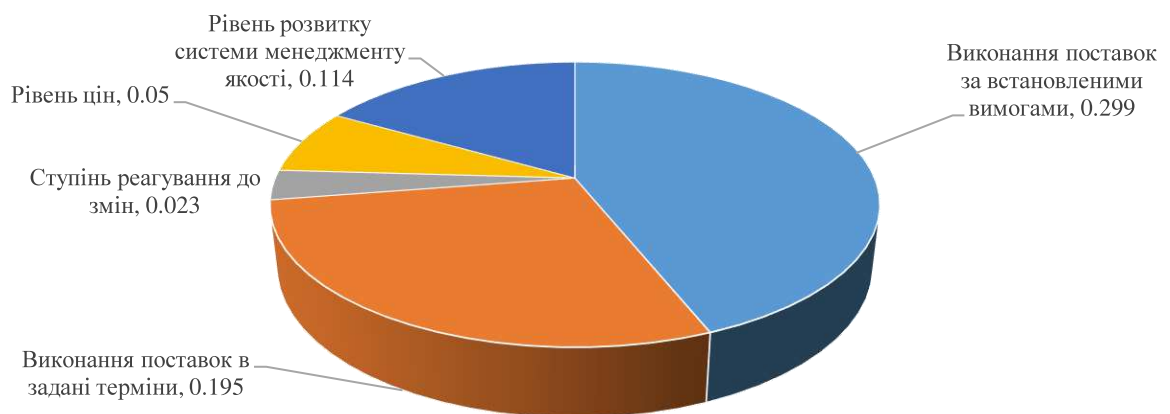


Рисунок 3.2 – Розподіл факторів за значимістю, їх ранжування для прийняття рішення щодо оптимізації логістики постачання

Визначимо оптимального постачальника будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 – Визначення оптимального постачальника будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій у ТОВ «Арт-Пром» за показником «Виконання поставок за встановленими вимогами»

Виконання поставок за встановленими вимогами	ТОВ «ДОК ЛТД», м. Хмельницький	ТОВ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ ЗАВОД МЕТАЛОКОНСТРУКЦІЙ», м. Тернопіль	ТОВ «ЗАВОД БУДІВЕЛЬНИХ МЕТАЛЕВИХ КОНСТРУКЦІЙ», м. Київ	ТОВ «ФІРМА «ВІКАНТ», м. Київ	ПП «ЛОВЕКС-К», м. Київ	V_i , головний власний вектор	P_i , вектор пріоритетів	λ , вектор власних чисел матриці	Відсоток переваги, частка одиниці
ТОВ «ДОК ЛТД», м. Хмельницький	1	2	8	1/3	6	2,000	0,265	5,410	0,270
ТОВ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ ЗАВОД МЕТАЛОКОНСТРУКЦІЙ», м. Тернопіль	1/2	1	8	1/3	7	1,563	0,207	5,611	0,224
ТОВ «ЗАВОД БУДІВЕЛЬНИХ МЕТАЛЕВИХ КОНСТРУКЦІЙ», м. Київ	1/8	1/8	1	1/7	1/9	0,190	0,025	6,107	0,044
ТОВ «ФІРМА «ВІКАНТ», м. Київ	3	3	7	1	6	3,277	0,434	5,608	0,412
ПП «ЛОВЕКС-К», м. Київ	1/6	1/7	9	1/6	1	0,514	0,068	6,479	0,049

Таким чином, підприємству ТОВ «ДОК ЛТД», м. Хмельницький слід віддати 27% переваги, ТОВ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ ЗАВОД МЕТАЛОКОНСТРУКЦІЙ», м. Тернопіль – 22,4%, ТОВ «ЗАВОД БУДІВЕЛЬНИХ МЕТАЛЕВИХ КОНСТРУКЦІЙ», м. Київ – 4,4%, ТОВ «ФІРМА «ВІКАНТ», м. Київ – 41,2% ПП «ЛОВЕКС-К», м. Київ – 4,9%.

Можна зробити висновок, що найбільший пріоритет має ТОВ «ФІРМА «ВІКАНТ», м. Київ, що демонструє рисунок 3.3, якому і слід віддати перевагу як оптимальному постачальнику.

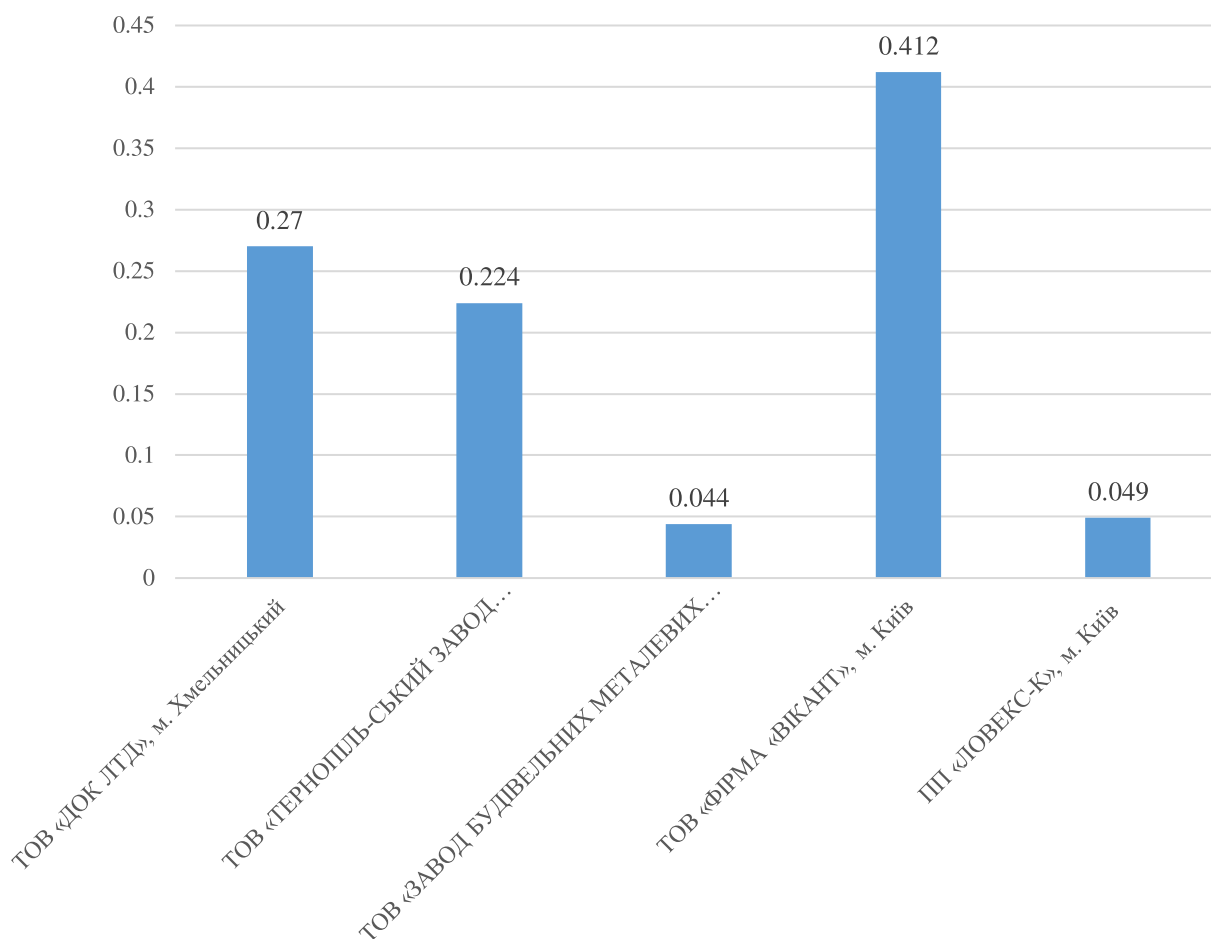


Рисунок 3.3 – Відсоток переваги постачальників будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій у ТОВ «Арт-Пром» за показником «Виконання поставок за встановленими вимогами», частка одиниці

Підбиваючи підсумки до третього проєктного розділу кваліфікаційної роботи відмітимо, що в залежності від глибини реалізації проєктів розвитку, що викликають якісні та кількісні зміни в існуючій або новоствореній системі постачання матеріального забезпечення розвинуто методичний підхід до оцінки підприємств-постачальників матеріального забезпечення, це дозволяє визначити найкращого постачальника з потенційних або прийнятних, встановити сильні та слабкі сторони взаємодії з обраним підприємством-постачальником. З урахуванням визначених переваг та обмежень у використанні, для верифікації результатів оцінки, використано ієрархічну модель вибору оптимального постачальника. Розрахунки

пріоритетів попередньо визначених потенційних постачальників, за показниками (термін виконання, ступінь реагування до змін, виконання у відповідності вимогам, рівень розвитку системи менеджменту якості відповідно вимог МС ISO 9000), дали можливість підтвердити оптимальність попереднього вибору.

Для аналізу нами були виокремлені такі підприємства постачальники для ТОВ «Арт-Пром», які займаються виробництвом будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій: ТОВ «ДОК ЛТД», м. Хмельницький; ТОВ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ ЗАВОД МЕТАЛОКОНСТРУКЦІЙ», м. Тернопіль; ТОВ «ЗАВОД БУДІВЕЛЬНИХ МЕТАЛЕВИХ КОНСТРУКЦІЙ», м. Київ; ТОВ «ФІРМА «ВІКАНТ», м. Київ; ПП «ЛОВЕКС-К», м. Київ.

З метою вибору оптимального постачальника було удосконалено систему показників та критеріїв їх оцінки, до яких віднесено: термін виконання, ступінь реагування до змін, виконання у відповідності вимогам, рівень розвитку системи менеджменту якості відповідно вимог МС ISO 9000.

Для визначення оптимального постачальника було використано матрицю попарних порівнянь, що показало, що на першому місці розташована характеристика – Виконання поставок за встановленими вимогами (0,299 балів), на другому місці – Виконання поставок в задані терміни (0,195), на третьому місці – Рівень розвитку системи менеджменту якості (0,144).

Визначення оптимального постачальника будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій у ТОВ «Арт-Пром» за показником «Виконання поставок за встановленими вимогами» показало такі результати: підприємству ТОВ «ДОК ЛТД», м. Хмельницький слід віддати 27% переваги, ТОВ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ ЗАВОД МЕТАЛОКОНСТРУКЦІЙ», м. Тернопіль – 22,4%, ТОВ «ЗАВОД БУДІВЕЛЬНИХ МЕТАЛЕВИХ КОНСТРУКЦІЙ», м. Київ – 4,4%, ТОВ «ФІРМА «ВІКАНТ», м. Київ – 41,2% ПП «ЛОВЕКС-К», м. Київ – 4,9%. Так, найбільший пріоритет має ТОВ «ФІРМА «ВІКАНТ», м. Київ.

ВИСНОВКИ

Основна мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій у сфері логістики постачальника підприємства ТОВ «Арт-Пром» – була досягнута. На підставі цього ми можемо зробити такі висновки.

Логістичні операції охоплюють планування, управління та координацію руху товарів, інформації та ресурсів у ланцюгу постачання. Ці операції мають вирішальне значення для економіки, оскільки сприяють ефективному використанню ресурсів, зменшенню запасів, підвищенню продуктивності та швидкості поставок. Логістика допомагає підприємствам здобути конкурентну перевагу, підвищити задоволення клієнтів, зменшити вплив на довкілля та сприяє економічному зростанню, створюючи можливість для ефективного використання ресурсів та підвищення продуктивності.

Під «логістичними операціями» маємо на увазі ряд процесів, включаючи розвантаження, навантаження, складування, комплектацію, транспортування та переміщення вантажів, а також збір, зберігання та обробку даних інформаційного потоку, пов'язаних з виконанням цих операцій.

Однією з важливих особливостей логістичних операцій в умовах повномасштабного вторгнення є зменшення морського експорту та імпорту через часткову блокаду портів Чорного моря, а також спроба компенсувати ці втрати за допомогою логістики на автомобільному транспорті. Ці «компенсаційні» операції викликають науковий інтерес та можуть стати предметом подальших досліджень в галузі логістичних операцій.

Створення системи логістики підприємства допоможе безперешкодно переходити від одного внутрішньовиробничого процесу до іншого. Це універсальний інструмент для підвищення конкурентоспроможності, який

дозволяє подолати перешкоди на шляху формування внутрішньовиробничої товарно-інформаційно-фінансової системи підприємства та оптимально адаптувати її до зовнішніх макроекономічних систем. Завдяки створенню системи логістики підприємство може підвищити якість та продуктивність праці свого персоналу, що свідчить про мотиваційну силу логістики для працівників. Функціонування логістичної системи дозволяє злагоджувати всі внутрішні процеси підприємства, координувати їх для досягнення оптимальних результатів та безпроблемно зв'язувати їх із процесами, що відбуваються у зовнішньому середовищі, з метою максимізації прибутку.

ТОВ «Арт-Пром» – найбільший виробник меблів для офісу, HoReCa та навчальних закладів, засноване в 1999 р. Компанія об'єднує сім виробничих підприємств, які випускають меблі та комплектуючі на території України. Дистриб'юторська мережа представлена в 36 країнах світу. ТОВ «Арт-Пром» є власником бренду «Art Metal Furniture» під яким і представлено на українському та світовому ринках. Виробничий комплекс ТОВ «Арт-Пром» забезпечує повний і безперервний цикл виробництва меблів: від сировини до готового продукту. На виробничих майданчиках компанії працює 1500 співробітників. Дистриб'юторський офіс компанії складається з 250 чоловік. Потужності компанії дозволяють випускати понад 4 млн. стільців на рік. На всю продукцію компанії видається сертифікат походження товару для контрактів ЗЕД - (СТ-1) і Certificate of Origin (FORM-A) та EUR.1 movement certificate (EUR. 1) для країн Європи. Аудит якості щорічно підтверджується сертифікатом ISO-9001-2001. ТОВ «Арт-Пром» – член Української Асоціації Меблевіків з 2002 р.

PEST-аналіз довів, що що ТОВ «Арт-Пром» є достатньо розвиненим підприємством, яке вчасно реагує на поточні і прогнозовані чинники зовнішнього середовища та може звести їх до мінімуму, оскільки згідно з даною шкалою та аналізованими даними, підприємство знаходиться у зоні помірному впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність даного підприємства. SWOT-аналіз виявив, що до критичного стану підприємство

можуть привести посилення конкуренції на вітчизняному і міжнародному ринках, збільшення темпу інфляції, несприятлива політика уряду, збільшення цін на сировину. Метод конкурентних переваг М. Портера показав, що в досліджуваній галузі конкуренція знаходиться на рівні трохи більше середнього значення (61,88 % від максимуму) тому галузь є досить привабливою для ведення бізнесу ТОВ «Арт-Пром». Метод експертної оцінки конкурентоспроможності підприємства показав, що ТОВ «Арт-Пром» є конкурентоспроможним на вітчизняному і міжнародному ринку меблів. Компанія пропонує висококонкурентний товар, який зумовлює успіх компанії на наявних ринках і дає можливість мати успіх при виході на нові зовнішні ринки. Матриця БКГ довела, що позиції продукції ТОВ «Арт-Пром» на міжнародному ринку є відносно сталими. Оцінка якості продукції ТОВ «Арт-Пром» підтвердила, що продукція є конкурентоспроможною в порівнянні з головними конкурентами на вітчизняному і міжнародному ринку меблів (інтегральний індекс конкурентоспроможності є більшим за 1). У ході проведення експертного оцінювання за критеріями та показниками конкурентоспроможності організації було виявлено, що ТОВ «Арт-Пром» має невисокий показник КСО = 7,414 (із 15 можливих балів). Це свідчить про неефективне управління виробничим, фінансовим та збутовим процесами. Тобто узагальнюючий показник значно нижче 10 балів, що підтверджується погіршенням фінансового стану.

Економічний аналіз показників діяльності ТОВ «Арт-Пром» довів, що усі з приведених показників діяльності підприємства протягом аналізованого періоду мали тенденцію до скорочення, що характеризує кризовий стан, в якому опинилося підприємство через скорочення попиту на продукцію. Позитивним фактором є наявність позитивної величини чистого прибутку, негативним – значне його скорочення (на -55214 тис. грн., або -97,78%). Однак у 2022–2023 рр. підприємство отримує прибуток. Аналізуючи виручку від реалізації продукції, спостерігаємо тенденцію до зменшення, з величини 482757 тис. грн у 2022 р. до 247571 тис. грн. на

-235186 тис. грн. або -48,72%. Середньооблікова чисельність працюючих у 2023 р. в порівнянні з 2022 р. скоротилася на -46,40% або на -103 особи. При цьому спостерігається зростання середньомісячної заробітної плати на 10,7% або на 1947 грн. Продуктивність праці промислово-виробничого персоналу у 2023 р. в порівнянні з 2022 р. зросла на 14,17% у грошовому виразі, однак продуктивність праці всього персоналу у 2023 р. скоротилася на -4,33%

У 2023 р. в порівнянні з 2022 р. спостерігається скорочення собівартості на -53,33% або на -410669 тис. грн, що пояснюється здебільшого скороченням обсягів виробництва. При загальному зменшенні обсягів виручки від реалізації, у 2023 р. чистий прибуток скоротився на -55214 тис. грн. та досяг мінімального значення. Даний факт негативно відбився на показниках рентабельності. Так, рентабельність виробництва стала дорівнювати 0,22%, продукції – 0,35%, а продаж – 0,51%, що негативно характеризує розвиток підприємства у 2023 р.

В залежності від глибини реалізації проєктів розвитку, що викликають якісні та кількісні зміни в існуючій або новоствореній системі постачання матеріального забезпечення розвинуто методичний підхід до оцінки підприємств-постачальників матеріального забезпечення, це дозволяє визначити найкращого постачальника з потенційних або прийнятних, встановити сильні та слабкі сторони взаємодії з обраним підприємством-постачальником. З урахуванням визначених переваг та обмежень у використанні, для верифікації результатів оцінки, використано ієрархічну модель вибору оптимального постачальника. Розрахунки пріоритетів попередньо визначених потенційних постачальників, за показниками (термін виконання, ступінь реагування до змін, виконання у відповідності вимогам, рівень розвитку системи менеджменту якості відповідно вимог МС ISO 9000), дали можливість підтвердити оптимальність попереднього вибору.

Для аналізу нами були виокремлені такі підприємства постачальники для ТОВ «Арт-Пром», які займаються виробництвом будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій: ТОВ «ДОК ЛТД», м. Хмельницький; ТОВ

«ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ ЗАВОД МЕТАЛОКОНСТРУКЦІЙ», м. Тернопіль;
ТОВ «ЗАВОД БУДІВЕЛЬНИХ МЕТАЛЕВИХ КОНСТРУКЦІЙ», м. Київ;
ТОВ «ФІРМА «ВІКАНТ», м. Київ; ПП «ЛОВЕКС-К», м. Київ.

З метою вибору оптимального постачальника було удосконалено систему показників та критеріїв їх оцінки, до яких віднесено: термін виконання, ступінь реагування до змін, виконання у відповідності вимогам, рівень розвитку системи менеджменту якості відповідно вимог МС ISO 9000.

Для визначення оптимального постачальника було використано матрицю попарних порівнянь, що показало, що на першому місці розташована характеристика – Виконання поставок за встановленими вимогами (0,299 балів), на другому місці – Виконання поставок в задані терміни (0,195), на третьому місці – Рівень розвитку системи менеджменту якості (0,144).

Визначення оптимального постачальника будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій у ТОВ «Арт-Пром» за показником «Виконання поставок за встановленими вимогами» показало такі результати: підприємству ТОВ «ДОК ЛТД», м. Хмельницький слід віддати 27% переваги, ТОВ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ ЗАВОД МЕТАЛОКОНСТРУКЦІЙ», м. Тернопіль – 22,4%, ТОВ «ЗАВОД БУДІВЕЛЬНИХ МЕТАЛЕВИХ КОНСТРУКЦІЙ», м. Київ – 4,4%, ТОВ «ФІРМА «ВІКАНТ», м. Київ – 41,2% ПП «ЛОВЕКС-К», м. Київ – 4,9%. Так, найбільший пріоритет має ТОВ «ФІРМА «ВІКАНТ», м. Київ.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Алькема В.Г. Парадигма управління логістичною діяльністю сучасних організацій. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. №2 (66). С. 73–86.
2. Алькема В.Г., Сумець О.М. Логістика. Теорія та практика. Київ : «Видавничий дім «Професіонал», 2008. 272 с.
3. Баланс (Звіт про фінансовий стан) та Звіт про фінансові результати ТОВ «Арт-Пром» URL: https://clarity-project.info/edr/36989671/finances?current_year=2023
4. Бестужева С.В. Аналітичне дослідження сутності та класифікації логістичної системи у сфері міжнародного бізнесу. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 71. С. 14–20.
5. Бортнік С.М. Удосконалення управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства на засадах сорсингу та логістики. URL: <http://esnuir.eenu.edu.ua/bitstream/123456789/4604/3/bortnik.pdf>.
6. Бурковська, А.В., Сизоненко, Ю.С. Напрями вдосконалення логістичної діяльності підприємств. *Modern Economics*. 2021. №30. С. 52–56.
7. Валькова Н.В. Логістичні системи: визначення, класифікація та роль на різних рівнях управління. *Молодий вчений*. 2015. № 2 (17). С. 146–150.
8. Васюк І.В. Зарубіжний досвід впровадження маркетингових логістичних концепцій на підприємстві. URL: http://zbirnuk.bukuniver.edu.ua/ed_work/n_7/13.pdf
9. Воробець Є.О. Теоретичні основи та сутність логістичних операцій. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. №55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-81>
10. Григорак М.Ю., Карпунь О.В., Соколова О.Є. Системний підхід в логістиці : навч. посіб. Київ : Логос, 2013. 308 с.
11. Грозний І.С. Теорія та практика управління якістю розвитку

промислових підприємств на основі когерентного підходу : монографія. Запоріжжя : КПУ, 2014. 300 с.

12. Грозний І.С., Тарасова Г.О. Застосування методу аналізу ієрархій до задач бенчмаркінгу виробничих процесів промислового підприємства. *Економіка і управління : науковий журнал*. 2014. № 3 (63). С. 130–138.

13. Денисенко М.П., Левковець П.Р., Михайлова Л.І. Організація проєктування логістичних систем : підручник. Київ : ЦУЛ, 2010. 336 с.

14. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.

15. Дубінчук, Н.П., Мохонько, Г.А. Логістична система підприємств меблевої промисловості в умовах посилення конкуренції. КПП ім. Ігоря Сікорського, *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф.*, м. Київ, 2023. С. 159–159.

16. Забуранна Л В., Глущенко О.М. Логістична концепція формування системи управління підприємством. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2011. № 4 (12). С. 182–191.

17. Кальченко А.Г. Логістика : підручник. Київ : КНЕУ, 2013. 285 с.

18. Колодізева Т.О., П'ятак Г.С. Класифікація логістичних систем: теоретичний та практичний аспекти. *Управління розвитком*. 2011. № 21. С. 70–73.

19. Корінь М.В. Логістика та її роль в забезпеченні ефективної діяльності підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 35. С. 148–152.

20. Кравчуновська Т.С. Удосконалення управління матеріально-технічним забезпеченням підприємств будівельного комплексу. *Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури*. 2013. №3. С. 4–8.

21. Крикавський Є.В., Чернописька Н.В. Логістичні системи: навч. посібник. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська

політехніка», 2009. 264 с.

22. Максимів Б.М. Катарина М.Б. Роль матеріально-технічного забезпечення в управлінні сучасним промисловим підприємством. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2012. № 1. С. 148–153.

23. Марченко В.В., Шутюк В.В., Ємцев В.І. *Логістика : практикум*. Київ. КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 188 с.

24. Матвієнко-Біляєва Г.Л. Логістична система підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020 № 41. С. 108–111.

25. Михальчук Л.Ю., Микитин М.О. Аналіз впливу логістичних витрат на ефективність функціонування логістичної системи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 1. С. 30–34.

26. Овчаренко Г.С. Рудківський О.А. Управління ланцюгами постачання підприємства на основі системи SCM. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 3. Т. 1. С. 138–142.

27. Окландер М.А. *Логістика : Підручник*. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 346 с.

28. Офіційний сайт ТОВ «Арт-Пром». URL: <https://amf.ua/ua/>

29. Питуляк Н. С. Логістична система – основа підвищення ефективності функціонування підприємств сфери послуг. *Інноваційна економіка*. 2013. № 6 (44). С. 218–221. 1

30. Пономарьова Ю. В., *Логістика : навчальний посібник*. Київ : Центр навчальної літератури, 2013. 328 с.

31. Росола У.В., Гладинець Н.Ю., Нестерова С.В. Функція логістики в організації виробництва підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Освіта і наука»*. 2022. № 2. С. 303–309.

32. Сорока О.Ю. *Складові логістичного менеджменту енергопідприємства*. Збірка матеріалів всеукраїнської наукової конференції (із зарубіжною участю). *Актуальні проблеми розвитку менеджменту, фінансів та фінансової науки: ідеї та їх впровадження*. 2020. С. 125.

33. Ханенко А.В. SWOT-аналіз та PEST-аналіз в управлінні проєктами машинобудівного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. Том 1. С. 106–112.

34. Чухрай Н. Гірна О. Формування ланцюга поставок: питання теорії та практики. Львів : «Інтелект-Захід», 2007. 232 с.

35. Шалева О., Карпик О. Можливості застосування логістики в підприємницькій діяльності. *Матеріали конференцій МЦНД*. 2022. С. 28–30.

36. Lin J., Chang H.-J. Should Industrial Policy in Developing Countries Conform to Comparative Advantage or Defy it? A Debate Between Justin Lin and Ha-Joon Chang. *Development Policy Review*. 2009. № 27 (5). С. 483–502.

37. Porter M. E. The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*. Vol. 86. № 1. 2008. P. 78–93.

