

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

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

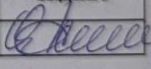

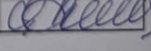
ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
 кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студента Кузніченка Ярослава Олександровича

академічної групи 073-21-3

спеціальності 073 Менеджмент

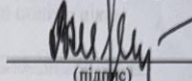
на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері логістичної діяльності підприємства

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Амоша О.І.	82	добре	
Рецензент	Романок Н.М.	82	добре	
Нормоконтролер	Амоша О.І.	82	добре	

Дніпро
 2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

 Швец В.Я.
(підпис)

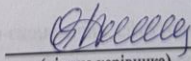
« 05 » травня 2025 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

студенту Кузніченку Я.О., академічної групи 073-21-3спеціальності 073 Менеджментна тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері логістичної діяльності підприємствазатверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 347-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні основи ефективного управління у сфері логістичної діяльності підприємства	05.05.2025 р. – 13.05.2025 р.
Аналітичний	Аналіз діяльності ТОВ «КОСМОС»	14.05.2025 р. – 27.05.2025 р.
Рекомендаційний	Обґрунтування рішень щодо підвищення ефективності управління у сфері логістичної діяльності ТОВ «КОСМОС»	28.05.2025 р.– 07.06.2025 р.


Завдання видано

 Амоша О.І.
(підпис керівника)

Дата видачі « 05 » травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 10 » червня 2025 року

Прийнято до виконання

 Кузніченко Я.О.
(підпис студента)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра

студента групи 073-21-3

НТУ «Дніпровська політехніка»

Кузніченка Ярослава Олександровича

на тему: Обґрунтування управлінських рішень у сфері логістичної діяльності підприємства

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ЛОГІСТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ПІДПРИЄМСТВО, УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

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

Об'єкт розроблення – процес управління логістичною діяльністю підприємства.

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

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

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

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

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

Економічна чи соціально-економічна ефективність – розрахунок цього показника дозволяє провести порівняльний аналіз витрат аутсорсингу реалізації ключових функцій та власної їх реалізації з урахуванням послідовних порогів рентабельності і обсягів продажу, що становить поріг для прийняття рішень про реалізацію операції у власній сфері, його значення складає 28000 комплектів.

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

ABSTRACT

Qualification thesis for bachelor degree
students of the group 073-21-3
NTU Dnipro Polytechnic
Kuznichenko Iaroslav

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ЗМІСТ

	стор.
Вступ	4
1 Теоретичні основи управління логістичною діяльністю підприємства.....	6
1.1 Сутність логістичної діяльності підприємства.....	6
1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності управління логістичною діяльністю підприємства.....	9
2 Аналіз діяльності ТОВ «КОСМОС».....	15
2.1. Характеристика підприємства.....	15
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства.....	16
2.3 Аналіз фінансового стану підприємства.....	20
2.4 Аналіз логістичної діяльності ТОВ «КОСМОС».....	25
3 Обґрунтування рішень щодо підвищення ефективності у сфері управління логістичною діяльністю ТОВ «КОСМОС».....	40
3.1 Прийняття управлінського рішення щодо аутсорсингу ключових логістичних функцій підприємства.....	40
3.2 Обґрунтування наданих пропозицій щодо використання логістичного аутсорсингу.....	47
Висновки.....	53
Список використаних джерел.....	56

ВСТУП

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

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

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

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

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі вирішені такі завдання:

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

Об'єкт розроблення – процес управління логістичною діяльністю підприємства.

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

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

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

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність логістичної діяльності підприємства

Сьогодні термін «логістика» застосовується до постійного руху матеріалів і готової продукції.

Без ефективної логістики бізнес не може виграти війну за прибутковість.

Хоча терміни «логістика» та «ланцюжок поставок» іноді використовують як синоніми, логістика є елементом загального ланцюжка поставок.

Під логістикою розуміється переміщення товарів з точки А в точку Б, що тягне за собою дві функції: транспортування і складування. Загальний ланцюжок поставок - це мережа підприємств і організацій, що працюють в послідовності процесів, включаючи логістику, для виробництва і розподілу товарів. В своїх наукових працях, різні автори та організації по різному дають трактування терміну «логістика» [8].

Так, за словами Родников А. Н. та Резер С.М., логістика - це дослідження планування, контролю та управління транспортними, складськими та іншими матеріальними і нематеріальними операціями, що здійснюються в процесі постачання сировини на виробниче підприємство, власної переробки сировини, матеріалів і напівфабрикатів, доведення готової продукції до споживача відповідно до інтересів і вимог, а також передача, зберігання та обробка відповідної інформації [1].

Е. Мате й Д. Тиксьє дають терміну логістична діяльність власне визначення, як способу і методу координації відносин компанії з партнерами, методи координації попиту, пропонованого ринком, і реалізації пропозицій, поданих компанією [2].

Проте згідно Канадської асоціації управління логістикою, логістичні процеси, як явище, означають процес планування та впровадження економічно

ефективного потоку та зберігання сировини, в процесі інвентаризації, готової продукції та пов'язаної інформації від точки споживання до точки споживання з метою задоволення їхніх вимог [3].

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



Рис. 1.1 Система принципів для ефективного логістичного управління

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



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

Менеджери з логістики спостерігають і контролюють багато складностей, пов'язаних з цим процесом; насправді, для цих професіоналів існує ряд особливостей. Успіх залежить від уваги до багатьох деталей: маршрути необхідно визначати з урахуванням доцільності, нормативної бази та уникнення перешкод, починаючи від ремонту доріг і закінчуючи війнами і несприятливими погодними умовами. Необхідно ретельно розглянути варіанти доставки і упаковки, зіставивши витрати з такими факторами, як вага і можливість вторинної переробки. Витрати на повне завантаження можуть включати фактори, не пов'язані з транспортуванням, наприклад, ті, які забезпечують задоволеність клієнтів і наявність відповідного складського приміщення.

1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності управління логістичною діяльністю підприємства

З роками бізнес-операції кардинально змінилися, особливо щодо логістики. До сучасної епохи Інтернету такі операції, як ланцюжка поставок та логістика, були необхідні, але часто розглядалися як ізольовані операції від решти життєвого циклу продукту.

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

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

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

Логістика зазвичай стосується переміщення фізичних об'єктів та важливої інформації. Бізнес із гарною логістикою може відстежувати постачання продуктів та швидко переміщувати продукти чи інформацію у потрібні місця.

Це надає кілька важливих впливів на маркетинг і маркетинг часто пов'язаний зі стратегіями логістики. Скорочений час доставки відноситься до скорочення періоду між покупцем, що замовляє продукт, і цим покупцем, що отримує продукт. Коли компаніям необхідно надіслати товарні запаси (як це роблять компанії електронної комерції), час доставки є життєво важливим питанням як логістики, так маркетингу. Зменшуючи час доставки, компанії можуть справити враження на клієнтів і створити лояльність, додаючи при цьому більше цінності своїм процесам, ніж у конкурентів.

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

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

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

Постачальники, що спеціалізуються на логістиці, часто можуть надавати послуги з транспортування та складування з меншими витратами та кращими результатами, ніж компанії, які використовують внутрішні операції. Коли компанія може отримати від постачальників високий рівень логістичних послуг, вона може підвищити задоволеність споживачів своєю продукцією, покладаючись на задовільне виконання замовлень третіми сторонами. Логістика може відволікати від основного бізнесу компанії, оскільки потребує ресурсів та зусиль компанії для організації цієї складної, але стандартної бізнес-функції з доставки продуктів споживачам [11].

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

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

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

Як відомо, кожна логістична операція обов'язково супроводжується витратами, які несуть певні елементи логістичної системи. Як правило, оцінка ефективності логістичної системи може проводитися шляхом порівняння

прибутків і витрат, що виникають в ланцюжку поставок. Ключовими показниками ефективності будь-якої логістичної системи є сукупні логістичні витрати, рівень якості логістичних послуг, загальна продуктивність бізнес-системи, загальна тривалість логістичних процесів в системі і якість логістичних операцій і процесів (рівень логістичних послуг). Ці показники використовуються для порівняльної оцінки компаній і їх логістичних систем і повинні легко піддаватися вимірюванню, тому вони є основою оперативного, тактичного і стратегічного планування сучасних компаній і моніторингу ефективності логістичної системи і управлінського обліку системи компанії. Загальні логістичні витрати - це сума витрат, що виникають при управлінні і реалізації всіх процесів і операцій, пов'язаних з діяльністю логістичних систем, які можна розділити на три групи: операційні витрати на логістику (витрати на виконання логістичних операцій), витрати, пов'язані з управлінням логістичною системою (адміністративні витрати) і витрати, пов'язані з реалізацією можливих логістичних ризиків [12].

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

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

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

Загальна ефективність логістичної системи характеризується показником обсягу логістичних послуг, виконаних в одиницю часу в даній логістичній системі. Можна стверджувати, що логістичну систему необхідно представляти як організаційно-управлінський комплекс, спрямований на досягнення ефективного балансу між витратами на логістику і прийнятним рівнем якості обслуговування клієнтів логістичної системи.

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

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

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

та бізнес-процесів є показники, що характеризують потужність, продуктивність та витрати логістичної системи підприємства.

Ефективність логістичної системи відповідно до цілей, що ставляться перед підприємством, дає важливу інформацію, на підставі якої робиться висновок. Використання показників, які легко отримати або зручніше використовувати, може призвести до неякісного обслуговування клієнтів, а їх втрата, до аварій і пошкодження інфраструктури підприємства. Останній фактор, який може допомогти підвищити ефективність та скоротити кількість витрат - це створити умови безперервного вдосконалення.

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

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

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КОСМОС»

2.1 Характеристика підприємства

Назва підприємства: ТОВ «КОСМОС».

Місцезнаходження та поштова адреса підприємства: 49055, Дніпропетровська область, місто Дніпро, проспект О. Поля, будинок 129-Р.

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

ТОВ «КОСМОС». відповідає за своїми зобов'язаннями всім своїм майном.

49.41 Вантажний автомобільний транспорт

46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

49.42 Надання послуг перевезення речей (переїзду)

52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту

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

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

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

Бухгалтерія здійснює реєстрацію, обробку та облік документів, пов'язаних з діяльністю фірми.

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

Група з розвитку виконує такі функції:

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

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

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

Відділ кадрів здійснює роботу з кадрами.

2.2. Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства

У табл. 2.1 наведені основні економічні показники діяльності ТОВ «КОСМОС» за 3 роки.

Таблиця 2.1 - Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «КОСМОС»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість персоналу	75	73	73	63
Дохід (тис грн)	90 400	107 951	117 615	129 454
Чистий прибуток (тис грн)	10 488	13 110	14 120	16 415
Активи (тис грн)	83 566	82 881	86 283	108 026
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	18 846	29 783	24 809	45 375
Довгострокові зобов'язання (тис грн)	450	453	541	776
Поточні зобов'язання (тис грн)	46 177	32 420	21 614	26 730
Власний капітал (тис грн)	36 939	50 008	64 128	80 521

У 2021 році чисельність персоналу становила 75 осіб, що відображає базовий рівень кадрового забезпечення підприємства. У 2022 році показник незначно зменшився до 73 осіб, що може бути наслідком оптимізації витрат, структурних змін або зовнішніх економічних факторів. У 2023 році чисельність персоналу залишилася незмінною (73 особи), що свідчить про стабілізацію кадрової політики та збереження необхідного трудового потенціалу. У 2024 році відбулося суттєвіше скорочення до 63 осіб (–10 осіб порівняно з 2023 роком), що може вказувати на автоматизацію процесів, підвищення продуктивності праці або свідоме зменшення адміністративних і виробничих витрат.

Загальна тенденція: скорочення персоналу при одночасному зростанні фінансових результатів свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

У 2021 році дохід підприємства становив 90 400 тис. грн, що є вихідною точкою аналізу. У 2022 році дохід зріс до 107 951 тис. грн, або на 17 551 тис. грн (+19,4%), що свідчить про розширення обсягів реалізації або підвищення цін. У 2023 році дохід продовжив зростати й досяг 117 615 тис. грн, приріст склав 9 664 тис. грн (+8,9%), що говорить про збереження позитивної ринкової динаміки. У 2024 році дохід збільшився до 129 454 тис. грн, що на 11 839 тис. грн (+10,1%) більше, ніж у 2023 році.

Загальна тенденція: стабільне та безперервне зростання доходу протягом усього періоду, що характеризує підприємство як таке, що розвивається й нарощує обсяги діяльності.

У 2021 році чистий прибуток становив 10 488 тис. грн. У 2022 році показник зріс до 13 110 тис. грн, або на 2 622 тис. грн (+25,0%), що свідчить про підвищення рентабельності діяльності. У 2023 році чистий прибуток збільшився до 14 120 тис. грн, приріст склав 1 010 тис. грн (+7,7%), що відповідає більш помірному, але стабільному розвитку. У 2024 році чистий прибуток досяг 16 415 тис. грн, що на 2 295 тис. грн (+16,3%) більше, ніж у попередньому році.

Загальна тенденція: прибуток зростає швидше або на рівні з доходом, що свідчить про ефективне управління витратами та фінансовими результатами.

У 2021 році обсяг активів становив 83 566 тис. грн. У 2022 році активи дещо зменшилися до 82 881 тис. грн, що може бути наслідком вибуття окремих активів або скорочення оборотних ресурсів. У 2023 році активи зросли до 86 283 тис. грн, що свідчить про відновлення інвестиційної активності. У 2024 році відбулося суттєве збільшення активів до 108 026 тис. грн, або на 21 743 тис. грн (+25,2%), що може бути пов'язано з розширенням діяльності, інвестиціями чи накопиченням грошових коштів.

Загальна тенденція: помірне зростання активів із різким прискоренням у 2024 році.

У 2021 році обсяг грошових коштів становив 18 846 тис. грн. У 2022 році показник різко зріс до 29 783 тис. грн, що свідчить про підвищення ліквідності та платоспроможності. У 2023 році спостерігається зменшення до 24 809 тис. грн, що може бути результатом інвестиційної або операційної активності. У 2024 році обсяг грошових коштів значно зріс до 45 375 тис. грн, що є найвищим значенням за період.

Загальна тенденція: зміцнення грошової позиції підприємства та високий рівень фінансової стійкості у 2024 році.

У 2021–2022 роках довгострокові зобов'язання залишалися практично незмінними (450–453 тис. грн). У 2023 році вони зросли до 541 тис. грн, а у 2024 році – до 776 тис. грн.

Загальна тенденція: поступове збільшення довгострокових зобов'язань, яке є помірним і не створює загрози фінансовій стабільності.

У 2021 році поточні зобов'язання становили 46 177 тис. грн. У 2022 році вони зменшилися до 32 420 тис. грн, що свідчить про покращення розрахункової дисципліни. У 2023 році показник знизився до 21 614 тис. грн, що є позитивною тенденцією. У 2024 році відбулося зростання до 26 730 тис. грн, однак рівень залишається значно нижчим, ніж у 2021 році.

Загальна тенденція: загальне скорочення короткострокових боргових зобов'язань.

У 2021 році власний капітал становив 36 939 тис. грн. У 2022 році він зріс до 50 008 тис. грн, що на 13 069 тис. грн (+35,4%) більше. У 2023 році показник збільшився до 64 128 тис. грн, приріст склав 14 120 тис. грн, що корелює зі зростанням чистого прибутку. У 2024 році власний капітал досяг 80 521 тис. грн, що є найвищим значенням за період.

Загальна тенденція: стаке й інтенсивне зростання власного капіталу, що свідчить про самофінансування розвитку.

За результатами аналізу показників за 2021–2024 роки можна зробити висновок, що підприємство демонструє стійку позитивну динаміку фінансово-економічного розвитку. Незважаючи на скорочення чисельності персоналу, спостерігається стабільне зростання доходу та чистого прибутку, що свідчить про підвищення ефективності діяльності та продуктивності праці. Значне збільшення активів і грошових коштів у 2024 році підтверджує зміцнення фінансової позиції підприємства. Одночасне зростання власного капіталу та зниження залежності від поточних зобов'язань характеризує підприємство як фінансово стійке, платоспроможне та інвестиційно привабливе.

2.3 Аналіз фінансового стану підприємства

Метою проведення аналізу фінансової діяльності підприємства є оцінка його майнового і фінансового стану з урахуванням динаміки змін, які склалися в результаті господарської діяльності підприємства за декілька останніх років, визначення чинників, які вплинули на ці зміни і прогнозування майбутнього фінансового стану підприємства.

У табл. 2.2 наведено аналіз фінансового стану підприємства.

Таблиця 2.2 – Аналіз фінансового стану ТОВ «КОСМОС»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності	1.69	2.42	3.86	3.99
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.41	0.92	1.15	1.70
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1.69	2.37	3.86	3.99
Коефіцієнт автономії	0.44	0.60	0.74	0.75
Рентабельність активів (ROA)	0.13	0.16	0.16	0.15
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0.33	0.30	0.25	0.23
Чиста маржа	0.13	0.13	0.13	0.14
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	6.52	11.43	22.11	56.18
Коефіцієнт заборгованості	0.55	0.39	0.25	0.25

Коефіцієнт поточної ліквідності. У 2021 році показник перевищував нормативне значення (1,0–2,0), що свідчило про здатність підприємства своєчасно погашати поточні зобов'язання. У 2022–2024 рр. спостерігається стрімке зростання коефіцієнта, особливо у 2023–2024 рр., коли його значення майже вдвічі перевищує верхню межу нормативу.

Можна зробити висновки, що:

- підприємство має значний запас оборотних активів;
- ризик неплатоспроможності практично відсутній;
- водночас можливе надлишкове накопичення оборотних коштів, що знижує ефективність їх використання.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Уже в 2021 році коефіцієнт значно перевищував норматив (0,2–0,3), що свідчить про високу частку грошових коштів. Надалі показник стабільно та різко зростає, досягаючи у 2024 році дуже високого рівня.

Можна зробити висновки, що:

- підприємство може миттєво погасити всі короткострокові зобов'язання;
- фінансова безпека надзвичайно висока;
- водночас спостерігається консервативна фінансова політика, що може стримувати зростання прибутковості.

Коефіцієнт швидкої ліквідності.

Динаміка показника повністю повторює коефіцієнт поточної ліквідності, що вказує на незначну роль запасів у структурі оборотних активів.

Можна зробити висновки, що:

- структура активів є високоякісною;
- підприємство не залежить від реалізації запасів для погашення боргів;
- ліквідність перебуває на надлишковому рівні.

Коефіцієнт автономії.

У 2021 році підприємство частково залежало від позикового капіталу. Починаючи з 2022 року коефіцієнт перевищує норматив 0,5, а у 2023–2024 рр. досягає дуже високого рівня.

Можна зробити висновки, що:

- фінансування активів здійснюється переважно за рахунок власного капіталу;
- фінансова незалежність постійно зміцнюється;
- ризик кредитної залежності мінімальний.

Коефіцієнт заборгованості

Спостерігається стійка тенденція до зменшення частки зобов'язань у загальній структурі капіталу. У 2023–2024 рр. показник стабілізується на низькому рівні.

Можна зробити висновки, що:

- підприємство майже не використовує позикові кошти;
- фінансові ризики є мінімальними;
- потенціал фінансового важеля практично не використовується.

Рентабельність активів (ROA).

У 2022–2023 рр. ефективність використання активів зросла, однак у 2024 році спостерігається незначне зниження.

Можна зробити висновки, що:

- активи використовуються достатньо ефективно;
- зниження ROA у 2024 році може бути пов'язане з накопиченням активів без пропорційного зростання прибутку.

Рентабельність власного капіталу (ROE).

Показник демонструє стійку низхідну динаміку, що характерно для підприємств із високим рівнем автономії.

Можна зробити висновки, що:

- прибутковість для власників знижується;

- надмірна частка власного капіталу зменшує ефект фінансового важеля;
- фінансова стабільність досягається ціною нижчої дохідності.

Чиста маржа.

Показник є стабільним протягом усього періоду, з незначним зростанням у 2024 році.

Можна зробити висновки, що:

- підприємство контролює витрати;
- цінова та операційна політика є послідовною;
- бізнес-модель є стійкою.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом.

Показник зростає надзвичайно швидкими темпами, що свідчить про значне перевищення власного капіталу над необоротними активами.

Можна зробити висновки, що:

- необоротні активи повністю і з великим запасом профінансовані власним капіталом;
- значна частина власних коштів спрямована в оборотні активи;
- можливий резерв для інвестиційного розвитку.

Отже, фінансовий аналіз діяльності ТОВ «КОСМОС» за 2021–2024 роки свідчить про:

- надзвичайно високий рівень ліквідності та платоспроможності;
- зміцнення фінансової незалежності та зниження боргового навантаження;
- стабільну, але помірну рентабельність, що знижується через консервативну фінансову політику;
- наявність невикористаного потенціалу зростання ефективності за рахунок активнішого інвестування або оптимізації структури капіталу.

Загалом підприємство характеризується як фінансово стійке, низькоризикове та консервативне, з високим запасом міцності, але з потенціалом для підвищення дохідності.

2.4. Аналіз логістичної діяльності ТОВ «КОСМОС».

Після проведення аналізу організаційної структури ТОВ «КОСМОС», видно, що відділ логістики є виокремленим. Це свідчить про те, що підприємство має наближену до сучасних організаційну структуру, адже у сучасному світі логістика набирає обертів і повинна досить стрімко розвиватись, тому їй слід надавати детальнішої уваги.

При побудові логістичної системи підприємства використовувались такі принципи:

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

До цілей логістичної служби слід віднести наступні:

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

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

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

5. Місце - в потрібному місці.

6. Витрати - з мінімальними витратами.

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

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

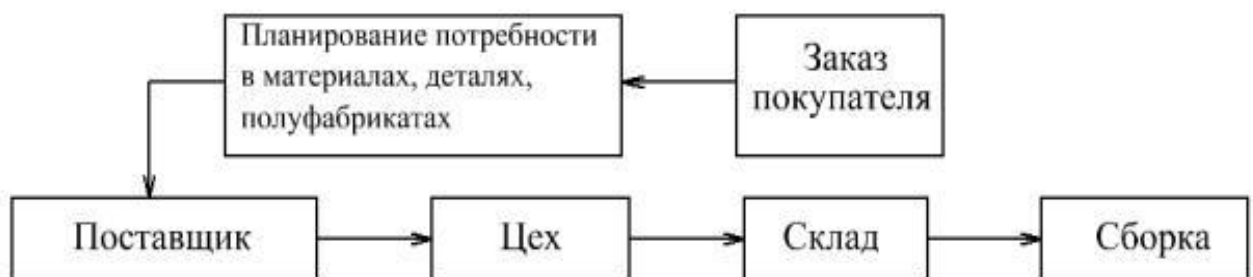


Рисунок 2.1 – Система управління матеріальними потоками на підприємстві

Метою закупівельної логістики на підприємстві ТОВ «КОСМОС». є адекватне і повне задоволення потреб виробництва в матеріалах з максимальною можливою економічною ефективністю .

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

Таким чином, розрахунок потреби закупівель даного підприємства здійснюється у зворотному до виробничого процесу напрямку, тобто від кінцевої продукції до вихідних сировини, матеріалів, напівфабрикатів тощо. Якщо на вході виробничого процесу переробляється і на виході перетворюються в готову продукцію, то потік інформації та потреби виступає протитоком щодо матеріальних потоків: від збуту готової продукції до постачання матеріалів та інших придбаних товарів виробничого споживання.

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

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

Логістика закупівель на підприємстві виконує наступні функції:

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

З існуючих двох варіантів управління матеріальними потоками діяльність підприємства ТОВ «КОСМОС». характеризується штовхаючою системою (*push*

system), що є характерним для традиційних методів організації виробництва (рис. 2.2).

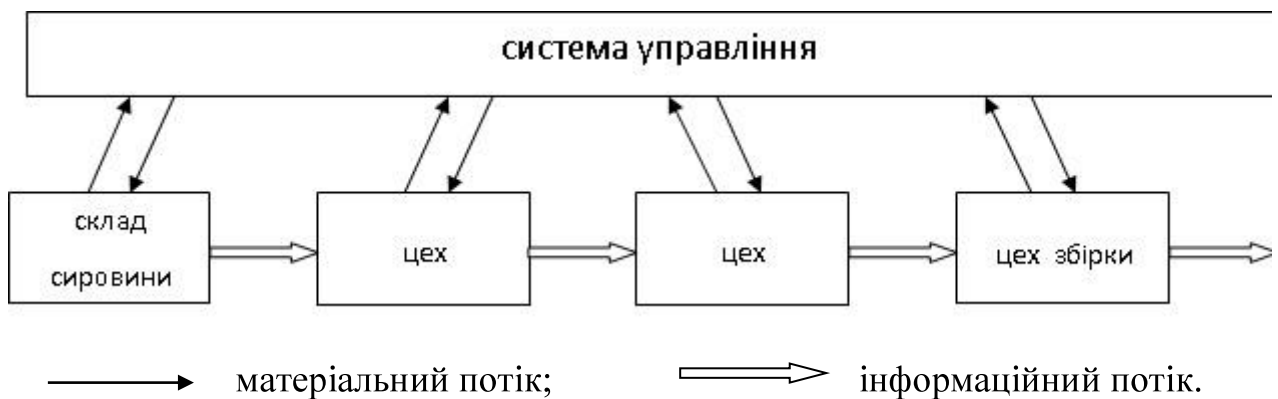


Рисунок 2.2 – Схема штовхаючого підходу до управління матеріальними ресурсами підприємства

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

Внутрішньовиробничою системою ТОВ «КОСМОС» є система MRP.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Рисунок 2.3 – Цикл «розміщення замовлення – надходження оплати»

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

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

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

На макрорівні до завдань розподільчої логістики даного підприємства належать:

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

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

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

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

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

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

Розглянемо систему управління запасами підприємства на прикладі комплектуючих виробів (табл. 2.3):

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

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

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

Умовні позначення:

T - інтервал часу, через який повторюється замовлення;

t - час, необхідний на розміщення і виконання замовлення;

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

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

Z_f - фактичний запас на момент перевірки;

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

A - період часу з інтенсивним попитом;

B - період часу з нульовим запасом.

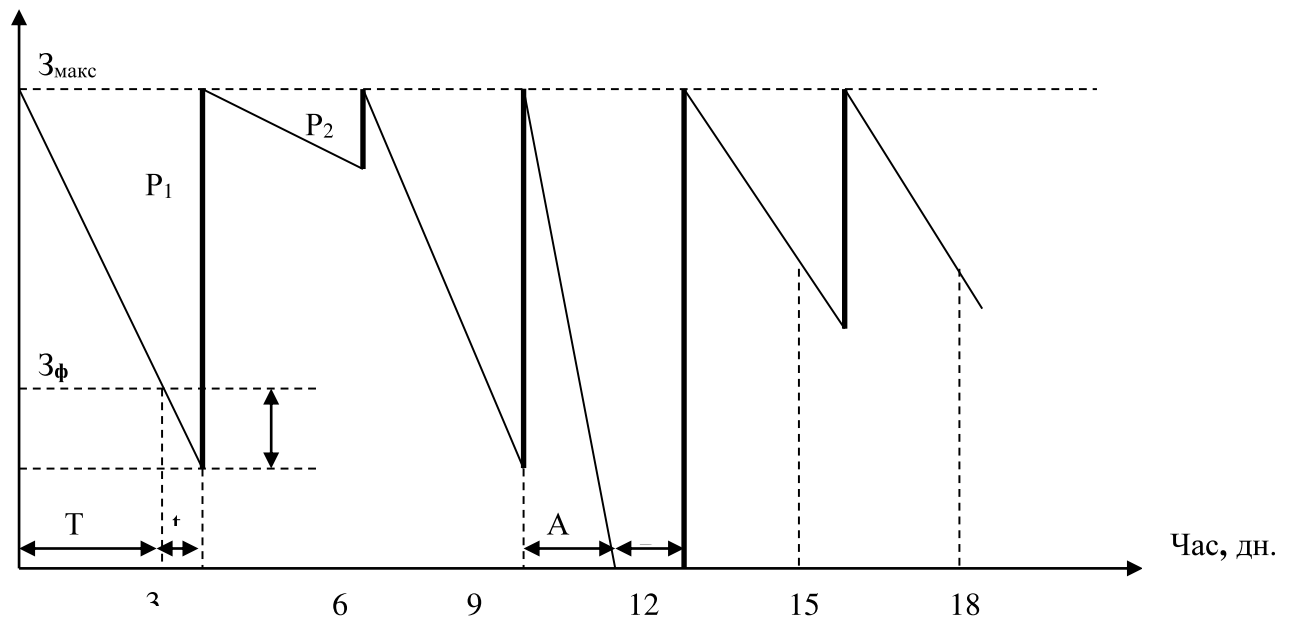


Рисунок 2.4 - Модель системи контролю за станом запасу з фіксованою періодичністю замовлення на підприємстві ТОВ «КОСМОС».

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

На підприємстві ТОВ «КОСМОС». можна виділити зовнішній і внутрішній, вхідний і вихідний матеріальні потоки:

1. Зовнішній матеріальний потік - це потік, який протікає у зовнішньому по відношенню до логістичної системи підприємства середовищі.
2. Внутрішній матеріальний потік - це потік, який протікає у внутрішньому середовищі по відношенню до логістичної системи підприємства.
3. Вхідний матеріальний потік - це зовнішній потік, що входить в дану логістичну систему.
4. Вихідний матеріальний потік – це внутрішній матеріальний потік, що виходить у зовнішнє середовище з даної логістичної системи.

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

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

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

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

Таблиця 2.4 - Ключові логістичні функції управління підприємства

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

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

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

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

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

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

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

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

Таблиця 2.5 - Аналіз рівня розвитку логістичної інфраструктури підприємства

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

Докладніше розглянемо логістичну інфраструктуру ТОВ «КОСМОС».. Логістична інфраструктура підприємства складається з окремих структурних підрозділів, загальну схему яких та їх основні функції наведено на рис. 2.9. Підрозділи логістичної інфраструктури підприємства забезпечують вирішення наступних завдань: формування запасів, складування, транспортування, технічне обслуговування та ремонт засобів праці, пакування, інформаційне забезпечення системи управління матеріальними потоками.

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

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

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



Рисунок 2.6- Функціональна схема підрозділів логістичної інфраструктури підприємства

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

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

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

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

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

1) самостійна реалізація виконання логістичних бізнес-функцій за умови сформованої раціональної логістичної системи;

2) передача логістичних бізнес-функцій підприємства на виконання стороннім надавачам послуг тобто використання аутсорингу.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

З ОБГРУНТУВАННЯ РІШЕНЬ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «КОСМОС»

3.1. Прийняття управлінського рішення щодо аутсорсингу ключових логістичних функцій підприємства

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

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

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

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

Таблиця 3.1. - Переваги застосування контрактних структур господарської діяльності

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Таблиця 3.2. - Етапи впровадження контрактного аутсорсингу

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

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

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

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

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

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

- значення виокремлювальної діяльності для ключової діяльності підприємства-матері;

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

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

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

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

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

та

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

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

p_i – оцінка i -го критерію;

k, n – сукупності зовнішніх і внутрішніх чинників виокремлення.

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

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

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

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

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

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

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

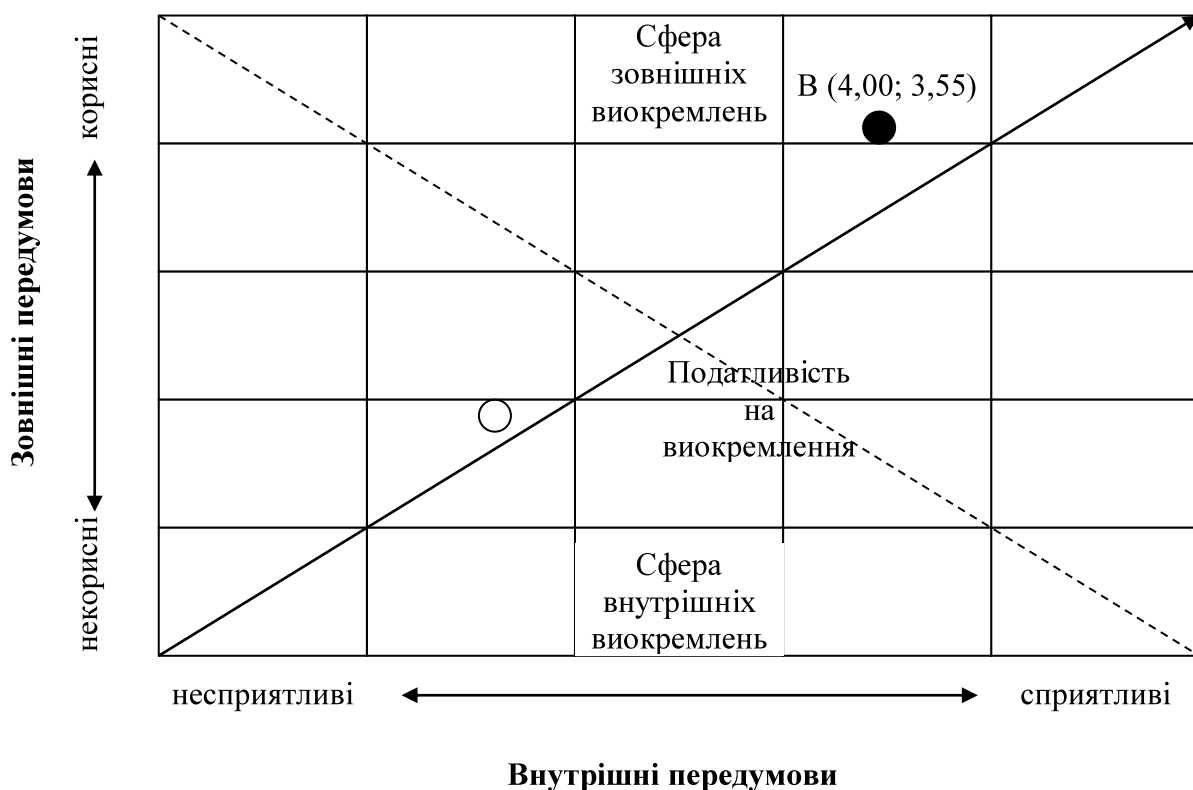


Рисунок 3.1. - Матриця оцінки стратегічної податливості на виокремлення логістичних компетенцій ТОВ «КОСМОС»

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

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

3.2. Обґрунтування наданих пропозицій щодо використання логістичного аутсорсингу

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

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

Упровадження багатьох таких концепцій управління на підприємствах як:

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

- *Shrinking* (стискання організації);

- *Delaying* (обмеження рівнів управління);

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

використовує аутсорсинг як інструмент досягнення складних стратегічних цілей.

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

орієнтація до виключення постійних витрат,

підвищення якості і скорочення часу реалізації,

схуднення організації,

використання потенціалу партнера для зміцнення власної конкурентної позиції,

вивільнення капіталів, потрібних під інвестиції,

диверсифікація ризику,

можливість ринкової експансії і багато інших.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

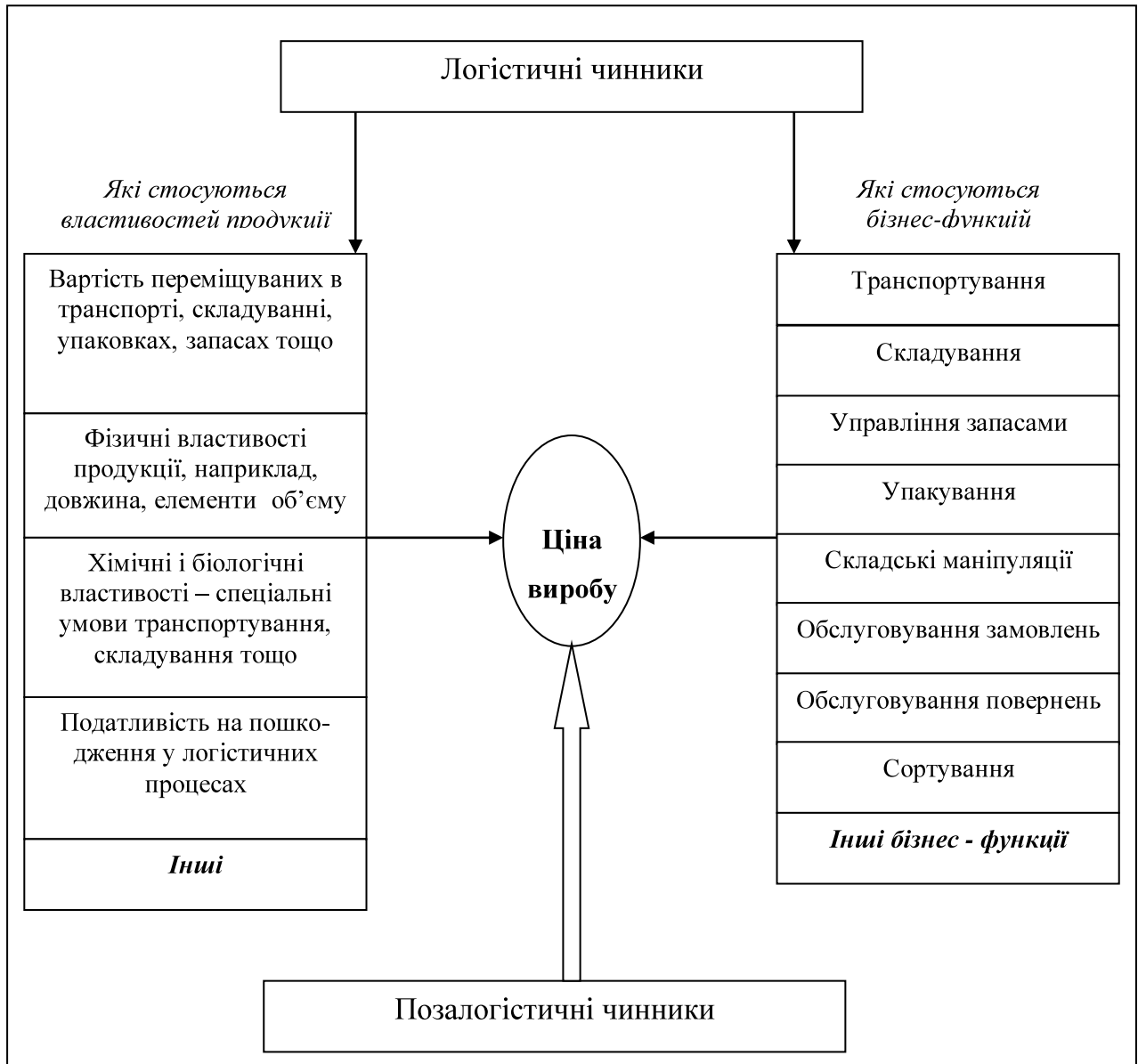


Рисунок 3.2. - Вплив логістичних витрат на ціну продукції підприємства

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

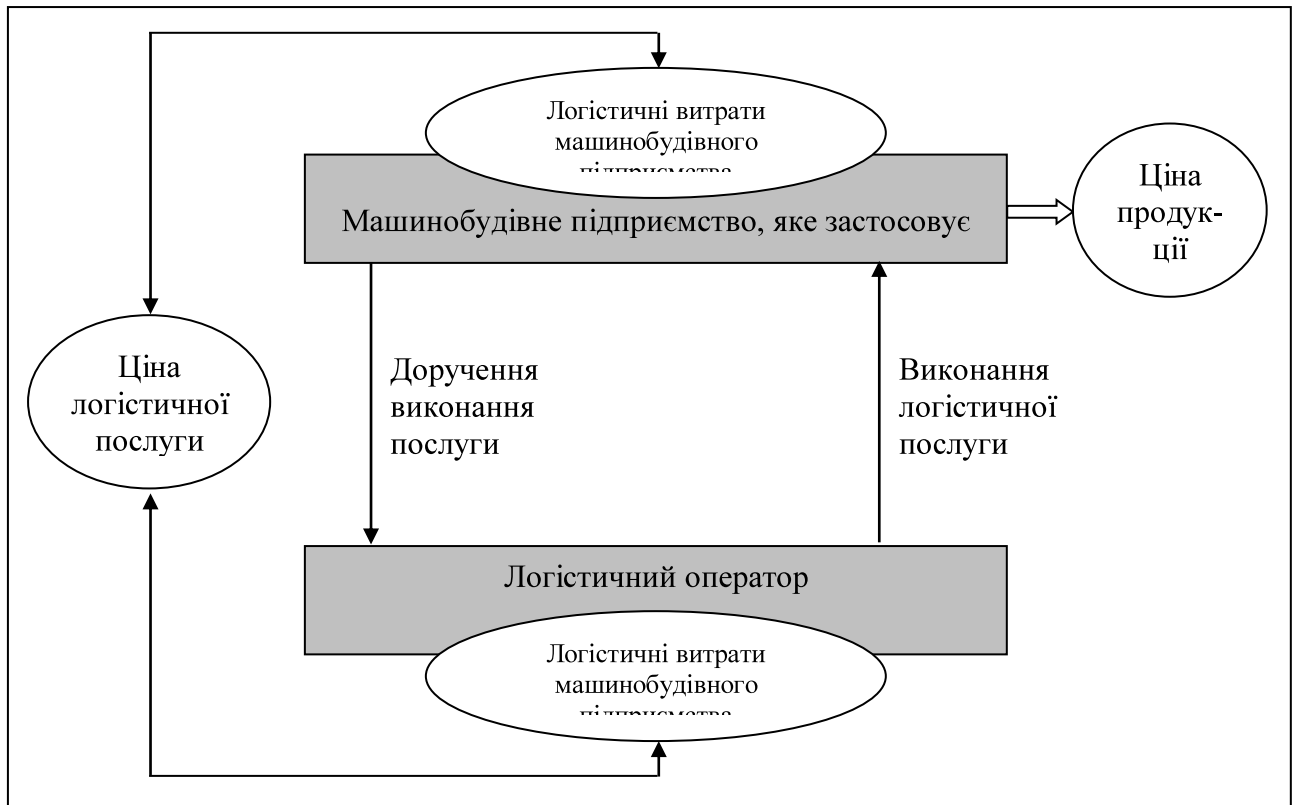


Рисунок 3.3. - Витратно-цінові залежності у логістичному аутсорсингу

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

$$V_{п}' + V_{з}' * O_p = V_{п} + V_{з} * O_p, \quad (3.3)$$

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

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

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

$V_{з}'$ - витрати змінні за умови використання аутсорсингу логістичних функцій;

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

$V_{\text{з}}$ - витрати змінні за умови власної реалізації логістичних функцій;

$O_{\text{р}}$ - обсяг реалізації.

Для підвищення ефективності господарської діяльності ТОВ «КОСМОС». на основі проведених розрахунків було запропоновано дистрибуцію продукції підприємства передати на аутсорсинг підприємству ТОВ «Компанія «Софттранс», яке є контрагентом ТОВ «Діамір».

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

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

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

Беручи до уваги розрахунки, можна констатувати, що поріг прийняття рішення про аутсорсинг за даних умов для ТОВ «КОСМОС». дорівнює 28000 комплектів. Як відомо, попит на наступний рік становить 30-32 тис. комплектів продукції, тобто це свідчить, що для цього підприємства оптимальнішим варіантом є передача дистрибуції своєї продукції на аутсорсинг, що і було зроблено. Крім того, передача реалізації продукції підприємства на аутсорсинг дозволить отримати річну економію у розмірі 340-380 тис. грн.

Підводячи підсумки щодо прийняття стратегічних рішень, які стосуються використання аутсорсингу у господарській діяльності підприємства, спостерігаємо певну закономірність: на початку, при невисокому рівні продажу, відсутності капіталу і стабільних перспектив розвитку аутсорсинг багатьох сфер діяльності підприємства є корисним і рекомендованим рішенням.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра поставлено та вирішено актуальне завдання щодо обґрунтування ефективності рішень у сфері управління логістичною діяльністю ТОВ «КОСМОС»..

Отримані результати дозволяють зробити наступні висновки:

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

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

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

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

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

Попереднім етапом прийняття управлінського рішення передачі логістичних функцій на аутсорсинг запропоновано використовувати оцінку готовності підприємства до передачі логістичних функцій. Кількісна оцінка стратегічної податливості виокремлення логістичної функції підприємства визначається через розрахунок сумарних оцінок зовнішніх і внутрішніх чинників виокремлення. Скориставшись цим підходом у кваліфікаційній роботі розраховано кількісні оцінки стратегічної податливості виокремлення

дистрибуції (транспортування) на ТОВ «КОСМОС». Як показали проведені розрахунки, транспортування для підприємства є податливим на виокремлення, то реалізація цього факту може усунути проблему виконання транспортних послуг.

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

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аутсорсинг як інструмент сервісної логістики. [Електронний ресурс]. URL: https://studme.com.ua/1595021014291/logistika/outsorsing_kak_instrument_servisno_y_logistiki.htm (дата звернення: 15.05.2025).
2. Глушенко Т.М. Аналіз розвитку логістичних послуг на сучасному світовому ринку. *Науковий вісник Херсонського державного університету // Серія Економічні науки*. Випуск 6. Частина 1. 2014. С. 169- 171.
3. Довба М.О. Аутсорсинг на ринку логістичних послуг: перспективи в Україні. URL: file:///C:/Users/danul/Downloads/Nzlubp_2011_7_20.pdf. (дата звернення: 13.05.2025).
4. Завгородній К.В. Становлення логістичного аутсорсингу як інструменту управління регіональними трансформаціями. *Науковий вісник Херсонського державного університету Випуск 21. Частина 1*. 2016. С. 96-99.
5. Красношапка В.В., Трохимець І.І. Аутсорсинг та його застосування на підприємствах України. *Ефективна економіка*. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4097>. (дата звернення: 12.05.2025).
6. Логістика як інструмент оптимізації бізнес-процесів та напрям наукового пізнання. URL: https://pidruchniki.com/71570/logistika/logistika_instrument_optimizatsiyi_biznespr_otsesiv_napryam_naukovogo_piznannya (дата звернення: 17.05.2025).
7. Логістичний аутсорсинг. URL: <https://tsl.kname.edu.ua/index.php/en/8-glavnaya/26-logistic-outsourcing>. (дата звернення: 12.05.2025).
8. Основні тенденції застосування аутсорсингу на ринку логістичних послуг в Україні. URL: <http://calculino.info/ru/usefull/articles/id208457> (дата звернення: 15.05.2025).

9. Тищенко О. М. Аутсорсинг як фактор ефективності підприємств будівельної галузі. *Проблеми економіки*. 2012. № 4. С. 129-135.
10. Third-party logistics study: The State of Logistics Outsourcing. URL: https://dsqapj1lkrkc.cloudfront.net/media/sidebar_downloads/2019-3PL-Study.pdf. (дата звернення: 15.05.2024).
11. Percentage of 3PL users who outsource logistics services as of 2018, ranked by the most frequently outsourced services. URL: <https://www.statista.com/statistics/660142/transportation-and-logistics-most-outsourced-services/>. (дата звернення: 13.05.2025).
12. Дергачова В.В., Островерха Д.В. Роль та значення міжнародного аутсорсингу: зарубіжний досвід та перспективи його впровадження в Україні. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2017. С. 93–99.
13. Іртищева І.О., Завгородній К.В. Обґрунтування стратегій регіональних трансформацій на основі логістичного аутсорсингу. *Economy and Management: Modern Transformation in the Age of Globalization: International scientific-practical conference Part II, March 24, 2017. Klaipeda, Lithuania: Baltija Publishing, 2017. С. 34-36.*
14. Дідух О.В. Визначення основних переваг та недоліків використання аутсорсингу у господарській діяльності підприємств. *Інноваційна економіка*. 2013. № 3. С. 128-132.
15. Вернюк Н.О., Новак І.М., Школьний О.О. Логістичний аутсорсинг як чинник глобальних конкурентних переваг. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №7. С. 184-193.
16. Попова Н.В. Транспортно-логістична система: дефініція та складові. *Бізнес Інформ*. 2016. № 1. С. 169–174.
17. Соколова О.Є. Теоретико-методологічні основи формування транспортно-логістичної системи України. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/182/173>. (дата звернення: 15.05.2025).

18. Садловська І.П. Розвиток національної транспортної мережі України та її інтеграція до пріоритетних транспортних мереж ЄС. *Зб. наук пр. Держ. екон.-техн. ун-ту трансп.* 2015. № 31. С. 16–26.

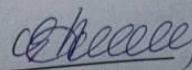
19. Ткач О.В., Волощук І.А. Формування єдиної логістичної системи: важлива складова євро- інтеграційних процесів. *Наук вісн. Херсон. держ. ун-ту.* 2014. № 9. С. 208–212.

Відгук на кваліфікаційну роботустудента групи 073-21-3Кузніченка Ярослава Олександровичана тему: Обґрунтування управлінських рішень у сфері логістичної діяльності підприємства

- 1) Актуальність роботи обумовлена тим, що обґрунтування управлінських рішень у сфері логістичної діяльності підприємства базується на аналізі витрат, ефективності транспортування та зберігання продукції. Раціональний вибір логістичних стратегій дозволяє знизити загальні витрати та підвищити якість обслуговування клієнтів. Управлінські рішення приймаються з урахуванням попиту, обсягів виробництва, сезонності та географії споживачів. Важливим є використання сучасних інформаційних систем для моніторингу та оптимізації логістичних процесів. Ефективна логістика сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку.
- 2) Кузніченко Ярослав Олександрович показав середній рівень концептуальних знань та володіння станом питання, що характеризується наявністю певних неточностей. При цьому має місце критичне осмислення основних теорій, принципів, методів і понять у професійній діяльності менеджера, що характеризується використанням комплексу взаємодоповнюючих методів дослідження: структурно - системний підхід, методи наукового пізнання, аналізу і синтезу, статистичного аналізу, економічного аналізу, графічної інтерпретації, порівняння, узагальнення.
- 3) Бакалавр проявив вміння виявляти проблеми, формулювати гіпотези та розв'язувати проблеми, обирати адекватні методи та інструментальні засоби, збирати та логічно й зрозуміло інтерпретувати інформацію, використовувати інноваційні підходи до вирішення завдань в практичній діяльності з не грубими помилками.
- 4) Студент виявив достатній рівень володіння проблематикою галузі професійної діяльності менеджера.
- 5) При цьому мова написання роботи є точною, логічною та виразною. Думки викладено послідовно, наявні логічні власні судження та доречна аргументація.
- 6) Відмічається доречна комунікаційна стратегія.
- 7) Кузьніченко Я.О. показав достатній рівень автономності та відповідальності, наявні вміння управляти комплексними діями або проектами, достатній рівень відповідальності за прийняття рішень у непередбачуваних умовах; середній рівень відповідальності за професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб.

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

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



Амоша О.І.

Рецензія на кваліфікаційну роботу
студентки групи 073-21-3

Кузніченка Ярослава Олександровича

на тему: Обґрунтування управлінських рішень у сфері логістичної діяльності підприємства

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

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

Участь студента у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення / ідеї/ методики. Кузніченко Ярослав Олександрович приймав активну участь у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення та методики.

Вміння студента чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його. Кузніченко Я.О. показав високе вміння чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його у відповідності до діючих методичних рекомендацій.

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

Висновок щодо рекомендації до захисту в ЕК: рекомендовано.

Рецензент

К. С. Н. П. Проценко
кафедри ПЕМАУ

И. С. С.

Томашук Н.М.