

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 _____ Білозерова Максима Сергійовича _____

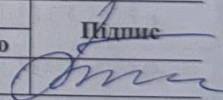
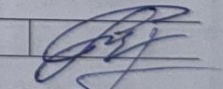
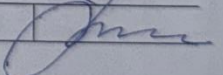
(прізвище, ім'я, по батькові)

академічної групи _____ 073 – 21 - 2 _____

(шифр)

спеціальності 073 Менеджмент

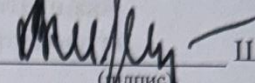
на тему Обґрунтування управлінських рішень в сфері удосконалення системи логістики підприємства

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Богач К.С.	75	добре	
Рецензент	Тимошенко А.В.	75	добре	
Нормоконтролер	Богач К.С.	75	добре	

Дніпро
 2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

 Швець В.Я.
(підпис)

« 05 » травня 2025 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

студенту Білозерову М.С. академічної групи 073-21-2

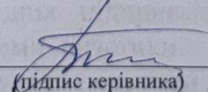
спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері удосконалення системи логістики підприємства

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

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретично-методологічні основи формування логістичної системи підприємства	05.05.2025 р. – 13.05.2025 р.
Аналітичний	Аналіз результатів виробничо-господарської діяльності ПП «Біонтоп»	14.05.2025 р. – 27.05.2025 р.
Рекомендаційний	Розробка рекомендацій щодо обґрунтування управлінських рішень в сфері удосконалення системи логістики підприємства	28.05.2025 р. – 07.06.2025 р.

Завдання видано

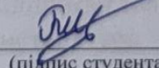

(підпис керівника)

Богач К.С.

Дата видачі « 05 » травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 11 » червня 2025 року

Прийнято до виконання


(підпис студента)

Білозеров М.С.

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра
студента групи 073-21-2
НТУ «Дніпровська політехніка»
Білозерова Максима Сергійовича

на тему: Обґрунтування управлінських рішень в сфері удосконалення системи логістики підприємства

УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ, ОБГРУНТУВАННЯ, СИСТЕМА, ЛОГІСТИКА, АНАЛІЗ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

Структура роботи: 72 сторінки комп'ютерного тексту; 10 рисунків; 14 таблиць; 32 джерела посилання.

Об'єктом розроблення виступають процеси управління системою логістики підприємства.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування й розробка управлінських рішень у сфері удосконалення системи логістики.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому:

- проаналізовано теоретичні засади функціонування логістичної системи підприємства; визначено основні проблеми виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства на основі оцінки ринкового середовища, техніко-економічних показників та прогнозу умов розвитку діяльності; обґрунтовано рекомендації щодо удосконалення системи логістики та доцільності реалізації проєкту передачі на аутсорсинг транспортних процесів підприємства.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи було використано такі методи, як метод теоретичного узагальнення – для визначення основних понять логістичного менеджменту, метод системного підходу – для загальної характеристики діяльності підприємства ПП «Біонтоп», економіко-статистичний аналіз – для оцінки результатів господарської діяльності підприємства, теоретичні та розрахункові методи – для аналізу логістичної діяльності, прогнозування та оцінки ефективності для розробки і обґрунтування рішень щодо підвищення ефективності управління логістикою підприємства.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання великих і середніх підприємствах при вирішенні завдань підвищення ефективності їх системи логістики.

Сфера застосування – планування системи логістики підприємства.

Економічна чи соціально-економічна ефективність. Розрахунковий ефект від використання наведеної моделі становить 436 184 грн. на рік.

Значимість роботи для підприємства полягає в тому, що розроблені пропозиції можуть бути використані топ – менеджментом при плануванні системи логістики підприємства.

ABSTRACT

qualification work of the bachelor
student group 073-21-2
Dnipro University of Technology
Bilozero Maksym Serhiyovych

Title: Substantiation of managerial decisions in the field of improving an enterprise logistics system

MANAGEMENT DECISION, SUBSTITUTION, SYSTEM, LOGISTICS, ANALYSIS, EFFICIENCY.

Structure of work: 72 pages of computer text; 10 drawings; 14 tables; 32 link sources.

The object of development is the processes of managing the logistics system of the enterprise.

The purpose of the work is the theoretical substantiation and development of management decisions in the field of improving the logistics system.

The main results of the bachelor's qualification work are as follows:

- the theoretical principles of the functioning of the logistics system of the enterprise are analyzed; the main problems of the production and economic activities of the studied enterprise are identified based on an assessment of the market environment, technical and economic indicators and a forecast of the conditions for the development of activities; recommendations for improving the logistics system and the feasibility of implementing the project for outsourcing the enterprise's transport processes were substantiated.

Research methods. In the process of performing the qualification work, such methods as the method of theoretical generalization were used - to determine the basic concepts of logistics management, the method of a systems approach - for the general characteristics of the activities of the enterprise PE "Biontop", economic and statistical analysis - to assess the results of the enterprise's economic activity, theoretical and calculation methods - for analyzing logistics activities, forecasting and assessing efficiency for developing and substantiating decisions on improving the efficiency of enterprise logistics management.

The results of the bachelor's qualification work are recommended for use in large and medium-sized enterprises when solving problems of improving the efficiency of their logistics system.

Scope of application - planning the enterprise's logistics system.

Economic or socio-economic efficiency. The estimated effect of using the given model is 436,184 UAH per year.

The significance of the work for the enterprise lies in the fact that the developed proposals can be used by top management when planning the enterprise's logistics system.

ВСТУП

Світові компанії все ще намагаються створити стійкі та гнучкі мережі, і переосмислити стратегії ланцюгів постачання, навіть через п'ять років після пандемії. Результуючий стан операцій включає поширені затримки, дефіцит продукції та зростання витрат. Існує також тиск щодо впровадження технологічних рішень для кращого управління багатограними збоями, при намаганні збалансувати витрати та задовольнити очікування клієнтів.

Підприємства повинні вирішувати ці проблеми, впроваджуючи кращі стратегії управління логістикою, або зіткнутися з підвищеним ризиком майбутніх збоїв. Ефективне управління ризиками є критично важливим і може допомогти компаніям розвинути необхідну гнучкість та стійкість, які стали обов'язковими для сучасних операцій. Завдяки корпоративній та операційній гнучкості компанії можуть швидко адаптуватися до раптових змін у попиті, та перенаправляти логістику або навіть переходити до інших постачальників, коли це необхідно. Ця гнучкість може забезпечити підтримку діяльності підприємств та мінімізацію затримок водночас задовольняючи очікування клієнтів, навіть під час криз.

Гнучкість може зміцнити стійкість, допомагаючи організаціям протистояти збоям та швидко відновлюватися після них, а також швидше повертатися до нормальної роботи. Нові технології, такі як аналіз даних у режимі реального часу та моделі прогнозування, допомагають компаніям передбачати потенційні виклики та створювати плани дій у надзвичайних ситуаціях. Розвиток стійкості не лише зменшує фінансовий вплив збоїв, але й покращує репутацію бренду, що сприяє довірі та лояльності. Гнучкість та стійкість ланцюга поставок забезпечують конкурентну перевагу для отримання частки ринку, і обидва є важливими для довгострокового зростання та успіху. Організації можуть подолати зростаючу волатильність, інвестуючи в нові можливості, такі як штучний інтелект (ШІ), налагоджуючи глибші партнерські відносини та інвестуючи в управління змінами, щоб збільшити свою ймовірність успіху.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування й розробка рекомендацій щодо забезпечення ефективності управлінських рішень у сфері удосконалення системи логістики.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі вирішені такі завдання:

1. Проаналізовано теоретичні засади функціонування логістичної системи підприємства;
2. Визначено основні проблеми виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства на основі оцінки ринкового середовища, техніко-економічних показників та прогнозу умов розвитку діяльності;
3. Обґрунтовано рекомендації щодо формування управлінських рішень у сфері удосконалення системи логістики та доцільності реалізації проекту передачі на аутсорсинг транспортних процесів підприємства.

Об'єкт дослідження – процеси управління системою логістики підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні підходи до обґрунтування управлінських рішень у сфері удосконалення системи логістики.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи було використано такі методи, як метод теоретичного узагальнення – для визначення основних понять логістичного менеджменту, метод системного підходу – для загальної характеристики діяльності підприємства ПП «Біонтоп», економіко-статистичний аналіз – для оцінки результатів господарської діяльності підприємства, теоретичні та розрахункові методи – для аналізу логістичної діяльності, прогнозування та оцінки ефективності для розробки і обґрунтування рішень щодо підвищення ефективності управління логістикою підприємства.

Практична значущість одержаних результатів для підприємства полягає у розробці рекомендацій щодо обґрунтування управлінських рішень у сфері удосконалення системи логістики та доцільності реалізації проекту передачі на аутсорсинг транспортних процесів підприємства.

1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Основні принципи формування ефективної логістичної системи підприємства

Управління логістикою – це процес планування, впровадження та контролю потоку та зберігання товарів, послуг та інформації від точки походження до точки споживання [1]. Для бізнесу управління логістикою може бути ключовим фактором у досягненні задоволеності клієнтів, операційної ефективності та конкурентної переваги. Однак управління логістикою також може створювати багато проблем, таких як високі витрати, складні правила та непередбачуваний попит. Щоб подолати ці проблеми, бізнесу необхідно впровадити деякі найкращі практики управління логістикою.

Один із перших кроків до ефективного управління логістикою – це узгодження логістичної стратегії з бізнес-цілями діяльності. Це означає визначення цільового ринку, ціннісної пропозиції та конкурентної переваги, а потім розробку логістичних операцій для їх підтримки [1]. Наприклад, якщо це невеликий інтернет-магазин, який пропонує швидку та безкоштовну доставку, йому потрібно оптимізувати управління запасами, виконання замовлень та мережу дистрибуції, щоб відповідати очікуванням ваших клієнтів та зменшувати логістичні витрати.

Технології можуть бути потужним інструментом для бізнесу для покращення управління логістикою. Вони можуть допомогти автоматизувати та оптимізувати процеси, покращити прозорість та контроль над ланцюгом поставок, а також підвищити гнучкість та швидкість реагування на зміну ринкових умов. Для досягнення цієї мети можна використовувати платформи програмного забезпечення як послуги (SaaS) для хмарних логістичних послуг, таких як управління транспортом, управління складом, управління запасами та

управління замовленнями. Крім того, пристрої Інтернету речей (IoT) можуть забезпечити відстеження та моніторинг активів, транспортних засобів та відправлень у режимі реального часу. Алгоритми штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання (ML) можуть надавати аналітичні дані та рекомендації для оптимізації логістичної ефективності. Нарешті, технологія блокчейн може забезпечити безпечні та прозорі транзакції та обмін інформацією між партнерами ланцюга поставок [2].

Управління запасами – це процес, важливий для бізнесу, оскільки він може впливати на грошовий потік, прибутковість та задоволеність клієнтів. Щоб оптимізувати управління запасами, необхідно точно та регулярно прогнозувати попит, використовуючи історичні дані, ринкові тенденції та відгуки клієнтів. Крім того, слід впровадити систему контролю запасів для відстеження та управління рівнями запасів, точками повторного замовлення та страховими запасами. Також слід застосувати метод управління запасами, який відповідає бізнес-моделі підприємства, такий як аналіз «точно в строк» (JIT), економічно вигідна кількість замовлення (EOQ) або ABC-аналіз. Нарешті, втрати запасів та їх старіння можна зменшити, впроваджуючи заходи контролю якості, ротацію продукції та аудит запасів [3-5].

У підприємства може не бути ресурсів або досвіду для виконання всіх аспектів логістичних операцій власними силами. Тому йому може знадобитися передати деякі з логістичних функцій на аутсорсинг зовнішнім партнерам, таким як перевізники, експедитори, сторонні постачальники логістичних послуг (3PL) або четверті сторони логістики (4PL) [6]. Щоб вибрати правильних логістичних партнерів, слід спочатку оцінити потреби підприємства та цілі й визначити, які функції передати на аутсорсинг, а які залишити власними. Потім досліджують та порівнюють різних логістичних партнерів на основі їхньої репутації, досвіду, можливостей, витрат та якості обслуговування. Крім того, укладають чіткі та взаємовигідні контракти та угоди, які визначають ролі, відповідальність, очікування та показники ефективності кожної сторони. Нарешті, підтримуйте

регулярне та ефективне спілкування та співпрацю для узгодження, прозорості та вирішення проблем [7].

Останнім кроком до успішного управління логістикою є вимірювання та покращення ефективності системи логістики. Це передбачає встановлення та відстеження ключових показників ефективності (КПІ), які відображають логістичні цілі та завдання, такі як час доставки, точність доставки, коефіцієнт виконання замовлень, оборотність запасів, логістичні витрати та задоволеність клієнтів. Для досягнення цієї мети необхідно збирати та аналізувати дані з логістичних процесів, систем та партнерів за допомогою таких інструментів, як інформаційні панелі, звіти та аналітичне програмне забезпечення. Крім того, виявляються будь-які прогалини у операціях та усувають їх за допомогою таких методів, як аналіз першопричин або плани коригувальних дій. Нарешті, впроваджують будь-які зміни або покращення у логістичних процесах та оцінюють їхній вплив за допомогою таких інструментів, як опитування зворотного зв'язку або бенчмаркінг [8, 9].

1.2 Структура логістичного циклу підприємства

Важливою складовою оцінки діяльності підприємства виступає оцінка логістичного потенціалу руху матеріальних, інформаційних та фінансових потоків на підприємстві. Господарську діяльність підприємства і, зокрема, його логістичну складову, характеризують величина і якісна визначеність економічних потоків, які залежно від своєї спрямованості і економічної природи визначають його життєздатність і перспективу [10].

Стадії 1, 2 логістичного циклу (рис. 1.1) відповідають етапу укладання сторонами та узгоджуваними підрозділами (керівники проектів, планово-економічний відділ, юридичний відділ та бухгалтерія тощо) контракту на постачання.

Стадія 3 – передача даних про характер вантажу та всі необхідні документи для узгодження та отримання дозволів на постачання до відділу логістики.

Стадія 4 – узгодження постачання з внутрішніми підрозділами, що регулюють переміщення товарів в середині та випуск за територію підприємства (режимний відділ, транспортний відділ, економічний відділ).

Стадія 5 – отримання дозвільних документів від державних закладів і міністерств (реєстрація МОЗ, дозвіл Міністерства транспорту, МВС, дозвіл Державної авіаслужби (при авіап перевезеннях), дозвіл Українського вантажного бюро (при морському перевезенні), дозвіл державного експортного контролю та ін.).

Стадія 6 – перший етап матеріального потоку, за якого відбувається передача вантажу фахівцям відділу логістики та підготовка вантажу до постачання (комплектація, зважування, пакування, маркування).

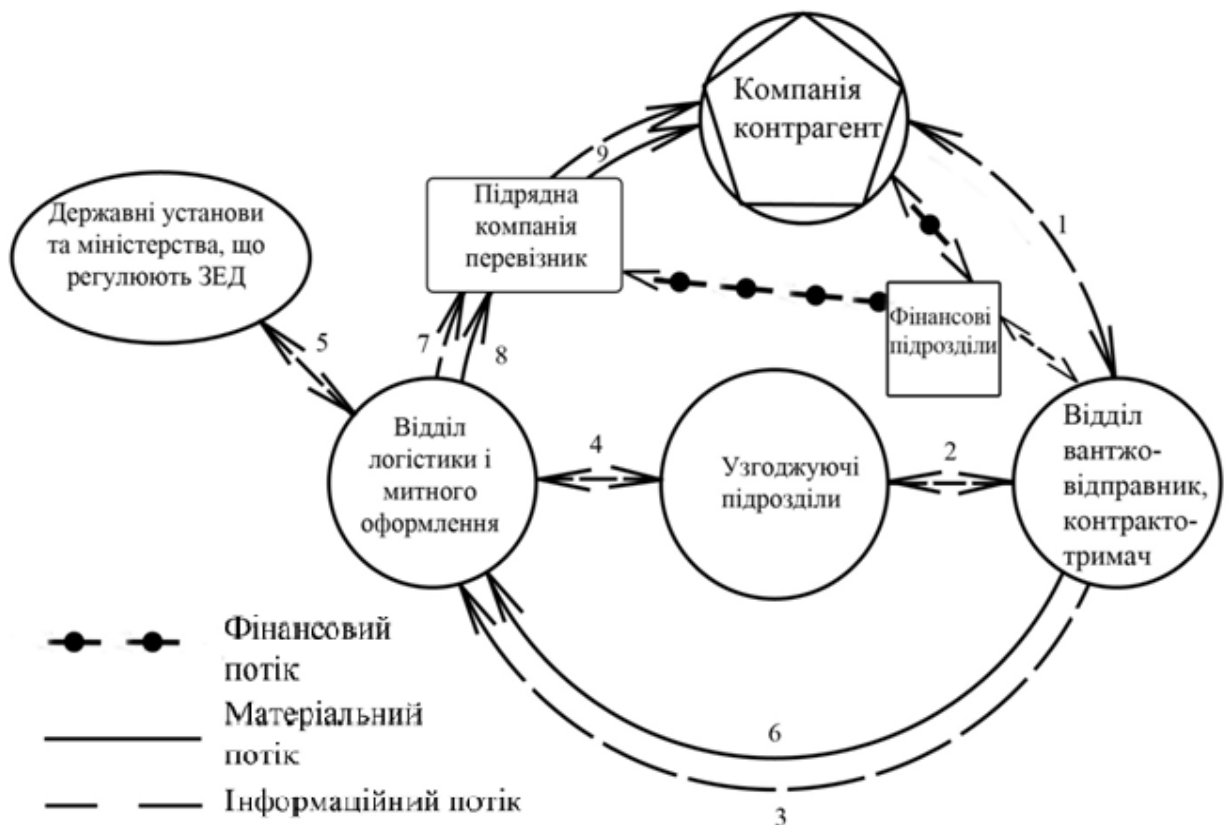


Рисунок 1.1 - Логістичний цикл підприємства [11]

Стадії 7, 8 – укладання договірних відносин з підрядною організацією перевізником, оформлення та передача вантажу для транспортування.

Стадії 7, 8, 9 – безпосереднє постачання товару.

Час руху фінансового потоку індивідуально залежить від умов контракту на постачання. Переведення коштів здійснюється за умови узгодження рахунку з відповідними підрозділами та надання світових документів.

Визначена структура руху логістичних потоків дозволяє конкретизувати та систематизувати основні напрямки та передумови підвищення ефективності використання логістичного потенціалу підприємства.

1.3 Програмна підтримка забезпечення ефективності логістичної системи підприємства

У цьому висококонкурентному середовищі ефективна система управління логістикою стала важливою для успіху підприємств. Вона дозволяє підприємствам мінімізувати витрати та сприяє комунікації між зацікавленими сторонами та постачальниками логістичних послуг.

Організації стикаються з різними проблемами, такими як державне регулювання, обмеження транспортної системи та адаптація систем управління складами до своєї діяльності, які можна вирішити за допомогою надійної логістичної інфраструктури. Інвестуючи час у розгортання цих ефективних логістичних платформ, можна підвищити продуктивність, одночасно уникаючи перешкод, що виникають під час щоденної бізнес-діяльності

Система управління логістикою (LMS) – це програмне забезпечення, яке використовується для ефективного управління різними аспектами логістики та операцій ланцюга поставок. Вона допомагає з такими завданнями, як обробка замовлень, управління запасами, складські операції, планування транспортування, співпраця з постачальниками та аналіз даних. LMS спрямована на оптимізацію цих процесів, зниження витрат та підвищення загальної ефективності ланцюга поставок [13].

Підвищення ефективності ланцюга поставок

Ланцюги поставок можна зробити ефективнішими за допомогою систем управління логістикою. Завдяки впровадженню ключових функцій, таких як відстеження та видимість у режимі реального часу, можливості інтеграції, масштабованість та налаштування, операції ланцюга поставок покращуються шляхом оптимізації процесів для економії коштів в управлінні взаємовідносинами з клієнтами. Партнерство з WeSoftYou пропонує логістичну платформу для оптимізації ваших операцій доставки, одночасно знижуючи операційні витрати, щоб ви могли доставляти швидше за задовільними цінами, що гарантує задоволення клієнтів у всіх аспектах!

Доступ до цих інструментів підвищує ефективність у багатьох вимірах, таких як скорочення термінів виконання замовлень та використання ресурсів, що призводить до зменшення рівня запасів. Забезпечення швидкої комунікації між усіма учасниками в межах єдиного інтерфейсу або системи – це простіше, ніж будь-коли раніше. Все це реалізується в гнучкому масштабі, що дозволяє створювати індивідуальні рішення, адаптовані спеціально до потреб вашого бізнесу, а також легко оновлювати функціональність за потреби, забезпечуючи максимальну гнучкість загалом.

Оптимізація управління запасами

Оптимізоване управління запасами є важливим для успіху будь-якого бізнесу, і саме тому системи управління логістикою є такими корисними. Використовуючи системи управління складом, такі як інтелектуальні інструменти зберігання або опції сканування штрих-кодів/RFID, що містяться в спеціальному програмному забезпеченні для цієї мети, компанії легше зберігають товари на складі, одночасно оптимізуючи процеси комплектування та пакування.

Технологія прогнозування попиту надає підприємствам широкий спектр переваг, таких як можливість точно передбачати майбутні потреби в матеріалах, а також пропонує ефективніші можливості планування, коли йдеться про управління ланцюгом поставок, плюс кращі рівні запасів разом із підвищенням

задоволеності клієнтів, і все це безпосередньо завдяки доступу до якісних систем управління логістикою! Зрештою, використовуючи вдосконалені процедури контролю запасів за допомогою спеціалізованих програм, ви можете отримати величезні винагороди, якщо все зробити правильно – уявіть, чого може досягти ваша організація.

Оптимізація транспортних процесів

Системи управління логістикою можуть допомогти оптимізувати транспортні процеси, пропонуючи підприємствам підвищену швидкість доставки та економію коштів. Завдяки використанню функцій логістичного програмного забезпечення, таких як автоматизований вибір перевізників, консолідація відправлень, оптимізація маршрутів та можливості відстеження вантажів у режимі реального часу, транспортна система компанії буде революціонізована завдяки впровадженню ефективної системи управління транспортом.

Уявіть собі свій бізнес зі збільшеними термінами доставки, які є швидкими та економічнішими в обробці завдяки перевагам, що виникають завдяки використанню систем управління логістикою? Ось що ви отримаєте, оптимізуючи свої транзитні операції за допомогою надійних рішень для ланцюга поставок! [13]

Зважаючи всі ці переваги одна над одною, стає очевидним, чому інтеграція передових технологій у існуючий робочий процес розширить їхні можливості для успішного перевезення вантажів та маршрутизації вздовж ефективних шляхів, що зробить їх легшими, ніж будь-коли раніше, одночасно мінімізуючи витрати в цьому секторі, де скорочення витрат часто є надзвичайно складним завданням.

Ключові характеристики успішної системи управління логістикою

Системи управління логістикою, що успішно працюють, мають деякі спільні суттєві характеристики, що сприяють їхньому успіху, такі як відстеження в режимі реального часу та можливості інтеграції, а також масштабованість та налаштування. Усі ці функції дозволяють створити потужну систему управління

логістикою за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення, яке може дати вашому бізнесу перевагу на сучасному конкурентному ринку. Разом така схема дозволяє ефективно організувати логістичні процеси, водночас залишаючи багато місця для налаштування рішень відповідно до конкретних потреб або цілей [14-16].

Управління замовленнями

Управління замовленнями є критично важливим компонентом LMS. Воно включає ефективну обробку та відстеження замовлень клієнтів від початку до виконання. Це включає введення замовлень, перевірку замовлень, оновлення статусу замовлень та відстеження історії замовлень. Ефективна LMS оптимізує ці процеси, забезпечуючи точність, зменшуючи кількість помилок та підвищуючи задоволеність клієнтів.

Управління запасами та логістикою

Управління запасами в LMS зосереджено на оптимізації рівня запасів, мінімізації витрат на зберігання та забезпеченні наявності продукції. Воно включає такі функції, як відстеження запасів, прогнозування попиту, розрахунок точок повторного замовлення та автоматизоване поповнення запасів. Управління логістикою в LMS займається плануванням транспортування, оптимізацією маршрутів, вибором перевізників та відстеженням відправлень у режимі реального часу. Ці комбіновані функції допомагають підтримувати ефективний ланцюг поставок.

Управління ланцюгом поставок

Управління ланцюгом поставок в LMS передбачає нагляд за всім потоком товарів, інформації та фінансів у мережі ланцюга поставок. Це включає управління постачальниками, моніторинг процесів закупівель та забезпечення своєчасних поставок. Крім того, інструменти аналітики та звітності ланцюга поставок надають уявлення про ефективність та допомагають у прийнятті обґрунтованих рішень для оптимізації ланцюга поставок.

Управління складом

Управління складом є життєво важливим аспектом логістики, і LMS відіграє ключову роль у цій галузі. Вона охоплює такі завдання, як зберігання запасів, комплектування, пакування та відвантаження на складі. LMS оптимізує структуру складу, спрощує робочі процеси, мінімізує помилки та підвищує загальну операційну ефективність. Відстеження товарів на складі в режимі реального часу забезпечує точний рівень запасів та покращує виконання замовлень.

Відстеження та видимість у режимі реального часу

Використовуючи можливості відстеження в режимі реального часу та прозорості в системах управління логістикою, підприємства можуть отримати повне уявлення про свій ланцюг поставок. Це дозволяє їм приймати обґрунтовані рішення, правильно розподіляти ресурси та гарантувати задоволення клієнтів. Завдяки цим функціям можна ретельно контролювати відвантаження та запаси, забезпечуючи своєчасну обробку замовлень, а також ефективно керувати запасами. Моніторинг у режимі реального часу дає організаціям перевагу, коли вони хочуть отримати максимальну вигоду від кожного аспекту успішної логістичної платформи.

Можливості інтеграції

Наявність ефективних можливостей інтеграції є важливою частиною успішних систем управління логістикою. Така функціональність може дозволити підприємствам оптимізувати свої операції та об'єднати численні системи, такі як ERP, CRM або бухгалтерські рішення, в єдину платформу, яка ефективно керує різними аспектами бізнесу без ручних процесів.

Програмне забезпечення для управління логістикою допомагає організаціям уявити собі такі потужні інструменти для більш плавної роботи — все це завдяки інтегрованим можливостям цих програм. Ці ефективні методи сприяють кращому загальному контролю логістики та значно підвищують продуктивність завдяки таким функціям, як спрощені робочі процеси, а також швидша комунікація між різними компонентами, пов'язаними з певним робочим

процесом, а також скорочення кількості дороговартісних помилок, що допускаються під час ручного введення даних.

Зрештою, коли справа доходить до вибору відповідного програмного забезпечення для потреб вашої компанії, вам потрібне таке, яке легко інтегрується в усі необхідні канали, а також надає конкретні переваги, безпосередньо пов'язані з більш ефективним управлінням її щоденною діяльністю, шляхом надання індивідуальних послуг, розроблених спеціально для досягнення цілей, кожна з яких адаптована індивідуально залежно від того, який тип послуги може знадобитися з точки зору окремого користувача.

Масштабованість та налаштування

Система управління логістикою, яка може адаптуватися до різних умов, є важливою для задоволення потреб вашого бізнесу. Масштабованість системи дозволить вести операції на всіх рівнях, незалежно від будь-яких можливих стрибків або падінь попиту, а також дасть вам простір для розвитку та просування як компанії! Можливість налаштування в рамках такої системи означає, що ви матимете свободу переконатися, що все відповідає важливому на кожному етапі.

Можливість індивідуального налаштування системи управління логістикою забезпечує легший доступ, забезпечуючи правильну відповідність речей конкретним цілям, а також забезпечує гнучкість у разі подальшого зростання. Це дає неперевершену перевагу – наявність комплексного рішення, достатньо здатного враховувати зміни в будь-який час їх виникнення.

2 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «БІОНТОП»

2.1 Загальна характеристика діяльності ПП «Біонтоп» та його логістичної служби

Компанія Біонтоп – лідируючий виробник і експортер електротехнічної продукції: вимірювальних трансформаторів струму та напруги, трансформаторів струму нульової послідовності, силових трансформаторів і ізоляторів [17].

Повне найменування юридичної особи	ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "БІОНТОП"
Скорочена назва	ПП "БІОНТОП"
Назва іноземною мовою	BEONTOP PRIVATE ENTERPRISE
Код ЄДРПОУ	33974531
Дата реєстрації:	17.01.2006
Уповноважена особа	Черненко Олександр Михайлович – керівник
Основний вид діяльності	27.11 Виробництво електродвигунів, генераторів і трансформаторів
Види діяльності	27.90 Виробництво іншого електричного устаткування 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 55.90 Діяльність інших засобів тимчасового розміщування 72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 49000, Дніпропетровська обл., м. Дніпро, вул. Князя Ярослава Мудрого, 68

Підприємство розпочало свою діяльність в 2006 році і з того часу є піонером з освоєння виробництва електротехнічної продукції в литій ізоляції в Україні.

Трансформатори виробництва ПП «Біонтоп» заслужили схвальні відгуки і довіру з боку енергетиків, заводів-виробників комплектних розподільних пристроїв і монтажних організацій. Така оцінка зумовлена високою якістю та надійністю продукції разом з розумною ціною.

Інженерно-конструкторський потенціал дозволяє підприємству задовольняти вимоги клієнтів для найбільш нестандартних і складних замовлень. Інженери ПП завжди можуть проконсультувати з технічних питань, пов'язаних з трансформаторами, а менеджери підберуть взаємовигідні умови співпраці.

З 2014 року на підприємстві діють сертифікована система управління якістю, яка відповідає ISO 9001 і система екологічного керування, яка відповідає ISO 14001, що дозволяє впевнено дивитися в майбутнє, розвиватися і допомагати клієнтам у досягненні їхніх цілей.

Існуючу на сьогоднішній день структуру функціонального поділу відділу логістики і митного оформлення наведено на рисунку 2.1.

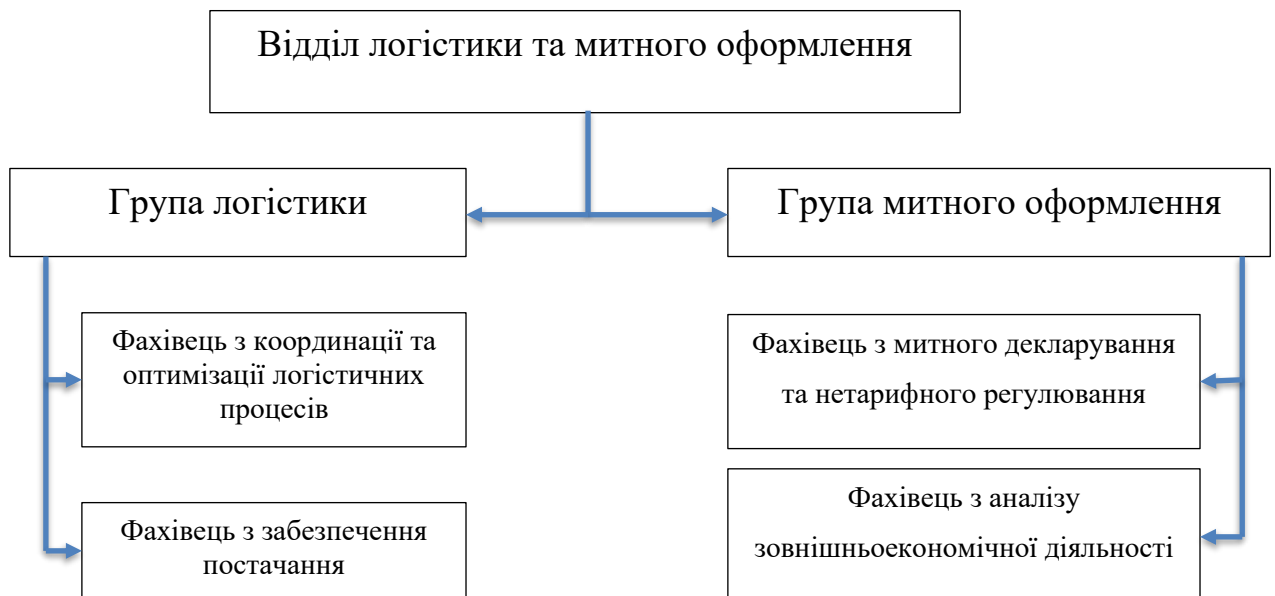


Рисунок 2.1 - Структура відділу логістики та митного оформлення

В цілому відділ логістики та митного оформлення бере безпосередню участь в основній та допоміжній діяльності ПП «Біонтоп». Для забезпечення максимально якісного та ефективного виконання умов зовнішньоекономічних контрактів ПП «Біонтоп» щодо логістичних поставок, відділ має виконати певні процедури, в рамках яких виконується широкий спектр операцій.

У сфері розробки оптимальних схем доставки вантажів вантажоодержувачам:

- оцінка можливості доставки вантажу з точки зору перевезення різними видами транспорту, залежно від його габаритів і вимог до транспортування;
- оцінка можливості доставки вантажу з точки зору міжнародних правил, законів і вимог країни вантажоодержувача;
- участь у визначенні технічних характеристик і пошуку нестандартних транспортувальних засобів для доставки негабаритних вантажів;
- підбір доцільного виду і типу транспорту для доставки вантажів;
- побудова мережових графіків траєкторії доставки вантажів;
- розробка оптимальних маршрутів і графіків доставки вантажів;
- визначення та аналіз всіх можливих ризиків доставки та необхідності страхування.

У сфері координації робіт підрозділів ПП «Біонтоп» та забезпечення виконання поставок товарів:

- координація робіт підрозділів ПП «Біонтоп» при підготовці до експортних/імпортних постачань;
- взаємодія з контрагентами за зовнішньоекономічними контрактами та перевізниками при підготовці до постачання;
- виконання поставок за зовнішньоекономічними контрактами;
- участь у розробці планів з ремонту/реконструкції та оснащення складських приміщень ПП «Біонтоп», що використовуються при постачаннях;
- випуску організаційних документів, що регламентують роботи і визначають відповідальність підрозділів при підготовці та здійсненні постачань комплектів обладнання з конкретних тем.

У сфері оптимізації рішень при розробці трансформаторів в частині логістичних та митних складових:

- участь у розробці вимог до тари на обладнання і схеми розміщення трансформаторів на транспортувальних одиницях;

- участь у розробці вимог до зберігання, пакування, маркування та проведення вантажно-розвантажувальних робіт, що поставляється трансформаторів ПП «Біонтоп»;

- участь у розробці схем поділу трансформаторів, відомостей комплектації, складів і найменувань агрегатів та вузлів, технологічного та допоміжного обладнання, відомостей ЗПП і витратних матеріалів зразків трансформаторів, що розробляються за зовнішньоекономічними контрактами;

- участь у розробці програм випробувань агрегатів, вузлів і приладів трансформаторів, що тимчасово ввозяться/вивозяться для проведення наукових досліджень;

- участь у відпрацюванні дослідних конструкцій, транспортувальних одиниць і приладів при проведенні транспортувальних випробувань з подальшим поданням висновків і пропозицій;

- розробка пропозицій щодо скорочення габаритно-вагових параметрів розроблюваного обладнання та допоміжних транспортувальних пристроїв і матеріалів;

- участь у розробці інструкцій або технічних умов для пакування, комплектації та транспортування трансформаторів, що постачаються.

У сфері наукової оцінки впливу логістичної та митної складових на розробку і вартість трансформаторів ПП «Біонтоп»:

- розробка методології оцінки впливу логістичних та митних факторів на розробку та кінцеву собівартість зразків трансформаторів;

- аналіз технічних особливостей і витрат на складування, зберігання і маніпуляції з трансформаторів, що постачається;

- участь у дослідженні справності технологічного обладнання при проведенні транспортувальних випробувань та випуску науково-технічних звітів;

- визначення структури логістичних витрат у вартості контрактів на розробку і постачання трансформаторів та пошук шляхів її зменшення;

- визначення логістичних факторів, що впливають на конкурентоспроможність пропозицій ПП «Біонтоп» на ринку трансформаторів (швидкість, якість і географія доставки) з метою її підвищення.

У сфері науково-дослідних робіт в галузі аналізу та удосконалення логістичних і митних операцій ПП «Біонтоп»:

- методичне та організаційне забезпечення виконання підрозділами підприємства законодавства в області постачання за зовнішньоекономічними контрактами та міжнародних правил вантажоперевезень;

- дослідження та визначення оптимального співвідношення параметрів логістичної схеми «час-вартість-маршрут» при постачаннях;

- проведення науково-дослідних робіт та розробка методичного забезпечення в області аналізу ефективності логістичної та митної складових поставок ПП «Біонтоп» за зовнішньоекономічними контрактами;

- проведення науково-дослідних робіт з визначення припустимих навантажувальних габаритів і вагових характеристик вантажу при використанні різних транспортних засобів та допоміжного обладнання;

- аналіз параметрів і розробка пропозицій з удосконалення конструктивного оснащення пакувальних матеріалів, транспортувальних одиниць і допоміжного обладнання, а також габаритно-вагових характеристик обладнання, що постачається;

- створення і супровід автоматизованої бази даних по зовнішньоекономічних поставок підприємства;

- вивчення та аналіз міжнародних правил, нормативних документів, ДСТів, технічних описів та розробка методичних вказівок щодо здійснення поставок небезпечних вантажів;

- науковий аналіз структури витрат на здійснення логістичних операцій у собівартості продукції ПП «Біонтоп» та їх оптимізація.

Відділ логістики та митного оформлення розробляє і випускає:

- організаційні документи з розподілу робіт і відповідальності підрозділів ПП «Біонтоп» при здійсненні конкретних надсилань;

- науково-технічні звіти, що стосуються логістичних та митних операцій з постачання товарів, виконаних ПП «Біонтоп» (з розглядом проблем і пропозицій щодо попередження критичних ситуацій надалі);

- пропозиції щодо оптимізації митних режимів і процедур для різних схем поставок;

- техніко-економічні обґрунтування вибору видів, типів транспорту та компаній-перевізників;

- довідки за кодами УКТ ЗЕД товарів, що постачаються;

- комплекти супровідних документів, необхідних для здійснення митного декларування товарів;

- листи, заявки, технічні довідки, технічні описи обладнання для отримання від державних органів України документів, необхідних для здійснення поставки (дозволи, висновки, сертифікати та ін.);

- щоквартальні звіти про доставку товару вантажоодержувачам для підготовки довідки про проведені постачання товарів для ДСЕСКУ;

- щоквартальні звіти про отримані дозволи Державіаслужби та постачання, здійснені за ними;

- калькуляції вартості доставки для подання до митних органів України;

- інструкції з пакування та маркування комплектів обладнання, які постачаються;

- науково-технічні довідки про можливості використання складських територій ПП «Біонтоп» при поставках;

- методичні матеріали з вибору оптимальних схем доставки товарів та митних режимів;

- кварталні та місячні плани-звіти по відділу;

- звітні документи про використання (частковому використанні) дозволів ДСЕКУ;

- звіти про цільове використання товарів, що мають пільги при митному оформленні.

Група логістики виконує координацію, контроль, науковий аналіз та удосконалення процесу здійснення експортно-імпортних операцій ПП «Біонтоп», розробку пропозицій щодо оптимізації використання транспортних засобів, тари, складських площ, а також забезпечує оформлення і отримання всіх документів, необхідних для здійснення експортно-імпортних поставок товарів.

Фахівець з координації та оптимізації логістичних процесів:

- розробляє науково обґрунтовані методики і виконує аналіз економічної ефективності логістичних операцій з метою подальшої оптимізації логістичної діяльності і зниження витрат на неї;

- проводить науковий аналіз впливу вартості логістичних витрат на конкурентоспроможність ціни трансформаторів ПП «Біонтоп», розробку і впровадження заходів щодо зниження витрат;

- готує і випускає науково-технічні звіти, що стосуються логістичних операцій з постачання товарів, виготовлених ПП «Біонтоп», проблем, пов'язаних з ними, і пропозицій щодо шляхів їх вирішення;

- забезпечує координацію роботи підрозділів і контрагентів, що задіяні у постачанні, та ефективне використання ресурсів;

- здійснює підготовку і передачу підрозділам, які задіяні у здійсненні експортно-імпортних операцій, довідок, вказівок та інструкцій, що стосуються виконання правил і вимог країни-імпортера щодо поставок товарів;

- розробляє і випускає документи з організації взаємодії та координації робіт підрозділів підприємства при експорті/імпорті товарів;

- визначає характеристики вантажу, ступінь його небезпеки, вимоги до упаковки, розміщення, складування, зберігання, маніпуляцій з вантажем, бере участь у випуску відповідних документів. Здійснює контроль за їх дотриманням;

- проводить оцінку ризиків доставки вантажів для визначення необхідності страхування товарів, що постачаються, та інших аспектів доставки;

- розробляє і випускає технічні звіти і пропозиції щодо можливостей використання складських територій ПП «Біонтоп» при здійсненні поставок (з урахуванням технічних вимог і характеристик обладнання), бере участь у визначенні місць зберігання і навантаження-розвантаження при поставках;

- розробляє і видає відповідальним підрозділам пропозиції та плани з ремонту, реконструкції, автоматизації та комплектації складських приміщень ПП «Біонтоп», що використовуються при експортно-імпортних поставках;

- бере участь у розробці щорічних звітів із зовнішньоекономічної діяльності ПП «Біонтоп»;

- розробляє і веде базу даних зовнішньоекономічним поставкам ПП «Біонтоп».

Фахівець з забезпечення поставок:

- здійснює аналіз технічних параметрів зразків трансформаторів з метою визначення всіх аспектів транспортування, використовуваних транспортних одиниць і допоміжних засобів;

- готує техніко-економічні обґрунтування щодо вибору видів, типів транспорту та компаній-перевізників;

- вносить пропозиції щодо оптимізації технічних характеристик обладнання, що постачається, використовуваних транспортувальних і допоміжних засобів, тари для обладнання з метою забезпечення оптимальної доставки вантажу до одержувача;

- проводить науково-дослідні роботи з визначення припустимих габаритних і вагових характеристик обладнання, що перевозиться на різних видах і типах транспорту;

- проводить аналіз ДСТів, ТУ та інших нормативних документів щодо транспортування зразків трансформаторів ПП «Біонтоп»;

- контролює відповідність номенклатури, кількості, маркування, упаковки, тари заявленим контрактним документам, дозволу ДСЕКУ, інструкціям, ДСТам, стандартам, а також міжнародним правилам перевезення (при експорті);
- бере участь у відпрацюванні дослідних транспортувальних конструкцій і подальшої підготовки висновків і пропозицій щодо їх удосконалення;
- бере участь у визначенні оптимальних характеристик тари і розміщення в тарі обладнання, що поставляється ПП «Біонтоп»;
- бере участь у здачі/прийомі товарів як на стороні ПП «Біонтоп», так і на стороні контрагентів. Бере участь у підготовці та підписанні актів вхідного контролю;
- готує пакет супровідних і товаротранспортних документів (інвойси, інвойс-фактури, ТТН, СМР, ТІР, авіанакладні, коносаменти та ін.)
- забезпечує отримання від компетентних державних органів України всіх необхідних довідок, висновків, дозволів, сертифікатів та інших документів, потрібних для митного оформлення товарів і доставки вантажів;
- забезпечує доставку (в т.ч. ввезення/вивезення товарів на/з території ПП «Біонтоп», контроль ходу доставки і, за необхідності, супровід) вантажу до вантажоодержувача і здійснює контроль завантаження/розвантаження;
- при необхідності бере участь у створенні, узгодженні і випуску паспортів, формулярів, пакувальних листів та іншої технічної документації, що має відношення до предмета поставки;
- надає зацікавленим підрозділам звіти та копії документів, необхідні для формування звітів з проведених операцій експорту/імпорту;
- забезпечує оптимальний вибір відповідного перевізника для доставки вантажів, забезпечує контрактну взаємодію з ним і контролює виконання вимог до упаковки, навантаження та транспортування;
- забезпечує страхування товарів, що поставляються (за необхідності);
- формує щоквартальні звіти про доставку товару вантажоодержувачам.

Чисельність працівників відділу логістики та митного оформлення складає 5 осіб, з яких 2 реалізують власне логістичні функції. Їм допомагає начальних відділу.

2.2 Аналіз рівнів, динаміки та структури результатів виробничо господарської діяльності ПП «Біонтоп»

Велика кількість показників, що характеризують результати діяльності підприємства, створює методичні ускладнення їх системного розгляду. Різниця у призначенні показників ускладнює вибір кожним учасником товарного обміну тих з них, що в найбільшій мірі задовольняють його потреби в інформації про реальний стан даного підприємства. Адміністрацію підприємства, наприклад, цікавить величина отриманого прибутку та його структура, а також фактори, що впливають на її величину. Податкові інстанції зацікавлені в отриманні достовірної інформації про всі складові балансового прибутку: прибутку від реалізації продукції, прибутку від реалізації майна, позареалізаційних результатах діяльності підприємства та ін.

Аналіз кожної складової прибутку підприємства має конкретний характер, тому він дозволяє установникам та акціонерам вибрати напрямки активізації діяльності підприємства. Іншим учасникам ринкових відносин аналіз прибутку дозволяє виробити необхідну стратегію поведінки, спрямовану на мінімізацію втрат та фінансового ризику від інвестування у дане підприємство [18].

В аналізі використовуються наступні показники прибутку: прибуток від реалізації продукції (робіт, послуг), позареалізаційні результати (доходи і витрати від позареалізаційних операцій), прибуток який підлягає оподаткуванню, чистий прибуток.

Для характеристики динаміки розраховано техніко-економічні показники: абсолютні відхилення (базисні), темп приросту (базисний), середній абсолютній приріст, середній темп приросту [19]. Вихідними даними для розрахунків є показники звітності ПП «Біонтоп» [20], представлені в Додатку А .

Абсолютний приріст (або зменшення) Δi розраховується як різниця рівнів ряду [21]:

$$\text{а) базисний} \quad \Delta^{\delta} = y_i - y_0 \quad (2.1)$$

де y_i – базовий рівень ряду динаміки, $y_i = y_0$.

Темп приросту T_i виражається в процентах і показує, на скільки рівень y_i більший (менший) від рівня, взятого за базу порівняння [21]:

$$\text{а) базисний } T_{\delta}^{\text{пр}} = \frac{y_i - y_0}{y_0} * 100\% \quad (2.2)$$

Середній абсолютний приріст $\bar{\Delta}$ характеризує середню зростання (або зменшення) n рівнів ряду динаміки та обчислюється за формулою [23]:

$$\bar{\Delta}_{\delta} = \frac{y_m - y_0}{m} \quad (2.3)$$

де m – число ланцюгових абсолютних приростів ($m = n - 1$).

Середній темп приросту показує на скільки в середньому збільшується (зменшується) цей рівень порівняно з попереднім. Його обчислюють за формулою [21]:

$$\bar{T}_{\text{пр}}^{\delta} = \sqrt[m]{\frac{y_n}{y_0}} * 100\% - 100\% \quad (2.4)$$

де m – число ланцюгових абсолютних приростів ($m = n - 1$);

y_n, y_0 – початковий та кінцевий рівні ряду динаміки.

Їх динаміку за 2022 - 2024 роки представлено у таблиці 2.1 та на рисунках 2.2 - 2.3. З таблиці 2.1 можна зробити висновки, що обсяг реалізації за цей період має тенденцію до зменшення, що пов'язано з призупиненням виробничих процесів на підприємстві внаслідок бойових дій.

Аналіз основних показників дохідності підприємства і структури прибутку (рис. 2.3) вказують на те, що за період, який аналізується, спостерігалось збільшення основного показника діяльності підприємства - чистого прибутку з 2 869 тис. грн. у 2022 році до 8 743 тис. грн. у 2024 р., що являє собою позитивну тенденцію й характеризує діяльність підприємства за аналізований період з кращого боку.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних техніко-економічних показників ПП «Біонтоп» за 2022-2024 роки

№	Показники	Од. виміру	Роки		
			2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	47 892	88 774	112 548
	Δ^b	тис. грн	-	40 882	64 656
	$T_{пр}^b$	%	-	85,4	135,0
	$\bar{\Delta}^b$	тис. грн	32 328		
	$\bar{T}_{пр}^b$	%	67,5		
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	40 414	72 947	94 281
	$\Delta б$	тис. грн	-	32 533	53 867
	$T_{прб}$	%	-	80,5	133,2
	$\bar{\Delta}^b$	тис. грн	26 934		
	$\bar{T}_{пр}^b$	%	66,6		
3	Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	7 478	15 827	18 267
	Δ^b	тис. грн	-	8 349	10 789
	$T_{пр}^b$	%	-	111,6	144,2
	$\bar{\Delta}^b$	тис. грн	5 395		
	$\bar{T}_{пр}^b$	%	72,1		
4	Інші операційні доходи	тис. грн.	90	203	159
	Δ^b	тис. грн.	-	113	69
	$T_{пр}^b$	%	-	125,6	76,6
	$\bar{\Delta}^b$	тис. грн.	35		
	$\bar{T}_{пр}^b$	%	38,3		
5	Інші операційні витрати	тис. грн.	4 070	5 962	7 819
	Δ^b	тис. грн.	-	1 892	3 749
	$T_{пр}^b$	%	-	46,5	92,2
	$\bar{\Delta}^b$	тис. грн.	1 875		

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6
	$\overline{T}_{\text{пр}}^{\text{б}}$	%	46,1		
6	Сумарні доходи	тис. грн.	47 983	88 977	112 763
	$\Delta^{\text{б}}$	тис. грн.	-	40 994	64 780
	$T_{\text{пр}}^{\text{б}}$	%	-	85,4	135,0
	$\overline{\Delta}^{\text{б}}$	тис. грн.	32 390		
	$\overline{T}_{\text{пр}}^{\text{б}}$	%	67,5		
7	Сумарні витрати	тис. грн.	44 483	78 909	102 100
	$\Delta^{\text{б}}$	тис. грн.	-	34 426	57 617
	$T_{\text{пр}}^{\text{б}}$	%	-	77,4	129,6
	$\overline{\Delta}^{\text{б}}$	тис. грн.	28 809		
	$\overline{T}_{\text{пр}}^{\text{б}}$	%	64,8		
8	Прибуток від звичайної діяльності	тис. грн.	3 499	10 068	10 662
	$\Delta^{\text{б}}$	тис. грн.	-	6 569	7 163
	$T_{\text{пр}}^{\text{б}}$	%	-	187,7	204,8
	$\overline{\Delta}^{\text{б}}$	тис. грн.	3 582		
	$\overline{T}_{\text{пр}}^{\text{б}}$	%	102,4		
9	Чистий прибуток	тис. грн.	2 869	8 255	8 743
	$\Delta^{\text{б}}$	тис. грн.	-	5 386	5 874
	$T_{\text{пр}}^{\text{б}}$	%	-	187,7	204,8
	$\overline{\Delta}^{\text{б}}$	тис. грн.	2 937		
	$\overline{T}_{\text{пр}}^{\text{б}}$	%	102,4		
10	Власний капітал	тис. грн.	15 822	16 635	17 437
	$\Delta^{\text{б}}$	тис. грн.	-	813	1 615
	$T_{\text{пр}}^{\text{б}}$	%	-	5,1	10,2
	$\overline{\Delta}^{\text{б}}$	тис. грн.	808		
	$\overline{T}_{\text{пр}}^{\text{б}}$	%	5,1		

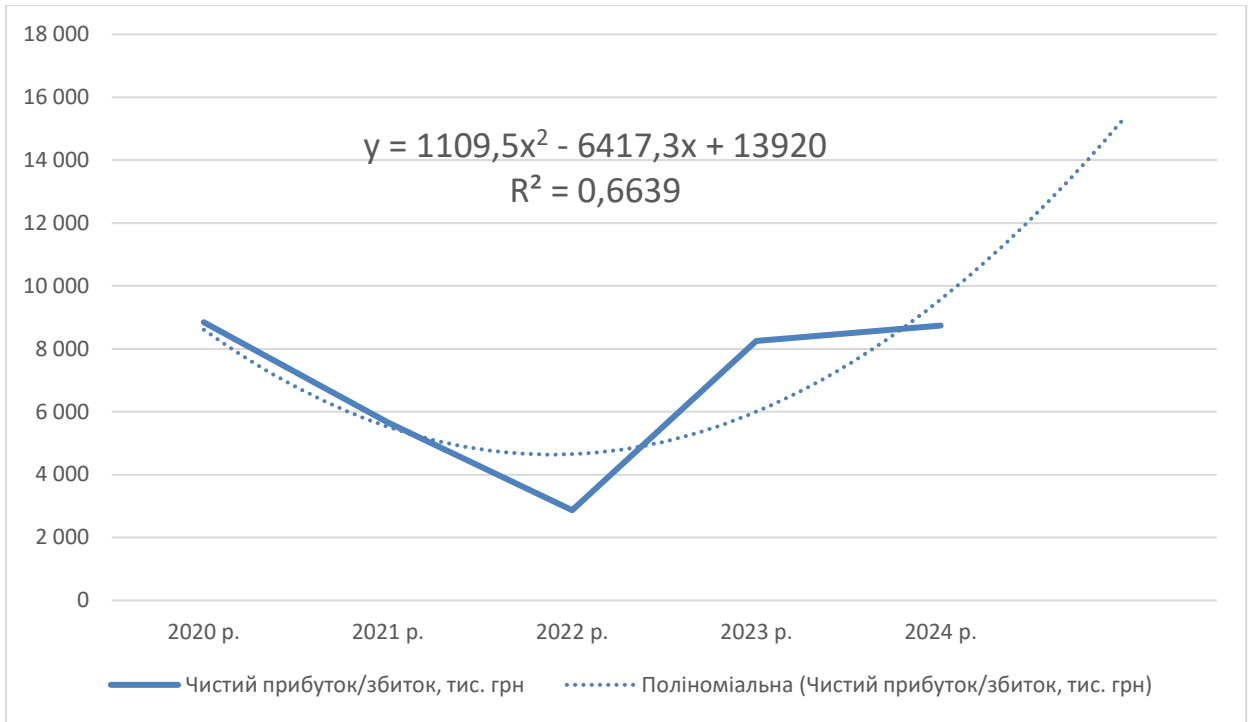


Рисунок 2.2 – Динаміка чистого прибутку ПП «Біонтоп», тис. грн

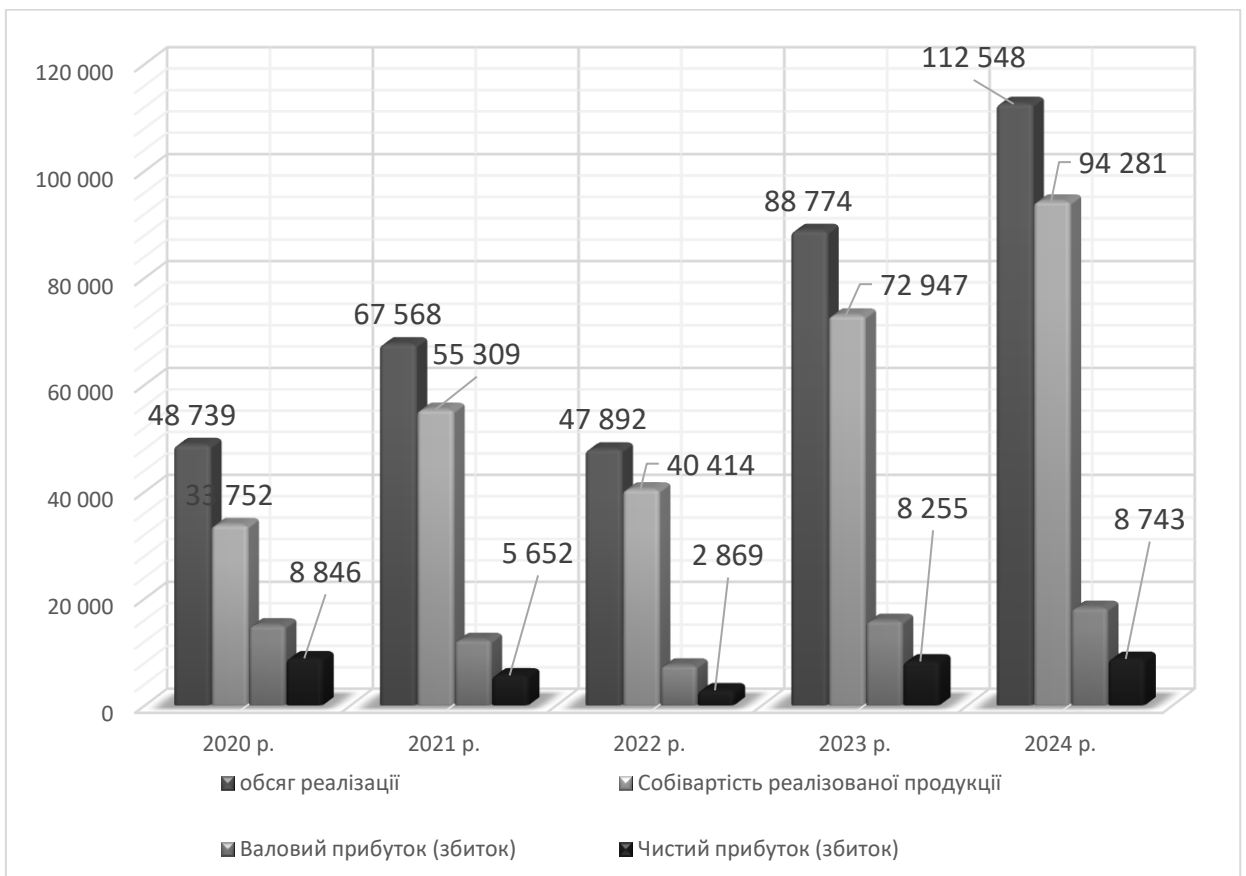


Рисунок 2.3 – Динаміка вартісних показників діяльності ПП «Біонтоп», тис. грн

Ефективність виробництва визначає рівень фінансово-економічних результатів і має поліномність визначення і застосування для аналітичних оцінок та управлінських рішень. З огляду на це важливим є відокремлювання за окремими ознаками відповідних видів ефективності, кожен з яких має певне практичне значення для системи господарювання.

Ділова активність підприємства проявляється у динамічному розвитку підприємства, досягненні ним поставленої мети. Основним свідченням цього є: широта ринків збуту, стабільна репутація підприємства, рівень ефективності використання фінансових ресурсів, високий імідж на ринку послуг тощо.

Під час поточного аналізу в якості критеріїв ділової активності найчастіше використовують такі показники, як обсяг реалізації продукції, товарів, наданих послуг, прибуток, величину капіталу, авансованого в активи підприємства. При цьому, обов'язково враховують, так зване, «золоте правило» економіки підприємства, згідно якого прибуток повинен зростати більш високими темпами, ніж обсяг реалізації продукції та вартість майна підприємства. Це означає, що витрати виробництва повинні знижуватись, а ресурси підприємства використовуватись ефективніше.

Оптимальним вважають наступне співвідношення [18]:

$$T_{\text{лр}} > T_{\text{р}} > T_{\text{к}} > 1,0 \quad (2.2)$$

де $T_{\text{лр}}$ - темп росту прибутку до оподаткування, в. о;

$T_{\text{р}}$ - темп росту обсягу реалізації, в. о;

$T_{\text{к}}$ - темп росту власного капіталу, в. о.

Якщо вище зазначені умови виконуються, то є свідченням того, що:

- обсяг реалізації продукції зростає більш високими темпами ніж вкладений капітал, тобто, ресурси підприємства використовуються більш ефективно;

- прибуток підприємства збільшується більш інтенсивно, ніж обсяг реалізації, що свідчить про відносне зниження витрат виробництва;

- економічний потенціал підприємства зростає, оскільки всі темпи зміни показників більші за 100%.

Розглянемо показники ділової активності ПП «Біонтоп» у таблиці 2.6.

Дані таблиці 2.1 свідчать, що за період 2022-2024 рр. спостерігається зростання чистого доходу (виручки) від реалізації на 64 656 тис. грн. при середньорічному зростанні у 67,5 %. Однак, на інтервалі 2023-2024 року спостерігається зменшення темпу відносно періоду 2022-2023 років, коли його значення досягало 85,4 %. Підприємство прибуткове, однак динаміка показника прибутку також має певні негативні риси. Якщо у 2024 році середньорічний темп зростання складав 102,4 %, то відносно минулого періоду спостереження (2022-2023 рр.) він знизився майже у 2 рази (102,4 проти 187,7).

Аналіз даних таблиці вказує про недостатньо ефективне господарювання в господарстві, оскільки прибуток зростає повільно, що в свою чергу веде до недостатності коштів для забезпечення подальшого розширення основної діяльності підприємства.

Таким чином, співвідношення між вищевказаними показниками діяльності підприємства мають наступний вигляд:

В інтервалі 2022-2023 рр. = 2,877 > 1,854 > 1,051 > 0

В інтервалі 2022-2024 рр. = 2,024 > 1,675 > 1,051 > 0

Звідси, можемо констатувати їх невиконання, що вказує на недостатньо високий рівень ділової активності ПП «Біонтоп». За даними таблиці видно, що «золоте правило» було виконане на всьому інтервалі спостереження, однак у 2024 році відбулись певні зниження темпів зростання. За таких умов не можна говорити про абсолютне зростання економічного потенціалу підприємства.

Другий напрям аналізу ділової активності підприємства полягає у розрахунку показників, які характеризують ефективність використання матеріальних та фінансових ресурсів. Розрахунок даних показників наведено у таблицях 2.2-2.4.

До 2024 року адміністративні витрати щорічно зростали (за 2020-2023 рр. – у 4,5 рази), що пов'язано з активізацією торговельно-виробничої діяльності.

У 2020 році посилено економію загальноновиробничих витрат, а отже, адміністративні витрати зменшилися на 3,6 %, до 20 136 тис. грн.

Витрати на збут протягом 2020-2024 рр. зросли майже у 3 рази, до 62,8 тис. грн, що пов'язано зі збільшенням витрат на транспортування готової продукції.

Таблиця 2.2 - Структура інших операційних доходів та інших операційних витрат ПП «Біонтоп», тис. грн

Стаття	2023			2024		
	Дохід	Витрати	Сальдо	Дохід	Витрати	Сальдо
Реалізація іноземної валюти	75607	77978	(-)2371	3128	3013	115
Реалізація оборотних активів	129	383	(-)255	-	-	-
Реалізація необоротних активів	7142	3628	3514	4905	1491	3414
Доходи та витрати від операційної курсової різниці	18	103	(-)85	-	-	-
Операційна оренда	823	-	823	15436	-	14436
Фінансова підтримка з Держбюджету через механізм здешевлення кредитів	742	-	742	-	-	-
Нестачі, втрати, штрафи та ін.	-	447	-447	-	422	-422
Інше	138	4265	-4128	3714	7690	-3976

На показники операційної діяльності, як і основної, суттєво впливала ринкова кон'юнктура в період військової агресії. Останніми роками щорічно зростали фінансові витрати: за 2020-2024 рр. – з 2 521 тис. грн до 35 871 тис. грн. Динаміка інших доходів та витрат зумовлювалася, насамперед, обсягом операцій із цінними паперами, які у 2020-2024 рр. надавали можливість отримання додаткових прибутків.

Таким чином, підсумкові результати діяльності підприємства формувалися під впливом таких факторів, як зміни у ринковій кон'юнктурі та коливання валютних курсів.

Показник EBITDA протягом 2020-2024 рр. мав додатне значення, У 2024 році показник EBITDA склав 10 662 тис. грн., рентабельність EBITDA – 11,7%.

Аналіз техніко-економічних показників передбачає розкриття структури та динаміки зміни вартості основних фондів підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка зміни вартості основних засобів (тис. грн.)

Найменування показника	2022	2023	2024	Відхилення 2020/2019		Відхилення 2020/2018	
				+/-	%	+/-	%
Земельні ділянки	7504,6	7634,9	7634,9	0,0	0,00	130,3	1,74
Будинки та споруди	32530,0	52983,3	66478,1	13494,8	25,47	33948,1	104,36
Транспортні засоби	9894,2	18091,9	19945,8	1853,9	10,25	10051,6	101,59
Інструменти, прилади та інвентар	2992,4	4610,3	4092,1	-518,2	-11,24	1099,7	36,75
Багаторічні насадження	3908,6	3908,6	3908,6	0,0	0,00	0	0,00
Інші основні засоби	1010,0	760,0	760,0	0,0	0,00	-250	-24,75
Інші необоротні матеріальні активи	1029,7	1532,0	2015,6	483,6	31,57	985,9	95,75
Малоцінні необоротні матеріальні активи	1024,3	1529,4	2012,4	483,0	31,58	988,1	96,47
Інші необоротні матеріальні активи	4848,7	709,7	709,7	0,0	0,00	-4139	-85,36
Нематеріальні активи	580,0	281,1	484,3	203,2	72,29	-95,7	-16,50
Інші нематеріальні активи	173,2	281,1	484,3	203,2	72,29	311,1	179,62

З таблиці 2.4 видно, що за основники критеріями основних засобів відбулось їх збільшення протягом періоду, що аналізується. В основному, це відбувалось за рахунок реструктуризації підприємства, а також за рахунок здійснення інвестицій: так, машини та обладнання збільшились на 17% у порівнянні з попереднім роком. Також значно змінилась вартість будівель та споруд – на 25 % та 104% відповідно.

Загальна вартість запасів на дату балансу складає 10550 тис. грн., у тому числі: сировина й матеріали – 9613 тис. грн., паливо – 44 тис. грн., тара й тарні матеріали – 184 тис. грн., будівельні матеріали – 75 тис. грн., запасні частини – 309 тис. грн., малоцінні та швидкозношувані предмети – 110 тис. грн., незавершене виробництво – 1 тис. грн., готова продукція – 175 тис. грн., товари – 39 тис. грн.

Аналізуючи структуру запасів підприємства, можна зробити висновок, що вони майже повністю (91%) складаються з сировини та матеріалів, на другому місці (але в дуже малих частках) – запасні частини та на третьому – готова продукція, тобто менеджмент підприємства виважено підходить до процесу виробництва та ефективного розподілу коштів.

Структура запасів ПП «Біонтоп» представлена на рис.2.3 та в табл.2.4.

Таблиця 2.4 - Структура запасів на підприємстві

Найменування показника	Балансова вартість на кінець року	Питома вага, %
Сировина і матеріали	9613	91,12
Паливо	44	0,42
Тара і тарні матеріали	184	1,74
Будівельні матеріали	75	0,71
Запасні частини	309	2,93
Малоцінні та швидкозношувані предмети	110	1,04
Незавершене виробництво	1	0,01
Готова продукція	175	1,66
Товари	39	0,37
Разом	10550	100,00

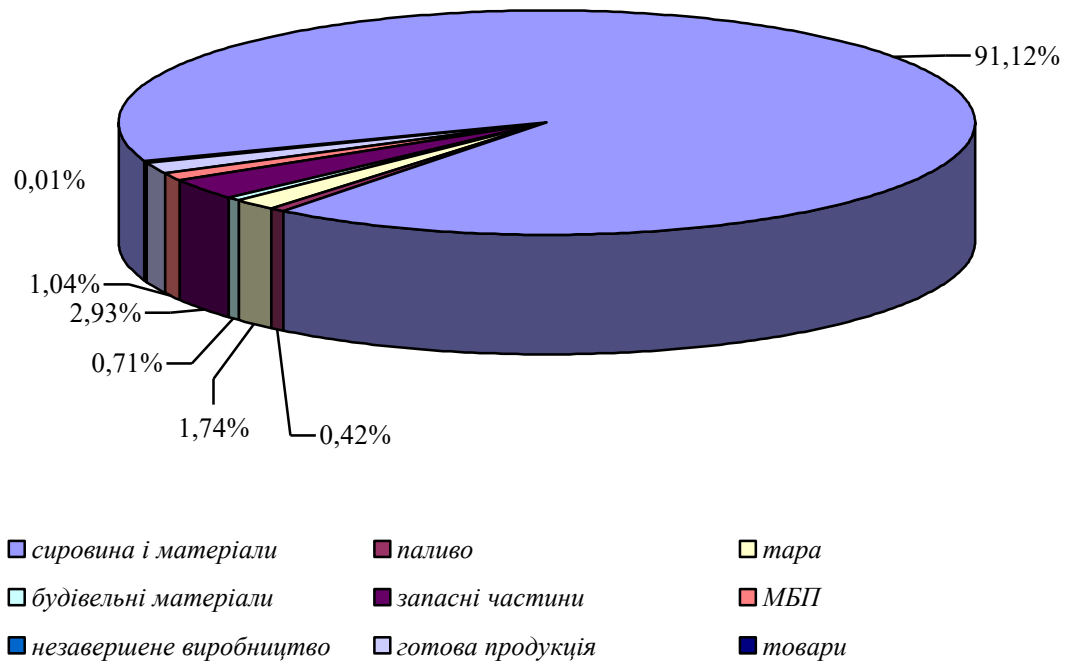


Рисунок 2.4 – Структура запасів ПП «Біонтоп», %

2.3 Аналіз логістичних витрат в процесі збуту продукції ПП «Біонтоп»

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

До найменш вивченого питання в логістиці належать витрати, які утворюються в сфері її діяльності (логістичні витрати). За своїм економічним змістом логістичні витрати частково збігаються з втратами виробництва, транспортними витратами, витратами зберігання, і іншими складовими витрат обігу.

Для більшості промислових підприємств завдання та процеси логістики становлять значну частину сукупних витрат, які являють собою логістичні витрати підприємства. Загалом, логістичні витрати на промислових підприємствах становлять від 5 до 45 % від обсягу продажів залежно від виду бізнесу, географічного масштабу діяльності і співвідношення вагових та цінових характеристик матеріальних ресурсів і готової продукції [22]. Ідентифікація та оцінювання логістичних витрат повинні передбачати: виявлення усіх науково визнаних та обґрунтування практично необхідних складових логістичних витрат, згідно з їхнім класифікаційним поділом; аргументована послідовність розрахунку усіх елементів складових логістичних витрат та ідентифікації їх величин; облік та аналіз слабо структурованих складових логістичних витрат; оцінювання рівня логістичних витрат підприємства. На рисунку 2.5 зображено процес оцінювання логістичних витрат підприємства.

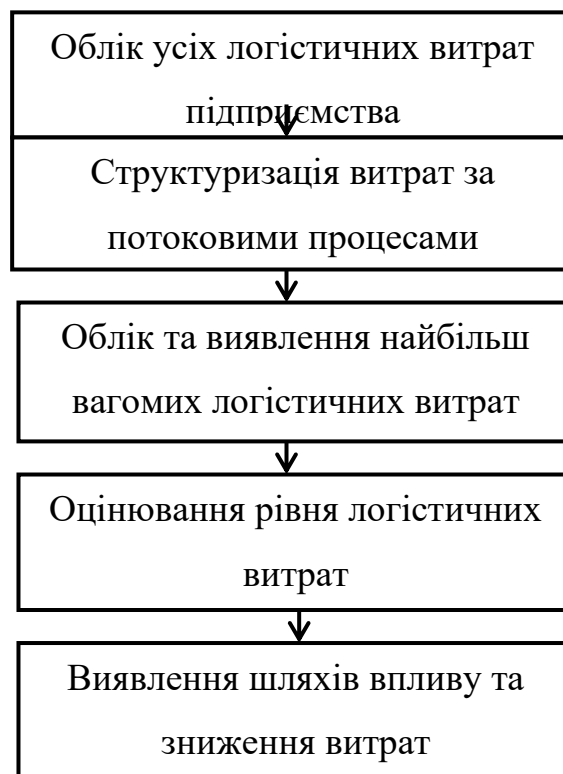


Рисунок 2.5 – Процес ідентифікації та оцінювання логістичних витрат підприємства [22]

Логістичні витрати являють собою витрати трудових, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів, обумовлені виконанням підприємствами своїх функцій по виконанню замовлень споживачів.

Витрати підприємств, що включаються до складу логістичних витрат, дуже різноманітні і поділяються за елементами витрат, функціональним областям і центрами відповідальності. Укрупнений аналіз логістичних витрат здійснюється за такими групами витрат: на закупівлю, виробництво і збут продукції. Кожний вид витрат має складну структуру.

У табл. 2.5 наведено класифікацію логістичних витрат. Як показали дослідження, їх треба калькулювати за типом, сортом та розмірами матеріалів, комплектуючими виробами, деталями незавершеного виробництва і готовою продукцією. Потім їх необхідно групувати за номенклатурними групами, видами запасів, за місцем знаходження і функціями, що виконуються, а також за місіями відповідної сфери логістики.

Комплексний підхід до розвитку логістики змінює концепцію її витрат. У цій ситуації калькуляція витрат здійснюється не за функціональним принципом, а за орієнтацією на кінцевий результат, коли спочатку визначаються обсяг і характер роботи логістичної системи, а потім витрати, пов'язані з її виконанням.

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

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

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

Таблиця 2.5 – Класифікація логістичних витрат [22]

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

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

Подальший аналіз витрат по окремих статтях дозволяє диференціювати оперативну та фінансову відповідальність співробітників підрозділів підприємства.

Транспортні витрати підприємств являють собою оплату робіт, виконаних транспортними та транспортно-експедиційними організаціями, а також власним

парком автотранспортних засобів, а саме оплати тарифів з перевезення усіма видами транспорту, вартості перевалки і відправлень поштою, зборів транспортних організацій за зберігання та експедирування продукції, за вантажно-розвантажувальні роботи та ін.

Комплекс операцій, які становлять зміст процесу зберігання, включає в себе приймання продукції за кількістю та якістю, вантажно-розвантажувальні роботи, переміщення продукції всередині складів і укладання її на місця зберігання, спостереження за станом зберігається продукції, проведення профілактичних заходів, що попереджають псування продукції, обслуговування та забезпечення роботи складського обладнання, комплектацію та підготовку продукції до реалізації. Витрати на переробку та зберігання продукції, а також на надання різних форм послуг, супутніх складської реалізації продукції, включають всі витрати підприємств, пов'язані з отриманням, зберіганням, підготовкою і відправкою продукції, а також загально складські витрати та витрати, пов'язані з нестачею продукції при зберіганні, втратами продукції в дорозі, природним спадом продукції. Вони групуються по етапах складської діяльності шляхом їх прямого віднесення на відповідні статті. Поділ логістичних витрат за основними процесам (операціям) здійснюється на основі технологічних схем переробки продукції, нормування окремих операцій.

Розподіл витрат на 3 групи постачання, виробництво і збут на підприємстві ПП «Біонтоп» виглядає наступним чином (рис. 2.6):

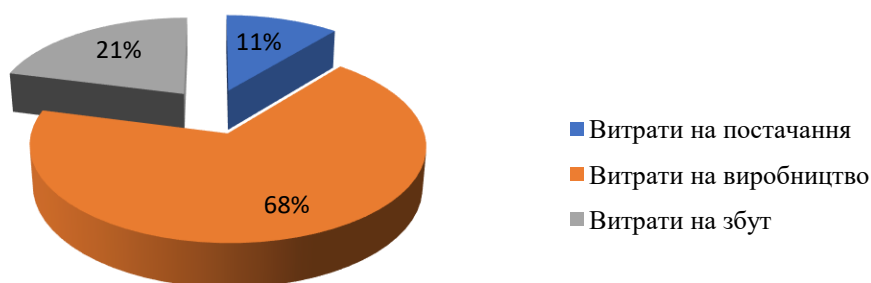


Рисунок 2.6 – Структура витрат на підприємстві ПП «Біонтоп»

З даних, наданим підприємством, щодо обсягів логістичних витрат, їх було розподілено на 3 узагальнюючі групи. Оскільки підприємство виробниче, то як і в структурі загальних витрат, у структурі собівартості, найбільшу ланку займають витрати на виробництво продукції, серед загальних витрат на логістику, вони становлять 68%.

Далі по вагомості необхідно зазначити витрати на збут, вони складають 21%. І найменша частина витрат відноситься на постачання – 11%. На підприємстві виробничого типу найбільш регульованими можна назвати витрати, що непов'язані безпосередньо з виробництвом, тобто постачання та збут. Спираючись на те, що затрати на збут перевищують затрати на постачання, запропоновано більш детально розглянути їх структуру, щоб виявити найбільш затратомісткі процеси.

Збутова діяльність підприємства є одним із стратегічно важливих процесів, що впливає на його конкурентоздатність на ринку.

Організація збутової логістики на підприємстві ПП «Біонтоп» включає:

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

Основними завданнями збутової логістики є наступні:

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

Збутова логістика як сукупність взаємопов'язаних логістичних операцій може описуватися у часових межах операційних систем. Збут своєї продукції на внутрішньому ринку (рис. 2.6) ПП «Біонтоп» здійснює через власну мережу, шляхом прямої дистрибуції, яка передбачає доставку продукції до клієнтів, продажу підприємцям на умовах самовивозу продукції.

Для того, щоб краще зрозуміти, які міста є лідерами з продажу продукції ПП «Біонтоп», та оцінити обсяги постання готової продукції по регіонам країни, розглянемо середній місячний обсяг збуту продукції по містам. Найбільші обсяги продукції реалізуються у таких містах як Дніпро, Запоріжжя, Миколаїв, Полтава, Кременчук, Харків та Одеса, склади що знаходяться у тих регіонах обслуговують і маленькі міста та селища в областях. Транспортування по Дніпропетровській області відбувається безпосередньо зі складу готової продукції, що знаходиться у місці виробництва.

Оскільки, оцінюючи структуру логістичних витрат було виявлено, що саме збутові витрати є досить високими та найбільш регульованими, для того, щоб виявити на який сам аспект збутових витрат необхідно звернути увагу, запропоновано більш детально розглянути їх структуру. Дані щодо збутових витрат протягом кварталу наведено у таблиці 2.8, графічний вигляд представлено на рисунку 2.10.

Таблиця 2.8 – Структура квартальних витрат на збут на підприємстві

Стаття збутових витрат	Обсяг витрат, тис. грн/рік	Обсяг, %
Транспортні витрати	42 716,3	68,00
Навантаження/відвантаження продукції	6 281,8	10,00
Складування готової продукції	5 025,4	8,00
Оплата праці у відділі збуту	3 769,1	6,00
Маркетинг	3 140,9	5,00
Інші	1 884,5	3,00
Разом	62 818,1	100,00

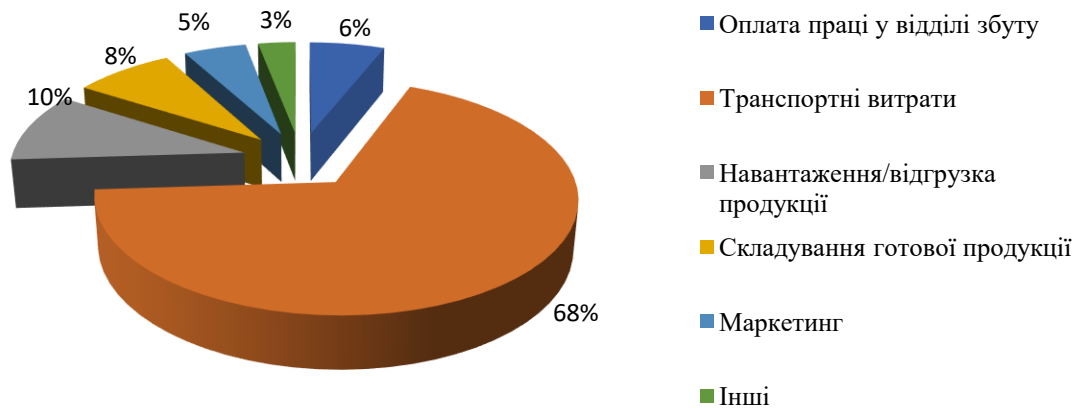


Рисунок 2.6 – Структура збутових витрат ПП «Біонтоп»

З наведеного аналізу збутових витрат очевидно, що значну та найбільшу їх частину складають витрати на транспортування продукції. Саме тому, при формуванні управлінських рішень щодо удосконалення логістичної системи підприємства є сенс приділити увагу скороченню збутових витрат, а саме переглянути політику керівництва, щодо організації транспортування сировини на підприємство та готової продукції до споживачів.

3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ОБГРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СФЕРІ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЛОГІСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Основні напрями покращення роботи логістичної служби ПП «Біонтоп»

Служба логістики ПП «Біонтоп» відіграє життєво важливу роль у формуванні бачення та місії компанії в операційні визначення з метою забезпечення найвищої продуктивності та ефективності роботи. Він/вона відповідає за всі бізнес-функції, пов'язані з доставкою, складуванням та дистрибуцією, транспортуванням та певною мірою частиною обслуговування клієнтів.

Аналіз ринкового середовища показав, що на даному етапі існує багато викликів, і останнім часом спостерігаються вдосконалення, що базуються на поточних процесах та рівні вимог до обслуговування клієнтів на домінуючому конкурентному ринку.

Опрацювання сучасних наукових джерел [23-25] дозволило сформулювати деякі з основних стратегій у наведених нижче бізнес-функціях, у яких менеджер з логістики ПП «Біонтоп» повинен прагнути/нести відповідальність за додавання цінності компанії, і які слід додатково включити, але не обмежуватися ними.

А. Доставка: основним обов'язком менеджера з логістики є здійснення всіх необхідних заходів для відправлення вантажу відповідно до деталей замовлення. Деякі з найкращих практик галузі є наступними:

1. Розуміння наявних ресурсів доставки та прийняття економічно ефективного рішення.
2. Стратегія консолідації має бути прийнята для рівня обслуговування клієнтів, необхідного для замовлення. Менеджер з логістики має прагнути до вищого рівня обслуговування клієнтів з найнижчими транспортними витратами.

3. Під час пакування та обробки вантажу необхідно дотримуватися певних протоколів. Зазвичай усім працівникам складу надається вказівка за один день до відправки, щоб усі упаковки були готові на полицях відправлення наступного дня.

4. Усі збирачі/пакувальники повинні пройти навчання відповідно до встановлених інструкцій згідно зі стандартними операційними процедурами, встановленими менеджером з логістики.

5. Стандартні операційні процедури (СОП) та процедурні документи, що розробляються менеджером з логістики, повинні відповідати загальним цілям та політикам компанії. Усі співробітники повинні суворо дотримуватися вказівок, викладених у модулі логістики.

6. Системи (SAP/ERP) необхідно своєчасно оновлювати, щоб можна було відстежувати посилку/пакет у режимі реального часу та бачити інформацію про неї.

Б. Склади - це найважливіша бізнес-функція компанії, якою менеджер з логістики керує з максимальною увагою. Як менеджер з логістики, він відповідає за щоденне розуміння всіх складських процесів та звітування про всі щомісячні/тижневі операції у відповідній інформаційній системі управління.

На складі існують різні недоліки/проблеми, які необхідно регулярно вирішувати для підтримки ефективності та продуктивності компанії. Деякі з них безпосередньо стосуються об'єктів, якими керує та керує менеджер з логістики під його керівництвом. У той час як деякі вимагають довгострокових інвестицій та зобов'язань членів правління компанії/власників або зацікавлених сторін для створення сучасних об'єктів, таких як розподільчий центр. Завжди є простір для вдосконалення, щоб кількісно оцінити зміни, що спостерігаються на складі. Нижче наведено кілька найкращих практик галузі, які слід прагнути впровадити на об'єктах:

1. Складування має бути спроектовано на основі типу роботи/потоків матеріалів, які вимагаються від логістики. Практичним наслідком визначення такого сховища є оптимізація з урахуванням характеру продукту, необхідності

вертикального вирівнювання зберігання за допомогою стелажів та полиць, зон сортування, шляхів виходу, обладнання для обробки матеріалів, такого як вилкові навантажувачі, штабелери тощо, простору для переміщення, місць паркування транспортних засобів, зони розміщення матеріалів, сортування та сегрегації.

2. Кожен куточок/зона складу потребує визначення місця розташування, щоб його можна було однозначно ідентифікувати та впровадити в систему. Матеріали/продукцію можна легко відстежувати на основі виділеного місця розташування. Більшість великих складів не мають належного маркування та не позначено місцезнаходженням, через що матеріали губляться на периферії, а окремі товари оголошуються як ВІДСУТНІ ЗАПАСУ. Це призводить до подвійного замовлення товарів на складі та створює витрати для компанії. Як правило, існує кілька способів визначення місця розташування; наприклад, підрахунок кількості колонок і рядків та позначення конкретних стелажів/полиць, категоризація матеріалів та визначення унікальної зони (місця зберігання). Окрім цього, контейнери малого та середнього розміру, розсувні полиці з розділеними просторами, вітрини зі зразками – це деякі з можливих способів організації продуктів/матеріалів на складі.

В. Запаси – це ще одна проблема, яку компанія повинна підтримувати, щоб надавати правильну інформацію про запаси в організації. Усі стратегічні рішення щодо запасів приймаються на основі інформації про запаси та рівня запасів, необхідних для зберігання. Знову ж таки, однією з критично важливих відповідальностей менеджера з логістики є підтримка необхідного рівня запасів, актуальна інформація про запаси, страховий запас, рух запасів та визначення рівнів поповнення на момент дефіциту. Нижче наведено кілька підводних каменів в управлінні запасами та пов'язані з цим передові практики для вивчення:

1. Менеджер з логістики повинен забезпечити, щоб час, необхідний для поповнення запасів, був забезпечений достатньою кількістю страхових запасів, щоб підтримувати бажаний обсяг запасів та задовольняти змінні потреби клієнтів. Його відповідальність полягає в тому, щоб розуміти важливість

бажаного обслуговування клієнтів та своєчасного задоволення їхніх потреб, і водночас не вимагати завищених витрат на зберігання запасів.

2. Однією з проблем, з якою компанія стикається щодо управління запасами, є наявність мертвих запасів. Як спеціаліст з управління запасами або менеджер з логістики, він повинен забезпечити постійне надходження та вивезення запасів, щоб запобігти їх старінню. Щойно термін придатності запасів перевищує термін придатності, необхідно негайно вжити рішень/діяльності для впровадження нових запасів.

3. Компанія використовує свої ресурси та капітал з метою максимізації доходу. Управління запасами є найважливішою бізнес-функцією, яка безпосередньо впливає на грошові потоки, що, у свою чергу, підвищує прибутковість компанії. Таким чином, відповідальність менеджера з логістики також лежить на використанні та списанні запасів шляхом задоволення потреб клієнтів або ліквідації акцій на ринку, тим самим створюючи цінність для компанії.

Г. Транспорт: для виконання будь-якого замовлення транспортування відіграє життєво важливу роль у завершенні циклу замовлення. Це бізнес-функція, під час якої продукт доставляється клієнту різними видами транспорту. Як менеджер з логістики, він відповідає за максимальне управління автопарком компанії та задоволення транспортних потреб замовлення клієнта. Залежно від розміру замовлення та відстані, необхідної для доставки, транспортування визначається наземним, морським та повітряним транспортом.

Загалом, наземний транспорт класифікується на два види:

- Перевезення всередині країни
- Міждержавні перевезення

Різниця полягає в тому, що кожна країна має свої норми оподаткування та прикордонного оформлення, за які стягуються державні збори щоразу, коли товар ввозиться або вивозиться через кордон. Митне мито на комерційний рахунок-фактуру разом із зборами за виїзд через кордон стягується з транзакцій міждержавного перевезення, що проходять через кордони. Як менеджер з

логістики, потреба в забезпеченні кращого рівня обслуговування клієнтів зазвичай компенсується нижчою вартістю транспортування.

Водночас, менеджер з логістики несе відповідальність за оптимальне використання транспорту, щоб час, необхідний для доставки продукту, не перевищував допустимих термінів, а якість обслуговування не постраждала.

Географічне розташування також відіграє життєво важливу роль у визначенні транспортних стратегій компанії. Тип транспорту, дозволений для використання на місцевому рівні, та компетентність водіїв у дорожній мережі допомагають керувати перевезеннями клієнта, тим самим досягаючи вищого рівня обслуговування клієнтів.

3.2 Обґрунтування впровадження на підприємстві стратегії аутсорсингу логістичних бізнес-процесів ПП «Біонтоп»

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

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

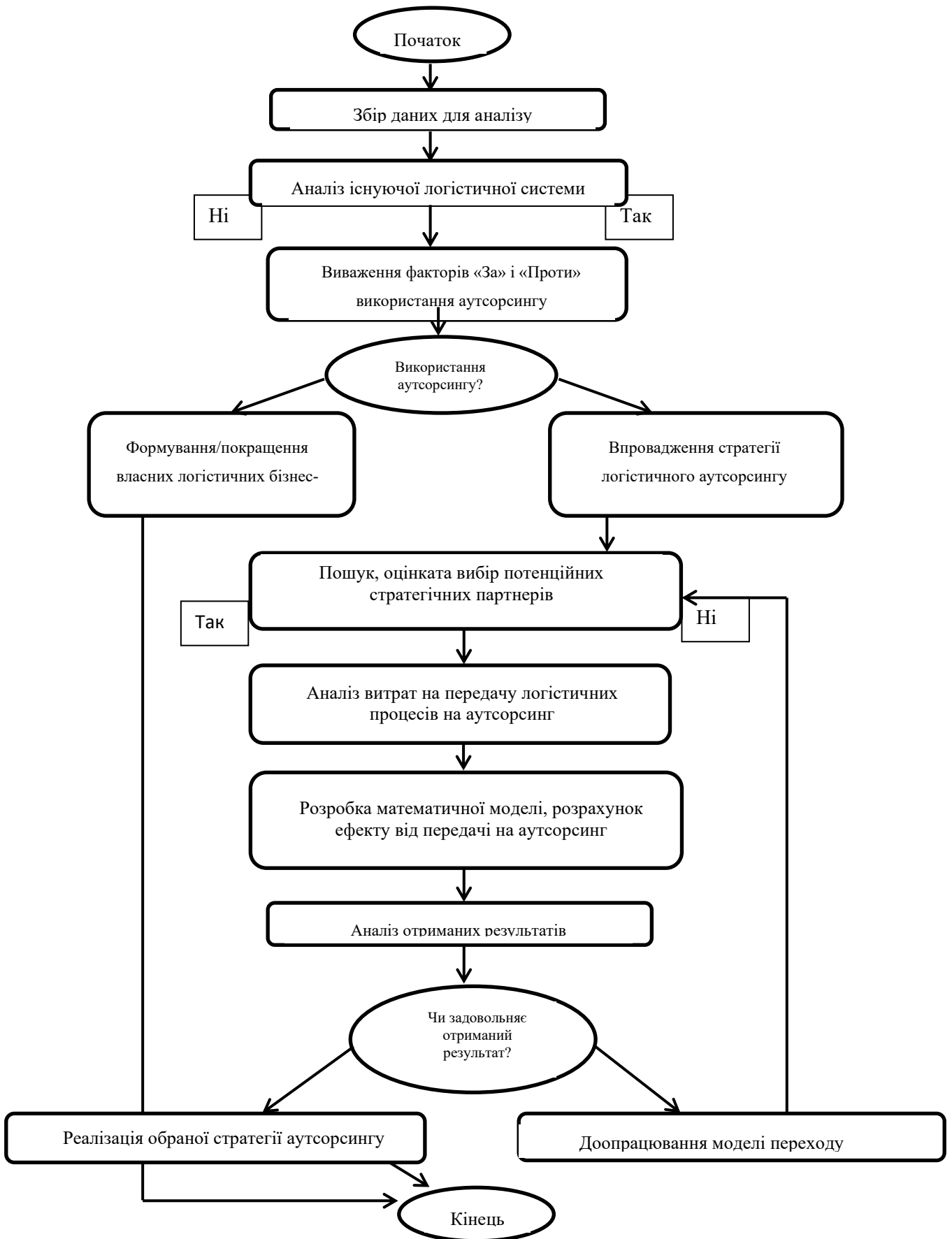


Рисунок 3.1 - Алгоритм прийняття рішення щодо використання аутсорсингу [26]

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

Наступним етапом є аналіз існуючої логістичної системи, він проводиться на основі отриманих даних на попередньому етапі та як результат, дає відомості про усі аспекти логістичної діяльності підприємства. Цей аналіз дає змогу оцінити переваги та недоліки, що існують, визначити їх вагомість та пріоритетність.

За даним алгоритмом, як і в більшості літературних джерел, запропоновано оцінити фактори, що впливають на вибір аутсорсингу, в першу чергу – це розуміння того, чи є виділений процес стратегічно важливим для підприємства і наскільки добре він розвинений. Перехід на аутсорсинг підвищує ризики для підприємства, пов'язані з цим процесом і важливо зрозуміти наскільки вони високі, та чи може підприємство на них піти. На підставі усіх факторів та показників, що були виявлені під час перших трьох етапів, керівництво підприємства має прийняти рішення, чи рухатися далі у напрямку переходу на аутсорсинг логістичних бізнес-процесів та його використання чи такий вибір не сприятиме покращенню конкурентних переваг компанії, та краще приступити до формування, або покращення власних бізнес-процесів.

Якщо на основі аналізу було прийняте рішення про передачу логістичних процесів на аутсорсинг, наступним кроком є оцінка потенційних партнерів та вибір стратегічного партнера. Основними чинниками, що впливають на вибір стратегічного партнера мають бути такі якості, як надійність, довіра до партнера, якість обслуговування, фінансова політика. Для того, щоб цей вибір був максимально обґрунтований, необхідно провести аналіз ринку логістичних послуг, порівняти ціни, час, який компанія працює на ринку, відгуки її клієнтів.

Цей етап може зайняти певний час, але на ньому не варто економити, бо зміна логістичного провайдера після укладення договору може потягнути за собою більші витрати.

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

Наступним важливим кроком є розробка економіко-математичної моделі для розрахунку ефекту від впровадження аутсорсингу. Дана модель може враховувати як кількісні показники, так і якісні, але здебільшого такий аналіз показує економічний ефект, який може бути виражений у збільшенні прибутку від операційної діяльності, або зниженні витрат. При визначенні ефекту варто порівняти результати діяльності підприємства до впровадження аутсорсингу, та заплановані результати після його використання, бажано оцінити результати комплексно, враховуючи зміни не одного, а декількох параметрів [27].

На наступному етапі проводиться комплексний аналіз отриманих даних, отриманих під час економіко-математичного моделювання, з урахуванням зміни якісних параметрів, що можуть бути визначеними методом експертних оцінок, або при введенні якісних критеріїв оцінки роботи логістичного процесу, притаманних конкретному підприємству, на якому проводиться даний аналіз.

Після того, як усі вищезазвані етапи було пройдено, та результати отримано, вище керівництво підприємства може приймати рішення щодо використання стратегії логістичного аутсорсингу на підприємстві. Якщо отримані результати задовольняють вимоги щодо надання аутсорсингових послуг - відбувається реалізація стратегії та укладання договору з компанією аутсорсером. В тому випадку, якщо результати не задовольняють, але перехід на аутсорсинг вирішено реалізувати, то пропонується повернутися на етап оцінки

потенційних партнерів та вибору стратегічних партнерів, для доопрацювання моделі, заради отримання кращих результатів аналізу.

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

3.3 Визначення ефективності використання транспортного аутсорсингу для ПП «Біонтоп»

Прийняття управлінських рішень передбачає формування певного уявлення про систему управління і процесів, що в ній відбуваються. Основним інструментальним та ефективним методом такого формування є метод моделювання - спосіб теоретичних і практичних дій, спрямованих на створення й використання образу реального об'єкта (моделі), що відбиває основні властивості об'єкта і заміщує його в ході дослідження [27].

Економічним системам притаманна низка властивостей, які необхідно враховувати в процесі їх моделювання. Серед цих властивостей зазначимо такі:

- цілісність системи;
- динамічність економічних процесів;
- невизначеність щодо розвитку економічних явищ;
- неможливість ізолювати економічну систему від зовнішнього середовища.

З метою виконання цих завдань виділяють такі основні етапи [27, 28].

1. Постановка завдання (економічної проблеми). На цьому етапі потрібно сформулювати сутність проблеми, відокремити найважливіші властивості об'єкта моделювання, вивчити його структуру, а також дослідити його зв'язки із зовнішнім середовищем.

2. Побудова економіко-математичної моделі. Цей етап полягає у формалізації економічної проблеми, тобто вираженні її у вигляді конкретних

математичних залежностей, для чого вводяться змінні моделювання, критерії якості, обмеження тощо.

3. Підготовка даних. В економічних задачах, як правило, замало лише пасивного збирання даних, тому, готуючи інформацію, використовують методи теорії ймовірностей, а також статистики для групування даних, оцінювання їх вірогідності тощо.

4. Числове розв'язання задачі. Цей етап передбачає розробку алгоритмів числового розв'язання задачі, підготовку комп'ютерних програм і безпосереднє виконання розрахунків.

5. Аналіз результатів. На цьому етапі передусім виконується перевірка відповідності отриманих результатів суті моделі (верифікація моделі) та відповідності даних, одержаних на основі моделі, реальному об'єкту (валідація моделі).

6. Прийняття управлінського рішення на підставі отриманих результатів.

Необхідно зазначити, що результати кількісного аналізу, одержані з використанням відповідної економіко-математичної моделі, не можуть бути єдиною підставою для прийняття управлінського рішення. Навіть за умов, коли кількісний аналіз відіграє визначальну роль у прийнятті управлінських рішень, завжди існують істотні фактори, які не піддаються математичній формалізації, а тому не можна побудувати такі моделі управління, щоб одержати достатню й обґрунтовану інформацію для майбутнього способу дій. Управлінські рішення завжди приймаються людиною, а числові розрахунки, якими б якісними вони не були, є лише підґрунтям цих рішень.

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

Для покращення ефективності процесу транспортування готової продукції від підприємства-виробника до споживачів, запропоновано впровадити

транспортний аутсорсинг. Основною проблемою, під час транспортування власними силами є недостатня кількість власних транспортних потужностей. ПП «Біонтоп» має свій власний автопарк, але для повноцінного транспортування власними силами, цих обсягів недостатньо. Так як виробництво зосереджене у місті Дніпро, а продукція має бути доставлена на регіональні склади в інших містах країни, автомобілі мають працювати майже без простоїв, що прискорює зношення автомобілів, та несе високі затрати. Оскільки, достатньо коштів на придбання додаткових спеціальних автомобілів та розширення персоналу підприємство не має, нестачу транспортних потужностей пропонується компенсувати за рахунок аутсорсингу. Так як певну частину продукції підприємство може продовжити транспортувати за рахунок власних автомобілів, передача цього бізнес-процесу на аутсорсинг буде частковою. Для розрахунку оптимального співвідношення між власним транспортуванням та компанії аутсорсера, розроблена економіко-математична модель.

Головною метою запропонованої моделі є розподіл обсягу продукції, що необхідно транспортувати до регіональних складів, між власним транспортом та транспортом компанії аутсорсера, за мінімальними витратами, враховуючи укладені контракти та інші чинники, що впливають на ціноутворення.

При формування економіко-математичної моделі необхідно враховувати наступні дані [28]:

N_{ikj} – обсяг продукції, який необхідно доставити у кварталі i , згідно з контрактами на склад k , видом транспорту j ;

P_{ikj} – ціна за продукцію, що транспортуватиметься у певний квартал i , на склад k , транспортом j ;

k – кількість регіональних складів;

i – кількість періодів, для яких розраховується модель;

j – кількість можливих перевізників, власний транспорт чи аутсорсинг.

При формуванні витрат, враховуються такі коефіцієнти:

$K_{\text{щ}}$ – річний коефіцієнт росту ціни на паливо.

K_p – коефіцієнт ризику та втрати часу, при використанні аутсорсингу.

K_g – коефіцієнт росту ціни аутсорсингу з перевищенням регламентованої відстані.

Отже, цільова функція, при заданих умовах, має виглядати наступним чином [28]:

$$\sum_{i=1}^i \sum_{j=1}^j \sum_{k=1}^k N_{ikj} * P_{ikj} \rightarrow \min \quad (3.1)$$

Обмеженням для даної моделі виступають обсяги продукції, які необхідно транспортувати протягом кварталу на певний склад готової продукції, та має наступний вигляд [28]:

$$\sum N_{ikj} = N_{ik}; \quad (3.2)$$

$$\sum N_{ikj} \geq 0; \quad (3.3)$$

$$\sum N_{ikj} = \text{ціле} \quad (3.4)$$

При розрахунку наданої моделі вибір перевізника засновується на виборі найменшої ціни, при визначенні якої, беруть участь коефіцієнти, що впливають як на вартість власного транспортування, так і на вартість аутсорсингу. У таблиці 3.1 представлені місцезнаходження регіональних складів, та відстані до них, від підприємства – виробника у м. Дніпро.

Таблиця 3.1 – Відстань від підприємства–виробника до регіонального складу

Склад	Відстань, км
Запоріжжя	84
Полтава	197
Кременчук	162
Харків	220
Миколаїв	320
Одеса	475

При укладанні договору з компанією, що надає послуги аутсорсингу, був укладений пункт, щодо надбавки у ціні при транспортуванні продукції у

регіональний склад, на відстань, що перевищує 500 км. K_e становить 1,1 та враховується при пошуку оптимального обсягу транспортування продукції, як фактор, що впливає на зріст ціни на аутсорсинг.

Договір з аутсорсинговою компанією укладається на основі контрактів, в який регламентується обсяг продукції, що має бути доставлений на склад, на протязі року. Тобто тариф, який визначається на початку року є актуальним під час усього періоду виконання зобов'язань. Що стосується витрат на перевезення власним транспортом, вони змінюються і одним з факторів впливу, запропоновано вважати $K_{цп}$ - річний коефіцієнт росту ціни на паливо. Цей коефіцієнт розраховується експертами, та може регулюватися в залежності від зміни економічного стану в країні [29]. Прогнозовані коефіцієнти на наступний рік, прийняті при розрахунку моделі наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Прогнозований розмір коефіцієнту росту ціни на паливо

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

Як зазначалось вище, підприємство укладає договори, у яких визначається обсяг продукції, що має бути реалізований на протязі року, контракти розподіляються по 3 місяці, тобто по кварталам. В них зазначається мінімальний обов'язків обсяг продукції, що буде доставлена на регіональний склад. У таблиці 3.3. наведено заплановані обсяги продукції по складам та кварталам.

Оскільки впровадження аутсорсингової стратегії призводить до ризику, запропоновано ввести коефіцієнт ризику. Опираючись на дослідження проведенні Дідух О.В. [30, 31] з питань розрахунку даного коефіцієнта,

запропоновано використовувати його у розмірі 1,1, так як пропонує автор для підприємств виробничого характеру, що передають на аутсорсинг не основні види своєї діяльності.

Таблиця 3.3 – Обсяг продукції за контрактами ПП «Біонтоп», тис. грн

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

Так як головним критерієм при розподілі функції транспортування між власним транспортом та компанії аутсорсера є ціна, у таблиці 3.4 запропоновано розрахунок вартості перевезення 1 тони готової продукції за допомогою власних транспортних потужностей.

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

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

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

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

Аналізуючи ефективність аутсорсингу, найчастіше порівнюють фактичні показники діяльності підприємства до і після його впровадження. При цьому основним і достатньо суперечливим завданням для підприємства є вибір системи показників оцінки ефективності аутсорсингових операцій. Щоб правильно сформувати таку систему, насамперед необхідно зрозуміти суть основних цілей і завдань, які ставлять перед собою власники чи менеджери підприємства, приймаючи рішення щодо аутсорсингу. Вони, як правило, поділяються на короткострокові – це зменшення витрат і збільшення прибутку, а також довгострокові – збільшення економічного потенціалу підприємства, зростання конкурентоспроможності, підвищення якості продукції тощо.

Кількісні показники відображають вартісний аспект діяльності підприємства. Зазвичай їх поділяють на абсолютні та якісні. За допомогою абсолютних показників можна проаналізувати відхилення фактичної величини витрат, доходів і прибутку від базових значень. Так роблять висновок про результативність впровадження аутсорсингу. За допомогою якісних параметрів можна оцінити, наскільки покращилася діяльність підприємства з погляду якісної складової його функціонування, що впливає на збільшення попиту споживачів і прибутковості підприємства.

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

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

Інакше кажучи, ефективність впровадження аутсорсингу на підприємстві можна визначити за допомогою таких якісних показників:

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

Отже, ефективність впровадження його на підприємстві можна оцінювати за системою показників, які подано на рисунку 3.2.

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

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

Розрахунок економії виконання певних логістичних процесів зовнішнім суб'єктом розраховується за наступною формулою [31]:

$$ЕФ = С_{вп} - С_{зф}, \quad (3.5)$$

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

С_{вп} – фактичні (планові) витрати у разі виконання функцій власними силами;

С_{зф} – витрати на здійснення бізнес функції зовнішнім суб'єктом.



Рисунок 3.2 – Основні показники оцінювання ефективності аутсорсингу на підприємстві [31]

Таблиця 3.6 – Порівняння різних підходів до транспортування продукції

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

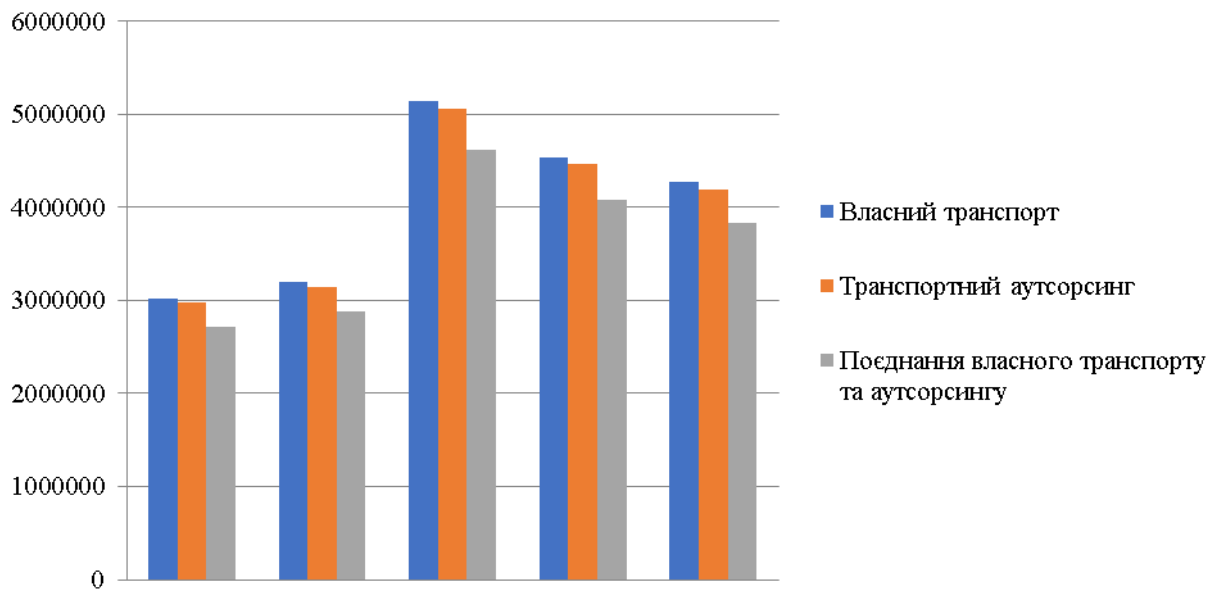


Рисунок 3.3 – Витрати ПП «Біонтоп» при використанні різних видів транспортування

Отже, ефект від використання наведеної моделі становить:

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

Розрахунок коефіцієнту ефективності аутсорсингу проводиться за наступною формулою [32]:

$$Ке = \frac{ЕФ}{Сзф} = \frac{Свп - Сзф}{Сзф} = \frac{Свп}{Сзф} - 1, \quad (3.6)$$

де Ке – коефіцієнт ефективності аутсорсингу;

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

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

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

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

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

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

$$K_{ep} = 0,017.$$

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

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

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

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

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі бакалавра узагальнено, систематизовано та проаналізовано світовий досвід теорії та практики логістичної діяльності підприємств, а також розроблені рекомендації сучасним вітчизняним підприємствам щодо обґрунтування управлінських рішень в сфері удосконалення логістичної системи підприємства.

В теоретичному розділі розглянуто теоретично-методологічні основи формування логістичної системи підприємства: з наукових джерел виділені основні принципи формування ефективної логістичної системи підприємства; проаналізовано структуру логістичного циклу підприємства; визначені програмні засоби підтримки ефективності логістичної системи підприємства. Всі зазначені положення є беззаперечно необхідними для практичної реалізації управлінських рішень щодо удосконалення логістичної системи підприємства.

В аналітичному розділі було наведено загальну характеристику приватного підприємства (ПП) «Біонтоп», яка включає в себе відомості про місцезнаходження, форму власності, основні етапи розвитку, вид економічної діяльності. Проаналізовано організаційну структуру підприємства та виокремлено підрозділ, що реалізує логістичні функції та основні функції, які виконуються його фахівцями. Чисельність працівників відділу логістики та митного оформлення складає 5 осіб, з яких 2 реалізують власне логістичні функції. Їм допомагає начальник відділу.

Аналіз основних показників дохідності підприємства і структури прибутку вказують на те, що за період, який аналізується, спостерігалось збільшення основного показника діяльності підприємства - чистого прибутку з 2 869 тис. грн. у 2022 році до 8 743 тис. грн. у 2024 р., що являє собою позитивну тенденцію й характеризує діяльність підприємства за аналізований період з кращого боку.

В процесі оцінки ділової активності досліджуваного підприємства встановлено, що за період 2022–2024 рр. спостерігається зростання чистого

доходу (виручки) від реалізації на 64 656 тис. грн. при середньорічному зростанні у 67,5 %. Однак, на інтервалі 2023-2024 року спостерігається зменшення темпу відносно періоду 2022-2023 років, коли його значення досягало 85,4 %. Підприємство прибуткове, однак динаміка показника прибутку також має певні негативні риси. Якщо у 2024 році середньорічний темп зростання складав 102,4 %, то відносно минулого періоду спостереження (2022-2023 рр.) він знизився майже у 2 рази (102,4 проти 187,7).

Аналіз даних таблиці щодо дотримання «золотого правила економіки» вказує про недостатньо ефективне господарювання в господарстві, оскільки прибуток зростає повільно, що в свою чергу веде до недостатності коштів для забезпечення подальшого розширення основної діяльності підприємства.

За даними таблиці було визначено, що «золоте правило» економіки було виконане на всьому інтервалі спостереження, однак у 2024 році відбулись певні зниження темпів зростання. За таких умов не можна говорити про абсолютне зростання економічного потенціалу підприємства.

Другий напрям оцінки ділової активності підприємства полягає у розрахунку показників, які характеризують ефективність використання матеріальних та фінансових ресурсів. Зокрема, аналізуючи структуру запасів підприємства, можна зробити висновок, що вони майже повністю (91%) складаються з сировини та матеріалів, на другому місці (але в дуже малих частках) – запасні частини та на третьому – готова продукція, тобто менеджмент підприємства виважено підходить до процесу виробництва та ефективного розподілу коштів.

В процесі аналізу логістичних витрат продукції визначено, що вони розподіляються на 3 групи: постачання, виробництво і збут на підприємстві і для ПП «Біонтоп» мають співвідношення 68:21:11%.

З наведеного аналізу збутових витрат очевидно, що значну та найбільшу їх частину складають витрати на транспортування продукції. Саме тому, при формуванні управлінських рішень щодо удосконалення логістичної системи підприємства є сенс приділити увагу скороченню збутових витрат, а саме

переглянути політику керівництва, щодо організації транспортування сировини на підприємство та готової продукції до споживачів.

У рекомендаційному розділі розглянуто потенційні напрями удосконалення управління логістичною ПП «Біотоп» і рекомендовано реалізувати інноваційний проєкт щодо впровадження на підприємстві стратегії аутсорсингу логістичних бізнес-процесів.

Виявлено, що основною проблемою, під час транспортування власними силами є недостатня кількість власних транспортних потужностей. ПП «Біотоп» має свій власний автопарк, але для повноцінного транспортування власними силами, цих обсягів недостатньо. Так як виробництво зосереджене у місті Дніпро, а продукція має бути доставлена на регіональні склади в інших містах країни і за кордон, автомобілі мають працювати майже без простоїв, що прискорює зношення автомобілів, та несе високі затрати. Оскільки, достатньо коштів на придбання додаткових спеціальних автомобілів та розширення персоналу підприємство не має, нестачу транспортних потужностей пропонується компенсувати за рахунок аутсорсингу. Так як певну частину продукції підприємство може продовжити транспортувати за рахунок власних автомобілів, передача цього бізнес-процесу на аутсорсинг буде частковою. Для розрахунку оптимального співвідношення між власним транспортуванням та компанії аутсорсера, була розроблена відповідна економіко-математична модель.

Для наочності на підставі наведеної моделі, узагальнено розрахунки та проведено їх для річних показників обсягів виробництва продукції з порівнянням витрат на транспортування власним транспортом, через залучення аутсорсингової компанії, та на основі запропонованої моделі. Результати розрахунків представлені в графічній та табличній формах. Розрахунковий ефект від використання наведеної моделі становить 436 184 грн. на рік. Коефіцієнту ефективності аутсорсингу $K_{eo} = 0,114 > 0$. Очевидно, що за таких умов, використання аутсорсингу в поєднанні з використанням власного автопарку є доцільним та ефективно впливає на зниження збутових витрат.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Кузьменко А.В., Пильнєв В.Г. Логістичний менеджмент: обґрунтування поняття та основні принципи в системі управління підприємством. Класичний приватний університет. Приазовський економічний вісник. 2017. Випуск 5(05). С. 150–155. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/5_05_uk/30.pdf
2. Сохецька А.В. Логістичний менеджмент як інструмент забезпечення ефективної діяльності підприємства. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Том 31 (70). № 2. С. 8–13.
3. Тюріна Н.М. Логістика : навчальний посібник. Київ : «Центр учбової літератури», 2015. 392 с.
4. Галат, Л. Логістичний менеджмент як інструмент для забезпечення ефективності господарської діяльності підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, (16), 2023, с.108-113. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.14>
5. Костюченко Л. В. Методологія стратегічного аналізу логістичної діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7872>
6. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент: навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.
7. Пальчик І. М. Формування логістичної стратегії підприємства у сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2014. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3575>
- Пшенишна, К., Пічугіна, М. Бенчмаркінг як стратегічний інструмент управління ланцюгами поставок. Економіка та суспільство, (57). 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-70>
9. Тарасюк Г., Рудківський О., Погайдак О. Ключові показники ефективності та оцінка логістичної стратегії підприємства. Соціально-економічні проблеми і держава. 2013. Вип. 2. С. 223–231.

10. Ткачова М. О. Шишкін В.О. Управління логістичним потенціалом підприємства в умовах глобалізації економічного середовища. Науковий вісник Херсонського державного університету Серія Економічні науки. Випуск 31. 2018. С. 138–140.
11. Іщенко Н. М. Управління процесами логістики : методичні рекомендації. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2013. 128 с.
12. Дейнека О. Г., Волобуєв В.В., Канна Л. Удосконалення логістичного менеджменту в умовах економічних перетворень. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 33. С. 166–170.
13. Hompel M., Rehof J., Wolf O. Cloud Computing for Logistics. Springer International Publishing Switzerland, 2021. 114 p.
14. Логістика: навч. посіб. / Безугла Л.С., Юрченко Н.І., Ільченко Т.В., Пальчик І.М., Воловик Д.В. Дніпро: Пороги, 2021. 252 с.
15. Логістичні стратегії в торгівлі: монографія. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет, 2016. 432 с.
16. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.
17. Офіційний сайт ПП «Біонтоп» [Електронний ресурс]: – URL: <https://beontop.com.ua/>
18. Основи економічного аналізу : навч.-метод. посібник / В. М. Микитюк, Т. М. Паламарчук, О. П. Русак [та ін.]; за ред. В. М. Микитюка. – Житомир: Рута, 2018. – 440 с.
19. Гурова К. Д., Ганін К. Д. Економічний аналіз: методологія, організація, методика, практикум : навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Харків: Вид-во Іванченка І. С. 2019. 328 с
20. Фінансова звітність ПП «Біонтоп» за 2020-2024 роки: – URL: https://clarity-project.info/edr/33974531/yearly-finances?current_year=2022
21. Черниш С.С. Економічний аналіз : навчальний посібник. – Київ : ЦУЛ. 2019. 312 с.

22. Плекан У. М., Цьонь О. П., Гевко Б. Р., Антонюк О. П. Аналіз логістичних витрат підприємства. Вісник машинобудування та транспорту. 2023. № 1(17). С. 114–120.
23. Сачдева Р. Логістичні виклики та можливості практичного покращення URL: <https://www.linkedin.com/pulse/logistics-challenges-practical-improvement-raman-sachdeva>
24. Авраменко О. В. Напрями розвитку логістичного менеджменту в Україні БІЗНЕСІНФОРМ. 2017. № 9. С. 262–267. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-9_0-pages-262_267.pdf
25. Балабанова Ю.Є. Трансформація логістичного менеджменту в Україні в контексті реалізації євроінтеграційної стратегії : дисертація на здобуття ступеня доктора філософії. URL: <https://www.onaft.edu.ua/download/dissertation/phd/Disser/2020/Disser-PhD Varabanova.pdf>
26. Адаптивне управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення: Монографія. За редакцією Ареф'євої О.В. К.: ФОП Маслаков, 2020. 260 стор.
27. Ільченко, Т. Логістичний менеджмент як інструмент оптимізації поточкових процесів. Економіка та суспільство, (59) 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-83>
28. Водолажська Т. О., Ачкасова Л. М. Моделювання логістичних стратегій підприємства. Економіка транспортного комплексу. 2022. № 40. С. 179–193.
29. Семенова Т. В, Кошева Г.В. Обґрунтування доцільності використання аутсорсингу транспортних функцій. Економіка та управління підприємствами. 2019. № 37. С. 391–396. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2019/37_2019_ukr/58.pdf
30. Дідух О.В. Етапи здійснення аутсорсингової діяльності виробничими підприємствами / О. В. Дідух, М. З. Мартиняк. //Ефективна економіка - 2016. - № 1. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_1_12
31. Дідух О.В. Аналіз ефективності використання аутсорсингу у господарській діяльності підприємств.

URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/4c88e78d-6bff-4241-9c8b-3bef77c677f2/content>

32. Партин Г.О., Дідух О.В. Оцінювання підприємством-замовником ефективності аутсорсингової діяльності за основними видами аутсорсингу. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2014. № 794. С. 313-321. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2014_794_45.

Додаток А - Фінансова звітність ПП «Біонтоп» за 2024 рік

Дата звіту	05.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
КАТОТТГ	UA12020010010114149
Кількість працівників	58

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	16.60	9.50
первісна вартість	1001	35.50	35.50
накопичена амортизація	1002	18.90	26.00
Основні засоби:	1010	4 197.60	4 372.40
первісна вартість	1011	11 669.30	14 277.00
знос	1012	7 471.70	9 904.60
Усього за розділом I	1095	4 214.20	4 381.90
II. Оборотні активи Запаси:	1100	7 971.00	14 143.20
у тому числі готова продукція	1103	2 467.70	1 313.00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	903.60	6 624.20
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	25.10	25.10
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6 195.10	7 782.60
Г роші та їх еквіваленти	1165	5 867.70	8 314.40
Витрати майбутніх періодів	1170	3.80	7.50

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інші оборотні активи	1190	1 383.20	3 310.90
Усього за розділом II	1195	22 349.50	40 207.90
Баланс	1300	26 563.70	44 589.80

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	152.00	152.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	16 482.60	17 284.50
Усього за розділом I	1495	16 634.60	17 436.50
товари, роботи, послуги	1615	13.20	1 155.40
розрахунками з бюджетом	1620	1 350.00	2 750.80
у тому числі з податку на прибуток	1621	750.20	756.70
розрахунками зі страхування	1625	339.30	490.80
розрахунками з оплати праці	1630	1 578.10	2 062.60
Інші поточні зобов'язання	1690	6 648.50	20 693.70
Усього за розділом III	1695	9 929.10	27 153.30
Баланс	1900	26 563.70	44 589.80

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	112 547.60	88 774.20

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	94 280.70	72 947.40
Інші операційні доходи	2120	158.90	202.80
Інші операційні витрати	2180	7 819.30	5 961.90
Інші доходи	2240	56.00	0.40
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	112 762.50	88 977.40
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	102 100.00	78 909.30
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	10 662.50	10 068.10
Податок на прибуток	2300	1 919.30	1 812.30
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	8 743.20	8 255.80

ВІДГУК
на кваліфікаційну роботу ступеня бакалавр

студента Білозерова Максима Сергійовича
академічної групи 073-21-2
спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень в сфері удосконалення системи логістики підприємства

Актуальність роботи зумовлена сучасним станом управлінської діяльності на вітчизняних підприємствах, яка за часто характеризується невмінням керівників використовувати передові досягнення науки та практики. Відстороненість менеджера від розуміння методологічної бази управління призводить до низької його здатності щодо аналітичної оцінки логістичної системи свого підприємства і, як наслідок ефективного використання його потенціалу.

Матеріали роботи викладені правильно, обґрунтовано, обмірковано і характеризують наявність концептуальних знань, але має певні недоліки з позиції критичного осмислення основних теорій, принципів, методів і понять за обраною тематикою роботи

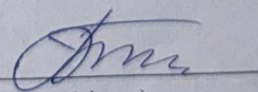
В процесі роботи Білозеров М.С. показав уміння виявляти проблеми, формулювати гіпотези та розв'язувати проблеми, збирати та логічно й зрозуміло інтерпретувати інформацію. Є певні недоліки з точки зору обирання адекватних методів та інструментальних засобів дослідження, а також використання інноваційних підходів до розв'язання завдання.

Студент добре володіє проблематикою галузі. Мова зрозуміла, правильна та логічна. Демонструє наявність доречної аргументації та її відповідності відстоюваним положенням, а також здатність робити висновки та формулювати пропозиції. Має недоліки з точки зору наявності логічних власних суджень.

Білозеров М.С. добре володіє компетенціями менеджменту особистості, орієнтованих на управління комплексними проектами, відповідальність за прийняття рішень в непередбачуваних умовах відповідальність за професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб та має здатність до подальшого навчання з високим рівнем автономності. Має недоліки щодо ступеню володіння фундаментальними знаннями та самостійності оцінних суджень

Оцінка роботи добре (75 балів)

Керівник кваліфікаційної роботи,
к.е.н., доцент _____
(науковий ступінь, посада)


(підпис)

Богач К.С. _____
(прізвище, ініціали)

РЕЦЕНЗІЯ
на кваліфікаційну роботу ступеня бакалавр

студента Білозерова Максима Сергійовича
академічної групи 073-21-2
спеціальності 073 Менеджмент

на тему: Обґрунтування управлінських рішень в сфері удосконалення системи логістики підприємства

В роботі висвітлено актуальну проблему забезпечення розвитку вітчизняних підприємств на основі удосконалення системи логістики. В процесі аналізу тематики використано наукові та навчальні джерела, що дало змогу достатньо об'єктивно висвітлення стану питання.

Обґрунтованість висновків і пропозицій підтверджуються логічністю побудови бази суджень та результатами аналітичних розрахунків.

В роботі використані сучасні методи теоретичного обґрунтування, економічного і статистичного аналізу при вирішенні завдання оцінки результатів діяльності досліджуваного підприємства та пошуку шляхів їх поліпшення.

Матеріали пояснювальної записки органічно пов'язані з графічною частиною роботи.

Посилання на джерела інформації наявні та правильно оформлені.

Відсутні дублювання, зайва описовості матеріалу та стереотипні рішення, що не впливають на суть і висвітлення отриманих результатів.

При виконанні розрахунків використано стандартні прикладні пакети комп'ютерних програм, зокрема MS Word та MS Excel.

Матеріал кваліфікаційної роботи викладено грамотно і правильно оформлено, висновки та запропоновані заходи обґрунтовані.

Формалізація проблеми, постановка завдань, виконання аналітичних процедур, формулювання висновків та наукового положення здійснені студентом самостійно.

Робота має недоліки, які незначно впливають на загальну оцінку роботи, але мали б підсилити її, зокрема: використання економіко-математичних методів моделювання та більш детального критичного огляду наукових матеріалів за темою роботи.

В цілому кваліфікаційна робота студента групи 073-21-2 Білозерова М.С. заслуговує оцінки добре, 75 балів і може бути рекомендована до захисту в ЕК за спеціальністю Менеджмент.

Рецензент:

*К.В.Н., доц.
кафедри ПЕЛЛУ*

Тимошенко Л.В.