

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

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня магістра

студента _ Баутіна Олексія Сергійовича

академічної групи _073м – 22 - 1

спеціальності 073 Менеджмент

за освітньо-професійною програмою Менеджмент організацій і логістика

на тему Формування організаційно – економічного механізму управління логістичною діяльністю підприємства (за матеріалами ТОВ "ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП")

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Трифорова О.В.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Трифорова О.В.			

Дніпро
2023

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

_____ Швець В.Я.
(підпис)

« 25 » вересня 2023 року

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня магістра**

студенту Баутіну О.С. академічної групи 073м-22-1спеціальності 073 Менеджмент

за освітньо-професійною програмою Менеджмент організацій і логістика
на тему Формування організаційно – економічного механізму управління
логістичною діяльністю підприємства (за матеріалами ТОВ "ГЛАСС ІНДАСТРІ
ГРУП")

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06.10. 2023 р. № 1215-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретично-методологічний розділ	Теоретично-методологічні основи формування організаційно-економічного механізму управління логістичною діяльністю підприємства	25.09.2023 р. – 22.10.2023 р.
Дослідницько-аналітичний розділ	Аналіз результатів виробничо-господарської діяльності ТОВ «ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП»	23.10.2023 р. – 19.11.2023 р.
Проектно-рекомендаційний розділ	Розробка рекомендацій щодо формування ефективного організаційно-економічного механізму управління логістичною діяльністю підприємства	20.11.2023 р. – 10.12.2023 р.

Завдання видано

_____ Трифонова О.В.
(підпис керівника)

Дата видачі « 25 » вересня 2023 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 11 » грудня 2023 року

Прийнято до виконання

_____ Баутін О.С.
(підпис студента)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи магістра
студента групи 073м-22-1
НТУ «Дніпровська політехніка»
Баутіна Олексія Сергійовича

на тему: Формування організаційно – економічного механізму управління логістичною діяльністю підприємства (за матеріалами ТОВ "ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП")

ЛОГІСТИКА, ЕФЕКТИВНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ, ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ, ТРАНСПОРТНА ЗАДАЧА

Структура роботи: 89 сторінок комп'ютерного тексту; 17 рисунків; 18 таблиць; 4 додатки; 42 джерела посилання.

Об'єктом розроблення виступають процеси формування організаційно-економічного механізму управління логістичною діяльністю підприємства.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування й розробка рішень щодо формування ефективного організаційно-економічного механізму управління логістичною діяльністю підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: виконано аналіз теоретичних засад управління ефективним розвитком системи логістичної діяльності підприємства, дослідження умов та наявного організаційно-економічного забезпечення формування та реалізації процесів її розвитку; визначено основні проблеми виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства на основі оцінки ринкового середовища, техніко-економічних показників та логістичної діяльності; виконано обґрунтування рекомендацій щодо формування ефективного організаційно-економічного механізму управління логістичною діяльністю підприємства.

Методи дослідження – використані методи теорії логістичних процесів і систем, методи аналізу та узагальнення, що використовуються при вивченні літературних джерел, Інтернет-джерел, пов'язаних із темою дослідження; алгоритми та методи економічного аналізу, використані для визначення існуючих особливостей логістичних систем досліджуваного підприємства; метод синтезу, який використовується для обґрунтування вдосконалення логістичної системи підприємства; окремі методики та положення системного аналізу та моделювання складних систем, методи дослідження операцій та імітаційного моделювання.

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

Сфера застосування – логістична діяльність підприємства.

Економічна чи соціально-економічна ефективність. В результаті розрахунку показників економічної доцільності оптимізації маршрутів перевезень доведена можливість зменшення транспортних витрат ТОВ «ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП» на 2,84 млн. грн.

Значимість роботи для підприємства полягає в формуванні міцних основин для розгалуження логістичної діяльності підприємства на ринку скла, що має забезпечити йому фінансову стійкість та високу конкурентоспроможність порівняно з іншими підприємствами ринку.

ABSTRACT

qualification work of the master
student group _073m-22-1
NTU "Dnieper Polytechnic"
Oleksiy Serhiyovych Bautin

on the topic: Formation of the organizational and economic mechanism for managing enterprise logistics activities (based on the materials of LLC “GLASS INDUSTRY GROUP”)

LOGISTICS, EFFICIENCY, MANAGEMENT, ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM, TRANSPORT PROBLEM

Structure of the work: 89 pages of computer text; 17 drawings; 18 tables; 4 applications; 42 reference sources.

The object of development are the processes of forming the organizational and economic mechanism of managing the logistics activities of the enterprise.

The purpose of the work is theoretical substantiation and development of solutions for the formation of an effective organizational and economic mechanism for managing the logistics activities of the enterprise.

The main results of the bachelor's qualification work are as follows: an analysis of the theoretical principles of managing the effective development of the logistics system of the enterprise, a study of the conditions and existing organizational and economic support for the formation and implementation of its development processes; the main problems of the production and economic activity of the investigated enterprise are determined based on the assessment of the market environment, technical and economic indicators and logistics activities; the substantiation of the recommendations regarding the formation of an effective organizational and economic mechanism for managing the logistics activities of the enterprise was completed.

Research methods – used methods of the theory of logistic processes and systems, methods of analysis and generalization used in the study of literary sources, Internet sources related to the topic of research; algorithms and methods of economic analysis used to determine the existing features of the logistics systems of the enterprise under study; synthesis method, which is used to substantiate the improvement of the logistics system of the enterprise; separate methods and provisions of system analysis and modeling of complex systems, methods of operations research and simulation modeling.

The results of the bachelor's qualification work are recommended for use by large and medium-sized enterprises when solving the tasks of increasing the efficiency of their logistics activities.

The field of application is the logistics activity of the enterprise.

Economic or socio-economic efficiency. As a result of the calculation of indicators of the economic feasibility of optimizing transport routes, the possibility of reducing the transport costs of GLASS INDUSTRY GROUP LLC by 2.84 million hryvnias was proven.

The importance of the work for the company is to form a solid foundation for the branching of the company's logistics activities in the glass market, which should ensure its financial stability and high competitiveness compared to other companies in the market.

ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретично-методологічні основи формування організаційно-економічного механізму управління логістичною діяльністю підприємства	7
1.1 Сутність логістичної діяльності та логістична система підприємства	7
1.2 Організаційно – економічний механізм управління логістичною діяльністю підприємства та показники оцінки його ефективності.....	12
1.3 Роль та місце транспортно-логістичного сервісу в загальній системі логістики підприємства	19
2 Аналіз результатів виробничо-господарської діяльності ТОВ «ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП»	23
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП» та його ринкового середовища.....	23
2.2 Аналіз рівнів, динаміки та структури результатів виробничо господарської діяльності ТОВ «ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП»	36
2.3 Аналіз перспектив розвитку системи управління логістичною діяльністю ТОВ «ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП»	47
3 Розробка рекомендацій щодо формування ефективного організаційно-економічного механізму управління логістичною діяльністю підприємства.....	54
3.1 Напрями удосконалення організаційно-економічного механізму управління логістичним обслуговуванням ТОВ «ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП»	54
3.2 Оцінка ймовірності та наслідків загроз і ризиків співпраці ТОВ «ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП» із контрагентами зовнішньоекономічної діяльності в процесі реалізації логістичних процесів підприємства ...	58
3.3 Обґрунтування доцільності та ефективності оптимізації процесу транспортування в логістичній системі ТОВ «ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП»	68
Висновки	75
Перелік джерел посилання	78
Додаток А. Матеріали апробації кваліфікаційної роботи	84
Додаток Б. Показники фінансової звітності ТОВ «ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП»	87
Додаток В. Рецензія на кваліфікаційну роботу	89
Додаток Г. Відгук керівника кваліфікаційної роботи	90

ВСТУП

У сучасному діловому світі, що швидко розвивається, наявність ефективного та оптимізованого ланцюжка поставок має вирішальне значення для успіху. Одним із способів досягти цього є впровадження надійної системи логістики. Логістична система відноситься до процесу планування, реалізації та контролю ефективного потоку та зберігання товарів, послуг і пов'язаної інформації від точки походження до точки споживання.

Однією з ключових переваг надійної логістичної системи є покращена видимість і можливості відстеження. Наявність видимості в реальному часі дозволяє підприємствам швидко виявляти вузькі місця або затримки в ланцюжку постачання. Маючи цю інформацію під рукою, компанії можуть негайно вжити заходів для усунення будь-яких проблем, перш ніж вони переростуть у більші проблеми. Цей рівень видимості також допомагає підвищити задоволеність клієнтів, надаючи точну інформацію про статус відправлення.

Ще однією перевагою надійної логістичної системи є оптимальне управління запасами. Завдяки точним даним щодо рівня запасів, доступним у будь-який час, компанії можуть приймати обґрунтовані рішення щодо закупівель і планування виробництва. Вони можуть легко ідентифікувати повільний обіг або застарілі продукти та вжити необхідних заходів, таких як ліквідація або просування, щоб уникнути надмірних витрат на зберігання запасів.

Ефективне планування маршруту має важливе значення для своєчасних поставок і економії коштів у ланцюжку постачання. Надійна логістична система використовує складні алгоритми, які враховують різні фактори, як-от відстань, умови руху, споживання палива та вікна часу доставки, щоб оптимізувати планування маршруту. Завдяки спрощенню процесу планування маршруту підприємства можуть мінімізувати споживання палива, транспортні витрати та скоротити час доставки. Це не тільки економить гроші, але й підвищує задоволеність клієнтів, забезпечуючи своєчасну доставку.

Надійна система логістики сприяє покращенню співпраці та комунікації між різними зацікавленими сторонами в ланцюжку постачання. Завдяки централізованій платформі для обміну інформацією та даними постачальники, виробники, дистриб'ютори та роздрібні торговці можуть легко співпрацювати над обробкою замовлень, управлінням запасами та відстеженням відправлень.

Ефективні канали зв'язку в системі логістики дозволяють швидко вирішувати проблеми або розбіжності. Це допомагає скоротити час виконання робіт, запобігти вичерпанню запасів або затримкам у виробництві через неправильне спілкування.

Надійна логістична система має важливе значення для оптимізації операцій у ланцюзі поставок. Підвищуючи видимість і можливості відстеження, оптимізуючи управління запасами, забезпечуючи ефективне планування маршрутів і просуваючи покращену співпрацю та комунікацію, компанії можуть досягти більшої ефективності та економії коштів у своїх процесах ланцюжка поставок. Інвестиції в надійну логістичну систему – це інвестиції в досягнення операційної досконалості та отримання конкурентної переваги на сучасному висококонкурентному ринку.

Мета і задачі дослідження. Метою кваліфікаційної роботи магістра є теоретичне обґрунтування й розробка рішень щодо формування ефективного організаційно-економічного механізму управління логістичною діяльністю підприємства.

Для досягнення поставленої мети було сформульовано і вирішено такі наукові та практичні задачі:

- аналіз теоретичних засад управління ефективним розвитком системи логістичної діяльності підприємства, дослідження умов та наявного організаційно-економічного забезпечення формування та реалізації процесів її розвитку;

- визначення основних проблем виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства на основі оцінки ринкового середовища, техніко-економічних показників та логістичної діяльності.

- обґрунтування рекомендацій щодо формування ефективного організаційно-економічного механізму управління логістичною діяльністю підприємства.

Об'єктом розроблення виступають процеси формування організаційно-економічного механізму управління логістичною діяльністю підприємства.

Предметом даної роботи є методи удосконалення організаційно-економічного механізму управління логістичною діяльністю підприємства.

Методи дослідження. У роботі використані методи теорії логістичних процесів і систем, методи аналізу та узагальнення, що використовуються при вивченні літературних джерел, Інтернет-джерел, пов'язаних із темою дослідження; алгоритми та методи економічного аналізу, використані для визначення існуючих особливостей логістичних систем досліджуваного підприємства; метод синтезу, який використовується для обґрунтування вдосконалення логістичної системи підприємства; окремі методики та положення системного аналізу та моделювання складних систем, методи дослідження операцій та імітаційного моделювання,.

Практичне значення отриманих результатів полягає в удосконаленні організаційної та інформаційної системи підтримки управлінських рішень в системі логістичної діяльності підприємства. Рекомендації щодо зваженого підходу та формування організаційно – економічного механізму управління логістичною діяльністю підприємства будуть сприяти збільшенню валових доходів промислового підприємства.

Апробація. За матеріалами дослідження опубліковано тези доповіді XI Міжнародної науково-технічної конференції «МОЛОДЬ: НАУКА ТА ІННОВАЦІЇ», НТУ ДП, Дніпро, 22-24 листопада 2023 р. (Додаток А).

1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність логістичної діяльності та логістична система підприємства

Логістична діяльність підприємства являє собою сукупність операцій та процесів, які пов'язані з управлінням потоками матеріальних ресурсів, інформації та фінансів в межах логістичного ланцюга. Головна мета логістичної діяльності - забезпечити ефективну та безперебійну поставку товарів або послуг від постачальників до кінцевих споживачів.

Слід зауважити, що наведене вище визначення логістики не є уніфікованим, хоча за нинішніх умов воно справді може бути загальноприйнятим. Наприклад, Рада з управління логістикою (тепер перейменована на Раду фахівців з управління ланцюжками поставок [1, с. 41]) назвала логістику «процесом планування, реалізації та контролю ефективного, результативного потоку та зберігання товарів, послуг та пов'язаної з ними інформації з точки зору від походження до точки споживання з метою відповідності вимогам споживача», що включає вхідні, вихідні, внутрішні та зовнішні переміщення та повернення матеріалів для екологічних цілей.

Як бачимо, концепція логістики фокусується на товаропотоці. Вона також приділяє особливу увагу діяльності щодо поводження з продукцією, що включає зберігання, транспортування, розподіл, упаковку та обробку. Хоча бізнес-логістика включає безліч видів діяльності, традиційні дослідження управління операціями у сфері логістики в основному відносяться до областей логістичного обладнання, транспорту та планування запасів.

Основні елементи логістичної діяльності підприємства включають:

1. Закупівельна логістика: це процес планування та здійснення закупівель матеріалів, компонентів або готової продукції для виробництва або продажу.

Вона включає в себе пошук та оцінку постачальників, укладання угод та контроль поставок.

2. Виробнича логістика: це організація процесу виробництва, включаючи планування потреб у матеріалах та забезпечення їх належного постачання, складське управління, контроль якості та планування виробничих операцій.

3. Дистрибуційна логістика: це планування, організація та контроль доставки готової продукції від виробника до кінцевого споживача. Вона включає в себе складське управління, вибір оптимальних маршрутів доставки, організацію транспортування та планування обробки замовлень.

4. Зворотна логістика: це процес управління поверненими товарами або виробничими відходами. Вона включає в себе збір, переробку та утилізацію повернутої продукції або її компонентів.

Логістична діяльність підприємства відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності ланцюга постачання, підвищенні рівня обслуговування клієнтів, зменшенні витрат та підвищенні конкурентоспроможності. Вона вимагає спрощення та оптимізації процесів, ефективного використання ресурсів та використання сучасних технологій та інструментів управління в межах логістичної системи підприємства.

Логістична система підприємства - це організована мережа процесів, ресурсів, інформації та функцій, які спільно працюють для забезпечення ефективної функціонування логістичної діяльності підприємства. Логістична система розглядається як єдиний, інтегрований механізм, в якому взаємодіють різні логістичні компоненти та елементи підприємства з метою оптимізації логістичних процесів.

Основні складові логістичної системи підприємства включають:

1. Інфраструктуру: фізичні ресурси, такі як будівлі, склади, транспортні засоби, обладнання та інші матеріальні активи, що необхідні для здійснення логістичних операцій.

2. Інформаційну систему: комплекс програмних та апаратних засобів, які забезпечують обробку, передачу, зберігання та аналіз інформації, що пов'язана з

логістичними операціями. Інформаційна система допомагає управляти потоками даних, сприяє координації роботи різних відділів та дозволяє приймати обґрунтовані рішення.

3. Процеси та процедури: набір стандартів, правил та керівних принципів, які визначають послідовність дій та порядок виконання логістичних процесів. Вони охоплюють планування, виконання та контроль логістичних дій, включаючи закупівлю, виробництво, складування та поставку товарів.

4. Людські ресурси: спеціалісти з логістики, складського господарства, транспорту та інших відділів, які відповідають за виконання логістичних функцій та управління логістичною системою підприємства.

Логістична система підприємства допомагає забезпечити взаємодію між різними сторонами логістичного процесу, включаючи постачальників, виробників, дистриб'юторів та споживачів. Вона спрощує та оптимізує потоки матеріалів, інформації та фінансів, забезпечуючи зростання ефективності, зниження витрат та підвищення рівня обслуговування. Логістична система підприємства може бути внутрішньою, коли всі логістичні функції обслуговування здійснюються власними ресурсами підприємства, або залучати зовнішніх партнерів - сторонні логістичні постачальники.

Оптимізація логістичної системи підприємства включає в себе аналіз та оцінку логістичних процесів, інфраструктури та інформаційної системи, встановлення ефективних процедур та впровадження нових технологій управління. Це може включати автоматизацію складських процесів, застосування електронної комерції, використання програмних систем управління ланцюгом постачання та багато іншого. Основною метою оптимізації логістичної системи є досягнення оптимального рівня сервісу клієнтів, зниження затрат та забезпечення конкурентних переваг.

Таким чином, логістична система підприємства є ключовим елементом для успішної роботи і забезпечення ефективного функціонування логістичної діяльності. Вона охоплює всі компоненти та процеси, які допомагають керувати та оптимізувати доставку товарів або послуг від постачальників до споживачів,

що сприяє підвищенню задоволення клієнтів та покращенню результативності підприємства. Логістична система підприємства підтримує безперебійний потік товарів або послуг, координацію різних логістичних операцій, ефективне управління запасами, мінімізацію втрат та оптимізацію логістичних пропорцій, маршрутів та доставки.

Важливо відмітити, що успішна логістична система підприємства вимагає постійного моніторингу, оновлення та вдосконалення. Змінні фактори, такі як зміна попиту, нові технології та розширення ринків, можуть вплинути на оптимальність системи та вимагати адаптації. Гнучкість та реагування на зміни є ключовими аспектами логістичного управління.

За визначенням проф. Іванової М.І., управління логістичною діяльністю є функціональна сукупність механізмів, які реалізуються на основі інтегрального механізму управління, системного підходу при цьому, враховують вплив середовища функціонування, забезпечуючи поєднання та взаємозв'язок цілей і поставлених завдань конкретно визначеного суб'єкта господарювання, що передбачає застосування конкретної методології [2, с. 262].

Таким чином, можна констатувати, що логістична система (ЛС) підприємства є комплексним механізмом, який об'єднує різні логістичні компоненти та елементи для забезпечення ефективності та ефективної постачання товарів або послуг. Вона сприяє підвищенню конкурентоспроможності, задоволенню клієнтів та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Становлення ЛС на підприємстві проходить декілька етапів [3, с. 495]:

- 1 етап – формування певної бази даних, яка описує основні характеристики середовища створюваної логістичної системи;
- 2 етап – виділення основних завдань майбутньої логістичної системи та визначення методів та принципів моделювання (формування або створення) ЛС;
- 3 етап – безпосередня побудова логістичної системи;

4 етап – тестування отриманих результатів та доопрацювання за необхідності;

5 етап – впровадження логістичної системи на підприємстві.

Формування логістичної системи відбувається згідно з певними принципами, а саме [3, с. 495]:

1) узгодженість інформаційних, ресурсних, технічних та інших характеристик логістичної системи;

2) для досягнення єдиної мети елементи логістичної системи розглядаються як взаємопов'язані та взаємодіючі (системний підхід);

3) для досягнення глобальних цілей системи узгоджуються локальні цілі функціональних елементів логістичної системи (загальносистемна оптимізація);

4) логістична система повинна стійко працювати у разі допустимих відхилень параметрів та факторів внутрішнього та зовнішнього середовища (принцип стійкості та адаптивності).

Але для нормального функціонування логістичної системи необхідне існування механізму, який стоїть вище за ЛС, який би керував її діяльністю, контролював та корегував дії, спрямовував логістичні потоки, приймав рішення та відповідав за результати їх виконання тощо. Такий механізм є проявом системи (механізму) управління логістичною діяльністю підприємства, тобто підприємства, на якому вже створена логістична система. ЛС повинна обов'язково володіти властивістю інтегрованості, тому що із зростанням нестабільності зовнішнього середовища актуальніше відчувається потреба підприємства в стратегічному управлінні, яке можна розглядати як управління за результатами. Інтегрована логістична система повинна легко адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. А стратегія, своєю чергою, описує принциповий образ дій, який обраний для досягнення поставлених цілей.

Логістична стратегія являє собою правила прийняття рішень та установки, які спрямовують розвиток ЛС підприємства. Вона являє собою узагальнену модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів підприємства. Отже, стратегічне управління логістикою –

це діяльність, яка пов'язана з постановкою мети та завдань ЛС підприємства та з підтримкою взаємовідносин між підприємством та зовнішнім середовищем, які надають можливість підприємству досягнути своїх цілей, відповідають його внутрішнім можливостям та дозволяють залишатися чутливим до факторів зовнішнього середовища [3, с. 498].

1.2 Організаційно – економічний механізм управління логістичною діяльністю підприємства та показники оцінки його ефективності

Організаційно-економічний механізм управління логістичною діяльністю підприємства являє собою сукупність методів, процедур, інструментів та ресурсів, що використовуються для планування, контролю та оптимізації логістичних процесів. Він включає в себе організаційну структуру, фінансовий контроль, координацію діяльності та допомогу прийняття рішень.

Організаційна складова механізму означає встановлення відповідних підрозділів та позицій у межах компанії, які відповідають за управління логістичною діяльністю. Це може включати відділ логістики, складу, транспорту, планування, закупівель, контролю якості та інші.

Економічна складова механізму передбачає ефективне використання фінансових ресурсів, аналіз та контроль витрат, прибутковості, оптимізацію ланцюга постачання та забезпечення ефективності логістичних процесів.

Аналіз наукової періодики [4-12] демонструє наявність широкого методичного інструментарію аналізування ефективності побудови та функціонування логістичних систем, реалізації транспортно-логістичних процесів та формування і використання логістичних витрат промислових підприємств. Зокрема, спеціалісти розробили загальну схему оцінки транспортно-логістичних процесів промислових підприємств, при цьому послідовність оцінки виглядає наступним чином (рис.1.1).

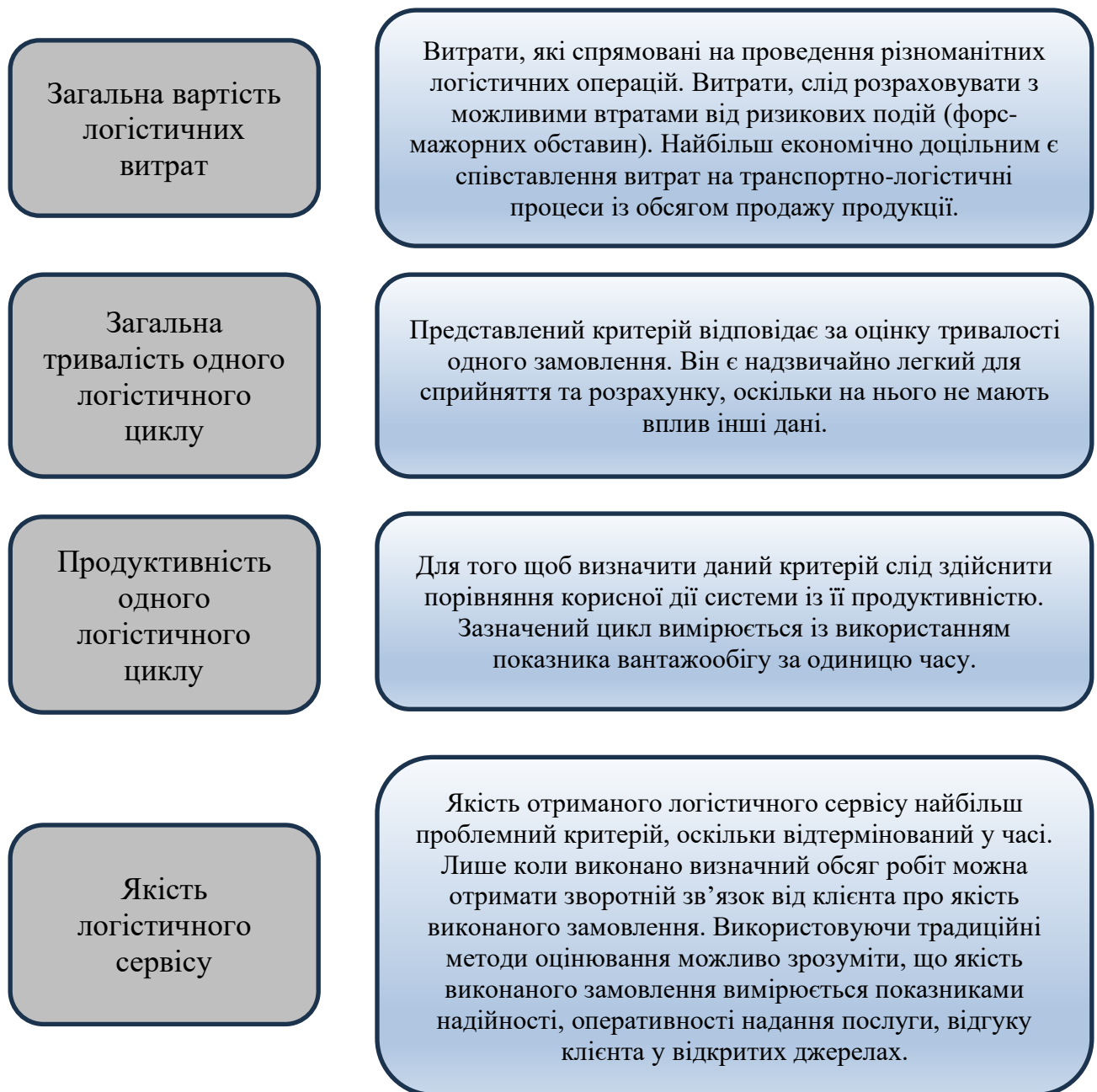


Рисунок 1.1 - Основні критерії ефективності організаційно – економічного механізму управління логістичною діяльністю підприємства [13]

Науковці також досліджували методичний інструментарій та основні показники оцінювання ефективності використання системи логістичного обслуговування промислових підприємств:

- доставка вантажу «точно в термін»; -тривалість доставки вантажів;
- витрати на перевезення вантажу; -продуктивність використання транспортних засобів; -продуктивність навантажувально-розвантажувальних механізмів; -

енергоємність транспортно-технологічних операцій; -енергомісткість перевезень; -питома трудомісткість комплексу транспортно-технологічних операцій; -собівартість перевезень; - прибуток від перевезень [6];

➤ сукупні логістичні витрати (витрати на виконання логістичних операцій, транспортно-логістичні витрати, втрати прибутку від заморожування продукції в запасах); -збитки від логістичних ризиків; -якість логістичного сервісу; -тривалість логістичних циклів [14, с.266];

➤ показники, які характеризують функціонування логістичних систем (коефіцієнт зв'язку «постачальник - споживач», коефіцієнт готовності до поставки, показник кількості ланок логістичної системи); показники ефективності логістичних систем з точки зору споживача (якість та ціна обслуговування, показник «досконалого обслуговування»); показник ефективності логістичної системи з точки зору її учасників (постачальника, посередника, виробника) – ключовий критерій для визначення ефективності транспортно-логістичної системи – максимізація прибутку [8, с.185].

➤ натуральні показники ефективності роботи логістичної системи (швидкість доставки вантажу, безпека перевезень, надійність транспортних засобів, збереження вантажу, енергоємність перевезень, швидкість доставки вантажу, продуктивність праці працівників транспорту, продуктивність транспортних засобів), а також вартісні показники (експлуатаційні витрати та собівартість перевезень, капітальні вкладення, транспортні витрати, фондомісткість перевезень) [15, с.272].

Чорнописька Н.В. [14, с.269-270] також визначає чотири групи показників, котрі включають показники, що глибше деталізують функціонування логістичної системи підприємства (таблиця 1.1).

Аналізуючи представлені комплекси показників можна констатувати, що організаційно-економічний механізм управління логістичною діяльністю підприємства допомагає забезпечити належний рівень сервісу, витратно-ефективне функціонування та максимізацію прибутку підприємства шляхом

оптимізації процесів, управління ризиками, забезпечення якості та задоволення потреб клієнтів.

Таблиця 1.1 - Показники, що характеризують ефективність функціонування логістичної системи промислового підприємства [14]

Групи показників	Показник
Продуктивність логістичної системи	Кількість розвантажень / навантажень на одного працівника
	Кількість скомплектованих замовлень на одного працівника
	Кількість замовлень на одного торговельного агента
Ефективність використання логістичної системи	Оборот логістичних активів
	Рентабельність інвестицій у логістичну інфраструктуру
	Завантаженість потужностей логістичних об'єктів
	Кількість оборотів запасів
	Тривалість одного обороту
	Витрати на утримання запасів
	Частка логістичних витрат в структурі загальних витрат
	Рентабельність каналів збуту (сегментів, клієнтів)
Надійність логістичної системи	Надійність поставок
	Готовність до здійснення поставки (ймовірність дефіциту)
	Якість поставки
Гнучкість логістичної системи	Гнучкість виконання замовлення
	Гнучкість оплати

Аналіз наукової літератури дозволив систематизувати основні методи підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства залежно від різних галузей логістики (табл. 1.2).

Аналіз представлених у табл. 1.2 методів свідчить про те, що універсальними методами, які можуть бути застосовані практично до всіх сфер логістики, таким як управління запасами, транспортування, складування, упаковка, закупівля, розподіл та вантажопереробка є методи ABC та XYZ-аналізу, методи мотивації персоналу, а також метод автоматизації процесів. Всі перераховані вище методи підвищення ефективності логістичної діяльності

підприємства, потрібно використовувати комплексно, в структурі єдиного механізму, який здатний, в певний момент, визначити і мобілізувати наявні резерви ефективності в кожній виділеній функціональній ланки логістики, на основі відхилень в системі індикаторів, по будь якій логістичній підсистемі [16, с. 22].

Таблиця 1.2 - Систематизація методів підвищення ефективності логістичної діяльності [16, с. 21]

Метод	Опис	Галузі застосування у логістиці
1	2	3
Автоматизація логістичної діяльності	Використання інформаційних систем дозволяє здійснювати збирання, зберігання, обробку, виведення та розповсюдження інформації для зниження трудомісткості процесів використання інформаційних ресурсів, підвищення надійності та оперативності роботи з ними в ряді логістичних процесів.	В управлінні запасами, складуванні, вантажопереробці, закупівлі, розподілі
Використання методу мінімізації витрат	Узгодженість поставок для скорочення термінів зберігання надлишкових запасів	Транспортування, закупівля, управління запасами
ABC-аналіз	Розподіл запасів сировини та матеріалів на три категорії за ступенем важливості залежно від їхньої питомої вартості, швидкості доставки чи інших критеріїв. Використання ABC-аналізу знижує вплив суб'єктивного фактору, коли необхідно ухвалити рішення про організацію постачання по окремих групах	В управлінні запасами, транспортуванні, складуванні, упаковці, закупівлі, розподіл
XYZ – аналіз	Класифікація номенклатури за середнім статистичним відхиленням значення від середньої швидкості витрати товару зі складу до середньої швидкості доставки товару	В управлінні запасами, транспортуванні, складуванні, упаковці, закупівлі, розподіл

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Метод Парето	20% зусиль дають 80% результату, інші 80% зусиль реалізують лише 20%. Таким чином, можна зрозуміти, що, обравши оптимальні ресурси, які дають найбільший ефект, можна досягти високих результатів малими витратами. Застосовується, як правило, разом з методами ABC та XYZ-аналізу	В управлінні запасами, транспортуванні, складуванні, упаковці, закупівлі, розподілі
Планування потреб у матеріалах (MRP)	Використовується за залежного попиту. Розраховуються потреби у всіх видах матеріалів, сировини, комплектуючих, деталей, необхідних для виробництва кожного продукту з основного графіка у необхідному обсязі, та подачі відповідних замовлень на постачання. На цій підставі визначається час подачі замовлення, виходячи з тривалості поставок і часу, до якого вони повинні поступити та інших факторів.	Управління запасами, закупівля, розподіл
Консолідація вантажів	Включення двох або більш дрібних партій від одного або кількох постачальників до загальної великої партії	Транспортування, розподіл
Крос-докінг	Пряме постачання безпосередньо від постачальника або від виробника, минаючи складську логістику	Транспортування, закупівля, розподіл
Вплив через персонал підприємства	Формування гуртків якості на підприємстві, розробка системи мотивації співробітників та залучення їх до вдосконалення логістичної діяльності.	В управлінні запасами, транспортуванні, складуванні, вантажопереробці, закупівлі, розподілі
Прогнозування	Імовірне уявлення про появу подій у майбутньому, засноване на спостереженнях та теоретичних положеннях; обґрунтоване судження про ймовірність настання однієї чи кількох подій або можливі стани процесу; судження про майбутній період часу.	Управління запасами закупівля

На підставі аналізу публікацій сучасних дослідників проблем логістики [16 - 20] можемо витягти такі ідеї та майбутні напрямки в галузі дослідження операцій у цій галузі логістики.

По-перше, нові напрями у логістиці можуть бути викликані розвитком економіки та технологій. Типовим прикладом є інформаційні технології, які призводять до досліджень електронного бізнесу та вибору пов'язаних з ним каналів розповсюдження. В даний час повсюдне використання RFID, хмарних технологій та великих даних може стати важливим напрямом досліджень для майбутніх досліджень.

По-друге, дослідження, пов'язані з навколишнім середовищем, як і раніше, залишатимуться великою проблемою. В умовах неухильного зростання світового населення та економічного масштабу ресурсна криза, екологічні збитки, забруднення навколишнього середовища та інші проблеми викликають загальну стурбованість. Міжнародне співтовариство дійшло консенсусу у досягненні соціально-економічного сталого розвитку за допомогою більш екологічної економічної моделі та способу життя. Багато країн створюють новий погляд на промислову та технічну конкуренцію за рахунок збільшення інвестицій у сферу «зеленої» логістики та ланцюжків поставок, розробки та реалізації різних законопроектів, планів та стратегій, а також посилення реалізації стратегії «зеленого» економічного розвитку. У майбутньому сферою цієї теми стануть не лише ревіробництво, зворотна логістика та замкнутий ланцюжок поставок. Питання низького рівня викидів вуглецю можуть стати важливим напрямом досліджень.

По-третє, проблема логістики, що стосується засобів існування людей, стає гарячою точкою. Традиційні дослідження в цьому відношенні пов'язані з продуктами, що швидко псуються, модними продуктами та електронними продуктами, що мають короткий життєвий цикл. В даний час такі теми можуть включати міську логістику, аварійну логістику та ланцюжок постачання сільськогосподарської продукції.

Зрештою, мультиметодологія є важливим напрямом майбутніх досліджень. Традиційно основні дослідні методології в галузі управління операціями можна розділити на кілька категорій, таких як теоретичне моделювання, обчислення та симуляції, опитування, приклади, дослідження подій та поведінкові експерименти. В останні роки з'явилася тенденція до об'єднання кількох дослідницьких методологій вивчення дослідницьких проблем у галузі логістики. Наприклад, під час вирішення питань координації ланцюжка поставок у деяких статтях створюються відповідні моделі і перевіряються висновки реальних прикладах, а деяких статтях проводяться поведінкові експерименти з вивчення реальної значимості деяких теоретичних моделей. Більше того, очікується, що кількість статей із новими додатками існуючої методології, такими як кооперативні ігри та поведінкові операції, постійно зростатиме.

1.3 Роль та місце транспортно-логістичного сервісу в загальній системі логістики підприємства

Транспортно-логістичне обслуговування виступає важливою складовою в загальній системі логістики підприємства. Воно відіграє ключову роль у забезпеченні безперервного руху товарів від місця виробництва до кінцевого споживача. Ось декілька аспектів ролі та місця транспортно-логістичного обслуговування:

1. **Забезпечення плавності логістичного ланцюга:** Транспортно-логістичне обслуговування допомагає забезпечити безперервний потік матеріальних потоків від сировини до готової продукції та в кінцеве пункт призначення. Це включає в себе обробку замовлень, складське управління та організацію перевезень.

2. **Виконання транспортно-логістичних функцій:** Транспортно-логістичне обслуговування включає в себе планування, організацію та контроль перевезень, складського управління, вантажного операційного сервісу, митного оформлення

тощо. Ці функції допомагають підприємству оптимізувати логістичні процеси та забезпечити ефективну доставку товарів.

3. Забезпечення вчасності та якості поставок: Транспортно-логістичне обслуговування грає важливу роль у забезпеченні своєчасності поставок товарів. Воно включає в себе планування маршрутів доставки, організацію транспортних засобів та безпеку перевезень. Крім того, воно сприяє забезпеченню якості товарів під час транспортування та зниженню можливих пошкоджень чи втрат.

4. Вплив на конкурентоспроможність: Ефективне транспортно-логістичне обслуговування може позитивно впливати на конкурентоспроможність підприємства. Швидка та надійна доставка товарів може стати конкурентною перевагою, привабливішою сервісною пропозицією для клієнтів.

Таким чином, транспортно-логістичне обслуговування виконує ключову роль і займає центральне місце в загальній системі логістики підприємства, сприяючи забезпеченню ефективних логістичних процесів, задоволенню клієнтів та підвищенню конкурентоспроможності.

Транспортно-логістичне обслуговування підприємства включає в себе ряд процесів та послуг, пов'язаних із переміщенням товарів від постачальників до кінцевих споживачів. Основні компоненти транспортно-логістичного обслуговування включають:

1. Маршрутизація та планування: Визначення найефективніших маршрутів та планування оптимального розташування складських пунктів, терміну доставки та зменшення витрат на транспортування.

2. Перевезення та транспортування: Організація фізичного переміщення товарів з використанням різних видів транспорту, таких як дорожні, залізничні, авіаційні та водні перевезення.

3. Управління складом: Оптимізація процесу зберігання, управління запасами та перевірка наявності продуктів на складі, забезпечення вчасної доставки та зменшення втрат товарів.

4. Управління ланцюгом постачання: Координація та співпраця з постачальниками, виконавцями транспортних послуг, клієнтами та іншими

учасниками логістичного ланцюга з метою забезпечення плавності процесу постачання та задоволення вимог споживачів.

5. Вантажні послуги та митне оформлення: Додаткові послуги, що надаються підприємством, наприклад, митне оформлення, страхування вантажу, консолідація вантажів, вантажні сполучення тощо.

Ці компоненти транспортно-логістичного обслуговування допомагають підприємству забезпечити ефективну та надійну доставку товарів, зменшити витрати на логістику та позитивно вплинути на задоволення клієнтів.

Взявши за мету оптимізацію транспортно-логістичної діяльності підприємств-об'єктів дослідження можна сформулювати та реалізувати такі проекти оптимізації, а саме [18, с. 208]:

1. Оптимізація системи управління запасами. Зміст зазначеного процесу оптимізації передбачає розрахунок та аналітичне обґрунтування можливого запасу товарів (сировини, матеріалів) промислового підприємства, а також процес забезпечення якості обслуговування споживачів продукції та послуг, що стимулюватиме зниження обсягу витрат на формування та зберігання готової продукції даного підприємства. Ключовим критерієм оптимізації виступає рівень середньої кількості запасів у грошовому та кількісному відображенні.

2. Оптимізація розподільчої складової логістики. Сутність та значення полягає у забезпеченні зростання кількості потенційних та постійних споживачів транспортно-логістичних послуг за рахунок систематизації процесів, а також формування якості та своєчасності забезпечення сервісу. Ключовими шляхами оптимізації даних процесів повинні стати: розроблення стратегії розподілу каналу дистрибуції, формування роздрібних та оптових регіональних складів продукції, а також побудова роздрібних магазинів для стимулювання збільшення продажу товарів (послуг) промислових підприємств.

3. Оптимізація постачання безпосередньо до кінцевого клієнта. Змістом представленого процесу є надання споживачам послуг можливість очно та у визначений термін здійснити постачання продукції, що забезпечить стабільний

та постійний дохід від реалізації транспортно-логістичного обслуговування господарських процесів.

4. Оптимізація логістичного сервісу. Основна складова та ідея досліджуваного процесу є надання споживачам послуг такий рівень транспортно-логістичного сервісу, котрий забезпечить економічне зростання промислового підприємства в довгостроковій перспективі. Оптимізація досліджуваних процесів передбачає розподіл відділу реалізації продукції (послуг), а також поділ на попередній та кінцевий офіс в аспекті здійснення оцінки якості обслуговування; забезпечення інформаційної підтримки транспортно-логістичного обслуговування в контексті створення єдиної, найбільш функціональної служби логістики.

5. Оптимізація управління логістичної системи підприємства. Сутність досліджуваного процесу оптимізації передбачає відкритість та прозорість транспортно-логістичної діяльності промислового підприємства для кожного із його працівників. Зазначене можливо зробити використовуючи карти процесів промислового підприємства для забезпечення інтегрування структурних підрозділів у загальну систему функціонування промислового підприємства.

2 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП»

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП» та його ринкового середовища

Компанія ТОВ «ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП» зареєстрована 05.12.2022 за юридичною адресою Україна, 04052 м. Київ, вул. Глибочицька, будинок 13, секція 1, офіс 2. Займається неспеціалізованою оптовою торгівлею, код КВЕД 46.9, і є одним з найбільших постачальників скла флоат на ринку Південно-Східної України [21].

Підприємство реалізує оптом і у роздріб широкий асортимент скла виробництва світових компаній таких як: Guardian Glass, Azerfloat, Interglass, Şişecam, SAINT-GOBAIN GLASS, Pilkington, AGC.

Імпорт відбувається з Польщі, тобто є робочі контракти з заводами виробниками. Товар - листове скло, що може бути запаковане в дерев'яний ящик чи може транспортуватись без упаковки у такому виді транспорту як джамбовоз.

Асортиментний ряд продукції підприємства представляють флоат (Float)-скло, загартоване, мультифункціональне, енергозберігаюче, матове, триплекс (3.1.3), візерунчасте, сатин, армоване, пофарбоване в масі, дзеркала та інші від провідних європейських виробників. Також пропонується скло формату Джамбо (PLF) - це листове скло розміром 6000x3210 мм, найбільший розмір листа, присутній на скляному ринку. На відміну від DLF-формату 3210x2250 мм, джамбо дозволяє нарізати та обробляти скловироби для скління великих прорізів [21].

Розмірний ряд продукції поставляється у таких розмірах як: 3210x2250мм, 2600x1800мм, 2550x1605мм, 1300x1605мм, товщиною від 4мм до 10мм.

На складах в м. Дніпро, м. Київ постійно є в наявності більше 30 000 м² скла. Доставка товару власним транспортом або само вивіз.

Завантаження, доставка і розвантаження можуть здійснюватися власним вантажним транспортом (тент, довгомір, маніпулятор). Вартість доставки залежить від складу, де буде проходити завантаження, кінцевого пункту розвантаження товару і тарифів на перевезення в день замовлення. Всі ці реквізити повідомляються клієнту і включаються в остаточний рахунок. Доставка здійснюється по всіх регіонах України, крім тих, які знаходяться в зонах бойових дій або тимчасово окупованих територіях. Всі додаткові умови узгоджуються окремо з менеджером з продажу.

Доставка «Самообслуговування» здійснюється з ініціативи клієнта, тобто покупця. Самостійний експорт доступний з наших складів в Дніпрі, т. Києві. З міркувань безпеки адреси складів передаються замовнику індивідуально менеджером з продажу.

Ключовими ринковими клієнтами ТОВ є [21]:

- виробники склопакетів та металопластикових вікон
- виробники меблів
- будівельні та підрядні організації
- виробники торгового обладнання та медичній меблів
- будівельники тепличних комплексів
- виробники міжкімнатних дверей
- виробники акваріумів
- майстерні по прирізці і обробці скла
- багетні майстерні

В цілому ринок листового скла досить сильно корелює із загальним станом економіки, зокрема, динамікою ВВП. Після піку у 2011 році спостерігався спад ринку, з призупиненням у 2013 році, і подальшим продовженням спаду до 2016 року. Особливо різке зменшення ринку відбулося у 2015 році, який акумулював у собі наслідки анексії Криму, війни на Сході та різкого економічного спаду. Проте 2016 рік став переломним – ринок листового скла зріс майже на 13%,

практично досягнувши показника 2014 року, і ця тенденція продовжується у першому кварталі 2017 року. Загалом, необхідно відзначити посилене реагування ринку скла на загальноекономічний стан країни – незначні коливання того ж ВВП у тій чи іншій стороні, як правило, викликають кількаразове коливання динаміки об'ємів скла [22].

У 2019 році особливих змін щодо постачання скла в Україну не відбулося. Розмови на тему будівництва заводу з виробництву скла на території нашої країни залишилися лише розмовами. Отже, зберіглася тенденція присутності на ринку скла лише імпортного походження. Обсяг постачання скла, порівняно з 2018 роком, практично не змінився.

Для порівняння, якщо у 2018 році було імпортовано 18.150.000 м² флоат скла та 8.500.000 м² Low-e + MF, то у 2019 році-18.172.819 м² і 8.504.106 м² відповідно. Здавалося б, оскільки обсяг скла, що ввозиться в Україну, не змінився, то можна було б припускати, що і віконний ринок в обсязі не змінився, проте варто враховувати два факти, які безпосередньо вказують на загальне зменшення, хоч і не значне, кількості вироблених світлопрозорих конструкцій [22]:

1. Зросла частка двокамерних склопакетів із двома Low-E склом.
2. За відгуками виробників СПК, у 2019 році відбулося середнє збільшення конструкцій за габаритами.

у 2021 році зі склом в Україні, в порівнянні з 2020 ситуація практично не змінилася. Об'єм флоат-скла товщиною 4 мм, реалізований у 2021 році додав в загальному об'ємі 6% та склав 18,15 мільйонів квадратних метрів, проти 17,09 в минулому році. Однак, слід відмітити, що на відміну від минулого року, практично жоден виробник СПК не зупинявся по причині відсутності скла. Тенденція по зростанню ціни теж зберігалася, як і у 2020 році. З нового є сенс відмітити появу на ринку України скла з Азербайджану (Сумгаїтський склозавод "AzerFloat"). Завдяки цьому виробнику, а також групі Саратов/Салават скло, основний постачальник флоат-скла в Україну Гомельскло втратив біля 9% і

вперше з 2018 року, його частка імпорту флоат-скла в Україну склала менше 45% від загального об'єму (рис. 2.1).

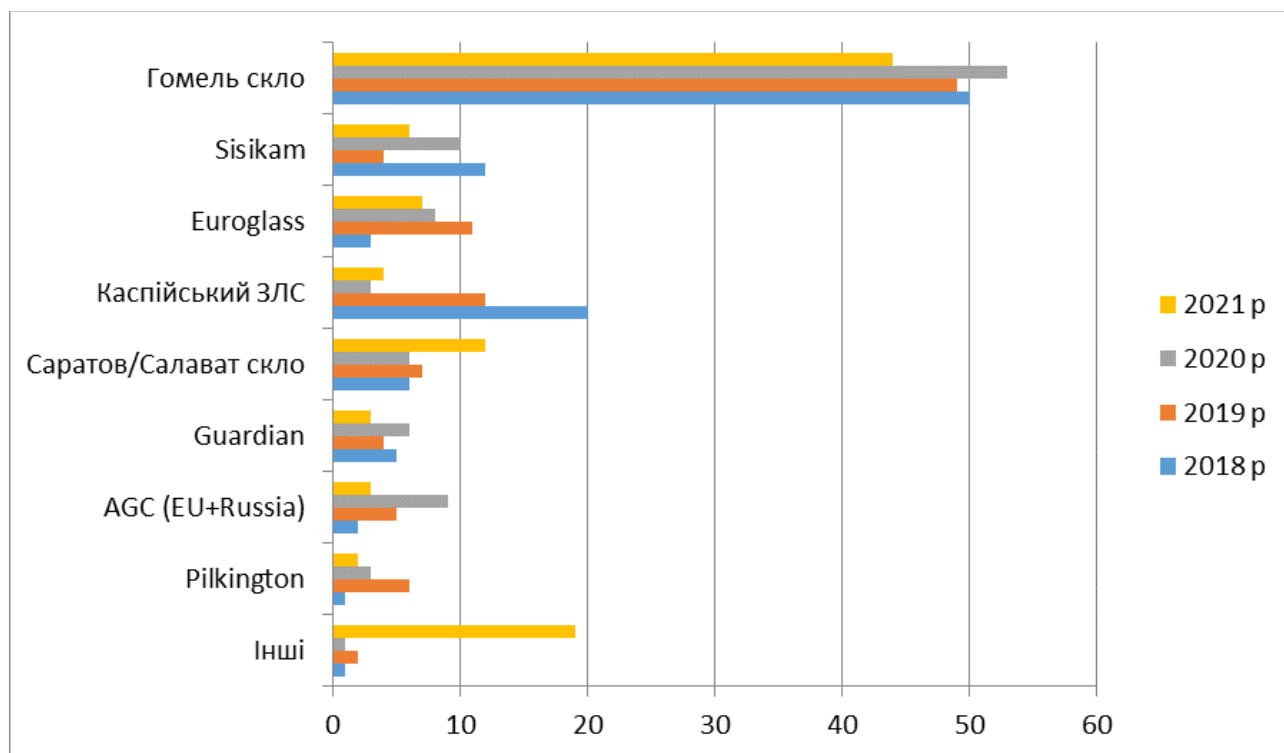


Рисунок 2.1 – Розподіл виробників скла для ринку України до початку повномасштабної агресії РФ [22]

З початку повномасштабного вторгнення віконний ринок скоротився майже наполовину. Упродовж 2022 року в Україні виготовили 3,2 млн віконних конструкцій, що на 40% менше ніж у довоєнний рік. Прогноз на 2023-й — 3,8 млн, але по факту може бути навіть менше [23].

Українські віконники працюють на 60–70% своїх потужностей оскільки ринок зіткнувся із браком робочих рук та слабким попитом. У 2022-му будівельні підприємства України скоротили обсяг виконаних робіт на 56% порівняно з 2021 роком – до 113,83 млрд грн, свідчать дані Державної служби статистики.

Цьогоріч українські віконники очікують його із дефіцитом скла: за півтора року війни Україна досі не змогла налагодити власне виробництво, майже 60% скла надходить з Туреччини та співучасниці російської агресії – Білорусі. Зараз усе скло для металопластикових вікон – імпортне. До повномасштабного вторгнення ринок скла на рік був близько 28 млн кв.м, у грошах це 4 млрд грн

(або \$150 млн). Понад 75% такого скла завозили з Росії та Білорусі. Попри скорочення ринку удвічі, ціни на скло зросли на 80% [23].

Також змінилась структура країн-імпортерів (рис. 2.2). За перші сім місяців 2023 року в Україну імпортували близько 5,65 млн кв. м флоат-скла, свідчать дані Державної митної служби [24]. Майже 68% – з Польщі, ще по 7% – з Туреччини та Чехії. Але якщо зважати на походження скла (а не країну-імпортера), то мінімум третина сировини походить із Білорусі. За даними, 56% загального обсягу займають компанії «Гомельскло» (Білорусь) та Şişecam (Туреччина).



Рисунок 2.2 – Розподіл виробників флоат-скла для ринку України за 7 місяців 2023 року [22]

Як видно з графіка, перше місце за об'ємом імпорту займає продукція білоруського виробника. Незважаючи на зміну логістики, тепер скло з білорусі завозять через Польщу, все одно ціна на продукцію Гомеля більш приваблива ніж ціни європейських виробників. А заборони на імпорт продукції з країн, які підтримують країну-агресора, не введено. Але зараз європейські виробники ініціювали посилення митного контролю плоского скла, що імпортується на

ринок ЄС, встановлення більш суворих заходів та санкцій до суб'єктів, які сприяють обходу імпорتنих заборон, запровадження заборони на імпорт листового скла з третіх країн, які активно практикують обхід, і, зокрема, з Білорусі.

На другому місці за імпортом є продукція турецького виробника Şişecam Group. Нещодавно Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) внесли до переліку міжнародних спонсорів війни турецьку Şişecam Group. Компанія продовжує вести бізнес з РФ та залишається найбільшим в Росії експортером в своїй галузі. Яким чином це може відобразитися на подальшій роботі з цим виробником скла, не зовсім зрозуміло. Велика вірогідність, що поки ніяких змін не відбудеться, враховуючи ту кількість міжнародних компаній, які продовжують працювати на ринку країни-агресора і вже давно внесені НАЗК до переліку міжнародних спонсорів війни [23].

Але не можна не скидати з рахунків той факт, що ці 56 відсотків від загального об'єму, які займають Гомельскло та Şişecam, нам зможуть відразу компенсувати наші європейські постачальники. І це теж треба враховувати.

Імпорт скла з покриттям за 7 місяців 2023 року становив близько 2,6 млн. кв. м., для порівняння – за весь 2022 рік цей показник склав біля 4,4 млн. кв. м.. Так що і в цьому сегменті маємо сподівання на приріст кількості вікон за підсумками 2023 року. Ну а що до розподілу компаній-виробників, то картина достатньо схожа з попередньою і повторювати вище сказане навряд чи потрібно (рис. 2.3).

В рамках журналу «Віконні технології» [25], як галузевого ЗМІ, у 2023 році було проведено опитування, в якому прийняли участь майже 400 віконних компаній із 45 міст України: виробники СПК, дилери та постачальники. Більшість компаній уже відновили свою діяльність. Цілком або частково, але компанії працюють, і це найголовніше. 7% припинених компаній – це переважно південь України (Херсон, Мелітополь, Нова Каховка та інші), та кілька компаній із Київської області.

Сьогодні переважна більшість компаній, які працюють – це Захід України. Активно запрацював Центр, особливо наприкінці травня, і північна частина України. Поки досить слабка східна частина, зокрема Харків, по зрозумілим причинам (рис. 2.4).



Рисунок 2.3 – Розподіл виробників скла з покриттям для ринку України за 7 місяців 2023 року [22]

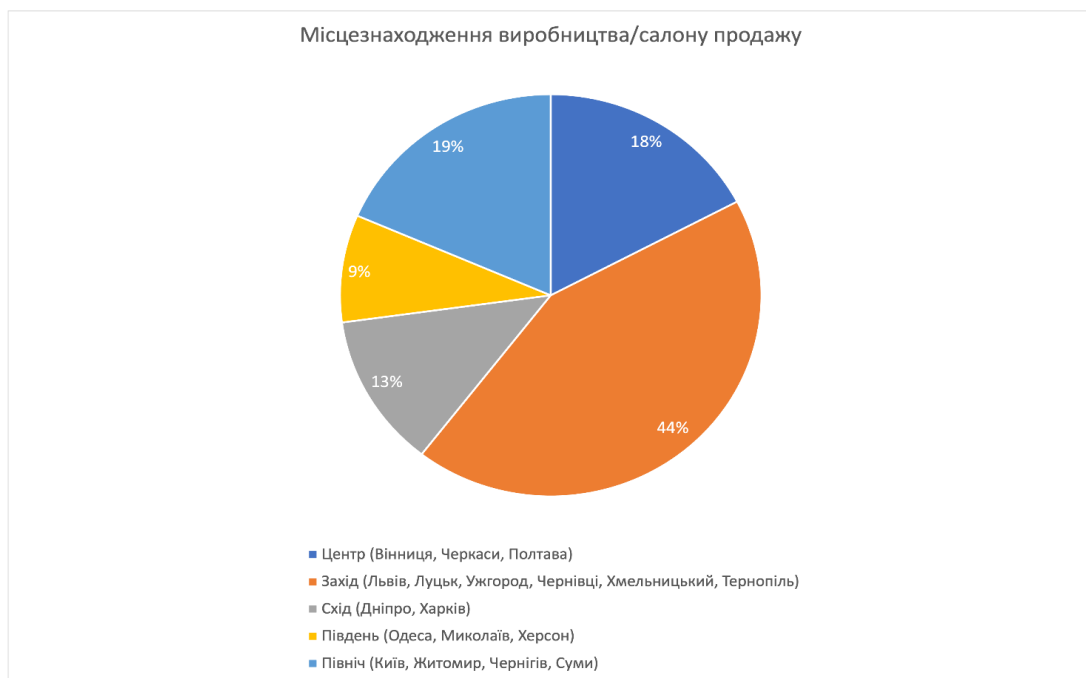


Рисунок 2.4 – Розподіл виробників/продавців скла за місцеположенням на ринку України у 2023 році [25]

Саме болюче питання, що постало сьогодні чи не у кожній компанії в Україні. І це стосується не лише віконного ринку. У 88% компаній кількість працівників зменшилась на 20-50%, а в деяких випадках і на 70% (рис. 2.5).

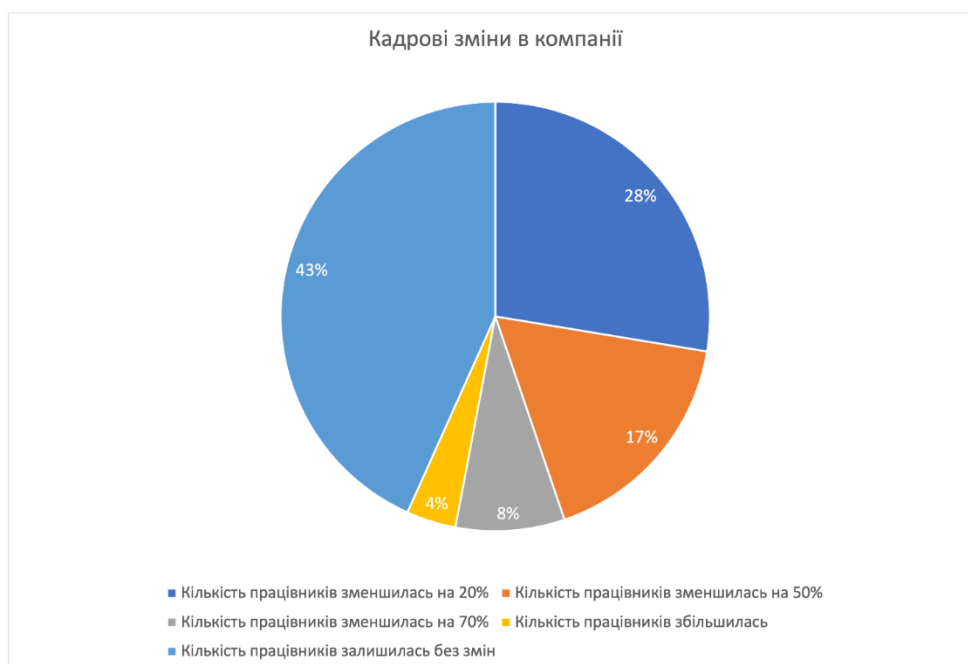


Рисунок 2.5 – Зміни персоналу, які відбулися у виробників/продавців скла на ринку України за період російської агресії [25]

Майже 30% компаній змінили своїх постачальників (рис. 2.6). Таку щільну ротацію майже неможливо спостерігати за стабільного спокійного працюючого ринку. Цей фактор свідчить про те, що деякі компанії-постачальники комплектуючих зазнали значних змін або припинили постачання своїх товарів, тому віконні компанії змушені шукати інших.

На сьогоднішній день ринки B2B багатокomпонентних товарів, у тому числі і ринок світлопрозорої конструкції, зміщуються у бік кінцевого замовника. Тобто управління ринками беруть на собі компанії, які мають безпосередній зв'язок із кінцевим замовником. Така тенденція відбувається зараз не лише в Україні, а й у світі. Якщо говорити безпосередньо про ринок скла, то маржинальність поступово зміщується від постачальників матеріалів до постачальника послуг, тобто за мірою наближення до клієнта відповідно збільшується і маржинальність. Також важливим процесом є скорочення

ланцюга поставок, тобто скорочення кількості посередників між прямим виробником та споживачем.

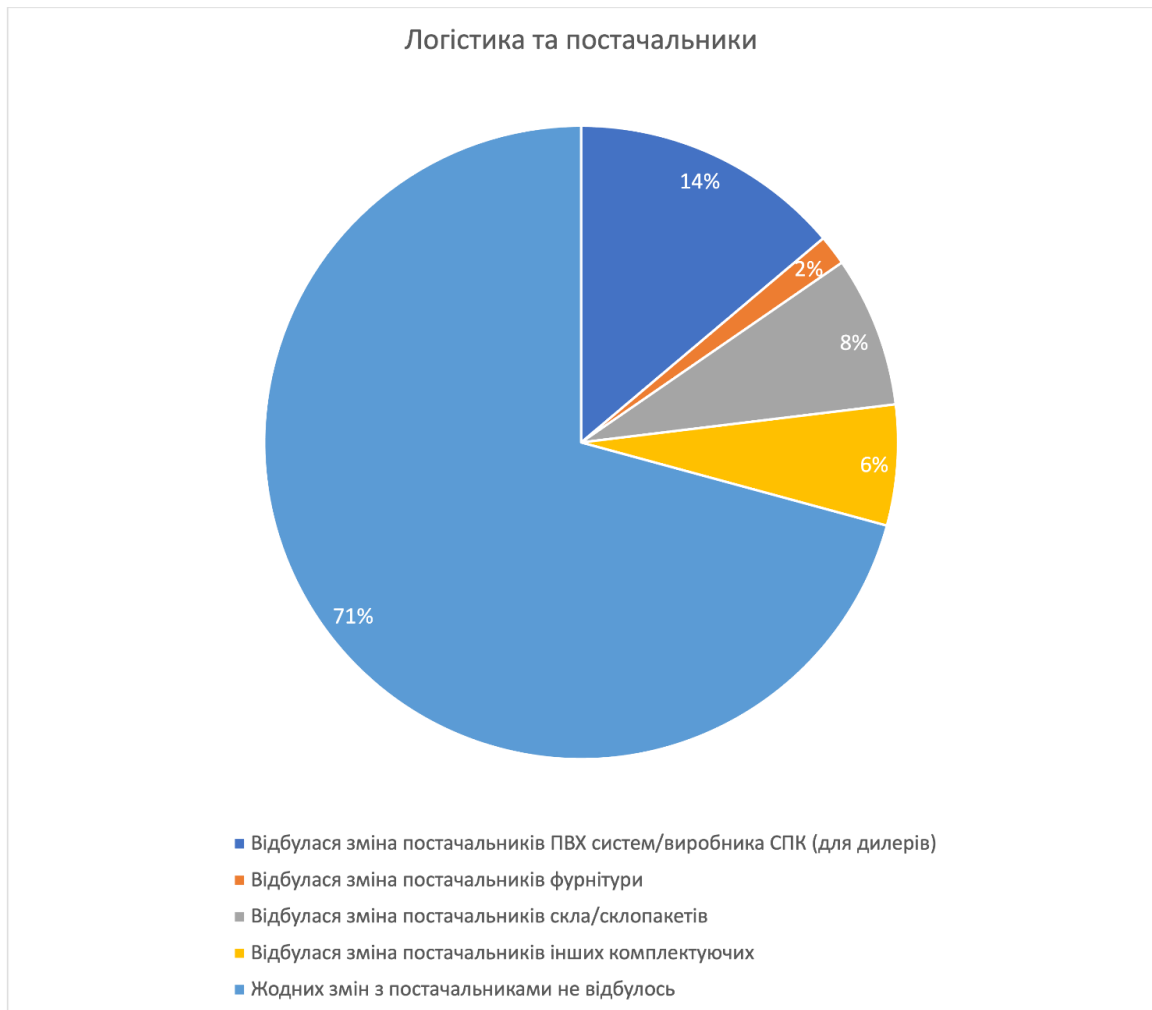


Рисунок 2.6 – Розподіл виробників/продавців скла на ринку України які змушені були змінити логістику у період російської агресії [25]

Аналіз зовнішнього середовища непрямого впливу ТОВ «ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП».

Середовище непрямого впливу представляє собою загальні умови функціонування організації, що визначаються тенденціями та особливостями розвитку країни, у якій ця організація знаходиться (табл. 2.1 [26])

У таблиці 2.2 представлено аналіз впливу вказаних факторів на ТОВ «ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП».

Таблиця 2.1 — Змістовність факторів середовища непрямого впливу на діяльність ТОВ «ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП»

Група факторів	Характеристика впливу
Економічні фактори	У найбільшій мірі впливають: платоспроможність споживачів продукції, рівень інфляції, величина відсоткової ставки, сприятливість кредитного та інвестиційного клімату в країні, система оподаткування, стійкість та пріоритети економічного розвитку країни
Політичні фактори	Визначають стабільність роботи підприємства, стійкість ділових контактів та тенденцій збуту, можливість успішної роботи з зарубіжними партнерами
Правові фактори	Система законодавства встановлює правові норми та рамки відносин між суб'єктами підприємницької діяльності, дієвість правової системи та процесуальна сторона практичної реалізації законодавства мають суттєвий вплив на роботу підприємства
Соціальні фактори	На діяльність підприємства мають вплив такі аспекти, як рівень освіти, ставлення людей до роботи, якість життя, моральні цінності людей, існуючі у суспільстві традиції, норми, культурні стандарти
Технологічні фактори	Визначають рівень конкурентоспроможності підприємства і перспективи його розвитку. Розвиток науки і техніки, впровадження нових технологій може сприяти зниженню витрат підприємства, підвищенню продуктивності праці та збільшенню прибутку

У таблиці 2.2 наведено оцінку ступеню впливу факторів середовища непрямого впливу за даними експертних оцінок фахівців підприємства. У якості

найбільш суттєвого факторе, що спричиняє труднощі в роботі підприємства протягом поточного року, визначається вплив кризових явищ в економіці країни, пов'язаних зі збройною агресією російської федерації, макроекономічна нестабільність.

Таблиця 2.2 — Оцінка ступеню впливу факторів макросередовища на діяльність ТОВ «ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП»

Група факторів	Ступінь впливу на діяльність підприємства		
	незначна	середня	значна
Політичні			
Фінансово-економічні			
Виробничо-технологічні			
Соціальні			
Екологічні			

В таблиці 2.3 наведено характеристики ринку основної продукції заводу. В аналізі враховувались регіональні особливості ринкової активності підприємства, адже споживачі продукції локалізовані переважно на сході та центральній частині України.

У галузі, зокрема у сегменті ринку, на якому працює підприємство, діють наступні конкурентні сили.

1. Інтенсивність конкуренції.

Конкуренцію на ринках скла однозначно характеризувати важко. З одного боку, на ринку працює багато фірм, зокрема тих, що реалізують імпорتنу продукцію. Цей факт свідчить про високу напруженість конкуренції. З іншого боку, завдяки правильному позиціонуванню та фокусуванню на ринку, ТОВ «ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП» має можливість значно знизити напруженість конкурентної ситуації. Вітчизняні конкуренти працюють в аналогічних умовах і в цілому не мають суттєвих конкурентних переваг.

Таблиця 2.3 — Основні характеристики ринку продукції ТОВ «ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП»

Розмір ринку	Визначається платоспроможним попитом підприємств України, зокрема будівельних підприємств та виробників вікон. Має тенденцію до зростання пропорційно зросту потреб вітчизняних підприємств
Масштаб конкуренції	Конкуренція в галузі в цілому є високою, але в сегментах, в яких працює підприємство, вона є поміркованою
Швидкість зростання ринку	У поточний період є незначною та важко прогнозованою у зв'язку з кризовими явищами в економіці
Стадія економічного циклу	Ринок знаходиться у стадії зрілості
Число конкурентів та їх відносна величина	На ринку працює декілька крупних вітчизняних підприємств та велика кількість невеликих, що пропонують переважно імпортну продукцію.
Число покупців та їх відносна величина	Головними споживачами продукції є підприємства, зокрема будівельної галузі, взаємодія з якими базується на принципах оптимізації співвідношення «ціна-якість» та транспортних витрат, переваг довгострокового співробітництва
Переважання інтеграції вперед або назад	Підприємство має тенденцію до інтеграції вперед, тобто до споживачів
Бар'єри на вході та виході	Високі, пов'язані з умовами зовнішньоекономічної діяльності, зокрема – чергами на митних пунктах пропуску, а також транспортними витратами
Характеристики продукції	Продукція відрізняється значним ступенем стандартизації, можливістю індивідуальної комплектації під умови замовника
Темп технологічних змін у виробництві та у продукції	Галузь характеризується стабільними темпами технологічних змін. Відсутнє постійне удосконалення як продукції, так і технології виробництва
Економічний ефект масштабу	Ефект масштабу має суттєвий вплив на економію питомих витрат у даній галузі
Прибутковість галузі	У зв'язку з несприятливим фінансово-економічним та політичним становищем основних споживачів галузь відрізняється невисокою прибутковістю та відносною нестабільністю

2. Залежність від постачальників.

Підприємство значною мірою залежить від постачальників. Постачальники ТОВ «ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП» розташовані переважно за

межами України, що сприяє підвищенню ризиків, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю.

3. Залежність від споживачів.

Величина попиту на продукцію ТОВ «ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП» в цілому стабільна, але слабо прогнозована, є можливість як розширення збуту, завдяки наявному попиту на відповідні види продукції. Таким чином, залежність від споживачів можна визначити як високу.

4. Товари-замінники.

Вірогідність виникнення товарів-замінників для продукції ТОВ «ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП» можна визначити як невелику, завдяки специфіці потреб підприємств-споживачів.

5. Загроза появи нових конкурентів всередині галузі.

Можливості виникнення нових конкурентів всередині галузі є середніми, Таким чином, вхідні бар'єри у цій галузі є високими. Конкуренція з боку імпортованих товарів не є істотною загрозою, тому що співвідношення «ціна-якість» у них в такій же мірі задовольняє потреби споживачів, з якими працює ТОВ «ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП». Але не виключена можливість того, що у процесі оновлення обладнання та впровадження нових технологій вітчизняних виробників підприємства-споживачі можуть переключитися на придбання саме вітчизняних товарів. Це є вірогідною загрозою.

Результати аналізу впливу конкурентних сил представлені на рис. 2.7.

Виходячи з аналізу ситуації на ринку, найбільш вірогідними діями стратегічних конкурентів, як існуючих, так і потенційних, будуть наступні.

Перший напрямок, за яким можуть у подальшому діяти конкуренти, це постачання продукції більш низької якості, але за більш низькими цінами, завдяки чому така продукція стає привабливою для покупців з низьким рівнем платоспроможності. Виходячи з наявності серед споживачів певної частини саме таких підприємств, зазначена тенденція залишиться також у подальшому.

	Загроза появи нових конкурентів є поміркованою	
Залежність від постачальників є значною	Інтенсивність конкуренції поміркована, є тенденція до посилення	Залежність від споживачів є значною
	Загроза появи товарів-замінників є незначною	

Рисунок 2.7 — Аналіз впливу конкурентних сил галузі

Другий напрямок, у якому можуть діяти конкуренти, це підвищувати якість та технологічність продукції вітчизняного виробництва, завдяки чому вони зможуть захопити ринок в процесі технологічного оновлення та модернізації.

Третій напрямок можливих дій конкурентів — це активне використання поставок продукції в кредит та покращення післяпродажного обслуговування.

На основі отриманих результатів стратегічного аналізу середовища діяльності ТОВ «ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП» з'являється можливість розробити та обґрунтувати управлінські заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, запропонувати та обґрунтувати стратегію подальшого розвитку підприємства, яка дозволила б йому успішно подолати існуючі проблеми та створити міцну основу для ефективного розвитку та виконання своєї стратегічної місії в економіці регіону та країни в цілому.

2.2 Аналіз рівнів, динаміки та структури результатів виробничо господарської діяльності ТОВ «ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП»

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 вибирати 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 [27].

Отже стає очевидно що, обов'язковими елементами аналізу фінансових результатів діяльності підприємства є дослідження їх динаміки та структури.

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 [28]. Вихідними даними для розрахунків є показники звітності ТОВ «ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП», представлені в Додатку Б.

Абсолютний приріст (або зменшення) Δ_i розраховується як різниця рівнів ряду [28]:

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

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 [28]:

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

Середній абсолютній приріст $\bar{\Delta}$ характеризує середню зростання (або зменшення) n рівнів ряду динаміки та обчислюється за формулою [28]:

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

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 [28]:

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

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

y_n, y_0 – початковий та кінцевий рівні ряду динаміки.

Їх динаміку за 9 місяців 2023 року представлено у таблиці 2.4 та на рисунках 2.8 - 2.9.

Таблиця 2.4 – Динаміка основних техніко-економічних показників .

№	Показники	Од. виміру	Квартали 2023 року		
			I-й	II-й	III-й
1	2	3	4	5	6
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	5061,8	21141,5	75283,3
	Δ^b	тис. грн	-	16079,7	70221,5
	$T_{пр}^b$	%	-	317,7	1387,2
	$\bar{\Delta}^b$	тис. грн	35110,8		
	$\bar{T}_{пр}^b$	%	693,6		
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	4593,8	19410,3	70805,9
	$\Delta б$	тис. грн	-	14816,5	66212,0
	$T_{прб}$	%	-	322,5	1441,4
	$\bar{\Delta}^b$	тис. грн	33106,0		
	$\bar{T}_{пр}^b$	%	720,7		

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6
3	Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	468,0	1731,2	4477,4
	Δ^b	тис. грн.	-	1263,2	4009,4
	$T_{пр}^b$	%	-	269,9	856,8
	$\bar{\Delta}^b$	тис. грн.	2004,7		
	$\bar{T}_{пр}^b$	%	428,4		
4	Інші операційні доходи	тис. грн.	0	10,6	545,2
	Δ^b	тис. грн.	-	10,6	545,2
	$T_{пр}^b$	%	-	-	-
	$\bar{\Delta}^b$	тис. грн.	272,6		
	$\bar{T}_{пр}^b$	%	-		
5	Інші операційні витрати	тис. грн.	262,6	664,8	1684,9
	Δ^b	тис. грн.	-	402,2	1422,3
	$T_{пр}^b$	%	-	153,2	541,6
	$\bar{\Delta}^b$	тис. грн.	711,2		
	$\bar{T}_{пр}^b$	%	270,8		
6	Інші витрати	тис. грн.	36,7	371,9	810,2
	Δ^b	тис. грн.	-	335,2	773,5
	$T_{пр}^b$	%	-	913,4	2107,6
	$\bar{\Delta}^b$	тис. грн.	386,8		
	$\bar{T}_{пр}^b$	%	1053,8		
7	Сумарні доходи	тис. грн.	5061,8	21152,1	75828,5
	Δ^b	тис. грн.	-	16090,3	70766,7
	$T_{пр}^b$	%	-	317,9	1398,0
	$\bar{\Delta}^b$	тис. грн.	35383,4		
	$\bar{T}_{пр}^b$	%	699,0		
8	Сумарні витрати	тис. грн.	4893,1	20447,0	73301,0
	Δ^b	тис. грн.	-	15553,9	68407,9
	$T_{пр}^b$	%	-	317,9	1398,0

Закінчення таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6
	$\bar{\Delta}^b$	тис. грн.	34204,0		
	$\bar{T}_{пр}^b$	%	699,0		
9	Прибуток від звичайної діяльності	тис. грн.	168,7	705,1	2527,5
	Δ^b	тис. грн.	-	536,4	2358,8
	$T_{пр}^b$	%	-	318,0	1398,2
	$\bar{\Delta}^b$	тис. грн.	1179,4		
	$\bar{T}_{пр}^b$	%	699,1		
10	Чистий прибуток	тис. грн.	138,4	578,1	2072,6
	Δ^b	тис. грн.	-	439,7	1934,2
	$T_{пр}^b$	%	-	317,7	1397,6
	$\bar{\Delta}^b$	тис. грн.	967,1		
	$\bar{T}_{пр}^b$	%	698,8		
8	Рентабельність продукції	%	2,73	2,73	2,75
	Δ^b	%	-	0,00	0,02
	$\bar{\Delta}^b$	%	0,01		

З таблиці 2.4 можна зробити висновки, що обсяг реалізації за цей період має тенденцію до збільшення у середньому щоквартально в 3,5 рази, з 5061,8 тис. грн. у першому кварталі до 75283,3 тис. грн. у третьому кварталі 2023 р.

Аналіз основних показників дохідності підприємства і структури прибутку (рис. 2.9) вказують на те, що за період, що аналізується, спостерігалось зростання основного показника діяльності підприємства - чистого прибутку з 138,4 тис. грн. у першому кварталі до 2789,1 тис. грн. у третьому кварталі 2023 р., що являє собою позитивну тенденцію й характеризує діяльність підприємства за аналізований період з кращого боку.

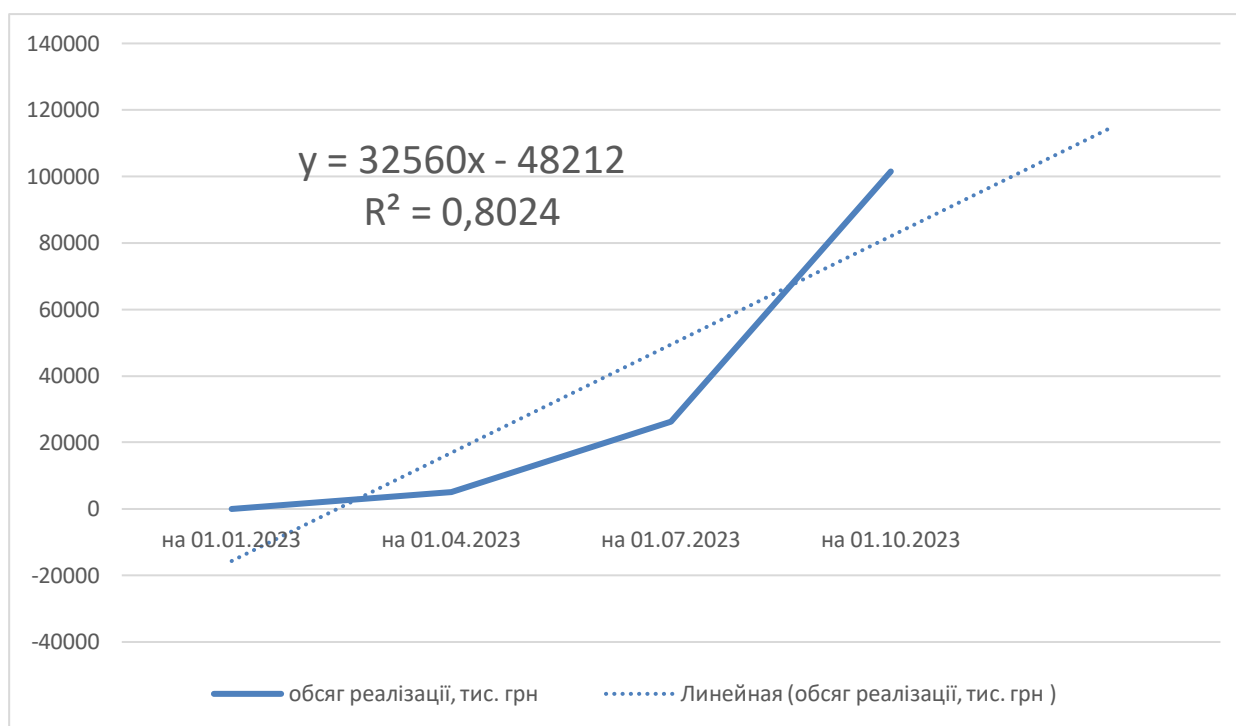


Рисунок 2.8 – Динаміка обсягу реалізації ТОВ «ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП», тис. грн

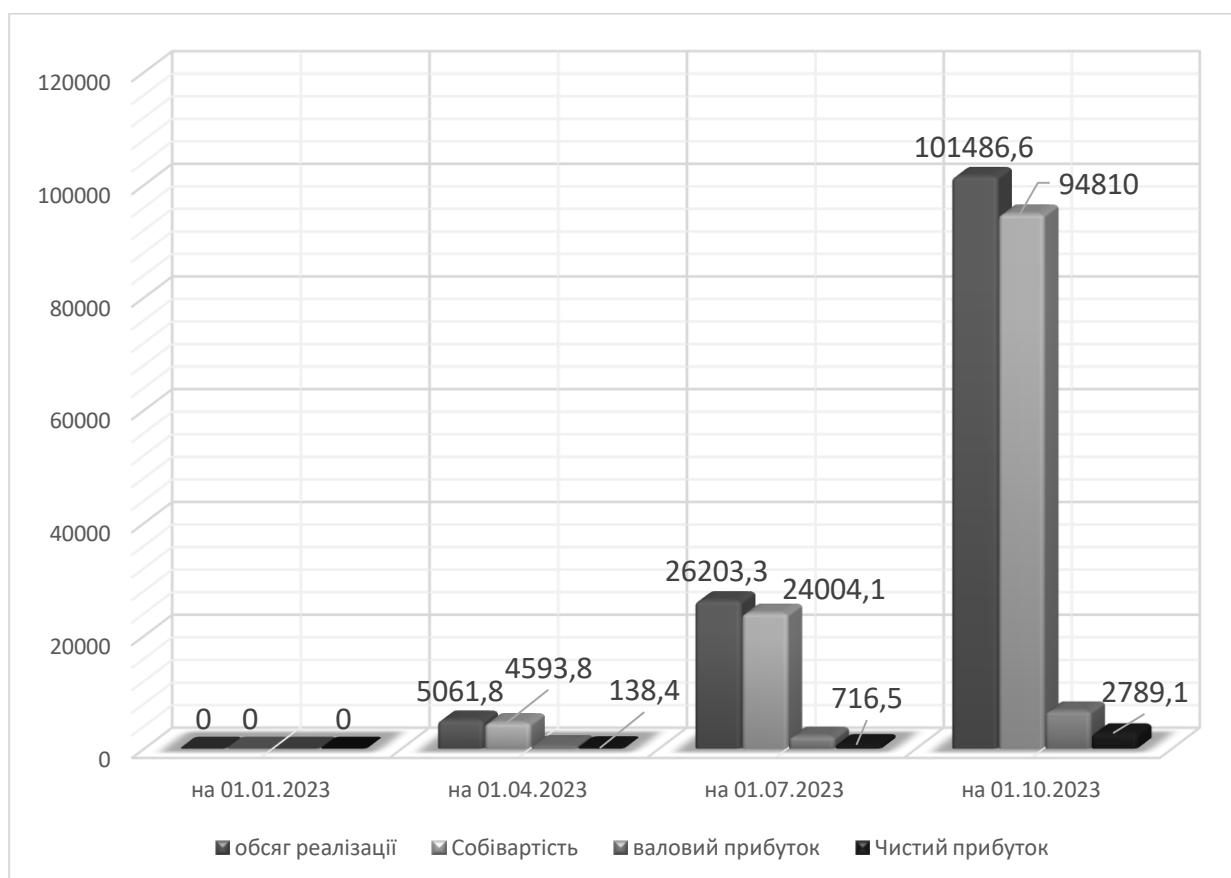


Рисунок 2.9 – Динаміка вартісних показників діяльності ТОВ «ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП», тис. грн

Цьому сприяло декілька факторів:

- Зростання виручки від реалізації продукції на 96424,8 тис. грн.
- Отримання інших операційних доходів в сумі 558,8 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. Підвищення рентабельності забезпечується переважно зниженням собівартості одиниці продукції. Чим краще використовуються основні виробничі фонди, тим нижче фондоемність, вище фондоддача і в наслідок цього відбувається зростання показника рентабельності виробництва. Також істотний вплив на показник рентабельності здійснює поліпшення використання матеріальних обігових коштів, при цьому знижується їхній розмір, що припадає на 1 гривню реалізованої продукції. Отже, чинники прискорення оборотності матеріальних оборотних коштів є одночасно чинниками росту рентабельності виробництва.

Дані для проведення аналізу рентабельності діяльності ТОВ «ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП» представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Дані для аналізу рентабельності діяльності підприємства

Показник	На початок 2023 року, тис. грн.	На кінець 3 кварталу 2023 року, тис. грн.
Виручка від реалізації	0	101486,6
Інші операційні витрати	0	2612,3
Сумарні витрати	0	98641,1
Валовий прибуток	0	6676,6
Прибуток до оподаткування	0	3401,3
Податок на прибуток	0	612,2
Чистий прибуток	0	2789,1
Власний капітал	0	3789,1
Весь капітал підприємства	1,1	50630,1

Для розрахунку показників рентабельності капіталу переважно береться середня величина капіталу. Так, власний капітал на початок року складав 0,0 тис. грн., а на кінець року - 3789,1 тис. грн.. Середня сума капіталу, що використовується в формулі рентабельності складатиме:

$$(0 + 3789,1) : 2 = 3789,1 \text{ тис. грн.}$$

Проте в умовах інфляції більш реальні оцінки можна одержати, використовуючи миттєві значення показників капіталу. З цієї причини, а також унаслідок відсутності у нас інформації про суму капіталу на початок 2023 р., використовували одно миттєве значення капіталу за 9 місяців 2023 р.

Розрахуємо показники рентабельності:

а) Рентабельність продаж:

$$R_n = \frac{\Pi_{pn}}{B} * 100, \quad (2.5)$$

де R_n — рентабельність продаж;

Π_{pn} — валовий прибуток від реалізації продукції, грн.;

B — виручка від реалізації продукції, грн..

За аналізований період рентабельність продаж склала:

$$R_{n(1 \text{ кв})} = 468,0 : 5061,8 * 100 = 9,3\%,$$

$$R_{n(3 \text{ кв})} = 6676,6 : 101486,6 * 100 = 6,6\%$$

Таким чином, якщо в 1-му кварталі з кожної гривні реалізованої продукції підприємство одержувало прибутку 9,3 копійок, то в 3-му кварталі цей показник зменшився в 1,4 рази і склав 6,6 копійок. Це може пояснити випереджаючим зростанням закупівельних цін перед реалізаційними.

б) Рентабельність операційної діяльності (окупність витрат):

$$R_g = \frac{\Pi_{pn}}{3B} * 100, \quad (2.6)$$

де $3B$ — сумарні витрати на продукцію, грн..

$$R_{g(1 \text{ кв})} = 468,0 : 4893,3 * 100 = 9,6\%,$$

$$R_{\text{в}(3 \text{ кв})} = 6676,6 : 98641,1 * 100 = 6,8\%$$

Звідси витікає, що кожна гривня операційних витрат в 3-му кварталі принесла підприємству прибуток в розмірі 9,6 копійок, це в 1,4 рази нижче ніж у першому кварталі.

в) Рентабельність (прибутковість) всього капіталу підприємства:

$$R_{\text{к}} = \frac{\text{ЧП}}{K} * 100, \quad (2.7)$$

де *ЧП* — чистий прибуток, грн.;

K — весь капітал підприємства, грн..

$$R_{\text{к}(1 \text{ кв})} = 138,4 : 3725,7 * 100 = 3,7\%,$$

$$R_{\text{к}(3 \text{ кв})} = 2789,1 : 50630,1 * 100 = 5,5\%$$

В 3-му кварталі чистий прибуток підприємства склав 5,5 % від вартості всього інвестованого капіталу. В 1-му ж кварталі частка чистого прибутку склала 12,1 % від суми всього капіталу.

г) Рентабельність власного капіталу:

$$R_{\text{вк}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ВК}} * 100, \quad (2.8)$$

де *ВК* — власний капітал підприємства, грн..

$$R_{\text{вк}(1 \text{ кв})} = 138,4 : 1138,4 * 100 = 12,2\%,$$

$$R_{\text{вк}(3 \text{ кв})} = 2789,1 : 3789,1 * 100 = 73,6\%$$

Ефективність використання власних засобів підприємства в досліджуваному інтервалі зросла у 6 разів, що свідчить про позитивність результатів їх використання.

Зведемо отримані дані в таблицю 2.6.

Приведені показники рентабельності залежать від безлічі чинників. При аналізі коефіцієнтів рентабельності найбільш широке розповсюдження отримала факторна модель фірми «DuPont». Призначення моделі — визначити чинники, які впливають на ефективність роботи підприємства та оцінити цей вплив. Оскільки існує велика кількість показників рентабельності, аналітики цієї фірми обрали один. На їх думку найбільш важливий — рентабельність власного капіталу. Для

проведення аналізу необхідно змодельовати факторну модель коефіцієнта рентабельності власного капіталу (модель фірми «DuPont»).

Таблиця 2.6 - Динаміка рівнів показників рентабельності

Показник	1-й квартал 2023 р., %	3-й квартал 2023 р., %	Відхилення, %
Рентабельність продажів	9,3	6,6	- 2,7
Рентабельність операційної діяльності (окупність витрат)	9,6	6,8	- 2,8
Рентабельність всього капіталу	3,7	5,5	1,8
Рентабельність власного капіталу	12,2	73,6	61,4

З зазначеної моделі можемо зробити висновок, що рентабельність власного капіталу підприємства залежить від трьох чинників першого порядку: чистої рентабельності продажів, ресурсовіддачі та структури джерел коштів, які були інвестовані в підприємство. Важливість зазначених показників пояснюється тим, що вони в деякому значенні узагальнюють усі боки фінансово-господарчої діяльності підприємства: перший чинник узагальнює звіт про фінансові результати, другий — актив балансу, третій — пасив балансу.

В основі зазначеної схеми аналізу закладена така детермінована модель:

$$R_{BK} = \frac{\text{Чистий_прибуток}}{\text{Власний_капітал}} = R_n \times P_{\text{від}} \times K_{\text{зал}}, \quad (2.18)$$

$$R_n = \frac{\text{Чистий_прибуток}}{\text{Виручка_від_реалізації}}, \quad (2.19)$$

$$P_{\text{від}} = \frac{\text{Виручка_від_реалізації}}{\text{Усього_активів}}, \quad (2.20)$$

$$K_{зал} = \frac{\text{Загалом_джерел_коштів}}{\text{Власний_капітал}} \quad (2.21)$$

Для проведення факторного аналізу рентабельності підприємства можливе використання будь-яких прийомів елімінування. Ми використаємо один з найбільш простих — прийом абсолютних різниць.

Для зручності розрахунку впливу чинників на коефіцієнт рентабельності власного капіталу побудуємо таблицю 2.7.

Таблиця 2.7 - Зміни коефіцієнта рентабельності власного капіталу та факторних показників в динаміці

№	Показник	1-й квартал 2023 р., %	3-й квартал 2023 р., %	Відхилення
1	Рентабельність продажів	0,093	0,066	- 0,027
2	Ресурсовіддача	1,358	1,487	0,129
3	Коефіцієнт фінансової залежності	3,273	13,362	10,089
4	Рентабельність власного капіталу	0,122	0,736	0,614

Вплив на зміну коефіцієнта рентабельності власного капіталу зміни показника чистої рентабельності продажів визначимо наступною формулою:

$$R_{BK}^{PII} = \Delta R_n \times P_{від}^0 \times K_{зал}^0, \quad (2.22)$$

$$R_{BK}^{PII} = -0,120$$

Зміна коефіцієнта рентабельності власного капіталу за рахунок зміни показника ресурсовіддачі:

$$R_{BK}^P = R_n^1 \times \Delta P_{від} \times K_{зал}^0, \quad (2.23)$$

$$R_{BK}^P = 0,279$$

Зміна коефіцієнта рентабельності власного капіталу за рахунок зміни коефіцієнта фінансової залежності:

$$R_{BK}^{\Phi 3} = R_n^1 \times P_{від}^1 \times \Delta K_{зал}, \quad (2.24)$$

$$R_{BK}^{\Phi 3} = 9,855$$

Узагальнимо в таблиці 2.8 вплив чинників, які впливають на зміну показника рентабельності власного капіталу.

Таблиця 2.8 - Вплив чинників на рентабельність власного капіталу

№	Показник	Вплив
1	Рентабельність продажів	- 0,120
2	Ресурсовіддача	0,279
3	Коефіцієнт фінансової залежності	9,855
4	Всього (зміна коефіцієнта рентабельності власного капіталу)	0,614

Як бачимо рентабельність власного капіталу збільшилась на 0,614 пункти. Таким чином, за рахунок зменшення коефіцієнта чистої рентабельності продажів показник рентабельності власного капіталу зменшився на 0,120 пунктів. Зміни показника ресурсовіддачі та коефіцієнта фінансової залежності призвели до збільшення коефіцієнту рентабельності власного капіталу.

2.3. Аналіз перспектив розвитку системи управління логістичною діяльністю ТОВ «ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП»

Вітчизняні підприємства під час реалізації господарських процесів орієнтуються на дві системи логістичного забезпечення, а саме формування власної системи транспортно-логістичного обслуговування, що притаманно великим компаніям із значними амбіціями або реалізації аутсорсингу транспортно-логістичного обслуговування підприємств (рис. 2.10), що дає можливість зменшити витрати утримання транспортних засобів, проте орієнтує

на купівлю даних послуг у профільних підприємств транспортно-логістичного забезпечення.



Рисунок 2.10 – Модель логістичного ланцюга в діяльності ТОВ «ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП»

Характеризуючи сьогоденну ситуацію в сфері управління логістичною діяльністю вітчизняних підприємств, учасники Ukrainian Logistics Forum 2023 відзначили, що «один із ключових викликів, з якими зараз змушені зіткнутися українські компанії – необхідність повного переформатування логістики. Відновлення логістичних потужностей для забезпечення потреб торгівлі та виробництва, перехід на аутсорсинг логістики і пошук для цього надійних партнерів, оптимізація логістичних і складських процесів, впровадження інновацій і автоматизація в логістичній галузі, розвиток міжнародного логістичного партнерства стають найважливішими чинниками для відновлення компаній і налаштування стабільної і безперебійної роботи в нових критичних умовах. Подолати виклики та залишитися конкурентоспроможними зможуть лише ті компанії, які своєчасно і правильно перебудують логістичні процеси, терміново впровадять сучасні інноваційні рішення, спроможуться вибудувати

політику зменшення постійних і змінних витрат із найменшими втратами для бізнесу, зробити ланцюги постачання більш стійкими, що означає краще планування запасів, відхід від поставок лише з одного місця, диверсифікацію ризиків [31].

Як бачимо, однією з найважливіших складових формування результату діяльності фахівці відмітили логістичні витрати, оскільки вони безпосередньо впливають на рівень сервісного обслуговування споживача та структуру усіх витрат підприємства.

Концепція управління логістичними витратами базується на ідентифікації всіх логістичних процесів, що включають в себе збирання та опрацювання замовлень, управління запасами, транспортування та доставку товарів, тощо. У процесі управління логістичними витратами підприємство визначає потребу у використанні ресурсів та витратах на кожний етап логістичних процесів, а також на якість та швидкість їх виконання.

В даному контексті вироблення чіткої логістичної концепції та побудова оптимальної транспортно-логістичної системи ТОВ «ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП», яке використовує такий варіант організаційно-економічного механізму управління забезпечує реалізацію наступних логістичних процесів: планування, організація і управління транспортними процесами в логістичній системі в післявиробничий період; управління товарними запасами; отримання замовлень на поставку продукції та його ефективна обробка; комплектація, упаковка і виконання ряду інших логістичних операцій з підготовки товарних потоків до генерації; організація раціональної схеми відвантаження; управління доставкою та контроль над виконанням транспортних операцій в логістичних ланцюгах; планування, організація і управління логістичним сервісом.

Структуру та характер логістичних витрат ТОВ «ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП» можна бачити на прикладі поставки товару «Скло низько емісійне Premium2 4.00 mm», доставка з заводу в Ченстохова (Польща) в Київ та подальший продаж, станом на вересень 2023 року (рис. 2.11, 2.12):

- 1) Фактурна вартість (ціна скла): 422 447,61 грн за 2147,31 кв. м - 71,99%
- 2) Комісія за покупку валюти: 962,96 грн - 0,16%
- 3) Комісія за платіж: 962,96 грн - 0,16%
- 4) Митна вартість: 452 446,37 грн
- 5) ПДВ/Митний платіж (20% від митної вартості): 90 489,27 грн - 15,42%
- 6) Вартість послуг брокера: 2800 грн - 0,48%
- 7) Витрати на доставку товару (авто): 65 000 грн - 11,08%
- 8) Витрати на митний термінал (стоянка) - 1100 грн - 0,19%
- 9) Витрати на повернення стояків (тара для перевезення скла): 3 000 грн - 0,51%

Загальна вартість витрат на скло + логістику: 586 836,88 грн

Собівартість : 275,89 грн

Всього витрат на 1 кв. м скла: 12,58 % + НДС

Ціна продажу: 300 грн за кв .м.

Валовий прибуток складає:

$$300 \times 2147,31 + 190 \times 79,53 = 644\,193 + 15\,110,7 = 659\,303,7 - 586\,836,88 = \\ = 72\,466,82 \text{ грн}$$



Рисунок 2.11 - Структура загальних витрат ТОВ «ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП»

Оскільки управляти фактурною вартістю скла та податковою складовою

складно, то досить очевидним є той факт, що підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП» пов'язано зі оптимізацією величини логістичних витрат, структуру яких представлено на рисунку 2.12.

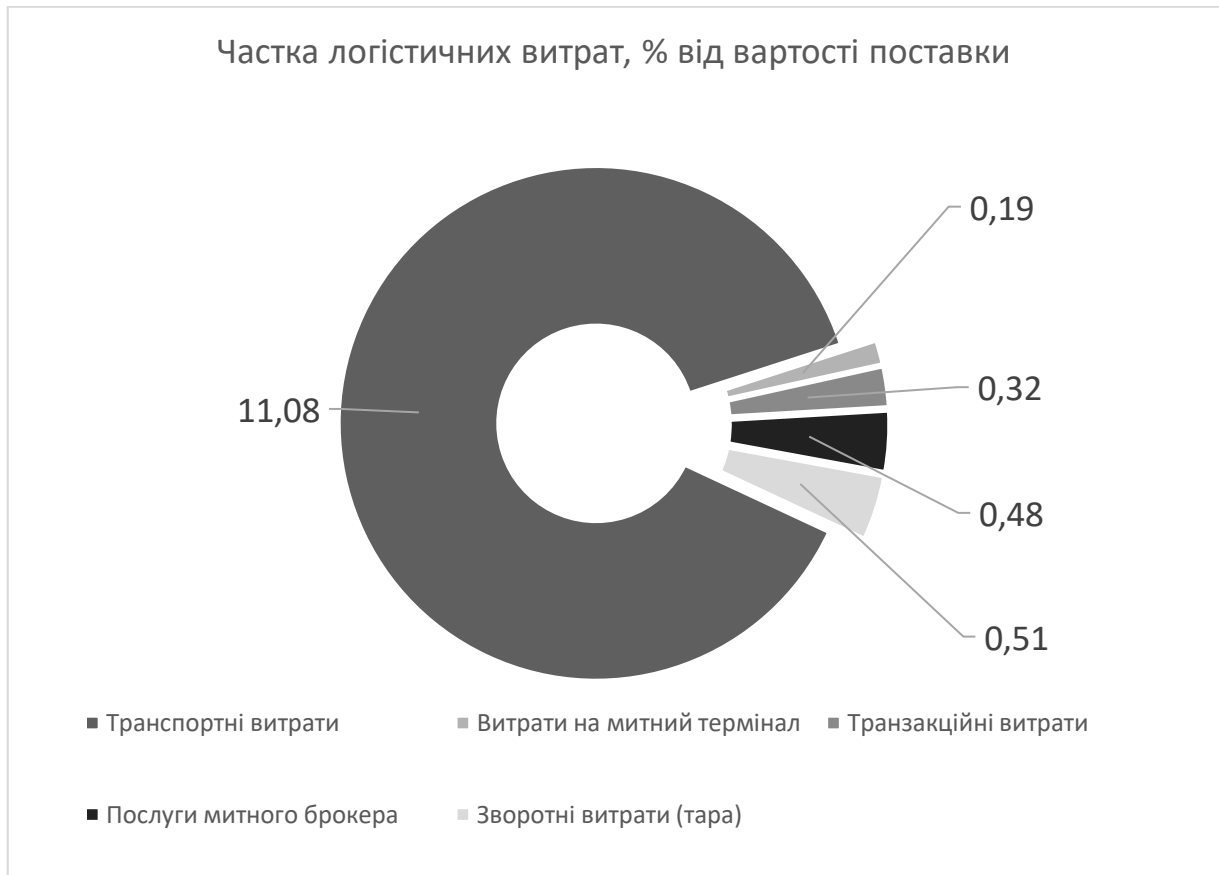


Рисунок 2.12 - Структура логістичних витрат ТОВ «ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП»

Оптимальні логістичні витрати - це мінімальні витрати, однак при цьому слід враховувати витрати на досягнення цього результату, а також як при цьому змінюється якість логістичного обслуговування.

Суттєвою особливістю логістичних витрат є різке зростання їх чутливості до зміни якості роботи логістичної системи, тобто їх властивість бути нелінійними. При підвищенні якості роботи логістичної системи до певного рівня логістичні витрати ростуть більш-менш лінійно, а потім експоненціально.

Специфіка оптимізації логістичних витрат полягає в дотриманні принципу тотальних витрат, який полягає в необхідності виявлення всіх витрат, пов'язаних з конкретними логістичними процесами, а також в угрупованні витрат не

навколо підрозділів підприємства, а навколо робіт і операцій, поглинаючих ресурси. Всі витрати розглядаються у вигляді єдиного потоку, супроводжуючого конкретний логістичний процес [32].

Для отримання значимого результату потрібно чітко визначити і обґрунтувати конкретні види витрат, які слід включати в схему аналізу; виявити функціональні області бізнесу, де концентруються значні витрати і де зниження їх рівня може забезпечити підвищення доданої цінності для споживача, а потім встановити окремі ділянки, які відповідальні за великі витрати.

Витрати доцільно прив'язувати до конкретних факторів, що мають відношення до оцінки альтернативних дій, і встановлювати критерій прийняття рішень щодо них.

У практичному сенсі процес оцінки логістичних витрат часто сильно залежить від суб'єктивних суджень, рішень і досвіду особи, його здійснює, тому що не завжди можна сформулювати однозначні правила визначення того, які витрати включати в аналіз і як їх розподіляти по різних носіях.

Накопичений світовий досвід логістичної діяльності дозволяє сформулювати ряд рекомендацій щодо оптимізації логістичних витрат [32].

Це, насамперед, регулярний перегляд ланцюга поставок з метою пошуку та скорочення тих видів логістичної діяльності (процедур, робіт, операцій), які не створюють доданої цінності, виявлення дешевших замінників використовуваних ресурсів.

Досить простим у реалізації і дієвим може виявитися напрямок, пов'язаний з проведенням переговорів з постачальниками і покупцями по встановленню більш низьких відпускних і роздрібних цін, торгових надбавок.

Часто хороші результати приносить організація взаємодії з постачальниками і покупцями для досягнення більш низького рівня витрат, наприклад програми розвитку бізнесу клієнтів, семінари для торгових посередників та ін.

Швидкі плоди дає поліпшення координації діяльності з постачальниками і споживачами в логістичному ланцюзі, наприклад, в області своєчасної доставки

продукції, що зменшує витрати на управління запасами, зберігання, складування, доставку.

Універсальним, але витратним засобом є використання нових прогресивних методів і технологій роботи для підвищення продуктивності праці. Часто використовуваним практичним прийомом буває компенсація зростання витрат в одній ланці логістичного ланцюга за рахунок скорочення витрат в іншому її ланці. Останнім часом стає популярною пряма і зворотна інтеграція для забезпечення контролю над загальними витратами [32].

Великі резерви криються в постійному поліпшенні використання ресурсів підприємства і більш ефективному управлінні факторами, що впливають на рівень загальних витрат. При здійсненні інвестицій в бізнес слід здійснювати інновації в найбільш витратних ланках логістичного цінує з метою оптимізації їх функціонування і зниження загальних логістичних витрат.

3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

3.1 Напрями удосконалення організаційно-економічного механізму управління логістичним обслуговуванням ТОВ «ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП»

Проведений у попередніх розділах аналіз теоретичної бази та практичних результатів діяльності реального підприємства ТОВ «ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП» показав, що управління логістикою стикається з перешкодами, що заважають безперебійній доставці продукції від виробників до споживачів. І в цілому можна виділити 10 проблемних завдань на вирішення яких має бути орієнтований організаційно-економічний механізм управління логістичною діяльністю підприємства:

1. Прогнозування попиту. Важко передбачити, що люди купуватимуть, що призводить до надлишку чи відсутності товарів.
2. Занадто великий/маленький запас: підтримувати необхідну кількість продуктів складно: занадто багато - зв'язує гроші, занадто мало викликає дефіцит.
3. Підступні постачальники. Постачальники можуть бути ненадійними, що призводить до затримок чи проблем з якістю.
4. Дорога доставка: витрати на транспорт можуть сильно змінитися через ціни на паливо або брак робітників.
5. Глобальні проблеми: якщо речі виробляються за кордоном, подолання митних, транспортних та мовних бар'єрів може виявитися важким.
6. Сюрпризи: несподівані події, такі як стихійні лиха чи великі події, можуть зіпсувати плани.
7. Комп'ютерна безпека. Захист даних від хакерів має велике значення, особливо у нашому цифровому світі.

8. Екологічність: компанії хочуть бути екологічно чистими, але їм важко знайти баланс між витратами та ефективністю.

9. Технічна плутанина: йти в ногу з новими технологіями, такими як датчики або роботи може бути непросто.

10. Задоволення швидких вимог. Люди хочуть, щоб усе було швидко, а це означає, що компанії мають бути надефективними.

Щоб подолати ці проблеми, підприємствам необхідно реалізувати ефективні стратегії та рішення для оптимізації логістичних процесів, переорієнтовуючи свій організаційно-економічний механізм від суто логістичного на управління ланцюгами поставок. Вчиняючи таким чином, підприємства можуть гарантувати, що їхні продукти та послуги дійдуть до клієнтів вчасно та найбільш ефективним чином.

Ланцюжок поставок — це більш розширена концепція логістичного управління з ширшим діапазоном, яка може включати інші аналогічні теми, такі як мережеве постачання, управління конвеєрами поставок, управління ланцюжками створення вартості та управління потоками створення цінності [33–35]. Крім того, концепція логістики не має жодного відношення до організації, що є протилежністю ланцюжка постачання, оскільки ланцюжок постачання складається з декількох організацій, зазвичай компаній. Важливим питанням в управлінні ланцюжками поставок є те, що компанії не прагнуть зниження витрат або збільшення прибутку за рахунок своїх партнерів по ланцюжку поставок, а швидше прогнотимуть зробити ланцюжок поставок в цілому більш конкурентоспроможним. Отже, твердження у тому, що конкурують саме ланцюжки поставок, а не окрема компанія, є центральним принципом у сфері управління ланцюжками поставок [36].

Центральною дослідною методологією управління ланцюжками постачання є теорія ігор (а також теорія стимулів для сценарію неповної інформації).

Основні відмінності між логістикою та управлінням ланцюжками поставок можна резюмувати таким чином:

1. Область застосування. Логістика в першу чергу фокусується на переміщенні, зберіганні та транспортуванні товарів та матеріалів з однієї точки в іншу. Вона включає такі види діяльності, як управління запасами, складування, транспортування і виконання замовлень. З іншого боку, управління ланцюжком поставок охоплює ширшу перспективу, яка включає планування, постачання, виробництво і координацію всіх дій, пов'язаних з доставкою кінцевого продукту споживачеві. Це передбачає керування всією мережею постачальників, виробників, дистриб'юторів, роздрібних продавців та клієнтів.

2. Терміни. Логістика зазвичай займається короткостроковою діяльністю та безпосередніми оперативними завданнями, такими як організація транспортування, управління рівнями запасів та координація поставок. Управління ланцюжками поставок має більш стратегічний та довгостроковий підхід, приділяючи особливу увагу проектуванню та оптимізації всієї мережі ланцюжка поставок, встановленню відносин із постачальниками та забезпеченню ефективного потоку товарів та інформації по всьому ланцюжку.

3. Інтеграція. Логістика - це частина управління ланцюжками постачання. У той час як логістика відіграє життєво важливу роль в управлінні ланцюжками постачання, забезпечуючи фізичне переміщення та зберігання товарів, керування ланцюжками постачання об'єднує логістику з іншими ключовими функціями, такими як закупівля, планування виробництва, прогнозування попиту та керування взаєминами з клієнтами. Воно підкреслює координацію та співпрацю між різними відділами та зацікавленими сторонами для досягнення загальної ефективності ланцюжка поставок.

4. Орієнтація на клієнта. Логістика насамперед фокусується на задоволенні потреб клієнтів шляхом забезпечення своєчасної доставки та ефективного розподілу продукції. Управління ланцюжками поставок виходить за рамки логістики та підкреслює розуміння та задоволення потреб клієнтів протягом усього ланцюжка поставок. Він включає такі дії, як планування попиту, управління взаємовідносинами з клієнтами і розробку стратегій ланцюжка

поставок для підвищення задоволеності клієнтів і створення конкурентних переваг.

Управління ланцюжками поставок - непростий процес, але за його ефективного виконання він дає ряд переваг. Деякі з них наведені нижче:

Поліпшення співробітництва. Безперебійний потік інформації є життєво важливим для поліпшення наскрізного обміну інформацією. Отже, управління ланцюжком поставок має вирішальне значення для покращення співпраці між її учасниками.

Кращий контроль якості: створення мережі, що об'єднує вантажовідправників та перевізників, суворо забезпечує покращення якості логістики.

Підвищення ефективності: наявність даних про ресурси та операції в режимі реального часу допомагає вирішувати проблеми та обмежувати втрати, які вони можуть спричинити.

Відповідність потребам: оцінка вантажовідправників та перевізників у режимі реального часу дозволяє легко відстежувати їхні потреби та впроваджувати єдину систему SCM.

Оптимізація процесу доставки. Визначення кількох способів доставки різних посилок є важливим аспектом SCM. Вибір способу доставки, який відповідає вимогам відправників вантажу та перевізників, а також мінімізує витрати, називається оптимізацією процесу доставки.

Скорочення накладних витрат: відстеження точних вимог вантажовідправників та перевізників допомагає компаніям скоротити непотрібні витрати на зберігання та доставку. Вимір непотрібних витрат і пошук способів їх скорочення також є способом скорочення накладних витрат.

Зниження ризиків: створення дорожньої карти всіх процесів, яким компанія збирається йти задля досягнення своєї мети, допомагає сформуванню резервний план, який можна виконати у разі збою основного плану. Це допомагає скоротити непотрібні витрати та втрати компанії.

Збільшення прибутковості: управління ланцюжками поставок допомагає розраховувати попит та зміни ринку, знижувати ризики, мінімізувати витрати, підвищувати ефективність, оптимізувати процес доставки та багато іншого. Але крім того, це призводить до збільшення рентабельності за рахунок поліпшення способу роботи.

В даному контексті вироблення чіткої логістичної концепції та побудова оптимального організаційно-економічного механізму управління логістичною діяльністю ТОВ «ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП», дає ряд переваг над іншими підприємствами за рахунок:

- упорядкування вантажопотоків підприємства, як наслідок раціоналізації переміщення вантажів;
- покращення ефективності логістичного обслуговування підприємств за рахунок оптимізації за часовим лагом та відстанню транспортно-логістичних ланцюгів переміщення вантажопотоків;
- формування та реалізації логістичного потенціалу зростання за рахунок забезпечення широкого спектру транспортно-логістичних послуг підприємства;
- ефективно сформоване транспортно-логістичне забезпечення підприємств стимулює раціональну реалізацію зовнішньоекономічних операцій, зокрема швидкому проходженню митних формальностей, регулювання умов постачання товарів за договорами купівлі- продажу товарів із використанням правил «Інкотермс», стимулює зростанню експортно-імпортних операцій підприємства.

3.2 Оцінка ймовірності та наслідків загроз і ризиків співпраці ТОВ «ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП» із контрагентами зовнішньоекономічної діяльності в процесі реалізації логістичних процесів підприємства

Управління ризиками є важливою функцією управління підприємством, яка знаходиться на початковій стадії розвитку як у теоретичній, так і практичній сферах діяльності. Як і будь-яка інша управлінська функція, управління

ризиками здійснюється шляхом послідовного застосування загальних функцій управління: планування, організації, мотивації, контролю та регулювання.

Ефективність роботи механізму управління ризиками підприємства залежить від форми власності та розміру, зокрема таких особливостей, як комплексність, відкритість та універсальність, що дає можливість зменшити питому вагу неврахованих ризиків, оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, бути зручним у застосуванні на різних рівнях управління підприємством.

Невід'ємною складовою системи управління ризиками повинен бути механізм управління ризиками (далі – МУР) (рис. 3.1).

У сучасній науковій літературі [37, 38] МУР ототожнюють із тим же процесом. Але, на нашу думку, цей механізм повинен містити не лише процес управління ризиками, а й враховувати вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, проходження процедури узгодження і прийняття відповідних управлінських рішень, а головне функціональне забезпечення.

Формування та впровадження МУР на підприємстві обумовлені декількома обставинами.

По-перше, в умовах ринкової економіки така необхідність викликана змінами умов господарювання підприємства, розвитком форм власності. По-друге, стає більш мінливим зовнішнє та внутрішнє середовище, збільшується ступінь різних видів ризиків. По-третє, необхідність пошуку все нових та досконалих систем управління, що забезпечили б надійність функціонування підприємства і стабільний розвиток. По-четверте, підсилюється альтернативність варіантів рішення господарських задач.

МУР є сукупність принципів, методів та важелів управління, різноманітні складові підсистеми забезпечення, взаємодія та послідовність використання яких забезпечить ефективне прийняття рішень у сфері управління ризиками підприємства. Проблему необхідності побудови спеціального підрозділу з управління ризиками на підприємстві та можливості утримання професійних ризик-менеджерів у штаті досліджували багато науковців.

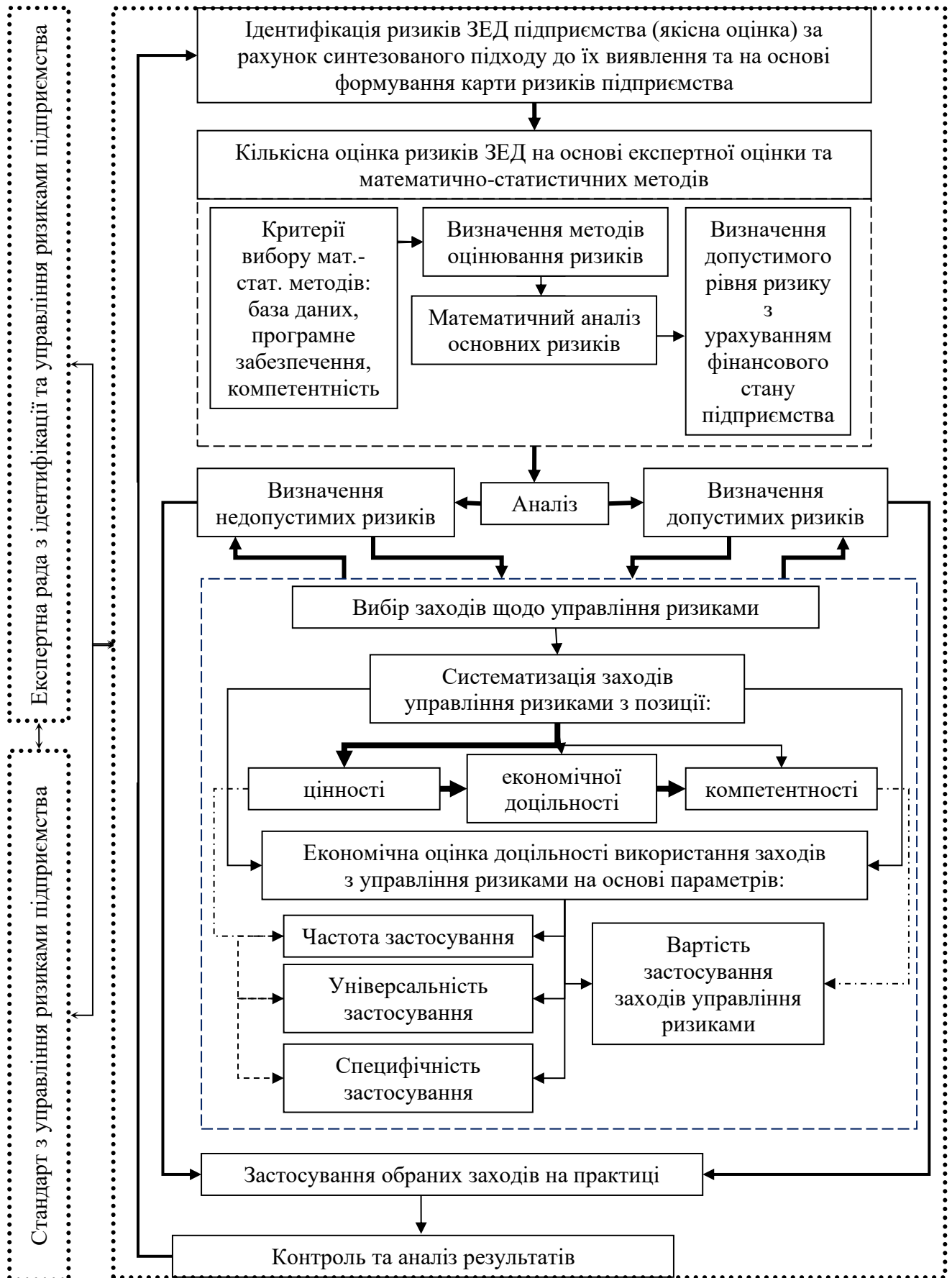


Рисунок 3.1 - Механізм управління ризиками ЗЕД підприємства при реалізації логістичних процесів

Аналіз їх досліджень [39] показав обмеженість ринку кваліфікованих спеціалістів із досвідом управління ризиками та доцільність створення на великих підприємствах окремого підрозділу з управління ризиками (централізоване управління) або призначення відповідальних осіб за різними видами ризиків діяльності підприємства (децентралізоване управління). У процесі управління ризиками на підприємстві також необхідно постійно співпрацювати з функціональними працівниками, інженером за технікою безпеки, спеціалістами з ІТ-підтримки, спеціалістами зі страхування, фінансовими службами і з вищим керівництвом.

Документаційно-правове забезпечення здійснює правове управління, що дає набір норм та правил, які вимагаються для дії МУР. Правова складова повинна існувати не лише на рівні підприємства, а й реалізовуватись на рівні державного управління, у нормативно-правових актах щодо ризиків діяльності підприємств, які міститимуть правила функціонування підприємств, що спрямовані на обмеження виникнення ризикових ситуацій або величини їхніх негативних наслідків. За централізованої системи управління ризиками доцільно розробити Положення про роботу відділу управління ризиками, де повинні бути визначені організаційна структура відділу, його цілі та обов'язки, описані завдання та повноваження ризик-менеджерів, порядок взаємодії відділу з іншими підрозділами підприємства, підзвітність.

Якщо ж управління ризиками буде організовано за децентралізованої системи, то необхідно розробити інструкцію з управління ризиками, у якій визначатимуться повноваження та обов'язки спеціалістів основних структурних підрозділів підприємства, на яких покладено виконання функції управління ризиками.

Не менш важливими документами є звіт з управління ризиками, який містить результати аналізу ризиків підприємства і перелік запропонованих заходів щодо їх зниження, та звіт з оцінки ефективності ризик-менеджменту, що узагальнює результативність заходів управління рівнем ризику з урахуванням витрат на їх здійснення.

Одним із важливих елементів МУР є організаційне забезпечення, яке полягає саме в організації процесу управління ризиками на підприємстві, зокрема визначення основних етапів для забезпечення більш ефективного результату. Цей процес необхідно так організувати, щоб були вказані терміни проведення робіт, форма й об'єм подання результатів, задані склад і порядок виконання процедур аналізу й оцінки рівня ризику, підготовлена необхідна нормативна і довідкова інформація, зібрана поточна інформація.

Основні суб'єкти, процеси та ризики реалізації зовнішньоекономічних операцій з позиції процесного підходу наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - Основні суб'єкти, процеси та ризики реалізації зовнішньоекономічних операцій в логістичній діяльності підприємства[40]

Процес	Ризик	Наслідок
1	2	3
1. Підприємство – суб'єкт ЗЕД		
Укладання зовнішньоекономічних договорів; сертифікація продукції; страхування продукції	Неякісне відображення умов договору у відповідному документі	Невиконання сторонами договору його умов у повному обсязі
	Юридичні колізії при укладанні договору	Неможливість укладання договору
	Проблеми з отриманням сертифіката на продукцію	Неможливість перетину митного кордону
	Відсутність страховки	
	Халатність представника підприємства при укладанні договорів, отриманні сертифікатів та страхуванні	Відмова митного брокера здійснювати декларування; відмова перевізника транспортувати вантаж
Свідомі злочинні дії представника підприємства при укладанні договорів	Фінансові та іміджеві втрати підприємства	
2. Митний брокер		
Декларування товарів	Неякісна підготовка пакета документів для митного оформлення товарів	Можливість простоїв товару на митному кордоні
	Затягування часу підготовки документів	Зрив термінів виконання договору
	Неправильне заповнення декларації	Фінансові санкції; можливість простоїв товару на митному кордоні
	Опортуністична поведінка	Фінансові та іміджеві втрати

Продовження табл. 3.1

1	2	3
3. Перевізник		
Перевезення товарів	Документально-дозвільний	Можливість простоїв товару на митному кордоні
	Габаритно-ваговий	
	Облік транспортних засобів	
	Невиконання умов контракту щодо часу доставки товарів	Фінансові санкції
	Псування та пошкодження товару у процесі транспортування	
	Недостатній досвід міжнародних перевезень	Фізичне пошкодження товару; можливість простоїв товару на митному кордоні
	Контрабанда	Можливість простоїв товару на митному кордоні або арешт вантажу з подальшим притягненням до відповідальності винних осіб; невиконання терміну доставки товару
4. Посередник (суб'єкт іноземного ринку)		
Оформлення і супровід продукції з моменту її попадання на склад і до моменту доставки на склад замовника	Опортуністична поведінка	Свідоме генерування претензій від контрагента; завищення логістичних і трансакційних витрат; фінансові втрати
5. Фіскальні органи		
5.1. Суб'єкти митного регулювання		
Митне оформлення; митний контроль	Порушення митних правил	Можливість простоїв товару на митному кордоні; невиконання терміну доставки товару
	Контрабанда	Можливість простоїв товару на митному кордоні або арешт вантажу з подальшим притягненням до відповідальності винних осіб; невиконання терміну доставки товару
	Збільшення часу митного оформлення	Можливість простоїв товару на митному кордоні; невиконання терміну доставки товару
	Можливість поглибленого огляду товарів	

Закінчення табл. 3.1

1	2	3
5.2. Суб'єкти податкового регулювання		
Оподаткування; контроль дотримання законодавства у податковій сфері	Неповернення ПДВ при експорті і помилки нарахування при імпорті товарів	Недоотримання сум повернення ПДВ; неправильний розрахунок суми ПДВ
	Суперечки при сплаті акцизного податку	Фінансові санкції
	Суперечки при сплаті мита	
6. Контрагент		
Контроль якості продукції; оплата продукції	Відмова від сплати за товар	Фінансові втрати
	Затягування часу з розрахунками за товар	Виникнення втрат через курсові різниці
	Технічні проблеми з перерахунком коштів	Виникнення втрат через курсові різниці; недоотримання частини платежу
	Претензії щодо якості товару	Фінансові втрати

За результатами роботи ризик-менеджеру потрібно, на нашу думку, скласти та надати керівництву підприємства звіт, у якому необхідно зазначити:

1. Перелік ризиків, які впливають на функціонування підприємства, фактори їхнього виникнення.

2. Оцінку використаних методів аналізу ризиків, сукупності інформації, використаної в процесі аналізу, виділення наявних недоліків у аналітичній роботі та заходів, спрямованих на їхнє усунення.

3. Рекомендації щодо управління ризиками з урахуванням інтересів підприємства із зазначенням тих видів ризиків, небезпека втрат за якими потребує негайного реагування. Важливим кроком є реалізація обраних методів управління ризиками шляхом прийняття рішення.

Запропонований вище механізм управління ризиками дозволяє представити основні зовнішньоекономічні операції у розрізі окремих процесів та суб'єктів і для кожного з цих процесів деталізувати ризики та загрози, що можуть виникати. Однак, саме по собі виявлення ризику є доцільним і доречним, але недостатнім для його уникнення та оцінки впливу на діяльність підприємства. Заслуговує на увагу оцінка ймовірності та наслідків загроз і ризиків, які були виявлені під час аналізу співпраці підприємства з його контрагентами на засадах процесного підходу. Окремим питанням в такому випадку постає вибір шкали

оцінки. Традиційно, ймовірність оцінюється на основі одиничної шкали, а наслідки загроз та ризиків оцінюються у вартісному вимірі. Проте, таке суто кількісне вираження ймовірності та наслідків загроз і ризиків має своє обмеження щодо точності розрахунку – далеко не за всіх умов можна кількісно точно їх розрахувати. Тому пропонується скористатися ординальною шкалою (на основі трансформації шкали Лайкерта [41]).

Оцінку ймовірності та наслідків загроз і ризиків співпраці ТОВ «ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП» із контрагентами пропонується здійснити у табличній формі з використанням даних табл. 3.1 при здійсненні імпорту товарів вітчизняними підприємствами – суб'єктами ЗЕД як без участі посередника, так і за його участі (табл. 3.2 та 3.3).

Таблиця 3.2 - Оцінка ризиків та загроз підприємства – суб'єкта ЗЕД у розрізі основних суб'єктів і процесів при здійсненні імпорту продукції [40]

Ризик/загроза	Ймовірність	Важкість наслідку
Неякісне відображення умов договору у відповідному документі	Нижча за середню	Вища за середню
Юридичні колізії при укладанні договору	Середня	Висока
Виникнення курсових різниць при купівлі валюти	Висока	
Організаційно-технічна складність розрахунків	Вища за середню	Вища за середню
Халатність представника підприємства при укладанні договорів	Нижча за середню	Нижча за середню
Свідомі злочинні дії представника підприємства при укладанні договорів	Низька	Висока
Відмова у постачанні товарів		
Затягування часу підготовки документів	Нижча за середню	Низька
Технічні проблеми з отриманням коштів	Низька	Нижча за середню
Претензії щодо якості товару		
Псування та пошкодження товару у процесі транспортування	Нижча за середню	Висока
Порушення митних правил	Середня	Середня
Контрабанда	Низька	Висока
Збільшення часу митного оформлення		
Суперечки щодо сплати мита	Нижча за середню	Вища за середню
Помилки при нарахуванні податкових зобов'язань	Низька	Висока
Суперечки при сплаті акцизного податку		

Здійснення імпорту товарів підприємством самостійно (табл. 3.2) і з допомогою посередника (табл. 3.3), відбувається за умови перерахування передоплати за товари відповідному контрагенту.

Таблиця 3.3 - Оцінка ризиків та загроз підприємства – суб'єкта ЗЕД у розрізі основних суб'єктів і процесів при здійсненні імпорту продукції за участі посередника [40]

Ризик/загроза	Ймовірність	Важкість наслідку
Неякісне відображення умов договору у відповідному документі	Нижча за середню	Вища за середню
Юридичні колізії при укладанні договору	Середня	Висока
Виникнення курсових різниць при купівлі валюти	Висока	
Організаційно-технічна складність розрахунків	Вища за середню	Вища за середню
Халатність представника підприємства при укладанні договорів	Нижча за середню	Нижча за середню
Свідомі злочинні дії представника підприємства при укладанні договорів	Низька	Висока
Відмова у постачанні товарів		
Затягування часу підготовки документів	Нижча за середню	Низька
Технічні проблеми з отриманням коштів	Низька	
Претензії щодо якості товару	Нижча за середню	Нижча за середню
Псування та пошкодження товару у процесі транспортування		Висока
Опортуністична поведінка посередника	Низька	Вища за середню
Суперечки щодо сплати мита	Нижча за середню	
Помилки при нарахуванні податкових зобов'язань	Низька	Висока

Переважну більшість ризиків, пов'язаних з транспортуванням і перетином митного кордону несе контрагент. Відповідно, його надійність є суттєвою для успішного проведення операцій і подальшого вільного обігу товарів територією України. Митний брокер може бути задіяний, за бажанням підприємства – суб'єкта ЗЕД, однак за наявності посередника – послуги митного брокера, як правило, не використовують. Взаємодія з фіскальними органами пов'язана з правильним нарахуванням ПДВ і мита.

Таким чином, найбільш вагомими ризиками у різних зовнішньоекономічних операціях ТОВ «ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП» є такі: проблеми з отриманням сертифіката на продукцію; неправильне заповнення

декларації; невиконання умов контракту щодо часу доставки товарів; збільшення часу митного оформлення; затягування часу із розрахунками за товар; претензії щодо якості товару; юридичні колізії при укладанні договору; виникнення курсових різниць при купівлі валюти.

Більшість наведених ризиків і загроз залежить не стільки від вітчизняного підприємства – суб'єкта ЗЕД, скільки від контрагента. Отже, заслуговує на увагу питання оцінки самого контрагента для співпраці. Правильна оцінка контрагента ще до початку співпраці вирішує більшість питань щодо виникнення ризиків та загроз під час такої співпраці: якщо вибраний контрагент є надійним, виконує свої зобов'язання, надає правдиву інформацію, дотримується умов контракту, то більшість ризиків та загроз просто не виникатимуть.

Запропонований процес управління ризиками, на нашу думку, є найбільш вдалим, оскільки:

1) під час розробки процесу управління ризиками автором за основу був взятий процесний підхід, який містить не лише послідовні етапи управління ризиками, а й зворотний зв'язок, який необхідний для вдосконалення цього процесу на більш якісному рівні з урахуванням отриманих раніше помилок, ефективного та безперервного його здійснення;

2) розроблений механізм передбачає такі послідовні етапи його реалізації: формування мети та завдань управління ризиками; розробка, документальне закріплення та реалізація процесу управління ризиками; комплексний аналіз ризиків (якісний аналіз ризиків, їх кількісна оцінка); вибір оптимальних методів управління ризиком; реалізація обраних методів управління ризиками; контроль основних етапів управління ризиками;

3) зворотний зв'язок у процесі управління ризиками показує, по-перше, можливість контролю основних стадій процесу, по-друге, коригування процесу з метою виправлення допущених у минулому помилок і недоліків, по-третє, безперервне здійснення процесу управління ризиками;

4) після реалізації процесу управління визначається його ефективність та можливість застосування в майбутньому

3.3 Обґрунтування доцільності та ефективності оптимізації процесу транспортування в логістичній системі ТОВ «ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП»

Відомо, що транспорт є одним з головних об'єктів витрат в логістичній системі будь-якого підприємства. Згідно із дослідженнями, витрати на транспорт складають більшу половину всіх витрат на логістику. Зокрема у ТОВ «ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП», як показав аналіз виконаний в п. 2.3 (рис.2.12) даної роботи, транспортні витрати складають 88 % від суми логістичних витрат поставок скла.

Сьогодні жодне підприємство, яке займається виготовленням або закупівлями продукції та її продажем, не може функціонувати без чітких поставок. Наслідками порушень функціонування системи транспорту є збитки підприємств, які можуть привести їх до банкрутства із-за збоїв у поставках сировини чи порушенні терміну відвантаження готової продукції.

На сьогоднішній день існують такі проблеми транспорту в Україні [42]:

- якість транспортного обслуговування;
- зниження конкурентоспроможності українських перевізників;
- недовантаження рухомого складу;
- складність організації взаємодії декількох видів транспорту;
- недолік інформації про програмні продукти в сфері транспортної логістики.
- складність побудови маршрутів перевезення;

Саме останній чинник в даному переліку вважаємо доцільним розглянути з метою визначення перспектив скорочення транспортних витрат в логістичній системі ТОВ «ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП». Це визначається, зокрема, на основі прогнозованої оцінки динаміки обсягу реалізації підприємства, яка має позитивну тенденцію к зростанню в майбутніх періодах (див. рис. 2.8). Як наслідок в найближчій перспективі перед підприємством постане завдання удосконалення організації руху вантажопотоків у транспортній системі України (рис. 3.2).

Вирішення аналогічної задачі в роботі[42] показало, що в даній ситуації виникне необхідність організації додаткового складського хаба в північно-

східній частина Україна (м. Харків), окрім тих, що вже має ТОВ «ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП» (м. Київ та м. Дніпро).

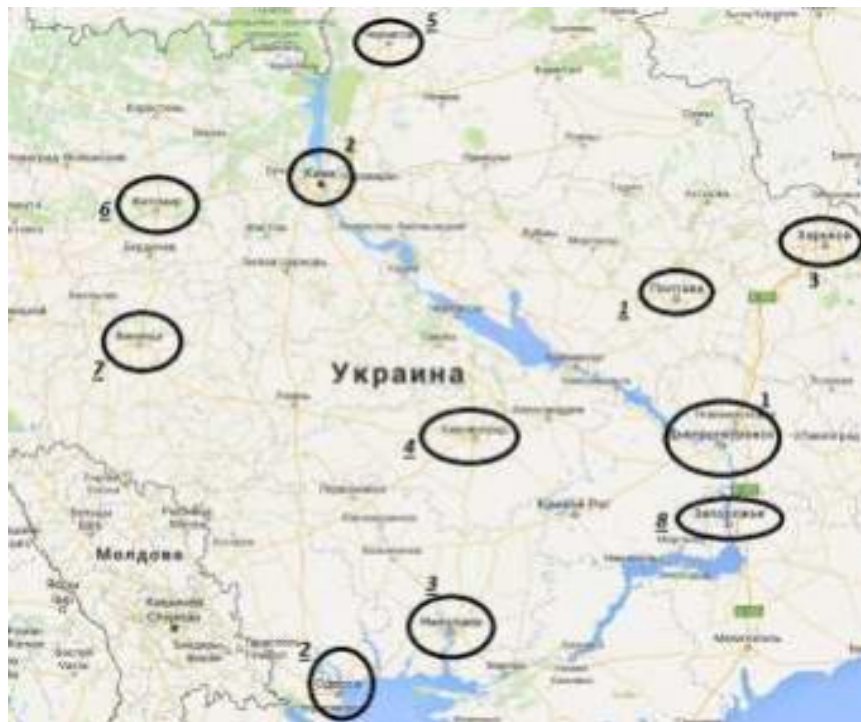
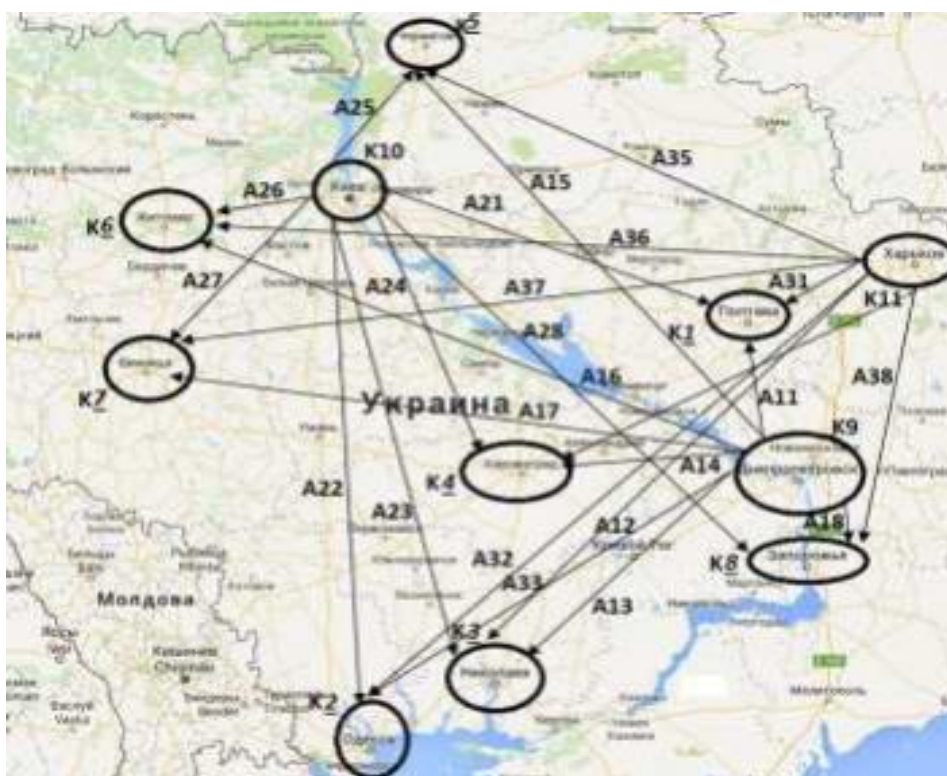


Рисунок 3.2 - Фрагмент транспортної мережі України [42]

Відповідно до алгоритму наведеному в роботі [42], модель транспортної мережі єдиної транспортної системи України розглядалась як граф $G(K, A)$, множина вершин K якого являє собою транспортні вузли (станції, порти тощо), а множина дуг A – ділянки шляхів переміщення транспортних потоків (рухомого складу, вантажів, пасажирів) із пунктів відправлення до пунктів призначення. Вершини мережі відповідають пунктам виробництва і споживання продукції, складам для збереження вантажів і пунктам зосередження транспортних засобів. Дугам мережі властиві такі характеристики, як протяжність, пропускна спроможність, витрати на переміщення транспортних засобів тощо. Якщо ж переміщення транспортних засобів між пунктами може відбуватися лише в одному напрямку, дуга транспортної мережі називається орієнтованою, у протилежному разі – неорієнтованою.

Одним із ключових чинників, що впливає на формування собівартості перевезення вантажів між відправником та одержувачем, виступає шлях між

ними. У табл. 3.4 зображено відстані між обласними центрами України, які були обрані для організації перевезення вантажу, а на рис. 3.3 – схема всіх можливих варіантів доставки вантажу (граф $G(K, A)$).



Умовні позначення:

K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8 – вантажоодержувачі (вершини графу); K9, K10, K11 – вантажовідправники (вершини графу);

A11, A12, A13, A14, A15, A16, A17, A21, A22, A23, A24, A25, A26, A27, A31, A32, A33, A34, A35, A36, A37 – ділянки шляхів переміщення вантажопотоків.

Рисунок 3.3 – Схема можливих варіантів доставки вантажу [42]

Таблиця 3.4 - Таблиця відстаней між вантажовідправниками та вантажоодержувачами

Відстань до обласних центрів, км	Транспортно-складські хаби ТОВ «ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП»		
	Дніпро K9	Київ K10	Харків K11
Полтава K1	196	337	141
Одеса K2	468	489	831
Миколаїв K3	343	490	556
Кропивницький K4	294	298	387
Чернігів K5	672	149	608
Житомир K6	664	131	690
Вінниця K7	645	256	734
Запоріжжя K8	81	607	287

Визначимо вартість доставки вантажу з пунктів відправлення до пунктів отримання розрахована на основі відстаней між ними з розрахунку 1 км = 80 грн (2 Євро) та задаймо матрицю тарифів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Матриця тарифів

Вартість доставки, тис. грн	Транспортно-складські хаби ТОВ «ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП»		
	Дніпро К9	Київ К10	Харків К11
Полтава К1	15,68	26,96	11,28
Одеса К2	37,44	39,12	66,48
Миколаїв К3	27,44	39,20	44,48
Кропивницький К4	23,52	23,84	30,96
Чернігів К5	53,76	11,92	48,64
Житомир К6	53,12	10,48	55,20
Вінниця К7	51,60	20,48	58,72
Запоріжжя К8	6,48	48,56	22,96

Ця задача формулюється в такий спосіб. Задано транспортну мережу $G(V, E)$, в якій $n = |V|$ – кількість вершин, а $m = |E|$ – кількість дуг. Кожній дузі $(i, j) \in E$ відповідає невід’ємне число b_{ij} , назване її пропускнуою спроможністю й відповідною максимальною кількістю одиниць транспортного потоку, що може пройти дугою. Вершина $s \in V$, з якої починається переміщення однорідного потоку, називається джерелом, а вершина $t \in V$, в якій воно закінчується, – стоком. Шляхом із s та t у $G(V, E)$ називається така послідовність вершин і дуг, що $s \equiv i_1; (i_1, i_2); i_2; (i_2, i_3); \dots; (i_{n-1}, i_n); i_n \equiv t$. Узагальнена задача про транспортний потік мінімальної вартості на мережі $G(V, E)$ може бути сформульована як задача лінійного програмування такого вигляду [42]:

$$\sum_{(i,j) \in E} c_{ij} x_{ij} = \min,$$

$$\sum_j x_{ij} - \sum_j k_{ji} x_{ji} = \begin{cases} v_s, & i = s, \\ 0, & i \neq s, t, \\ -v_t, & i = t, \end{cases}$$

$$0 \leq x_{ij} \leq b_{ij}, (i, j) \in E.$$

(3.1)

Використовуючи метод найменшої вартості, побудовано перший опорний план (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Перший опорний план

Вартість доставки, тис. грн	Транспортно-складські хаби ТОВ «ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП»			Потреби, тис. грн
	Дніпро К9	Київ К10	Харків К11	
Полтава К1	15,68	26,96	11,28[36,00]	36,00
Одеса К2	37,44	39,12	66,48[41,60]	41,60
Миколаїв К3	27,44[2,00]	39,20	44,48[28,40]	30,40
Кропивницький К4	23,52[51,20]	23,84	30,96	51,20
Чернігів К5	53,76	11,92[44,80]	48,64	44,80
Житомир К6	53,12	10,48[23,60]	55,20	23,60
Вінниця К7	51,60	20,48[3,60]	58,72[30,00]	33,60
Запоріжжя К8	6,48[56,00]	48,56	22,96	56,00
Запаси, тис. грн	109,20	72,00	136,00	

Отриманий перший опорний план допустимий, оскільки всі вантажі вивезено зі складів і потреби всіх отримувачів задоволено. Значення цільової функції для цього плану:

$$\begin{aligned}
 F(x) &= 27,44 \times 2,00 + 23,52 \times 51,20 + 6,48 \times 56,00 + 11,92 \times 44,80 + \\
 &10,48 \times 23,60 + 20,48 \times 3,60 + 11,28 \times 36,00 + 66,48 \times 41,60 + 44,48 \times 28,40 + 58,72 \times 30,0 \\
 &= 8\,673,24 \text{ тис. грн}
 \end{aligned}$$

Перевірка оптимальності опорного плану виконувалась за такою схемою:

$$u_1 + v_3 = 27,44; 0 + v_3 = 27,44; v_3 = 27,44 \text{ тис. грн.}$$

$$u_3 + v_3 = 44,48; 27,44 + u_3 = 44,48; u_3 = 17,04 \text{ тис. грн.}$$

$$u_3 + v_1 = 11,28; 17,04 + v_1 = 11,28; v_1 = -5,76 \text{ тис. грн.}$$

$$u_3 + v_2 = 66,48; 17,04 + v_2 = 66,48; v_2 = 49,44 \text{ тис. грн.}$$

$$u_3 + v_7 = 58,72; 17,04 + v_7 = 58,72; v_7 = 41,68 \text{ тис. грн.}$$

$$u_2 + v_7 = 20,48; 41,68 + u_2 = 20,48; u_2 = -21,20 \text{ тис. грн.}$$

$$u_2 + v_5 = 11,92; -21,20 + v_5 = 11,92; v_5 = 33,12 \text{ тис. грн.}$$

$$u_2 + v_6 = 10,48; -21,20 + v_6 = 10,48; v_6 = 31,68 \text{ тис. грн.}$$

$$u_1 + v_4 = 23,52; 0 + v_4 = 23,52; v_4 = 23,52 \text{ тис. грн.}$$

$$u_1 + v_8 = 6,48; 0 + v_8 = 6,48; v_8 = 6,48 \text{ тис. грн.}$$

Опорний план неоптимальний, оскільки наявні від'ємні значення, тому потребує покращання. Після здійснення необхідних операцій він набуде такого вигляду (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Оптимальний опорний план

	U1=0	U2= -21,20	U3= 17,04
v1 = -5,76	15,68	26,96	11,28[36,00]
v2 = 49,44	37,44[41,60]	39,12	66,48
v3 = 27,44	27,44[30,40]	39,20	44,48
v4 = 23,52	23,52	23,84	30,96[51,20]
v5 = 33,12	53,76	11,92[14,80]	48,64[30,00]
v6 = 31,68	53,12	10,48[23,60]	55,20
v7 = 41,68	51,60	20,48[33,60]	58,72
v8 = 6,48	6,48[37,20]	48,56	22,96[18,80]

Мінімальні витрати при цьому становитимуть:

$$F(x) = 37,44 \times 41,60 + 27,44 \times 30,40 + 6,48 \times 37,20 + 11,92 \times 14,80 + 10,48 \times 23,60 + 20,48 \times 33,60 + 11,28 \times 36,00 + 30,96 \times 51,20 + 48,64 \times 30,00 + 22,96 \times 18,80 = 7626,688 \text{ тис. грн}$$

У результаті схема оптимальної доставки вантажу між постачальниками та споживачами матиме такий вигляд (рис. 3.4).

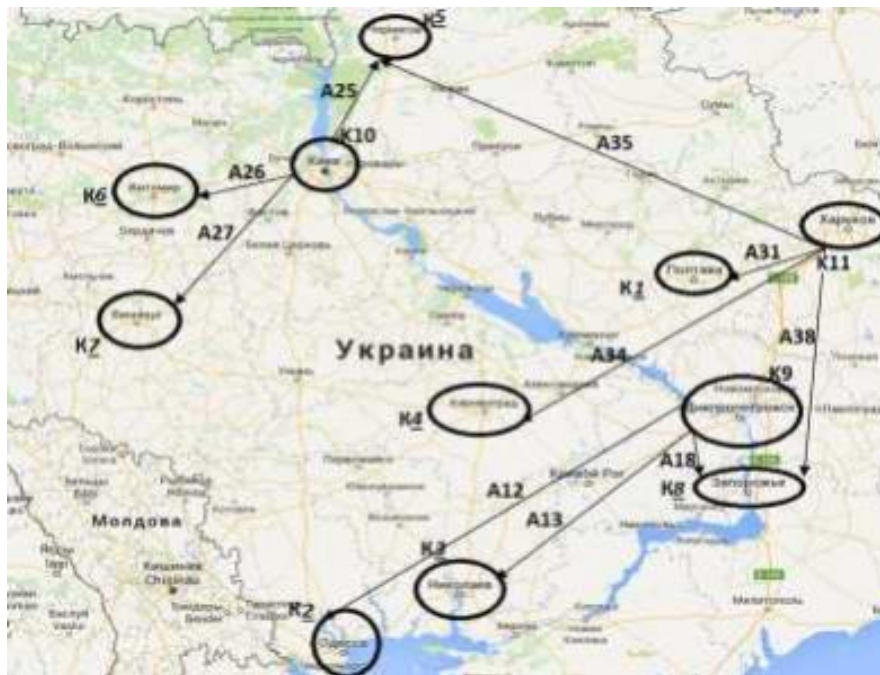


Рисунок 3.4 – Схема оптимальної доставки вантажів

Після аналізу отриманого оптимального плану зроблено висновок, що найефективнішими маршрутами будуть А12, А13, А18; А25, А26, А27; А31, А34, А35, А38. Використання такого плану перевезень дозволяє задовольнити потреби всіх споживачів та доставити всі необхідні обсяги вантажів. Запропонована схема транспортування вантажу між постачальниками та споживачами сприяє підвищенню ефективності функціонування транспортної системи в цілому. Зокрема, використання розробленої схеми дає можливість знизити транспортні витрати на 12,07 % ($100\% - 7626,688 \cdot 100\% : 8\,673,24$) порівняно з первинною схемою організації переміщення вантажопотоків у транспортній мережі.

Економічний ефект в результаті оптимізації схеми доставки вантажів розраховано в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Економічний ефект в результаті оптимізації схеми доставки вантажів ТОВ «ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП»

№	Показник	Од. вимір.	Значення
1	Фактичний обсяг реалізації за 9 місяців 2023 року	тис. грн	101486,6
2	Прогнозний обсяг на 2024 рік на основі отриманої моделі (рис. 2.8)	тис. грн	212 268
3	Частка транспортних витрат	%	11,08
4	Прогнозне значення транспортних витрат на 2024 рік	тис. грн	23 519,3
5	Зменшення транспортних витрат в результаті оптимізації схеми доставки вантажів	%	12,07
6	Економічний ефект в результаті оптимізації схеми доставки вантажів	тис. грн	2 838,8

Отже, як доводять розрахунки, такий підхід дозволяє оптимізувати маршрут перевезень та зменшити транспортні витрати ТОВ «ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП» на 2,84 млн. грн.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі магістра узагальнено, систематизовано та проаналізовано світовий досвід теорії та практики логістичної діяльності підприємств на внутрішніх і зовнішніх ринках, а також розроблені рекомендації сучасним вітчизняним підприємствам щодо формування ефективного організаційно-економічного механізму її управління.

В теоретичному розділі розглянуто теоретично-методологічні основи формування організаційно-економічного механізму управління логістичною діяльністю підприємства: визначено сутність логістичної діяльності та логістичної системи підприємства; проаналізовано структуру та принципи формування організаційно – економічного механізму управління логістичною діяльністю підприємства та показники оцінки його ефективності; оцінено роль та місце транспортно-логістичного сервісу в загальній системі логістики підприємства.

В аналітичному розділі дипломної роботи магістра було наведено загальну характеристику підприємства ТОВ «ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП», яка включає в себе відомості про місцезнаходження, форму власності, основні етапи розвитку, вид економічної діяльності. Проаналізовано основні тенденції сучасних змін ринкового середовища підприємства, наведено оцінку ступеню впливу факторів середовища непрямого впливу. У якості найбільш суттєвого фактору, що спричиняє труднощі в роботі підприємства протягом поточного року, визначається вплив кризових явищ в економіці країни, пов'язаних зі збройною агресією російської федерації та макроекономічна нестабільність.

Аналіз основних показників дохідності підприємства і структури прибутку вказали на те, що за період, який аналізується, спостерігалось зростання основного показника діяльності підприємства - чистого прибутку з 138,4 тис. грн. у першому кварталі до 2789,1 тис. грн. у третьому кварталі 2023 р., що являє

собою позитивну тенденцію й характеризує діяльність підприємства за аналізований період з кращого боку.

Визначено, що цьому сприяло декілька факторів, зокрема:

- Зростання виручки від реалізації продукції на 96424,8 тис. грн.
- Отримання інших операційних доходів в сумі 558,8 тис. грн.

Між тим зафіксовано зменшення коефіцієнта чистої рентабельності продажів, в результаті чого показник рентабельності власного капіталу зменшився на 0,120 пунктів, що вказує на наявність певних проблемних моментів в торгівельній діяльності ТОВ «ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП». Аналіз структури логістичних витрат підприємства показав, що найбільш доцільним напрямком їх зменшення є оптимізація транспортних витрат, оскільки їх частка є найбільшою і складає близько 11% від вартості поставок.

У рекомендаційному розділі розглянуто потенційні напрями удосконалення організаційно-економічного механізму управління логістичним обслуговуванням ТОВ «ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП» і рекомендовано реалізувати ефективні стратегії та рішення для оптимізації логістичних процесів, переорієнтовуючись від суто логістичного підходу на управління ланцюгами поставок. В даному контексті вироблення чіткої логістичної концепції та побудова оптимального організаційно-економічного механізму управління логістичною діяльністю ТОВ «ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП», дає ряд переваг над іншими підприємствами за рахунок:

- упорядкування вантажопотоків підприємства, як наслідок раціоналізація переміщення вантажів;
- покращення ефективності логістичного обслуговування підприємств за рахунок оптимізації за часовим лагом та відстанню транспортно-логістичних ланцюгів переміщення вантажопотоків;
- формування та реалізації логістичного потенціалу зростання за рахунок забезпечення широкого спектру транспортно-логістичних послуг підприємства;
- ефективно сформоване транспортно-логістичне забезпечення підприємств стимулює раціональну реалізацію зовнішньоекономічних операцій,

зокрема швидкому проходженню митних формальностей, регулювання умов постачання товарів за договорами купівлі- продажу товарів із використанням правил «Інкотермс», стимулює зростання експортно-імпортних операцій підприємства.

Запропоновано механізм управління ризиками торговельних операцій та виконано оцінку ймовірності та наслідків загроз і ризиків співпраці підприємства із контрагентами зовнішньоекономічної діяльності на основі якої спрогнозовано, що найбільш вагомими ризиками у імпортних операціях ТОВ «ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП» є такі: проблеми з отриманням сертифіката на продукцію; неправильне заповнення декларації; невиконання умов контракту щодо часу доставки товарів; збільшення часу митного оформлення; затягування часу із розрахунками за товар; претензії щодо якості товару; юридичні колізії при укладанні договору; виникнення курсових різниць при купівлі валюти.

Доведено доцільність розгляду сценарію розвитку транспортної мережі підприємства з метою визначення перспектив скорочення транспортних витрат в логістичній системі ТОВ «ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП». Для цього було вирішено узагальнену задачу про транспортний потік мінімальної вартості на мережі $G(V, E)$ яка була сформульована як задача лінійного програмування. Визначено, що запропонована схема транспортування вантажу між постачальниками та споживачами сприяє підвищенню ефективності функціонування транспортної системи в цілому. Зокрема, використання розробленої схеми дає можливість знизити транспортні витрати на 12,07 % ($100\% - 7626,688 * 100\% : 8\ 673,24$) порівняно з первинною схемою організації переміщення вантажопотоків у транспортній мережі.

В результаті розрахунку показників економічної доцільності оптимізації маршрутів перевезень доведена можливість зменшення транспортних витрат ТОВ «ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП» на 2,84 млн. грн.

Список використаних джерел

1. Логістичний менеджмент: навчально-методичний комплекс з дисципліни [Електронний ресурс]: навчальний посібник для студентів другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: С.В. Смерічевська. Електронні текстові данні. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 160 с.
2. Іванова М. І. Принципи як основа наукової методології управління логістикою. Бізнес-Інформ. Харків: ХНЕУ, 2015. №11. С. 261–266
3. Єлетенко О.В. Механізм управління логістичною системою підприємства / О.В. Єлетенко // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління. — 2008. — № 628. — С. 494—498.
4. Алькема В.Г., Кириченко О.С. Економічна безпека суб'єктів логістичної діяльності: Навчальний посібник. К. : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2016. 350 с.
5. Аулін В. В., Голуб Д. В., Біліченко В. В., Замуренко А. С. Формування показників оцінки ефективності транспортного процесу перевезень. Вісник машинобудування та транспорту. 2020. №1(11). С.5-10.
6. Нагорний Є.В., Шраменко Н.Ю. Аналіз критеріїв ефективності функціонування логістичних систем при доставці вантажів. Наукові нотатки. 2010. Вип. 28. С. 353-357.
7. Сумець О.М., Бабенкова Т.Ю. Логістичні системи і ланцюги поставок: навчальний посібник. К.: Хай-Тек Прес, 2012. 220 с.
8. Тюріна Н.М., Гой І.В., Бабій І.В. Логістика : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2015. 392 с.
9. Трушкіна Н. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління логістичною діяльністю підприємства. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <https://ageconsearch.umn.edu/record/300039/>

10. Керничний Б.Я., Радинський С. В. Аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку транспортно-логістичного обслуговування вітчизняних промислових підприємств. Галицький економічний вісник. 2021 , № 2(69) С. 83-94
11. Лиса С.С. Оцінка економічної ефективності логістичних ланцюгів торговельних мереж. Вісник Чернівецького торговельно економічного інституту. 2011. Вип. 2(1). С. 266-271.
12. Соколовський С.А. Вдосконалення логістичної системи підприємства: моделювання сценаріїв та оцінка ефективності / С.А. Соколовський, М.О. Науменко // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. — 2018. — Вип. 2. — С. 236—245.
13. Волошина Н.А. Обґрунтування критерію ефективності функціонування автомобільного транспорту у логістичній системі. Вісник Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. М-во освіти і науки України. Харків: ХНАДУ, 2005. Вип. 28 С. 60-62.
14. Чернописька Н.В. Методичні підходи до оцінювання логістичної діяльності підприємства. Вісник НУ «Львівська політехніка». 2015. №608. С. 265-271.
15. Калініченко Л.Л. Логістичний підхід до вибору виду транспортування вантажів. Економіка: реалії часу. 2015.№2. С. 269 – 274.
16. Мохненко, А. С. Модель організаційно-економічного механізму логістичної системи підприємства / А. С. Мохненко, О. Б. Наумов, О. О. Чмут // Науковий вісник ХДУ. Сер. : Економічні науки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Херсонський держ. ун-т ; гол. ред. А. І. Соловйов. – Херсон : Вид-во ХДУ, 2023. – Вип. 48. – С. 19-24.
17. Крив'якін К.С. Механізм підвищення ефективності організації логістичної діяльності підприємства. Київ, 2018. С. 77–89.
18. Керничний Б.Я. Організаційно-економічний механізм управління транспортно-логістичним обслуговуванням промислового підприємства. – Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя, Міністерства освіти і науки України, Тернопіль, 2021.293 с.

19. Федотова І.В. Формування багаторівневої моделі логістичної системи / І.В. Федотова // Економіка транспортного комплексу. 2019. — Вип. 33. — С. 5—31.
20. Ринок логістичних послуг України: тренди та можливості [Електронний ресурс]: Режим доступу: <https://www.tot.com.ua/post/rinok-logistichnih-poslug>
21. Офіційний сайт ТОВ «ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП» [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <https://gig-group.com.ua/ua/>
22. Віконний Консалтинг. Аналітика [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <https://oknakonsult.com/uk/analytics/>
23. Країна вибитих вікон [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <https://forbes.ua/company/kraina-vibitikh-shibok-popit-na-vikna-v-ukraini-vprav-u-dva-razi-ale-tsini-na-nikh-zrosli-na-80-i-vzhe-u-zhovtni-ochikuetsya-defitsit-skla-shcho-vidbuvaetsya-21092023-16135>
24. Офіційний сайт Державної митної служби України [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <https://customs.gov.ua/>
25. Дослідження віконного ринку та його стан під час воєнних дій [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <https://wt.com.ua/biblioteka/stati/1175-doslidzhennya-vikonnoho-rinku-ta-jogo-stan-pid-chas-voennikh-dij.html>
26. Шандова Н. В. Сценарний підхід до визначення напрямків розвитку підприємства / Н. В. Шандова // Вісник ЖДТУ. – 2017. – № 1 (79). – С. 165–169.
27. Прокопенко І.Ф. Методика і методологія економічного аналізу: Навчальний посібник для студ. вищих навч. закл., 2008, - 430 с.
28. Соляник Л.Г. Економічний аналіз: Навчальний посібник. - Дніпропетровськ, Національна гірнична академія України, 2007. - 199 с.
29. Партин Г. О., Селюченко Н.Є. Фінансовий менеджмент [Текст]: навч. посібник. – Л.: Видавництво Львівської політехніки, 2011. – 348 с.
30. Кухарев В.М., Саллі В.І., Ерперт А.М. Економіко-математичні методи та моделі у плануванні та управлінні: Підручник. - К.: Вища шк., 1991.-304 с.
31. Матеріали Ukrainian Logistics Forum 2023[Електронний ресурс]: – Режим доступу: <https://summitbiz.com.ua/ukrainian-logistics-forum-2023/>

32. Григорьев М.Н. Комерційна логістика [Електронний ресурс]: – Режим доступу: https://stud.com.ua/14941/logistika/komertsiyna_logistika
33. Ламмінг Р., Хемпсон Дж. Довкілля як проблема управління ланцюжками поставок, *The British Journal of Management*, vol. 7, додаток 1, 1996, С.45-62.
34. Сондерс М. Дж. Стратегічні закупівлі та управління ланцюжками поставок, Пітман, Лондон, Великобританія, 1997.
35. Сондерс М. Дж. Прийняття стратегічних рішень та дій в управлінні ланцюжками поставок та закупівель, у матеріалах 6-ї Міжнародної конференції IPSERA, Неаполь, Італія, 1997, С. 61–69
36. Крум С., С. Романо С. та Яннакіс М. Управління ланцюжками поставок: аналітична основа для критичного огляду літератури, *European Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 6, ні. 1, 2000, С. 67–83.
37. Оліфіров А. Управління власним ризиком підприємства: монографія / О. Оліфіров, Д. Бабкін. – Донецьк: [ДонНУЕТ], 2008. – 160 с.
38. Тюленєва Ю. Основи механізму управління ризиками підприємницької діяльності / Ю. Тюленєва // *Проблеми науки*. – 2010. – № 1. – С. 39–45.
39. Цвігун Т. Кадрове забезпечення – основний елемент механізму управління ризиками / Т. Цвігун // *Вісник соціально-економічних досліджень*. – 2013. – № 51. – С. 171–176.
40. Гавловська Н. І. Економічна безпека зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Гавловська Наталія Іванівна ; Херсон. нац. техн. ун-т. - Херсон, 2017. - 616 с.
41. Шкала Лайкерта [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://psychologiya.com.ua/sh/4022-shkala-lajkerta.html>
42. Оптимізація процесу транспортування в логістичних система [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F-FUB/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D1%82%D0%B0_%D0%B0%D0%B4%D0%BC%D1%96%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/5_Opt.log.proc_L3.pdf

Додаток А

Матеріали апробації кваліфікаційної роботи

УДК 65.012.34

Баутін О.С. магістрант спеціальності 073 Менеджмент

Науковий керівник: Трифонова О.В., д.е.н., професор кафедри менеджменту

(Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро, Україна)

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Логістична діяльність підприємства являє собою сукупність операцій та процесів, які пов'язані з управлінням потоками матеріальних ресурсів, інформації та фінансів в межах логістичного ланцюга. Головна мета логістичної діяльності - забезпечити ефективну та безперебійну поставку товарів або послуг від постачальників до кінцевих споживачів. Логістична діяльність підприємства відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності ланцюга постачання, підвищенні рівня обслуговування клієнтів, зменшенні витрат та підвищенні конкурентоспроможності. Вона вимагає спрощення та оптимізації процесів, ефективного використання ресурсів та використання сучасних технологій та інструментів управління в межах логістичної системи підприємства.

Логістична система підприємства - це організована мережа процесів, ресурсів, інформації та функцій, які спільно працюють для забезпечення ефективної функціонування логістичної діяльності підприємства. Логістична система розглядається як єдиний, інтегрований механізм, в якому взаємодіють різні логістичні компоненти та елементи підприємства з метою оптимізації логістичних процесів.

Основні складові логістичної системи підприємства включають:

1. Інфраструктуру: фізичні ресурси, такі як будівлі, склади, транспортні засоби, обладнання та інші матеріальні активи, що необхідні для здійснення логістичних операцій.

2. Інформаційну систему: комплекс програмних та апаратних засобів, які забезпечують обробку, передачу, зберігання та аналіз інформації, що пов'язана з логістичними операціями. Інформаційна система допомагає управляти потоками даних, сприяє координації роботи різних відділів та дозволяє приймати обґрунтовані рішення.

3. Процеси та процедури: набір стандартів, правил та керівних принципів, які визначають послідовність дій та порядок виконання логістичних процесів. Вони охоплюють планування, виконання та контроль логістичних дій, включаючи закупівлю, виробництво, складування та поставку товарів.

4. Людські ресурси: спеціалісти з логістики, складського господарства, транспорту та інших відділів, які відповідають за виконання логістичних функцій та управління логістичною системою підприємства.

Важливо відмітити, що успішна логістична система підприємства вимагає постійного моніторингу, оновлення та вдосконалення. Змінні фактори, такі як зміна попиту, нові технології та розширення ринків, можуть вплинути на оптимальність системи та вимагати адаптації. Гнучкість та реагування на зміни є ключовими аспектами логістичного управління.

За визначенням проф. Іванової М.І., управління логістичною діяльністю є функціональна сукупність механізмів, які реалізуються на основі інтегрального механізму управління, системного підходу при цьому, враховують вплив середовища функціонування, забезпечуючи поєднання та взаємозв'язок цілей і поставлених завдань конкретно визначеного суб'єкта господарювання, що передбачає застосування конкретної методології [1, с. 262].

Таким чином, логістична система підприємства є комплексним організаційно-економічним механізмом, що об'єднує різні логістичні компоненти та елементи для забезпечення ефективності та ефективної постачання товарів або послуг. Вона сприяє підвищенню конкурентоспроможності, задоволенню клієнтів та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Організаційно-економічний механізм управління логістичною діяльністю підприємства являє собою сукупність методів, процедур, інструментів та ресурсів, що використовуються для планування, контролю та оптимізації логістичних процесів. Він включає в себе організаційну структуру, фінансовий контроль, координацію діяльності та допомогу прийняття рішень.

Організаційна складова механізму означає встановлення відповідних підрозділів та позицій у межах компанії, які відповідають за управління логістичною діяльністю. Це може включати відділ логістики, складу, транспорту, планування, закупівель, контролю якості та інші. Економічна складова механізму передбачає ефективне використання фінансових ресурсів, аналіз та контроль витрат, прибутковості, оптимізацію ланцюга постачання та забезпечення ефективності логістичних процесів.

Аналізуючи сучасне бачення науковців [2] можна визначити кілька основних шляхів удосконалення організаційно-економічного механізму управління логістичною діяльністю підприємства:

1. Впровадження інформаційних технологій: застосування сучасних програмних систем управління логістикою та електронних систем комунікації може значно покращити ефективність логістичних процесів. Автоматизація зберігання, обробки та передачі інформації допомагає зменшити помилки та спрощує процеси планування, контролю та управління.

2. Впровадження принципів ланцюга постачання: співпраця з постачальниками та споживачами у рамках ланцюга постачання дозволяє знизити вартість та час доставки, забезпечувати високий рівень сервісу та підвищувати конкурентоспроможність. Застосування концепції Just-in-Time (логістика на основі потреби) та Vendor-Managed Inventory (управління запасами постачальником) може допомогти оптимізувати ланцюг постачання.

3. Оптимізація складського господарства: ефективне управління запасами, раціональне розташування та організація складських площ, використання модернізованого обладнання та технологій дозволяють зменшити затрати на зберігання та збільшити швидкість обробки та переміщення товарів.

4. Фокус на покупців: розуміння потреб та вимог клієнтів і визначення стратегії, спрямованої на задоволення цих потреб, допомагає вдосконалити логістичну діяльність. Орієнтування на клієнтів передбачає використання ефективних маркетингових досліджень, персоналізацію обслуговування та підвищення якості послуг.

5. Управління ризиками: оцінка та керування ризиками є важливим елементом удосконалення логістичного управління. Аналіз потенційних ризиків, запобігання непередбаченим ситуаціям та впровадження відповідних планів надзвичайних ситуацій допомагають зберегти функціонування логістичної системи.

Кожне підприємство може обрати ті шляхи удосконалення, які найкраще відповідають його особливостям, бізнес-моделі та стратегії. Ефективне управління логістичною діяльністю вимагає постійного удосконалення та пристосування до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Список використаних джерел

1. Іванова М. І. (2015) Принципи як основа наукової методології управління логістикою. *Бізнес-Інформ*. Харків: ХНЕУ, 2015. №11. С. 261–266
2. Керничний Б.Я. (2021) Організаційно-економічний механізм управління транспортно-логістичним обслуговуванням промислового підприємства: дис. ... доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент. Тернопіль, 2021. 293 с.



Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП»	Дата(рік,місяць,число)	за ЄДРПОУ	Коди
Територія	ШЕВЧЕНКІВСЬКИЙ район м. Київ		за КАТОТТГ	2023 04 01
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю		за КОПФГ	45103019
Вид економічної діяльності	Неспеціалізована оптова торгівля		за КВЕД	UA80000000001078669
Середня кількість працівників, осіб	3			240
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком			46.90
Адреса, телефон	вулиця Глибочицька, буд. 13/1, оф. 2, м. КИЇВ, 04052, УКРАЇНА			-

1.Баланс на 31 березня 2023 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	-	-
первісна вартість	1011	-	-
знос	1012	(-)	(-)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	-
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	-	1 206,7
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	1 543,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	170,7
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	117,8
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	7,1
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	1,1	679,5
Усього за розділом II	1195	1,1	3 725,7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	1,1	3 725,7

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 000,0	1 000,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	138,4
Неоплачений капітал	1425	(1 000,0)	(-)
Усього за розділом I	1495	-	1 138,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1,1	2 365,2
розрахунками з бюджетом	1620	-	30,3
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	30,3
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	191,8
Усього за розділом III	1695	1,1	2 587,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	1,1	3 725,7

2. Звіт про фінансові результати
за I Квартал 2023 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 061,8	-
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	5 061,8	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 593,8)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(262,6)	(-)
Інші витрати	2270	(36,7)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(4 893,1)	(-)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	168,7	-
Податок на прибуток	2300	(30,3)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	138,4	-

Керівник

Головний бухгалтер

_____ (підпис)

_____ (підпис)

ЕП Баутін
Олексій
Сергійович

Баутін Олексій Сергійович

_____ (ініціали, прізвище)

_____ (ініціали, прізвище)

[†] Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад



Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди		
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ГЛАС ІНДАСТРІ ГРУП»	за ЄДРПОУ	2023	07	01
Територія <u>Київська</u>	за КАТОГТГ 1	45103019		
Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОПФГ	UA80000000001078669		
Вид економічної діяльності <u>Неспеціалізована оптова торгівля</u>	за КВЕД	240		
Середня кількість працівників, осіб <u>4</u>		46.90		
Одиниця виміру: <u>тис. грн. з одним десятковим знаком</u>				
Адреса, телефон <u>вулиця Глибочицька, буд. 13/1, оф. 2, м. КИІВ, 04052, УКРАЇНА</u>				

1.Баланс на 30 червня 2023 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	-	-
первісна вартість	1011	-	-
знос	1012	(-)	(-)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	-
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	-	11 598,7
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	9 351,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	1 295,3
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	1 247,7
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	667,3
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	1,1	183,4
Усього за розділом II	1195	1,1	24 343,7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	1,1	24 343,7

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 000,0	1 000,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	716,5
Неоплачений капітал	1425	(1 000,0)	(-)
Усього за розділом I	1495	-	1 716,5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1,1	7 976,7
розрахунками з бюджетом	1620	-	179,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	126,9
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	14 471,3
Усього за розділом III	1695	1,1	22 627,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	1,1	24 343,7

2. Звіт про фінансові результати
за I Півріччя 2023 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	26 203,3	-
Інші операційні доходи	2120	10,6	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	26 213,9	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(24 004,1)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(927,4)	(-)
Інші витрати	2270	(408,6)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(25 340,1)	(-)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	873,8	-
Податок на прибуток	2300	(157,3)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	716,5	-

Керівник _____
(підпис)

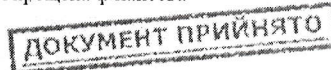
Головний бухгалтер _____
(підпис)

ЕП Баутін
Олексій
Сергійович
Баутін Олексій Сергійович

(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад



Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП»	Дата (рік, місяць, число)	за ЄДРПОУ	Коди
Територія	Київська		за КАТОТТГ	2023 10 01
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю		за КОПФГ	45103019
Вид економічної діяльності	Неспеціалізована оптова торгівля		за КВЕД	UA80000000001078669
Середня кількість працівників, осіб	4			240
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком			46.90
Адреса, телефон	вулиця Глибочицька, буд. 13/1, оф. 2, м. КИЇВ, 04052, УКРАЇНА			

1. Баланс на 30 вересня 2023 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	-	-
первісна вартість	1011	-	-
знос	1012	(-)	(-)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	-
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	-	18 224,9
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	19 075,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	1 164,8
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	14,6
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	1,1	12 150,7
Усього за розділом II	1195	1,1	50 630,1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	1,1	50 630,1

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 000,0	1 000,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	2 789,1
Неоплачений капітал	1425	(1 000,0)	(-)
Усього за розділом I	1495	-	3 789,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1,1	33 428,6
розрахунками з бюджетом	1620	-	895,8
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	581,8
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	12 516,6
Усього за розділом III	1695	1,1	46 841,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	1,1	50 630,1

2. Звіт про фінансові результати
за 9 Місяців 2023 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	101 486,6	-
Інші операційні доходи	2120	555,8	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	102 042,4	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(94 810,0)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(2 612,3)	(-)
Інші витрати	2270	(1 218,8)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(98 641,1)	(-)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	3 401,3	-
Податок на прибуток	2300	(612,2)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	2 789,1	-

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

ЕП Баутін
Олексій
Сергійович

Баутін Олексій Сергійович

(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

РЕЦЕНЗІЯ
на кваліфікаційну роботу ступеня магістр

студента Баутіна Олексія Сергійовича
академічної групи 073м-22-1
спеціальності 073 Менеджмент
за освітньо-професійною програмою Менеджмент організацій і
логістика

на тему Формування організаційно – економічного механізму
управління логістичною діяльністю підприємства (за матеріалами
ТОВ "ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП")

В роботі висвітлено актуальну проблему розвитку логістичної діяльності підприємства, формування організаційно-економічного механізму управління нею. В процесі аналізу тематики використано достатню кількість наукових та навчальних джерел, що дало змогу 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 не суттєві недоліки, які незначно впливають на загальну оцінку роботи

В цілому кваліфікаційна робота студентf групи 073м-22-12 Баутіна О.С. заслуговує оцінки відмінно, 90 балів і може бути рекомендована до захисту в ЕК за спеціальністю Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і логістика.

Рецензент:

ВІДГУК
на кваліфікаційну роботу ступеня магістр

студента Баутіна Олексія Сергійовича
академічної групи 073м-22-1
спеціальності 073 Менеджмент
за освітньо-професійною програмою Менеджмент організацій і логістика

на тему Формування організаційно – економічного механізму управління логістичною діяльністю підприємства (за матеріалами ТОВ "ГЛАСС ІНДАСТРІ ГРУП")

Актуальність роботи зумовлена сучасним станом ринкового середовища, яке характеризується досить високим рівнем нестабільності і наявністю значної кількості ризиків діяльності. Тому питання побудови ефективного організаційно-економічного механізму управління логістичної діяльності підприємств, які є імпортерами продукції з подальшою її реалізацією на внутрішньому ринку є насущною проблемою їх менеджменту.

Матеріали роботи та отримані результати характеризують наявність спеціалізованих концептуальних знань на рівні новітніх досягнень але має певні недоліки з позиції критичного осмислення проблем у професійній діяльності та на межі предметних галузей

В процесі роботи Баутін О.С. показав уміння застосовувати знання в практичній діяльності, але має не грубі помилки та описки у викладенні теоретичних матеріалів з логістики.

Студент відмінно володіє проблематикою галузі.

Мова зрозуміла, правильна та логічна. Демонструє наявність логічних власних суджень, доречної аргументації та її відповідності відстоюваним положенням, а також здатність робити висновки та формулювати пропозиції. Має доречну стратегію комунікації з незначними хибами.

Баутін О.С. упевнено володіє компетенціями автономності та відповідальності з незначними хибами щодо належного рівня фундаментальних знань та сформованості загально навчальних умінь і навичок

Оцінка роботи відмінно, 90 балів

Керівник кваліфікаційної роботи
д.е.н., професор

_____ Олена ТРИФОНОВА