

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ  
Кафедра менеджменту та адміністрування

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

Формування системи логістичного забезпечення діяльності підприємства  
(на прикладі ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький)

Назва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент

Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Бізнес-адміністрування

Назва

Шифр ДРБА. 022295.17 ПЗ

Виконав студент 2 курсу, група БАМ-22-1 Олексій МАРТИНЮК

Шифр

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник д.е.н., проф Євгеній РУДНІЧЕНКО

Науковий ступінь, звання

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер Олена КОСПЮК

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту та адміністрування Ніла ТЮРІНА

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

\_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

Хмельницький 2023

## ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризмуКафедра менеджменту та адмініструванняРівень вищої освіти другий (магістерський)Галузь знань 07 Управління та адмініструванняСпеціальність 073 Менеджмент

шифр і назва

шифр і назва

Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ  
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ**Мартинюк Олексій Вікторович

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема Формування системи логістичного забезпечення діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький)

керівник роботи Рудніченко Євгеній Миколайович, д.е.н., проф.

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 15 серпня 2023 р. № 30 дод. 172. Строк подання студентом роботи на кафедру 14 грудня 2023 р.3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні засади формування системи логістичного забезпечення діяльності підприємства 2. Аналіз фінансового стану та логістичної діяльності ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький 3. Удосконалення процесів логістичного забезпечення діяльності ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Історичні передумови виникнення логістики як наукового напрямку 2. Тракткування поняття «логістика» в різних літературних джерелах 3. Логістична система у розрізі основних складових підприємства 4. Техніко-економічні показники ТОВ «Мрія забудовника» у 2020 – 2022 роках 5. Структурна схема функціонування логістичних потоківТОВ «Мрія забудовника» 6. Специфіка інформаційного обміну пов'язаного із логістичними операціями у ERP 7. Загальний економічний ефект (Еф) від реалізації заходу «Удосконалення процесів виконання замовлень клієнтів за рахунок координації логістичної діяльності ТОВ «Мрія забудовника» 8. Рекомендації щодо удосконалення процесів логістичного забезпечення діяльності ТОВ «Мрія забудовника»

## 6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Рудніченко Є.М., професор		
2. Дослідницько-аналітичний	Рудніченко Є.М., професор		
3. Проектно-рекомендаційний	Рудніченко Є.М., професор		
4. Нормоконтроль	Косіюк О.М., ст..викл. каф. МА		

7. Дата видачі завдання 1 вересня 2023 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	вересень 2023	
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2023	
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	вересень 2023	
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2023	
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	вересень 2023	
6.	Підготовка першого розділу	вересень 2023	
7.	Підготовка другого розділу	жовтень 2023	
8.	Підготовка третього розділу	листопад 2023	
9.	Підготовка висновків	листопад 2023	
10.	Здача науковому керівнику	листопад 2023	
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	листопад 2023	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	листопад 2023	
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	грудень 2023	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2023	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2023	
16.	Захист дипломної роботи	грудень 2023	

Студент

\_\_\_\_\_

Підпис

\_\_\_\_\_

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

Підпис

\_\_\_\_\_

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## АНОТАЦІЯ

Мартинюк О.В. Формування системи логістичного забезпечення діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький). Керівник роботи – д.е.н., професор Рудніченко Є.М. Дипломна робота магістра: 69 с., 16 рисунків, 16 таблиць, 40 джерел посилання.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** ЛОГІСТИКА, КОМПЛЕКС ЛОГІСТИКИ, ЛОГІСТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА, ПОСТАЧАННЯ, ЗАКУПІВЛІ.

Розглянуто теоретичні засади формування системи логістичного забезпечення діяльності підприємства, зокрема розкрито економічну сутність системи логістичного забезпечення, складові системи логістичного забезпечення та оцінювання ефективності логістичного забезпечення підприємства.

З метою дослідження фінансово стану та логістичної діяльності ТОВ «Мрія забудовника» проведено аналіз діяльності, балансу та фінансових коефіцієнтів, здійснено аналіз логістичної діяльності товариства.

У третьому розділі наведено рекомендації щодо вдосконалення процесів логістичного забезпечення ТОВ «Мрія забудовника», зокрема рекомендовано впровадження автоматизації бізнес-процесів логістичного забезпечення, удосконалення процесів виконання замовлень клієнтів за рахунок координації логістичної діяльності та формування мотиваційної складової функціонування логістичного відділу.

## ЗМІСТ

	с.
ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Економічна сутність системи логістичного забезпечення	8
1.2 Складові системи логістичного забезпечення підприємства	14
1.3 Оцінювання ефективності логістичного забезпечення підприємства	18
Висновки до розділу 1	25
2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО СТАНУ ТА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МРІЯ ЗАБУДОВНИКА», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ	26
2.1 Аналіз діяльності ТОВ «Мрія забудовника»	26
2.2 Аналіз балансу та фінансових коефіцієнтів ТОВ «Мрія забудовника»	30
2.3 Аналіз логістичної діяльності ТОВ «Мрія забудовника»	38
Висновки до розділу 2	43
3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МРІЯ ЗАБУДОВНИКА», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ	44
3.1 Впровадження автоматизації бізнес-процесів логістичного забезпечення діяльності ТОВ «Мрія забудовника»	44
3.2 Удосконалення процесів виконання замовлень клієнтів за рахунок координації логістичної діяльності ТОВ «Мрія забудовника»	50
3.3 Формування мотиваційної складової функціонування логістичного відділу ТОВ «Мрія забудовника»	57
Висновки до розділу 3	63
ВИСНОВКИ	64
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	66

## ВСТУП

Для більшості промислових підприємств питання пошуку резервів зменшення собівартості продукції є актуальним у всі часи, а логістична діяльність може суттєво впливати на процеси формування вартості сировини, матеріалів та інших комплектуючих. Саме тому оптимізація логістичних процесів та пошук резервів зменшення логістичних витрат є актуальною темою для наукових досліджень, у тому числі і на магістерському рівні.

Окремо необхідно підкреслити важливість налагодження логістичних процесів при взаємодії з покупцями продукції, оскільки від якісного забезпечення потреб клієнтів залежить і якість співпраці та обсяги замовлень у середньостроковій перспективі. Також логістичні процеси включаються у обов'язковий блок практично всіх систем автоматизації бізнес-процесів, при цьому потребують ідентифікації специфічні логістичні операції у межах кожного конкретного суб'єкта господарювання. Окремо виникає питання ефективного розподілу повноважень між підрозділами підприємства, які дотичні до реалізації процесів логістичного обслуговування клієнтів. Для менеджменту підприємств доволі складно зменшити кількість конфліктів у процесі розподілу додаткових функцій між підрозділами, що потребує виважених управлінських рішень та удосконалення логістичної системи суб'єкта господарювання в цілому.

Питаннями логістичного забезпечення діяльності підприємств займаються і займались такі науковці, як: Агеев Є., Крикавський Є., Кальченко А., Назарчук Т., Окландер М. та інші. Однак в сучасних умовах активних військових дій, виникає низка нових проблем, які потребують вирішення, що обумовлює необхідність подальших наукових розробок у контексті удосконалення функціонування логістичної системи підприємства та відповідальних підрозділів зокрема.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є ґрунтовний аналіз теоретико-методичних основ і формування практичних рекомендацій щодо удосконалення процесів логістичного забезпечення діяльності ТДВ «Мрія забудовника».

Для досягнення визначеної мети у дипломній роботі магістра поставлені та вирішені наступні завдання:

- а) розроблено пропозиції щодо впровадження автоматизації бізнес-процесів логістичного забезпечення діяльності товариства;
- б) сформовано рекомендації щодо удосконалення процесів виконання замовлень клієнтів за рахунок координації логістичної діяльності товариства;
- в) сформовано пропозиції щодо удосконалення мотиваційної складової функціонування логістичного відділу товариства.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи магістра є ТДВ «Мрія забудовника».

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи магістра є процеси логістичного забезпечення діяльності ТДВ «Мрія забудовника».

Методологічною базою дипломної роботи магістра є сукупність наукових методів системного аналізу, наукових методів теоретичного та емпіричного дослідження, загальновідомих методів управління проектами, методи графічного представлення результатів дослідження, методи аналізу і синтезу та інші.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи магістра є праці вітчизняних та зарубіжних науковців з питань управління логістичною діяльністю та управління бізнес-процесами; законодавчі акти Верховної Ради України; постанови і розпорядження Кабінету Міністрів України; статистичні дані Державного комітету статистики України; офіційний сайт та звітність ТДВ «Мрія забудовника».

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Економічна сутність логістичного забезпечення

Логістика як науковий напрям виникла з давніх часів, зокрема з часів Давнього Китаю, і пов'язаний з розвитком торгівлі, війн, транспорту та управління ресурсами. Слід зазначити, що більшість дослідників сходяться у тому, що походження самого слова «логістика» походить від Стародавньої Греції. Для давніх греків логістика являла «логістичне мистецтво» або «мистецтво міркування, обчислення» [2, 7, 9, 29]. У Стародавньому Римі та Греції приділялася значна увага постачання, транспортуванню товарів та управління запасами. Военні походи та торгівля вимагали систематизації логістичних процесів. Історичні передумови виникнення логістики як наукового напрямку [1, 18, 21, 29] наведено на рис. 1.1.

Логістика розвивалася у різних напрямках, зокрема:

- а) промисловості – розвиток промисловості призвів до необхідності удосконалення технік транспортування, складського господарства та управління запасами для оптимізації процесів виробництва та доставки товарів;
- б) військових операціях – потреби армії у постачанні та управлінні ресурсами під час війни також сприяли розвитку логістики;
- в) транспортуванні – з розвитком транспортних засобів, включаючи залізницю, автомобільний транспорт, морські та повітряні перевезення, логістика отримала можливість прискорити та поліпшити постачання та доставку товарів;
- г) інформаційних технологіях – з появою та розвитком комп'ютерів, програмного забезпечення та систем управління запасами зростає ефективність управління ланцюгами постачання та ресурсами.

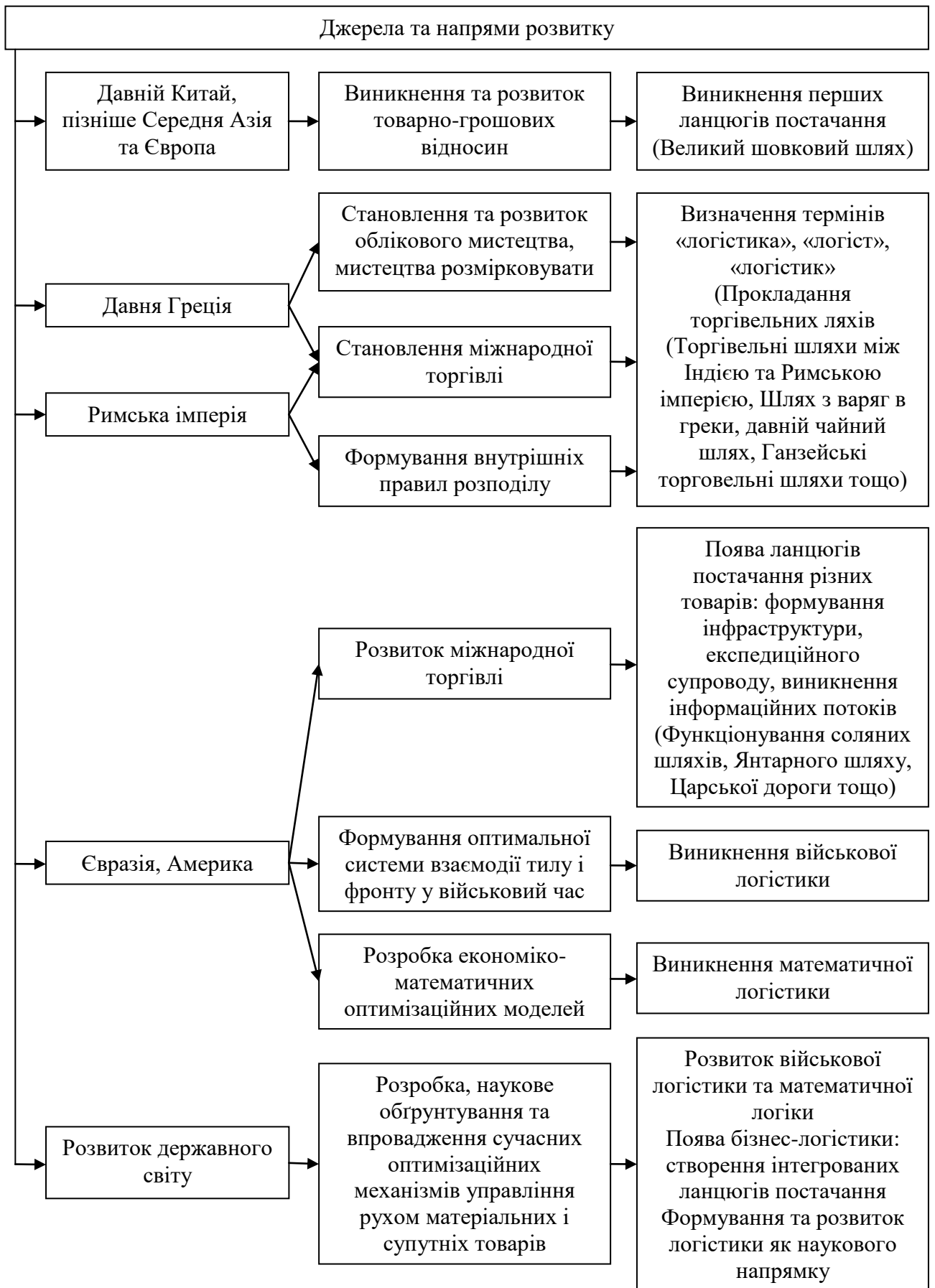


Рисунок 1.1 – Історичні передумови виникнення логістики як наукового напрямку

Історичні передумови утворили основу для розвитку логістики як науки та практики, спрямованої на оптимізацію процесів постачання, транспортування, складування та управління ресурсами для ефективного функціонування бізнесу та інших організацій.

Термін «логістика», відомий ще до початку нинішнього століття лише вузькому колу фахівців, отримує сьогодні широке поширення. Основна причина цього явища полягає в тому, що поняття почало використовуватися в економіці.

Трактування поняття «логістики» в різних літературних джерелах наводиться по різному, узагальнення цих визначень наведено на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Трактування поняття «логістики» в різних літературних джерелах [2, 3, 6, 11, 19, 38, 39]

Логістика – це комплексна система планування, координації та контролю різних процесів, пов'язаних з управлінням потоками матеріальних ресурсів, товарів, послуг та інформації від постачання до кінцевого споживача. Основна мета логістики полягає у забезпеченні оптимальної та ефективної роботи

ланцюга постачання для задоволення потреб споживачів і максимізації прибутковості.

Існуючі підходи до визначення поняття «логістика» наведено на рис. 1.3.

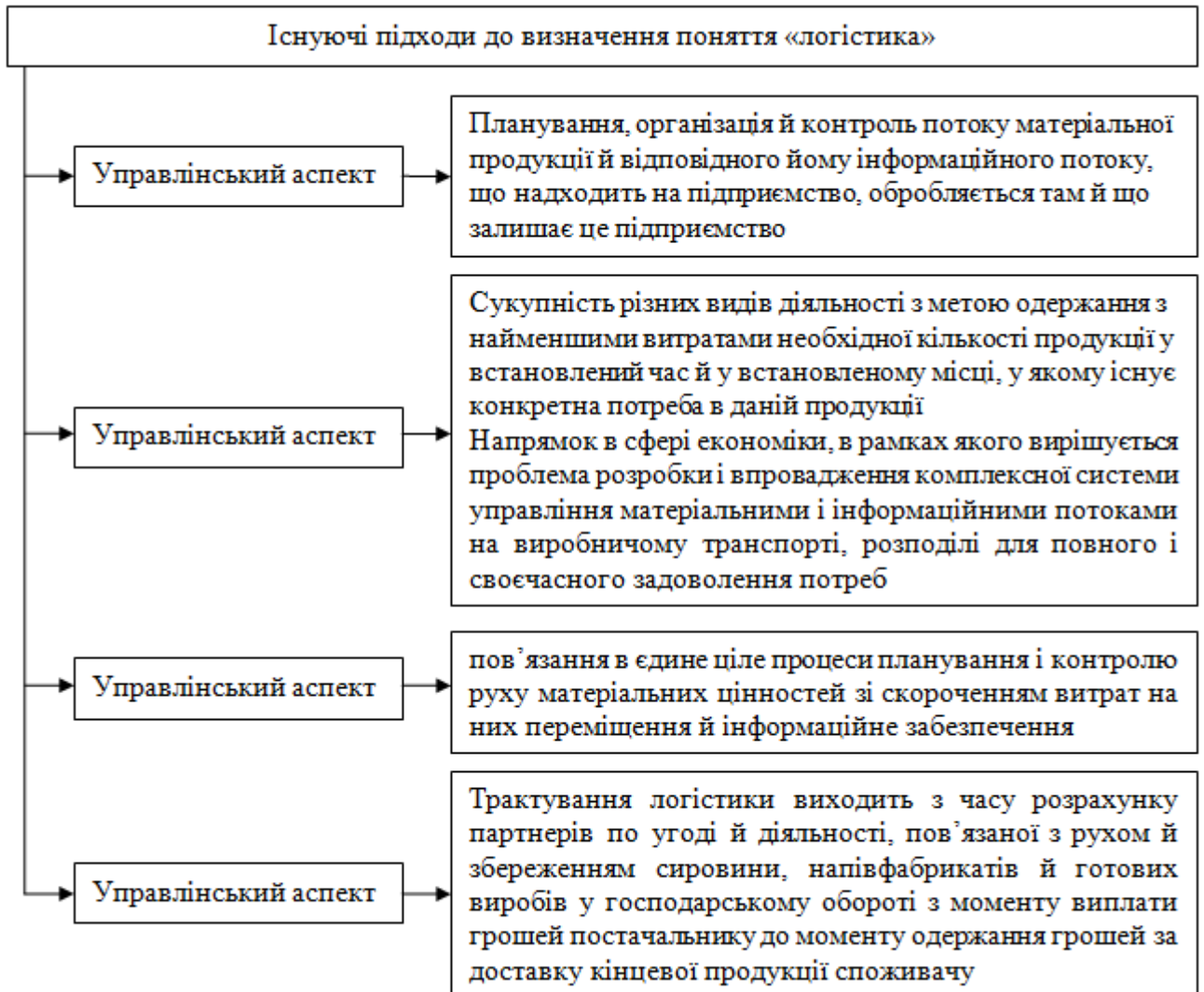


Рисунок 1.3 – Існуючі підходи до визначення поняття «логістика»

Метою логістики є максимізація ефективності всіх процесів у ланцюгу постачання, починаючи від постачальників сировини до кінцевого споживача. Мету логістики досить часто пов'язують із «7 правил логістики», «7R» або «комплексом логістики» (рис. 1.4) [13].

«Комплекс логістики» включає [10, 15, 20, 18, 34, 37]:

а) потрібний продукт – товар, який був виготовлений чи закуплений, має відповідати попиту ринку або потребам споживачів. Це означає, що продукт

повинен відповідати очікуванням споживачів щодо якості, ціни, функціональності та інших характеристик. Для логістики «потрібний продукт» також означає, що товар повинен бути наявним у правильному місці та часі, готовим для доставки або продажу відповідно до попиту;

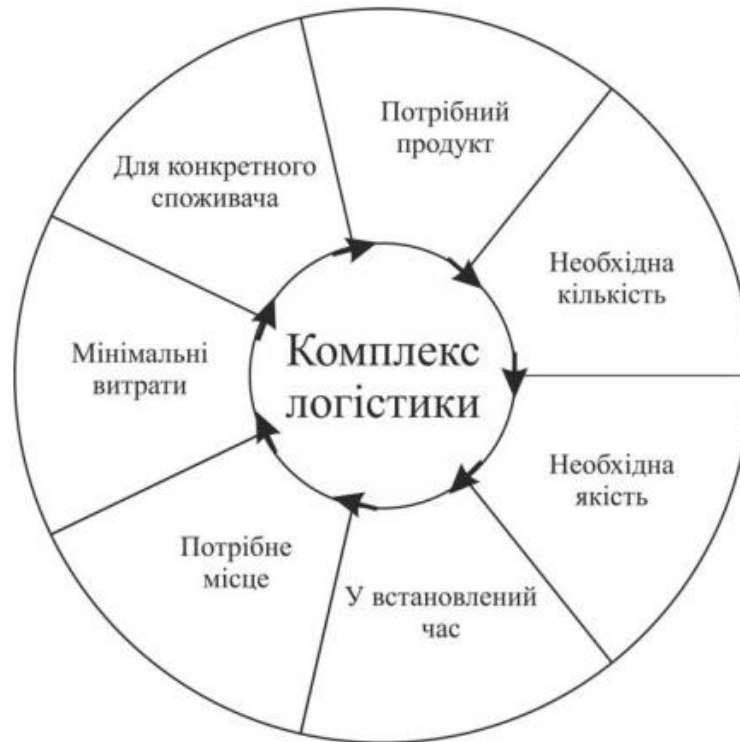


Рисунок 1.4 – «Комплекс логістики» [13]

б) необхідна кількість – вказує на оптимальний або необхідний обсяг товарів чи матеріалів, які потрібно мати на складі або в наявності для задоволення попиту або виконання певного замовлення без зайвих запасів;

в) необхідна якість – товар, що поставляється споживачам має належної якості (уникнення дефіциту та надмірних запасів на складі);

г) встановлений час – це доставка товарів чи послуг у визначений термін, відповідно до запитів споживачів чи графіка поставок;

д) потрібне місце – це розташування товарів чи продукції у відповідних місцях, щоб забезпечити швидку та ефективну доставку;

е) оптимальні витрати – це передбачає забезпечення оптимальної вартості товару для споживачі, ураховуючи якість та ефективність логістичних

процесів;

ж) конкретний споживач – це означає, що товар має орієнтуватися на конкурентного споживача, тобто бути під лаштований під його запити та потреби.

Для більш детального аналізу розглянемо сутність поняття «логістична діяльність» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Сутність поняття «логістична діяльність»

Автор, джерело	Визначення
Баришева Н. В., Ніколаєва О. Г. [4]	«процес формування стратегії, планування, управління і контролю за переміщенням і складуванням сировини, матеріалів, виробничих запасів, готових виробів та формуванням інформації від пункту виникнення до пункту використання (споживання) з метою найефективнішого пристосування та задоволення потреб споживача»
Герелиця Н. Є. [11]	«цілеспрямований вплив на просторово-часове балансування бізнес-процесів, пов'язаних з формуванням потоків матеріальних і нематеріальних цінностей, метою якого є ефект синергізму, що проявляється в чистому грошовому потоці підприємства»
Гришина Н. В., Гришина Л. О., Звіришина І. М. [14]	«замкнений управлінський цикл, який постійно повторюється та циклічний процес структурного, процесного та функціонального підходів, які тісно пов'язані між собою»
Ковальська Л. Л. (ред.) [24]	«сукупність логістичних рішень і методів їх прийняття»
Макаренко Н. О., Дем'яненко О. М. [25]	«спосіб організації діяльності підприємства, що ґрунтується на принципах логістики, а також характеризується системним комплексним управлінням матеріальними, кадровими, інформаційними та фінансовими потоками для досягнення синергічного ефекту з метою задоволення потреб підприємства та споживчих запитів з мінімальними часовими та ресурсними витратами»
Окландер М. А. [28]	«організаційно-управлінський механізм координації, який дає змогу досягти ефекту завдяки чіткій злагодженості в діях спеціалістів різноманітних служб, які беруть участь в управлінні матеріальним потоком»
Поканевич Ю. В. [33]	«специфічний вид діяльності, який відокремлює його від інших видів; вплив відповідного суб'єкту управління на його об'єкти виступає основною формою логістичного управління; вид діяльності, який здійснюється постійно в часі і просторі»

Логістичне забезпечення є запорукою логістичної діяльності, і передбачає виконання різних функцій. Під логістичним забезпеченням варто розуміти комплекс операцій та заходів, спрямованих на організацію та забезпечення ефективного функціонування логістичних процесів в організаціях.

## 1.2 Складові системи логістичного забезпечення підприємства

Система логістичного забезпечення – це комплекс організаційних та функціональних компонентів, спрямованих на оптимізацію та управління логістичними процесами в межах підприємства. Ефективна система логістичного забезпечення допомагає підприємствам знижувати витрати, підвищувати якість, забезпечувати надійність поставок та підтримувати конкурентоспроможність на ринку. Логістична система у розрізі основних складових підприємства представлена на рис. 1.5.



Рисунок 1.5 – Логістична система у розрізі основних складових підприємства

[22]

Логістична система базується на організаційній управлінській підсистемі

та інформаційній підсистемі. Основні функціональні підсистеми логістичного забезпечення представлені на рис. 1.6.

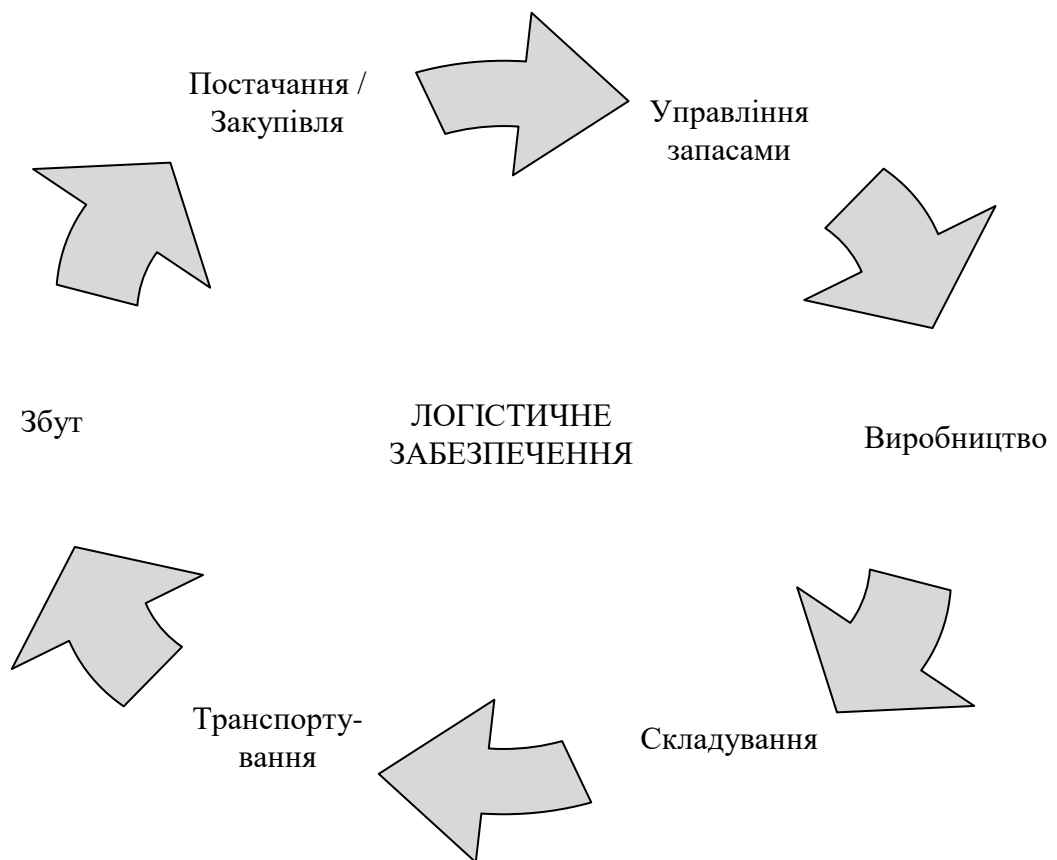


Рисунок 1.6 – Основні функціональні підсистеми логістичного забезпечення

Логістичне забезпечення включає весь комплекс операцій та заходів, що забезпечують функціонування логістичної системи організації, зокрема:

а) постачання / закупівля – передбачає придбання необхідних товарів, послуг, матеріалів або ресурсів для підтримки операцій підприємства, і включає:

б) оцінку потреб підприємства у різних матеріалах, товарах чи послугах; пошук постачальників; переговори та укладання угод; замовлення та поставку; контроль придбаних товарів, послуг, матеріалів або ресурсів; управління відносинами з постачальниками;

в) управління запасами – це комплекс стратегій, методів та процедур, спрямованих на ефективний контроль та оптимізацію обсягів запасів, що

необхідні для виробничого процесу, і включає: оптимізацію рівня запасів; управління поповненням необхідною кількістю запасів; класифікацію запасів; методи управління запасами; інвентаризацію та контроль.

г) виробництво – це процес перетворення сировинних матеріалів, компонентів або ресурсів у готові товари чи послуги, який включає: планування виробництва; виробничий процес; контроль якості виготовленої продукції та надання послуг; упаковка та готовність до доставки; управління виробництвом; підтримка та обслуговування виробничого процесу;

д) складування – це процес зберігання товарів чи матеріалів до моменту їх подальшого використання або продажу, який включає: прийом товарів з виробництва; маркування, ідентифікацію та класифікацію товарів для подальшого зберігання; організацію простору; організацію простору для зберігання; систему управління запасами; зберігання та безпеку; відвантаження;

е) транспортування – це процес переміщення товарів з одного місця до іншого, і включає: вибір виду транспорту; вибір маршруту транспортування; підготовку вантажу; відвантаження та перевезення; відстеження та контроль; розвантаження та прийом; документальне оформлення;

ж) збут – охоплює ряд дій та стратегій, спрямованих на реалізацію товарів чи послуг, впровадження їх на ринку та задоволення потреб споживачів, і включає: дослідження ринку (переважно потреби та запити споживачів); створення стратегії збуту; стимулювання збуту (маркетингові заходи); реалізацію продукції; обслуговування клієнтів; аналіз результатів.

Логістичне забезпечення реалізується за рахунок ефективного управління матеріальними та інформаційними потоками, і передбачає оптимізацію руху матеріальних та інформаційних потоків вздовж усього ланцюга постачання з метою мінімізації затрат, забезпечення якості та дотримання встановлених термінів.

Внутрішньовиробничі логістичні системи поділяються на «штовхаючі» та «тягнучі» (рис. 1.7).

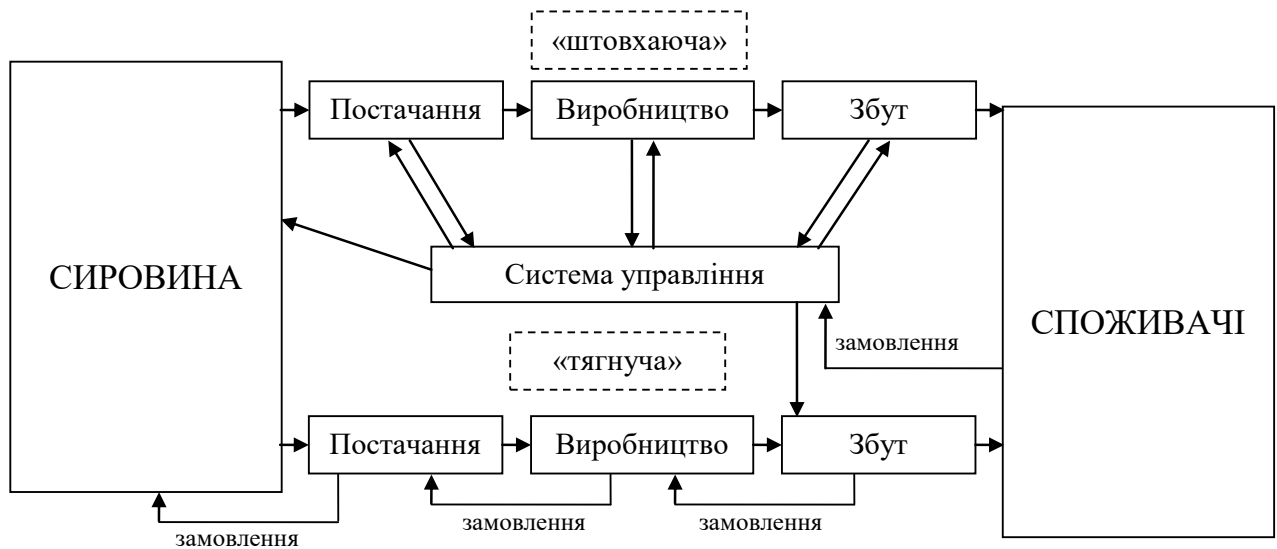


Рисунок 1.7 – «Штовхаюча» та «тягнуча» внутрішньовиробнича логістична система

«Штовхаюча» система – це система, що базується на передбаченні попиту і виробництва продуктів на підставі оцінки прогнозів чи прогнозних моделей безпосередньо перед їх фактичним попитом на ринку. Продукція «штовхається» уперед в ланцюгу постачання до тих пір, поки не буде попиту на продукцію. До основних переваг «штовхаючої» системи належать: простота управління запасами, яке базується на прогнозуванні попиту; стабільність виробництва продуктів, і більше підходить для стандартизованих продуктів; ефективне використання потужностей.

«Тягнуча система» – це система виробництва або постачання товарів тільки після отримання замовлення від клієнта. Тобто продукція «тягнеться» за попитом споживача.

До основних переваг «тягнучої» системи належать: мінімізація запасів, оскільки виробництво чи постачання товарів відбувається лише відповідно до фактичного попиту; більша гнучкість, оскільки виробництво або постачання є відповіддю на реальні замовлення; зменшення витрат на зберігання, оскільки товари не залишаються на складі на тривалий час; врахування попиту, зокрема реальні потреби споживачів; ефективне управління виробництвом.

### 1.3 Оцінювання ефективності логістичного забезпечення підприємства

Проведення оцінювання логістичного забезпечення підприємства необхідно проводити за функціональними складовими, зокрема: постачання / закупівля, управління запасами, виробництво, складування, транспортування, збут та обслуговування. Для початку наведемо основні показники, що дозволяють оцінити постачання / закупівлі (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Основні показники, що дозволяють оцінити постачання / закупівлі підприємства [16, 21, 27, 30, 31, 32, 35, 40]

Показники	Характеристика
Економічний розмір замовлення ( $EOQ$ )	$EOQ = \sqrt{\frac{2 \times C_o \times P_{річ}}{C_i \times U}}$ де $C_o$ – витрати на виконання замовлення $C_i$ – ціна закупівлі од. товару $P_{річ}$ – річний обсяг реалізації $U$ – частка витрат на зберігання од. товару в ціні
Оптимальний розмір замовлення ( $S_{opt}$ )	$EOQ = \sqrt{\frac{2 \times Q \times B_{зamn}}{B_{зак} \times B_{збн} \times T}}$ де $Q$ – вага сировини, запасів тощо у т., що надійшли на склад (або реалізованих зі складу) за період $T$ $B_{зак}$ – закупівельна вартість товару $B_{зamn}$ – питомі витрати на створення запасів $B_{збн}$ – питомі витрати на зберігання запасів $T$ – тривалість аналізованого періоду
Середня величина поточного замовлення ( $Z_{сепн}$ )	$Z_{сепн} = \frac{S}{2}$ $S$ – обсяг замовлення
Оптимальний період між поставками ( $t_{opt}$ )	$t_{opt} = \frac{T}{N_{opt}}$ $t_{opt} = \frac{365 \times T}{N_{opt}}$ де $N_{opt}$ – оптимальна величина партії виробництва річна або денна
Розмір партії, що замовляється ( $P_{пар}$ )	$P_{пар} = Z_{макс} - (Z_{ф} - Z_{вз})$ де $Z_{макс}$ – передбачений нормою максимальний запас $Z_{ф}$ – фактичний запас на момент перевірки $Z_{вз}$ – запас, який буде витрачено протягом розміщення та виконання замовлення.

Оцінка постачання та закупівель підприємства є важливою для забезпечення ефективності операцій і оптимізації витрат. Основними показниками, що дозволяють оцінити постачання / закупівлі підприємства є рівень замовлень, що дозволяє встановити оптимальний рівень запасів, який мінімізує загальні витрати, включаючи витрати на утримання запасів та витрати на замовлення. Окрім того, важливо визначити оптимальний період між поставками та розмір партії. Оптимальний період між поставками визначається з урахуванням різних факторів, таких як швидкість продажу товарів, витрати на замовлення та утримання запасів, терміни поставок від постачальників та стратегія управління запасами. Оптимізація розміру партії допомагає знизити витрати на утримання запасів і витрати на замовлення, забезпечуючи при цьому належний рівень запасів для виробництва чи надання послуг.

Далі наведемо основні показники, що дозволяють оцінити управління запасами підприємства, табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Основні показники, що дозволяють оцінити управління запасами підприємства [16, 21, 23, 27, 32, 35, 36]

Показники	Характеристика
1	2
Середній рівень запасів ( $Z_{cp}$ )	$Z_{cp} = \frac{\frac{1}{2}Z_1 + Z_2 + \dots + Z_{n-1} + \frac{1}{2}Z_n}{n-1}$ $Z_{cp} = \frac{Z_{cpi}}{n}$ $Z_{cp} = \frac{\sum Z_i \times T_i}{\sum T_i}$ <p>де <math>Z_i</math> – абсолютні рівні запасів на рівновіддалені дати  <math>n</math> – число всіх членів ряду  <math>Z_{cpi}</math> – запас середній за <math>i</math>-й період інтервального ряду динаміки  <math>T_i</math> – час, протягом якого даний рівень запасів (<math>Z_i</math>) залишався без змін</p>
Швидкість обігу ( $Ш_o$ )	$Ш_o = \frac{O}{Z_{cp}}$ <p>де <math>O</math> – обіг за період</p>
Час обігу запасу ( $T$ )	$T = \frac{Z_{cp} \times t}{O}$ <p>де <math>t</math> – число днів в періоді</p>

## Продовження таблиці 1.3

1	2
Кількість замовлень за період ( $N$ )	$N = \frac{Q}{S}$ де $Q$ – попит на товар за певний період $S$ – розмір замовлення
Витрати пов'язані з розміщенням та отриманням замовлень ( $B_{зам}$ )	$B_{зам} = N \times B_{замп}$ $B_{зам} = \frac{Q}{S} \times B_{замп}$ де $B_{замп}$ – питомі витрати на створення запасів

Управління запасами оцінюється з метою досягнення ряду стратегічних та операційних цілей, зокрема оптимізації запасів, мінімізації ризиків, підвищення ефективності виробництва, оптимізації оборотності капіталу, покращення обслуговування споживачів, мінімізації надмірних запасів. Ці цілі визначають напрямок оцінки та планування управління запасами для оптимізації процесів та результативності підприємства.

Основні показники, що дозволяють оцінити виробничий процес підприємства представлено у табл. 1.4. Оцінка управління виробничим процесом спрямована на досягнення цих цілей шляхом ефективного використання ресурсів, оптимізації процесів та досягнення високої якості продукції або послуг.

Таблиця 1.4 – Основні показники, що дозволяють оцінити виробничий процес підприємства [5, 16, 21, 26, 27, 30, 32, 35, 40]

Показники	Характеристика
1	2
Витрати виробництва на виконання замовлення ( $B_{vi}$ )	$B_{vi} = B_{Pi} + B_{зMi} \times N \rightarrow \min$ де $B_{Pi}$ – річні постійні витрати на виконання замовлення, за $i$ -тою технологією $B_{зMi}$ – змінні витрати на од. продукції, за $i$ -тою технологією $N$ – річне замовлення За допомогою мінімальних витрат виробництва на виконання замовлення здійснюється вибір оптимальної технології
Оптимальна величина партії виробництва ( $N_{опт}$ )	$N_{опт} = \sqrt{\frac{2 \times N \times B_{ПЕР}}{S \times \frac{r}{100}}}$ де $B_{ПЕР}$ – одноразові витрати на переналадження $S$ – вартість од. виробу; $r$ – витрати на зберігання запасів, у % до вартості виробу

## Продовження таблиці 1.4

1	2	
Час обробки замовлення ( $T$ )	Послідовний варіант обробки	$T_x^n = x \times \sum_{i=1}^n t_i$
	Паралельний варіант обробки	$T_{x(P=1)} = (x - P) \times t_{i(\max)} + P \times \sum_{i=1}^n t_i$
	Комбінований варіант обробки	$T_x^n = \sum_{i=1}^n t_i + (x - P) \times \left( \sum_{i=1}^{n1} t_{i(\max)} - \sum_{i=1}^{n2} t_{i(\min)} \right)$
	де $x$ – розміра партії, од. $t_i$ – тривалість окремої операції, хв. $n$ – кількість операцій $P$ – розмір партії, що передається	

Оцінювання витрат виробництва на виконання замовлення дозволяє правильно оцінити вартість виробництва кожного замовлення, планувати виробництво та формувати ціноутворення для максимізації прибутку. Розрахунок оптимального розміру партії виробництва дозволяє ефективно управляти запасами і виробництвом, і дозволяє знизити витрати на утримання запасів і на замовлення, забезпечуючи належний рівень запасів. Ефективне управління часом обробки замовлення є важливим для задоволення потреб клієнтів та збереження їх лояльності.

Основні показники, що дозволяють оцінити процеси складування на підприємстві представлено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Основні показники, що дозволяють оцінити процеси складування на підприємстві [8, 12, 16, 17, 27, 30, 32, 34, 40]

Показники	Характеристика
1	2
Вантажообіг складу ( $B_o$ )	$B_o = \frac{Q}{T}$ де $Q$ – вага сировини, запасів тощо у т., що надійшли на склад (або реалізованих зі складу) за період $T$ $T$ – тривалість періоду часу
Питомий вантажообіг складу ( $B_{on}$ )	$B_n = \frac{B_o}{S_r}$ де $S_r$ – корисна площа складських приміщень

Продовження таблиці 1.5

1	2
Витрати за період складування запасів ( $B_{скзан}$ )	$B_{скзан} = Z_{потср} \times B_{збн} \times B_{зак} \times T$ <p>де <math>Z_{потср}</math> – зміна середньої величини поточного запасу  <math>B_{збн}</math> – питомі витрати на зберігання запасів  <math>B_{зак}</math> – закупівельна вартість товарів  <math>T</math> – тривалість аналізованого періоду</p>
Загальна площа складу ( $S_{заг}$ )	$S_{заг} = S_{ван} + S_{доп} + S_{пр} + S_{ком} + S_{рм} + S_{не} + S_{ве}$ <p>де <math>S_{ван}</math> – вантажна площа складу  <math>S_{доп}</math> – допоміжна площа складу  <math>S_{пр}</math> – площа ділянки прийому  <math>S_{ком}</math> – площа ділянки комплектування  <math>S_{рм}</math> – площа робочих місць складських працівників  <math>S_{не}</math> – площа приймальної експедиції  <math>S_{ве}</math> – площа відправної експедиції</p>
Площа ділянки прийому ( $S_{пр}$ ) та площа ділянки комплектування ( $S_{ком}$ )	$S_{пр} = \frac{P_{ван} \times K_{нер} \times A_2 \times t_{пр}}{D_{роб} \times \eta \times 100}$ $S_{ком} = \frac{P_{відв} \times K_{нер} \times A_3 \times t_{ком}}{D_{роб} \times \eta \times 100}$ <p>де <math>P_{ван}</math> – прогнозне значення річного вантажообігу за прибутком  <math>P_{відв}</math> – прогнозне значення річного вантажообігу по відвантаженню зі складу  <math>D_{роб}</math> – кількість робочих днів складу в плановому періоді  <math>K_{нер}</math> – коефіцієнт нерівномірності замовлення складу, як правило <math>K_{нер}=1,2-1,3</math>  <math>A_2</math> – частка товарів, що проходять через дільницю прийомки складу, %  <math>A_3</math> – частка товарів, що підлягає комплектуванню на складі складу, %  <math>\eta</math> – укрупненні показники розрахованих навантажень на <math>1\text{м}^2</math>  <math>t_{пр}</math> – кількість днів надходження товару на дільницю прийомки  <math>t_{ком}</math> – кількість днів надходження товару на дільницю комплектації</p>
Площа прийомної експедиції ( $S_{пре}$ )	$S_{пре} = \frac{P_{відв} \times t_{не} \times A_4 \times K_{нер}}{D_{роб} \times \eta}$ <p><math>t_{не}</math> – кількість днів протягом яких товар буде знаходитися в прийомній експедиції  <math>A_4</math> – рівень централізованої доставки, тобто частка товарів, що попадає на дільницю навантаження від відправної експедиції  <math>D_{роб}</math> – кількість днів роботи приймальної експедиції за рік (365 днів)</p>

Оцінка процесів складування на підприємстві дозволяє оцінити ефективність використання простору, оптимізувати процеси складування, зменшити витрати, підвищити швидкість обробки замовлення, забезпечити якість та безпеку та цілому покращити управління процеси складування на підприємстві.

Основні показники, що дозволяють оцінити транспортування наведено у табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Основні показники, що дозволяють оцінити транспортування [16, 21, 27, 30, 32, 35, 40]

Показники	Характеристика
Коефіцієнт використання пробігу ( $K_n$ )	$K_n = \frac{P_g}{P_{zag}}$ де $P_g$ – пробіг з вантажем, км. $P_{zag}$ – загальний пробіг, км.
Коефіцієнт використання вантажопідйомності автомобіля статичний ( $K_{всc}$ )	$K_{всc} = \frac{M_\phi}{M_n}$ де $M_\phi$ – фактична маса перевезеного вантажу; $M_n$ – номінальна (можлива) маса, яка могла бути перевезена за наявної вантажопідйомності автомобіля
Коефіцієнт використання вантажопідйомності автомобіля динамічний ( $K_{всd}$ )	$K_{всd} = \frac{B_m}{P_g \times B_n}$ де $B_m$ – вантажообіг транспорту, т./км. $P_g$ – пробіг з вантажем, км. $B_n$ – номінальна вантажопідйомність, т.
Ефективність транспортних витрат ( $E_{me}$ )	$E_{me} = \frac{K_m}{B_m}$ де $K_m$ – кількість виконаних т./км. За певний період часу $B_m$ – транспортні витрати за той самий період
Рівновигідна дальність ( $L_p$ )	$L_p = \frac{PB_{mрп} - PB_{mрк}}{PB_{рyx2} - PB_{рyx1}}$ де $PB_{mрп}$ , $PB_{mрк}$ – питомі витрати на початок та кінець транспортного процесу $PB_{рyx1}$ , $PB_{рyx2}$ – питомі витрати на рухові операції з першого та другого видів транспорту.

Показники, що оцінюють транспортування дозволяють підвищити ефективність управляти логістичними процесами на підприємстві за рахунок оптимізації маршрутів, використовувати вантажопідйомність автомобіля, управляти транспортними витратами. Також, оцінка показників транспортування дозволяє виявити можливості для скорочення часу доставки, що покращує обслуговування клієнтів та забезпечує більш швидкий обіг товарів.

Основні показники, що дозволяють оцінити збут та обслуговування представлені у табл. 1.7.

Таблиця 1.7 – Основні показники, що дозволяють оцінити збут та обслуговування [16, 20, 23, 27, 32, 35, 36]

Показники	Характеристика
Загальний рівень логістичного сервісу ( $\eta$ )	$\eta = \frac{m}{M} \times 100\%$ де $M$ – максимально можливий обсяг сервісу $m$ – фактично представлений обсяг сервісу
Рівень логістичного сервісу, що визначається за виконаними замовленнями ( $\eta$ )	$\eta = \frac{Z_{вик}}{Z_{заг}} \times 100\%$ де $Z_{вик}$ – фактично виконані замовлення $Z_{заг}$ – загальний обсяг замовлень
Рівень логістичного сервісу, що визначається за витраченим часом ( $\eta$ )	$\eta = \frac{\sum_{i=1}^n t_i}{N} \times 100\%$ де $n$ – фактично надано послуг $N$ – максимальна кількість послуг, що може надавати підприємство $t_i$ – час на виконання певної послуги
Витрати на логістику, що припадають на од. товарообігу ( $ЧВ_{лог}$ )	$ЧВ_{лог} = \frac{B_{лог}}{O} \times 100\%$ де $B_{лог}$ – витрати на логістику за період $O$ – обіг за період

Оцінювання збуту на підприємстві дозволяє отримати різноманітну інформацію про ефективність та результативність стратегій збуту, і полягає переважно в оцінюванні логістичного сервісу та товарообігу. Рівень логістичного сервісу дозволяє оцінити якість та ефективність обслуговування споживачів. І включає різні аспекти, такі як доставка товарів, обробка замовлень, складське управління, обслуговування клієнтів та інші логістичні процеси. Витрати на логістику, які припадають на одиницю товарообігу, допомагають оцінити ефективність логістичних процесів у контексті конкретних одиниць товарів або обсягів виробництва.

Оцінювання ефективності логістичного забезпечення підприємства є важливим інструментом для підприємства, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення та оптимізувати стратегії збуту для досягнення більшого успіху на ринку.

## Висновки до розділу 1

Логістика у більшості праць історичного характеру досліджується з позиції забезпечення військової діяльності різних років та епох, так для древніх греків логістика становила «логістичне мистецтво» або «мистецтво міркування, обчислення».

Логістика розвивалася у різних напрямках, а саме: у промисловості (розвиток промисловості призвів до необхідності удосконалення технік транспортування, складського господарства та управління запасами для оптимізації процесів виробництва та доставки товарів); у військових операціях (потреби армії у постачанні та управлінні ресурсами під час війни також сприяли розвитку логістики); у транспортуванні (з розвитком транспортних засобів, включаючи залізницю, автомобільний транспорт, морські та повітряні перевезення, логістика отримала можливість прискорити та поліпшити постачання та доставку товарів); у інформаційних технологіях (з появою та розвитком комп'ютерів, програмного забезпечення та систем управління запасами зростає ефективність управління ланцюгами постачання та ресурсами).

На сьогодні під логістикою розуміють комплексну систему планування, координації та контролю різних процесів, пов'язаних з управлінням потоками матеріальних ресурсів, товарів, послуг та інформації від постачання до кінцевого споживача. При цьому основною метою логістики є забезпечення оптимальної та ефективної роботи ланцюга постачання для задоволення потреб споживачів і максимізації прибутковості бізнес-процесів суб'єктів господарювання.

В сучасних реаліях функціонування вітчизняних підприємств система логістичного забезпечення допомагає їм зменшувати витрати, підвищувати якість обслуговування, забезпечувати надійність постачання покупців та підтримувати високу конкурентоспроможність на ринку.

## 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО СТАНУ ТА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МРІЯ ЗАБУДОВНИКА», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ

### 2.1 Аналіз діяльності ТОВ «Мрія забудовника»

Юридична адреса ТОВ «Мрія забудовника»: 29010, Україна, м. Хмельницький, вул. Чорновола, 31/1.

ТОВ «Мрія Забудовника» реалізовує:

- а) міжкімнатні двері (дерев'яні і МДФ);
- б) дерев'яні вироби: лиштва, плінтус, шпоновані двері, погонаж, рейки, удавані планки, пороги, черенки;
- в) металеві броньовані двері;
- г) дверна фурнітура;
- д) металопластикові конструкції, зокрема двері, вікна, балкони з профілю;
- е) підвіконня, відливи;
- ж) москітні сітки;
- з) гаражні ворота;
- и) сходи металеві, алюмінієві, драбини тощо.

Техніко-економічні показники товариства наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Техніко-економічні показники ТОВ «Мрія забудовника» у 2020 – 2022 роках

№ п/п	Показник	Одиниці виміру	Рік			Темп зміни, %	
			2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	23140,7	24003,7	30198,8	103,73	125,81
2	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	19311,2	19412,6	24694,4	100,53	127,21

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
3	Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	2612,0	16094,8	14771,4	616,19	91,78
4	Середньорічна вартість оборотних фондів	тис. грн	9254,3	17524,9	14692,4	189,37	83,84
5	Середньооблікова чисельність працівників	осіб	25,0	25,0	26,0	100,0	104,0
6	Загальний фонд оплати праці	тис. грн	6080,0	6539,0	6884,0	107,55	105,28
7	Середньорічна продуктивність праці працівників	тис. грн / особу	925,63	960,15	1161,49	103,73	120,97
8	Середньомісячна заробітна плата працівників	грн / особу	20266,67	21796,67	22064,1	107,55	101,23
9	Фондовіддача	грн	8,86	1,49	2,04	16,83	137,08
10	Фондомісткість	грн	0,11	0,67	0,49	594,03	72,95
11	Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0,83	0,81	0,82	96,91	101,11
12	Чистий прибуток	тис. грн	1747,2	810,6	634,4	46,39	78,26
13	Рентабельність діяльності	%	9,05	4,18	2,57	46,15	61,52

Чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Мрія забудовника» зростає, хоча чистий прибуток скорочується, а саме:

а) чистий дохід від реалізації продукції товариства зріс у 2021 році на 3,73% та у 2022 році на 25,81%;

б) чистий прибуток скоротився у 2021 році на 53,61% та у 2022 році на 21,74%.

У ТОВ «Мрія забудовника» відбувається коливання доходів товариства, зокрема інші операційні доходи зростають у 2021 році на 15,88% та зменшуються у 2022 році на 8,95%.

Собівартість реалізованої продукції товариства зросла у 2021 році на 0,53% та у 2022 році на 27,21%. Динаміку собівартості ТОВ «Мрія забудовника» у 2020 – 2022 роках наведено на рис. 2.1.

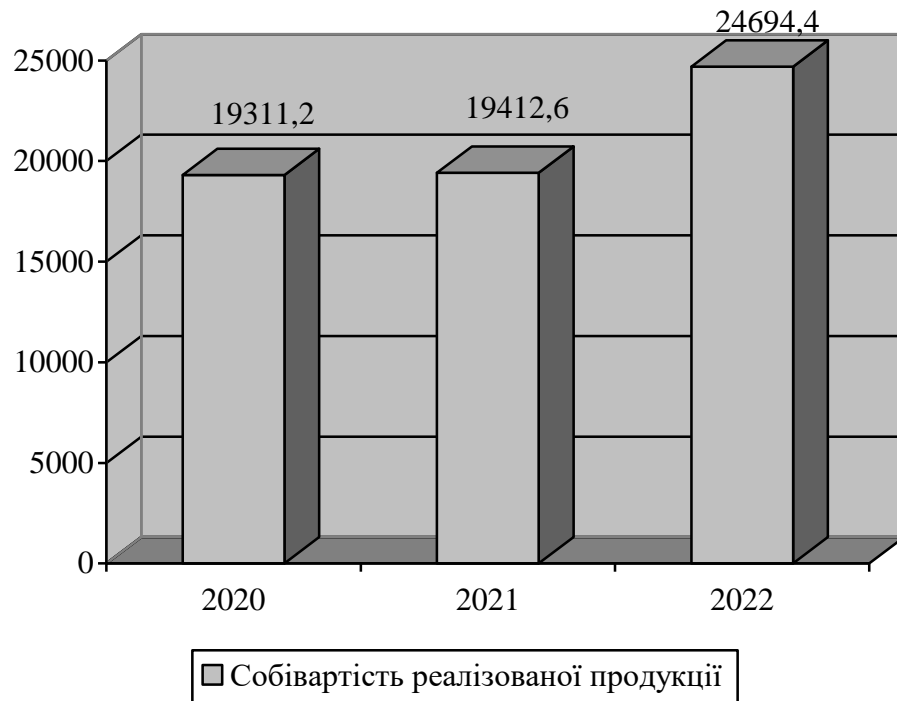


Рисунок 2.1 – Динаміка собівартості ТОВ «Мрія забудовника» у 2020 – 2022 роках, тис.грн

Середньооблікова чисельність працівників зросла у 2022 році на 1 людину.

Загальний фонд оплати праці зростає, і становить у 2020 році – 6080,0 тис.грн, у 2021 році – 6539,0 грн (зростання на 7,55%), у 2022 році – 6884,0 тис.грн (зростання у 2022 році – 5,28%).

З кожним роком зростає середньомісячна заробітна плата працівників, яка становить у 2020 році – 20266,67 грн, у 2021 році – 21796,67 грн (зростання на 7,55%), у 2022 році – 22064,1 грн (зростання у 2022 році – 1,23%).

Середньорічна продуктивність праці працівників становить у 2020 році – 925,63 тис. грн / особу, у 2021 році – 960,15 тис. грн / особу (зростання на 3,73%), у 2022 році – 1161,49 тис. грн / особу (зростання у 2022 році – 20,97%).

Середньорічна вартість основних фондів зростає у 2021 році на 516,19% та зменшується у 2022 році на 8,22% (рис. 2.2).

Середньорічна вартість оборотних фондів зростає у 2021 році на 89,37% та зменшується у 2022 році на 16,16% (рис. 2.2).

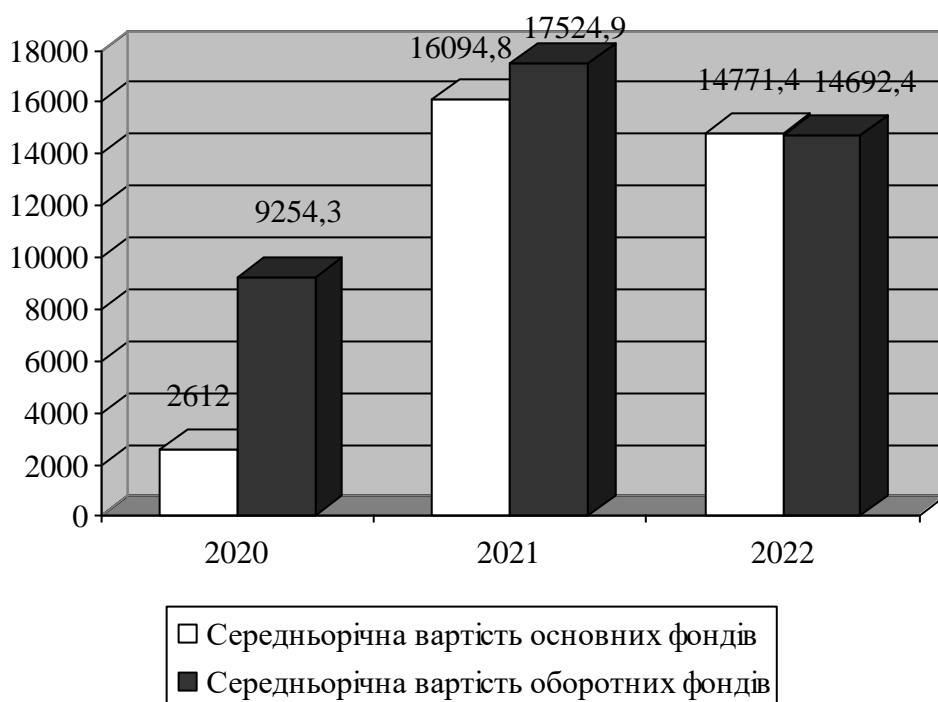


Рисунок 2.2 – Динаміка середньорічної вартості основних та оборотних фондів ТОВ «Мрія забудовника» у 2020 – 2022 роках, тис.грн

Динаміку фондovіддачі та фондомісткості ТОВ «Мрія забудовника» наведено на рис. 2.3.

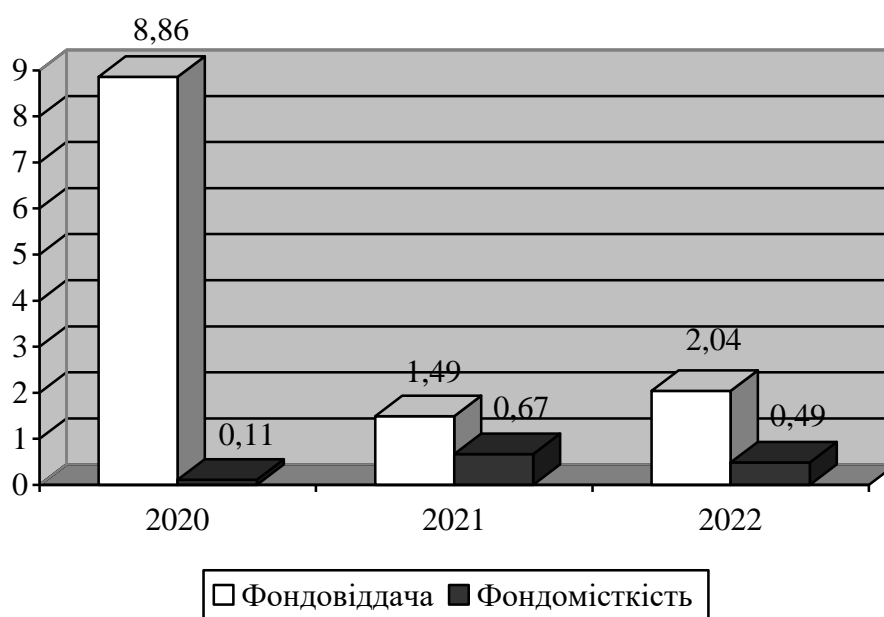


Рисунок 2.3 – Динаміка фондovіддачі та фондомісткості ТОВ «Мрія забудовника» у 2020 – 2022 роках, грн

Фондовіддача становить у 2020 році – 8,86 грн, у 2021 році – 1,49 грн (скорочення на 83,17%), у 2022 році – 2,04 грн (зростання у 2022 році – 37,08%) (рис. 2.3).

Фондомісткість становить у 2020 році – 0,11 грн, у 2021 році – 0,67 грн (скорочення на 494,03%), у 2022 році – 0,49 грн (зменшення у 2022 році – 27,05%) (рис. 2.3).

Витрати на 1 грн реалізованої продукції становлять у 2020 році – 0,83 грн, у 2021 році – 0,81 грн та у 2022 році – 0,82 грн. Рентабельність діяльності становлять у 2020 році – 9,05%, у 2021 році – 4,18% та у 2022 році – 2,57%.

## 2.2 Аналіз балансу та фінансових коефіцієнтів ТОВ «Мрія забудовника»

Аналіз балансу та фінансових коефіцієнтів є важливою складовою фінансового аналізу підприємства. Це допомагає оцінити фінансовий стан підприємства, її платоспроможність, прибутковість та ефективність управління ресурсами. Для початку проведемо аналіз балансу ТОВ «Мрія забудовника». Аналітичний баланс наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналітичний баланс ТОВ «Мрія забудовника» за 2020–2022 роки

Показник	Рік		
	2020	2021	2022
1	2	3	4
<b>Актив</b>			
Нематеріальні активи	92,3	72,5	52,7
Незавершені капітальні інвестиції	3,5	92,9	3,5
Основні засоби	2612	16094,8	14771,4
Довгострокові фінансові інвестиції	2031,3	2106,6	3377,9
Запаси	2562,1	8355,5	7806,9
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	4896	4442,8	4149,4

## Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4
Дебіторська заборгованість з бюджетом	28,2	1230,3	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1225	1801,8	2032,3
Гроші та їх еквіваленти	293,4	663,1	71,3
Витрати майбутніх періодів	9,3	44,5	16,9
Інші оборотні активи	240,3	992,2	615,6
Баланс	13993,4	35897	32897,9
Пасив			
Додатковий капітал	500	500	500
Резервний капітал	125	125	125
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	9813,5	10624,1	11258,5
Довгострокове зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1011,4	15856,5	12695,9
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	0	0	119,8
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги	696,1	2202,8	1910,8
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	235,8	124	250,7
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	50,8	103	92
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	200,4	411,2	352,3
Інші поточні зобов'язання	1360,4	5950,4	5592,9
Баланс	13993,4	35897	32897,9

Для більш детального аналізу діяльності ТОВ «Мрія забудовника» проведемо горизонтальний аналіз балансу за 2020–2022 роки, який представлено у табл. 2.3.

У балансі за більшістю статей відбулося зменшення показників у 2022 році, зокрема у активі балансу зменшилися:

- а) нематеріальні активи скоротилися у 2021 році на 21,5% та у 2022 році а 17,3%;
- б) незавершені капітальні інвестиції скоротилися у 2022 році на 96,2%;
- в) основні засоби скоротилися у 2022 році на 8,2%;
- г) запаси скоротилися у 2022 році на 6,6%;
- д) дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги скоротилися у 2022 році на 6,6%;

Таблиця 2.3 – Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «Мрія забудовника» за 2020–2022 роки

Показник	Зміна			
	Абсолютна 2021-2020	Відносна, % 2021/2020×100	Абсолютна 2022-2021	Відносна, % 2022/2021×100
<b>Актив</b>				
Нематеріальні активи	-19,8	78,5	-19,8	72,7
Незавершені капітальні інвестиції	89,4	2654,3	-89,4	3,8
Основні засоби	13482,8	616,2	-1323,4	91,8
Довгострокові фінансові інвестиції	75,3	103,7	1271,3	160,3
Запаси	5793,4	326,1	-548,6	93,4
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	-453,2	90,7	-293,4	93,4
Дебіторська заборгованість з бюджетом	1202,1	4362,8	-1230,3	0,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	576,8	147,1	230,5	112,8
Гроші та їх еквіваленти	369,7	226,0	-591,8	10,8
Витрати майбутніх періодів	35,2	478,5	-27,6	38,0
Інші оборотні активи	751,9	412,9	-376,6	62,0
Баланс	21903,6	256,5	-2999,1	91,6
<b>Пасив</b>				
Додатковий капітал	0	100,0	0,0	100,0
Резервний капітал	0	100,0	0,0	100,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	810,6	108,3	634,4	106,0
Короткострокові кредити банку	14845,1	1567,8	-3160,6	80,1
Довгострокові забезпечення	0	–	119,8	–
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги	1506,7	316,4	-292,0	86,7
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	-111,8	52,6	126,7	202,2
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	52,2	202,8	-11,0	89,3
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	210,8	205,2	-58,9	85,7
Інші поточні зобов'язання	4590,0	437,4	-357,5	94,0
Баланс	21903,6	256,5	-2999,1	91,6

е) гроші та їх еквіваленти скоротилися у 2022 році на 89,2%;

ж) витрати майбутніх періодів скоротилися у 2022 році на 62,0%;

з) інші оборотні активи скоротилися у 2022 році на 38,0%.

У структурі пасиву зменшилися показники за наступними статтями:

а) короткострокові кредити банку скоротилися у 2022 році на 19,9%;

б) поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги скоротилися у 2022 році на 13,3%;

в) поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування скоротилися у 2022 році на 10,7%;

г) поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці скоротилися у 2022 році на 14,3%;

д) інші поточні зобов'язання скоротилися у 2022 році на 6,0%.

Вертикальний аналіз балансу ТОВ «Мрія забудовника» за 2020–2022 роки наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Вертикальний аналіз балансу ТОВ «Мрія забудовника» за 2020–2022 роки

Показник	Питома вага показника, %			Зміна питомої ваги показника	
	2020	2021	2022	2021–2020	2022 – 2021
1	2	3	4	5	6
<b>Актив</b>					
Нематеріальні активи	0,66	0,2	0,16	-0,46	-0,04
Незавершені капітальні інвестиції	0,03	0,26	0,01	0,23	-0,25
Основні засоби	18,67	44,84	44,90	26,17	0,06
Інші фінансові інвестиції	14,52	5,87	10,27	-8,65	4,40
Запаси	18,31	23,28	23,73	4,97	0,45
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	34,99	12,38	12,61	-22,61	0,24
Дебіторська заборгованість з бюджетом	0,20	3,43	0	3,23	-3,43
Інша поточна дебіторська заборгованість	8,75	5,02	6,18	-3,73	1,16
Гроші та їх еквіваленти	2,10	1,85	0,22	-0,25	-1,63
Витрати майбутніх періодів	0,07	0,12	0,05	0,06	-0,07
Інші оборотні активи	1,72	2,76	1,87	1,05	-0,89

## Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6
Баланс	100,0	100,0	100,0	–	–
Пасив					
Додатковий капітал	3,57	1,39	1,52	-2,18	0,13
Резервний капітал	0,89	0,35	0,38	-0,55	0,03
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	70,13	29,6	34,22	-40,53	4,63
Короткострокові кредити банку	7,23	44,17	38,59	36,94	-5,58
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги	4,97	6,14	5,81	1,16	-0,33
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1,69	0,35	0,76	-1,34	0,42
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	0,36	0,29	0,28	-0,08	-0,01
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	1,43	1,15	1,07	-0,29	-0,07
Інші поточні зобов'язання	9,72	16,58	17,0	6,85	0,42
Баланс	100,0	100,0	100,0	–	–

У структурі активи балансу найбільша питома вага припадає на:

- а) основні засоби становили у 2021 році – 44,84% та у 2022 році – 44,9%;
- б) запаси становили у 2021 році – 23,28% та у 2022 році – 23,73%;
- в) дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги становили у 2021 році – 12,38% та у 2022 році – 12,61%.

У структурі пасиву балансу найбільша питома вага припадає на:

- а) нерозподілений прибуток (непокритий збиток) становили у 2021 році – 29,6% та у 2022 році – 34,22%;
- б) короткострокові кредити банку становили у 2021 році – 44,17% та у 2022 році – 38,59%;
- в) інші поточні зобов'язання становили у 2021 році – 16,58% та у 2022 році – 17,0%.

Для більш детального аналізу фінансового стану ТОВ «Мрія забудовника» проведемо розрахунок фінансових коефіцієнтів, зокрема оцінку фінансової стійкості, ліквідності, ділової активності та рентабельності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз фінансового стану ТОВ «Мрія забудовника»

Найменування показника	2020	2021	2022
1	2	3	4
Оцінка фінансової стійкості			
Коефіцієнт концентрації власного капіталу (автономії)	0,746	0,313	0,361
Коефіцієнт фінансової залежності	1,341	3,191	2,768
Коефіцієнт фінансового ризику	0,113	0,253	0,229
Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень	0	0	0,007
Коефіцієнт довгострокового залучення коштів	0	0	0,01
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	1,0	1,0	0,99
Оцінка ліквідності			
Коефіцієнт поточної ліквідності	3,64	1,99	1,79
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,21	0,19	0,09
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,12	0,08	0,01
Власні оборотні кошти	4688,0	-22974,2	-19017,9
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,51	-1,31	-1,29
Коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними оборотними коштами	0,54	-1,45	-1,36
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	0,05	-0,09	-0,01
Коефіцієнт покриття запасів	2,10	-2,49	-2,19
Оцінка ділової активності			
Коефіцієнт оборотності активів	1,65	0,67	0,92
Тривалість одного обороту активів, дні	220,72	545,85	397,62
Коефіцієнт оборотності необоротних активів	4,88	1,31	1,66
Тривалість одного обороту необоротних активів, дні	74,75	279,29	220,04
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,50	1,37	2,06
Тривалість одного обороту оборотних активів, дні	145,97	266,56	177,58
Коефіцієнт оборотності запасів	7,54	2,32	3,16
Тривалість одного обороту запасів	48,43	157,1	115,39
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,76	3,21	4,89
Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості, дні	96,99	113,66	74,72
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,22	2,13	2,54
Тривалість одного обороту власного капіталу, дні	164,65	171,05	143,63
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	16,32	6,83	9,48
Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості, дні	22,36	53,42	38,52
Оцінка рентабельності			
Рентабельність активів (майна)	0,12	0,02	0,02
Рентабельність сукупного капіталу	0,09	0,01	0,01
Рентабельність власного капіталу	2,22	2,13	2,54

## Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4
Валова рентабельність реалізованої продукції	0,17	0,19	0,18
Рентабельність реалізованої продукції	0,03	0,02	0,07
Рентабельність реалізованої продукції	0,08	0,03	0,02

Проведемо аналіз фінансової стійкості ТОВ «Мрія забудовника», зокрема концентрації власного капіталу (автономії) є недостатнім (і становить у 2020 році – 0,746, у 2021 році – 0,313 та у 2022 році – 0,361), скільки, його нормативне значення має становити більше 0,5, тому у товариства недостатньо власного капіталу.

Коефіцієнт фінансової залежності має становити менше 2,0, а у ТОВ «Мрія забудовника» цей коефіцієнт є вищим (і становить у 2020 році – 1,341, у 2021 році – 3,191 та у 2022 році – 2,768), що свідчить про значні зобов'язання перед кредиторами.

Коефіцієнт фінансового ризику відображає ступінь фінансових труднощів чи можливості неплатоспроможності організації, і свідчить про зростання ризику (і становить у 2020 році – 0,113, у 2021 році – 0,253 та у 2022 році – 0,229). Коефіцієнт довгострокового залучення коштів зростає, і становить у 2022 році – 0,01, а коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел зменшується у 2022 році, і становить 0,99. Коефіцієнт поточної ліквідності знаходиться у межах норми від 1,5 до 2,0 (і становить у 2020 році – 3,64, у 2021 році – 1,99 та у 2022 році – 1,79), і свідчить про здатність виконувати поточні зобов'язання. Коефіцієнт швидкої ліквідності знаходиться нижче нормативного значення (і становить у 2020 році – 0,21, у 2021 році – 0,19 та у 2022 році – 0,09), що свідчить про недостатню здатність товариства виконати свої поточні зобов'язання без продажу запасів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності, також нижче норми (і становить у 2020 році – 0,12, у 2021 році – 0,08 та у 2022 році – 0,01), що свідчить про здатність підприємства виконати свої поточні зобов'язання за рахунок його найбільш ліквідних активів. Всі інші коефіцієнти ділової активності свідчать про певні проблеми щодо здатності виконувати свої

фінансові зобов'язання у визначений термін без значних втрат.

Оцінка ділової активності ТОВ «Мрія забудовника» допомагає визначити, наскільки ефективно товариство використовує наявні ресурси для отримання прибутку. Слід зазначити, що тривалість одного обороту активів є тривалою, оскільки становить у 2020 році – 220,72 дні, у 2021 році – 545,85 днів та у 2022 році – 397,62 дні.

Тривалість одного обороту необоротних активів значно зростає, і є, також, тривалою, і становить у 2020 році – 74,75 дні, у 2021 році – 279,29 днів та у 2022 році – 220,04 дні.

Тривалість одного обороту оборотних активів зменшується, і становить у 2020 році – 145,97 дні, у 2021 році – 266,56 днів та у 2022 році – 177,58 дні.

Тривалість одного обороту запасів – у 2020 році – 48,43 дні, у 2021 році – 157,1 днів та у 2022 році – 115,37 дні; тривалість одного обороту дебіторської заборгованості становить у 2020 році – 96,99 дні, у 2021 році – 113,66 днів та у 2022 році – 74,72 дні; тривалість одного обороту власного капіталу становить у 2020 році – 164,65 дні, у 2021 році – 171,05 днів та у 2022 році – 143,63 дні; тривалість одного обороту кредиторської заборгованості становить у 2020 році – 22,36 дні, у 2021 році – 53,42 дні та у 2022 році – 38,52 дні.

Рентабельність ТОВ «Мрія забудовника» є невисокою, однак характеризується прибутковістю. Лише один показник рентабельності є високим, зокрема рентабельність власного капіталу, і цей показник свідчить, що товариство ефективно використовує свій власний капітал для генерації прибутку та має перспективи розвитку (і становить у 2020 році – 2,22, у 2021 році – 2,13 та у 2022 році – 2,54).

Проведений аналіз фінансово стану ТОВ «Мрія забудовника» свідчить про його погіршення у 2022 році, на що є об'єктивна причина, яка пов'язана із скорочення будівництва та сповільненням розвитку будівельного ринку внаслідок війни.

### 2.3 Аналіз логістичної діяльності ТОВ «Мрія забудовника»

Принципову схему функціонування потоків ТОВ «Мрія забудовника» представлено на рис. 2.4. Потоки товариства складаються з матеріальних потоків (що включають постачання, виробництво, зберігання готової продукції та реалізацію) та фінансових (що включають грошові потоки та розрахунки).

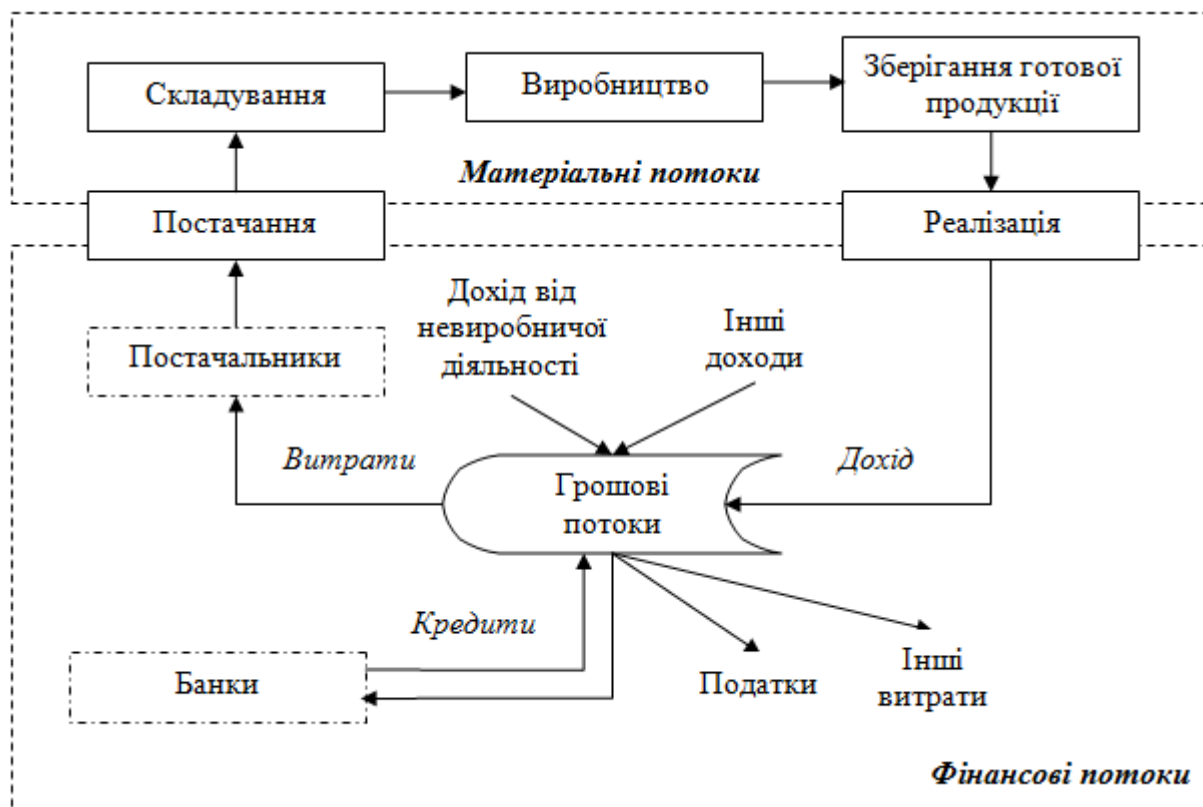


Рисунок 2.4 – Структурна схема функціонування логістичних потоків ТОВ «Мрія забудовника»

З метою оцінювання логістичної діяльності ТОВ «Мрія забудовника» проведемо розрахунок основних показників за функціональними складовими. Для початку проведемо оцінювання витрат ТОВ «Мрія забудовника», дані щодо витрат товариства наведено у табл. 2.6.

Динаміку витрат ТОВ «Мрія забудовника» у 2020 – 2022 роках наведено на рис. 2.5.

Таблиця 2.6 – Аналіз витрат ТОВ «Мрія забудовника» у 2020 – 2022 роках

№ п/п	Показник	Одиниці виміру	Рік			Темп зміни, %	
			2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
1	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	19311,2	19412,6	24694,4	100,53	127,21
2	Інші операційні витрати	тис. грн	3991,6	5034,1	4211,2	126,12	83,65
3	Інші витрати	тис. грн	38,9	885,5	1429,0	2276,35	161,38
	Разом	тис. грн	23341,4	25332,2	30334,6	108,53	119,75

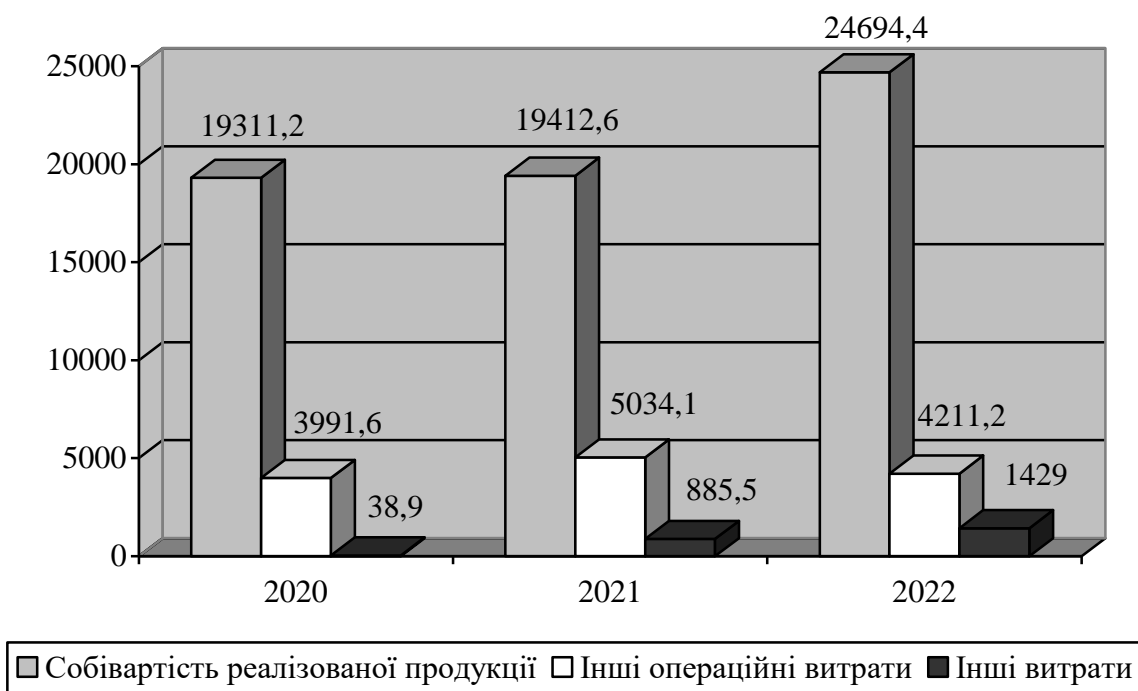


Рисунок 2.5 – Динаміка витрат ТОВ «Мрія забудовника» у 2020 – 2022 роках, тис.грн

Собівартість реалізованої продукції товариства зросли у 2021 році на 0,53% та у 2022 році на 27,21%. Інші операційні витрати зростають у 2021 році на 15,88% та скорочуються у 2022 році на 8,95%. Інші витрати зростають у 2021 році на 2176,35% та у 2022 році на 16,38%. Загальна сума витрат товариства становить у 2020 році – 23341,7 тис.грн, у 2021 році – 25332,2 тис.грн та у 2022 році – 30334,6 тис.грн.

Наступним кроком є аналіз формування фінансових результатів, які представлено у табл. 2.7 та на рис. 2.6.

Таблиця 2.7 – Формування фінансових результатів ТОВ «Мрія забудовника» у 2020 – 2022 роках

№ п/п	Показник	Одиниці виміру	Рік			Темп зміни, %	
			2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
1	Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	23140,7	24003,7	30198,8	103,73	125,81
2	Інші операційні доходи	тис. грн	777,1	900,5	819,9	115,88	91,05
3	Інші доходи	тис. грн	1279,1	1216,4	1,8	95,1	0,02
4	Разом доходи	тис. грн	25196,9	26120,6	31020,5	103,67	118,76
5	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	19311,2	19412,6	24694,4	100,53	127,21
6	Інші операційні витрати	тис. грн	3991,6	5034,1	4211,2	126,12	83,65
7	Інші витрати	тис. грн	38,9	885,5	1429,0	2276,35	116,38
8	Разом витрати	тис. грн	23341,7	25332,2	30334,6	108,53	119,75
9	Фінансовий результат до оподаткування	тис. грн	1855,2	810,6	685,9	43,69	84,62
10	Податок на прибуток	тис. грн	108,0	0	51,5	–	–
11	Чистий прибуток	тис. грн	1747,2	810,6	634,4	46,39	78,26

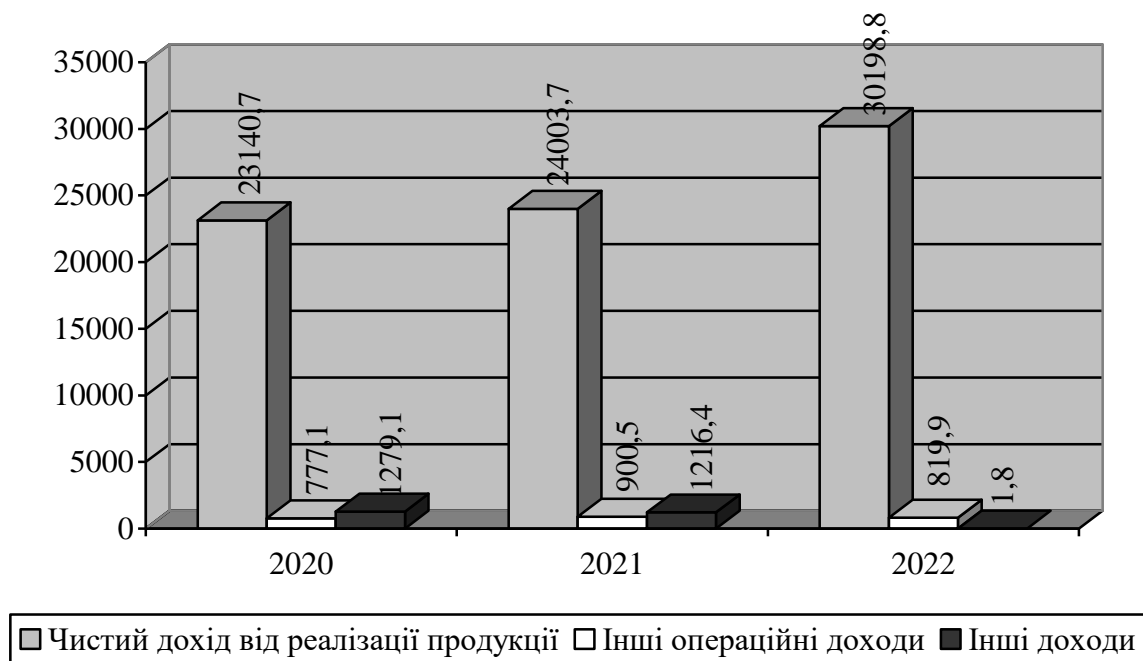


Рисунок 2.6 – Динаміка доходів ТОВ «Мрія забудовника» у 2020 – 2022 роках, тис.грн

Найбільшу питому вагу у структурі доходів ТОВ «Мрія забудовника» припадає на чистий дохід від реалізації продукції, інші доходи є значно

меншими, зокрема інші операційні доходи становлять у 2020 році – 777,1 тис.грн, у 2021 році – 900,5 тис.грн та у 2022 році – 919,9 тис.грн, інші операційні доходи становлять у 2020 році – 1279,1 тис.грн, у 2021 році – 1216,4 тис.грн та у 2022 році – 1,8 тис.грн. Загальна сума доходів товариства становлять у 2020 році – 25196,9 тис.грн, у 2021 році – 26120,6 тис.грн та у 2022 році – 31020,5 тис.грн.

Наступним кроком для оцінювання логістики проведемо дослідження сервісу ТОВ «Мрія забудовника», яку представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Оцінювання якості сервісу ТОВ «Мрія забудовника» у порівнянні з основним конкурентом

№	Показники для оцінювання	Значення показника, часка одиниці (відносна)	Абсолютне значення показників якості сервісу		Відносне значення показника Т/ОК	Зважений показник якості сервісу
			основного конкурента (ОК)	Товариство (Т)		
1	2	3	4	5	6	7
1	Якість (достовірність, сумлінність, етичність) реклами на товар, бали	0,1	90	100	1,11	0,11
2	Гарантійний термін технічного обслуговування, роки	0,15	1,5	2,0	1,33	0,2
3	Якість маркування та пакування товару, бали	0,1	95	98	1,03	0,103
4	Коефіцієнт повноти, достовірності і якості оформлення супровідної документації, частка одиниці, бали	0,1	75	80	1,07	0,107
5	Імідж торгівельної марки, бали	0,2	82	83	1,01	0,101
6	Якість обслуговування споживачів (включаючи доставку товарів), бали	0,15	80	80	0,8	0,12

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6	7
7	Трудомісткість підготовки товару до функціонування, нормо годин	0,1	48	50	1,04	0,104
8	Якість після продажного обслуговування, бали	0,1	82	82	1,0	0,1
Всього		1,0	–	–	–	0,945

Якість сервісу ТОВ «Мрія забудовника» у порівнянні з основним конкурентом на високому рівні, оскільки становить 0,945, що дорівнює майже 1,0. Однак, товариству варто звернути увагу на якість обслуговування та достовірність та якість оформлення супровідної документації.

Проведення логістичного циклу ТОВ «Мрія забудовника». Статистичні параметри тривалості операцій функціонального циклу товариства наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Статистичні параметри тривалості операцій функціонального циклу ТОВ «Мрія забудовника»

Операція циклу замовлення	Розмах значень	Час, що відповідає максимальному
Передача	0,5-3,0	2
Обробка	1,0-4,0	36
Комплектування	1,0-20,0	8
Транспортування	2,0-10,0	2
Доставка споживачу	0,5-3,0	2
Всього	–	50

Найбільше часу при виготовленні продукції товариства припадає на обробку та комплектування. В загально логістична діяльність ТОВ «Мрія забудовника» знаходиться в нормальному стані про що свідчить прибутковість товариства, рівень обслуговування та тривалість операцій функціонального циклу.

## Висновки до розділу 2

ТОВ «Мрія Забудовника» функціонує на ринку Хмельниччини доволі тривалий період часу і зарекомендувала себе, як надійний партнер та виробник. Основними видами продукції яке товариство виробляє та реалізовує є: міжкімнатні двері (дерев'яні і МДФ); дерев'яні вироби: лиштва, плінтус, шпоновані двері, погонаж, рейки, удавані планки, пороги, черенки; металеві броньовані двері; дверна фурнітура; металопластикові конструкції, зокрема двері, вікна, балкони з профілю; підвіконня, відливи; москітні сітки; гаражні ворота; сходи металеві, алюмінієві, драбини. Ця продукція не тільки виробляється на підприємстві, є також низка договорів щодо представництва різних компаній на території м. Хмельницький.

Стосовно основних техніко-економічних показників діяльності зазначимо, що чистий дохід від реалізації продукції товариства зріс у 2021 році на 3,73%, а у 2022 році на 25,81%, що є позитивним показником, однак чистий прибуток скоротився у 2021 році на 53,61%, а у 2022 році на 21,74% додатково. Це пов'язано із зростанням вартості ресурсів та зменшенням купівельної спроможності населення.

Загальна рентабельність ТОВ «Мрія забудовника» є невисокою, однак характеризується певним рівнем прибутковості. Лише один показник рентабельності є високим, зокрема рентабельність власного капіталу, і цей показник свідчить, що товариство ефективно використовує свій власний капітал для генерації прибутку та має загальні перспективи розвитку.

Якість логістичного сервісу ТОВ «Мрія забудовника» у порівнянні з основними конкурентами на високому рівні, оскільки становить 0,945, що дорівнює майже 1,0. Однак, товариству варто звернути увагу на якість обслуговування корпоративних клієнтів та достовірність і точність оформлення супровідної документації, що обумовлює потребу удосконалення деяких логістичних процесів.

### **3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МРІЯ ЗАБУДОВНИКА», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ**

#### **3.1 Впровадження автоматизації бізнес-процесів логістичного забезпечення діяльності ТОВ «Мрія забудовника»**

Цифровізація економіки зростає шаленими темпами, що обумовлює необхідність використання сучасних автоматизованих систем управління виробництвом. Окремо необхідно досліджувати і питання логістичного забезпечення діяльності підприємств, оскільки це безпосередньо впливає на собівартість продукції та послуг. У контексті роботи, розглянемо більш детально автоматизацію закупівельних процесів у ТОВ «Мрія забудовника», оскільки існує об'єктивна необхідність впровадження сучасних підходів саме у цю сферу.

З метою обґрунтування представленого твердження необхідно провести оцінювання ефективності використання конкретних інформаційних систем, які можуть використовуватись у практиці діяльності промислових підприємств. Загальноновизнаними є різноманітні ERP-системи, які розробляються міжнародними технологічними компаніями SAP, Microsoft, Oracle і активно використовуються у світовій практиці..

Зазначимо, що ERP (enterprise resource planning – це планування ресурсів підприємства). такі системи використовуються для автоматизації та оптимізації різних бізнес-процесів, а саме: облік, закупівля, управління проектами та виробництвом, логістичне забезпечення діяльності компаній. До напрямів застосування ERP-систем можна віднести: реалізацію продукції, страхування, інжиніринг, фінанси, управління запасами та складами, управління кадрами, управління логістичними мережами та інші види діяльності.

У більшості провідних компаній світу з метою реалізації закупівельних

процедур використовується такий модуль, як SRM (Supplier relationship management – це система управління взаємодією з постачальниками). Представлений модуль може бути як частиною єдиної автоматизованої управлінської системи на базі ERP, так і виступати в якості самостійного цифрового рішення, яке безпосередньо не залежить від реалізації бізнес-процесів у ERP.

До найбільш відомих SRM-систем, активно інтегрованих у ERP-системи, належать такі рішення, як SAP ERP2, Oracle ERP4 та Microsoft Dynamics3.

З метою реалізації стратегії та управлінських рішень у сфері логістики і постачання, зазвичай використовуються такі платформи на базі SAP ERP2, Oracle ERP4 і Microsoft Dynamics3, саме вони мають найбільшу базову функціональність і відповідають усім актуальним міжнародним стандартам фінансової звітності.

Пропозиції щодо використання ERP і SRM-систем, то необхідно відмітити, що їх впровадження дозволяє об'єднати інформаційні потоки, що акумулюються розрізнено у окремих підрозділах підприємств, в єдину інформаційну систему (з використанням централізованого інформаційного потоку, доступного всім у режимі реального часу), зменшити дублювання даних, а також підвищити якість реалізації технологічних процесів, що призводить до значного зниження витрат на обробку та зберігання даних. ERP і SRM-системи забезпечують повну прозорість робочих процесів, доступність аналітичних даних і підвищують ефективність кожного сегменту бізнесу компанії.

Наведені системи дозволяють значно знизити витрати на глобальну інтеграцію, нівелюючи бар'єри пов'язані з обміном валют, мовою та специфікою корпоративної культури у різних підрозділах компанії; при цьому придбання та оновлення спеціалізованого програмного забезпечення, ініційоване в одному з підрозділів компанії, може масштабуватися на всю компанію, що є досить позитивним явищем.

Стосовно забезпечення логістичної діяльності підприємства, ERP та

SRM-системи дозволяють автоматизувати бізнес-процеси, при цьому гарантуючи їх відповідність чинним вимогам, а також знизити ризики виникнення помилок та отримувати звіти щодо базових операцій, що проводяться всередині системи.

Системи ERP і SRM, є агрегованими і комплексними, що дозволяє отримати загальний доступ до всієї необхідної інформації у вигляді використання єдиної бази даних, а специфіка інформаційного обміну пов'язаного із логістичними операціями представлена на рисунку 3.1.

До основних недоліків використання ERP і SRM-систем можна віднести значну вартість її придбання та супроводу, відносно тривалий період узгодження настановчих документів та дещо обмежені можливості щодо укладання контрактів з основними контрагентами. Значна кількість співробітників безпосередньо не мають віддаленого доступу до подібних систем і можуть взаємодіяти з ними тільки, безпосередньо перебуваючи в офісі компанії.

Представлена у модулях ієрархічна структура зберігання даних призводить до того, що на формування та розподіл інформації між модулями може знадобитися досить тривалий період часу, а також у процесі самої передачі можливі короткочасні збої.

Також при використанні ERP і SRM-систем, підприємства часто стикаються з їх функціональними обмеженнями - потреби замовника можуть не відповідати наведеним базовим функціям подібних рішень, а їх додавання вимагатиме додаткових фінансових витрат, тому повернення загальних інвестицій може зайняти занадто багато часу і не принести бажаного фінансового результату.

Ключовими перевагами використання ERP та SRM-систем на базі SAP ERP, Oracle ERP та Microsoft Dynamics є:

а) загальне зниження експлуатаційних витрат (за допомогою стандартизованих бізнес-процесів);

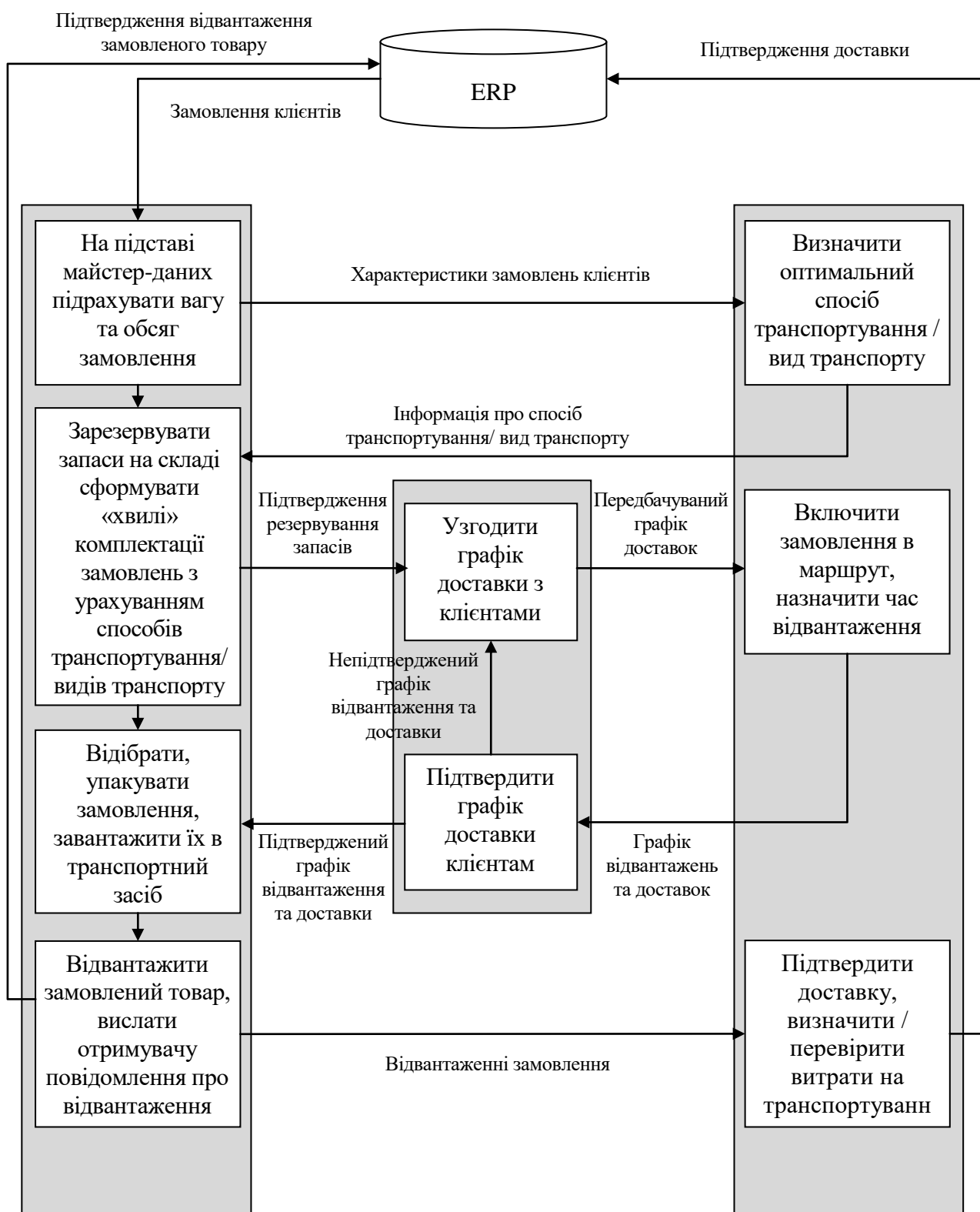


Рисунок 3.1 – Специфіка інформаційного обміну пов'язаного із логістичними операціями у ERP

б) часткове зниження рівня запасів (за допомогою доступної для використання системи їх планування та контролю);

в) часткове покращення економічної ефективності виробництва (використання системи планування дозволяє мінімізувати дефіцит запасів);

г) суттєве зменшення витрат на проведення закупівельних процедур (за рахунок узагальнення процесу закупівель та більш досконалих платіжних протоколів);

д) часткове зменшення витрат на оплату праці (за допомогою підвищення швидкості взаємодії між окремими співробітниками та, як наслідок, зменшення періодів загальної понаднормової роботи);

е) часткове збільшення валового прибутку та певне зменшення адміністративних витрат;

ж) загальне скорочення операційних витрат (за рахунок автоматизації складських процесів).

Аналіз сучасних інформаційних у контексті автоматизації бізнес-процесів проведення логістичних процедур, свідчить про те, що однією з найперспективніших технологій, які дозволяють їх автоматизувати, є прогресивна технологія блокчейн, в якій автоматизація реалізована через використання смарт-контрактів.

Такі прогресивні технології лежать в основі застосування розподілених баз даних, і на відміну від класичних баз даних, у тому числі які використовуються у ERP-системах, засновані на принципі розподіленого зберігання даних у вигляді наборів блоків у блок-ланцюзі, що, теоретично, дозволяє значно підвищити їх прозорість і надійність зберігання. Технологія блокчейн використовує формування смарт-контрактів. Смарт-контракт - це угода яка підписана у цифровій формі між двома або більше сторонами. У разі виконання умов, «записаних» у такому контракті, програма може автоматично ініціалізувати його виконання.

У логістиці технології блокчейн та використання смарт-контрактів можуть використовуватись для відстеження переміщень товарів, їх походження, кількості, що забезпечує гарантію якості товарів.

Перевагами технології блокчейн та смарт-контрактів є:

а) повна автономність (для виконання різних завдань достатньо одного співробітника, інші процеси можуть бути здійснені автоматично та не вимагають додаткових ресурсів);

б) доведена достовірність даних (документи зберігаються у зашифрованому вигляді, а при внесенні змін до даних, інформація про зміни буде доступна всім користувачам);

в) систематичне збереження інформації та висока надійність системи (дані зберігаються розподілено та дублюються безліч разів, що дозволять здійснити повне самовідновлення при збоях у системі);

г) загальна безпека даних (застосування криптографії та шифрування);

д) надзвичайна швидкість виконання операцій (за рахунок повної автоматизації);

е) загальне зниження витрат (використання смарт-контрактів усуває потребу в оплаті послуг посередників);

ж) надзвичайна прозорість процесів, що реалізуються на блокчейн (дані, що зберігаються на блокчейн, доступні всім учасникам (користувачам) системи);

з) масштабованість системи;

и) доведена точність (автоматизація процесів дозволяє уникнути помилок).

Загально визнані недоліки технології блокчейн та смарт-контрактів обумовлюються її новизною та, як наслідок, не відпрацьованими на практиці програмно-технічними рішеннями у системі автоматизації.

Отже, ERP і блокчейн-системи є перспективними напрямками автоматизації бізнес-процесів на підприємстві та мають схожі характеристики. При цьому їх доцільно використовувати для проведення оцінки ефективності застосування інформаційних технологій в процесах проведення закупівельних процедур при дослідженні ефективності логістичної діяльності.

### 3.2 Удосконалення процесів виконання замовлень клієнтів за рахунок координації логістичної діяльності ТОВ «Мрія забудовника»

Логістична діяльність ТОВ «Мрія забудовника» не є основною, однак раціональний розподіл функцій між учасниками ключових бізнес-процесів, інформаційна підтримка їх взаємодії, а також визначення суб'єктів управління із конкретизацією організаційної структури управління, дозволяє отримати стійкі конкурентні переваги, серед яких логістична складова займає вагоме місце.

Загальний розподіл функцій між підрозділами товариства при управлінні логістичними потоками має проводитися з урахуванням наступних чинників:

- а) стратегічні цілі діяльності підрозділу;
- б) абсолютна відсутність конфлікту цілей підрозділу та всієї компанії при здійсненні відповідних функцій;
- в) чіткий розподіл виконання підрозділом подібних функцій;
- г) констатація наявності у підрозділу необхідних для виконання функції ресурсів (людських, матеріальних, інформаційних).

Запропонуємо раціональний розподіл функцій між організаційними підрозділами товариства у межах виконання замовлень клієнтів, а також розглянемо можливу схему розподілу функцій між службами підприємства у розрізі кожного з основних етапів процесу виконання замовлень клієнтів. Це важливо з позиції утримання клієнтів від переходу до конкурентів.

Етапи планування процесу (рис. 3.2):

- а) аналіз маркетингової стратегії та цілей обслуговування клієнтів;
- б) дослідження існуючої логістичної мережі;
- в) конкретизація вимог до виконання замовлень;
- г) ідентифікація можливостей зміни існуючої логістичної мережі;
- д) детальна розробка плану виконання замовлень;
- е) остаточний вибір показників визначення ефективності процесів.

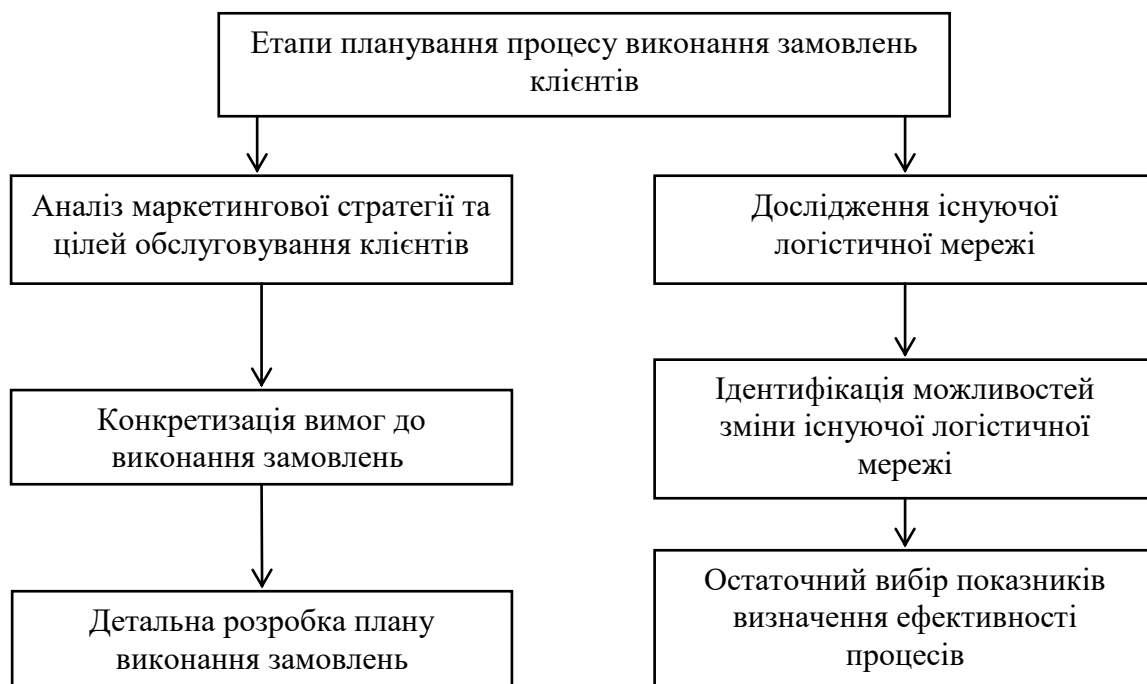


Рисунок 3.2 – Етапи планування процесу виконання замовлень клієнтів

Представлений перший етап планування процесу виконання замовлень передбачає аналіз маркетингової стратегії товариства та цілей обслуговування клієнтів (відповідальність за реалізацію етапу несе служба маркетингу). Основні цілі такого аналізу – зрозуміти вимоги покупців і визначити місце послуг, які їм надаються, в реалізації корпоративної стратегії. Базове завдання фінансового підрозділу організації – визначити орієнтовні фінансові обмеження виконання замовлень більшості клієнтів.

Аналітики служби логістики проводять експертизу структури існуючої логістичної мережі товариства з метою визначення її обмежень щодо потужності та оцінки логістичних витрат на виконання замовлень клієнтів (зібрані дані передаються, зокрема, фінансовій службі для формування вищевказаного бюджету).

Етап конкретизації вимог щодо виконання замовлень, включає вирішення таких завдань:

а) детальний аналіз існуючої тривалості циклу «надходження замовлення від клієнта - оплата товару» (аналітики служби логістики та фінансова служба);

б) конкретизація можливостей існуючої системи постачання товариства (аналітичний відділ та відділ закупівель служби логістики).

Чітке визначення необхідної тривалості циклу виконання замовлення та вимог до обслуговування клієнтів. Служба маркетингу, на основі власних досліджень ринку та інформації, отриманої від продажу, визначає можливі альтернативи, а також оцінює потенційні зміни виручки товариства при їх реалізації. Аналітики відділу логістики здійснюють оцінку можливої зміни логістичних витрат під час вибору кожного із встановлених варіантів. Фінансовий підрозділ компанії розробляє економічну модель, що дозволяє визначити загальний ефект вибору.

Після цього служба маркетингу спільно з аналітичним відділом служби логістики визначають оптимальну тривалість циклу виконання замовлення та вимоги до обслуговування клієнтів. Вибрані варіанти вказаних параметрів узгоджуються з маркетинговою службою компанії. Далі відбувається конкретизація операційних вимог до логістичної інфраструктури, що забезпечує виконання замовлень (служба логістики) та загальний облік законодавчих вимог, пов'язаних із виконанням замовлень клієнтів та потенційних споживачів. Після цього здійснюється оцінювання ключових компетенцій товариства в процесі виконання замовлень покупців, знаходження аспектів, що дозволяють домогтися відмінностей від конкурентів. Необхідно підкреслити, що загальні вимоги до виконання замовлень можуть бути різними для різних клієнтів та сегментів інших контрагентів товариства.

Отримані результати від реалізації перших двох етапах планування процесу, дозволяють зіставити вимоги до виконання замовлень з можливостями ланцюга поставок, при заданих фінансових обмеженнях та резервах. За умови виявлення розбіжностей необхідно визначити можливості зміни існуючої логістичної мережі товариства з метою усунення виявлених невідповідностей.

Об'єктивне визначення рівня запасів у клієнтів та частоти постачання їм необхідного товару та продукції. Відповідальність за вирішення завдання несе відділ управління запасами служби логістики за погодженням із підрозділами

маркетингу та збуту, а загальні вимоги до витрат запасів можуть виходити безпосередньо від покупця або споживача.

Після чого відбувається попереднє визначення ефективних варіантів конфігурації та структури мережі розподілу (у тому числі складської мережі), а також вибір форми товаропостачання об'єктів у складській мережі (відповідальність – аналітики служби логістики та відділу закупівель).

При розробці варіантів розподілу запасів у складській мережі використовуються дані відділу маркетингу (план реалізації, потенційні коливання попиту), аналітики служби логістики (тривалість циклів поставки товару на склади, передбачувані витрати на зберігання та поповнення запасів, можливі затримки та коливання поставок, обмеження по вантажопідйомності та вантажомісткості транспортних засобів, що здійснюють постачання товару на склади, погоджений з маркетингом та продажами цільовий рівень доступності запасів для клієнтів), фахівці відділу закупівель (особливості роботи постачальників, що впливають на інтенсивність та ритмічність поставок), а також власна інформація відділу управління запасами.

На наступному етапі відбувається оцінка розроблених варіантів структури, конфігурації мережі та розподілу у ній товарних запасів, визначення оптимального варіанта за критерієм мінімуму логістичних витрат за заданих обмежень, особливо фінансових.

На основі попередніх етапів реалізується формування моделі складської мережі з вирішенням завдань вибору форми власності складів, визначення їх кількості та місць дислокації, конкретизується технологія руху товару. Передбачається вибір оптимальних товароносіїв та транспортних засобів, а також розробка раціональних маршрутів доставки вантажів.

Загальне визначення технологій та засобів забезпечення єдиного інформаційного простору у мережі розподілу передбачає постановку завдань службами логістики, маркетингу, продажу, фінансів, а за безпосередню технічну реалізацію поставлених завдань відповідає служба інформатизації.

Майже аналогічно служба логістики, використовуючи дані відділу

закупівель про особливості роботи постачальників, можуть зробити необхідні корективи в модель логістичної мережі постачання товариства (з метою забезпечення виконання замовлень клієнтів із заданими параметрами та вимогами).

Стратегічні рішення щодо зміни логістичної мережі товариства проходять затвердження у менеджменту товариства, логістичними менеджерами, узгоджуються з начальниками суміжних підрозділів та затверджуються власниками компанії.

Процес розробки плану виконання замовлень включає такі ключові аспекти:

- а) визначення допустимого часу розміщення замовлень клієнтами;
- б) визначення умови оплати, мінімального розміру замовлення покупця, а також допустимого діапазону вимог клієнта до замовлення;
- в) розробку процедури виконання замовлень клієнтів;
- г) визначення правил поведінки у ситуаціях неможливості одночасного задоволення всіх заявок.

Представлений перший аспект плану відноситься не так до виконання замовлень, як до їх розміщення покупцями, а визначення допустимого часу розміщення замовлень клієнтами передбачає здійснення наступних операцій:

- а) оцінювання існуючих можливостей логістичної інфраструктури товариства;
- б) визначення можливих варіантів тимчасових діапазонів розміщення замовлень клієнтами;
- в) оцінювання логістичних витрат на обробку та виконання замовлень при кожному варіанті вибору діапазону їх розміщення;
- г) оцінювання впливу кожного з вироблених варіантів графіка передачі заявок клієнтами на величину виручки від продажів;
- д) розроблення моделі, яка дозволяє оцінити загальний економічний ефект від реалізації кожного із варіантів графіка розміщення замовлень покупцями;

е) пошук оптимального варіанту за критерієм максимального сукупного економічного ефекту.

Аналогічним чином визначаються мінімальний розмір замовлення покупця, а також допустимий діапазон інших вимог клієнта до замовлення (стосовно упаковки, тари тощо), після чого фінансовий відділ товариства визначає умови оплати товару клієнтом.

Основні працівники служби продажу узгоджують з ключовими клієнтами фірми певні умови розміщення замовлень, а також доводять інформацію про допустимий діапазон вимог до інших контрагентів та покупців.

Відділ логістики, за погодженням з транспортним та складським підрозділами, а також службою продажів, зважаючи на визначені раніше допустимі характеристики замовлень покупців та умови укладених з контрагентами угод, розробляє укрупнену процедуру виконання замовлень клієнтів. Розроблена процедура може відрізнятися щодо різних ключових клієнтів і сегментів та інших активних покупців.

Підкреслимо, що заключна стадія планування замовлень передбачає визначення правил поведінки у ситуаціях неможливості одночасного задоволення всіх активних заявок. При цьому основну роль у вирішенні зазначеного завдання відіграє служба маркетингу. Представлені правила повинні враховувати значущість клієнтів компанії з метою належного виставлення пріоритетів при дефіциті ресурсів. А безпосередньо на заключному етапі планування процесу визначаються показники ефективності виконання замовлень, які переважно мають фінансовий характер.

Розроблена схема ефективного розподілу відповідальності між службами підприємства при плануванні процесу логістичної діяльності та його реалізації дозволить товариству отримати наступні переваги виражені у таких результатах:

- а) збільшити кількість повторних покупок ( $P_k$ ) із боку наявних клієнтів (мінімум 1% у рік);
- б) залучити нових покупців ( $P_n$ ) (мінімум 2-3% корпоративних клієнтів);

в) покращити взаємини із представниками найбільш прибуткового сегменту ( $П_c$ ) клієнтської бази (зростання замовлень найбільших клієнтів на 3%);

г) скоротити трансакційні витрати ( $T_в$ ) (зменшення на 0,5%);

д) зменшити витрати на вантажопереробку ( $B_n$ ) (2% від суми таких витрат);

е) зменшити непрямі витрати ( $B_n$ ) (зокрема адміністративні витрати зменшуються на 0,3%);

ж) скоротити відсоток товару, що повертається клієнтами, і величину пов'язаних з його обробкою витрат ( $B_m$ ) (зменшення рекламаций на 2%);

з) зменшити дебіторську заборгованість ( $D_з$ ) (зниження на 5 % кількості помилок під час виконання замовлень та оформлення супровідних документів, що призведе до зменшення дебіторської заборгованості на 3%);

и) підвищити оборотність активів (зменшення витрат на короткострокові кредити ( $B_k$ ) на 5%).

Розрахуємо загальний економічний ефект ( $E_ф$ ) від реалізації заходу.

$$E_ф = П_k + П_n + П_c + \Delta T_в + \Delta B_n + \Delta B_n + \Delta B_m + \Delta D_з + \Delta B_k, \quad (3.1)$$

де  $\Delta$  – це зменшення суми відповідних витрат за рахунок впровадження заходу.

Таким чином економічний ефект буде становити:

$$E_ф = 30196 + 51260 + 32614 + 7320 + 3600 + 6323 + 5784 + 3560 + 1200 = 141857 \text{ грн.}$$

Розрахунковий економічний ефект від впровадження заходу становитиме 141857 грн. у рік, за умови точності прогнозів реалізації готової продукції.

### 3.3 Формування мотиваційної складової функціонування логістичного відділу ТОВ «Мрія забудовника»

Будь-які організаційні перетворення та нововведення передбачають активну участь працівників у реалізації таких змін. При цьому компанії часто стикаються з проблемою відсутності мотивації до змін, а у деяких випадках, і з явною опортуністичною поведінкою персоналу. Для підвищення ефективності логістичної діяльності товариства, необхідно визначити основні напрями підвищення мотивації відповідних працівників. При цьому одним з можливих варіантів є укладання строкових контрактів з врахуванням ефективності роботи кожного конкретного працівника, а за неналежного виконання ними своїх обов'язків – їх звільнення та набір нових мотивованих співробітників.

Значна кількість підприємств пропонує своїм працівникам масштабні контракти, які містять у собі і елементи матеріальних стимулів (фіксовані оклади, додаткові виплати), і елементи нематеріальних стимулів (просування по кар'єрних сходах, а також звільнення у певних варіантах розвитку подій). Компанії, які використовують технологію, що значно залежить від якості робочої сили, зазвичай формують оптимальну модель стимулювання співробітників, використовуючи розповсюджені інструменти мотивації: бонуси, просування по службі; звільнення та інші.

Практика функціонування більшості підприємств показує, що коли вони вибирають працівників за основними показниками їх роботи, просування по службі служить для них позитивним сигналом, а звільнення негативним сигналом, якщо компанія не купується іншою компанією. Необхідно вивчати позитивну практику та реалізовувати більш глибокий аналіз тих випадків, коли працівник залишається працювати у компанії, але не просувається по службі.

ТОВ «Мрія забудовника» часто стикається з проблемою відбору серед потенційних працівників, оскільки загальна продуктивність і прибуток товариства залежать від якості робочої сили та зусиль, які докладають всі

працівники. При цьому процес звільнення неефективних працівників є важливим для підвищення якості праці, однак проблематичним оскільки це досить витратно як для товариства (якому необхідно буде шукати, наймати і вивчати нових працівників), так і для звільнених працівників (яким доведеться шукати нову роботу), а у результаті компанія звалює на себе всі ці витрати.

У більшості наукових праць з мотивації пропонують певну ієрархію стимулів, в якій такі стимули як просування та звільнення стоять на першому місці, оскільки, крім стимулювання працівників, вони дозволяють ще й зробити персоніфікований відбір персоналу. Окремі додаткові виплати необхідні лише для того, щоб задовольнити поточні потреби при стимулюванні окремих працівників, якщо існує така нагальна потреба.

При впровадженні стимулюючих контрактів з працівниками компанії вони можуть бути двох типів: для працівників, що займаються інтелектуальною працею, а також для працівників, що безпосередньо забезпечують основне виробництво. Практично всі працівники отримують фіксовану заробітну плату і можуть або просунутися по кар'єрній драбині, або бути просто звільненими, але тільки працівники, які займаються інтелектуальною працею, можуть отримати додаткові бонуси. При цьому бонусні виплати є залишковими стимулами, і з цієї причини можуть бути додатково виключені з контракту, якщо просування по службі або звільнення є достатніми для мотивації працівника.

Основний відбір більшості працівників здійснюється відповідно до визначених показників протягом усього періоду їх роботи. Загальновідомо, що рівень доходів компанії залежить від цього, як відбувається відбір працівників і якої якості персонал реалізує стратегічні цілі. Ґрунтовний відбір кадрів є цікавою альтернативою поглинанням, які мають на меті оптимізувати людський капітал компанії, якщо оцінювати загальний ефект від угоди у фінансовому еквіваленті.

Стимулюючі контракти визначають взаємовідносини, передбачені контрактом між компанією, яка нейтральна до ризику, та потенційними працівниками, які також нейтральні до ризику. Компанія та працівники

вступають у відносини принципал-агент. Товариство максимізує очікуваний прибуток, тоді як працівники у перспективі максимізують очікувану корисність від укладання контракту. У базовому періоді компанія пропонує працівникам контракт, який передбачає фіксовану зарплату, бонусні виплати, просування по службі та у визначених випадках звільнення за результатами роботи (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Процес укладання та функціонування мотивуючого контракту

Процес укладання контракту на нових умовах можна описати так:

а) товариство розробляє і пропонує контракт найефективнішим працівникам. Якщо вони погоджуються з його умовами, то товариство їх наймає на визначений строк (1-3 роки);

б) обрані працівники вибирають рівень навантаження, з яким вони працюватимуть, і який товариство прямо не може оцінити;

в) за підсумками звітного періоду товариство заробляє фінансовий результат, який стає відомий всім учасникам контрактної взаємодії;

г) відповідно до результатів за підсумками діяльності виплачуються додаткові винагороди бонуси, певні працівники просуваються по службі, а неефективних звільняють.

У другому періоді проявляються наслідки реалізації першого та тих рішень, які були прийняті щодо працівників товариства, зокрема, наслідки просування окремих працівників кар'єрними сходами та звільнення працівників товариства, які є неефективними. У наступному періоді товариство повинно замінити працівників, які залишають не керівні посади у зв'язку з раніше ухваленими рішеннями, а, крім того, товариству треба заповнити і вакансії, які утворилися на керівних посадах. При цьому більшість працівників працюють з належним рівнем мотивації.

Зрозуміло, що є хороші працівники з належними здібностями та погані працівники з недостатньою мотивацією, при цьому їх внесок у загальний фінансовий результат діяльності товариства буде різним. Однак надзвичайно важко об'єктивно оцінити здібності працівника, при цьому це складне завдання як для компанії так і для працівника. Стосовно використання зовнішніх факторів оцінювання, необхідно підкреслити наступне. В цілому ринок праці складається з певної частки висококваліфікованих працівників, працівників здатних виконувати рутинні операції, працівників з низькою мотивацією до творчої праці. Враховуючи те, що товариство використовує просування по службі та звільнення для відбору працівників у базовому періоді, у наступному періоді склад працівників товариства може якісно відрізнитись від того, який зазвичай знаходиться на зовнішньому ринку.

Для створення згуртованої та мотивованої команди товариство передбачає, що компенсація, запропонована за контрактом працівникам, трохи перевищує компенсацію, яку можуть запропонувати інші компанії на ринку праці. Більшість співробітників, які пройшли перший етап та залишились працювати, можуть суттєво збільшити обсяги реалізації та якість надання логістичних послуг товариства і, відповідно, прибуток, оскільки будуть докладати максимум зусиль для досягнення позитивного фінансового

результату. Відповідно, зі збільшенням зусиль працівників збільшується обсяг виробленої продукції та прибуток товариства. При цьому витрати на одного працівника з метою збільшення обсягів реалізації товариства значно менші ніж очікуване збільшення виробництва, реалізації та прибутку товариства. Необхідно підкреслити, що корисність, яку отримує працівник від праці у товаристві, не збільшується, якщо він залишається працювати на колишній посаді та не мотивований до кар'єрного зростання. З урахуванням цього, очікувана корисність для працівника буде вищою у тих випадках, коли він залишається працювати навіть на колишній посаді, або коли він пересувається кар'єрною драбиною, ніж у випадку його звільнення.

Також необхідно враховувати той факт, що коли працівники відрізняються між собою лише за якістю своєї роботи, додаткові бонусні виплати можуть бути використані для того, щоб змусити працівників збільшити зусилля та приносити максимум користі товариству. Причина цього полягає у розумінні того, що очікувана корисність для працівника не є альтернативою добору, який не передбачає жодної управлінської ренти та жодних причин для того, щоб звільнити працівників, які погано працюють і не виконують планів. Відповідно до цього твердження, найкращим рішенням для товариства буде рішення звільнити неефективних працівників, незважаючи на те, що це може бути витратним у короткостроковому періоді, при цьому доведено, що такі звільнення дозволяють суттєво вплинути на рентабельність функціонування компанії. Зрозуміло, що компанії, орієнтовані на якість, повинні звільняти працівників, які демонструють погані показники діяльності, щоб підвищити ефективність свого виробництва та інших бізнес-процесів.

Через певний період часу у товариства будують деякі результати щодо якості та процедур розподілу трудових ресурсів, їх просування по службі та необхідності звільнення, при цьому вони відіграють двоїсту роль для отримання загального фінансового результату діяльності. Одночасно зі створенням стимулів для працівників, вони роблять свій внесок у відбір якісного персоналу, який формує успіх товариства. Це є основною причиною,

через яку просування та звільнення працівників надзвичайно важливі для товариства, особливо якщо воно орієнтоване на якість виготовлення продукції та надання супутніх послуг, а додаткові виплати працівникам можуть бути лише окремими стимулами для формування оптимального контракту кожного конкретного працівника.

При цьому залишаються питання обрахування результатів впровадження стимулюючих контрактів у системі корпоративного управління, а також питання стимулювання управлінців середньої та нижчої ланки, особливо за умови наявності корпоративних конфліктів різного типу і їх впливу на стимули для менеджерів та співробітників.

Рекомендації щодо удосконалення процесів логістичного забезпечення діяльності ТОВ «Мрія забудовника» представлені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Рекомендації щодо удосконалення процесів логістичного забезпечення діяльності ТОВ «Мрія забудовника»

№	Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
1	Впровадження автоматизації бізнес-процесів логістичного забезпечення діяльності ТОВ «Мрія забудовника»	Аналіз доцільності впровадження ERP і блокчейн-систем	ERP і блокчейн-системи доцільно використовувати для проведення оцінки ефективності застосування інформаційних технологій в процесах проведення закупівельних процедур при дослідженні ефективності логістичної діяльності
2	Удосконалення процесів виконання замовлень клієнтів за рахунок координації логістичної діяльності ТОВ «Мрія забудовника»	Загальний розподіл функцій між підрозділами товариства при управлінні логістичними потоками та удосконалення планування процесу виконання замовлень клієнтів	Зростання обсягу замовлень та економія витрат на логістичне обслуговування взаємодії з покупцями. Економічний ефект становитиме 141857 грн. у рік
3	Формування мотиваційної складової функціонування логістичного відділу ТОВ «Мрія забудовника»	Підвищення ефективності функціонування підрозділі логістики та збуту за рахунок укладання стимулюючих контрактів із співробітниками	Підвищення мотивації працівників відділу логістики та позбавлення товариства від неефективних співробітників

### Висновки до розділу 3

Удосконалення процесів логістичного забезпечення діяльності ТОВ «Мрія забудовника» може відбуватись у трьох основних напрямках.

Перший напрям - впровадження автоматизації бізнес-процесів логістичного обслуговування за рахунок використання ERP і блокчейн-системи. Їх доцільно використовувати для проведення оцінки ефективності застосування інформаційних технологій в процесах проведення закупівельних процедур при дослідженні ефективності логістичної діяльності в цілому.

Другий напрям - удосконалення процесів виконання замовлень клієнтів за рахунок координації логістичної діяльності, що дозволить забезпечити зростання обсягу замовлень та економію витрат на логістичне обслуговування взаємодії з покупцями.

Третій напрям – формування мотиваційної складової функціонування логістичного відділу, що забезпечить підвищення ефективності функціонування підрозділі логістики та збуту за рахунок укладання стимулюючих контрактів із співробітниками.

## ВИСНОВКИ

Логістика є одним з найважливіших аспектів розвитку сучасного бізнесу, оскільки цифровізація забезпечує безпосередній контакт цільової аудиторії з виробниками, однак фізичне переміщення товарів здійснюють логістичні компанії та відділи логістики окремих фірм.

Загальні історичні передумови створили основу для розвитку логістики як науки та практики, спрямованої на оптимізацію процесів постачання, транспортування, складування та управління ресурсами для ефективного функціонування бізнесу та інших організацій.

Сам термін «логістика», відомий ще до початку нинішнього століття лише вузькому колу фахівців, вже отримав широке поширення, а у різних літературних джерелах представлений по різному, узагальнення цих визначень наведено у першому розділі роботи.

В цілому під логістикою розуміють комплексну систему планування, координації та контролю різних процесів, пов'язаних з управлінням потоками матеріальних ресурсів, товарів, послуг та інформації від постачання до кінцевого споживача.

Традиційно логістична система підприємства базується на організаційній управлінській підсистемі та інформаційній підсистемі, а основні функціональні підсистеми логістичного забезпечення мають певні розгалуження. У роботі також представлено основні показники оцінювання логістичної діяльності.

Стосовно об'єкта дослідження необхідно відмітити, що ТОВ «Мрія забудовника» функціонує на ринку Хмельниччини більше двадцяти років і займається як виробництвом, так і збутом товарів з металопластику і деревини.

Основні техніко-економічні показники діяльності товариства свідчать про прибутковість діяльності товариства, однак фінансові результати мають негативну динаміку, що в першу чергу пояснюється військовими діями і зростанням вартості сировини та матеріалів.

Так, у досліджуваному періоді чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Мрія забудовника» зростає, хоча чистий прибуток скорочується. Так, чистий дохід від реалізації продукції товариства зріс у 2021 році на 3,73% та у 2022 році на 25,81%. При цьому чистий прибуток скоротився у 2021 році на 53,61% та у 2022 році на 21,74%. Також у товаристві відбувається коливання доходів, зокрема інші операційні доходи зростають у 2021 році на 15,88% та зменшуються у 2022 році на 8,95%. Собівартість реалізованої продукції товариства зростає у 2021 році на 0,53% та у 2022 році на 27,21%.

Схему функціонування потоків ТОВ «Мрія забудовника» представлено у другому розділі роботи. Потоки товариства складаються з матеріальних потоків (що включають постачання, виробництво, зберігання готової продукції та реалізацію) та фінансових (що включають грошові потоки та розрахунки).

З метою удосконалення процесів логістичного забезпечення діяльності товариства у третьому розділі магістерської роботи розроблено низку рекомендацій.

З метою інтенсифікації діяльності товариства запропоновано впровадження автоматизації бізнес-процесів логістичного забезпечення. Специфіка інформаційного обміну пов'язаного із логістичними операціями у ERP-системі представлена у пп. 3.1 роботи.

Також запропоновано рекомендації з удосконалення процесів виконання замовлень клієнтів за рахунок координації логістичної діяльності, які здатні забезпечити плановий економічний ефект у розмірі 141857 грн.

Запропоновано удосконалення мотиваційної складової функціонування логістичного відділу ТОВ «Мрія забудовника» за рахунок введення у дію стимулюючих контрактів.

Розроблені у дипломній роботі магістра рекомендації дозволять певним чином удосконалити основні процеси логістичного забезпечення діяльності досліджуваного підприємства, хоча і потребують певного обсягу інвестицій при їх впровадженні, особливо це стосується процесів автоматизації.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Агеєв Є. Я. Закупівельна логістика : навч. посібник / Є. Я. Агеєв, М. Л. Засєв, С. В. Піча. – Львів: Новий Світ. – 2000, 2017. – 719 с.
2. Балабанова Л. В. Логістика: підруч. для ВНЗ / Л. В. Балабанова, А. М. Германчук. – Львів: Вид-во «Магнолія-2006», 2019. – 368с.
3. Банько В. Г. Логістика: навчальний посібник / В. Г. Банько. – Київ: КНТ, 2007. – 332 с.
4. Баришева Н. В. Інформаційно-аналітична система підтримки прийняття рішень з логістичного управління прямими та зворотними потоками підприємства / Н. В. Баришева, О. Г. Ніколаєва // Бізнес Інформ. – 2011. – № 6. – С. 139-142.
5. Біловодська О. А. Логістика: теорія та практика: навч. посіб. / О. А. Біловодська. – Київ: Центр учбової літератури, 2018. – 356 с.
6. Білоцерківський О. Б. Логістика: навчальний посібник / О. Б. Білоцерківський. – Харків: НТУ «ХПІ», 2010. – 152 с.
7. Васелевський М. Економіка логістичних систем: монографія / М. Васелевський, І. Білик, О. Дейнега, Є. Крикавський, Л. Якимішин. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2018. – 596 с.
8. Василенко В. О. Виробничий (операційний) менеджмент: навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. — Київ: ЦУЛ, 2003. – 532 с.
9. Величко О. П. Логістика в системі менеджменту підприємств аграрного сектору економіки: монографія / О. П. Величко. – Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2015. – 525 с.
10. Гавловська Н. І. Особливості управління логістичними витратами та вибір оптимальних методів їх обліку / Н. І. Гавловська, Є. М. Рудніченко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2008. – № 3 / Т.1. – С. 220-224.
11. Герелиця Н. Є. Управління логістичною діяльністю сільськогосподарських підприємств : дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Н. Є. Герелиця. – Житомир, 2013. – 248 с.

12. Глогусь О. Логістика: навч. посіб. / О. Глогусь .– Тернопіль: Екон. думка, 1998. – 166 с.
13. Григоров О. В. Техніка матеріальних потоків логістичних систем : навч. посіб. / О. В. Григоров, Г. О. Аніщенко, В. В. Стрижак та ін. – Харків : НТУ «ХП», 2018. – 496 с.
14. Гришина Н. В. Логістичне управління підприємствами транспортної системи / Н. В. Гришина, Л. О. Гришина, . І. М. Звіришина. // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2018. – Вип.1(12). – С.148-154.
15. Гурч Л. М. Логістика: Навч. посібник для студ. вищ. навч. зал. / Л. М. Гурч. – Київ: ДП «Видавничий дім “Персонал»», 2008. – 560 с.
16. Денисенко М. П. Організація та проектування логістичних систем: Підручник / за ред. проф. М. П. Денисенка, проф. П. Р. Лековця, проф. Л. І. Михайлової. К: Центр учбової літератури, 2010. – 336 с.
17. Кальченко А. Г. Логістика / А. Г. Кальченко. – Київ: КНЕУ, 2003. – 284 с.
18. Кальченко А. Г. Основи логістики: навч. посіб. / А. Г. Кальченко — Київ: Т-во «Знання», КОО, 1999. — 135 с.
19. Кислий В. М. Логістика: теорія та практика: навч. посіб. / В. М. Кислий, О. А. Біловодська, О. М. Олефіренко – Київ: ЦУЛ, 2010. – 360 с.
20. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії: підручник / Є. В. Крикавський. – Львів: ДУ «Львівська політехніка», ІнтеллектЗахід, 2004. – 416 с.
21. Крикавський Є. В. Логістичне управління : підручник / Є. В. Крикавський. – Львів: Львівська політехніка, 2005. – 684 с.
22. Кулик Ю.М. Ризик-менеджмент логістичної системи машинобудівних підприємств: дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами / Ю.М. Кулик. – Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» – Луцьк, 2017. – 247 с.
23. Логістика і торговельне підприємництво : навч. посіб. / за ред. А. А. Мазаракі. – Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. – 245 с.

24. Логістичний менеджмент: конспект лекцій для студентів спеціальності «Міжнародні економічні відносини» усіх форм навчання / укл. Л.Л. Ковальська. – Луцьк: РРВВ Луцького НТУ, 2016. – 176 с

25. Макаренко Н. О. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності персоналу підприємства / Н.О. Макаренко, О.М. Дем'яненко. // Економіка, фінанси, облік та право: стратегічні пріоритети розвитку в умовах глобалізації: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 20 квіт. 2019 р. – Полтава: Центр фінансово-економічних наукових досліджень, 2019. – С.41-42.

26. Марченко В. М. Логістика: підручник / В. М. Марченко, В. В. Шутюк. – Київ: Видавничий дім «Артек», 2018. – 312 с.

27. Москвітіна Т. Д. Торговельна логістика : навч. посіб. / Т. Д. Москвітіна. – Київ : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2007. – 161 с.

28. Окландер М. А. Логістика: підручник / М. А. Окландер. – Київ, 2008. – 346 с.

29. Окландер М. А. Логістична система підприємства: монографія / М. А. Окландер. – Одеса: Астропринт, 2004. – 222 с.

30. Омеляненко Т. В. Операційний менеджмент: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / Т. В. Омеляненко, Н. В. Задорожна. – Київ: КНЕУ, 2016. – 236 с.

31. Організація та проектування логістичних систем: підручник / за ред. М. П. Денисенка та інш. – Київ: Центр учбової літератури, 2010. – 336 с.

32. Перебийніс В. І. Логістичне управління запасами на підприємствах: монографія / В. І. Перебийніс, Я. А. Дроботя. – Полтава. ПУЕТ, 2012. – 279 с.

33. Поканевич Ю. В. Управління як складна багатовимірна категорія / Ю. В. Поканевич. // Вісник ЖДТУ. Сер. Економіка, управління та адміністрування. – 2009. – Вип.1(47). – С. 198-200.

34. Пономарева Ю. В. Логістика : навч. посібник / Ю. В. Пономарева. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 328 с.

35. Пономарьов Ю. В. Логістика: навчальний посібник / Ю. В. Пономарьов. – Київ: Центр навчальної літератури, 2008.– 478 с.

36. Скрипчук П. М. Основи товарознавства: навч. посібник / П. М. Скрипчук, О. Ю. Судук. – Рівне: НУВГП, 2012. – 320 с.
37. Сумець А. М. Логістика: учебн. пособие / А. М. Сумець. – Харьков: Изд-во НУА, 2006. – 132 с.
38. Сумець О. М. Логістика: теорія, ситуації, практичні завдання / О. М. Сумець, О. Б. Білоцерківський, І. П. Голофаєва. – Харків: Міськдрук. 2010. – 212 с.
39. Тридід О. М. Логістика: навчальний посібник / О. М. Тридід, О. М. Азаренкова, С. В. Мішина, І. І. Борисенко. – Київ: Знання, 2008. – 566 с.
40. Чухрай Н. І. Логістичне обслуговування: підручник / Н. І. Чухрай. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2006. – 292с.