

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
Кафедра економіки, менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістр
Освітній рівень

на тему: «Розвиток логістичної діяльності промислового підприємства
(на прикладі ТОВ «Р.І.Н.О», м. Хмельницький)»

ДРБА. 19075.01.05.ПЗ

Галузь знань

07 Управління та адміністрування

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність

073 Менеджмент

Шифр і назва спеціальності

Освітня програма

Бізнес-адміністрування

Виконав:

студент 2 курсу група БАмз-19-1

Підпис

І.В.Ковальчук

Ініціали, Прізвище

Керівник:

к.е.н., професор

Підпис, дата

Н.М.Тюріна

Ініціали, Прізвище

Нормоконтролер:

До захисту допускаю:

Зав. кафедри ЕМА

к.е.н., професор

Підпис, дата

Н.М. Тюріна

Ініціали, Прізвище

_____ 201__ р.

Хмельницький, 2020

АНОТАЦІЯ

Ковальчук І.В. Розвиток логістичної діяльності промислового підприємства (на прикладі ТОВ «Р.І.Н.О», м. Хмельницький). Керівник роботи – к.е.н., професор кафедри ЕМА Тюріна Н.М. Дипломна робота магістра: 109 с., 19 рисунків, 26 таблиць, 35 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ЛОГІСТИКА, ЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА, РОЗВИТОК, УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

Досліджено теоретичні основи управління логістичною діяльністю підприємства. Розглянуто особливості розвитку логістики та основні складові логістичного управління. Визначено сутність та основні властивості логістичної системи підприємства. Наведено характеристику основних логістичних стратегій підприємства.

Проведено оцінку стану ринку малогабаритної сільськогосподарської техніки. Виконано аналіз фінансово-господарської та логістичної діяльності ТОВ «Р.І.Н.О».

Визначено напрями удосконалення логістичної діяльності ТОВ «Р.І.Н.О». Обґрунтовано рекомендації щодо покращення якості логістичного сервісу та впровадження відділу логістичного контролінгу на підприємстві. Виконано критеріальну оцінку постачальників в удосконаленні логістичної діяльності підприємства.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Особливості розвитку логістики та основні складові логістичного управління	7
1.2 Сутність та основні властивості логістичної системи підприємства	18
1.3 Логістичні стратегії як умова ефективного функціонування виробничого підприємства	27
Висновки до першого розділу	34
2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «Р.І.Н.О»	36
2.1 Загальні характеристика підприємства	36
2.2 Стан ринку малої сільськогосподарської техніки в Україні	38
2.3 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства	42
2.4 Аналіз фінансового стану підприємства	45
2.5 Аналіз конкурентоспроможності підприємства	48
2.6 Аналіз логістичної діяльності підприємства	53
2.7 Стратегічний аналіз діяльності підприємства	57
Висновки до другого розділу	65
3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «Р.І.Н.О»	66
3.1 Обґрунтування рекомендацій щодо покращення якості логістичного сервісу	66
3.2 Рекомендації щодо впровадження відділу логістичного контролінгу на підприємстві	75

3.3 Оцінка постачальників в удосконалені логістичної діяльності підприємства	85
Висновки до третього розділу	99
ВИСНОВКИ	102
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	106
ДОДАТКИ	110

ВСТУП

Сучасний розвиток промисловості України обумовлює зміну пріоритетів в діяльності підприємств машинобудівної галуззі. На сьогодні перед машинобудівними підприємствами постає задача обґрунтування та впровадження в практику управління нових підходів до оптимізації функціонування їх економічного механізму. Серед таких підходів головне місце посідає логістика, яка в Україні бурхливо розвивається.

Потреба у використанні логістики на підприємствах пов'язана з еволюцією процесу управління і особливостями виробничих процесів машинобудівних підприємств. Особливу актуальність це набуває в умовах кризи, коли машинобудівне підприємство повинне так організувати свою діяльність, щоб мінімізувати ризики, збитки і витрати, які пов'язані з процесами виробництва, обслуговування, транспортування. На сьогодні серед механізмів забезпечення конкурентоспроможності на перше місце виходить управління підприємством на основі логістики.

Попри те, що застосування логістики в економіці України обумовлене сучасними реаліями, управлінню підприємствами на основі логістичних підходів приділяється недостатньо уваги в порівнянні з розвиненими країнами. Вдосконалення управління бізнес-структурами в сучасних умовах господарювання вимагає рішення цілого ряду завдань, найважливішими з яких є

систематизація і узагальнення знань про функціонування підприємств на основі логістики.

З огляду на це, метою дипломної роботи є розвиток теоретичних та практичних підходів щодо формування ефективної системи управління машинобудівним підприємством на засадах логістики.

Для досягнення поставленої мети у дипломній роботі було визначено такі завдання:

- критично дослідити теоретико-методичні основи управління промисловими підприємствами на засадах логістики;
- провести комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності машинобудівного підприємства ТОВ «Р.І.Н.О»;
- розробити комплекс заходів щодо розвитку логістичної діяльності машинобудівного підприємства.

Об'єктом дослідження дипломної роботи є процеси, методи та підходи до управління логістичною діяльністю промислового підприємства.

Предмет дослідження - сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів формування та розвитку логістичної діяльності промислового підприємства.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Особливості розвитку логістики та основні складові логістичного управління

Формування теоретико-методичних напрямів логістики здійснювалось починаючи із ХХ ст. Окремим галузевим науковим напрямом розвивалось управління та менеджмент організацій. Необхідність формування базових основ управління логістикою, зокрема, теорій, принципів, засад було зумовлене потребою налагодження системи планування, організування, впровадження та контролю у логістичному процесі.

Діяльність будь-якого підприємства можна охарактеризувати як процес, що постійно повторюється, тому логістичне управління можна розглядати як замкнений управлінський цикл, який також постійно повторюється. Як циклічний процес логістичне управління розглядають з позицій структурного, процесного та функціонального підходів, які тісно пов'язані між собою [1]. Логістичне управління органічно пов'язане з теорією і практикою маркетингу та менеджменту, тобто ув'язкою виробництва і реалізації товарів з реальним платоспроможним попитом покупців, стимулюванням реалізації шляхом реклами товарів, гнучкої політики цін і торгових націнок (знижок), пошуком нових сфер діяльності для отримання доходів і т. д. Діалектична взаємодія і взаємопроникнення логістики, маркетингу та менеджменту дають в сукупності економічний ефект [2].

Логістична концепція проголошує необхідність виявляти індивідуальні потреби споживачів і відповідати на них, спрямовуючи наявні ресурси на їх повне задоволення. Основоположна ідея полягає в тому, що найбільшого успіху досягають ті компанії, всі продуктивні дії яких у поєднанні дозволяють виправдати очікування споживачів. Оскільки логістика забезпечує запити споживачів, пов'язані з часом і місцем наявності продуктів, а також до супутніх послуг, можна стверджувати, що управління логістикою – це управління обслуговуванням споживачів.

Історично склалися два принципово різних науково-практичних напрямки розвитку логістики – у військовій справі й у математиці [3]. Етапи історичного розвитку логістики та логістичного управління були обумовлені: об'єктивними тенденціями на ринку; широтою розуміння можливостей логістичного підходу та рівнем розробки концепцій, методів і моделей логістичного управління; складністю логістичного управління; рівнем розвитку технічних засобів обробки і передачі даних [1]. Охарактеризуємо основні етапи становлення логістики.

Етап I. Фрагментації (1920-1950рр.) – становлення засад логістики, а також формування інструментів управління матеріальними потоками та зниження загальних витрат [4]. Для етапу характерний фрагментарне управління матеріальними потоками, оптимізація перевезень, а критеріями ефективності виступають: мінімальна ціна за перевезення при використанні транспорту загального користування або мінімальні витрати на транспортування [16].

Етап II. (50-70-ті рр. XX ст.) – період концептуалізації, розвиток логістики, як складової маркетингу, пошук нових шляхів зниження витрат виробництва і збуту за умови розвитку комп'ютерних і інформаційних технологій. Здійснюється поява логістичного сервісу та перших логістичних концепцій «Just in time», «Канбан», MRP, а критеріями ефективності виступають: мінімум загальних витрат на матеріальний розподіл; максимум прибутку фірми від логістичних

операцій, ліквідується процес складування. З'являється закупівельна, виробнича та транспортна логістика [16].

III етап. (80-90-ті рр. XX ст.) – період інтегральної концепції логістики період «логістичного ренесансу»), підетап – неологістика 1-го покоління (до початку 80-90 рр.). Після Другої світової війни корпорації почали стежити за задоволеністю клієнтів, а логістика отримала подальший розвиток. Етап характеризується революцією в інформаційних технологіях, що призвело до розуміння необхідності управління не тільки матеріальними, але й інформаційними потоками. З'являються нові види логістики – інформаційна, міжнародна, будівельна та логістичне управління спеціалізованими фірмами [16].

IV етап (95-ті р. XX ст.) – новітній етап розвитку логістики, етап глобалізації. Саме інтенсивна глобалізація вплинула на подальші зміни в теорії та практиці логістики. Це сприяло створенню національних та міжнародних спеціалізованих союзів та асоціацій логістики, які крім підрозділів, що займаються просуванням потоків, мають дослідницькі центри, консультаційні відділи, банки інформації, учбові центри тощо. Відбулось об'єднання логістичних операцій підприємства у повний логістичний ланцюг (закупівля – виробництво – збут), а також управління матеріальними та супроводжуваними потоками, створення міжнародних логістичних систем, масове застосування логістичних технологій [12].

Сучасний етап розвитку логістики (2000-і рр.) визначають два основні фактори: глобалізація світової економіки та глобальна науково-технічна революція. Логістична система управління на цьому етапі максимально ускладнюється.

Стратегічне управління логістикою, визначається науковцями, як високопрофесійна управлінська діяльність зі своєю логістичною структурною спеціалізацією, спрямована на виживання логістичної системи підприємства в невизначеному зовнішньому середовищі, обов'язково включає стратегічне планування як строго заданий процес і строго певну підсистему [18]. Для того

щоб сформувати сутність поняття «логістичне управління підприємства», потрібно розділити його на два елементи: «логістика» та «управління». У вітчизняній і зарубіжній економічній літературі існує досить чимало трактувань поняття логістики. Виникнення логістики спричинене у результаті тривалої інтеграції та еволюції таких наук або концепцій як маркетинг та виробничий менеджмент (табл. 1.1) [31].

Відповідно до означених термінів можемо вивести сутність категорії «логістичне управління» – це процес або діяльність, яка підпорядкована наперед окресленим цілям, здійснюється у логічній послідовності, може бути організована на стратегічному та тактичному рівнях, здійснюється безперервно і включає планування, організацію, реалізацію та контроль товаро просування – руху сировини, матеріалів і напівфабрикатів, готової продукції (швидкості руху, об'ємів руху, адаптивності) на виробництво, у процесі виробництва та до споживача на основі формування логістичної системи товаро просування та логістичної сітки.

Особливими характеристиками логістичного управління, як і управління загалом можемо окреслити наступні: один із специфічних видів діяльності, що відрізняє його від інших видів діяльності; головною формою логістичного управління виступає вплив відповідних суб'єктів управління (керівників) на його об'єкт (логістичну систему); вид діяльності, що здійснюється безперервно у часі та просторі; здійснюється як процес, що відбувається у чіткій структурно-логічній послідовності окремих його етапів; завжди підпорядкований визначеним цілям та завжди характеризується певним результатом; управлінська діяльність потребує раціонального використання необхідних ресурсів та відбувається в умовах ризику і невизначеності [22].

Науковою базою логістичного управління – є: теорія управління та методологія управління. Сучасна теорія логістики в концептуальному плані базується на

чотирьох методологіях: системного аналізу; кібернетичного підходу; дослідження операцій; прогностики.

Таблиця 1.1 – Визначення сутності категорії «логістика»

Автори / організації	Визначення
Родников А. Н. й Резер С.М.	Наука про планування, контроль та управління транспортуванням, зберіганням та іншими матеріальними і нематеріальними операціями, що здійснюються в процесі доведення сировини і матеріалів до виробничого підприємства, внутрішньозаводської переробки сировини, матеріалів і напівфабрикатів, доведення готової продукції до споживача у відповідності з інтересами і вимогами останнього, а також передача, зберігання і обробка відповідної інформації
Дж. Бушер	Процес планування, реалізації і управління ефективним, економічним рухом і збереженням сировинних матеріалів, незакінченого виробництва, готової продукції, пов'язаної з цим інформації з пункту виникнення у пункт споживання з метою забезпечення відповідності вимогам споживача
Е. Мате й Д. Тиксьє	Способи й методи координації відносин фірми з партнерами, засоби координації пропонованого ринком попиту й реалізації висунутих компанією пропозицій
Logistix Partners Oy, Helsinki, FI	Основи бізнес-планування для управління товарами, послугами, інформацією і потоками капіталу. Включає в себе складні інформаційні, системи зв'язку і управління, необхідні в сучасному бізнес-середовищі
ECRC University of Scranton / Defense Logistics Agency Included with permission	Наука про планування, здійснення та придбання і використання ресурсів, необхідних для підтримки роботи системи
MDC, LogLink / LogisticsWorld	Наука про планування, організацію та управління діяльністю, які забезпечують доставку товарів або послуг
Canadian Association of Logistics Management	Процес планування, реалізації та контролю за ефективним та економічно ефективним потоків і зберігання сировини, в процесі інвентаризації, готової продукції та пов'язаної з ними інформації з пункту відправлення до пункту споживання з метою виконання їх вимог
Council of Logistics Management	Процес планування, реалізації та контролю за ефективною, дієвою потоків і зберігання товарів, послуг, і відповідної інформації від пункту відправлення в пункт споживання з метою відповідно до вимог замовника "Зверніть увагу, що це визначення включає вхідні, вихідні, внутрішні та зовнішні руху, і повернення матеріалів для цілей охорони навколишнього середовища

Методологія логістичного управління визначається підходами: системний підхід; програмно-цільовий підхід; проектний підхід; маркетинговий підхід, орієнтований на споживача; кібернетичний; інформаційний; гуманістичний підхід; інтеграційний; мережевий підхід.; пріоритетами; засобами управління; обмеженнями; критеріями тощо [17].

Окрім того підходами логістичного управління можуть бути: лінійне програмування; теорія черг; імітаційне моделювання; експертні оцінки; транспортні матриці; теорія керування запасами; мережні моделі; математична оптимізація; методи прогнозування попиту [17].

Відповідно для реалізації методології логістичного управління слід долучати такі наукові та теоретичні положення: з математики, економічної кібернетики, технічної кібернетики, системного аналізу, проектного управління, прогностики, менеджменту загалом та ін [11].

Функціональними галузями сучасного логістичного управління – є: закупівельна логістика; виробнича логістика; розподільча логістика; транспортна логістика; логістика запасів; логістика складування; логістика сервісу; інформаційна логістика.

Серед сучасних концепцій що перетворились у глобальну філософію та орієнтир розвитку логістичного управління актуалізованими та новітніми стають концепції (стратегії): Kaizen (Кайдзен), LeanThinking (Лін підхід), SixSigma (Шість сігма), Blue ocean strategy (Стратегія блакитного океану), Стратегічні карти (Balanced Scorecard). Kaizen «Кайдзен», як японська філософія, що фокусується на виробництво без втрат. Принципи Кайдзен: фокус на клієнтах; безперервні зміни у всіх сферах організації – постачанні, виробництві, збуті, особистісних взаємин і так далі; відкрите визнання проблем; пропаганда відкритості [14]. Ощадливе виробництво «Lean», є виробнича практика, яка вважає витрату ресурсів для будь-яких цілей, окрім створення значення для кінцевого споживача, марнотратними, і, таким чином, мішенню для ліквідації [3].

Шість сигма (Six Sigma), методологія, що використовується у корпоративному менеджменті для вдосконалення виробництва та усунення дефектів. Методологія стратегії DMAIC (вдосконалення наявного бізнес-процесу) включає: Define (потреби, вимоги споживачів, які слід покращити), Measure (збір інформації для порівняння), Analyze (аналіз важливих параметрів фактору), Improve (удосконалення процесу на основі аналітичних методів), Control (закріплення та підтримання змін, контроль, корекція) [19]. Серед сучасних інноваційних стратегій можемо визначити стратегію блакитного океану (Blue Ocean Strategy – незайнята ніша на ринку, яку компанія створює, виходячи з: незадоволеної потреби різних груп споживачів, об'єднаних нею). Стратегія орієнтована на створення вільного від конкуренції ринку; формування і використання нового попиту. Оптимальне поєднання концепцій логістичного управління «Шість сигм + бережливе виробництво» об'єднання інструментів націлених на підвищення якості процесу з інструментами «бережливого виробництва» для підвищення швидкості процесу.

Важливими положеннями логістичного управління – є не лише логістичні концепції, але й логістичні підходи, зокрема, системний, функціональний та процесний.

Основним теоретичним фундаментом логістики є загальна теорія систем і її інструментарій: системні дослідження, системний підхід і системний аналіз. Системний підхід – комплексне вивчення об'єкту дослідження як єдиного цілого з позиції системного аналізу [13]. Процесний підхід до логістичного управління забезпечується організацією здійснення логістичних операцій та виконання логістичних функцій, які ведуть до формування відповідних логістичних затрат, опис регулярно виконуваних операцій та завдань у сфері логістики з уточненням відповідних логістичних затрат та основних носіїв цих затрат. Функціональний підхід до логістичного управління забезпечується організацією управління

окремими об'єктами у складі логістичних операцій, які впливають на формування логістичних затрат [13].

Науковцями виділено великий комплекс принципів реалізації логістичного управління, зокрема: принцип системного підходу; тотальних витрат; глобальної оптимізації; логістичної координації і інтеграції; використання теорії компромісів для перерозподілу витрат; відмова від випуску універсального технологічного та підйомно-транспортного обладнання; принцип розвитку логістичного сервісу; моделювання і інформаційно-комп'ютерної підтримки; розробки необхідного комплексу підсистем; TQM (total quality management) – загального управління якістю; гуманізації всіх функцій і технологічних рішень в логістичній системі; стійкості і адаптивності [19].

Основні принципи для підприємницької логістики можуть бути такі: погодження логістики з корпоративною стратегією; удосконалення організації руху матеріальних потоків; забезпечення надходження необхідної інформації та сучасної технології и обробки; прагнення до ефективного управління людськими ресурсами; підтримка тісного зв'язку з іншими фірмами у виробленні стратегії; ретельна розробка логістичних операцій; прагнення до укрупнення партій товарів; сприйняття логістики як унікальної сфери творчості для стратегічної орієнтації фірми; оцінка ефективності діяльності логістичних підрозділів [25].

Узагальнюючи наведені вище принципи можемо виокремити систему основних для логістичного управління підприємством (рис. 3.1).



Рисунок 1.1 - Система основних принципів логістичного управління підприємством

Детальний зміст завдань кожної підсистеми розглянуто в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Підсистеми організації логістичного управління на підприємстві

Види підсистем	Зміст завдань
Підсистема постачання	Спрямована на удосконалення ефективності роботи шляхом вибору компетентних постачальників, оптимізації процесу закупівлі, розробки процесу управління закупівлями, використання стандартних робочих методик, дослідження ринку закупівлі, формування стратегії та тактики закупівлі
Складська підсистема	Передбачає удосконалення процесів складування за допомогою впровадження складських технологій, підвищення якості складських послуг, їхньої стандартизації та раціонального розміщення
Транспортна підсистема	Забезпечує розробку раціональних схем поставок, маршрутизацію перевезень, оптимальне завантаження транспорту, забезпечення єдності процесу транспортування з виробничим та складським процесами, забезпечення обліку на транспорті

Виробнича підсистема	Здійснює впровадження методів управління запасами, планування виробництва, забезпечення виробництва, облік матеріального потоку, дотримання виробничого циклу, підвищення якості продукції
Збутова підсистема	Спрямована на системне дослідження ринку, підвищення швидкості оформлення та обробки замовлень, підвищення рівня логістичного сервісу, зменшення кількості рекламацій, штрафів тощо

Основними інструментами управління логістикою на мікрорівні є: її бюджет як складова частина загального бюджету фірми при плануванні її господарської діяльності; показники логістики; планування номенклатури товарів; методи дослідження операцій [11].

Управління логістикою на мікрорівні включає управління функціями ланцюга поставок та збуту товарів. Діяльність з логістичного управління зазвичай включає вхідне і вихідне управління транспортом, управління парком, складування, використання матеріалів, виконання замовлень, логістику проектування мережі, управління запасами, планування попиту / пропозиції, і управління взаємодією із постачальниками та посередниками а також аутсорсинговими компаніями. Процес прийняття рішень у системі логістичного управління обґрунтовується на основі оцінки ситуації визначення логістики, вибір логістичних завдань та виявити альтернативи логістичної системи, впровадження логістичної системи (реалізація) та моніторингу логістичної системи і виявлення можливостей зміни ситуації (рис. 1.2).

Сучасними тенденціями логістичного управління, що здійснюють безпосередній вплив на прийняття логістичних рішень та розвиток -мікро і макрологістики – є: значне розширення асортименту логістичних послуг; активне використання прямого відвантаження, які зводять до нуля запаси і відповідні витрати у розподільчих центрах; масовий випуск продукції на замовлення, що об'єднує вигоди масового виробництва з гнучкістю продукції на замовлення (B2C); поширення прямої доставки через електронні мережі передачі даних, через кур'єрські служби, служби експрес-доставки.



Рисунок 1.2 - Процес прийняття рішень у системі логістичного управління

Отже, становлення логістичного управління відбувалось за етапами: становлення фрагментарних основ логістики, розвиток логістики, як складової маркетингу, формування інтегрованої логістики, розвитку інформаційних технологій в логістиці, функціонування логістичних ланцюгів та логістичного аутсорсингу. Поширеними підходами логістичного управління – є проектний та програмно-цільовий, системний підхід, інтеграційний та мережевий підхід. Загалом підходи логістичного управління об'єднано у системний підхід, процесний підхід та функціональний підхід, а фундаментальними принципами логістичного управління – є: гнучкості, системності, стійкості, адаптивності, зворотного зв'язку тощо.

1.2 Сутність та основні властивості логістичної системи підприємства

Для прискорення стабілізації фінансового стану та підвищення ефективності функціонування промислових підприємств за сучасних умов господарювання управління рухом їх матеріальних ресурсів повинно відбуватися з використанням логістичного підходу. Оскільки однією з особливостей цього підходу є його застосування в межах сформованої логістичної системи, тому перед безпосереднім розглядом питання управління матеріальними потоками доцільно провести дослідження сутності логістичної системи суб'єкта господарювання.

Єдиного визначення поняття логістичної системи на сьогодні немає. Найчастіше в літературі зустрічаються такі:

- спеціально організована інтеграція логістичних елементів у межах певної економічної системи для оптимізації процесів трансформації матеріального потоку;

- організаційно-економічний механізм координації, який дає змогу досягти ефекту завдяки чіткій злагодженості у діях спеціалістів різноманітних служб, які беруть участь в управлінні матеріальними потоками.

На основі аналізу основних теоретичних положень вітчизняних та зарубіжних фахівців із логістики можна виділити такі підходи до визначення поняття логістичної системи:

- 1) адаптивна система зі зворотнім зв'язком, яка виконує ті чи інші логістичні функції (операції), складається з підсистем і має розвинуті внутрішньо системні зв'язки та зв'язки із зовнішнім середовищем [1];

- 2) сукупність елементів, які знаходяться в певних функціональних зв'язках та відносинах один з одним, утворюючи певну цілісність та єдність [2]. Елемент логістичної системи – функціонально відокремлений об'єкт, що не підлягає подальшій декомпозиції в межах поставленої задачі аналізу та синтезу логістичної системи, який виконує свою локальну цільову функцію, пов'язану з виконанням певним логістичних процедур;

- 3) економічна система, якій притаманні високі адаптивні властивості в процесі виконання комплексу логістичних функцій та операцій. Вона формується з декількох підсистем, інтегрованих між собою та з зовнішнім середовищем [3];
- 4) організаційно-управлінський механізм координації, який дає змогу досягти ефекту завдяки чіткій злагодженості в діях спеціалістів різноманітних служб, які беруть участь в управлінні матеріальним потоком [4];
- 5) складна організаційно-завершена (структурована) економічна система, яка складається із взаємозв'язаних в єдиному процесі управління матеріальними та супроводжувальними потоками елементів – ланок, сукупність яких, межі та завдання функціонування поєднані внутрішніми цілями організації бізнесу та зовнішніми цілями [5].

Аналіз визначень «логістична система» дозволяє зробити висновок про те, що в основному всі трактування зосереджені на тому, що логістична система, це, за своєю сутністю, складна, організаційно завершена (структурована) економічна система, яка складається з підсистем, взаємопов'язаних у єдиному процесі управління матеріальними і супутніми їм потоками. Іншими словами, логістична система – це система, яка складається з декількох підсистем, виконує логістичні функції і має розвинені зв'язки з зовнішнім середовищем, тобто з ринком (постачальниками, споживачами, посередниками, партнерами).

Таким чином, урахувуючи всі вищенаведені визначення, можна вважати під логістичною системою складну структуровану економічну систему, яка складається з елементів (підсистем), взаємозв'язаних у процесі управління рухом матеріальних, інформаційних, фінансових і трудових потоків, має високі адаптивні властивості та зв'язок з зовнішнім середовищем.

Елементами логістичної системи можна вважати матеріально-технічну базу об'єктів, що забезпечують виконання окремих логістичних операцій та функцій і не підлягають подальшій декомпозиції в межах поставлених завдань аналізу або синтезу. При цьому під логістичною операцією необхідно розуміти відособлену

сукупність дій із реалізації логістичних функцій, спрямовану на перетворення матеріального і/або інформаційного потоку [10].

Метою логістичної системи є:

- забезпечення наявності необхідного товару в необхідній кількості та заданої якості в потрібному місці й у потрібний час для потрібного споживача із заданими витратами;
- нормування елементів (параметрів) логістичної системи, віднесених до певного часового моменту. Ця мета спрямовує і регулює логістичну діяльність підприємства.

Логістична система визначається своєю динамічністю і складністю. Вона розвивається в часі, змінює склад своїх елементів та їхніх взаємозв'язків за умови збереження своєї функції. Необхідно відзначити, що в структурі діяльності промислового підприємства один і той самий результат може бути досягнутий різними системами, а одні й ті ж елементи можуть групуватися в різні системи залежно від цільового призначення. Будь-яка логістична система складається із сукупності елементів, так званих ланок логістичної системи, між якими встановлені певні функціональні зв'язки й відношення. Внутрішньо системні зв'язки є більш міцними, ніж зв'язки із зовнішнім середовищем. Зазвичай вони мають циклічний характер, бо відображають послідовність передачі матеріального та інформаційного потоків між ланками відповідного логістичного ланцюга [10]. Межі логістичної системи визначаються циклом обігу засобів виробництва. Спочатку закупаються засоби виробництва, які у вигляді матеріального потоку надходять у логістичну систему, складуються, обробляються, знову зберігаються і потім йдуть з логістичної системи в споживання в обмін на фінансові ресурси, що надходять у логістичну систему. Формування промислового підприємства як логістичної системи в інтеграційному логістичному середовищі із чітко визначеними як внутрішніми

так і зовнішніми зв'язками, є запорукою досягнення значного синергічного ефекту логістичної інтеграції. Цей ефект проявляється в:

отриманні вигоди не лише споживачами, а й постачальниками, виробниками, логістичними операторами тощо;

раціоналізації організаційної структури підприємства;

зниженні рівня витрат;

системному управлінні підприємством;

зниженні запасів сировини, готової продукції тощо;

усуненні зайвих логістичних функцій та процесів.

При вивченні логістичних систем промислових підприємств важливо спершу розглянути їх властивості. Це є необхідним при виборі, проектуванні та організації логістичних систем. На думку вітчизняних фахівців з логістики [1, 5, 6] у теоретико-пізнавальному аспекті логістична система – це в першу чергу різновид економічної системи основними властивостями якої є:

- складність – наявність великої кількості елементів (ланок), складний характер взаємодії між окремими елементами;

- ієрархічність – підпорядкованість елементів нижчого рівня елементам вищого рівня у контексті лінійного чи функціонального управління;

- структурованість – наявність певної організаційної структури системи, яка складається із взаємопов'язаних об'єктів і суб'єктів управління, що реалізує задану мету;

- організованість сукупності елементів – потенційні можливості елементів логістичної системи утворювати взаємозв'язок й поєднуватися в єдине ціле втілюються в реальній системі, якщо до цих елементів будуть застосовані певні організуючі впливи, спрямовані на досягнення цілісності.

Узагальнення різних точок зору науковців з логістики, а саме [1, 7, 8] дозволяє нам до специфічних властивостей логістичних систем віднести наступні:

- рухливість – мінливість параметрів елементів логістичної системи під впливом зовнішнього середовища, а також рішень, прийнятих учасниками логістичного ланцюга;
- унікальність – непередбачуваність і невизначеність поведінки в конкретних умовах і під впливом зовнішнього середовища;
- адаптивність – здатність логістичної системи змінювати свою структуру і вибирати варіанти поведінки відповідно з новими завданнями і під впливом зовнішнього середовища;
- свідчить про притаманність логістичної системи такого внутрішнього середовища, яке сприяє процесу постійного вдосконалення ЛС, а також підвищенню інноваційної активності ЛС;
- здатність логістичної системи досягати бажаного стану незалежно від її початкових умов, що визначається виключно параметрами самої системи;
- оптимальність – оптимальні рішення, що приймаються в рамках логістичних систем, дозволяють зберегти стійкість управління і поліпшити можливість вибору правильного рішення в майбутньому.

Отже, властивостями логістичних систем є загальні властивості теорії систем, властивості економічних систем і специфічні властивості логістичних систем. На нашу думку, відомі властивості логістичних систем повинні бути доповнені такими:

- цілісність – існуюча сукупність елементів знаходяться в тісній взаємодії один з одним;
- ділимість – можливість системи поділятися на окремі частини (підсистеми, ланки);
- інтегрованість – наявність специфічних якостей системи, що властиві лише тільки їй;
- багатофункціональність – у логістичній системі реалізуються всі функції управління, а саме планування, організація, облік, контроль;

- інерційність – логістична система, яка почала працювати, не може призупинити свою діяльність одразу;

- можливість протидіяти руйнуючим тенденціям; - граничність – елементи логістичної системи мають граничний характер, що обумовлює її форму.

При формуванні логістичних систем промислового підприємства автори [7,13,24] враховують такі принципи:

- принцип послідовного просування етапами створення системи, тобто система спочатку повинна досліджуватись на макрорівні – взаємовідносини із зовнішнім середовищем, а потім на мікрорівні – всередині власної структури;

- принцип поєднання інформаційних, ресурсних та інших характеристик систем, що проектуються;

- принцип відсутності конфліктів між цілями окремих підсистем і цілями всієї системи.

Дані принципи можуть бути доповненими такими:

- принцип управління якістю – забезпечення надійності функціонування і високої якості роботи кожного елемента логістичної системи для забезпечення загальної якості товарів та послуг;

- принцип стійкості та адаптивності – логістична система повинна бути стійкою та швидко адаптованою до мінливого зовнішнього середовища.

Ураховуючи вищезазначені підходи до визначення самого поняття логістичної системи, її складових та основних властивостей, якими вона характеризується, схематично зображено її таким чином (рис. 1.3).

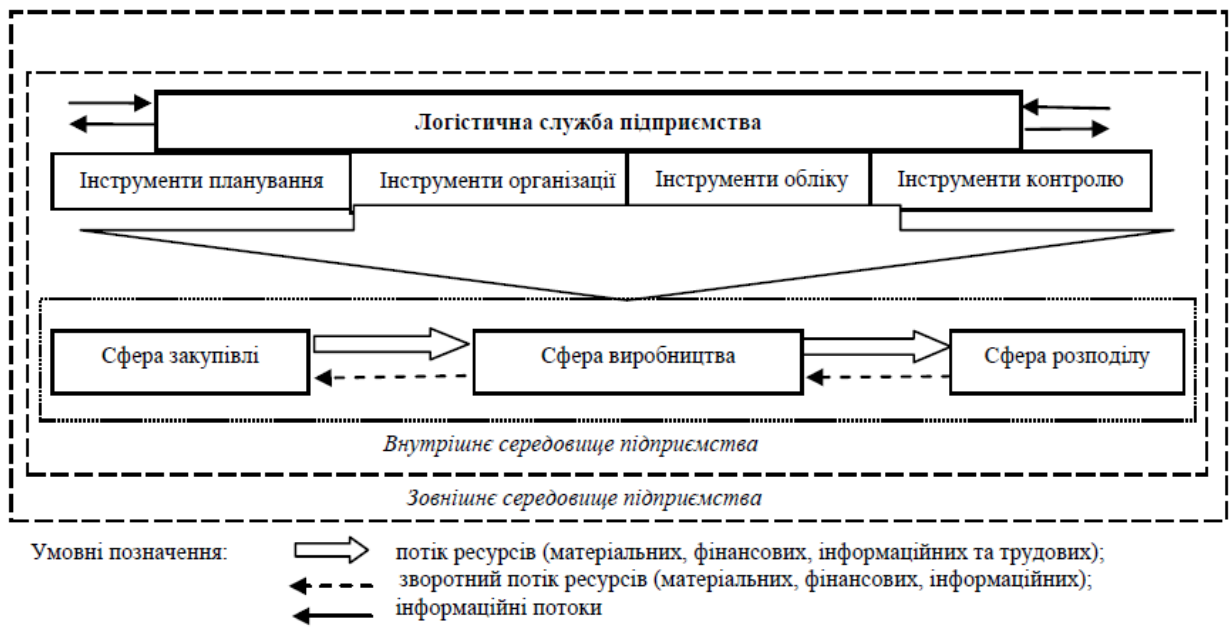


Рисунок 1.3 - Логістична система управління ресурсами промислового підприємства

Згідно рис.1.3 логістичну систему промислового підприємства запропоновано подавати у вигляді сукупності елементів (ними є сфери закупівлі, виробництва та розподілу), пов'язаних між собою наскрізними потоковими процесами, управління якими здійснюється логістичною службою на основі функцій управління, що спираються на принципи функціонування та розвитку логістичної системи, на базі інформаційного забезпечення із застосуванням відповідних інструментів управління.

Важливість включення до логістичної системи інструментів управління пояснюється необхідністю застосування певних заходів, прийомів та операцій з метою ефективного управління потоковими процесами.

Загальновідомо, що інформація є одним з основних елементів логістичної системи. Потік логістичної інформації утворюють замовлення споживачів та підприємств на поповнення власних запасів, потреби в запасах, поточні запаси,

транспортну документацію та рахунки-фактури. Нещодавно основними носіями інформації були паперові документи, тому ймовірність помилок була достатньо великою, а рух інформації досить повільним, ненадійним. Більш того, паперовий інформаційний потік призводить до високих операційних витрат при недостатньому рівні задоволення споживачів. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє знизити витрати на логістику завдяки більш ефективному управлінню інформаційними потоками, збільшенню їхньої швидкості та координації. У результаті цього покращується рівень обслуговування споживачів, яким надається більш якісна та достовірна інформація.

Сучасні інформаційні технології дають можливість для розвитку систем моделювання для управління системою постачань. До таких систем можна віднести [2]:

- систему планування ресурсів підприємства (ERP);
- систему планування потреб у матеріалах (MRP);
- систему планування потреб розподілу (DRP);
- систему прогнозування попиту та управління замовленнями;
- моделювальні системи оптимізації календарного планування виробництва;
- моделювальні системи оптимізації календарного планування розподілу;
- моделювальні системи оптимізації виробничого планування;
- моделювальну систему логістичної оптимізації;
- моделювальну систему тактичної оптимізації;
- моделювальну систему стратегічної оптимізації.

Незважаючи на велику вартість даних інформаційних систем, вони мають невеликий термін окупності та забезпечують отримання підприємством таких переваг [2]:

- підвищення продуктивності праці внаслідок того, що передача інформації прискорюється та в її отриманні й поширенні задіяна менша кількість персоналу;

- зміцнення господарських зв'язків із постачальниками та споживачами;
- підвищення ефективності роботи підприємства;
- підвищення міжнародної конкурентоспроможності;
- скорочення виробничого циклу на 35-65% за рахунок застосування засобів моделювання на основі аналізу інформації, що зберігається в системі;
- збільшення прибутковості на 5-25%;
- зменшення оборотних коштів у запасах на 25-55%, що обумовлено управлінням ними з використанням оптимізаційного алгоритму, який дозволяє відслідковувати в оперативному режимі рівень запасів та будувати модель управління;
- підвищення ефективності використання ресурсів на 15-40%;
- підвищення рівня обслуговування клієнтів на 25-60%, що призводить до збільшення обсягів реалізації продукції за рахунок таких функцій, як автоматизація приймання замовлень та покращення розрахунків строків доставки;
- прискорення виводу нового товару на ринок на 25-75%;
- зниження транспортно-заготовчих та виробничих витрат на 5-20%, що відповідно обумовлено можливостями системи з побудови та аналізу різноманітних схем доставки, вибору оптимальних варіантів та покращенням прогнозування попиту та оптимізацією використання виробничих активів;
- зниження рівня виробничого браку на 35-65%, що пояснюється застосуванням методів контролю техпроцесу з метою підвищення якості продукції;
- збільшення оборотності коштів у розрахунках на 25-55% завдяки наявності в системі інструментів для прогнозування руху грошових потоків, що дозволяє в оперативному режимі відслідковувати дефіцит наявних грошових коштів.

Таким чином, логістична система виступає своєрідним механізмом практичного впровадження положень логістики у межах логістичної діяльності промислового підприємства.

1.3 Логістичні стратегії як умова ефективного функціонування виробничого підприємства

Необхідність ефективного використання ресурсів, труднощі в реалізації технологічних змін та низька ефективність заходів нівелювання негативних наслідків діяльності разом зумовили актуалізацію впровадження стратегічного логістичного планування.

Логістичну стратегію більшість авторів визначає як стратегію підприємницької структури, тобто узагальнену модель дій, необхідних для досягнення довгострокових цілей шляхом координації та розподілу ресурсів. Серед великої кількості логістичних стратегій, що застосовуються підприємствами, можна виокремити кілька базових (табл. 1.3).

Для забезпечення конкурентних переваг підприємства важливо особливу увагу приділяти формуванню стратегії розвитку. Класичним визначенням стратегії є її розуміння як загального напрямку дій, які визначають перспективний розвиток підприємства щодо досягнення переваг. Крім того, в сучасних трактуваннях стратегії акцентується увага на таких її особливостях як здатність реагувати на непередбачувані події в умовах конкуренції та взаємодіяти із зовнішнім оточенням, а також створювати позицію підприємства на ринку шляхом вибору видів діяльності, відмінних від конкурентів.

Таблиця 1.3 - Характеристика основних логістичних стратегій підприємства

Вид стратегії	Шляхи реалізації
Стратегія мінімізації загальних логістичних витрат	- оптимізація операційних логістичних витрат за окремими функціями; - оптимізація рівня запасів; - оптимізація варіантів «складування - транспортування»;

	- 3PL підхід (логістичних послуг)
Стратегія покращення якості логістичного сервісу	- поліпшення якості виконання логістичних операцій і функцій; - покращення сервісу; - створення системи управління якістю логістичного сервісу;
Стратегія мінімізації інвестицій в логістичну інфраструктуру	- оптимізація конфігурації логістичної мережі; - пряма доставка товарів споживачам без складування; - використання логістичної технології «JIT»; - оптимізація дислокації об'єктів логістичної інфраструктури
Стратегія логістичного	- оптимізація вибору джерел зовнішніх ресурсів; - оптимальна дислокація об'єктів логістичної інфраструктури; - оптимізація кількості логістичних посередників

Сучасні підходи дають можливість керівництву підприємств розглядати питання стратегії і тактики у комплексі, що дає змогу значно посилити його позиції. Впровадження логістичних підходів здатне забезпечити зведення в єдину систему логістичну інфраструктуру, інформаційний обмін, транспортування, управління запасами, складське господарство тощо.

Сучасні погляди на розвиток передбачають трансформацію підходів до формування стратегій виробничих підприємств. Наслідком логістичних рішень у створенні стратегії розвитку підприємства є можливість швидкої адаптації підприємства до умов ринку (рис.1.4).

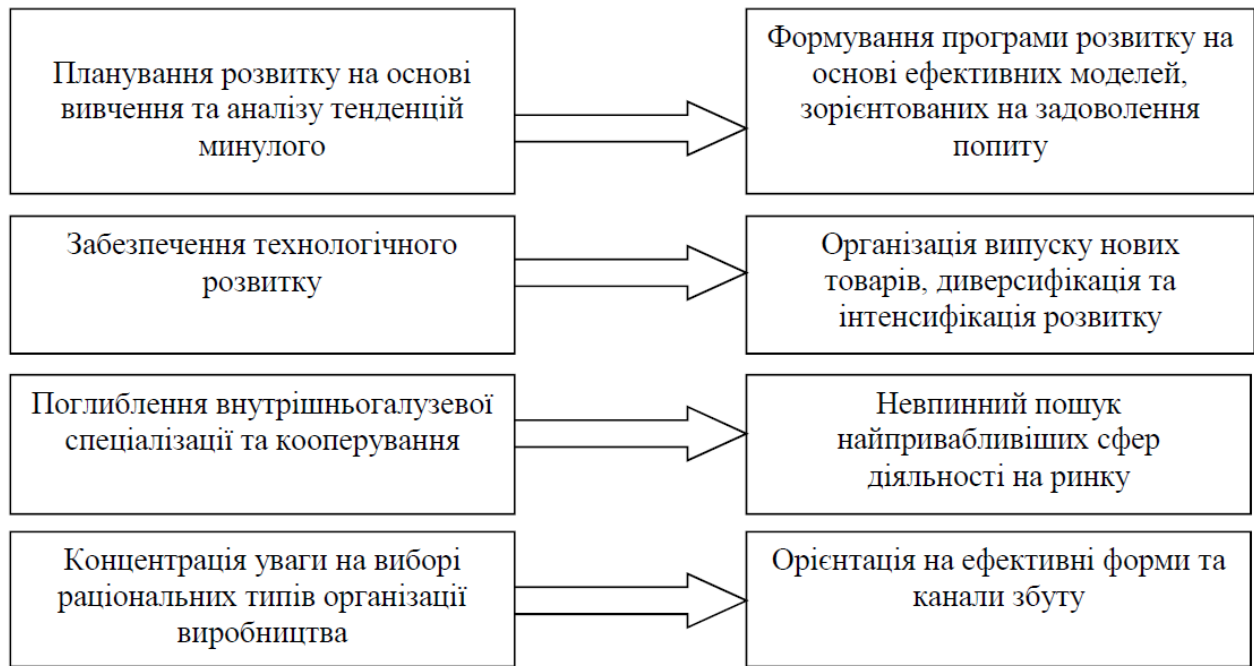


Рисунок 1.4 - Зміна пріоритетів стратегічного розвитку виробничих підприємств

Сутність зазначених змін полягає в наступному:

- замість зосередження уваги на плануванні розвитку підприємства на основі вивчення та аналізу тенденцій минулого формується перспективна програма розвитку на основі сучасних систем стратегічного управління;
- зміщуються акценти із забезпечення технологічного розвитку підприємства на пошук нових ринків;
- замість концентрації уваги на поглибленні внутрішньогалузевої спеціалізації та кооперуванні відбувається постійна переорієнтація на найпривабливіші сфери ринку;
- зростає значення пошуку ефективних форм та каналів збуту порівняно із змінами в організації виробництва.

Логістичні заходи дають змогу удосконалювати внутрішні та зовнішні зв'язки таким чином, щоб забезпечити позитивний взаємний вплив окремих елементів і

досягти ефекту синергії. Успішні підприємства намагаються автоматизувати не окремі процеси, а зв'язані ланцюжки (управління постачанням, збутом, фінансами, інвестиційною та інноваційною діяльністю), що сприяє формуванню комплексних управлінських рішень.

Стратегічне логістичне управління розвитком підприємства дає змогу сформуванню та організувати раціональне використання потенціалу підприємства. Для підвищення ефективності цих процесів необхідно підібрати та адаптувати або розробити відповідні механізми логістичного управління розвитком підприємства. Логістичні інструменти реалізації цілей розвитку підприємств за групами бізнес-процесів наведено у таблиці 1.4.

З позицій логістики виробничого підприємництва важливим є досягнення скорочення інноваційних та технологічних циклів, виробничих та транспортних процесів.

Все це вимагає розробки нових та вдосконалення існуючих методів отримання, передачі, обробки та використання інформації.

Ринкові зміни та зміни вимог до продукції зумовлюють зміну підходів до формування стратегій підприємств з позицій логістики розвитку (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Зміна підходів до формування стратегій виробничих підприємств з позицій логістики

Підходи в минулому	Сучасні підходи
Орієнтація на вдосконалення і розвиток:	
– виробничих потужностей	– збутових потокових процесів
– виробництва	– ринку і попиту
– потокових процесів з позицій виробництва	– потокових процесів з позицій споживачів (замовників)
– поділу праці у виробництві	– формування дієздатного колективу
– технології управління виробничими процесами	– процесу інтеграції управління потоковими процесами
– партій виробництва виробів	– партій поставок виробів

Зміна підходів до формування стратегій підприємств з позицій логістики розвитку полягає у таких основних моментах:

- перенесення акцентів на користь потреб ринку й можливостей задоволення попиту;
- переході до інтегрованого управління потоковими процесами з чітким урахуванням потреб споживача.

Сучасною проблемою вітчизняних виробничих підприємств залишається невміння впроваджувати логістичні підходи в діяльність та враховувати їх у процесі розробки стратегії розвитку. Можна виокремити наступні причини такої ситуації:

1. Відсутність державного підходу до проблем логістики.
2. Загальна економічна криза.
3. Недоліки існуючої системи бухгалтерського обліку та методик внутрішньовиробничих розрахунків, які не дають змоги повністю оцінювати витрати.
4. Пострадянська система управління виробничими підприємствами.

Ще однією проблемою українських підприємств є копіювання досвіду зарубіжних організацій із застосування логістичних підходів до управління розвитком. Враховуючи особливості національної економіки, цей досвід завжди необхідно адаптувати до умов функціонування українських підприємств.

Звичайно, в світі існує безліч підприємств, які завдяки правильному впровадженню логістичних засад досягли успіху. Так, наприклад, «Toyota Motor Corporation», яка використовує 14 принципів ведення бізнесу (Toyota Production System), досягла успіху завдяки використанню логістичної концепції «Just-in-Time» («точно в строк») та інформаційної системи «KANBAN. Застосування такого підходу до управління матеріальними потоками дозволяє організувати процес виробництва таким чином, щоб споживач отримав те, що йому необхідно, в потрібний час і в потрібній кількості [5].

Повертаючись до впровадження логістичних концепцій на сучасних українських підприємствах, варто зазначити, що все більше промислових підприємств звертається до аутсорсингу логістичних функцій з транспортування, складського зберігання і управління запасами. Підприємства все більше делегують спеціалізованим організаціям функції, пов'язані з прогнозуванням, плануванням і контролем над виконанням логістичних операцій.

Враховуючи все вище зазначене, можна запропонувати загальну модель формування логістичної стратегії виробничого підприємства, яка стане основою вибору стратегії розвитку та зможе допомогти збалансувати його діяльність (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 - Модель формування логістичної стратегії підприємства

При формуванні ефективної логістичної стратегії також необхідно враховувати такі чинники:

1. Зовнішня ситуація на ринку і внутрішній стан підприємства.
2. Організаційна структура підприємства.
3. Теперішній та прогнозний фінансовий стан підприємства.

Враховання зазначених чинників впливу та послідовність формування логістичної стратегії своїм результатом можуть мати успішну стратегію розвитку підприємства, а, отже, і можливість його зростання та зміцнення.

Отже, під час вибору стратегії розвитку виробничим підприємствам варто спиратись на логістичну стратегію як її концептуальну основу.

Логістична стратегія та її інструменти можуть забезпечити як оптимізацію внутрішнього середовища підприємств, так і конкурентні переваги і стійке положення на ринку.

Висновки до першого розділу

Головною метою сучасної логістичної концепції управління є збалансування рівня якості логістичної системи і величини логістичних витрат для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Обираючи логістичну концепцію управління для розробки альтернатив раціональної організації закупівель і розподілу, вітчизняні підприємства можуть досягти зниження рівня витрат і поліпшення якості поставок; підвищити можливості адаптації підприємств до запитів ринку; гарантувати певний сервіс споживачам і, тим самим, отримати додаткові конкурентні переваги на ринку. Але сьогодні завдання стоїть так, що логістичні інструменти та розрахунки рівня

раціональності операцій повинні бути присутні і у ядрі виробничого процесу підприємства. Саме тому розвиток технології логістичного підходу в управлінні фірмами супроводжується комплексним розвитком та впровадженням логістичних систем.

Формування логістичної системи відбувається згідно з певними принципами, а саме: узгодженість інформаційних, ресурсних, технічних та інших характеристик логістичної системи; для досягнення єдиної мети елементи логістичної системи розглядаються як взаємопов'язані та взаємодіючі (системний підхід); для досягнення глобальних цілей системи узгоджуються локальні цілі функціональних елементів логістичної системи (загальносистемна оптимізація); логістична система повинна стійко працювати у разі допустимих відхилень параметрів та факторів внутрішнього та зовнішнього середовища (принцип стійкості та адаптивності).

Провівши аналіз змісту вищенаведених поглядів на призначення логістичної системи, можна зробити висновки, що насамперед логістичну стратегію доцільно використовувати як інструмент реалізації головної стратегії підприємства. Використання логістичної стратегії сприяє досягненню максимально можливого варіанта. Логістичну стратегію насамперед доцільно трактувати, як сукупність дій, рішень та методів комплексного управління підприємством, а саме: управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. При цьому формування логістичної стратегії підприємства передбачає системний підхід, зваженість у прийнятті рішень і складається з таких етапів: визначення логістичної місії; формування стратегічних цілей та завдань; аналіз логістичного середовища підприємства; проведення логістичного аудиту; прийняття стратегічних логістичних рішень.

Впровадження у практику вітчизняних підприємств логістичної стратегії дасть змогу виявити приховані резерви в розвитку підприємства, а отже – збільшити віддачу від більш обґрунтованого застосування сучасних економічних

інструментів, підвищити ефективність логістичних процесів та отримати такий економічний ефект, як скорочення витрат і часу у сферах виробництва та обігу.

2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «Р.І.Н.О»

2.1 Загальні характеристика підприємства

ТОВ «Р.І.Н.О» - сучасне машинобудівне підприємство, яке спеціалізується на виробництві складної сільськогосподарської та малогабаритної механізованої техніки, запасних частин та іншої машинобудівної продукції.

Метою діяльності Товариства є одержання прибутку на основі здійснення виробничої, комерційної, посередницької та іншої діяльності, в порядку та за умов, визначених чинним законодавством і цим Статутом, та наступний його розподіл між фондами Товариства.

Товариство самостійно здійснює зовнішньоекономічну діяльність в порядку, визначену Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність».

Підприємство виробляє і експортує машинобудівну продукцію у країни ближнього та дальнього зарубіжжя, зокрема до Німеччини, Словаччини, Чехії, Польщі, Білорусі, Молдови, країн Балтії тощо. Експорт підприємства складає більше 75% загальних обсягів виробництва. При цьому більша частина експортних операцій здійснюється до Західної Європи.

Товариство має право самостійно здійснювати зовнішньоекономічну діяльність у будь-якій сфері, пов'язаній з предметом його діяльності. При здійсненні зовнішньоекономічної діяльності Товариство користується повним обсягом прав суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності відповідно до чинного законодавства України.

Основними видами продукції підприємства є:

- сільськогосподарські машини і адаптери;
- сільськогосподарська міні техніка;
- товари широкого вжитку в тому рахунку слюсарно-монтажний інструмент;
- медичний інструмент.

Відповідно до мети діяльності Товариства, що визначена цим Статутом, Товариство може здійснювати інші види господарської діяльності, якщо вони не заборонені законодавством.

Товариство керується у своїй діяльності та здійснює свою діяльність на підставі Конституції України, Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України тощо.

Основними виробничими підрозділами підприємства є:

- зварювальне виробництво;
- термічне виробництво (різноманітна термічна обробка деталей: закалювання, цементация, закалювання СВЧ, відпуск, відпал);
- гальванічне виробництво (оксидування, оцинковування);
- фарбувальна дільниця (покриття виробів емаллю та сухими порошковими фарбами).

ТОВ «Р.І.Н.О» - має великий досвід і компетенції у виробництві малогабаритної механізованої сільгосптехніки. Підприємство понад 15 років виготовляє малогабаритну техніку для механізації ручної праці у сільському та комунальному господарствах. Більше 80% якої експортується у Словаччину, Чехію, Польщу інші країни. Міні техніка якісна, надійна і досконала, на рівні кращих світових зразків. ТОВ «Р.І.Н.О» виготовляється великий асортимент міні техніки для індивідуальних, фермерських господарств та для комунальних потреб (мотоблоки, сіно- та газонокосарки, мотопомпи, двигуни для човнів, машини для розмітки доріг, чищення снігу та багато іншої).

2.2 Стан ринку малої сільськогосподарської техніки в Україні

Реформування агропромислового комплексу, зміна відносин власності на основні засоби виробництва вимагають уточнення пріоритетів розвитку ринку сільськогосподарської техніки і техніко-технологічних послуг, системи інженерно-технічного забезпечення, удосконалення її структури, а також взаємовідносин між виробниками технічних засобів, постачальниками, сервісними підприємствами, споживачами машин і послуг тощо

Нині забезпечення аграрного сектору технікою загалом не відповідає сучасним вимогам сільськогосподарського виробництва. Наявний машинно- тракторний парк (МТП) машин скоротився у 1,5-2 рази; його зношеність досягла 70-90%. Значно зросло навантаження на технічні засоби, збільшилися терміни виконання сільськогосподарських робіт, порушуються вимоги агротехніки і відповідно зростають втрати врожаю.

Потреба у тракторах забезпечується на 84%, в зернових комбайнах на 54%, а в машинах для заготівлі кормів на 38%. Найбільше загострилась проблема з постачанням села енерго-насиченими потужними тракторами, зернозбиральними комбайнами та іншою складною і дорогою технікою, висока вартість якої ускладнює розв'язання цієї проблеми.

Більшість вітчизняних заводів сільськогосподарського машинобудування виробляє невеликі партії сільськогосподарських машин. Не маючи в своєму складі необхідної дослідно-конструкторської й випробувальної бази, ці підприємства відтворюють морально застарілі конструкції машин, які були розроблені 10- 20 років тому, або намагаються копіювати прості машини зарубіжних виробників.

Найвищий відсоток концентрації світового виробництва сільськогосподарської техніки одночасно з найвищим показником рівня міжнародної торгівлі зосереджено у Північній Америці та Західній Європі.

Ринок цих регіонів є найбільшим, саме вони визначають тенденції розвитку усього світового ринку.

Серед основних постачальників сільськогосподарської техніки, присутніх на ринку України, варто відзначити такі компанії, як, зокрема, «Мінський тракторний завод», «AGCO», «Amadas», «CASE IH», «Claas», «John Deere», «Massey Ferguson», «Mainero», «New Holland», «Valley», «Lindsay», «Plásticos Pen-Pla», «Fabimag», «MacDon». Велика кількість згаданих підприємств забезпечує українського аграрія широким асортиментом необхідної техніки, чим збільшують свою частку на українському ринку [25].

В Україні з 2017 р. прослідковується чітка тенденція до скорочення ринку сільгосптехніки, що обумовлено як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Показники зовнішньоекономічної торгівлі тракторами та запчастинами до них в Україні в 2014–2019 рр., тис. дол

Трактори та інша с/г техніка	Імпорт, вартість	Імпорт, питома вага, %	Імпорт, вага нетто	Експорт, вартість	Експорт, вартість	Експорт, вага нетто	Сальдо
2014	559 081	0,0069	135210	78653	0,0012	13994	-480428
2015	564832	0,0068	137639	76852	0,0011	13899	-487980
2016	562771	0,0073	142599	63922	0,001	11037	-498849
2017	274118	0,0052	72887	55002	0,001	11954	-219116
2018	229940	0,0063	77469	26522	0,0007	8330	-203418
2019	517739	0,0133	126951	9097	0,003	3606	-508642

Падіння світових цін на сільськогосподарські культури, зміна геополітичної обстановки, втрата державою частини земель сільськогосподарського

призначення, перехід на нові ринки збуту, девальвація гривні, високі банківські відсотки, скорочення преференцій для виробників сільськогосподарської продукції істотно відбилися на фінансовому стані аграрних підприємств.

На жаль, основна частина ринку сільськогосподарських знарядь нині виробляє машини і обладнання, що відстають на 2 покоління. Україна імпортує машини 2-го та 3-го покоління, що також призводить до процесу старіння технічного потенціалу. Більшість сільськогосподарського обладнання має рівень зносу більше ніж на 80%. Питання забезпечення сільгосптехнікою назріло давно, адже нині наявний парк в Україні – це 50 тис. одиниць техніки, з яких 72% – техніка, старша за 16 років [25].

Водночас слід відзначити, що позитивним явищем є скасування в Україні обов'язкової сертифікації сільськогосподарської техніки. Нами досліджено сумарний обсяг імпорту та експорту окремих видів малої сільськогосподарської техніки в Україні (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Сумарний обсяг імпорту та експорту малої сільськогосподарської техніки в Україні, тис. дол. США

Назва товарної позиції	Імпорт			Експорт		
	Роки					
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Машини та обладнання для сільського господарства для підготовки або оброблення ґрунту	131305	244501	321034	34575	36635	43892
Машини або механізми для збирання, сільськогосподарських культур; газонокосарки та сінокосарки	176931	407762	480394	18631	26200	27354

Аналіз даних, наведений в таблиці 2.2 показує, що обсяг імпорту техніки, яка відноситься до товарної позиції (Машини та обладнання для сільського

господарства для підготовки або оброблення ґрунту) має тенденцію до збільшення виробів даної товарної групи.

Так, якщо в 2017 році вартість вказаної групи товарів складала 131305 тис. дол. США, то в 2018 році ця вартість становила 244501, а в 2019 році – 321034 тис. дол. США. Аналогічна тенденція спостерігається і по експорту даної групи товарів. Так, якщо в 2018 році експорт становив 34575 тис. дол. США, то в 2019 році – 43892 тис. дол. США. Окремо слід зазначити, що вартість імпорту даної товарної позиції в декілька разів переважає вартість експорту.

Аналогічна ситуація спостерігається і по товарній позиції (Машини або механізми для збирання, обмолоту сільськогосподарських культур; газонокосарки та сінокосарки): суттєве збільшення експорту та імпорту за період 2017-2019 рр. та значна перевага імпорту над експортом.

В Україні малогабаритні трактори виготовляють невеликими партіями.

Вітчизняні трактори поступаються за експлуатаційно-технологічними показниками та надійністю зарубіжним аналогам, тому вони не користуються попитом на ринку. Сьогодні малогабаритна ґрунтообробна техніка українського виробництва не користується попитом на ринку через низьку надійність.

Таким чином, обсяг імпорту машин та обладнання для сільського господарства, садова або лісогосподарська техніка для підготовки або оброблення ґрунту має тенденцію до збільшення, вартість імпорту даної групи товарів значно переважає вартість експорту. Аналогічна ситуація спостерігається по машинам та механізмам для збирання, обмолоту сільськогосподарських культур; газонокосаркам та сінокосаркам.

2.3 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства

Техніко-економічний аналіз діяльності - це спосіб системного, комплексного вивчення результатів господарської діяльності підприємства, за допомогою низки показників, які дозволяють надати об'єктивну оцінку змінюваності виробничих процесів виявити внутрішні резерви й окреслити раціональні шляхи їхнього використання.

Його метою є оцінка господарської діяльності, виявлення причинних взаємозв'язків і взаємодії різних факторів техніки та економіки, резервів виробництва, опрацювання заходів для раціоналізації використання ресурсів.

Нині роль техніко-економічного аналізу зросла, оскільки основні показники, що характеризують ефективність заходів для впровадження нової техніки, технології, організації виробництва, підприємства розраховують і планують самостійно. Звідси й випливає потреба в ретельному аналізі та обґрунтуванні техніко-економічних показників.

Джерелом інформації для такого аналізу є планово-нормативні дані, матеріали оперативного, бухгалтерського обліку, дані.

Розглядаючи діяльність підприємства за 2017-2019 рр., перш за все, потрібно проаналізувати основні техніко-економічні показники, для того, щоб знати реальну картину розвитку підприємства та його подальші перспективи.

Аналіз діяльності підприємства поширюється на досить широке коле показників, які розкривають суть економічних явищ.

У таблиці 2.3 згруповано основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Р.І.Н.О» за 2017-2019 рр.

Таблиця 2.3 – Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Р.І.Н.О» за 2017-2019рр

№ п/п	Показники	Роки	Абсолютне відхилення	Темпи росту, %
-------	-----------	------	----------------------	----------------

		2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	10866	12424	12208	1558	-216	114,3	98,3
2.	Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	55	53	57	-2	4	96,3	107,5
3.	Продуктивність праці одного працівника, грн.	197,6	234,4	217,2	36,8	-17,2	118,6	92,6
4.	Фонд заробітної плати штатних працівників, тис. грн.	3630	3752	4240	122	488	103,4	113,0
5.	Середньорічна заробітна плата одного працівника, грн.	66,0	70,8	74,4	4,8	3,6	107,3	105,1
6.	Собівартість реалізованої продукції, робіт, послуг, тис. грн.	10929	12575	12127	1646	-448	115,1	96,4
7.	Сукупні операційні витрати, тис. грн.	11250	13442	13300	2192	-142	119,5	98,9
8.	Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн.	1,01	1,02	0,99	0,01	-0,03	100,1	97,1
9.	Чистий прибуток, тис. грн.	(387)	(566)	4	-	-	-	-
11.	Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	3150	2820	2230	-330	-590	89,5	79,1
12.	Фондовіддача, грн/грн	3,4	4,2	5,4	0,8	1,2	123,5	128,6
13.	Фондомісткість, грн/грн	0,3	0,22	0,18	-0,08	-0,04	73,3	81,8

Аналізуючи дані, наведені у таблиці 2.3 можемо зробити такі висновки. За період що досліджувався чистий дохід підприємства зростав, проте не суттєво. У 2018 році віз зріс у порівнянні із 2017 на 1558,0 тис. грн або на 14,3%. А у 2019 навпаки

зменшився у порівнянні із 2018 роком на 216 тис. грн, що становило відповідно 98,3% від аналогічного показника 2018 року. За весь період дослідження середньооблікова чисельність персоналу підприємства збільшилась на 2 особи. Продуктивність праці у 2018 році зросла на 18,6% за рахунок скорочення чисельності працівників підприємства на 3,7%, а у 2019 році зменшилась на 7,4%. За останні три роки на досліджуваному підприємстві відбулося постійне зростання фонду заробітної плати та середньорічної заробітної плати одного працюючого. Так у 2018 році середньорічна оплата праці збільшилась на 7,3%, а у 2019 році ще на 5,1%. Таке збільшення відбулося при загальному зниженні темпів росту продуктивності праці, що призвело до погіршення фінансово-економічної ситуації у ТОВ «Р.І.Н.О». Що стосується показника собівартості реалізованої продукції, то у 2018 році він зріс 1646 тис. грн, або на 15,1% і це призвело до збиткової діяльності досліджуваного підприємства. У 2019 році показник собівартості реалізованої продукції знизилась і за рахунок цього підприємство змогло вперше за останні три роки отримати прибуток. У 2019 році витрати на 1 грн реалізованої продукції склали менше 1 грн за рахунок скорочення собівартості реалізованої продукції.

Негативною тенденцією є зменшення вартості основних виробничих фондів підприємства. У 2018 році цей показник знизився на 330 тис. грн, або на 10,5%, а у 2019 році ще на 21,9%. Таке зниження величини основних фондів пов'язане із виведенням із експлуатації зношених основних фондів та реалізації частини майна підприємства. Проте таке скорочення призвело до підвищення показника ефективності використання основних фондів – фондівіддачі. Збільшення цього показника відбувалося упродовж трьох останніх років: у 2018 році на 23,5%, у 2019 році ще на 28,6%.

2.4 Аналіз фінансового стану підприємства

Фінансова діяльність підприємства – це система формування завдань функціонування підприємства, вибір форм і методів фінансового забезпечення, організація і реалізація фінансової роботи у сфері управління фінансовими ресурсами з метою забезпечення економічного розвитку суб'єкта господарювання. Отже, фінансова діяльність підприємства – це функція управління, що пов'язана з формуванням раціональної структури капіталу, яке сприятиме фінансовому забезпеченню поточної діяльності та, на основі ведення бізнесу, створить передумови для подальшого розвитку господарюючого суб'єкта.

Фінансовий стан підприємства - це комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів.

Як правило, що вищі показники обсягу виробництва і реалізації продукції, робіт, послуг і нижча їх собівартість, то вища прибутковість підприємства, що позитивно впливає на його фінансовий стан.

Метою оцінки фінансового стану підприємства є пошук резервів підвищення рентабельності виробництва і зміцнення комерційного розрахунку як основи стабільної роботи підприємства і виконання ним зобов'язань перед бюджетом, банком та іншими установами.

Головне завдання фінансового аналізу — своєчасно виявити й усунути недоліки у фінансовій діяльності, знайти управлінські рішення для поліпшення фінансового стану підприємства та його платоспроможності.

Звідси випливають і основні напрямки аналізу фінансового стану — вивчення причин, які негативно чи позитивно позначаються на фінансовому стані, підготовка проектів управлінських рішень щодо підвищення фінансової стабільності та платоспроможності підприємства.

Інформаційною базою для оцінки фінансового стану підприємства є фінансова звітність – бухгалтерська звітність, що містить інформацію про фінансове становище, зокрема Форма №2 «Звіт про фінансові результати».

У таблиці 2.4 наведено динаміку основних показників, що характеризують зміну фінансового стану ТОВ «Р.І.Н.О» за 2017-2019 рр.

З наведених таблиці 2.4 даних можемо зробити висновок, що за досліджуваний період відбувалося здебільшого погіршення фінансових показників, які характеризують фінансові результати діяльності підприємства. У 2019 році вперше за останні три роки перевищення показника чистого доходу над показником собівартості реалізованої продукції. Це сприяло можливості отримати валовий прибуток у сумі 81 тис. грн. У 2017 та 2018 збитки становили відповідно 63 та 151 тис. грн. Собівартість продукції - це основний якісний показник роботи підприємства. Її рівень відбиває досягнення та недоліки як підприємства в цілому, так і кожного структурного підрозділу. А тому зниження цього показника у 2019 році зумовило підвищення ефективності його діяльності. У 2019 році відбулося також зростання інших операційних доходів, які збільшились за останній рік на 401 тис. грн. або на 189,5%. Величина адміністративних витрат у 2018 році збільшилась на 17,9%, при цьому у 2019 році вони скоротились на 9 тис. грн. Витрати на збут у досліджуваного підприємства є не суттєвими, це пов'язане із специфікою продукції, яку виробляє підприємства (сільськогосподарська техніка). Загалом, як бачимо у 2017-2018 роках підприємство працювало збитково і лише у 2019 році отримало незначний чистий прибуток у сумі 4 тис.грн.

Таблиця 2.4 – Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «Р.І.Н.О» за 2017-2019 рр

№ п/п	Показники	Роки	Абсолютне відхилення	Темпи росту, %
-------	-----------	------	----------------------	----------------

		2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн	10866	12424	12208	1558	-216	114,3	98,3
2.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	10929	12575	12127	1646	-448	115,1	96,4
3.	Валовий прибуток (збиток), тис. грн	(63)	(151)	81	88	239	239,7	253,6
4.	Інші операційні доходи, тис. грн	496	448	849	-48	401	90,3	189,5
5.	Адміністративні витрати, тис. грн	692	816	805	124	-11	117,9	98,7
6.	Витрати на збут, тис. грн.	3	44	15	41	-29	146,6	34,1
7.	Інші операційні витрати, тис. грн	125	3	106	-122	103	2,4	353,3
8.	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис.грн	(387)	(566)	4	179	570	146,2	1007,1
9.	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	(387)	(566)	4	179	570	146,2	1007,1
10	Чистий фінансовий результат, тис. грн	(387)	(566)	4	179	570	146,2	1007,1

2.5 Аналіз конкурентоспроможності підприємства

Конкуренція, як примусова сила, спонукає підприємства до досягнення переваг над конкурентами. Найскладнішим аспектом при управлінні є встановлення характеру переваги організації порівняно з конкурентами та її оцінка. Схема відстеження основних індикаторів конкурентних переваг підприємства повинна дозволяти визначати найбільш значущі показники досягнення конкурентних переваг та найбільш раціональні напрямки розвитку його економічного потенціалу. Вона повинна забезпечувати як можливість оцінки реального рівня конкурентоспроможності підприємства, так і дозволяти здійснювати постійний контроль за її станом. Тому розроблення принципів, основних положень і вибір методів вирішення поставленої задачі є важливим етапом побудови даної системи оцінки.

Конкурентоспроможність визначається конкурентними перевагами: з одного боку, якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями, з іншого, – цінами, що визначаються продавцями товарів крім того, на конкурентоспроможність впливають переваги в гарантійному й післягарантійному обслуговуванні, рекламі, імідж виробника, а також ситуація на ринку, коливання попиту.

До особливостей діяльності, що забезпечують стійку конкурентну перевагу слід віднести:

1. Ефект масштабу. Позитивний ефект масштабу полягає в тому, що в міру зростання обсягів виробництва та реалізації продукції ціла низка чинників починає діяти в напрямку зниження середніх витрат виробництва. До цих чинників передусім належать: спеціалізація праці та зростання продуктивності праці, спеціалізація управлінського персоналу та ефективність управлінського рішення, ефективне використання капіталу.
2. Диверсифікація. Диверсифікація дає змогу підприємствам «триматися на плаву» при складній економічній кон'юктурі за рахунок випуску широкого асортименту продукції і послуг: збитки від нерентабельних виробів (тимчасово,

особливо по нових) перекриваються прибутком від інших видів продукції. Ширший асортимент продукції дозволяє компанії пропонувати набір продуктів різноманітніше, ніж у конкурентів.

3. Якість продукції (послуг) – допомагає компанії привертати і утримувати покупців. Більшість підприємств розглядають якість як високоефективний засіб обійти конкурентів за допомогою постійної пропозиції на ринок товарів та послуг, що за допомогою вищих якісних характеристик краще задовольняють потреби споживачів, ніж аналогічна продукція конкурентів.

4. Унікальні особливості товару – привертають тих покупців, хто потребує продуктів, що володіють унікальними властивостями. Також до цього рівня управління асортиментом належить планування оновлення асортименту, обсягів експорту продукції, структури асортименту за типом поведінки товару з метою встановлення акцентів на продукти, які можуть бути сприйняті як товарний бренд.

5. Висока ефективність – дозволяє проводити продукцію з нижчими витратами в порівнянні з витратами конкурентів. Економічний ефект є абсолютним показником, що характеризує результат діяльності у грошовій оцінці. В свою чергу, економічна ефективність є відносним показником, що дає змогу порівняти одержаний ефект з витратами, які необхідно здійснити для одержання запланованого ефекту.

Дослідження природи походження конкурентних переваг ТОВ «Р.І.Н.О» дозволило встановити, що формування конкурентних переваг підприємства відбувається на трьох основних рівнях:

1) на продуктовому рівні (конкурентоспроможність окремих видів продукції, що виробляється, і товарного асортименту підприємства в цілому);

2) на рівні виробничо-технологічної основи підприємства (порівняна ефективність та інтенсивність використання виробничих ресурсів, виробничий потенціал підприємства у цілому);

3) на ринковому рівні (сталість ринкової позиції підприємства та привабливість ринкового оточення в цілому) [14].

Економічна сутність конкурентоспроможності виражається через систему показників, кожний з яких характеризує певну сторону цього багатогранного явища. Для ТОВ «Р.І.Н.О» пропонується наступна система взаємопов'язаних показників за такими групами: 1) група трудових відносин; 2) група відносин зі споживачами; 3) група внутрішніх бізнес-процесів; 4) група навчання і розвитку; 5) фінансовий аспект.

Запропонована система збалансованих показників є базою для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності машинобудівного підприємства, яку можна представити у вигляді деякої функції трьох груп змінних: конкурентоспроможності складових потенціалу підприємства (K_{ri}), вагових коефіцієнтів даних складових (α_i) і факторів зовнішнього середовища (Φ_i):

$$K = f (\{K_{r_i}, i = 1 \div n_r\}, \{\alpha_i, i = 1 \div n_r\}, \{\Phi_i, i = 1 \div n_r\}), \quad (2.1)$$

Оскільки рівень конкурентоспроможності досліджуваного машинобудівного підприємства в значній мірі визначається конкурентними перевагами, то для підвищення конкурентоспроможності необхідно підвищити рівні потенціалу підприємства на функціональних напрямках діяльності – виробничого, маркетингового, інноваційного, фінансового тощо.

Індикаторний метод оцінювання рівня конкурентної переваги, її кількісної характеристики полягає у визначенні інтегральної бальної оцінки, що

виконується у декілька етапів: 1) визначення індикаторів конкурентної переваги за кожною складовою; визначення бальних оцінок за індикаторами; 2) визначення оцінки стану індикаторного блоку; 3) оцінка стану складових [13].

Від вибору індикаторів залежить точність визначення рівня конкурентної переваги, а також правильність вибору вжитих заходів для підвищення її рівня.

Значущими для машинобудівних підприємств є конкурентні переваги, засновані на фінансово-економічних факторах, а саме – ефективній закупівельній, асортиментній, ціновій політиках, політиці формування й розподілу прибутку, ефективній фінансовій діяльності підприємства.

Інтегральний показник за відповідною складовою конкурентних переваг (K_i^z) пропонується визначити з урахуванням кількості одиничних характеристик:

$$K_i^z = \sqrt[m]{\sum_{n=1}^m (k_n^z)^2}, \quad (2.2)$$

де k_{in} – стандартизований коефіцієнт за n-м показником і-го підприємства;

m – кількість показників, що використано для оцінки z-ої конкурентної переваги.

Цей підхід передбачає групування показників за основними напрямками діяльності підприємства та дозволить виявити «вузькі місця» в реалізації стратегії управління конкурентними перевагами та в процесі розвитку економічного потенціалу, враховуючи, що фактори внутрішнього та зовнішнього середовища значною мірою є взаємно впливовими (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Оцінка конкурентних переваг ТОВ «Р.І.Н.О»

Показник	Вага	2017	2018	2019
Технічний рівень виробництва (0,20)				

Коефіцієнт фондоозброєності	0,23	52,59	69,04	68,11
Коефіцієнт фондівіддачі	0,28	8,53	3,01	8,31
Коефіцієнт придатності основних фондів	0,22	0,64	0,60	0,58
Коефіцієнт оновлення основних фондів	0,27	0,20	0,07	0,10
Фінансово-інвестиційна діяльність (0,20)				
Коефіцієнт капіталовіддачі	0,22	0,26	0,05	0,14
Рентабельність власного капіталу	0,26	0,33	0,06	0,20
Коефіцієнт автономії	0,26	0,83	0,79	0,76
Фінансовий леверидж	0,26	0,01	0,02	0,02
Збутова діяльність (0,15)				
Рентабельність реалізації	0,26	0,11	0,05	0,07
Доля експорту	0,22	0,65	0,74	0,78
Динаміка реалізації	0,27	1,1	1,4	1,6
Оборотність дебіторської заборгованості	0,25	7,3	8,5	8,8
Інноваційна діяльність (0,25)				
Динаміка інноваційних витрат	0,16	0,20	0,28	0,33
Інноваційна активність	0,20	0,12	0,16	0,16
Рівень автоматизації виробництва	0,22	0,70	0,76	0,78
Частка реалізованої інноваційної продукції в обсязі реалізованої	0,22	-	0,02	0,02
Коефіцієнт впровадження інновацій	0,20	0,04	0,08	0,08
Виробнича діяльність (0,20)				
Матеріалоємність	0,16	0,56	0,75	0,73
Рівень постійних витрат у виробничій собівартості	0,20	0,09	0,14	0,07
Темп зміни продуктивності праці	0,22	12,5	52,4	65,3
Показник зниження собівартості	0,22	0,70	0,86	0,78
Зарплато віддача	0,20	8,25	10,28	10,53
Інтегральна оцінка конкурентної переваги підприємства		6,4	7,9	8,2

Протягом періоду 2017-2019 рр. абсолютний рівень конкурентної переваги ТОВ «Р.І.Н.О» зміцнився з задовільного до достатнього. Конкурентні переваги підприємства стабілізуються та створюють відмінні якості від підприємств-конкурентів, однак вони є недостатніми для розширення масштабів реалізації до бажаних параметрів, тому потребують подальшого вдосконалення та розвитку.

Відповідно підприємствам варто розвивати інноваційну, інвестиційну, кадрову, організаційно-управлінську, ринкову складові.

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що в сучасних умовах розвитку і функціонування машинобудівних підприємств діагностика конкурентних переваг стає об'єктивною необхідністю, оскільки в сучасній конкурентній боротьбі за ринки збуту продукції виграє той, хто точніше оцінює ситуацію, використовуючи результати проведеної аналітичної роботи. Результати динамічної оцінки дають можливість досліджуваному підприємству вчасно вносити зміни в розроблену стратегію формування та розвитку конкурентних переваг. Інтегральний коефіцієнт конкурентних переваг є основою для формування потенційної конкурентоспроможності підприємства. Наявність проведених розрахунків є підставою для оперативного управління, розробки стратегії розвитку, формування програм розвитку економічного потенціалу підприємства, орієнтованого на забезпечення конкурентоспроможності.

2.6 Аналіз логістичної діяльності підприємства

Для оцінки логістики підприємства як мікрологістичної системи доцільним є додатковий аналіз логістичних процесів і операцій, які розкривають зміст і результативність логістичної діяльності та доцільна інтегральна оцінка ключових показників логістичної системи підприємства.

До числа оціночних показників логістичної системи машинобудівного підприємства ТОВ «Р.І.Н.О» рівень виконання договірних зобов'язань, рівень якості продукції, рівень функціональності, рівень логістичних витрат і рівень рентабельності логістичних активів.

Високий рівень конкурентоспроможності логістичної системи передбачає високий рівень виконання договірних зобов'язань:

$$P_{\text{до}} = 1 - \frac{N_k}{N} = 1 - \frac{115+76}{287+184} = 0,59$$

де, $P_{\text{до}}$ - рівень виконання договірних зобов'язань;

N_k - кількість замовлень з порушенням встановлених строків;

N - загальна кількість замовлень, виконаних за період.

За 2019 рік ТОВ «Р.І.Н.О» виконало 287 замовлень на виробництво та 184 замовлення на сервісне обслуговування сільськогосподарської техніки. Кількість невчасно виконаних замовлень за рік – 115 та 76 затримок з надання послуг. Нажаль аж 40,6% , що становить майже половину клієнтів не задоволені рівнем сервісу.

Другим важливим показником є рівень якості продукції:

$$P_k = 1 - \frac{\sum_{i=1}^N B_{дi}}{\sum_{i=1}^N C_i} = 1 - \frac{231\,660}{886\,100} = 0,735,$$

де, P_k – рівень якості продукції (сервісної послуги);

$B_{дi}$ – витрати на усунення дефектів;

C_i – кошторисна вартість

Як бачимо якість виконання робіт знаходиться на рівні лише 74%, тобто 26% потребують додаткових витрат на усунення дефектів, що призводить до зростання операційних витрат та зменшення прибутковості підприємства, або навіть до збиткової діяльності.

Відповідність логістичної вимогам ринку можна оцінити показником рівня функціональності логістичної системи. Рівень функціональності розраховується за допомогою показників планового та фактичного термінів виробництва, тобто

зазначеного у договорах терміну виконання замовлення і реального терміну його виконання з урахуванням затримок.

В свою чергу, рівень функціональності визначається на основі розрахунку дотримання термінів виробництва:

$$P_{\phi} = 1 - \frac{\sum_{i=1}^N \frac{T_{\phi_i} - T_{\text{ПЛ}_i}}{T_{\text{ПЛ}_i}}}{N} = 1 - \frac{6141,8 - 4387}{4387} = 0,6$$

де, P_{ϕ} – рівень функціональності логістичної системи;

$T_{\text{ПЛ}_i}$ – плановий термін i -го виробництва;

T_{ϕ_i} – фактичний термін i -го виробництва.

Негативним результатом є 40% невчасно виконаних замовлень, що безумовно псує конкурентоспроможність підприємства та основною причиною незадовільного фінансового стану.

Безперечно в якості основного показника результативності логістичної діяльності доцільно вважати показник логістичних витрат, оскільки як відомо, основною метою логістики є мінімізація сукупних логістичних витрат у логістичному ланцюгу:

$$P_{\text{ЛВ}} = 1 - \frac{V_{\text{Л}}}{\Pi} = 1 - \frac{1\,676\,083,8}{8\,725\,200} = 0,81,$$

де, $P_{\text{ЛВ}}$ – рівень логістичних витрат;

$V_{\text{Л}}$ – величина логістичних витрат;

Π – прибуток за певною асортиментною групою.

Логістична діяльність вимагає залучення значного обсягу активів. показник рентабельності логістичних активів визначає ефективність використання капіталу, інвестованого в логістику:

$$P_A = \frac{\Pi}{A_{\text{л}}} = \frac{8725200}{1676083,8} = 5,2,$$

де, P_A – рівень рентабельності логістичних активів;

$A_{\text{л}}$ – вартість капіталу, інвестованого в логістику.

У таблиці 2.6 зведено показники оцінки рівня ефективності логістичної діяльності підприємства.

Таблиця 2.6 – Зведений розрахунок складових показників оцінки рівня логістичної діяльності

Показник	Розраховане значення
Коефіцієнт виконання договірних зобов'язань	0,59
Коефіцієнт якості продукції (сервісної послуги)	0,73
Коефіцієнт функціональності логістичної системи	0,6
Коефіцієнт логістичних витрат	0,8
Коефіцієнт рентабельності логістичних активів	5,2

Узагальнений показник ефективності логістичної системи ТОВ «Р.І.Н.О» визначається шляхом інтеграції оціночних показників конкурентних переваг:

$$K = \sqrt[5]{P_{\text{до}} + P_{\text{к}} + P_{\text{ф}} + P_{\text{вл}} + P_{\text{А}}} = \sqrt[5]{0,59 + 0,73 + 0,6 + 0,8 + 5,2} = 0,69,$$

де, K - рівень ефективності логістичної системи ТОВ «Р.І.Н.О»;

$P_{\text{до}}$ – рівень виконання договірних зобов'язань;

$P_{\text{к}}$ – рівень якості продукції (сервісної послуги);

R_f – рівень функціональності логістичної системи;

$R_{вл}$ – рівень логістичних витрат;

R_a – рівень рентабельності логістичних активів.

Критеріями оцінки інтегрального показника конкурентоспроможності логістичної системи підприємства вважаються такі:

$0 < K < 0,4$ - слабка конкурентна позиція;

$0,4 < K < 0,7$ - середня конкурентна позиція;

$0,7 < K < 1$ - сильна конкурентна позиція.

Результати проведеного аналізу логістичної системи ТОВ «Р.І.Н.О» на основі розрахунку інтегрального показника ефективності свідчать про середній рівень. Отже, для забезпечення високих конкурентних переваг досліджуваного підприємства є ефективне налагодження його логістичної діяльності. Контроль ефективності і удосконалення логістичної діяльності дасть можливість покращити його фінансовий стан та рівень конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках.

2.7 Стратегічний аналіз діяльності підприємства

Стратегічний аналіз діяльності ТОВ «Р.І.Н.О» розпочнемо з оцінки факторів внутрішнього та зовнішнього середовища господарювання ТОВ методом експертних оцінок.

З метою виявлення впливу зовнішніх факторів на діяльність досліджуваного підприємства, оцінки позицій підприємства та його потенціалу нами використано методику PESTEL-аналізу, який дозволяє зробити точну та зважену оцінку всіх

зовнішніх чинників впливу оточуючого середовища. Отже, до кожної із груп PESTEL-аналізу відібрано по 9 факторів впливу, які представлено у таблиці 2. 7.

Таблиця 2.7 – Фактори зовнішнього середовища, що здійснюють вплив на розвиток ТОВ «P.I.H.O»

Група факторів	Умовне позначення фактору	Фактори впливу
Політичні фактори (P)	P1	Рівень підтримки з боку держави
	P2	Корумпованість
	P3	Вплив місцевих політичних факторів
	P4	Політична нестабільність
	P5	Посилення державного галузевого регулювання
	P6	Ситуація на сході країни
	P7	Зміна політичного курсу країни
	P8	Наявність груп лобіювання ринку
	P9	Можливість вступу України до ЄС
Економічні фактори (E)	Eс1	Поточна економічна ситуація в країні
	Eс2	Рівень інфляції
	Eс3	Високе сумарне податкове навантаження на підприємство
	Eс4	Собівартість ресурсів
	Eс5	Тенденції розвитку ринку
	Eс6	Небезпека економічної нестабільності
	Eс7	Динаміка зміни курсів валют
	Eс8	Глобальна економічна криза
	Eс9	Корупція
Соціокультурні фактори (S)	S1	Зростання вартості споживчого кошика
	S2	Демографічні зміни
	S3	Етнічні / релігійні фактори
	S4	Кваліфікація спеціалістів у галузі машинобудування
	S5	Комунікаційні заходи підприємства
	S6	Імідж компанії
	S7	Ставлення потенційних споживачів до продукції
	S8	Попит на продукцію підприємства
	S9	Зміни в рівні життя
Технологічні фактори (T)	E11	Активізація екологічних рухів
	E12	Зміна клімату при міжнародній доставці
	E13	Географічне розташування виробництва
	E14	Відношення суспільства до екологічності виробництва

	E15	Регулювання споживання електроенергії
	E16	Витрати на утримання природоохоронних споруд
	E17	Реакція суспільства на рівень впливу на середовище
	E18	Надійність і екологічна безпека виробничих систем
	E19	Стан природного середовища підприємства
Законодавчі фактори (L)	L1	Рівень оподаткування
	L2	Високі митні збори і тарифи
	L3	Міжнародне законодавство
	L4	Урядова політика у галузі машинобудування
	L5	Зміна митних правил
	L6	Недосконалість законодавчої бази
	L7	Захист прав споживачів
	L8	Регулювання державою утилізації відходів виробництва
	L9	Рівень законодавчої стабільності

Наступним кроком проведено детальну оцінку кожного із факторів у відповідній групі. Для цього у таблиці відображено наступні дані:

- безпосередньо фактори зовнішнього середовища, об'єднані за групами;
- загроза або можливість, яку несе за собою кожен із факторів, де «-» – це, відповідно, загроза, яка спричиняє негативний вплив на діяльність підприємства, а «+» – це позитивний вплив, тобто можливість;
- ймовірність прояву кожного із факторів, яка вимірюється за шкалою від 0 до 1, де 0 – фактор не здійснює жодного впливу, 1 – фактор впливає на діяльність підприємства зі 100% ймовірністю;
- важливість кожного із факторів – вимірюється за шкалою від 0 (не- важливий фактор) до 10 (максимальна важливість фактору);
- ступінь впливу на діяльність підприємства вимірюється за шкалою від 0 (вплив відсутній) до 10 (максимальний вплив).

Аналіз показав, що для розвитку ТОВ «Р.І.Н.О» надзвичайно важливими є політичні та економічні фактори, які представлено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - PESTEL-аналіз факторів впливу на ТОВ «Р.І.Н.О»

Політичні фактори						Технологічні фактори					
Фактор впливу	Загроза (-) / можливість (+)	Ймовірність прояву	Важливість	Вагомість	Вплив на діяльність підприємства	Фактор впливу	Загроза (-) / можливість (+)	Ймовірність прояву	Важливість	Вагомість	Вплив на діяльність підприємства
P1	- / +	0,04 / 0,01	3,5	0,07	6,62	T1	+	0,08	8,6	0,17	6,3
P2	-	0,06	3	0,06	6,74	T2	-	0,03	6,9	0,14	4,6
P3	-	0,02	7,5	0,15	4,23	T3	+	0,21	4,5	0,09	8,9
P4	-	0,15	10	0,2	9,85	T4	+	0,12	4,2	0,08	7,6
P5	- / +	0,05 / 0,02	5,5	0,11	6,36	T5	-	0,16	6,4	0,13	6,8
P6	-	0,11	2,5	0,05	8,85	T6	+	0,04	3,2	0,06	4,3
P7	- / +	0,02 / 0,01	4,5	0,09	6,63	T7	-	0,18	3,9	0,08	9,5
P8	-	0,41	6,5	0,13	9,56	T8	- / +	0,01 / 0,01	4,2	0,08	3,5
P9	- / +	0,04 / 0,06	7	0,14	8,3	T9	+	0,16	8,6	0,17	6,7
Сума / середньозважений коефіцієнт	9 (-) / 4 (+)	$\Sigma = 1$	5,56	1	7,46	Сума / середньозважений коефіцієнт	4 (-) / 6 (+)	$\Sigma = 1$	5,61	1	6,45
Законодавчі фактори						Соціокультурні фактори					
L1	- / +	0,08 / 0,08	9,2	0,25	8,65	S1	-	0,18	1,6	0,05	3,9
L2	-	0,2	9	0,25	7,23	S2	- / +	0,04 / 0,03	2,1	0,07	3,4
L3	-	0,17	7,5	0,21	7,56	S3	-	0,08	3,25	0,11	6,8
L4	- / +	0,04 / 0,01	2,8	0,08	6,32	S4	- / +	0,06 / 0,03	4,9	0,16	5,4
L5	- / +	0,1 / 0,02	3,6	0,10	5,52	S5	- / +	0,05 / 0,04	3,9	0,13	9,8
L6	-	0,1	1,5	0,04	4,41	S6	- / +	0,05 / 0,01	4,85	0,16	9,5
L7	-	0,09	1,2	0,03	2,23	S7	- / +	0,1 / 0,11	3,2	0,11	9,6
L8	-	0,03	0,9	0,02	2,65	S8	- / +	0,09 / 0,09	4,9	0,16	9,7
L9	- / +	0,04 / 0,04	0,48	0,01	6,89	S9	- / +	0,02 / 0,03	1,7	0,06	6,2
Сума / середньозважений коефіцієнт	9 (-) / 4 (+)	$\Sigma = 1$	4,02	1	5,72	Сума / середньозважений коефіцієнт	9 (-) / 7 (+)	$\Sigma = 1$	3,38	1	7,14
Економічні фактори						Екологічні фактори					
Ec1	- / +	0,1 / 0,07	8,6	0,14	9,5	E11	-	0,16	6,8	0,15	3,6
Ec2	- / +	0,1 / 0,08	9,1	0,15	8,8	E12	-	0,18	3,7	0,08	7,2
Ec3	-	0,12	6,7	0,11	6,8	E13	- / +	0,09 / 0,09	7,4	0,16	6,8
Ec4	- / +	0,11 / 0,01	9,5	0,15	8,7	E14	-	0,08	3,5	0,08	3,2
Ec5	- / +	0,05 / 0,03	4,3	0,07	3,8	E15	-	0,06	4,6	0,10	5,4
Ec6	-	0,06	5,3	0,08	8,9	E16	-	0,07	5,2	0,12	2,1
Ec7	-	0,11	8,7	0,14	7,9	E17	-	0,09	3,6	0,08	2,3
Ec8	-	0,03	6,4	0,10	6,4	E18	-	0,03	5,8	0,13	2
Ec9	-	0,04	3,8	0,06	5,4	E19	-	0,15	4,6	0,10	3,3
Сума / середньозважений коефіцієнт	9 (-) / 4 (+)	$\Sigma = 1$	6,93	1	7,36	Сума / середньозважений коефіцієнт	9 (-) / 4 (+)	$\Sigma = 1$	5,02	1	3,99

Причиною цього може бути поточна політична та, як наслідок, економічна ситуація, що склалася в країні, що призвело до високого рівня інфляції та нестабільного курсу валют, що впливає на собівартість ресурсів.

Також високий вплив спричинила ситуація на сході держави. Як було зазначено вище, підприємство співпрацює з багатьма країнами ближнього і далекого зарубіжжя, бажання яких працювати з країною, де є ризик поширення воєнних дій, стрімко зменшується.

Слід також зазначити, що для підприємства характерна стійка тенденція до зростання собівартості продукції, що при поточному рівні цін негативно відбивається на величині отриманого прибутку. Це також впливає на скорочення обсягу коштів, що спрямовані на розвиток та удосконалення виробництва.

Отже, серед політичних та економічних факторів зовнішнього середовища найбільший вплив здійснюють наступні:

- політична нестабільність;
- собівартість ресурсів;
- рівень інфляції;
- ситуація на сході країни;
- наявність груп лобювання на ринку;
- поточна економічна ситуація на ринку.

Зважаючи на активне співробітництво досліджуваного підприємства на міжнародних ринках, соціокультурні фактори спричиняють помірний вплив на її діяльність.

Це пов'язано зі специфікою діяльності компанії та її орієнтацією на вузький сегмент ринку. Незважаючи на це, найважливішими показниками для аналізованого підприємства є попит, ставлення потенційних споживачів до продукції, імідж та комунікаційні заходи підприємства.

Технологічні фактори також здійснюють помірний вплив на діяльність ТОВ «Р.І.Н.О». Особливо вагомим є потенціал інновацій у сфері сільськогосподарського машинобудування.

Адже останнім часом для підтримки конкурентоздатності важливим є постійне оновлення технологій та устаткування, що, до речі, може позитивно вплинути на собівартість продукції. Цей факт підтверджується також й тим, що наявною є проблема технологічного старіння устаткування загалом у галузі, адже в останні роки в країні спостерігається складна економічна ситуація, яка впливає на зниження можливостей підприємств оновлювати основні фонди.

Найменший вплив здійснюють законодавчі та екологічні фактори. Серед них найбільше значення мають наступні:

- рівень оподаткування в галузі;
- високі митні збори і тарифи;
- міжнародне законодавство;
- стан природного середовища, в якому знаходиться підприємство;
- регулювання споживання електроенергії.

Для аналізу факторів внутрішнього середовища, визначення сильних та слабких сторін, пріоритетів та напрямків розвитку підприємства проведено SNW-аналіз. Для цього було проаналізовано фактори впливу на внутрішнє середовище підприємство та віднесено їх до сильних, нейтральних чи слабких.

Виходячи з методики SNW-аналізу різні фактори впливу на внутрішнє середовище розподілено на 3 окремі групи залежно від сили впливу. Це дає змогу більш досконально визначити, які саме фактори потребують окремої уваги при вдосконаленні організаційних процесів на підприємстві або нівелювання негативного впливу зовнішніх факторів. Також це дозволило пріоритезувати зусилля, направлені на вищезазначену операційну діяльність.

Таблиця 2.9 - SNW-аналіз ТОВ «Р.І.Н.О»

Фактори впливу на внутрішнє середовище	S- сильна	N- нейтральна	W- слабка
Загальна стратегія підприємства		+	
Організаційна структура		+	
Загальне фінансове становище підприємства			+
Товарна політика підприємства		+	
Широта асортименту		+	
Рівень впровадження інновацій у продукцію			+
Конкурентоздатність продукції		+	
Контроль якості продукції			+
Сервісна політика		+	
Політика ціноутворення	+		
Система знижок		+	
Впізнаваність торгівельної марки		+	
Збутова політика		+	
Залежність від постачальників		+	
Виробничі потужності	+		
Виробнича продуктивність		+	
Рівень впровадження інновацій у виробництво			+
Рівень мотивації персоналу		+	
Можливість кар'єрного зростання		+	
Кваліфікація персоналу	+		
Плинність кадрів		+	
Умови та стан охорони праці		+	
Корпоративна культура			+
Організація логістики на підприємстві			+
Організація маркетингу на підприємстві			+

За результатами аналізу факторів внутрішнього середовища (таблиця 2.9) сильними сторонами ТОВ «Р.І.Н.О» є наявність власних виробничих потужностей, здатних масштабувати виробництво та розширювати товарний асортимент, наявність кваліфікованих інженерно-технічних працівників, а також політика ціноутворення.

Щодо слабких сторін то до них відносяться: слабкий фінансовий стан, рівень впровадження інновацій, контроль якості продукції, корпоративна культура, а також рівень логістичної і маркетингової діяльності.

За результатами аналізу визначено, що загальна стратегія підприємства та організаційна структура не спричиняють критичного впливу на внутрішнє середовище господарювання підприємства. При цьому дані фактори є невагомими, бо саме рівень внутрішньої організації бізнесу, організаційних, а також логістичних процесів є визначальним при необхідності оперативного втручання при виявленні проблем, а також для проведення необхідних реорганізацій.

Ці фактори також спричиняють вплив на інші показники більш високої вагомості, адже всі складові системи функціонування взаємопов'язані.

Зважаючи на те, що галузь машинобудування є конкурентною, де критичним показником є надійність та якість, вважаємо, що товарна політика підприємства у складі перелічених компонентів є одним з основних та критичних факторів, бо саме рівень збуту товару є вагомим джерелом фінансових ресурсів для підприємства, які можна застосовувати для модернізації виробництва, а також для виходу на нові ринки.

В ціновій політиці вважаємо за необхідне виділити виключно ціну, бо політика ціноутворення та система знижок не мають великого впливу на попит на ринку машинобудування, де визначальними є якість продукції, строки поставки тощо.

Те ж саме можна сказати й про комунікаційну політику. Як правило, кількість замовників обладнання є обмеженим через специфіку галузі, а отже відсутня

потреба у формуванні впізнаваної торгівельної марки та комунікаційних засобів. Збутова політика також є важливим фактором. Це зумовлено тим, що споживачі продукції знаходяться на великій відстані від виробника, а отже пріоритетною є розроблення схеми поставки з найкоротшими термінами і задовільним рівнем специфічних вимог замовника.

За результатом PESTEL та SNW-аналізу виділено найвагоміші фактори зовнішнього та внутрішнього середовища та згруповано у матриці SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Р.І.Н.О» (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 – SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Р.І.Н.О»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Кваліфікований інженерно-технічний персонал</p> <p>Відносно низька собівартість продукції (відносно низькі витрати на заробітну плату і метал)</p> <p>Можливість цінової конкуренції</p> <p>Досвід роботи на ринку</p> <p>Спеціалізація – робота на нішевих ринках</p> <p>Адаптація продукції до вітчизняних стандартів</p> <p>Сильні коопераційні зв'язки</p>	<p>Незадовільні позиції в галузі</p> <p>Обмежений доступ до зовнішніх джерел фінансування</p> <p>Відсутність державної підтримки</p> <p>Збитковість / низька прибутковість діяльності</p> <p>Неефективна система управління запасами</p> <p>Висока собівартість реалізованої продукції</p> <p>Рівень маркетингової і логістичної діяльності</p>
Можливості	Загрози
<p>Іноземні інвестори проявляють значний інтерес до галузі</p> <p>Зростання попиту на продукцію на внутрішньому ринку</p> <p>Скорочення витрат за рахунок удосконалення логістичної стратегії</p> <p>Розвиток кооперації із західними і азійськими виробниками</p> <p>Розробка нових видів продукції</p>	<p>Зміцнення позицій конкурентів</p> <p>Старіння кваліфікованого персоналу</p> <p>Нарощування імпорту сільськогосподарської міні техніки</p> <p>Зростання конкуренції з боку європейських, китайських та азійських виробників сільськогосподарської техніки</p> <p>Зменшення попиту на продукцію підприємства у випадку відсутності інноваційного розвитку</p>

Висновки до другого розділу

Об'єктом аналізу у дипломній роботі було ТОВ «Р.І.Н.О», машинобудівне підприємство з виробництва малогабаритної сільськогосподарської техніки. Результати аналізу діяльності підприємства за останні три роки свідчать про не стабільну діяльність. За досліджуваний період відбувалося здебільшого погіршення фінансових показників, які характеризують фінансові результати діяльності підприємства. У 2019 році вперше за останні три роки перевищення показника чистого доходу над показником собівартості реалізованої продукції. Це сприяло можливості отримати валовий та чистий прибуток У 2019 році відбулося також зростання інших операційних доходів. За останні три роки на досліджуваному підприємстві відбулося постійне зростання фонду заробітної плати та середньорічної заробітної плати одного працюючого. Таке збільшення відбулося при загальному зниженні темпів росту продуктивності праці, що призвело до погіршення фінансово-економічної ситуації на підприємстві. Щодо позитивних тенденцій, то вони спостерігались у зростанні чистого доходу, скороченні собівартості, підвищенні ефективності використання основних фондів та зниження витрат на 1 грн реалізованої продукції.

Результати проведеного аналізу логістичної системи ТОВ «Р.І.Н.О» на основі розрахунку таких показників, як: рівень виконання договірних зобов'язань, рівень якості продукції, рівень функціональності логістичної системи, рівень логістичних витрат і рівень рентабельності логістичних активів, свідчать про середній рівень інтегральної ефективності. Отже, для забезпечення високих конкурентних переваг досліджуваного підприємства є ефективне налагодження його логістичної діяльності. Контроль ефективності і удосконалення логістичної діяльності дасть можливість покращити його фінансовий стан та рівень конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках.

3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «Р.І.Н.О»

3.1 Обґрунтування рекомендацій щодо покращення якості логістичного сервісу

Як відомо, логістична діяльність пов'язана з рухом і оптимізацією логістичних потоків, а саме: матеріального, фінансового та інформаційного. З огляду на це впровадження CRM-системи управління документообігом може суттєво вплинути на покращення якості логістичного сервісу. На більшості великих підприємств, які не мають даної системи, простежуються проблеми одного характеру: затримки при проходженні документів через необхідність їх друку, передачі у паперовому вигляді, затрати часу на їх підписання та повернення тощо. Все це збільшує час прийняття організаційних рішень та часто призводить до того, що погіршується їх якість.

Разом із введенням CRM-системи вважаємо доцільним удосконалення організаційної структури підприємства. Часто можна зіткнутися з ситуацією, коли у процесі прийняття рішень та їх виконання існують зайві елементи, які уповільнюють процес, а також створюють можливість помилок з причин людського фактору. Оптимізація організаційної структури повинна перш за все бути спрямованою на аналіз всієї системи роботи підприємства, виявленню неефективних одиниць та їх реорганізацію чи ліквідацію шляхом передачі їх обов'язків іншому органу.

Недоліком цього напрямку вважаємо ризики для підприємства, яке звикло працювати у своїй стабільній структурі, й зміну організаційного апарату, що може призвести до певних конфліктів, як організаційних, так і кадрових через невдоволення щодо звільнень або перекладання на них додаткових обов'язків.

У той самий час потрібно розуміти, що в умовах сучасної світової економіки з явно вираженим дефіцитом кадрів, людський ресурс стає одним з основних

активів успішного підприємства. Виходячи з цього, вважаємо, що інвестиції у персонал можуть з часом спричинити докорінні зміни у продуктивності та виробництві товарів.

Дуже важливим напрямком вважаємо укладання довгострокових договорів зі службами доставки. Це, перш за все, мінімізує ризики при транспортуванні, а також дозволяє отримувати додаткові бонуси: зменшення часу обробки замовлення через підвищений пріоритет реагування, надання додаткових знижок для клієнтів з довгостроковим контрактом, можливість вимагати додаткові умови, що не доступні для короткострокових партнерів (додаткові вимоги щодо обладнання автотранспорту, інтеграція з інформаційними системами заводу для централізованого управління та відстеження статусу транспортування тощо).

Реалії сучасного інформаційного простору встановлюють підвищені вимоги щодо інформатизації засобів комунікації з клієнтом. Саме тому вважаємо за необхідне впровадження наступного: створення кабінету користувача для відслідковування ним стану замовлення безпосередньо на сайті, додавання модулю «безкоштовний дзвінок» на сайт, а також інтеграція CRM-системи до веб-сайту.

Додавання модулю безкоштовного дзвінку на веб сайт значно допоможе іноземним клієнтам, які можуть зіткнутися з труднощами при міжнародному дзвінку (великі тарифи, заблоковані в офісі міжнародні дзвінки тощо).

Також, якщо за форма буде містити поле, де потенційний замовник буде обирати, яка сама тема дзвінку його цікавить, це допоможе зв'язати його безпосередньо з необхідною особою уникаючи контакту з працівниками підтримки, які не мають спеціалізованих знань чи навичок.

Інтеграція CRM до веб сайту зможе створити єдине вікно даних для співробітників заводу. Скарга, пропозиція або нове замовлення, що надійшли від існуючого або потенційного клієнта, будуть додані в централізоване сховище, назначені на відповідального співробітника, а менеджмент зможе оперативно

відслідковувати процес обробки та втручатися, якщо це потрібно для більш якісного вирішення питання. Інтеграція CRM системи до веб-сайту також зменшить складність додавання нових клієнтів та їх контактної інформації, запитів та відповідей та зменшить кількість програмного забезпечення та баз даних, які містять необхідну інформацію для взаємодії з клієнтом.

З огляду на наведене вище, у таблиці 3.1 систематизовано рекомендації та визначено витрати на покращення якості логістичного сервісу.

Наступним кроком є побудова матриці прийняття рішення щодо показників логістичного сервісу. Для цього визначено дані для її побудови.

1. Оцінка елементів логістичного сервісу (табл. 3.2).
2. Вісь вагомості показників оцінки елементу логістичного сервісу.

Вісь вагомості показника оцінки елементу логістичного сервісу поділена на 3 проміжки – низька, середня та висока. Нижньою межею є елемент логістичного сервісу з найбільш низькою вагомістю – наявність мінімального обсягу замовлень (0,018). Верхньою межею, відповідно, елемент логістичного сервісу з найвищою вагомістю – відсутність ушкоджень в процесі перевезення (0,135).

Крок осі вагомості дорівнює:

$$Kp_s = \frac{0,135 - 0,018}{3} = 0,039$$

Таблиця 3.1 - Витрати на покращення рівня якості логістичного сервісу за його елементами та показники у покращенні логістичного сервісу ТОВ «Р.І.Н.О»

Напрямок витрат	Сума витрат, грн	Точність у виконанні замовлення	Відсутність пошкоджень під час доставки	Середній час виконання замовлення	Мінливість термінів доставки	Зручність розташування складу	Наявність додаткових послуг	Можливість прискореної доставки	Наявність достовірної та вчасної інформації про замовлення	Ефективність комунікацій	Ефективність роботи відділу збуту	Вирішення скарг та усунення браку
Впровадження CRM-системи управління документообігом	62000	***	*	**	**	*	*	*	***	***	***	**
Удосконалення організаційної структури підприємства	67000	***	*	**	**	*	*	*	***	***	***	**
Укладання довгострокових договорів зі службами доставки	0	**	***	***	**	**	***	***	***	**	**	**
Створення кабінету користувача для відслідковування стану замовлення на сайті	12000	***	*	***	**	*	**	***	***	***	***	**
Додавання модулю «Безкоштовний дзвінок»	600	***	*	***	**	*	**	***	***	***	***	**
Інтеграція CRM-системи до веб-сайту	5000	***	*	***	**	*	**	***	***	***	***	**
Умовні позначення: *** – дуже суттєвий вплив фактору; ** – суттєвий вплив фактору; * – несуттєвий вплив фактору												

Значення на вісі розподілятимуться наступним чином (рис. 3.1):

– «низька вагомість» – елементи логістичного сервісу з $W \in [0,018; 0,057]$;

- «середня вагомість» – елементи логістичного сервісу з $W \in [0,057; 0,096]$;
- «висока вагомість» – елементи логістичного сервісу з $W \in [0,096; 0,135]$.

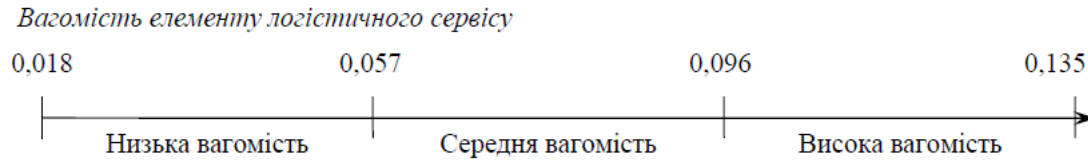


Рисунок 3.1 - Розподіл значень осі вагомості показника оцінки
елементу логістичного сервісу

3. Визначення витрат на покращення логістичного сервісу пропорційно, залежно від рівня їх впливу на кожен із показників логістичного сервісу (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 - Розподіл витрат на підвищення значень показників логістичного сервісу ТОВ «Р.І.Н.О»

Напрямок витрат	Точність у виконанні замовлення (0,933)	Відсутність пошкоджень під час доставки (0,894)	Середній час виконання замовлення (0,939)	Мінливість термінів доставки (0,939)	Зручність розташування складу (1)	Наявність додаткових послуг (0,586)	Можливість прискореної доставки (0,630)	Наявність достовірної та вчасної інформації про замовлення (0,324)	Ефективність комунікацій (0,545)	Ефективність роботи відділу збуту (0,898)	Вирішення скарг та усунення браку (0,468)
Впровадження CRM-системи управління документообігом	7750,0	2583,3	5166,6	5166,6	2583,3	2583,3	2583,3	7750,0	7750,0	7750,0	5166,6
Удосконалення організаційної структури підприємства	8375,0	2791,6	5583,3	5583,3	2791,6	2791,6	2791,6	8375,0	8375,0	5583,3	8375,0
Укладання довгострокових договорів зі службами доставки	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Створення кабінету користувача для відслідковування стану замовлення на сайті	1636,3	545,45	1090,91	545,45	545,45	545,45	545,45	1636,3	1636,3	1636,3	1090,9
Додавання модулю «Безкоштовний дзвінок»	81,82	27,27	54,55	27,27	27,27	27,27	27,27	54,55	81,82	81,82	81,82
Інтеграція CRM-системи до веб-сайту	681,82	227,27	454,55	227,27	227,27	227,27	227,27	681,82	681,82	681,82	227,27
Разом витрат	18524,7	6174,9	12349,9	11549,9	6174,9	6174,9	6174,9	18496,8	18523,8	18732,6	14941,6

За результатами розподілу елементів логістичного сервісу у відповідних таблицях можна зробити висновок щодо пріоритетності покращення показників:

1 пріоритет:

- точність у виконанні замовлень;
- наявність достовірної та вчасної інформації про замовлення;
- ефективність роботи відділу збуту
- ефективність комунікацій.

2 пріоритет:

- вирішення скарг або усунення браку;
- середній час виконання замовлення;
- мінливість термінів доставки.

3 пріоритет:

- відсутність пошкоджень під час доставки;
- зручність розташування складу;
- наявність додаткових послуг;
- можливість прискореної доставки.

Наступним кроком за методом ABC-аналізу розподіляємо всі показники на три категорії залежно від витрат наступним чином:

- до групи А включаються показники, сумарні витрати на підвищення яких складають 20% від загального обсягу витрат, адже вони повинні забезпечити 80% результату;
- група В включає показники, сумарні витрати на підвищення яких складають 30% від загального обсягу витрат, адже вони забезпечать 15% результату;
- група С включає показники, сумарні витрати на підвищення яких складають 50% від загального обсягу витрат, адже вони забезпечать 5% результату.

Таблиця 3.3– Зведена таблиця з результатами ABC-аналізу розподілу витрат на покращення логістичного сервісу

Показник логістичного сервісу	Пріоритет покращення показника	Витрати на покращення показника, грн	Кумулятивні витрати на покращення показника, грн	Група	Сумарні витрати
Ефективність роботи відділу збуту	1	18732,6	18732,6	A	74277,9
Точність у виконанні замовлень	1	18524,7	37257,3	A	
Ефективність комунікацій	1	18523,8	55781,1	A	
Наявність достовірної та вчасної інформації про замовлення	2	18496,8	74277,9	A	
Вирішення скарг або усунення браку	2	14941,6	89219,5	B	38841,4
Середній час виконання замовлення	2	12349,9	101569,4	B	
Мінливість термінів доставки	2	11549,9	113119,3	B	
Відсутність пошкоджень під час доставки	3	6174,9	119294,2	C	24699,6
Зручність розташування складу	3	6174,9	125469,1	C	
Наявність додаткових послуг	3	6174,9	131644	C	
Можливість прискореної доставки	3	6174,9	137818,9	C	

Таким чином, у таблиці 3.3 наведено зведені результати ABC-аналізу розподілу витрат на покращення логістичного сервісу ТОВ «Р.І.Н.О».

Залежно від бюджету та політики досліджуваного підприємства на основі проведених розрахунків пропонується 3 програми підвищення рівня сервісу: оптимальна, рекомендована та ексклюзивна (рис. 3.2).

Як вже зазначалося вище – оптимальний рівень логістичного сервісу є тим рівнем, при досягненні якого забезпечується максимізація приросту рівня логістичного сервісу за умов мінімізації витрат на його покращення.

Тому при наявності вільних коштів та бажання, для ТОВ «Сумський машинобудівний завод пропонується підвищувати рівень логістичного сервісу до рекомендованого, тобто 20% вкладених коштів дадуть рівень сервісу 93,4%, а при цьому рівень задоволеності клієнтів зросте на 19 балів.

При можливості вкладення ще більшої кількості ресурсів пропонується опціональна програма, за якої рівень сервісу зросте до 98,35%, а рівень задоволення клієнтів збільшиться до 49%, відповідно. Але даний вид програми є менш раціональним у порівнянні із попередніми, адже на одиницю витрат припадатиме незначне зростання рівня логістичного сервісу.

Для узагальнення результатів, отриманих на графіку та для подальшого аналізу отримано зведену схему програм підвищення рівня логістичного сервісу, представлену на рис. 3.2.

Програма підвищення рівня логістичного сервісу			
	Оптимальна	Рекомендована	Ексклюзивна
Рівень логістичного сервісу	83,233%	93,6%	97,8%
Витрати на підвищення логістичного сервісу	119154,7 грн	209708,75 грн	506221,75 грн
Рівень задоволеності споживачів співробітництвом з компанією	11,9 балів (max 100)	20,94 балів (max 100)	50,55 балів (max 100)

Рисунок 3.2 – Можливі варіанти програми підвищення рівня логістичного сервісу

Для досліджуваного підприємства оптимальною, на наш погляд, буде програми «Рекомендована» в межах якої пропонуємо впровадити такі заходи:

– впровадження CRM-системи управління документообігом;

- створення кабінету користувача для відслідковування стану замовлення на сайті;
- додавання модулю «Безкоштовний дзвінок» на сайт;
- інтеграція CRM-системи до веб-сайту;
- удосконалення організаційної структури підприємства.

Очікуваний рівень логістичного сервісу становитиме 90,32%, що є близьким до оптимального.

Таким чином, за умов впровадження перерахованих вище заходів, рівень логістичного сервісу значно зросте. Рішення щодо підвищення рівня логістичного сервісу прижиматиметься керівництвом підприємства враховуючи наведені розрахунки та рівень фінансового забезпечення.

3.2 Рекомендації щодо впровадження відділу логістичного контролінгу на підприємстві

В умовах ринкової економіки швидка зміна ситуації на ринку і гостра конкуренція вимагає від керівництва ТОВ «Р.І.Н.О» постійного контролю за діяльністю підприємства та всіх процесів, що відбуваються. Ефективність процесу управління знаходиться в прямій залежності від рівня обізнаності керівника про реальний стан справ, що, в свою чергу, дає можливість приймати зважені стратегічні й оперативні управлінські рішення. Контролінг виступає засобом досягнення безперервного поточного контролю за всіма підрозділами та процесами підприємства, вирішує питання перевірки, спостереження, обстеження, звірки, управління, відбору, випробування та інспектування. Сучасний стан підприємств й умови формування стратегії їх розвитку характеризуються докорінними змінами в системі управління.

Важливою проблемою управління є його стратегічна спрямованість. У зв'язку з цим важливу роль має зіграти застосування вітчизняними компаніями передових концепцій і технологій логістики і управління ланцюгами поставок (УЛП).

Практика логістики показує, що найвищих результатів у бізнесі досягають ті підприємства, які використовують концепцію інтеграції в логістиці, що дозволяє об'єднати зусилля управлінського персоналу підприємства і логістичних посередників в наскрізному управлінні товарними та інформаційними потоками в інтегрованій структурі бізнесу: «проекування - закупівля - виробництво - розподіл - продаж - сервіс».

Тому постає питання про впровадження в дію адаптивної системи контролінгу з орієнтацією на управління логістикою, яка значно підвищить ефективність управління логістичними процесами ТОВ «Р.І.Н.О» і забезпечить захист легітимних інтересів власників та керівництва підприємства у результатах діяльності.

Вимірювання результатів управління логістичними процесами досліджуваного підприємства в процесі контролінгу є необхідною умовою досягнення цілей логістичної стратегії, так як забезпечує зворотний зв'язок, необхідний для ефективного менеджменту. У цьому сенсі контролінг логістики має два аспекти: по-перше, встановлення певної системи заходів (кількісних і якісних показників – КРІ, критеріїв, шкал відносин і переваг); по-друге, безпосередньо вимір результату прийняття логістичних рішень.

Контролінг піднімає управління логістичними процесами підприємства на якісно новий рівень, інтегруючи, координуючи і направляючи діяльність різних служб і підрозділів підприємства на досягнення оперативних і стратегічних цілей. Основна мета діяльності будь-якого підприємства – одержання прибутку, завоювання частки ринку, усунення конкурентів.

Незалежно від мети діяльності підприємства, контролінг є системою управління прибутком підприємства, орієнтує зусилля підприємства на досягнення поставлених цілей.

Механізм функціонування контролінгу з орієнтацією на управління логістичними процесами зображено на рис. 3.3.



Рисунок 3.3 - Механізм здійснення логістичного контролінгу на підприємстві

Розглянемо представлений механізм більш детально. Результатом прийнятого та впровадженого управлінського рішення є процес відслідковування поточних результатів. Запроваджене управлінське рішення при цьому має бути релевантним цільовим критеріям, набору можливих альтернатив й наслідків їх

прийняття. В процесі відслідковування контролер виконує нагляд за результатами, збирає аналітичну інформацію, здійснює моніторинг процесів підприємства.

Наступним кроком є складання звітів про результати роботи підприємства за періоди часу (доба, неділя, місяць, рік), дані яких порівнюються з цільовими запланованими результатами.

На основі такого співставлення роблять висновки, після яких контролером проводиться аналіз відхилень, можливих загроз зовнішнього середовища, знаходяться сильні та слабкі сторони підприємства.

Такий аналіз дає можливість розробити прогноз зміни потенціалу підприємства та його зовнішнього середовища, що є основою для розробки нового управлінського рішення, більш адекватного даним обставинам, або створення рекомендацій по корегуванню раніше прийнятого рішення.

Підсумки проведеного контролером дослідження представляються керівнику підприємства для вирішального рішення: прийняття до провадження нового чи скорегованого управлінського рішення.

На сучасному етапі відкритої української економіки суб'єкти економічної діяльності знаходяться під потужних впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. Проблема створення сприятливого клімату у підприємницькому середовищі в плані управління логістичними процесами підприємства набуває особливого значення, стає вирішальним чинником визначення перспективи розвитку підприємництва. Саме тому контролінгова діяльність має бути направлена на забезпечення ефективного управління логістичними процесами підприємства.

Загальний механізм здійснення контролінгу з орієнтацією на управління логістичними процесами спрямований на отримання підприємством бажаного результату. Результатами логістичної діяльності є певні блага, які задовольняють потреби.

Отже, для подолання ряду негативних тенденцій в процесі управління логістичними процесами на ТОВ «Р.І.Н.О», нами пропонується впровадження на підприємстві системи логістичного контролінгу, яка надасть можливість: координувати управлінську діяльність з досягнення логістичних цілей досліджуваного підприємства; надавати інформаційну і консультаційну підтримку прийняття управлінських рішень щодо логістичних процесів на ТОВ «Р.І.Н.О»; створювати і забезпечувати функціонування загальної інформаційної системи управління логістичною діяльністю підприємства; забезпечувати раціональність управлінського процесу; забезпечувати ефективне управління логістичними процесами на підприємстві.

Головним завданням логістичного контролінгу є оперативний контроль за економічністю процесів складування і транспортування матеріальних ресурсів. Контролінг повинен забезпечити керівництво ТОВ «Р.І.Н.О» інформацією, необхідної для раціонального прийняття рішень в логістичній системі, а також здійснити узгодження і найкраще використання матеріальних потоків з іншими процесами, що протікають в організації.

Необхідність впровадження у ТОВ «Р.І.Н.О» логістичного контролінгу пояснюється такими причинами: підвищення нестабільності зовнішнього середовища ставить додаткові вимоги до системи управління логістикою підприємства; зміщення акценту з контролю минулого на аналіз майбутнього; збільшення швидкості реакції на зміни зовнішнього середовища, підвищення гнучкості підприємства; необхідність у безперервному відстеженні змін, що відбуваються в зовнішньому і внутрішньому середовищах підприємства; необхідність продуманої системи дій із забезпечення життєздатності підприємства та запобігання кризових ситуацій; ускладнення систем управління підприємством вимагає механізму координації всередині системи управління; наявність великої кількості інформації, але відсутність релевантної інформації

вимагає побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління логістикою; прагнення до синтезу діяльності.

Враховуючи складність управління логістичними процесами на ТОВ «Р.І.Н.О», для ефективної логістичної діяльності й чіткого визначення відповідальності на підприємстві ТОВ «Р.І.Н.О» необхідно створити спеціальний структурний підрозділ – відділ логістичного контролінгу. На досліджуваному підприємстві найдоцільнішим бачиться при впровадженні логістичного контролінгу штабна організація управління, тобто безпосереднє підпорядкування керівництву підприємства. За відсутності системи контролінгу впровадження відділу логістичного контролінгу має проходити поступово з чітким визначенням цілей, послідовності та важливості кожного з етапів.

На початковому етапі процесу впровадження і адаптації достатнім буде включення до складу відділу 3-4 співробітника, наділених відповідними посадовими обов'язками (рис. 3.4).

Контролінг в рамках проблем, встановлених в результаті аналізу логістичної діяльності ТОВ «Р.І.Н.О» буде вирішувати наступні задачі: планувати витрати на логістичні процеси підприємства; визначати схему залучення фінансових ресурсів в логістичні процеси з мінімальними втратами для підприємства.

Важливо чітко визначити, усвідомити і донести до співробітників як новоствореної служби контролінгу так і всієї управлінської ланки ТОВ «Р.І.Н.О» систему цілей, досягненню яких сприятиме відділ логістичного контролінгу.

Отже, основні функції системи логістичного контролінгу досліджуваного підприємства мають бути спрямовані на: прийняття кваліфікаційних рішень для подолання можливих проблем в логістичній діяльності; підтримку і надання допомоги директору з логістики, він разом з керівництвом складає основу управління на підприємстві і таким чином інтегрується в загальну систему управління підприємством; забезпечення взаємозв'язку логістичного контролінгу практично з усіма функціями управління; контроль логістичних витрат

підприємства як основний об'єкт управління в системі контролінгу; організацію функціонування на підприємстві центрів витрат, прибутку, виручки та інвестицій; постійне проведення аналізу логістичних витрат; розроблення заходів і підготовку управлінських рішень, спрямованих на покращення логістичної діяльності ТОВ «Р.І.Н.О».



Рисунок 3.4 - Пропонований склад відділу логістичного контролінгу на підприємстві ТОВ «Р.І.Н.О»

Також відділ логістичного контролінгу ТОВ «Р.І.Н.О» буде виконувати роль аналітичної служби й забезпечувати керівників оперативною інформацією про

стан логістичних витрат підприємства, періодично складати розгорнуті аналітичні звіти про діяльність кожного логістичного відділу підприємства, прогнозувати логістичні показники діяльності підприємства як у цілому, так і окремих структурних логістичних підрозділів підприємства.

Крім того, відділ логістичного контролінгу проводить економічну експертизу управлінських рішень, пов'язаних з логістичними витратами й прибутком, визначає методіку планування логістичної діяльності підприємства.

Проведемо економічне оцінювання запропонованого проекту з підвищенням ефективності управління логістичними процесами ТОВ «Р.І.Н.О» на засадах контролінгу. Для відкриття нової додаткової служби – відділу логістичного контролінгу потрібно забезпечити працівників нового відділу необхідним обладнанням, як зазначено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.4 - Витрати на обладнання для відкриття відділу логістичного контролінгу ТОВ «Р.І.Н.О»

Найменування обладнання	Строк служби (в місяцях)	Амортизаційні відрахування (за квартал), %	Вартість, тис. грн
Комп'ютер Prime PC Business J18HD (3 од.)	36	15	48,0
Принтер Samsung JM3408 (1 од.)	36	15	4,5
Меблі (стілці – 3 шт., письмові столи – 3 шт., шафа – 1 шт.)	36	10	19,6
Разом			72,1

Як видно з таблиці 3.4 інвестиційні витрати (обладнання) на відкриття відділу логістичного контролінгу ТОВ «Р.І.Н.О» становлять 72,1 тис. грн.

Загальні витрати на організацію роботи відділу логістичного контролінгу ТОВ «Р.І.Н.О» зазначено в таблиці 3.5. Необхідні витрати на відкриття відділу логістичного контролінгу досліджуваного підприємства складають 371,9 тис. грн.

Таблиця 3.5 - Витрати на відкриття і функціонування відділу логістичного контролінгу ТОВ «Р.І.Н.О»

Витрати	Бюджет, грн
Витрати на відкриття відділу	
Меблі і оргтехніка	72100
Пошук і підготовка персоналу	10000
Всього витрати на відкриття відділу	82100
Поточні витрати	
Витрати на заробітну плату персоналу (3 особи), 1 міс. = $1*9000 + 2*8200 = 25400$ грн. На рік $25400*12$	304800
Нарахування на заробітну плату ЄСВ (22%): 1 міс. = 5588,0 грн. На рік $5588*12$	67056
Всього витрати на забезпечення поточної діяльності	371856

Проаналізуємо економічну ефективність від реалізації проекту впровадження відділу логістичного контролінгу ТОВ «Р.І.Н.О». Аналіз сценаріїв розвитку проекту дозволяє оцінити вплив на проект можливої одночасної зміни декількох змінних через ймовірність кожного сценарію. Прогноз для спрощення представлено обмеженою кількістю сценаріїв до двох: реалістичний, песимістичний.

Досвід використання контролінгу вказує на те, що впровадження його механізму сприяє зростанню основних економічних та соціальних показників результативності, оптимізації прибутку (контролінг в певному аспекті є системою управління прибутком підприємства), підвищенню інноваційної активності. З основних позитивних результатів функціонування логістичного контролінгового механізму слід відзначити такі [3]: зростання обсягів реалізації продукції від 10 до 18 %; збільшення прибутку від 1,0 до 1,2 %; зростання

рентабельності від 0,8 до 1,1 %; підвищення продуктивності праці до 2,0 %; оптимізація дебіторської та кредиторської заборгованості; зростання платежів до державного бюджету відповідно до зростання обсягів діяльності та ін. Візьмемо за реалістичні прогноз зростання чистого доходу від реалізації послуг ТОВ «Р.І.Н.О» – 0,18%, за песимістичний прогноз – 0,1% (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 - Розрахунок очікуваного річного ефекту від відкриття відділу логістичного контролінгу ТОВ «Р.І.Н.О»

Показник	Очікуваний ефект від відкриття відділу логістичного контролінгу ТОВ «Р.І.Н.О»	
	Реалістичний прогноз	Песимістичний прогноз
% від абсолютного значення чистого доходу від реалізації	0,18	0,1
Всього, тис. грн	2197,4	1220,8

Як видно з таблиці 3.6, загальногосподарським ефектом від відкриття відділу логістичного контролінгу ТОВ «Р.І.Н.О» є збільшення прогнозного чистого доходу від реалізації продукції за реалістичним сценарієм розвитку на 0,18%, або 2197,4 тис.грн, за песимістичним сценарієм – на 0,1%, чи 1220 тис. грн.

Отже, на підставі аналізу результативності запропонованого проекту відкриття відділу логістичного контролінгу ТОВ «Р.І.Н.О» можна зробити висновок, що даний проект є прибутковим як за реалістичним так і за песимістичним сценаріями розвитку.

Відкриття на підприємстві відділу логістичного контролінгу надасть можливість: координувати логістичну діяльність з досягнення цілей підприємства; надавати інформаційну і консультаційну підтримку з прийняття управлінських рішень щодо здійснення логістичних процесів; ефективно планувати логістичну діяльність підприємства.

3.3 Оцінка постачальників в удосконаленні логістичної діяльності підприємства

Виробник, зацікавлений в ефективному збуті своєї продукції та раціоналізації системи розподілу продукції повинен постійно координувати та підвищувати якість матеріальних ресурсів при організації постачання. Особливо це стосується інноваційної продукції, виробництво та комерціалізація якої пов'язані з підвищеним рівнем ризику та додатковими витратами. Слід відзначити, що ТОВ «Р.І.Н.О» постійно стикається з проблемами, пов'язаними з пошуком, вибором та підтримкою ефективних взаємостосунків з постачальниками, що є складовою частиною логістичних або каналів, покликаних доводити сировину, матеріали, напівфабрикати та інші матеріальні ресурси для забезпечення виробництва конкурентоспроможної продукції. Тому потрібно постійно оптимізувати роботу в каналах постачання як з урахуванням точності прогнозування змін в потребі ресурсів, оптимальності обсягів постачань, так і групування постачальників залежно від ступеня важливості ресурсів, що їх постачають.

З цією метою нами пропонується здійснити оцінку постачальників ТОВ «Р.І.Н.О» на основі застосування синтезу методів ABC-, XYZ, VEN-аналізів.

Критеріями, що впливають на вибір постачальника, підприємством-товаровиробником є його знаходження на тій чи іншій відстані від споживача, час виконання замовлень, наявність у постачальника резервних потужностей, його кредитоспроможність, фінансовий стан тощо. Для підвищення обґрунтованості рішення про вибір постачальника не можна обмежуватися одним джерелом інформації, також, як мінімум, одне з цих джерел повинно бути незалежним, тобто незацікавленим у можливих наслідках використання наданої інформації. Крім того, потребують вивчення такі основні проблеми при дослідженні природи вибору каналів постачання промислового підприємства:

1. Чи мають бути товарно-матеріальні запаси чи ні.
2. Якого рівня мають бути ці запаси.
3. Чи всі необхідні сировина, матеріали тощо мають бути в запасі.
4. Чи доцільно управляти рівнем запасів.
5. Які моделі доцільно застосовувати в управлінні постачанням.
6. Які межі оптимізації управління постачанням доцільно вибрати.
7. Які критерії оптимізації необхідно використати.

Запаси ресурсів і постачальників можна класифікувати за такими ознаками (табл. 3.7).

Проаналізуємо основні методи аналізу постачальників, що дозволяють вибрати найбільш економічно доцільних.

ABC-аналіз – метод, що дозволяє класифікувати постачальників залежно від обсягів їх поставок.

ABC аналіз спирається на гіпотезу про те, що в реальності нерідко 20% елементів забезпечують близько 80% результату, або 20% всіх постачальників дають 80% поставок, або 20% позицій матеріальних ресурсів визначають 80% пов'язаних із постачаннями ресурсів витрат. Ця гіпотеза ґрунтується на так званому принципі Парето [22].

Правило Парето – важливий інструмент для аналізу, який можна з великою користю застосувати до управління матеріальними ресурсами та вибору постачальників. Аналіз річних витрат на закупівлю матеріальних ресурсів (тобто помноження кількості, що постачається на їх вартість), дозволяє розділити всі матеріальні ресурси і відповідно їх постачальників на три категорії (табл. 3.8).

Таблиця 3.7 - Класифікація запасів та постачальників

Ознаки класифікації запасів		Ознаки класифікації постачальників		
Фазовий поділ	Функціональний поділ	Поділ за обсягами постачання	Поділ за рівнем стабільності поставок	Поділ за важливістю ресурсів, що постачають

Запаси в постачанні: 1) матеріали; 2) сировина; 3) покупні частини	Поточний (циклічний запас): 1) у постачанні; 2) у збуті	Група А – максимально впливові	Група Х – стабільність споживання, незначні коливання в їх використанні та висока точність прогнозу	Група V – критично важливі або життєво важливі ресурси
	Запас у процесі: 1) виробництва; 2) у дорозі			
Запаси у виробництві 1) незакінчені товари 2) напівфабрикати; 3) запаси на робочих місцях	Гарантійний запас: 1) у постачанні; 2) у збуті	Група В – впливові	Група Y – відомі тенденції визначення потреби у ресурсах та середні можливості їх прогнозування	Група Е – некритично важливі або необхідні ресурси
	Сезонний запас: 1) у постачанні; 2) у збуті			
Запаси у дистрибуції: 1) кінцева продукція; 2) замінні частини; 3) поверхнева продукція.	Запас агресивного просування на ринок	Група С – несуттєво впливові	Група Z – нерегулярне споживання ресурсів, будь-які тенденції відсутні, точність прогнозу невисока	Група N – помірно важливі або другорядні ресурси
	Спекулятивний запас: 1) у постачанні; 2) у збуті			
	Мертвий запас: 1) у постачанні; 2) у збуті			

Таблиця 3.8 - Поділ асортименту на 3 класи в АВС-аналізі

Клас	Характеристика
Клас А	Вузька група (зазвичай 10% від повного списку) на який йде основна частина витрат (70%)
Клас В	Середня група (20%), витрати складають 20% від повної суми
Клас С	Основна частина списку (70%), але з малими сумарними витратами (наприклад, 10% від повної суми)

Виходячи з такого способу категоризування потрібно жорстко контролювати позиції класу А, по відношенню до позицій класу В контроль може бути поточним, а по відношенню до позицій класу С – періодичним.

Таким чином, у ході ABC-аналізу розглядаються обсяги постачань; частка участі кожного постачальника в обсязі та інше, тим самим формується ABC-рейтинг ресурсів та постачальників.

Переваги та слабкі місця ABC-аналізу наведені у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 - ABC-аналіз: переваги та недоліки

Переваги	Недоліки
1. Простота застосування 2. Дозволяє швидко зробити висновки 3. Забезпечує кращий огляд проблемної області 4. Реалізація можливості послідовної орієнтації на принцип Парето, що концентрує діяльність на найважливіших аспектах проблеми 5. Діяльність концентрується на вирішенні найважливіших завдань, в результаті з'являється можливість цілеспрямованого зменшення витрат на інші сфери	1. Пошук об'єктивних критеріїв оцінки елементів, критеріїв, які мають вирішальне значення для досягнення результату 2. Для якісних критеріїв (наприклад, якість виробничої програми) характерні істотно великі вимоги до того, що ухвалює рішення

ABC аналіз є ефективним методом виділення з множини чинників та елементів, що впливають, тих, які мають особливе значення для досягнення поставлених цілей і тому повинні володіти високим пріоритетом. XYZ-аналіз дозволяє класифікувати постачальників підприємства за стабільністю постачання і споживання ресурсів та точності прогнозування їх змін упродовж визначеного часового циклу [24].

VEN-аналіз дозволяє визначити постачальників за пріоритетністю груп ресурсів відповідно до розподілу на життєво важливі, необхідні та другорядні. Так, при управлінні постачаннями до першої групи включаємо матеріальні ресурси, що завжди повинні бути в наявності для ритмічного і безперебійного виконання виробничого циклу, тоді як до другої – ті, що мають бути, але можуть бути замінені або додатково швидко замовлені у постачальників, а другорядних – ті,

що мають більш низьку значимість і закупівля яких повинна бути реалізована тільки після повного задоволення потреб на важливі і необхідні.

Формальним рішенням при цьому може служити розподіл ресурсів, що є необхідним для виконання виробничих процесів відповідно до застосовуваної технології виробництва.

Для оцінки постачальників ТОВ «Р.І.Н.О» нами пропонується використовувати АВС-XYZ-VEN-аналіз, який дозволяє оптимізувати товарний асортимент з урахуванням споживчих характеристик інноваційної продукції, точності прогнозування змін в їх потребі, забезпечення максимізації обсягів продажів та групування товарів за ступенем важливості для клієнтів. Цей підхід може бути адаптований і для аналізу системи постачання, що дозволяє:

- виконувати аналіз ресурсів при створенні та виведенні на ринок інноваційної продукції за декількома параметрами;
- враховувати концентрацію завжди дефіцитних ресурсів підприємства на обмеженій ділянці замість їх звичного «розпилення» по безлічі напрямків і дозволяє визначити саме ту ділянку, де можна розраховувати на максимальний результат від запропонованих зусиль;
- підвищити точність результатів розрахунків, що зменшує невизначеність та ризикованість виготовлення та комерціалізації інноваційної діяльності;
- зменшити недоліки кожного виду аналізу.

Так, згідно із тривимірною матрицею АВС-XYZ-VEN-аналізу здійснюється обрання груп, що фактично дає змогу обирати різні варіанти з 27 можливих:

AXV BXV CXV AXE BXE CXE AXN BXN CXN

AYV BYV CYV AYE BYE CYE AYN BYN CYN

AZV BZV CZV AZE BZE CZE AZN BZN CZN

Наприклад, постачальники, які потрапили в групу AXV, є найбільшими за обсягами постачання (максимально впливовими) для товаровиробника,

характеризуються стабільністю постачання ресурсів, незначними коливаннями в їх використанні, високою точністю прогнозу та є критично важливими.

Група ВХV містить постачальників, що мають вплив, характеризуються стабільністю постачання ресурсів, незначними коливаннями в їх використанні, високою точністю прогнозу та є критично важливими.

Група СХV об'єднує постачальників з низьким рівнем впливу, характеризуються стабільністю постачання ресурсів, незначними коливаннями в їх використанні, високою точністю прогнозу, а також є критично важливими.

Група АУV характеризує постачальників з найбільшими обсягами (є максимально впливовими) для товаровиробника, відомі тенденції визначення потреби у ресурсах та середні можливості їх прогнозування, і є критично важливими.

Група ВУV містить постачальників, що мають вплив, відомі тенденції визначення потреби у ресурсах та середні можливості їх прогнозування, є критично важливими.

Група СУV об'єднує постачальників з низьким рівнем впливу, відомі тенденції визначення потреби у ресурсах та середні можливості їх прогнозування, є критично важливими і т.д.

Кожний з перелічених параметрів може бути головним. Залежно від новацій, актуальності для товаровиробника, окремих якостей, а також наявності часових вимог – терміновість придбання тощо.

Звісно, що щільність матриці при наближенні до першого квадранту істотно збільшується. Що взагалі може характеризувати надійність обраної політики. Але така ситуація як «випадок» може взагалі віднести вибір в бік СZN, коли перший стає останнім.

Бінарне поєднання АВС - XYZ- аналізу є отриманням дев'яти груп об'єктів аналізу, за двома критеріями, які дозволяють оцінити ступінь впливу на обсяги

постачання (ABC) і їх стабільність/прогнозованість (XYZ). Це незамінний інструмент для підвищення ефективності системи постачання (рис. 3.5).

<p>AX</p> <p>(максимально впливові, високий ступінь стабільності поставок і споживання ресурсів, незначні коливання в їх використанні, висока точність прогнозу)</p>	<p>AY</p> <p>(максимально впливові, відомі тенденції визначення потреби у ресурсах та середні можливості їх прогнозування)</p>	<p>AZ</p> <p>(максимально впливові, нерегулярні поставки і споживання ресурсів, будь-які тенденції відсутні, точність прогнозу невисока)</p>
<p>BX</p> <p>(впливові, високий ступінь стабільності поставок і споживання ресурсів, незначні коливання в їх використанні, висока точність прогнозу)</p>	<p>BY</p> <p>(впливові, відомі тенденції визначення потреби у ресурсах та середні можливості їх прогнозування)</p>	<p>BZ</p> <p>(впливові, нерегулярні поставки і споживання ресурсів, будь-які тенденції відсутні, точність прогнозу невисока)</p>
<p>CX</p> <p>(несуттєво впливові, високий ступінь стабільності поставок і споживання ресурсів, незначні коливання в їх використанні, висока точність прогнозу)</p>	<p>CY</p> <p>(несуттєво впливові, відомі тенденції визначення потреби у ресурсах та середні можливості їх прогнозування)</p>	<p>CZ</p> <p>(несуттєво впливові, нерегулярні поставки і споживання ресурсів, будь-які тенденції відсутні, точність прогнозу невисока)</p>

Рисунок 3.5 - Матриця ABC - XYZ- аналізу

Таким чином, стає можливим контролювати закупівлю ресурсів ефективніше, тобто відстежувати присутність ресурсів в групах AX – AY – AZ частіше, ніж в групах CX – CY – CZ.

Для управління постачальниками матеріальних ресурсів необхідно використовувати наступні правила:

1. Для постачальників, що увійшли в групи AX, AY обирають індивідуальні технології управління.

2. Постачальників з групи AZ потрібно контролюватися щодня (щонеділі) у зв'язку з нерегулярними поставками і споживанням ресурсів, відсутністю будь-яких тенденцій у прогнозі та невисокою його точністю.

3. Для груп VX, VY і VZ здійснюється управління, як правило, за однаковими технологіями, залежно від термінів планування і способів доставки.

4. Для груп CX, CY і CZ здійснюється планування на триваліший період, наприклад, на квартал, з щомісячною перевіркою наявності ресурсів.

На практиці ABC - XYZ-аналіз дозволяє оцінювати постачальників не тільки з погляду їх впливу за обсягами і стабільністю постачання і споживання ресурсів, але й ефективності використання полицного простору, а також складських площ. Бінарне поєднання результатів ABC - VEN-аналізу є отриманням дев'яти груп об'єктів аналізу, які дозволяють оцінити ступінь впливу на обсяги постачання (ABC) і важливість ресурсів для товаровиробників (VEN).

Однією з логістичних цілей будь-якого виробничого підприємства є оптимізація запасів, регулювання замовлень залежно від важливості використання ресурсів. Таким чином, отримуємо залежність постачальників від значимості ресурсів та їх важливості для виробника.

За допомогою бінарного поєднання результатів VEN-аналізу та результатів аналізу по методу ABC дозволяє розподілити постачальників на блоки (рис. 2).

Однією з логістичних цілей будь-якого виробничого підприємства є оптимізація запасів, регулювання замовлень залежно від важливості використання ресурсів. Таким чином, отримуємо залежність постачальників від значимості ресурсів та їх важливості для виробника.

Використання ABC - VEN-аналізу дозволяє відібрати з усіх постачальників тих, які є найбільш необхідними для виробника. При цьому в ідеалі підприємство повинне спрямовувати свої зусилля на роботу з максимально впливовими та впливовими постачальниками та мінімізацію постачальників другорядних ресурсів, тобто необхідно приділяти найбільшу увагу групам AV-AE-AN та BV-

CV. Поєднання результатів XYZ - VEN-аналізу є отриманням дев'яти груп об'єктів аналізу, які дозволяють оцінити стабільність та прогнозованість поставок (XYZ) і важливістю ресурсів, що постачаються, для товаровиробників (VEN). Таким чином, отримуємо залежність стабільності поставок і споживання і важливості ресурсів для виробників.

За допомогою бінарного поєднання результатів VEN-аналізу та результатів аналізу по методу ABC дозволяє розподілити постачальників на блоки (рис. 3.6).

AV (максимально впливові, життєво важливі ресурси)	AE (максимально впливові, необхідні ресурси)	AN (максимально впливові, другорядні ресурси)
BV (впливові, життєво важливі ресурси)	BE (впливові, необхідні ресурси)	BN (впливові, другорядні ресурси)
CV (несуттєво впливові, життєво важливі ресурси)	CE (несуттєво впливові, необхідні ресурси)	CN (несуттєво впливові, другорядні ресурси)

Рисунок 3.6 - Матриця ABC - VEN- аналізу

Використання ABC - VEN-аналізу дозволяє відібрати з усіх постачальників тих, які є найбільш необхідними для товаровиробника. При цьому в ідеалі підприємство повинне спрямовувати свої зусилля на роботу з максимально впливовими та впливовими постачальниками та мінімізацію постачальників другорядних ресурсів, тобто необхідно приділяти найбільшу увагу групам AV-AE-AN та BV-CV.

Поєднання результатів XYZ - VEN-аналізу є отриманням дев'яти груп об'єктів аналізу, які дозволяють оцінити стабільність та прогнозованість поставок (XYZ) і важливістю ресурсів, що постачаються, для товаровиробників (VEN). Таким чином, отримуємо залежність стабільності поставок і споживання і важливості ресурсів для виробників.

За допомогою бінарного накладення результатів VEN-аналізу на дані аналізу по методу XYZ дозволяє розподілити постачальників на блоки (рис. 3.7).

XV (високий ступінь стабільності поставок і споживання, незначні коливання в їх використанні, висока точність прогнозу, життєво важливі ресурси)	XE (високий ступінь стабільності поставок і споживання, незначні коливання в їх використанні, висока точність прогнозу, необхідні ресурси)	XN (високий ступінь стабільності поставок і споживання, незначні коливання в їх використанні, висока точність прогнозу, другорядні ресурси)
YV (відомі тенденції визначення потреби у ресурсах та середні можливості їх прогнозування, життєво важливі ресурси)	YE (відомі тенденції визначення потреби у ресурсах та середні можливості їх прогнозування, необхідні ресурси)	YN (відомі тенденції визначення потреби у ресурсах та середні можливості їх прогнозування, другорядні ресурси)
ZV (нерегулярні поставки і споживання ресурсів, будь-які тенденції відсутні, точність прогнозу невисока, життєво важливі ресурси)	ZE (нерегулярні поставки і споживання ресурсів, будь-які тенденції відсутні, точність прогнозу невисока, необхідні ресурси)	ZN (нерегулярні поставки і споживання ресурсів, будь-які тенденції відсутні, точність прогнозу невисока, другорядні ресурси)

Підприємству необхідно приділяти найбільшу увагу групам YV – YE – YN, ZV – ZE – ZN, спрямовуючи свої зусилля на роботу з постачальниками ресурсів з низькою точністю прогнозування та розроблення на цій основі заходів з мінімізації постачальників другорядних ресурсів, з нерегулярними поставками і споживанням, коли будь-які тенденції відсутні і точність прогнозу невисока.

Для здійснення своєї діяльності ТОВ «Р.І.Н.О» має налагоджену структуру постачальників сировини, матеріалів, комплектуючих, обладнання та технологій, з якими має тривалий досвід роботи (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 - Партнери-постачальники ТОВ «Р.І.Н.О»

Партнер-постачальник	Об'єкт постачання
ТОВ «Валки-Ільменіт»	ільменіт

ТОВ «Титан України»	сірка, чорні метали, запчастини
ДП «Об'єднана гірничо-хімічна компанія»	ільменіт
ПАТ «ХмельницькГаз»	природний газ
ТОВ «МетТрейд»	метали чорні вторинні /відходи та брухт чорних металів
ТОВ «Статус-Трейд»	метали чорні вторинні/ відходи та брухт чорних металів
ТОВ «СіданМ»	метали чорні вторинні /відходи та брухт чорних металів
ТОВ «Імвенд Кемікал»	органічний флокулянт
ТОВ «Торгівельний двір«Українська товарна спілка»	метали чорні вторинні/ відходи та брухт чорних металів
ПАТ «Дніпроазот»	натрій їдкий технічний, кислота соляна
ТОВ «ПМТЗ «Інженерний центр «Реагент»	їдкий калій
ТОВ Фірма «Сіверін»	гума

Результати проведених розрахунків для підприємства ТОВ «Р.І.Н.О» наведено в табл. 3.11. У цій таблиці наведено розрахунок полівимірного аналізу ABC-XYZ-VEN і здійснено розподіл на групи.

Проведений ABC-аналіз показує, що найбільший внесок у формування річного обсягу поставок (84,6%) роблять 6 постачальників, які складають групу «А». У групу «В» увійшли 2 постачальники, на яких припадає 11,8% загального річного обсягу поставок. У групу «С» увійшли 5 постачальників, річний обсяг поставок яких у загальному обсязі становить 3,6%.

Таблиця 3.11 - Полівимірний ABC-, XYZ- та VEN-аналіз постачальників ТОВ «Р.І.Н.О»

Постачальник	Обсяг постачання за кварталами, тис. грн				Річний обсяг, тис. грн	Частка у загальному обсязі	Обсяг кумулятивний	Середній обсяг	Коефіцієнт варіації, %	Група ABC	Група XYZ	Група VEN
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.								
ТОВ «Статус-Трейд»	0	0	177122	167455	344577	26,90	26,90	86144	50%	A	Z	V
ПАТ «ХмельницькГаз»	191175	151168	76535	659340	258188	20,16	47,1	64547	50%	A	Z	V
ТОВ «Валки-Ільменіт»	0	35214	46952	70428	152594	11,91	59,0	38148	50%	A	Z	V
ТОВ "Титан України"	25489	32584	29961	27658	115694	9,03	68,0	28923	9%	A	X	V
ПАТ «Дніпроазот»	37752	9776	45749	3962	10724	8,37	76,4	26810	57%	A	Z	E
ДП «Об'єднана гірничо-хімічна компанія»	46952	35214	23476	0	105642	8,25	84,6	26410	49%	A	Z	V
ТОВ «СіданМ»	18456	21548	20050	22518	82575	6,45	91,1	20643	7%	B	X	N
ТОВ «ІМТЗ Інженерний центр «Реагент»	14557	15805	12707	25378	68450	5,34	96,4	17112	29%	B	Z	E
ТОВ «МетТрейд»	23476	0	0	0	23476	1,83	98,2	5869	43%	C	Z	E
ТОВ «Торгівельний двір «Українська товарна спілка»	3562	2548	1254	1258	8624	0,67	99,9	2156	45%	C	Z	Z
ТОВ «Імвєнд Кемікал»	256	325	204	294	1082	0,08	99,997	270,6	17%	C	Y	N
ТОВ Фірма «Сіверін»	12,4	0	21,5	0	33,9	0,003	100,00	16,95	53%	C	Z	N
Всього	308031	280068	360656	332190	1280946	100,00						

Відповідно до проведеного ABC-аналізу, можна зробити висновок, що найбільшу увагу потрібно приділяти взаємовідносинам з постачальниками групи «А», середню увагу – групі «В» і найменшу – групі «С». Крім того, проведення розрахунків допомагає визначитися з формою і контролем постачальників ресурсів. Наприклад, можна здійснювати точний ціновий аналіз закупівель, докладний аналіз усіх витрат, жорсткі переговори з приводу закупівельних цін, використання функціонально-вартісного аналізу тощо.

Після проведення XYZ-аналізу, бачимо, що групу «Y» (коливання на 10–25%) утворює тільки один постачальник ТОВ «Імванд Кемікал», що надає органічний флокулянт; групу «Z» (коливання непередбачувані і прогнозу не піддаються) – утворюють аж 9 компаній-постачальників і стабільними є лише 3 постачальники.

Таким чином, стратегія фірми повинна ґрунтуватися на основі розширення групи постачальників «X», ретельному їх аналізі з метою врегулювання стабільності поставок і споживанні ресурсів та підвищення точності прогнозів. Зокрема, слід здійснювати більш ретельну підготовку замовлень, точніше управління закупівлями, точну диспозицію поведінки суб'єктів на ринку закупівель, постійний контроль і аналіз запасів тощо.

Постачальників групи «BX» і «BZ» доцільно постійно контролювати залежно від термінів планування і способів доставки.

Постачальники групи «CX», «CY» і «CZ» потребують більш детального аналізу, перегляду системи замовлень тощо.

Внаслідок ABC - VEN-аналізу було виявлено, що серед постачальників відсутні групи «AN», «BV» і «CV», тобто відсутні максимально впливові постачальники другорядних ресурсів та впливові і несуттєво впливові постачальники важливих ресурсів.

Більше 38% підприємств групи «AV» є максимально впливовими постачальниками важливих ресурсів, що свідчить про необхідність забезпечення паритетності економічних взаємовідносин з ними, спрямування зусиль персоналу, їх кваліфікації і наявного досвіду на зниження конфліктних

ситуацій, підтримки дисципліни і стабільного партнерства, стимулювання розвитку довгострокових відносин тощо. Постачальники групи «BE» (7,7%) та «CE» (23,1%) характеризуються відповідно суттєвим і несуттєвим впливом на обсяги постачань необхідних ресурсів. З такими постачальниками потрібно також дотримуватися чітких і гласних принципів закупівель, прагнути оплачувати рахунки постачальників, формувати відносини на основі співпраці.

Постачальники груп «BN» і «CN» є суттєво і несуттєво впливовими у системі закупівлі другорядних ресурсів. Для постачальників даних груп доцільно проводити заходи щодо більш ретельного вивчення договірних відносин, моніторингу ступеня виконання договорів тощо.

Таким чином, максимально впливовим постачальником з високим ступенем стабільності споживання важливих ресурсів, незначними коливаннями в їх використанні та високою точністю прогнозу, є ТОВ «Титан України» (група AXV), що поставляє чорні метали, сірку, запчастини для виробництва тощо. Слід відзначити, що у портфелі закупівель значна частина постачальників потрапила у групи, які характеризуються нерегулярними поставками і споживанням ресурсів, відсутністю будь-яких тенденцій, невисокою точністю прогнозу (AZV, AZE, BZE, CZE, CZN), що потребує впровадження відповідних заходів щодо більш ефективного планування системи постачань. При цьому найбільша кількість постачальників (4 позиції) у групі AZV, які є максимально впливовими у системі постачання важливих матеріальних ресурсів, необхідних для безперервного ритмічного здійснення виробничих процесів.

На основі виконаного аналізу можна запропонувати такі рекомендації щодо управління каналами постачання матеріальних ресурсів та підвищення ефективності системи закупівель:

- 1) для постачальників груп AXV, BXV, CXV, AYV, BYV, CYV, AZV, BVZ, CZV: регулярна оцінка потреб у матеріалах; моніторинг точності реалізації вже побудованих прогнозів з метою зниження вірогідності помилок;

розрахунок страхових запасів; своєчасне оновлення в базі даних постачальників; постійне спостереження і аналіз вимог виробництва, обсягів партій, що замовляються, впровадження програм взаємодії та їх оновлення;

2) для постачальників груп: AXE, BXE, CXE, AYE, BYE, CYE, AZE, BZE, CZE, застосовуються ті ж заходи, що і для попередніх постачальників, але вони здійснюються рідше;

3) для постачальників груп: AXN, BXN, CXN, AYN, BYN, CYN, AZN, BZN, CZN: потрібно фіксувати інформацію про закупівлі та регулювати обсяги партій замовлень; оцінювати доцільність та здійснювати ризик-контролінг закупівель на основі системного моніторингу.

Висновки до третього розділу

За результатом діагностики та аналізу даних визначено, що з кожним роком рівень логістичного сервісу ТОВ «Р.І.Н.О» падає. При цьому, за умов доставки логістичним оператором, рівень сервісу різко погіршився, що й спричинило поступове зниження даного показника загалом на підприємстві.

На основі проведеної оцінки рівня логістичного сервісу підприємств визначено напрямки та суми витрат на його підвищення із зазначенням ступеню їх впливу на кожен його окремий елемент. Це дало змогу прийняття рішення щодо підвищення значень показників логістичного сервісу. Зокрема для ТОВ «Р.І.Н.О» пріоритетними показниками, які потребують підвищення є: точність у виконанні замовлень; наявність достовірної та вчасної інформації про замовлення; ефективність роботи відділу збуту ефективність комунікацій тощо.

Проведений математичний аналіз для ТОВ «Р.І.Н.О» дозволив знайти оптимальний рівень сервісу – 90,32%, та витрати на його підвищення – 113119,3 грн.

Обґрунтовано вибір програми підвищення логістичного сервісу, результатами якого є програма «Рекомендована», що передбачає проведення наступних заходів: впровадження CRM-системи управління документообігом; створення кабінету користувача для відслідковування стану замовлення на сайті; додавання модулю «Безкоштовний дзвінок» на сайт; інтеграція CRM-системи до веб-сайту.

Враховуючи складність управління логістичними процесами на ТОВ «Р.І.Н.О», для ефективної логістичної діяльності й чіткого визначення відповідальності на підприємстві ТОВ «Р.І.Н.О» необхідно створити спеціальний структурний підрозділ – відділ логістичного контролінгу.

Відкриття на підприємстві відділу логістичного контролінгу надасть можливість: координувати логістичну діяльність з досягнення цілей підприємства; надавати інформаційну і консультаційну підтримку з прийняття управлінських рішень щодо здійснення логістичних процесів; ефективно планувати логістичну діяльність підприємства.

Загальногосподарським ефектом від відкриття відділу логістичного контролінгу ТОВ «Р.І.Н.О» є збільшення прогнозного чистого доходу від реалізації продукції за реалістичним сценарієм розвитку на 0,18%, або 2197,4 тис.грн, за песимістичним сценарієм – на 0,1%, чи 1220 тис. грн.

Використання методів ABC-, XYZ- VEN-аналізу для оцінки постачальників дозволить досліджуваному підприємству більш обґрунтовано розподілити їх за категоріями, забезпечить об'єктивність і прозорість даного процесу, підвищить ефективність управління ними. Деталізовано поєднання постачальників у портфелі замовлень за критеріями контролю за постачанням, точності прогнозування та ступеня важливості матеріальних ресурсів на основі чого побудовано тривимірну матрицю ABC-XYZ-VEN-аналізу постачальників матеріальних ресурсів ТОВ «Р.І.Н.О», виконано обґрунтовану оцінку каналів постачання і запропоновано відповідні рекомендації щодо управління каналами постачання матеріальних ресурсів та підвищення ефективності системи закупівель.

ВИСНОВКИ

В першому розділі дипломної роботи нами було досліджено теоретичні основи управління логістичною діяльністю промислового підприємства. Визначено особливості розвитку логістики на сучасному етапі, основні складові логістичного управління та принципи логістичного управління підприємством. Формування промислового підприємства як логістичної є запорукою досягнення значного синергічного ефекту логістичної інтеграції. Цей ефект проявляється в раціоналізації організаційної структури підприємства; зниженні рівня логістичних витрат; системному управлінні підприємством; зниженні запасів сировини, готової продукції тощо; усуненні зайвих логістичних функцій та процесів.

Для забезпечення конкурентних переваг підприємства важливо особливу увагу приділяти формуванню стратегії розвитку. Впровадження у практику вітчизняних підприємств логістичної стратегії дасть змогу виявити приховані резерви в розвитку підприємства, а отже – збільшити віддачу від більш обґрунтованого застосування сучасних економічних інструментів.

Об'єктом аналізу у дипломній роботі було ТОВ «Р.І.Н.О», машинобудівне підприємство з виробництва малогабаритної сільськогосподарської техніки. Результати аналізу діяльності підприємства за останні три роки свідчать про не стабільну діяльність. За досліджуваний період відбувалося здебільшого погіршення фінансових показників, які характеризують фінансові результати діяльності підприємства. У 2019 році вперше за останні три роки перевищення показника чистого доходу над показником собівартості реалізованої продукції. Це сприяло можливості отримати валовий та чистий прибуток У 2019 році відбулося також зростання інших операційних доходів. За останні три роки на досліджуваному підприємстві відбулося постійне зростання фонду заробітної плати та середньорічної заробітної плати одного працюючого. Таке збільшення відбулося при загальному зниженні темпів росту продуктивності

праці, що призвело до погіршення фінансово-економічної ситуації на підприємстві. Щодо позитивних тенденцій, то вони спостерігались у зростанні чистого доходу, скорочені собівартості, підвищенні ефективності використання основних фондів та зниження витрат на 1 грн реалізованої продукції.

Результати проведеного аналізу логістичної системи ТОВ «Р.І.Н.О» на основі розрахунку таких показників, як: рівень виконання договірних зобов'язань, рівень якості продукції, рівень функціональності логістичної системи, рівень логістичних витрат і рівень рентабельності логістичних активів, свідчать про середній рівень інтегральної ефективності. Отже, для забезпечення високих конкурентних переваг досліджуваного підприємства є ефективне налагодження його логістичної діяльності. Контроль ефективності і удосконалення логістичної діяльності дасть можливість покращити його фінансовий стан та рівень конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках.

В проектно-рекомендаційному розділі нами було визначено напрями удосконалення логістичної діяльності. На основі проведеної оцінки рівня логістичного сервісу підприємств визначено напрямки та суми витрат на його підвищення із зазначенням ступеню їх впливу на кожен його окремий елемент. Це дало змогу прийняття рішення щодо пріоритезації підвищення значень показників логістичного сервісу. Зокрема для ТОВ «Р.І.Н.О» найпріоритетнішими показниками, які потребують підвищення є: точність у виконанні замовлень; наявність достовірної та вчасної інформації про замовлення; ефективність роботи відділу збуту ефективність комунікацій тощо.

Обґрунтовано вибір програми підвищення логістичного сервісу, що передбачає пріоритетне проведення таких заходів: впровадження CRM-системи управління документообігом; створення кабінету користувача для відслідковування стану замовлення на сайті; додавання модулю «Безкоштовний дзвінок» на сайт; інтеграція CRM-системи до веб-сайту.

Враховуючи складність управління логістичними процесами на ТОВ «Р.І.Н.О», для ефективної логістичної діяльності й чіткого визначення відповідальності на підприємстві ТОВ «Р.І.Н.О» пропонується створити спеціальний структурний підрозділ – відділ логістичного контролінгу.

Відкриття на підприємстві відділу логістичного контролінгу надасть можливість: координувати логістичну діяльність з досягнення цілей підприємства; надавати інформаційну і консультаційну підтримку з прийняття управлінських рішень щодо здійснення логістичних процесів; ефективно планувати логістичну діяльність підприємства.

Загальногосподарським ефектом від відкриття відділу логістичного контролінгу ТОВ «Р.І.Н.О» є збільшення прогнозного чистого доходу від реалізації продукції за реалістичним сценарієм розвитку на 0,18%, або 2197,4 тис.грн, за песимістичним сценарієм – на 0,1%, чи 1220 тис. грн.

У своїй діяльності ТОВ «Р.І.Н.О» постійно стикається з проблемами, пов'язаними з пошуком, вибором та підтримкою ефективних взаємостосунків з постачальниками, що є складовою частиною логістичних каналів. Тому потрібно постійно оптимізувати роботу в каналах постачання як з урахуванням точності прогнозування змін в потребі ресурсів, оптимальності обсягів постачань, так і групування постачальників залежно від ступеня важливості ресурсів, що їх постачають.

З цією метою нами пропонується здійснити оцінку постачальників ТОВ «Р.І.Н.О» на основі застосування синтезу методів ABC-, XYZ, VEN-аналізів. Результати проведених розрахунків для підприємства ТОВ «Р.І.Н.О» свідчать, що найбільший внесок у формування річного обсягу поставок (84,6%) роблять 6 постачальників, які складають групу «А». У групу «В» увійшли 2 постачальники, на яких припадає 11,8% загального річного обсягу поставок. У групу «С» увійшли 5 постачальників, річний обсяг поставок яких у загальному обсязі становить 3,6%.

На основі виконаного аналізу можна запропонувати такі рекомендації щодо управління каналами постачання матеріальних ресурсів та підвищення ефективності системи закупівель:

- 1) для постачальників: ТОВ «Статус-Трейд», ПАТ «ХмельницькГаз», ТОВ «Валки-Ільменіт», ТОВ «Титан України»груп, ДП «Об'єднана гірничо-хімічна компанія» регулярна оцінка потреб у матеріалах; моніторинг точності реалізації вже побудованих прогнозів з метою зниження вірогідності помилок; розрахунок страхових запасів; своєчасне оновлення в базі даних постачальників; постійне спостереження і аналіз вимог виробництва, обсягів партій, що замовляються, впровадження програм взаємодії та їх оновлення;
- 2) для постачальників груп ПАТ «Дніпроазот», ТОВ «ПМТЗ «Інженерний центр «Реагент», ТОВ «МетТрейд», ТОВ «Торгівельний двір «Українська товарна спілка» застосовуються ті ж заходи, що і для попередніх постачальників, але вони здійснюються рідше;
- 3) для постачальників: ТОВ «СіданМ», ТОВ «Імвенд Кемікал», ТОВ Фірма «Сіверін» потрібно фіксувати інформацію про закупівлі та регулювати обсяги партій замовлень; оцінювати доцільність та здійснювати ризик-контролінг закупівель на основі системного моніторингу.

