

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНИЙ ЦЕНТР ЗАОЧНО-ДИСТАНЦІЙОЇ ОСВІТИ
Кафедра економіки, менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістр
Освітній рівень

на тему: «Розвиток управління логістичними процесами на підприємстві (на прикладі ТОВ ЕКФ «Власна справа», м. Хмельницький)»

ДРБА. 016314.01.06.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 МО(в,мб)

Підпис

Х.М.Олексин

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

О.М.Косіюк

Ініціали, Прізвище

Підпис, дата

Н.М. Тюріна

Ініціали, Прізвище

_____ 202__ р.

Хмельницький, 2021

АНОТАЦІЯ

Олексин Х.М. Розвиток управління логістичними процесами на підприємстві (на прикладі ТОВ ЕКФ «Власна справа», м. Хмельницький). Керівник роботи – к.е.н., професор кафедри ЕМА Тюріна Н.М. Дипломна робота магістра: 73 с., 12 рисунків, 19 таблиць, 32 джерела посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ЛОГІСТИКА, ЛОГІСТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ЛОГІСТИЧНІ ПРОЦЕСИ, УПРАВЛІННЯ

Досліджено теоретичні та методичні основи управління логістичною діяльністю підприємства. Визначено сутність та особливості логістичного підходу до управління. Розглянуто класифікацію логістичних стратегій підприємства та підходи до оцінювання ефективності логістичної діяльності.

Проведено аналіз фінансово-господарської та логістичної діяльності ТОВ ЕКФ «Власна справа».

Визначено та обґрунтовано напрями удосконалення управління логістичними процесами на підприємстві. Наведено рекомендації щодо оптимізації транспортних логістичних витрат та удосконалення управління товарними запасами підприємства.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	7
1.1 Сутність та особливості логістичного підходу до управління підприємством	7
1.2 Сутність та види логістичних стратегій підприємства	14
1.3 Оцінка ефективності логістичних процесів на підприємстві	19
Висновки до першого розділу	24
2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ ЕКФ «ВЛАСНА СПРАВА»	26
2.1 Загальна характеристика підприємства	26
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства	29
2.3 Аналіз логістичної діяльності підприємства	34
2.4 Стратегічний аналіз конкурентоспроможності підприємства	42
Висновки до другого розділу	46
3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТОВ ЕКФ «ВЛАСНА СПРАВА»	47
3.1 Рекомендації щодо оптимізації транспортних логістичних витрат	47
3.2 Удосконалення управління товарною політикою підприємства	54
Висновки до третього розділу	66
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	70
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

Сучасні тенденції розвитку економічних процесів доводять необхідність використання логістики як інструменту управління в умовах обмеженості ресурсів та постійного пошуку шляхів підвищення ефективності діяльності. При цьому важливим завданням стає формування ефективної системи управління логістичною діяльністю підприємства.

Ключова концепція логістики полягає у забезпеченні споживачів продукцією у необхідний час, у визначене місце за мінімальних (оптимальних) витрат на здійснення логістичних операцій та використання наявних ресурсів.

Для будь-якої бізнес-структури раціональна організація руху логістичних процесів має важливе значення, оскільки від того наскільки успішно буде досягатися ця мета, залежать ефективність ведення бізнесу в цілому.

Дослідженням питань, що пов'язані із управлінням логістичною діяльністю підприємств та організацій, присвячені праці багатьох науковців, зокрема Є. Крикавського, Л. Зайцевої, М. Окландера, Н. Чухрай, О. Амоші, Р. Ларіної та інших.

Проте, вирішення такого складного науково-практичного завдання як підвищення ефективності управління логістичною системою потребує поглибленого дослідження різних методів та інструментів для досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства.

З огляду на вище наведене, метою дипломної роботи є комплексне дослідження теоретико-методичних підходів до провадження логістичної діяльності та на їх основі розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління логістичними процесами суб'єкта господарювання.

Для досягнення визначеної мети у дипломній роботі було поставлено такі завдання:

- дослідити теоретичні основи управління логістичною діяльністю підприємства;
- розглянути сучасні підходи до формування та реалізації логістичних стратегій;
- систематизувати підходи до оцінювання ефективності логістичної діяльності;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність ТОВ ЕКФ «Власна справа» та визначити резерви подальшого розвитку логістичної діяльності;
- розробити практичні рекомендації щодо удосконалення логістичних процесів ТОВ ЕКФ «Власна справа».

Об'єктом дослідження у дипломній роботі стали процеси формування та управління логістичними потоками на підприємстві.

Предметом дослідження визначено сукупність теоретико-методичних та прикладних аспектів реалізації логістичної діяльності з метою підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Сутність та особливості логістичного підходу до управління підприємством

У сучасних умовах невизначеності логістика відіграє велике значення у отриманні конкурентних переваг та підвищенні ефективності діяльності підприємств і організацій. Все більше компаній сьогодні починають використовувати інструменти логістики у своїй господарській діяльності. Оптимізації і розглядають логістичне управління не як функціональний напрям, а як загальну філософію управління бізнес-процесами компанії.

Реалії сучасного економічного розвитку формують передумови для поширення логістики у господарській діяльності підприємств. Обмеженість більшості ресурсів: фінансових, енергетичних ресурсів, матеріальних тощо спонукають до впровадження елементів логістики, яка дозволяє визначити резерви економії витрат та підвищення загальної ефективності діяльності.

Переваги використання логістичного управління полягають у оптимізації товарних і сировинних запасів, скороченні термінів доставки, підвищенню рівня сервісного обслуговування тощо. Функціональними сферами логістичного управління є виробнича логістика, розподільча, транспортна, складська тощо.

Враховуючи багатоаспектність логістики, можемо стверджувати про відсутність єдиного підходу до її трактування. Найчастіше автори визначають її як науку про управління матеріальними, фінансовими, інформаційними потоками; філософію управління бізнесом; форму організації господарської діяльності; функціональну складову менеджменту організації тощо.

Фахівці практики здебільшого наголошують на необхідності використання логістики з урахуванням основної ідеї логістичного підходу, а саме – гармонізації інтересів учасників ринку, оптимізації ринкових зв'язків на основі удосконалення управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками на основі отримання економічних компромісів і вигод.

Сучасна концепція логістики ґрунтується на системі поглядів щодо удосконалення господарської діяльності шляхом комплексного підходу до управління каналами через які матеріальні та супутні із ними потоки. Такий підхід забезпечує єдність та узгодженість дій всіх функціональних підсистем організації та визначає напрям розвитку логістичного управління на підприємстві.

Розділяємо точку зору авторів [1], що «використання логістики в управлінні підприємствами обумовлюється такими положеннями: по-перше, інтегрований інструментарій логістики, що синтезує методологію загальної теорії систем, кібернетики, маркетингу, менеджменту й інших наукових дисциплін, дозволяє комплексно вирішувати проблеми організації руху матеріальних потоків від місць їхнього походження до місць застосування. По-друге, логістика створює умови для зняття протиріч між різними напрямками і видами діяльності, тому що припускає поєднання економічних інтересів всіх учасників логістичних ланцюгів і систем. По-третє, логістика володіє потужним ресурсозберігаючим потенціалом, оскільки системно підходить до організації не тільки матеріальних, але й інших потоків [1].

Науковим базисом логістичного управління виступає теорія та методологія управління. Сучасна теорія логістики концептуально ґрунтується на таких основних методологіях: системного аналізу; дослідження операцій; кібернетичному та прогностичному підходах» [2].

Відмінною характеристикою логістичного управління є інтегрований підхід до організації та здійснення руху сировини, матеріалів та готової продукції на шляху від виготовлення продукції до її кінцевого споживання.

Логістичний підхід дозволяє розглядати рух будь-якого потоку від постачальника до клієнта як систему, що поєднує усі логістичні ланцюги.

Загалом методологія логістичного управління передбачає використання таких підходів: системний; програмно-цільовий; проектний; маркетинговий; кібернетичний; інформаційний; інтеграційний тощо.

Характерне для сучасної логістичної концепції мислення системними категоріями потребує визначення логістичних завдань як комплексу залежностей, а логістики – як єдиного простору завдань підприємства. У теорії управління організаціями така сфера завдань визначається як важлива функція підприємства, тобто логістика трактується як одна з важливих функцій, що реалізуються на підприємстві [4].

Основні завдання логістичного управління на підприємстві полягають у такому:

- оптимізація запасів на всіх етапах виробництва та розподілу продукції;
- скорочення строків зберігання готової продукції;
- зменшення термінів транспортування;
- швидка та гнучка реакція на вимоги споживачів;
- оптимізація витрат уздовж всього логістичного ланцюга;
- раціональний вибір та розподіл транспортних засобів;
- забезпечення якісного сервісного обслуговування тощо.

Логістичне управління є складовою системою логістичного менеджменту підприємства і включає такі підсистеми:

- управління інформаційними потоками та документообігом;
- управління матеріально-сировинними ресурсами;
- управління логістичними витратами;
- управління сервісними потоками;
- управління логістичною інфраструктурою тощо.

Господарська діяльність будь-якого суб'єкта господарювання передбачає розподіл логістичної діяльності на три основні функціональні зони:

1) логістика постачання, яка характеризується комплексним плануванням, управлінням, розподілом матеріального потоку та супутнього йому інформаційного потоку від першоджерела постачальників до складування на виробництві;

2) виробнича логістика, яка передбачає управління технологічними процесами від початку виробництва до передачі готової продукції до сфери розподілу;

3) логістика розподілу, яка охоплює процеси управління переміщенням готової продукції до кінцевого споживача.

Отже, логістичний підхід до управління організацією спрямований на забезпечення стійкості функціонування організації та гармонізації відносин з основними контрагентами.

Логістичний підхід до управління підприємством зосереджений на раціоналізації та координації усіх потокових процесів як єдиного інтегрованого логістичного ланцюга на технологічному, економічному, управлінському рівнях. В процесі такої інтеграції скорочення витрат часу та ресурсів відбувається за рахунок оптимізації управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. З огляду на це, логістичне управління реалізується у цілеспрямованому впливі на логістичні потоки для досягнення синхронізації у їхній взаємодії та досягнення синергетичного ефекту.

Відповідно, «головною метою логістичного менеджменту підприємства є зосередження повноважень органів управління організаційно-економічною системою на отриманні конкурентних переваг і вигід за рахунок раціонального управління сукупністю потокових процесів у певних часових і просторових параметрах середовища сукупних виробничо-економічних відносин усіх учасників таких процесів на основі концепції логістики [3]».

Реалізація логістичного управління здійснюється на основі визначених принципів управління з урахуванням особливостей логістичної діяльності. У роботі [4] «основними принципами логістичного управління виділено такі:

- принципи системності і комплексності, які полягають в управлінні всіма поточковими процесами у взаємодії та узгодженні окремих етапів бізнес-процесів з метою оптимізації всієї логістичної системи;
- узгодження критеріїв оцінки ефективності функціонування окремих ланок логістичного ланцюга на мікро- і макро- логістичному рівнях;
- організацію обліку витрат на управління матеріальними й пов'язаними з ними інформаційними, фінансовими та сервісними потоками вздовж усього логістичного ланцюга;
- активніше використання інформаційних технологій та сучасних методів моделювання в управлінні логістичними системами тощо» [4].

Для забезпечення досягнення цієї мети завдання логістичного менеджменту полягають у проектуванні логістичної системи організації, що забезпечуватиме ефективне управління логістичними потоками та буде органічно узгодженою із загальною системою управління підприємством.

У цьому контексті науковці розрізняють три основних підходи до проектування логістичних систем на підприємстві (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Форми проектування логістичних систем підприємства [1]

З рисунку 1.1 ми бачимо, що логістична система підприємства може бути проєктована як внутрішня, зовнішня чи інтегрована в залежності. Це залежить від рівня охоплення логістичних операцій та у відповідності до цілей логістичного управління.

Як ми уже зазначали, основними функціональними складовими логістичного управління в організації не залежно від варіанту проектування логістичної системи є:

- оптимізація фізичного переміщення матеріалів (формування логістичних ланцюгів та інформаційна підтримка комп'ютерного моделювання руху логістичних процесів; аналіз та оцінка наявних логістичних ланцюгів з метою визначення критеріїв оптимізації);
- впровадження сучасних інформаційних технологій з метою інтегрованого управління логістичними ланцюгами і потоками;
- визначення оптимального рівня матеріальних запасів, використання сучасних інструментів управління запасами, підвищення рівня логістичного сервісу за рахунок покращення надійності, якості, гнучкості постачань тощо;
- синхронізація інфраструктури логістичних процесів за рахунок координації замовлень споживачів із транспортно-складськими та пакувальними господарствами, синхронізація роботи різних видів транспорту та вибір оптимальних транспортних маршрутів;
- управління сукупними логістичними витратами шляхом оцінки структури витрат з використанням методів ABC/XYZ- аналізу, методів контролінгу, реінжинірингу бізнес-процесів.

Не зважаючи на багатомірність та різноманіття цілей логістичного управління, можна виділити спільні цілі, які властиві усім учасникам логістичних систем. Пріоритетними серед них є такі: удосконалення процесів фізичного переміщення ресурсів та готової продукції уздовж логістичного ланцюга; гармонізація стратегічних, тактичних та оперативних логістичних

цілей та завдань із визначеними стратегіями підприємств, що входять до логістичного ланцюга; спрямування діяльності учасників логістичного ланцюга на покращення якісних і кількісних показників діяльності.

З огляду на вищенаведеного можемо стверджувати, що логістичне управління узгоджує та гармонізує інтереси усіх учасників виробничого циклу за рахунок ефективного використання наявних ресурсів. Ефективне логістичне управління сприяє покращенню конкурентних позицій підприємства на ринку та забезпечити його якісний розвиток.

1.2 Сутність та види логістичних стратегій підприємства

Незалежно від масштабу організації, досягнення мети логістичної стратегії може бути забезпечене за допомогою реалізації ринкових стратегій. Логістична стратегія організації відноситься до основних функціональних стратегій та передбачає вирішення таких завдань: оптимізація рівня запасів, скорочення строків транспортування та доставки, забезпечення високого рівня логістичного сервісу, а також оптимізації величини сукупних витрат у логістичному каналі.

Водночас час логістика характеризується як важливий виробничо-сервісний ресурс компанії, наявність якого визначає можливості реалізації як ринкових, так і функціональних стратегій розвитку. З урахуванням цього логістичну стратегію можна вважати як одну із ключових в портфелі стратегій організації.

Оскільки логістичні стратегії організації тісно взаємопов'язані із загальною конкурентною стратегією розвитку, то її формування відбувається у такій послідовності:

- визначення логістичної місії та цілей логістичного управління;

- постановка логістичних завдань (стратегічних, тактичних та оперативних);
- аналіз бізнес-середовища (логістичного);
- вибір та обґрунтування конкурентної логістичної стратегії.

На рисунку 1.2 наведено особливості та послідовність формування логістичної стратегії організації.

Основними змістовними характеристиками логістичної стратегії за сучасних умов можна вважати такі: збалансованість та узгодженість рішень в усіх логістичних підсистемах; логічна послідовність реалізації етапів реалізації логістичної стратегії; реальність та гнучкість логістичних планів.

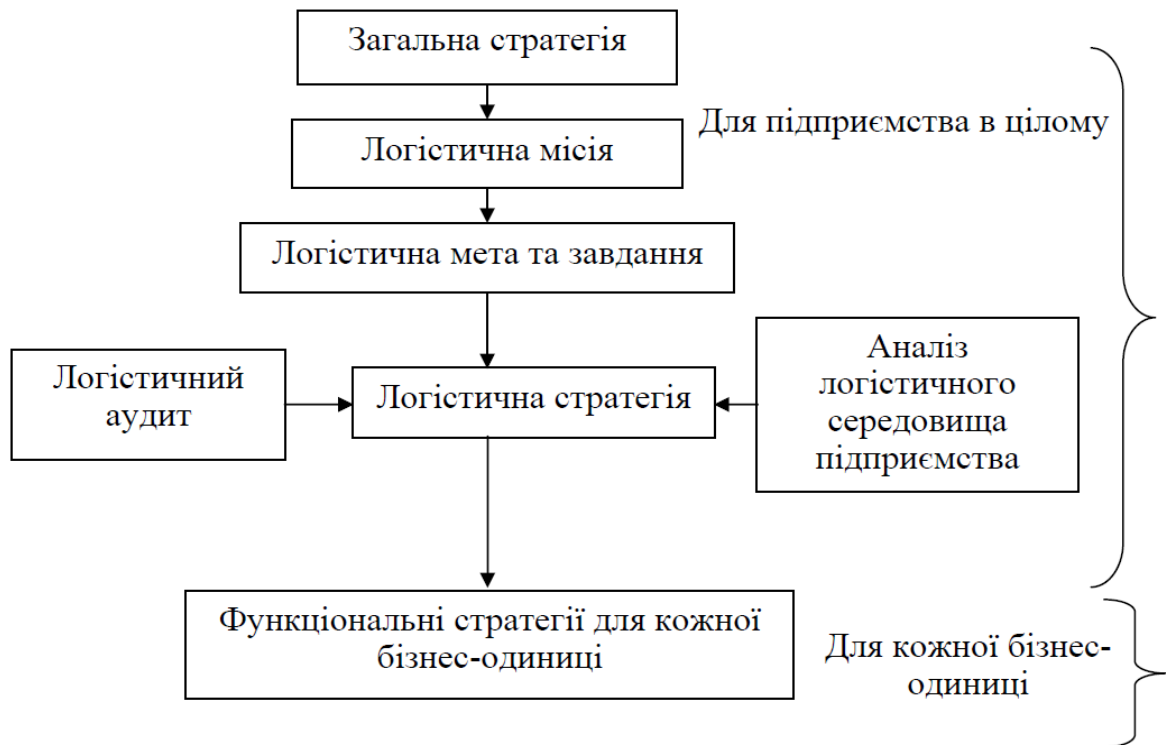


Рисунок 1.2 – Послідовність формування логістичної стратегії організації [6]

У роботі [5] Є.В. Крикавський підкреслює важливість системного підходу до формування логістичних стратегій. На думку науковця «реалізація логістичної стратегії вимагає забезпечення таких умов:

- наявність загально корпоративної стратегії в організації;
- можливість формування структури виробництва (продажу) відповідно до концепцій логістики;
- наявність вертикальної логістичної інтеграції підприємства;
- наявність структури постачання, виробництва та дистрибуції, що орієнтовані на матеріальні потоки;
- відповідність систем управління та інформації;
- проведення відповідних заходів щодо підвищення ефективності;
- відповідність рівня автоматизації підприємства;
- можливість залучення висококваліфікованих логістичних кадрів [5]».

Отже, ключовими особливостями логістичної стратегії підприємства є такі [6]:

- формується з урахуванням ринкових, стратегічних, економічних та інформаційних критеріїв оптимізації логістичних потоків;
- за змістом містить цілі, критерії їх досягнення та заходи щодо раціонального управління та координації логістичних потоків підприємства;
- спрямована на підтримку корпоративної стратегії організації;
- основна мета полягає у зниженні рівня витрат та досягненні максимально можливого рівня задоволення потреб споживачів.

Варто зазначити, що єдиного підходу серед науковців щодо класифікації логістичних стратегій не має. Так, Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. у праці [7] наводять такі види логістичних стратегій: стратегія мінімізації загальних логістичних витрат; стратегія покращення якості логістичного сервісу; стратегія мінімізації інвестицій в логістичну інфраструктуру; стратегія логістичного аутсорсингу.

Далі наведемо коротку характеристику цих стратегій.

Стратегія мінімізації загальних логістичних витрат передбачає оптимізацію логістичних витрат за окремими функціями; визначення економічно обґрунтованого рівня замовлення та оптимізація рівня запасів, а також передача на аутсорсинг деяких видів логістичних послуг з метою скорочення сукупних логістичних витрат.

Стратегія покращення якості логістичного сервісу ґрунтується на покращенні якості виконання логістичних операцій, функцій та загальному підвищенні рівня логістичного сервісу; створення системи управління якістю логістичних процесів на засадах бенчмаркінгу.

Стратегія мінімізації інвестицій у логістичну інфраструктуру характеризується оптимізацією логістичної мережі шляхом прямих доставок продукції без складування; використання логістичної технології «точно в термін»; оптимізація просторового розміщення об'єктів логістичної інфраструктури тощо.

При використанні стратегії логістичного аутсорсингу відбувається оптимізація вибору джерел зовнішніх ресурсів та оптимізація кількості логістичних посередників у каналах розподілу готової продукції.

Ільченко Н.Б. наводить іншу, більш деталізовану класифікацію логістичних стратегій [7]: стратегія консолідації, стратегія оптимізації логістичних витрат, стратегія зниження загального рівня запасів, стратегія диференціації обслуговування клієнтів, стратегія кооперації «постачальник – споживач», стратегія логістичного аутсорсингу, стратегія інтегрованого ланцюга поставок, стратегія мінімізації інвестицій в логістичну інфраструктуру.

Характеристика вищенаведених стратегій представлена у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Класифікація логістичних стратегій за Ільченко Н.Б. [7]

Назва стратегії	Складові стратегії
-----------------	--------------------

Стратегія консолідації	Характеризується консолідацією транспортних перевезень, що дає можливість скоротити транспортні витрати; удосконалення процесів транспортування, зберігання товарів, зменшення витрат на складське обслуговування шляхом прямої доставки
Стратегія оптимізації загальних логістичних витрат	Передбачає зменшення логістичних витрат за основними логістичними функціями шляхом вибору оптимального варіанта зберігання товарів та транспортування, а також оптимізації логістичних рішень за визначеними функціональними сферами
Стратегія зниження загального рівня запасів	Забезпечує зменшення рівня страхових запасів без відповідного зниження рівня логістичного сервісу
Стратегія диференціації обслуговування клієнтів	Визначає прагнення організації до досягнення унікальності в системі обслуговування споживачів завдяки реалізації ефективної системи до- та після продажного обслуговування клієнтів, а також дотримання стандартів якості за допомогою застосування концепції бенчмаркінгу
Стратегія кооперації «постачальник – споживач»	Реалізується шляхом стратегічного партнерства у ланцюзі поставок товарів з метою підвищення економічної обґрунтованості логістичних рішень
Стратегія логістичного аутсорсингу	Базується на визначенні оптимальної кількості посередників у каналах товаро просування та концентрація уваги організації на власних ключових сферах компетенції шляхом пошуку логістичних посередників, які виконують неключові логістичні функції, а також досягнення оптимізації логістичної системи через використання нових посередників
Стратегія інтегрованого ланцюга поставок	Забезпечується шляхом інтеграції та кооперації учасників логістичного ланцюга постачань з метою скорочення загального логістичного циклу та логістичних витрат
Стратегія мінімізації інвестицій в логістичну інфраструктуру	Передбачає оптимізацію конфігурації логістичної мережі за рахунок використання складських приміщень загального користування, використання послуг логістичних посередників та системи управління запасами «JIT», а також оптимізації місця розташування об'єктів логістичної інфраструктури

Як бачимо із таблиці, наведена класифікація має спільні ознаки із попередньою, проте містить більш детальну структуру.

Варто також зазначити, що функціональна логістична стратегія повинна обов'язково відповідати прийнятій корпоративній стратегії, однак ґрунтуватися на власній концепції логістики. Наприклад, у випадку

коли організація реалізує корпоративну стратегію концентрованого зростання через розширення ринків збуту, то в якості логістичної стратегії доцільно обрати стратегію мінімізації інвестицій в логістичну інфраструктуру. Окрім цього вибір логістичної стратегії буде залежати від наявних виробничих, маркетингових, фінансових, кадрових ресурсів, а також цілей організації щодо досягнення конкурентних логістичних переваг.

1.3 Оцінка ефективності логістичних процесів на підприємстві

У процесі здійснення логістичної діяльності організація перетворює вхідний логістичний потік у вихідні результати логістичної діяльності, які будуть характеризувати якість впровадження логістичних стратегій, а також результативність їхньої реалізації.

Важливе значення у здійсненні оцінки ефективності має вибір системи показників (індикаторів) стану логістичної системи, адже від результатів їхньої оцінки буде залежати вибір механізмів управлінських впливів на елементи логістичних систем.

Перш ніж перейти до показників оцінювання логістичної системи підприємства необхідно визначити, що саме розуміють під ефективністю логістичної діяльності загалом.

Не дивлячись на те, що питаннями як загальної ефективності, так ефективності логістичної діяльності займалися багато науковців, й досі визначення цих категорій залишається дискусійним.

Однією із розповсюджених є точка зору, що основними критеріями ефективності логістичної системи мають бути мінімізація логістичних витрат та досягнення оптимального рівня логістичного сервісу.

У праці [8] зазначено, «що досить часто фахівці оцінюють стан логістичної інфраструктури підприємства за обсягами складських площ, кількістю здійснених перевезень, а отже фокусуються переважно на кількісних показниках і приділяють мінімум уваги економічній ефективності використання внутрішньої логістичної системи підприємства. При цьому показники, пов'язані з оцінкою впливу логістичної системи на ефективність діяльності підприємства, поділяють на: показники, що характеризують саму логістичну систему, а саме: площа, місткість, пропускна здатність, кількість, а також на показники, що характеризують роботу логістичної системи, тобто ефективність, продуктивність, надійність, гнучкість» [8].

У практичній діяльності для оцінки ефективності логістичних процесів на підприємстві використовується система показників, до яких зазвичай належать:

- величина сукупних логістичних витрат;
- рівень якості логістичного сервісу;
- середня тривалість логістичних циклів;
- продуктивність логістичної системи;
- рівень інвестицій у логістичну інфраструктуру підприємства.

Такий перелік показників не є вичерпним, але з урахуванням функціональних логістичних зон, певною мірою належить до ключових показників ефективності логістичної системи.

Важливо розуміти, що рівень логістичних витрат суттєво впливає на фінансовий стан підприємства, а отже їх зниження підвищує фінансові можливості підприємства, розширює його конкурентні переваги.

Під час оцінки ефективності логістичної системи організації необхідно враховувати як показники, що характеризують в загальному логістичні процеси, так і показники, що віддзеркалюють роботу цієї системи.

На думку авторів [8] у процесі аналізу ефективності логістичної системи необхідно зосередити увагу на таких основних завданнях:

- аналіз основних логістичних операцій;

- контроль над процесами транспортно-логістичного обслуговування;
- здійснення оперативного управління на основі виявлених проблем;
- розробка управлінських впливів та дій для удосконалення логістичних процесів.

Загальний алгоритм аналізу ефективності логістичної системи передбачає вибір об'єктів (логістичних процесів) оцінки та визначення системи ключових показників для кожної функціональної підсистеми логістики.

Доцільним є структурування показників оцінювання логістичної системи на чотири групи (рис. 1.3):

- показники продуктивності логістичної системи;
- показники надійності логістичної системи;
- показники гнучкості логістичної системи;
- загальні показники ефективності логістичної системи.



Рисунок 1.3 – Класифікація показників оцінювання логістичної системи підприємства [8]

Використання такого підходу оцінювання логістичної системи підприємства дає можливість комплексно оцінити всі функціональні підсистеми логістики: постачання, виробництво, збут, запаси, транспортування, розподіл тощо.

У роботі [9] автори розглянули й інші методики та методичні підходи, які можуть бути використані для аналізу логістичної системи підприємства. До таких підходів вони віднесли: систему збалансованих показників (BSC-модель) та діаграму збалансованих переваг М. Кристофера.

Систему збалансованих показників представляє собою набір фінансових і нефінансових показників, які дозволяють оцінити діяльність організації за

чотирма напрямки: взаємовідносини зі споживачами, внутрішні процеси діяльності, фінанси, розвиток. Система BSC пов'язує не фінансові показники з фінансовими показниками, а також з бізнес-процесами, які забезпечують логістичний сервіс споживачам. Використання цієї системи дозволяє розширити інформаційні можливості управління, шляхом використання нефінансових показників під час оцінювання результатів діяльності підприємства.

Що стосується показників оцінки ефективності логістичної діяльності з точки зору цієї методики доцільно використовувати фінансові показники логістичної діяльності, а саме: логістичні витрати, техніко-експлуатаційні, часові та інші показники. При цьому оцінка ефективності має здійснюватися у порівнянні із визначеними цільовими показниками, які визначаються на стратегічному рівні у корпоративній й логістичній стратегії.

Діаграма збалансованих переваг М. Кристофера також може бути використаною для оцінки ефективності логістичного процесу, оскільки: розроблена саме для логістичної системи, оскільки враховує фінансові та нефінансові показники логістичної діяльності підприємства та чітко визначає ключові фактори успіху при реалізації логістичних стратегій - сервіс (якість обслуговування споживача), час (швидкість доставки товару в потрібне місце) та витрати.

Для того, щоб використати діаграму збалансованих переваг для оцінки ефективності логістичних процесів, необхідно для кожного з ключових показників ефективності ввести відповідний коефіцієнт, який має відображати рівень показника, що вимірюється відносно визначеного стандарту.

Ключовими факторами ефективності виступають якість обслуговування, що забезпечує досконале виконання замовлення, час, що визначає тривалість проходження усього логістичного ланцюга підприємства та логістичні витрати.

У таблиці 1.2 наведену порівняльну характеристику підходів до оцінювання ефективності логістичного управління за [10].

Таблиця 1.2 – Характеристика підходів до визначення ефективності логістичної системи [10]

Підхід до визначення ефективності	Переваги	Недоліки
Критерії оцінки ефективності: витрати, рівень задоволення споживачів, час, активи	простий у використанні дозволяє системно підходити до аналізу проблем та здійснювати зіставлення отриманих результатів	показники повинні застосовуватися лише у порівнянні з визначеними стандартами
Критерії оцінки: корисний економічний ефект, якість при заданому рівні логістичних витрат, ефективність функціонування матеріального потоку у логістичному ланцюзі	точність у розрахунках, можливість порівняти отримані результати з визначеними стандартами	показники відбивають минулі результати, а не поточні; повільно реагують на зміни, залежать від системи обліку
Збалансована система показників (BSC-модель)	визначаються переваги і недоліки логістичної системи, можливості використання і зменшення загроз, орієнтована на стратегічні цілі підприємства	є не досить дієвою у короткостроковій перспективі, використовуються лише фінансові показники
Діаграма збалансованих переваг М.Кристофера	оцінка з позиції процесного підходу до управління логістичною діяльністю, використання для розрахунку доступних для підприємства даних	потребує подальшого дослідження питання оцінки логістичних витрат у розрізі окремих логістичних процесів

Таким чином, показники оцінки ефективності логістичної системи, що розглянуті нами не завжди дозволяють отримати об'єктивну загальну оцінку, а отже важливим є відбір тих критеріїв та індикаторів, які враховують особливості галузі, масштабу діяльності, цільових установок тощо.

Висновки до першого розділу

Логістична система сучасного підприємства являє собою спеціально організовану інтеграційну систему логістичних елементів у межах певної соціально-економічної системи з метою оптимізації процесів трансформації матеріального та супутніх йому потоків.

В рамках логістичного управління на підприємстві виконується інтеграція логістичних функцій, логістичних процесів та логістичних сфер діяльності тощо.

Внутрішня логістична система організації повинна будуватися як наскрізна інтегрована система, що дає можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення, здійснювати реалізацію логістичних функцій та завдань.

Ефективне функціонування логістичної системи організації дає можливість координувати та оптимізувати всі внутрішні бізнес-процеси підприємства з метою підвищення ефективності його діяльності та отримання додаткових конкурентних переваг.

Успішна діяльність підприємства певною мірою залежить від удосконалення використання інструментів логістичного управління з метою оптимізації проходження усіх логістичних процесів уздовж логістичного ланцюга.

Стратегічне логістичне управління розвитком підприємства дає можливість здійснювати раціональне використання його потенціалу на основі обраної логістичної стратегії. Для підвищення ефективності логістичних процесів необхідно слідувати основним положенням логістичної концепції та створити відповідні механізми логістичного управління розвитком підприємства.

Формування системи показників ефективності логістичної системи організації дає можливість більш ефективно здійснювати управління

логістикою, оцінювати внутрішні логістичні процеси, а також проводити системний контроль за діяльністю організації за визначеними критеріями ефективності.

Таким чином, аналіз показників ефективності логістичної системи підприємства має вагомe значення та виступає обов'язковою умовою інтенсифікації логістичної діяльності. Всебічна оцінка показників ефективності розвитку логістичної системи підприємства дає можливість вчасно виявити приховані резерви розвитку підприємства та забезпечити досягнення логістичних цілей.

2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ ЕКФ «ВЛАСНА СПРАВА»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю експертно-консалтингова фірма "ВЛАСНА СПРАВА" було засновано 12.08.1999 р. Згідно з даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань код ЄДРПОУ ТОВ ЕКФ "ВЛАСНА СПРАВА" — 30528600, статутний капітал компанії складає 32 тис. грн.

Основними видами діяльності за КВЕД є спеціалізована та не спеціалізована оптова та роздрібна торгівля промисловими товарами, а також здійснення операцій з нерухомістю.

Метою діяльності ТОВ ЕКФ «Власна справа» є:

- оптова та роздрібна реалізація будівельних та оздоблювальних матеріалів;
- виконання індивідуальних замовлень на постачання будівельних та оздоблювальних матеріалів;
- надання консультацій щодо використання будівельних та оздоблювальних матеріалів;
- забезпечення регіонального ринку якісною будівельною продукцією;
- стимулювання економічного розвитку компанії.

Предметом діяльності ТОВ ЕКФ «Власна справа» є:

- закупівля та постачання необхідної будівельної продукції;
- реалізація товарів кінцевому покупцеві;
- консультаційні послуги;
- транспортні послуги;
- маркетингові дослідження ринку тощо.

Основною метою здійснення господарської ТОВ ЕКФ «Власна справа» є отримання прибутку та забезпечення ринку якісною продукцією.

Товарний портфель досліджуваного підприємства містить такі види продукції:

- лакофарбова група (до неї входять фарби для всіх видів робіт, а також, ґрунтовки, лаки, покриття для різних видів поверхонь);
- шпалери та клеї для шпалер (паперові, тканинні, з можливістю фарбування у майбутньому);
- сухі будівельні суміші, пісок та цемент;
- кахельна плитка (підлогова, стінова), а також супутні матеріали: клей для укладання плитки, шовна затірка, інструменти різання, вирівнювання та укладання плитки;
- сантехніка та аксесуари (душові кабінки, ванни, раковини, унітази, крани, гофри, труби, змішувачі тощо);
- покриття для підлоги (паркетна дошка, ламінат, лінолеум, коркове та бамбукове покриття);
- покрівельні матеріали (металочерепиця, шифер тощо);
- електричні оздоблювальні матеріали (люстри, лампи, світильники, світлодіоди, вимикачі, подовжувачі тощо);
- будівельні та електроінструменти.

Відповідно до діючого законодавства, підприємство користується правом самостійного визначення порядку наймання та звільнення працівників, запровадження форм і систем сплати праці, графіку робочого дня та змінності роботи. Підприємство має право самостійно укладати цивільно-правові угоди, контракти, та встановлювати інші види договірних стосунків з будь-якими юридичними та фізичними особами.

Організаційна структура виступає основою системи управління підприємством. В межах організаційної структури управління здійснюються усі управлінські процеси та функції.

Організаційна структура управління ТОВ ЕКФ «Власна справа» наведена на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Структура управління ТОВ ЕКФ «Власна справа»

Організаційна структура досліджуваного підприємства належить до лінійного типу. Такий тип структури характеризується чіткістю і простотою взаємодії, оперативністю у прийнятті управлінських рішень, а також чітким закріпленням зон відповідальності кожного лінійного керівника.

Для того, щоб структура управління була ефективною, вона повинна відповідати низці вимог: бути гнучкою до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, відповідати функціональному забезпеченню досягнення місії та цілей організації; бути керованою з точки зору діапазону контролю, сприяти формуванню ефективної системи комунікацій та зворотного зв'язку в організації.

2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства

Основною метою діяльності ТОВ ЕКФ «Власна справа» є нарощення власного капіталу та отримання прибутку від ведення господарської діяльності. Для того, щоб оцінити реальний стан справ у компанії, а також визначити тенденції та перспективи його розвитку, необхідно проаналізувати у динаміці основні техніко-економічні показники діяльності. До таких показників традиційно відносять: величину чистого доходу підприємства, собівартість реалізованої продукції, середньорічну вартість основних і оборотних фондів, середньооблікову чисельність працівників, показники продуктивності та оплати праці, а також показники ефективності використання фондів та показники, що характеризують фінансові результати господарювання (чистий прибуток, рентабельність тощо).

У таблиці 2.1 наведемо основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ ЕКФ «Власна справа» до 2018-2020 рр.

Виходячи з даних таблиці 2.1, чистий дохід підприємства за три останні роки стабільно зростає. Зокрема у 2019 році порівняно із 2018 роком дохід збільшився на 14,1% або на 218,6 тис. грн. У 2020 порівняно із 2019 роком чистий дохід підприємства збільшився на 10,8 % або 190,9 тис. грн.

Собівартість реалізованої продукції зростала майже такими ж темпами, як і чистий дохід. У 2019 вона збільшилась 13,1%, а у 2020 зросла ще на 10,5%. Така тенденція пов'язана із загальним зростанням цін на будівельні матеріали.

Середньорічна вартість основних фондів підприємства у 2019 році порівняно із 2018 роком зросла на 465,4 тис. грн або на 26,2% , а у 2020 році у порівнянні із 2019 роком їх вартість збільшилась на 13,7 %, в абсолютному показнику становило 306,7 тис. грн.

Середньорічна вартість оборотних коштів підприємства демонструє зворотну тенденцію, адже щорічно зменшується: у 2019 році порівняно із 2018

роком їх величина скоротилась на 311, 6 тис. грн. або на 11,9 %, а у 2020 році порівняно із 2019 роком – на 310,3 тис. грн або на 13,6 % відповідно (рис. 2.2).

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ ЕКФ «Власна справа»

Показник	Рік			Абсолютне відхилення (+/-)		Відносне відхилення, %	
	2018	2019	2020	2019-2018	2020 - 2019	2019/2018	2020/2019
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг, тис. грн	11545,6	11764,2	11955,1	218,6	190,9	114,1	110,8
Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг, тис. грн	11141,9	11343,7	11415,8	201,8	172,1	113,1	110,5
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	1778,7	2244,1	2550,8	465,4	306,7	126,2	113,7
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн	2596,7	2285,1	1974,8	-311,6	-310,3	88,1	86,4
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	104,9	109,8	138,3	4,9	18,5	132,9	193,4
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	38	35	34	-3	-1	83,3	93,3
Загальний фонд оплати праці, тис. грн	1579,2	1441,9	1462,3	-137,3	20,4	91,3	101,4
Середньорічна продуктивність праці працівників, тис. грн/ос	85,8	116,4	139,7	30,6	23,25	135,7	120,1
Середньомісячна заробітна плата працівників, тис. грн/ос	8,77	9,61	10,45	8,4	8,4	109,6	108,7
Фондовіддача, грн/грн	0,87	0,79	0,77	-0,08	-0,02	90,8	97,5
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, робіт та послуг, грн	0,933	0,932	0,929	-0,001	-0,03	99,9	99,7
Рентабельність діяльності	1,03	1,20	2,11	x	x	x	x

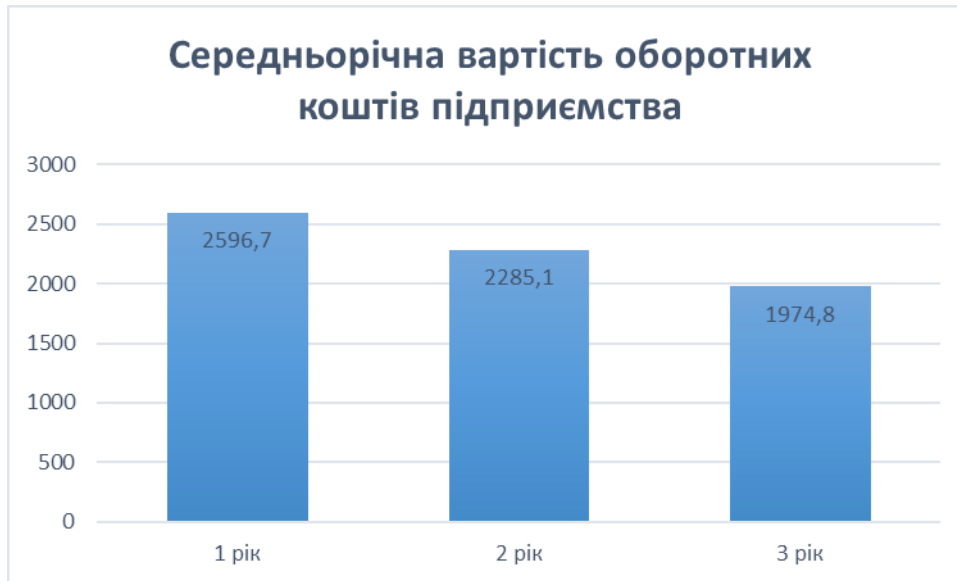


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни показника середньорічної вартості оборотних коштів підприємства

Фондовіддача, як показник ефективності використання основних фондів теж зменшувалась щорічно: у 2019 році на 9,2 %, а у 2020 на 2,5 %. Така ситуація виникає занепокоєння, адже свідчить про зниження ефективності використання наявних на підприємстві фондів.

Середньооблікова чисельність працівників, всього складала у 2018 році - 38 осіб, у 2019 – 35 осіб, а у 2020 – 34, що свідчить про те, що чисельність працівників зменшується з кожним роком. При цьому середньомісячна заробітна плата одного працівника збільшилась у 2019 році порівняно із 2018 на 9,6% а у 2020 році порівняно із 2019 зросла ще на 8, 7%.

Середньорічна продуктивність праці працівників також зросла у 2019 році порівняно із 2018 на 35,7%, а в 2020 році порівняно із 2019 ще на 20,1%. Така тенденція є виключно позитивною, адже темпи зростання продуктивності праці перевищують темпи росту її оплати.

Витрати на одну гривню реалізованої продукції, як узагальнюючий показник оптимізації собівартості продукції, характеризують прямий зв'язок між витратами та прибутком підприємства. Витрати на одну гривню

реалізованої продукції у 2018 році становили 0,933 грн. У 2019 році вони зменшилися і становили 0,932 грн, а у 2020 році були на рівні 0,929 грн та були найменшими за увесь досліджуваний період.

Що стосується показників прибутковості, то тут теж спостерігається позитивна динаміка. Відповідно по роках чистий прибуток становив: 2018 рік – 104,9 тис. грн, 2019 рік – 109,8 тис. грн, 2020 рік – 138,3 тис. грн. Як бачимо підприємство з кожним наступним роком має тенденцію до збільшення прибутку (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Динаміка чистого прибутку ТОВ ЕКФ «Власна справа»

З урахуванням зростання показника чистого фінансового результату діяльності відбулося також збільшення коефіцієнту рентабельності, а саме: у 2018 році він становив – 1,03, у 2019 – 1,20, а у 2020 – 2,11.

Провівши оцінку техніко-економічних показників діяльності досліджуваного підприємства, можна побачити, що майже по усім ключовим показниках діяльності ми спостерігаємо зростання (чистий дохід від реалізації продукції, чистий прибуток, рентабельність діяльності, продуктивність та загальний фонд оплати праці, середньорічна вартість основних фондів тощо). Позитивним також є зменшення витрат на 1 грн реалізованої продукції.

Далі за допомогою аналітичної таблиці 2.2, що була складена і розрахована на основі фінансової звітності підприємства, проаналізуємо показники, які характеризують рівень фінансової стійкості ТОВ ЕКФ «Власна справа».

Таблиця 2.2 – Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ ЕКФ «Власна справа» за 2018-2020 рр.

Показник	Рік			Абсолютне відхилення	
	2018	2019	2020	2018/2017	2019/2018
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,64	2,09	2,00	0,45	-0,09
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,10	0,11	0,68	0,01	0,57
Коефіцієнт маневреності власних коштів	1,41	1,13	1,12	-0,28	-0,01
Коефіцієнт фінансової стабільності	1,15	1,80	2,03	0,65	0,13
Коефіцієнт автономії	0,46	0,57	0,57	0,11	-

За показниками, наведеними у таблиці, можемо зробити висновок про загальну фінансову стійкість підприємства. Рівень коефіцієнту поточної ліквідності свідчить про те, що у ТОВ ЕКФ «Власна справа» достатньо оборотних коштів для погашення поточних фінансових зобов'язань. Зокрема станом на 2020 рік на 1 грн короткострокових зобов'язань підприємства припадало 2,0 грн активів. Протягом досліджуваного періоду даний коефіцієнт суттєво перевищує нормативне значення (0,7- 0,8), а це свідчить, що структура балансу підприємства є задовільною, а саме підприємство наразі платоспроможним.

Значення показника коефіцієнту абсолютної ліквідності є достатнім, якщо його рівень перевищує нормативне значення (0,2 - 0,25). Що стосується ТОВ ЕКФ «Власна справа», то у 2018-2019 роках цей коефіцієнт мав значення нижче нормативного, у 2020 вже перевищив нормативне значення.

У власному капіталі ТОВ ЕКФ «Власна справа» частка власних обігових фондів станом на 2018 рік становила 1,41, що слід оцінювати позитивно. Проте упродовж 2019-2020 рр. ми можемо спостерігати, що величина показника маневреності власних обігових коштів має тенденцію до зниження. Це

свідчить про те, що досліджуване підприємство певною мірою зменшило фінансування частини свого оборотного капіталу за рахунок власних коштів та спрямувало їх на фінансування необоротних активів. Варто відзначити, що значення цього показника є вищим за нормативне, а свідчить, що упродовж останніх трьох років підприємство здатне фінансувати діяльність за рахунок власних оборотних коштів.

Коефіцієнт фінансової стабільності свідчить, що упродовж 2018-2020 років на ТОВ ЕКФ «Власна справа» спостерігається перевищення власного капіталу надзагальними зобов'язаннями, а отже підтверджує, що підприємство має достатній запас фінансової стійкості і та відносну незалежність від зовнішніх джерел фінансування на теперішній час. Значення коефіцієнта автономії доводить, що підприємство за досліджуваний період є фінансово автономним, незалежним від зовнішнього фінансування, оскільки значення цього коефіцієнту є вищим за нормативне значення (0,5).

Загалом проведений аналіз фінансової стійкості підприємства дає можливість зробити висновок про те, фінансова діяльність ТОВ ЕКФ «Власна справа» фінансово незалежною, стійкою та платоспроможною.

2.3 Аналіз логістичної діяльності підприємства

Оцінку логістичної діяльності ТОВ ЕКФ «Власна справа» розпочнемо з аналізу логістичних витрат. Варто відмітити, що виділити логістичні витрати із загальної величини витрат є доволі складним завданням, адже частина із них міститься у адміністративних витратах, частина у витратах на збут і бухгалтерська звітність не завжди дозволяє правильно їх ідентифікувати. Під час опрацювання інформаційних даних внутрішньої звітності ТОВ ЕКФ «Власна справа» нами було виділено такі логістичні витрати:

- витрати на оформлення замовлення;
- транспортні витрати;
- витрати на збут;
- витрати на зберігання та складування запасів товарів.

У таблиці 2.3 проаналізуємо динаміку вище наведених логістичних витрат досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.3 – Динаміка та структура логістичних витрат ТОВ ЕКФ «Власна справа»

Статті витрат	2019		2020		Абсолютне відхилення 2020-2019	Відносне відхилення 2020/2019
	тис. грн	%	тис. грн	%		
Витрати на оформлення замовлень	1175,5	20,31	1376,5	20,92	201,0	117,11
Транспортні витрати на доставку продукції	1850,1	31,90	2005,2	30,48	155,1	108,38
Витрати на збут	1009,0	17,43	1245,0	18,92	236,0	123,38
Витрати на складування та зберігання продукції	1752,0	30,27	1962,5	29,67	210,5	112,14
Разом логістичних витрат	5786,6	100,0	6578,7	100,0	792,1	113,68

Отже, за даними, наведеними у аналітичній таблиці 2.3 можемо зробити висновок про те, що спостерігається зростання загальної величини логістичних витрат на 13,68% або на 792,1 тис. грн. Що стосується структури логістичних витрат, то найбільшу питому вагу займають витрати на транспортування та витрати на зберігання продукції, які у 2020 році становили 30,48% та 29,67% відповідно (рис. 2.4).

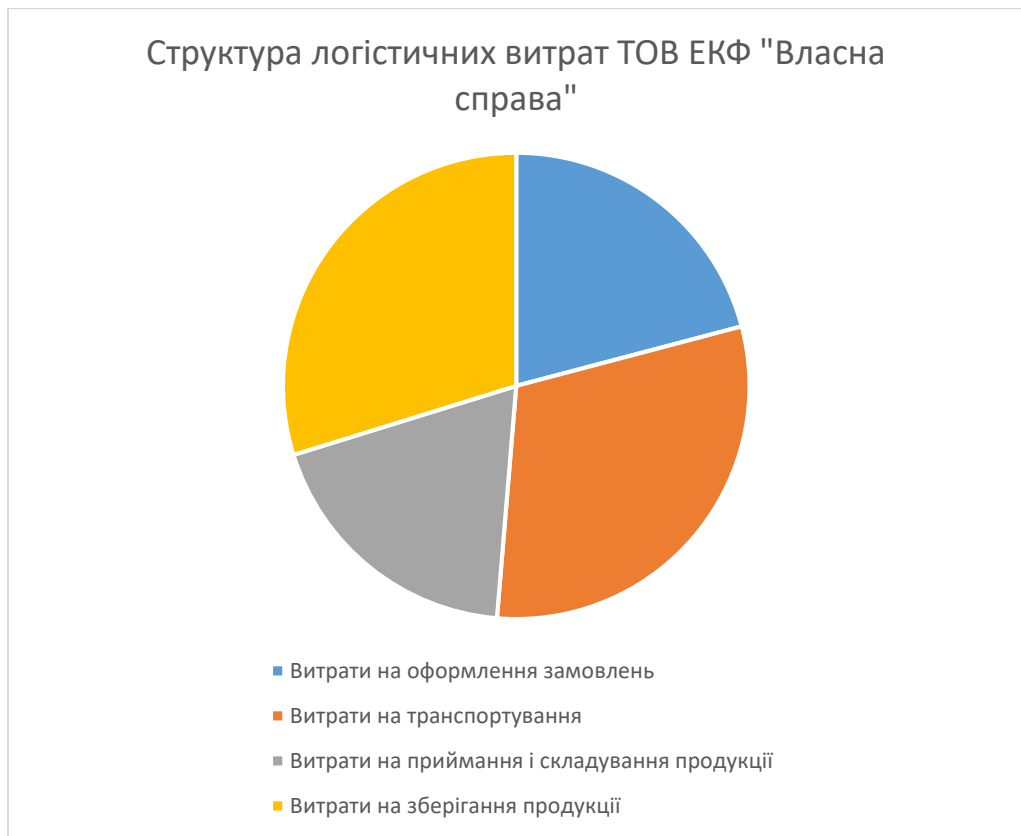


Рисунок 2.4 – Структура логістичних витрат ТОВ ЕКФ «Власна справа» у 2020 році

Досить високу питому вагу займають також витрати на оформлення замовлення – 20,31% у 2019 році, та 20,92% у 2020 році.

З метою більш ретельного їхнього аналізу побудуємо модель одного із бізнес-процесів, оформлення заявки на постачання продукції та проведемо його розрахунок за допомогою методики ФВА (функціонально-вартісного аналізу). Така методика використовується заради того, щоб зрозуміти наскільки ефективно здійснюються окремі бізнес-процеси на підприємстві у межах сформованої організаційної структури. На рис. 2.5 наведено блок-схему процесу укладання і підписання договору з клієнтами на постачання будівельної продукції під замовлення.

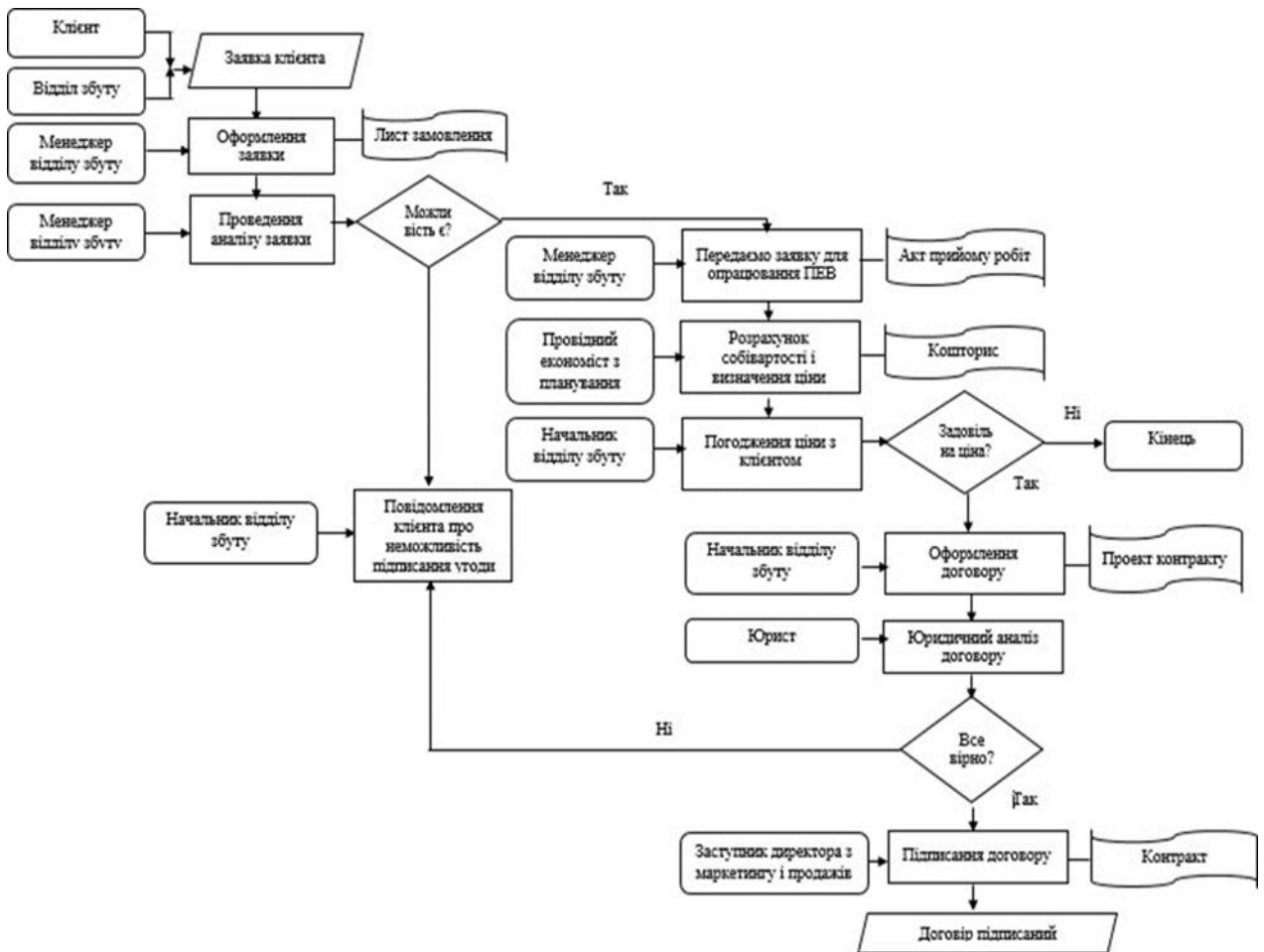


Рисунок 2.5 – Схематичне представлення бізнес-процесу оформлення заявки на постачання продукції у ТОВ ЕКФ «Власна справа»

Щоб зрозуміти наскільки ефективно здійснюється у ТОВ ЕКФ «Власна справа» наведений вище бізнес-процес скористаємося методикою функціонально-вартісного аналізу (ФВА). Згідно даного методу аналіз бізнес-процесу здійснюється на основі низки кількісних показників таких як тривалість і вартість процесу, а також порівняння з їхніми нормативними значеннями (табл.2.4).

Таблиця 2.4 – Розрахунок вартості бізнес-процесу ТОВ ЕКФ «Власна справа» «Підготовка угоди на постачання товару»

Етап бізнес-процесу	Відповідальний за виконання	Погодинний розмір оплати праці, грн	Тривалість бізнес-процесу (норма), год.	Вартість бізнес-процесу (норма), грн	Тривалість бізнес-процесу (факт), год	Вартість етапів бізнес-процесу (факт), грн
1	2	3	4	5	6	7
Оформлення заявки	Менеджер відділу постачання	32	0,65	20,8	0,85	27,2
Проведення аналізу заявки	Менеджер відділу збуту	32	1	32	1,15	36,8
Повідомити клієнта у разі неспроможності виконати замовлення	Менеджер відділу збуту	55	0,25	13,75	0,30	16,5
Розрахунок собівартості і визначення ціни	Бухгалтер	33	1	33	1,1	36,3
Погодження ціни з клієнтом	Менеджер відділу збуту	55	0,5	27,5	0,5	27,5
Оформлення договору	Менеджер відділу збуту	55	1	55	1,2	66
Повідомити постачальника у разі виявлення порушень у оформленні договору	Менеджер відділу постачання	55	0,25	13,75	0,30	16,5
Підписання договору за погодженості сторін	Заступник директора з маркетингу і продажів	68	0,35	23,8	0,35	23,8
Разом вартість бізнес-процесу, грн			5	219,7	5,75	250,6

Таким чином, згідно проведених розрахунків помітно, що здійснення досліджуваного бізнес-процесу є не достатньо ефективним, адже його тривалість на 0,75 год перевищує встановлений норматив часу (5 год). Основні перевищення часу відзначені на таких етапах як «Оформлення заявки», «Проведення аналізу заявки», «Розрахунок собівартості та ціни товару», «Оформлення договору». Зі зміною тривалості часу відбувається і зміна самої вартості даного бізнес-процесу. Так, нормативна вартість досліджуваного бізнес-процесу (219,7 грн) у середньому була перевищена на 14 % (250,6 грн).

На нашу думку, така ситуація прямо залежить від недосконалості

наявної організаційної структури, недостатнього її рівня гнучкості, відсутності чітко налагоджених комунікаційних каналів (інформаційних логістичних потоків) для швидкого і ефективного обміну інформації.

Окрім того, щоб зменшити час і вартість бізнес-процесу, важливо зрозуміти, які із запропонованих етапів здійснення процесу є найбільш цінними для клієнта, а які можна скоротити, об'єднати, ліквідувати тощо. Доволі непоганим варіантом удосконалення бізнес-процесу може також служити покладання на одного виконавця декількох функцій. До прикладу, щоб менеджер зі збуту окрім оформлення заявок, їх аналізом, займався і питанням погодження цін із клієнтами або повідомлення їх про неможливість укладання угоди. Але такий метод буде ефективний лише в тому випадку, коли працівник володіє відповідним рівнем навичок і керівник вміє делегувати повноваження.

Для того, щоб комплексно оцінити ефективність логістичної системи, необхідно провести аналіз показників продуктивності логістичної системи. До таких показників належать:

- кількість відвантажень/розвантажень на 1 робітника логістичної підсистеми;
- кількість скомплектованих замовлень на одного працівника логістики;
- кількість замовлень у розрахунку на одного торгового агента.

Для здійснення розрахунків побудуємо аналітичну таблицю 2.5.

Як бачимо з наведених у таблиці розрахунків у абсолютному значення є певна позитивна динаміка по показниках загальної кількості розвантажень/навантажень, кількості сформованих замовлень тощо. Проте у розрахунку на одного працівника логістичних функцій (вантажника, комплектувальника, торгового агента) спостерігаємо падіння відносних показників щодо кількості відвантажень/розвантажень на 1 вантажника та кількість замовлень, що припадає на 1 торгового агента. Це свідчить про зниження показників продуктивності діяльності логістичного персоналу ТОВ ЕКФ «Власна справа».

Таблиця 2.5 – Аналіз показників продуктивності логістичної системи

Показник	Роки		Абсолютне відхилення 2020-2019	Відносне відхилення, % 2020/2019
	2019	2020		
Кількість розвантажень/ відвантажень	467	585	118	125,3
Кількість скомплектованих замовлень	392	405	13	103,3
Кількість вантажників, осіб	3	4	1	133,3
Кількість комплектувальників, осіб	4	4	-	-
Кількість торгових агентів, осіб	6	7	1	116,7
Кількість відвантажень/розвантажень на 1 вантажника	155,7	146,3	9,4	93,1
Кількість скомплектованих замовлень на 1 комплектувальника	98	101,3	3,3	103,4
Кількість замовлень на 1 торгового агента	65,3	57,8	-7,5	88,4

Далі проведемо аналіз ефективності логістичної системи ТОВ ЕКФ «Власна справа». Оцінку будемо проводити за такими показниками:

- оборотність логістичних активів;
- кількість оборотів оборотних запасів;
- тривалість одного обороту;
- питома вага логістичних витрат у сукупній величині витрат;
- рентабельність збутових каналів.

Для розрахунку зазначених показників побудуємо аналітичну таблицю 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз показників ефективності логістичної системи ТОВ ЕКФ «Власна справа»

Показник	Роки		Абсолютне відхилення 2020-2019	Відносне відхилення, % 2020/2019
	2019	2020		
Оборотність логістичних запасів:				
кількість оборотів	44,25	39,61	-4,64	89,51
тривалість одного обороту	8,59	11,34	2,75	132,01
Питома вага логістичних витрат у структурі сукупних витрат	0,51	0,57	0,06	111,7
Рентабельність збутових каналів:				
оптові канали	0,17	0,15	x	x
роздрібні канали	0,12	0,16	x	x

Отже, за показниками розрахованими у таблиці 2.6 можемо зробити такий висновок. Кількість оборотів у днях оборотних запасів зменшилась на 10,5%, а тривалість одного обороту навпаки збільшилась на 2,75 дні, що склало 132,01%. Така ситуація свідчить про зниження ефективності логістичної системи, адже збільшення тривалості одного обороту уповільнює загальну оборотність оборотних запасів та можливість вивільнення оборотних коштів для подальшого розвитку діяльності.

Що стосується рентабельності каналів збуту, то оптові канали демонструють негативну тенденцію у показниках, що свідчить про необхідність більш ретельного добору і аналізу постачальників, а також товарного асортименту. По рентабельності роздрібних каналів, навпаки спостерігається позитивна динаміка.

Ще однією проблемою у здійсненні логістичної діяльності є відсутність спеціалізованого логістичного інформаційного забезпечення для проведення аналітичної оцінки співпраці із наявними постачальниками, а також ефективності здійснення логістичних процесів та аналітики товарного портфеля, наприклад, Contract Logistics.

2.4 Стратегічний аналіз конкурентоспроможності підприємства

Стратегічний аналіз конкурентоспроможності ТОВ ЕКФ «Власна справа» розпочнемо з порівняльної оцінки конкурентоспроможності досліджуваного підприємства та його найближчих конкурентів методом рангів.

За цим методом відбувається порівняння об'єкта, що аналізується з групою підприємств-конкурентів, визначається його рейтингова оцінка серед конкурентів на основі визначених критеріїв конкурентоспроможності. З урахуванням загальної суми рангів за всіма критеріями обирається підприємство – лідер, у якого сумарна оцінка найбільша. Цей метод є простим у використанні, проте має певний суб'єктивізм в оцінці.

Таблиця 2.7 – Порівняльна оцінка конкурентоспроможності підприємства

Критерії конкурентоспроможності	ТОВ ЕКФ "Власна справа"	ПП "Твій майстер"	ТОВ "Дімвент"
Ширина асортименту	8	5	9
Цінова політика	7	3	8
Розташування компанії	6	7	9
Система дистрибуції	7	5	9
Додаткове сервісне обслуговування	5	5	5
Графік роботи	9	8	10
Рекламна активність	7	5	8
Унікальність товарної пропозиції	8	4	9
Брендовий портфель компанії	8	5	9
Лояльність до компанії	6	5	7
Якість роботи персоналу	6	4	8

На основі даних, наведених у таблиці 2.7 побудуємо багатокутник конкурентоспроможності ТОВ ЕКФ «Власна справа». Багатокутник конкурентоспроможності представлено у вигляді циклограми, на осях якої відображаються критерії конкурентоспроможності підприємства визначені на основі бальної оцінки. Кількість осей багатокутника дорівнює кількості критеріїв (показників), значення яких розміщуються рівномірно за зростанням від центру циклограми.



Рисунок 2.6 – Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ ЕКФ «Власна справа»

За результатами таблиці 2.7 та рис. 2.6 можемо зробити висновок, що найближчим конкурентом ТОВ ЕКФ «Власна справа» є ТОВ «Дімвент», з яким вони мають схожі конкурентні позиції. Водночас ТОВ ЕКФ «Власна справа» варто більше уваги приділяти кадровому менеджменту, адже для підвищення якості роботи персоналу слід проводити тренінги по продажах для торгового персоналу, а також підвищувати лояльність клієнтів до компанії шляхом

покращення рівня обслуговування та додаткових сервісних послуг.

Другим найбільш поширеним методом оцінки конкурентних переваг підприємства є SWOT-аналіз. Матриця SWOT-аналізу наочно відображає визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також загрози і можливості зовнішнього та внутрішнього середовища, що у подальшому дозволить визначити напрями удосконалення роботи підприємства. Використання цього методу має сприяти тому, щоб перетворити слабкі сторони на можливості; а також розвитку сильних сторін у відповідності до обмежених можливостей.

Таблиця 2.8 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ ЕКФ «Власна справа»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>наявність широкого асортименту продукції багаторічний досвід роботи на ринку стабільний попит на продукцію і послуги гнучкість системи управління стійкий фінансовий стан позитивна репутація на регіональному ринку імідж надійного партнера врахування регіональних особливостей ринку</p>	<p>нерациональність логістичного управління відсутність спеціалізованого логістичного інформаційного забезпечення відсутність системного аналізу товарного портфелю не висока рекламна активність низька оборотність частини асортименту низький рівень аналізу ключових бізнес-процесів відсутність ретельного аналізу постачальників</p>
Можливості	Загрози
<p>збільшення ринкової частки отримання логістичних конкурентних переваг диверсифікація постачальників розширення товарного портфелю розширення переліку сервісних послуг підвищення ефективності роботи торгових агентів використання інструментів електронної комерції</p>	<p>можливість появи нових конкурентів підвищення рівня конкуренції в галузі уповільнення росту ринку перенасиченість ринку будівельних матеріалів інфляційні ризики падіння купівельної спроможності споживачів погіршення соціально-політичної ситуації в країні</p>

На основі вищенаведеної матриці SWOT-аналізу ТОВ ЕКФ «Власна справа» можемо констатувати, що підприємство володіє низкою сильних сторін та конкурентних переваг. Проте, слабкими сторонами ведення господарської діяльності та системи управління в цілому є:

- нерациональність здійснення логістичного управління;
- відсутність спеціалізованого логістичного інформаційного забезпечення адаптованого для аналізу ключових логістичних потоків;
- відсутність реального аналізу товарного портфелю на предмет оцінки більш та менш рентабельних товарів;
- пасивна рекламна діяльність;
- низька оборотність частини асортименту, збільшення тривалості одного обороту
- відсутність аналізу основних бізнес-процесів;
- відсутність аналізу постачальників на предмет доцільності співпраці із ними за визначеними економічними критеріями.

Що стосується загроз із зовнішнього середовища функціонування підприємства, то найбільш впливовими є підвищення рівня конкуренції в галузі, а також уповільнення темпів зростання ринку будівельних та оздоблювальних матеріалів через падіння рівня купівельної спроможності та появи товарів-замінників.

Основними можливостями розвитку підприємства можуть розширення товарного портфелю і, як наслідок, ширини і глибини асортименту продукції, збільшення розміру середнього чеку, а також розширення додаткових сервісних послуг, що може надавати організація. чистий дохід підприємства за три останні роки стабільно зростає

Висновки до другого розділу

Об'єктом аналізу другого розділу було товариство з обмеженою відповідальністю експертно-консалтингова фірма «Власна справа», основним видом діяльності якого є роздрібна та оптова торгівля будівельними та оздоблювальними матеріалами.

Провівши аналіз техніко-економічних показників діяльності досліджуваного підприємства, можемо зробити висновок, що майже за усіма ключовими показниками діяльності спостерігається позитивна динаміка, а саме відбулося зростання: чистого доходу від реалізації продукції, чистого прибутку, рентабельності діяльності, продуктивності праці та величини оплати праці, середньорічної вартості основних фондів. Позитивним фактором також є зменшення витрат на 1 грн реалізованої продукції.

Зворотну тенденцію демонструють показники середньорічної вартості оборотних активів, а також показник ефективності використання основних фондів – фондівіддача, які зменшувались упродовж досліджуваного періоду.

Проведений аналіз фінансової стійкості досліджуваного підприємства свідчить про те, що загалом діяльність підприємства є фінансово незалежною, стійкою та платоспроможною.

Аналіз логістичної діяльності показав зростання рівня та частки логістичних витрат у загальних витратах підприємства, а також зниження показників продуктивності діяльності логістичного персоналу ТОВ ЕКФ «Власна справа» та показників ефективності логістичної системи, зокрема уповільнення обертання оборотних запасів підприємства та рентабельності оптового каналу збуту продукції.

3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТОВ ЕКФ «ВЛАСНА СПРАВА»

3.1 Рекомендації щодо оптимізації транспортних логістичних витрат

У логістичній діяльності підприємства ланцюги поставок визначаються як послідовність виконання усіх бізнес-процесів від замовлення продукції у постачальників до її отримання кінцевими споживачами.

Проведений у другому розділі аналіз логістичної діяльності виявив низку недоліків у її реалізації, а саме:

- зростання частки логістичних витрат у сукупному обсязі витрат підприємства;
- уповільнення обертання оборотних запасів та збільшення тривалості одного обороту;
- зниження показників продуктивності роботи логістичного персоналу;
- відсутність інформаційного забезпечення для аналізу логістичних процесів на підприємстві.

З огляду на вищезазначені недоліки наведемо рекомендовані заходи, які, на наш погляд, допоможуть їх усунути.

Зростання частки логістичних витрат перед усім пов'язане із збільшенням транспортних витрат. Для вирішення завдання оптимізації величини транспортних витрат необхідно обрати оптимальну схему транспортування продукції у ланцюгах поставки та розрахувати оптимальну кількість транспортних засобів та їх видів з урахуванням відстані і транспортних тарифів на перевезення продукції.

Для вибору оптимальної схеми транспортування побудуємо аналітичну таблицю та прорахуємо три маршрути товаропостачання для ТОВ ЕКФ «Власна справа».

Сукупна величина витрат на транспортування складається з тарифу на транспортування, тарифу на подачу транспортного засобу до місця завантаження та тарифу на перевалку продукції.

У таблицях 3.1-3.2 наведено вихідні дані для розрахунку повних витрат на транспортування продукції досліджуваного підприємства. Для аналізу було обрано два транспортних маршрути та два перевізника, послугами яких користується ТОВ ЕКФ «Власна справа» у разі неможливості доставки продукції власним автотранспортом.

Таблиця 3.1 – Вихідна інформація для вибору схеми транспортування доставки продукції ТОВ ЕКФ «Власна справа»

Показник	Маршрут 1	Маршрут 2	Маршрут 3
Перевізник	ПП Автолідер	ПП Автолідер	ТОВ Альянс
Маршрут	А – В – С	М – К – С	М – К – С
Відстань км.	523	714	714
Відстань до перевалки, км.	86	104	0

Таблиця 2.3 – Вихідні дані щодо тарифів перевізника та вантажопідйомності автомобілів

Перевізник	Розмір тарифу грн/т-км (транспортування)	Тариф на подачу транспорту до місця завантаження, грн/км	Вантажопідйомність автомобіля, т.	Розмір тарифу (вартість перевалки), грн/т.	Загальний обсяг перевезень, т.
ПП Автолідер	4,68	1,2	15	243	21000
ТОВ Альянс	3,57	1,1	15	216	21000

На основі вихідної інформації розрахуємо сукупні витрати на транспортування за різними схемами та зведемо розрахунки до аналітичної таблиці 3.3

Таблиця 3.3 – Розрахунок повних витрат за різними схемами доставки продукції ТОВ ЕКФ «Власна справа»

Показник	Маршрут 1	Маршрут 2	Маршрут 3
Вартість транспортування продукції, тис. грн	1161,3	914,6	854,6
Вартість подачі транспортних засобів для завантаження, тис. грн	24,0	29,1	12,5
Вартість перевалки, тис. грн	189,0	168,0	156,0
Разом витрат на транспортування	1374,3	1111,7	1023,1

На основі наведених розрахунків можемо зробити висновок, що найбільшій оптимізації транспортних витрат можна досягти при використанні Маршруту №3, який здійснює перевізник ТОВ «Альянс», адже сукупні витрати цього перевізника за обраним маршрутом складають 1023,1 тис. грн, а це майже удвічі нижче за величину витрат на транспортування у 2020 році.

Далі необхідно провести аналіз в розрізі окремих товарних груп, по яких найчастіше здійснюється доставка, для визначення кількості власних транспортних засобів та вартості перевезень.

Вихідні дані для розрахунку кількості транспортних засобів наведена у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Вихідна інформація для розрахунку необхідної кількості транспортних засобів

Найменування вантажу	Умовна одиниця вантажу	Обсяг доставки, умов. од	Коефіцієнт використання вантажопідйомності	Скорогована вага вантажу, т.	Відстань (з Хмельницька до Львова), км	Тип кузова	Вантажопідйомність автомобіля, тон	Швидкість, км/год	Час на завантаження (розвантаження) год.	Вага умовної одиниці вантажу, кг	Тариф, грн. /1 км
Дошка ламінатна	картонні коробка, дерев'яні щити	40	0,6	1,33	244	Газель, тент	1,5	60	0,4	20	2
Шпалери	картонні коробки	90	0,6	4,50	244	Фургон,	3	50	0,5	30	3
Сухі будівельні суміші	паперові пакети	50	0,6	1,67	244	Фургон, тент	3	40	0,5	20	3
Покрівельні матеріали	шт	90	0,6	4,50	244	Фургон, тент	3	60	0,5	30	3
Електричні прилади	картонні коробки	25	0,7	1,79	244	Фургон, тент	3	50	0,5	50	3

Далі задаємо по кожному виду вантажу відстань перевезення за маятниковим одностороннім маршрутом, необхідні обсяги доставки в умовних одиницях та визначаємо вагу вантажу в тонах:

Фактична вага вантажу у тонах (Q_v):

1) Дошка ламінатна - $Q_{v1} = 40 \cdot 20 / 1000 = 0,8\text{т}$;

2) Шпалери - $Q_{v2} = 90 \cdot 30 / 1000 = 2,7\text{т}$;

3) Сухі будівельні суміші - $Q_{v3} = 50 \cdot 20 / 1000 = 1\text{т}$;

4) Покрівельні матеріали - $Q_{в4} = 90 \cdot 30 / 1000 = 2,7т$;

5) Електричні прилади - $Q_{в5} = 25 \cdot 50 / 1000 = 1,25т$.

Далі визначасмо скориговану вагу вантажу (з урахуванням коефіцієнту вантажопідйомності) ($Q_{вр}$):

1) Дошка ламінатна - $Q_{вр1} = 0,8 / 0,6 = 1,33т$;

2) Шпалери – $Q_{вр2} = 2,7 / 0,6 = 4,5т$;

3) Сухі будівельні суміші – $Q_{вр3} = 1 / 0,6 = 1,67т$;

4) Покрівельні матеріали – $Q_{вр4} = 2,7 / 0,6 = 4,5т$;

5) Електричні прилади – $Q_{вр5} = 1,25 / 0,7 = 1,79т$.

Розрахуємо показники роботи рухомого складу та необхідну кількість транспортних засобів для доставки вантажів споживачам.

Необхідна кількість оборотів одного транспортного засобу заданої вантажопідйомності (N):

1) Перевезення дошки ламінатної – $N1 = 1,33 / 1,5 = 0,89 = 1$ об;

2) Перевезення шпалер - $N2 = 4,50 / 3 = 1,5 = 2$ об;

3) Перевезення сухих будівельних сумішей – $N3 = 1,67 / 1,5 = 0,56 = 1$ об;

4) Перевезення покрівельних матеріалів – $N4 = 4,50 / 3,5 = 1,5 = 2$ об;

5) Перевезення електричних приладів – $N5 = 1,79 / 3 = 0,6 = 1$ об.

Розрахуємо час обороту автомобіля ($T_{об}$):

1) Перевезення дошки ламінатної – $T_{об1} = 2 \cdot 244 / 60 + 2 \cdot 0,4 = 8,93$ год;

2) Перевезення шпалер – $T_{об2} = 2 \cdot 244 / 50 + 2 \cdot 0,5 = 10,76$ год;

3) Перевезення сухих будівельних сумішей $T_{об3} = 2 \cdot 244 / 40 + 2 \cdot 0,5 = 13,20$ год;

4) Перевезення покрівельних матеріалів $T_{об4} = 2 \cdot 244 / 60 + 2 \cdot 0,5 = 9,13$ год;

5) Перевезення електричних приладів $T_{об5} = 2*244/50+2*0,5= 10,76$ год.

Визначаємо максимально можливу кількість оборотів за час роботи автомобіля на маршруті (N_{max}):

- 1) Перевезення дошки ламінатної - $N_{max1} = 12/8,93 = 1,34 = 2$ об;
- 2) Перевезення шпалер – $N_{max2} = 12/10,76= 1,12 = 2$ об;
- 3) Перевезення сухих будівельних сумішей – $N_{max3} = 12/13,20 = 0,91 = 1$ об;
- 4) Перевезення покрівельних матеріалів – $N_{max4} = 12/9,13= 1,31 = 2$ об;
- 5) Перевезення електричних приладів – $N_{max5} = 12/10,76 = 1,12 = 2$ об.

Кількість автомобілів, яка необхідна для перевезення вантажу (A):

- 1) оскільки $N1 < N_{max1}$ ($1 < 2$), то $A1 = 1$ од. - для перевезення дошки ламінатної достатньо 1-го автомобіля;
- 2) оскільки $N2 = N_{max2}$ ($2 = 2$), то для перевезення шпалер $A2 = 1$ од.;
- 3) оскільки $N3 = N_{max3}$ ($1 = 1$), то для перевезення сухих будівельних сумішей $A3 = 1$ од;
- 4) оскільки $N4 = N_{max4}$ ($2 = 2$), то для покрівельних матеріалів $A4 = 1$ од.
- 5) оскільки $N5 < N_{max5}$ ($1 < 2$), то для перевезення електричних приладів $A5 = 1$ од.

Розраховуємо вартість доставки вантажу та вантажно-розвантажувальних робіт для кожного виду вантажу. Спочатку обираємо систему тарифікації для кожного виду вантажу. Оскільки відстань перевезень знаходиться за межами в 40км, то при розрахунку вартості перевезень цих вантажів обираємо тарифікацію за кілометражем та часом простою.

Вартість перевезень:

- 1) Дошки ламінатної - $V_{п1} = 1 * (1,3 * (2 * 244 * 2 + 2 * 0,4 * 10) + 2 * 40) = 1359,2$ грн;
- 2) Шпалер – $V_{п2} = 2 * (1,3 * (2 * 244 * 3 + 2 * 0,5 * 10) + 2 * 70) = 4112,4$ грн;
- 3) Сухих будівельних сумішей – $V_{п3} = 1 * (1,3 * (2 * 244 * 3 + 2 * 0,5 * 10) + 2 * 70) = 2056,2$ грн;
- 4) Покрівельних матеріалів – $V_{п4} = 2 * (1,3 * (2 * 244 * 3 + 2 * 0,5 * 10) + 2 * 70) = 4112,4$ грн;
- 5) Електричних приладів – $V_{п5} = 1 * (1,3 * (2 * 244 * 3 + 2 * 0,5 * 10) + 2 * 70) = 2056,2$ грн.

Результати розрахунків зведемо у таблицю 3.5.

Таблиця 3.5 – Розрахунок необхідної кількості автомобілів та вартості перевезень

Група транспортних засобів	Необхідна кількість оборотів 1 автомобіля N	Час обороту автомобіля, год.	Максимально можлива кількість оборотів автомобіля округлена N_{max}	Прийнята кількість автомобілів, необхідна для перевезення вантажів, одиниць	Вартість перевезення, грн.
Газель, тент	1	8,93	2	1	1359,2
Фургон	2	10,76	2	1	4112,4
Фургон, тент	1	13,20	1	1	2056,2
Фургон, тент	2	9,13	2	1	4112,4
Фургон, тент	1	10,76	2	1	2056,2
Разом				5	13696,4

Після проведених розрахунків, можна зробити висновок, що вартість перевезення 40-ка дерев'яних ящиків дошки ламінатної дошки газеллю або тентовим фургоном зі Львову у Хмельницький, буде дорівнювати 1359,2 грн. Час за який здійснюється доставка й повернення автомобіля на стоянку становить 8,93 год. Вартість перевезення фургоном, 90-та картонних коробок шпалер зі

Львову до Хмельницького дорівнює 4112,4 грн. Доставка й повернення на базу автомобіля здійснюється за 10,76 год. Вартість доставки зі Львову до Хмельницького 50-ти паперових пакетів сухих будівельних сумішей, фургоном/тентом становить 2056,2 грн й займає часу туди й назад в кількості 13,20 год. Вартість транспортування 90-та листів покрівельних матеріалів зі Львову у Хмельницький, фургоном дорівнює 4112,4 грн, при витраченому часі 9,13 год на дорогу туди й назад. Вартість перевезення 25-ти електроприладів у картонних коробках зі Львову до Хмельницького становить 2056,2 грн й у часовому розмірі займає 10,76 год. При даних перевезеннях необхідна кількість автомобілів складає 5-ть штук. Таким чином, остаточна сума витрат транспортування буде становити 13696,4 грн за всі перевезення.

3.2 Удосконалення управління товарними запасами підприємства

Другою проблемою у здійсненні логістичної діяльності ТОВ ЕКФ «Власна справа» є уповільнення обертання оборотних запасів та збільшення тривалості одного обороту.

Така ситуація може бути пов'язана із тим, що не проводиться належний аналіз постачальників продукції та товарного портфелю, що призводить до уповільнення реалізації через високу ціну, або ж залишки продукції на складах підприємства.

Для цього спочатку виконаємо оцінку деяких постачальників продукції на предмет доцільності подальшої співпраці із ними.

Оцінку постачальників проведемо для однієї із груп продукції (електротехнічна продукція). Аналіз будемо проводити експертним методом зваженої бальної оцінки таких постачальників:

- ТОВ «LUXTON» - Україна м. Київ
- ТОВ «SHANTI» - Україна, м. Чернівці
- ТОВ «MOON FULL» - Україна, м. Одеса
- ТОВ «KODIX» - Україна, м. Вінниця
- ТОВ «KOMILFO» - Україна, м. Львів.

З метою вибору одного з постачальників, формуємо систему із найбільш важливих критеріїв оцінки постачальників для даного виду товару:

- рівень якості товару;
- відстань;
- повнота асортименту;
- система знижок;
- оперативність доставки товарів замовників;
- можливість позапланових поставок;
- фірмовий стиль.

Для кожного критерію обираємо показник, розробляємо шкалу оцінювання по кожному критерію (показнику), експертним шляхом встановлюємо вагомість критерію і розробляємо шкалу бального оцінювання (від 1 до 10 балів).

Визначення критеріїв та їхні рейтингові оцінки наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 - Шкала оцінювання критеріїв вибору постачальника

Критерії	Вагомість критерію	Бали		
		1	5	10
1. Рівень якості товару	0,4	Середній	Високий	Дуже високий
2. Відстань	0,1	Понад 700 км	351 - 700 км	До 350 км
3. Повнота асортименту	0,06	Достатній	Широкий	Дуже широкий
4. Система знижок	0,04	Від партії	Сезонні	Бонусні
5. Оперативність доставки товарів замовникам	0,2	Середня	Висока	Дуже висока
6. Можливість позапланових поставок	0,1	Середня	Висока	Дуже висока
7. Фірмовий стиль	0,1	Використання товарної марки	Використання товарної марки, корпоративних символів	Використання товарної марки, фірмової упаковки, кольору, корпоративних символів

За результатами аналізу діяльності постачальників формуємо таблицю фактичних значень критеріїв по кожному з них – таблиця 3.7.

Таблиця 3.7 Фактичні значення критеріїв оцінювання постачальників електротехнічної продукції ТОВ ЕКФ «Власна справа»

Критерії	ТОВ «LUXTON»	ТОВ «MOON FULL»	ТОВ «SHANTI»	ТОВ «KODIX»	ТОВ «KOMILFO»
	Фактичні значення критеріїв				
1. Рівень якості товару	Високий	Дуже високий	Середній	Середній	Високий
2. Відстань	348 км	559 км	190 км	122 км	247 км
3. Повнота асортименту	Достатній	Дуже широкий	Широкий	Достатній	Широкий
4. Система знижок	Від партії	Бонусні	Бонусні	Сезонні	Від партії
5. Оперативність доставки	Дуже хороша	Хороша	Хороша	Середня	Дуже хороша

товарів замовникам					
6.Можливість позапланових поставок	Середня	Висока	Середня	Середня	Висока
7.Фірмовий стиль	Використання товарної марки	Використання товарної марки, фірмової упаковки, кольору, корпоративних символів	Використання товарної марки, фірмової упаковки, кольору, корпоративних символів	Використання товарної марки, корпоративних символів	Використання товарної марки

Далі проведемо зважену бальну оцінку даних постачальників - таблиця 3.8.

Таблиця 3.8 - Оціночна матриця вибору постачальників

Критерій	Ваго- мість	Оцінка критеріїв за постачальниками									
		ТОВ «LUXTON»		ТОВ «MOON FULL»		ТОВ «SHANTI		ТОВ «KODIX		ТОВ «KOMILFO»	
		бал	зв.оц	бал	зв.оц	бал	зв.оц	бал	зв.оц	бал	зв.оц
Рівень якості товару	0,4	5	2	10	4	1	0,4	1	0,4	5	2
Відстань	0,1	10	1	5	0,5	10	1	10	1	10	1
Повнота асортименту	0,06	1	0,06	10	0,6	5	0,3	1	0,06	5	0,3
Система знижок	0,04	1	0,04	10	0,4	10	0,4	5	0,2	1	0,04
Оперативність доставки	0,2	10	2	5	1	5	1	1	0,2	10	2
Можливість позапланових поставок	0,1	1	0,1	5	0,5	1	0,1	1	0,1	5	0,5
Фірмовий стиль	0,1	1	0,1	10	1	10	1	5	0,5	1	0,1
Разом	1,0	29	5,3	55	8	42	4,2	24	2,46	37	5,94

Отже за результатами рейтингового оцінювання було отримано такі зважені оцінки постачальників:

- ТОВ «LUXTON» - 5,3 бали;
- ТОВ «MOON FULL» - 8,0 балів;
- ТОВ «SHANTI» - 4,2 бали;
- ТОВ «KODIX» - 2,46 бали;
- ТОВ «KOMILFO» - 5,94 бали.

Таким чином, найкращим постачальником електротехнічної продукції для ТОВ «Власна справа» є - ТОВ «MOON FULL», оскільки його рейтинг значно перевищує рейтинги інших постачальників.

На рисунку 3.1 зобразимо профіль рейтингу ТОВ «MOON FULL» у вигляді діаграми, в якій площа отриманого багатокутника відповідає інтегральній оцінці даного постачальника.

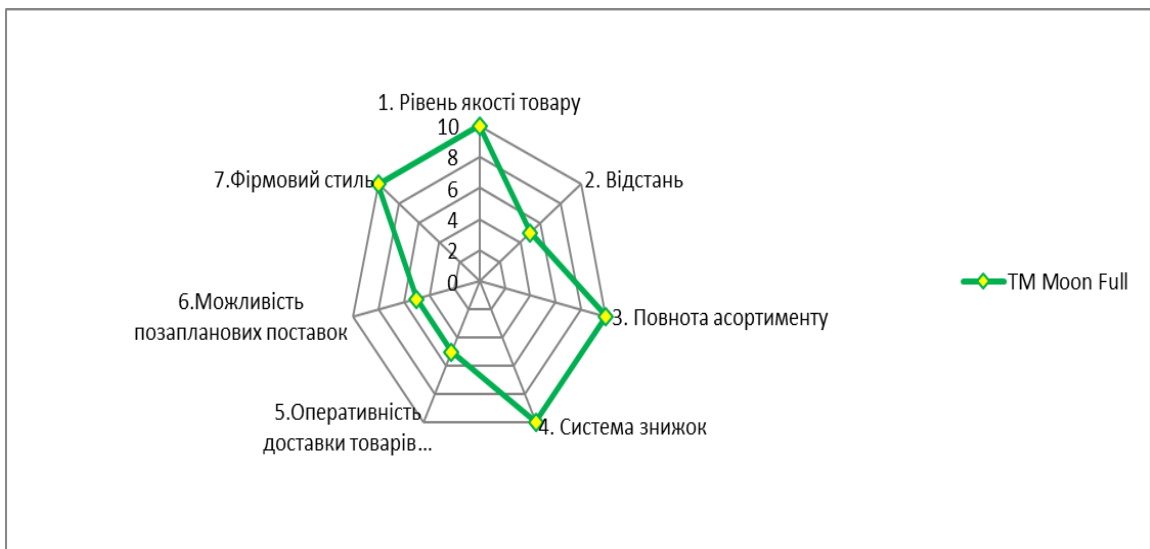


Рисунок 3.1 - Профіль рейтингу ТОВ «MOON FULL»

Однією із причин уповільнення оборотності товарних запасів досліджуваного підприємства є відсутність належного аналізу асортиментних позицій на предмет оцінки попиту на них, а також їхнього внеску у формуванні фінансових результатів діяльності. Від раціональності, ширини, глибини та стійкості асортименту продукції залежить стабільність діяльності торгового підприємства.

Розглянемо яким чином можна удосконалити процес управління товарним асортиментом електротехнічної продукції ТОВ ЕКФ «Власна справа».

На досліджуваному підприємстві замовленням продукції займається відділ закупівель. Замовлення продукції (товарів) формується за принципом «візьме покупець чи не візьме». Часто така ситуація призводить надмірного затоварювання складу та накопичення значних залишків запасів продукції.

Окрім цього проблемою є те, що ціни на продукцію визначаються залежно від величини очікуваного прибутку і такий підхід ціноутворення не узгоджується із реальною ринковою кон'юнктурою на цих групах товарів і це знову ж призводить до уповільнення реалізації продукції.

Неузгодженість дій між відділами закупівель та логістики також призводить до зменшення фінансових результатів та збільшення витрат (логістичних тощо).

У ТОВ ЕКФ «Власна справа» управління товарним асортиментом та відносинами із постачальниками зводиться суто до контролю за цінами і строками постачань.

Сучасні реалії ведення бізнесу вимагають застосування концепцій логістики, а саме продавати продукцію тієї якості, яка відповідає запитам клієнтів, і у той час, коли йому це необхідно.

Отже, для успішної діяльності досліджуваного підприємства слід впровадити таку систему формування асортименту, яка дозволить на основі

ретельного моніторингу здійснювати раціональне поповнення запасів з урахуванням попиту на продукцію.

На рис. 3.2 наведено структуру асортименту за товарною групою електротехнічні прилади з використання технології категорійного менеджменту.

Клас	Товарна група	Товарна категорія	Підкатегорія 1-го рівня	Підкатегорія 2-го рівня	Підкатегорія 3-го рівня
ЕлектроТехніка	Лампа	Група DAYON	Лампи	Цоколь1	X Вт
					Y Вт
					Z Вт
			Цоколь2	Etc.	
			Цоколь3	Etc.	
			Прожектор	Etc.	
		Рефлектор	Etc.		
		Точка	Etc.		
		Група Максус	Etc.	Etc.	Etc.
		Ecolux	Etc.	Etc.	Etc.
		ЛампаLED ORIGINAL	Etc.	Etc.	Etc.
		Дріт і кабель	Etc.	Etc.	Etc.
Світильники	Etc.	Etc.	Etc.	Etc.	
Etc.	Etc.	Etc.	Etc.	Etc.	
Побутова техніка	Etc.	Etc.	Etc.	Etc.	Etc.
Інструменти. Засоби захисту	Etc.	Etc.	Etc.	Etc.	Etc.
Вентиляція. Водопостачання. Оздоблювальні матеріали.	Etc.	Etc.	Etc.	Etc.	Etc.
Etc.	Etc.	Etc.	Etc.	Etc.	Etc.

Рисунок 3.2 – Розподіл асортименту електротехнічних приладів з використанням технології категорійного менеджменту

При впровадженні системи категорійного менеджменту відбувається не лише зміна структури управління в організації, а й загалом система відносин із контрагентами, зокрема з постачальниками, які також зацікавлені у зростанні обсягів продажу окремих категорій. Використання такої технології структуризації товарного асортименту сприяє більш обґрунтованому прийняттю управлінських рішень щодо доцільності окремих товарних позицій у портфелі замовлень компанії.

Як ми уже зазначали, реалізація логістичних функцій на торговельному підприємстві здійснюється через прогнозування та планування товарних запасів, а отже вимагає вирішення задачі оптимізації номенклатури товарів, які входять до складу товарних запасів торгового підприємства.

Рекомендованим інструментом оптимізації товарного запасу виступає метод ABC – аналізу, оскільки він є простим у використанні в одночасно якісним інструментом аналізу. Зазначений метод використовується «як спосіб формування та контролю за станом запасів, який полягає у розбитті товарної номенклатури на три нерівноважні підмножини А, В та С на підставі деякого формального алгоритму» [17].

Метою ABC – аналізу – є здійснення перерозподілу коштів на управління товарними потоками залежно від їхнього внеску у кінцевий результат. Об'єктом управління виступає окрема асортиментна позиція. Ознакою диференціації асортименту на групи А,В та С є частка річних продажів за окремою товарною позицією в загальному обсязі реалізації.

Номенклатурні позиції, які віднесені до групи А – це товарні позиції, на які припадає переважна частина коштів, вкладених у запаси. Це особлива група з точки зору визначення величини замовлення за кожною позицією номенклатури, а також контролю поточного запасу, витрат на доставку (транспортування) та зберігання. До групи В відносяться товарні позиції, які займають середнє (проміжне) становище у формуванні складських запасів. У порівнянні із групою товарів А вони вимагають меншої уваги, за ними здійснюється звичайний контроль поточного та страхового запасів на складі та своєчасність замовлення.

Група С включає товарні позиції, які становлять більшу частину запасів, однак у грошовому еквіваленті на них припадає незначна частина фінансових ресурсів, вкладених у запаси. Зазвичай, за позиціями групи С не ведеться постійний облік, а перевірка наявності здійснюється періодично.

Продемонструємо використання методу ABC – аналізу для аналізу запасів по товарній групі – електротехнічні прилади (таблиця 3.9).

Таблиця 3.9 – Вихідна інформація для проведення ABC –аналізу за товарною групою електротехнічних приладів (люмінесцентні лампи та лампи розжарення)

№п/п	Назва	Обсяг реалізації, грн	Частка продукту в загальній реалізації, %
1	LT-42EX18	13 400	2,74
2	FinePix A850	18 650	3,82
3	ND-139	5 845	1,20
4	DVT-143	7 820	1,60
5	DP-32J83/85	21 480	4,40
6	19LG3050	27 600	5,65
7	S3 4GB	3 500	0,72
8	DEP-4020MP	2 760	0,57
9	VP-D381	10 540	2,16
10	E-420	24 940	5,11
11	PZ640/HA	8 900	1,82
12	MV0604WHWP	7 650	1,57
13	E OS 1000-55BL	35 800	7,33
14	P-220	12 750	2,61
15	YP-S3 4GB	10 400	2,13
16	PK0240	7 640	1,56
17	DEN-2020MP	11 100	2,27
18	ST 145	5 780	1,18
19	IH-777	6 900	1,41
20	E802	18 520	3,79
21	AP2000C	25 460	5,22
22	FC 8612	22 800	4,67
23	AWG 400	28 745	5,89
24	943MP	18 400	3,77
25	ML-1640	12 870	2,64
26	DF-12-3445	6 500	1,33
27	ELITE 23	7 430	1,52
28	OLI456	5 300	1,09
29	CLP-310	12 840	2,63
30	PHS-3800	4 650	0,95
31	NP-R60FS05	30 700	6,29
32	CLX-2160	20 900	4,28
33	SCX-4300	14 620	2,99
34	78 CLP5	4 300	0,88
35	AP20012	10 700	2,19
	ВСЬОГО	488 190	100

Таблиця 3.9 – Результати ABC – аналізу за товарною групою електротехнічних приладів (люмінесцентні лампи та лампи розжарення)

Назва/код товару	Внесок об'єкта, грн.	Питома вага внеску об'єкта, %	Внесок за наростанням, %	Група та її внесок в результат
1	2	3	4	5
E OS 1000-55BL	35800	7,33	7,33	Група А, 75%
NP-R60FS05	30700	6,29	13,62	
AWG 400	28745	5,89	19,51	
19LG3050	27600	5,65	25,16	
AP2000C	25460	5,22	30,38	
E-420	24940	5,11	35,49	
FC 8612	22800	4,67	40,16	
DP-32J83/85	21480	4,40	44,56	
CLX-2160	20900	4,28	48,84	
FinePix A850	18650	3,82	52,66	
E802	18520	3,79	56,45	
943MP	18400	3,77	60,22	
SCX-4300	14620	2,99	63,21	
LT-42EX18	13400	2,74	65,95	
ML-1640	12870	2,64	68,59	
CLP-310	12840	2,63	71,22	
P-220	12750	2,61	73,83	
DEN-2020MP	11100	2,27	76,10	
AP20012	10700	2,19	78,29	
VP-D381	10540	2,16	80,45	
YP-S3 4GB	10400	2,13	82,58	
PZ640/HA	8900	1,82	84,40	
DVT-143	7820	1,60	86,00	
MV0604WHWP	7650	1,57	87,57	
PK0240	7640	1,56	89,13	
ELITE 23	7430	1,52	90,65	
IH-777	6900	1,41	92,06	Група С, 5%
DF-12-3445	6500	1,33	93,39	
ND-139	5845	1,20	94,59	
ST 145	5780	1,18	95,77	
OLI456	5300	1,09	96,86	
PHS-3800	4650	0,95	97,81	
78 CLP5	4300	0,88	98,69	
S3 4GB	3500	0,72	99,41	
DEP-4020MP	2760	0,57	100	

Дані таблиці 3.9 свідчать про те, що перші 17 позицій (50% товарів) списку, впорядкованого подібним чином, віднесені до групи А, дали 75% результату.

Наступні 12 позицій (35% об'єктів), віднесені до групи В – дали 20% загального результату, і, нарешті, останні 6 позицій (15% об'єктів), віднесені до групи С - дали лише 5% загального результату. Процентне співвідношення груп А, В та С представлено в таблиці 3.10 та на рис. 3.3.

Таблиця 3.10 – Розподіл товарних позицій за результатами АВС-аналізу

Група	Частка в асортименті, %	Частка в реалізації, %
А	50	75
В	35	20
С	15	5

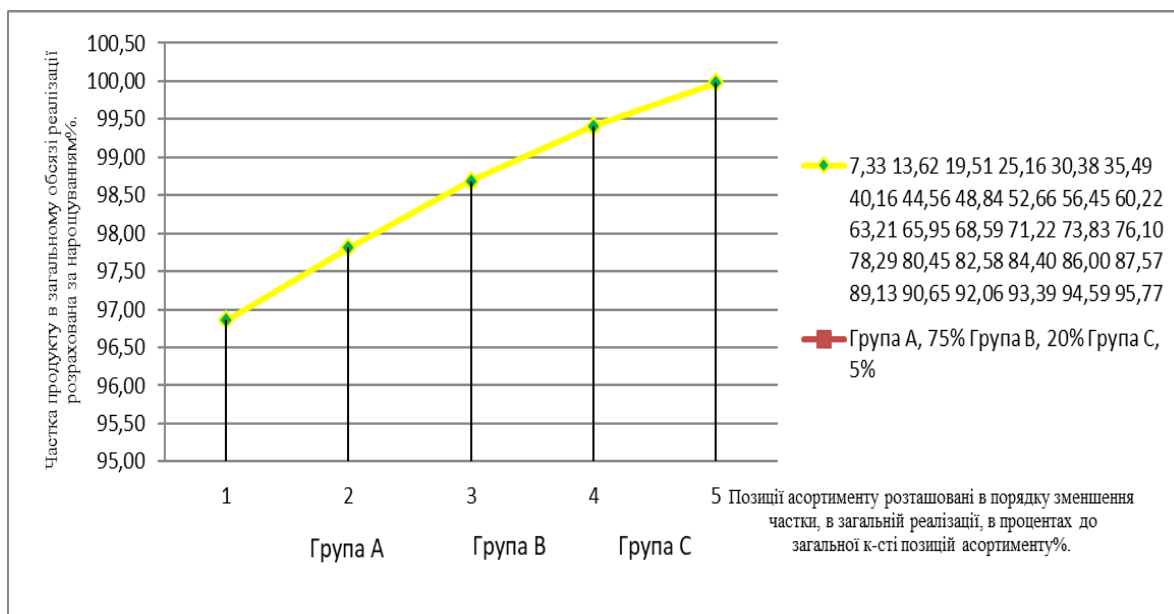


Рисунок 3.3 – Крива АВС-аналізу

Дані проведеного аналізу надали інформацію про внесок кожної групи асортименту в кінцевий результат діяльності оптової фірми, що надає можливість прийняти обґрунтоване логістичне рішення про перерозподіл коштів на управління.

За результатами проведеного ABC – аналізу можемо навести такі рекомендації.

Товари, як належать до груп А та В, забезпечують основний товарообіг підприємства. Тому необхідно, щоб вони постійно були у наявності. Загальноприйнятою є практика, коли по товарах групи А створюється надлишковий страховий запас, а, по товарам групи В – достатній.

Товари групи С становлять до 80% асортименту даної товарної групи. Для рекомендовано використовувати систему замовлень із постійною періодичністю замовлень та знизити страховий товарний запас.

Таким чином, використання ABC - аналізу дозволить досліджуваному підприємству

- підвищити ефективність системи управління товарними групами;
- збільшити питому вагу високоприбуткових товарів без порушення структури асортиментної політики;
- виявити ключові причини, що впливають на збільшення кількості товарів, які зберігаються на складі

Отже, ABC- аналіз дозволяє провести досить швидко, але водночас ефективну оцінку запасів на складі підприємства та обґрунтовано вирішувати питання управління запасами.

Систематичне порівняння теперішнього та попереднього ABC-індексу дозволяє побачити, на скільки позицій (вгору чи вниз) товарна група рухалася. Результатом такої структуризації є можливість побачити, які із товарів користуються більшою популярністю, а отже перебувають у стадії зростання за етапами життєвого циклу товару, а які – у фазі занепаду.

Застосування ABC-аналізу допомагає вирішувати завдання сегментування споживачів, дослідження попиту, а також вибору ефективних маркетингових інструментів, раціонального використання фінансових ресурсів компанії тощо.

Висновки до третього розділу

У другому розділі за результатами аналізу логістичної діяльності ТОВ ЕКФ «Власна справа» було визначено низку проблем, що знижують результативність її здійснення. В межах даної дипломної роботи ми зосередились на розробці рекомендацій за двома напрямками, які, на наш погляд, є пріоритетними, а саме: визначення резервів скорочення транспортних логістичних витрат та удосконалення управління товарною політикою з метою зменшення товарних запасів та пришвидшення обертання оборотних коштів підприємства.

Для вирішення завдання скорочення величини транспортних витрат нами було наведено рекомендації щодо оптимізації схеми транспортування продукції у ланцюгах поставки та розраховано оптимальну кількість транспортних засобів та їхніх видів з урахуванням відстані і транспортних тарифів на перевезення товарів. В ході проведених розрахунків було обрано оптимальний маршрут доставки продукції за окремими товарними групами з використанням якого є можливість скоротити транспортні витрати у відношенні до їхньої величини у 2020 році майже у двічі.

Задля удосконалення управління товарним асортиментом та скорочення товарних запасів на складах підприємства нами було рекомендовано здійснити аналіз наявних постачальників з використанням експертного методу зваженої бальної оцінки за критеріями, які є найбільш важливими для визначення доцільності подальшої співпраці.

Що стосується удосконалення управління товарними запасами, то нами було апробовано методику ABC-аналізу за результатами якого наведено рекомендації щодо оптимізації товарних позицій на основі їхнього реального внеску у обсязі реалізованої продукції.

ВИСНОВКИ

Здійснення підприємницької діяльності за сучасних умов доводить, що ефективно управління логістичними процесами здатне позитивно вплинути на результативність діяльності всієї організації, оскільки завдяки впровадженню логістичного управління можливо досягти суттєвого зниження витрат на транспортування, постачання та збут, а також отримати ефект від гармонізації логістичних відносин учасників логістичного ланцюга.

В першому розділі дипломної роботи нами було досліджено теоретико-методичні основи управління логістичною діяльністю підприємства. Розглянуто сутність та особливості логістичного управління підприємством. Доведено, що у сучасних умовах логістика відіграє велике значення для отримання конкурентних переваг та підвищення ефективності діяльності компаній.

Досягнення мети логістичної діяльності може бути забезпечене за допомогою реалізації логістичних стратегій. Основною метою логістичної стратегії підприємства є зниження рівня витрат та досягненні максимально можливого рівня задоволення потреб споживачів.

Важливе значення для системи управління підприємством має оцінка ефективності логістичної діяльності. Під час оцінки ефективності логістичної системи підприємства необхідно враховувати як показники, що характеризують в загальному логістичні процеси, так і показники, що віддзеркалюють роботу цієї системи. Ефективне функціонування логістичної системи організації дає можливість координувати та оптимізувати всі внутрішні бізнес-процеси підприємства з метою підвищення ефективності його діяльності та отримання додаткових конкурентних переваг.

У другому розділі дипломної роботи нами було проведено аналіз фінансово-господарської та логістичної діяльності ТОВ ЕКФ «Власна справа». Основним видом діяльності досліджуваного підприємства є оптова та роздрібна

торгівля будівельними та оздоблювальними матеріалами, а також виконання індивідуальних замовлень на постачання будівельних та оздоблювальних матеріалів. Проведений аналіз основних показників діяльності підприємства за останні три роки показав у загальному позитивні тенденції розвитку. Відбулося збільшення: чистого доходу від реалізації продукції, чистого прибутку, рентабельності діяльності, продуктивності праці та величини оплати праці, середньорічної вартості основних фондів тощо. Позитивним чинником також є скорочення витрат на 1 грн реалізованої продукції. Оцінка фінансової стійкості досліджуваного підприємства свідчить про те, що діяльність компанії є фінансово незалежною, стійкою та платоспроможною.

Результати аналізу логістичної діяльності підприємства свідчать про зростання обсягу та питомої ваги логістичних витрат у загальній величині витрат підприємства. Що стосується структури логістичних витрат, то найбільшу питому вагу займають витрати на транспортування та витрати на зберігання продукції. Також спостерігаємо зниження показників продуктивності діяльності логістичного персоналу ТОВ ЕКФ «Власна справа» та показників ефективності логістичної системи, зокрема уповільнення обертання оборотних запасів підприємства та рентабельності оптового каналу збуту продукції. Така ситуація свідчить про зниження ефективності логістичної системи, адже збільшення тривалості одного обороту уповільнює загальну оборотність оборотних запасів та можливість вивільнення оборотних коштів для подальшого розвитку діяльності.

Під час проведення SWOT-аналізу ТОВ ЕКФ «Власна справа» було визначено його сильні та слабкі сторони, а також загрози і можливості.

В проектно-рекомендаційному за результатами аналізу логістичної системи досліджуваного підприємства нами було визначено напрями удосконалення управління логістичними процесами підприємства. Розроблено рекомендації щодо оптимізації транспортних логістичних витрат. Для вирішення

завдання оптимізації величини транспортних витрат нами було обрано оптимальну схему транспортування продукції у ланцюгах поставки та розраховано оптимальну кількість транспортних засобів та їх видів з урахуванням відстані і транспортних тарифів на перевезення продукції. Наведені розрахунки показали можливість скорочення транспортних витрат у порівнянні із 2020 роком майже у 2 рази.

Ще однією проблемою здійснення логістичної діяльності ТОВ ЕКФ «Власна справа» є уповільнення обертання оборотних запасів та збільшення тривалості одного обороту. Це пов'язане із тим, що на підприємстві не проводиться системний аналіз постачальників продукції та товарного асортименту, що призводить до збільшення залишків та складах підприємства та зниження рентабельності у каналах розподілу. Для вирішення цієї задачі нами було запропоновано здійснювати аналіз наявних постачальників з використанням експертного методу зваженої бальної оцінки за критеріями, які є найбільш значущими для визначення доцільності подальшої співпраці.

Рекомендованим інструментом для оптимізації товарних запасів було запропоновано метод ABC – аналізу. Ознакою диференціації асортименту на групи А, В та С є частка річних продажів за окремою товарною позицією у загальному обсязі реалізації продукції. Метою ABC – аналізу – є здійснення перерозподілу коштів на управління товарними потоками залежно від їхнього внеску у обсязі реалізації. Практичну апробацію цього методу було здійснено для аналізу запасів по товарній групі – електротехнічні прилади. За результатами аналізу було зроблено висновок, що товари, які належать до груп А та В, забезпечують основний товарообіг підприємства. Тому необхідно, щоб вони постійно були у наявності. Для товарів групи С рекомендовано знизити страховий товарний запас.

Запропоновані рекомендації, на нашу думку, дозволять підвищити ефективність всієї діяльності підприємства та логістичної зокрема.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Вініченко І. І. Логістичний підхід в управлінні сільськогосподарськими підприємствами // І. І. Вініченко, М. В. Городко / Інвестиції: практика та досвід. - № 24. – 2016. - С. 11-15. Режим доступу: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/328/1/2.pdf>
2. І. М. Пальчик Логістичне управління підприємством – теоретико-методичний аспект // Ефективна економіка. - № 10. – 2014. / Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3442>
3. Авраменко О.В. Визначення показників ефективності логістичного управління на підприємстві// Науковий вісник Херсонського державного університету. - Випуск 25. Частина 1. – 2017. – С. 116-120. Режим доступу: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_25/1/27.pdf
4. Б. Паласюк. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи / Б.Паласюк // Галицький економічний вісник. — 2012. — №3(36). — С.166-170
5. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії: підручник. – 2-е вид., доповнене і перероблене / Є.В. Крикавський. – Львів: Інтелект-Захід, 2006. – 256с.
6. Ільченко Н.Б. Логістичні стратегії в торгівлі : монографія / Н.Б. Ільченко. – Київ : Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2016. – 432 с.
7. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент: навчальний посібник / Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ. - 2020. - 440 с.
8. Ковбаса О.М. Аспекти визначення ефективності логістичної діяльності підприємства // Ковбаса О.М., Холохоренко Д.С., Чалий Д.Р./ Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Випуск 3.- (20). 2019. – С.242-248. Режим доступу: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/20_2019/38.pdf

9. Городко М. В. Методичні підходи до оцінки ефективності управління логістичною системою молокопереробних підприємств // Інвестиції: практика та досвід. - 2019. - № 5. С. 63–67. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.5.63
10. Макаренко Н.О. оцінка ефективності функціонування логістичної системи аграрного підприємства // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. - Випуск 2 (07). - 2017. С. 99-104. Режим доступу: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Makarenko-N.O..pdf>
11. Глущенко Ю. Є. Особливості маркетингового управління асортиментом / Ю. Є. Глущенко, О. В. Шумкова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – Сер.» Міжнародні економічні відносини та світове господарство». – Ужгород : Ужгородський національний університет, 2019. – Вип. 24. - Ч.1. - С. 96-100
12. Крикавський Є. В. Логістика. Для економістів: підручник / Є. Крикавський. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2004. – 448 с.
13. Добрянська В. В., Сіренко О. В. Управління товарним асортиментом продукції лісогосподарських підприємств. Ефективна економіка. 2020. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7590>
14. Моделі і методи логістичного управління суб'єктами господарювання й економікою регіону: монографія / Р. Р. Ларіна, О. Г. Череп, І. Ю. Грішин, А. О. Ілаєва. – Сімферополь: ВД «АРІАЛ», 2011. – 234 с.
15. Малярець Л. М. Формалізація задач у контролінгу логістичної діяльності підприємства: монографія / Л. М. Малярець, Г. Л. Матвієнко-Біляєва. – Харків: Вид-во ХНЕУ, 2010. – 227 с.
16. Ткачова А. В. Управління логістичною діяльністю промислових підприємств: монографія / А. В. Ткачова, Т. О. Загорна. – Донецьк: Видавництво «Ноулідж», 2012. – 260 с.

17. Пономаренко В.С. Логістичний менеджмент : [підручник] / В.С. Пономаренко, К.М. Таньков, Т.І. Лепейко ; за ред. д-ра екон. наук проф. В.С. Пономаренка. – Х. : ІНЖЕК, 2010. – 482 с.
18. Денисенко М.П. Організація та проектування логістичних систем : [підручник] / За ред. М.П. Денисенко, П.Р. Левковець, Л.І. Михайлова . – К. : ЦУЛ, 2010 . – 336 с.
19. Бутов А. М. Формування ефективної системи управління логістикою на підприємстві [Електронний ресурс] / А. М. Бутов // Інноваційна економіка. – 2014. – № 6. – С. 211–216. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2014_6_39
20. Нижник І. В. Логістика в менеджменті промислових підприємств: теорія та практика застосування [Електронний ресурс] / І. В. Нижник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 5(1). – С. 31–34. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_5\(1\)_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_5(1)_8)
21. Організація та проектування логістичних систем : підручник / за заг. ред. проф. М.П. Денисенко, проф. П.Л. Левковця, проф. Л.І. Михайлової. Київ: ЦУЛ, 2010. 336 с.
22. Міщук І.П. Оцінювання ефективності системи логістики підприємства торгівлі. Механізм регулювання економіки, 2012. № 4. С. 102–109.
23. Чернописька Н.В. Методичні підходи до оцінювання логістичної діяльності підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика». 2008. № 623. С. 265–261.
24. Регіональні логістичні системи: теорія та практика : монографія / Л.Л. Ковальська та ін. Луцьк : ЛНТУ, 2011. 264 с.
25. Крикавський Є.В. Логістичні системи [Текст] : навч. посіб. для студ. екон. спец. / Є.В. Крикавський, Н.В. Чернописька ; Нац. ун-т «Львівська політехніка». – Л. : Львівська політехніка, 2009. – 264 с.

26. Ларіна Р.Р. Управління логістичними системами [текст] : конспект лекцій / Р.Р. Ларіна, Я.О. Тішкіна. – Донецьк : ДонДУУ, 2010. – 127 с.
27. Ланкова Ю.В. Фінансові потоки в логістичній діяльності підприємства / Ю.В. Ланкова // Наук. вісн.: Фінанси, банки, інвестиції. – 2011. – № 2. – С. 25–27.
28. Мостова А.Д. Логістичний вибір постачальника товарів та послуг сільськогосподарського підприємства у рослинництві / А.Д. Мостова // Економічний простір : зб. наук. пр., 2010. – № 39. – С. 251–264.
29. Герасимова Л.М. Етапи в логістичному менеджменті [Електронний ресурс] / Л.М. Герасимова. – Режим доступу : <http://xreferat.ru/60/1284-1-material-niiy-pot-kiyogo-harakteristiki.html>
30. Кочубей Д.В. Оцінка ефективності функціонування логістичних систем торговельних підприємств / Д.В. Кочубей // Вісн. Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. – 2009. – № 4. – С. 59–66.
31. Євдокимов А.В. Логістичні стратегії та логістичні процеси на торговельних підприємствах / А.В. Євдокимов, Ю.В. Чорток, А.О. Родимченко // Сталий розвиток економіки : Всеукр. наук.-вироб. журн. / ПВНЗ «Університет економіки і підприємництва» ПП «Інститут економіки і технологій підприємництва». – 2012. – Вип. 1 (11). – С. 246–249.
32. Гаврилюк Н.М. Теоретичні аспекти логістичного управління підприємством на основі контролінгу / Н.М. Гаврилюк [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.pu.if.ua/depart/Finances/resource/file/Збірник/2015-1/6.pdf>