

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

«На правах рукопису»
УДК 005.936.3

До захисту допущено:
Завідувач кафедри
_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА
« 27 » _____ грудня _____ 2023 р.

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

**на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою
«Логістика»
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Бенчмаркінг як інструмент управління ланцюгами
поставок підприємства»**

Виконала:

студентка 2-го курсу, групи УЛ-21мп
ПІШЕНИШНА Катерина Миколаївна _____

Науковий керівник:

доцент кафедри менеджменту підприємств,
к.е.н., доц. ПІЧУГІНА Марина Анатоліївна _____

Рецензент:

професор кафедри промислового маркетингу,
к.е.н., проф. ЗОЗУЛЬОВ Олександр Вікторович _____

*Засвідчую, що у цій магістерській дисертації немає
запозичень з праць інших авторів без відповідних
посилань*

Студентка _____

Київ – 2024 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Логістика»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ **Вікторія ДЕРГАЧОВА**

« 10 » листопада 2023 р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студентці

ПШЕНИШНІЙ КАТЕРИНІ МИКОЛАЇВНІ

1. Тема дисертації «Бенчмаркінг як інструмент управління ланцюгами поставок підприємства»,

науковий керівник дисертації Пічугіна Марина Анатоліївна, к.е.н., доц.,
затверджені наказом по університету від 09.11.2023 року № 5212-с.

2. Строк подання студентом дисертації 22 грудня 2023 року.

3. Об'єкт дослідження: процес управління ланцюгами поставок на підприємстві.

4. Предмет дослідження: теоретико-методичні засади та практичні рекомендації використання бенчмаркінгу для вдосконалення управління ланцюгами поставок на підприємстві

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- дослідити сутність бенчмаркінгу та визначити його роль у логістиці;
- вивчити особливості та підходи до управління ланцюгами поставок на сучасних підприємствах;
- дослідити методологію впровадження бенчмаркінгових програм в управлінні ланцюгами постачання компаній;

б) дослідницько-аналітична частина:

- охарактеризувати діяльність ТОВ «Церсаніт Інвест», проаналізувати його фінансово-економічний стан та місце на ринку санітарно-технічної продукції;
- провести діагностику та оцінку ефективності логістичної діяльності підприємства;
- здійснити порівняльний аналіз системи управління ланцюгами постачання ТОВ «Церсаніт Інвест» з основними конкурентами на ринку санітарно-технічної продукції;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- визначити основні проблеми і розробити пропозиції підвищення ефективності управління ланцюгами поставок підприємства;
- сформулювати проєкт створення та розвитку власних логістичних центрів ТОВ "Церсаніт Інвест";
- здійснити економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованого проєкту, оцінити та спрогнозувати наслідки його впровадження на підприємстві.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) предмети вивчення бенчмаркінгу в логістиці;
- 2) складові концепції управління ланцюгами поставок;
- 3) базова схема ланцюга поставок;
- 4) основні етапи бенчмаркінгу управління ланцюгами поставок;
- 5) кількість компаній на ринку сантехніки та керамічної плитки в Україні у 2023 р.;
- 6) організаційна структура ТОВ «Церсаніт Інвест»;
- 7) темпи зростання фінансових показників ТОВ «Церсаніт Інвест» за 2018-2022 рр.;
- 8) географія експорту підприємства;
- 9) географія імпорту підприємства;
- 10) дохід від експорту ТОВ «Церсаніт Інвест» 2016-2022 рр.;
- 11) послідовність процесів логістичної діяльності на ТОВ «Церсаніт Інвест»;
- 12) місце розташування заводу компанії;
- 13) результати ефективності застосування системи «5S» на підприємстві;
- 14) процес завантаження сировини ТОВ «Церсаніт Інвест»;
- 15) ділянка палетування підприємства;
- 16) зберігання продукції польсько-української компанії;
- 17) рівень запасів ТОВ «Церсаніт Інвест» за 2019-2022 рр.;
- 18) точки продажу продукції компанії в Україні;
- 19) організаційна структура департаменту логістики ТОВ «Церсаніт Інвест»;
- 20) частка логістичних витрат за статтями у 2022 році;
- 21) структура ринку керамічної плитки в Україні у 2022 р.;
- 22) структура ринку виробництва сантехніки в Україні за 2022 р.;
- 23) загальна схема ланцюжка поставок продукції ТОВ «Церсаніт Інвест» до ТОВ «Епіцентр К»;
- 24) напрямки удосконалення складської і розподільчої логістики компанії;
- 25) стратегія формування союзу для ТОВ «Церсаніт Інвест»

- 26) переваги створення мережі невеликих логістичних центрів для ТОВ «Церсаніт Інвест»;
- 27) основні напрямки вдосконалення управління ланцюгами поставок ТОВ «Церсаніт Інвест»;
- 28) дорожня карта впровадження проєкту по створенню невеликих логістичних центрів ТОВ «Церсаніт Інвест»;
- 29) карта зон обслуговування споживачів невеликими логістичними центрами.

7. *Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:*

- 1) Стаття «Використання бенчмаркінгу як стратегічного інструменту управління ланцюгами поставок» у електронний журнал з економічних наук «Економіка та суспільство» (*фахове видання*);
- 2) Тези «Напрямки підвищення ефективності управління матеріальними потоками на підприємстві», участь у IV Міжнародній науково-практичній конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи», м. Київ, 20 квітня 2023 р.

8. *Дата видачі завдання:* 31 березня 2023 року.

9. Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Строки виконання етапів магістерської дисертації	Примітка
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних і періодичних джерел з обраної тематики	01.04.2023-30.04.2023	
2.	Розгляд теоретичних основ обраної теми дослідження та надання на перевірку першого розділу	01.05.2023-31.05.2023	
3.	Надання характеристики господарської діяльності підприємства, проведення фінансово-економічного аналізу його діяльності	01.09.2023-15.09.2023	
4.	Аналіз показників логістичної діяльності підприємства	16.09.2023-02.10.2023	
5.	Проведення порівняльного аналізу системи управління ланцюгами поставок підприємства і його конкурентів на ринку сантехнічної продукції. Визначення проблем підприємства у стратегічному управлінні ланцюгами постачання. Підготовка та надання на перевірку другого розділу роботи	03.10.2023-26.10.2023	
6.	Розроблення проекту удосконалення управління ланцюгами поставок на підприємстві на основі кращих практик на ринку. Розрахунок вартості реалізації стратегії.	27.10.2022-17.11.2022	
7.	Обґрунтування розроблених практичних рекомендацій, обрахунок ефективності запропонованого проекту. Надання на перевірку третього розділу роботи	18.11.2023-03.12.2023	
8.	Оформлення магістерської дисертації на здобуття ступеня магістра	04.12.2022-08.12.2023	

Студент

Катерина ПШЕНИШНА

Науковий керівник

Марина ПІЧУГІНА

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація Пшенишної Катерини Миколаївни на тему: «Бенчмаркінг як інструмент управління ланцюгами поставок підприємства» зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Логістика», НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2023 р., Київ. Роль автора полягає в розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення логістичної діяльності підприємства за рахунок впровадження кращих практик у галузі.

Дана магістерська дисертація виконана в обсязі 130 сторінок та містить 34 таблиці, 29 рисунків та 1 додаток. Перелік використаних джерел нараховує 67 найменувань.

Актуальність обраної теми застосування бенчмаркінгу в управлінні логістикою зумовлена постійною необхідністю пошуку дієвих механізмів підвищення гнучкості та продуктивності ланцюгів постачання підприємств у сучасних умовах динамічних ринкових змін, жорсткої конкуренції і зростаючих вимог споживачів. Саме завдяки систематичному проведенню порівняльного аналізу керівники з логістики здатні комплексно оцінювати ефективність управління ланцюгами поставок, виявляти недоліки та "вузькі місця" у логістиці, а також адаптувати провідні галузеві рішення у діяльність організації для оптимізації власних бізнес-процесів. У кінцевому підсумку такі дії призводять до загального підвищення конкурентоспроможності та прибутковості компанії на ринку.

Метою магістерської дисертації є розгляд теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо використання бенчмаркінгу як інструменту для удосконалення системи управління ланцюгами поставок компанії.

Об'єктом дослідження виступає система управління ланцюгами постачання ТОВ «Церсаніт Інвест». **Предмет дослідження** – це сукупність теоретичних положень та методичних рекомендацій проведення бенчмаркінгу для оптимізації і підвищення ефективності процесів управління ланцюгами поставок на підприємстві.

Під час наукового дослідження та розробки пропозицій з удосконалення управління ланцюгами поставок на ТОВ «Церсаніт Інвест» було використано як загальнонаукові, так і специфічні **методи дослідження**. Серед яких: узагальнення,

класифікація, метод графічного аналізу, індукція, фінансово-економічний аналіз, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, метод стандартизації даних варіаційним розмахом, метод експертного оцінювання та причинно-наслідковий аналіз.

Наукова новизна даної роботи полягає у тому, що завдяки комплексному дослідженню було розвинуто теоретичні положення щодо сутності та ролі бенчмаркінгу як інструменту оптимізації логістики підприємства в сучасних умовах. Окрім цього, були запропоновані практичні рекомендації щодо удосконалення управління ланцюгами поставок підприємства, шляхом адаптації провідного досвіду еталонних компаній в галузі з метою підвищення його конкурентоспроможності.

Практичне значення одержаних результатів: завдяки проведеному порівняльному аналізу системи управління ланцюгами поставок ТОВ «Церсаніт Інвест» було розроблено проєкт по відкриттю мережі невеликих логістичних центрів компанії на території України. В основу пропозиції лягли кращі практики, що були виявленими під час SWOT-аналізу логістичної діяльності обраного підприємства та його ключових конкурентів. Фінансовий аналіз запропонованого заходу підтверджує ефективність його впровадження на підприємстві. Даний проєкт сприятиме зростання прибутковості на 25 %, згідно реалістичного сценарію.

Апробація результатів роботи:

1) Пшенишна К. М., Пічугіна М. А. Напрямки підвищення ефективності управління матеріальними потоками на підприємстві. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: збір. тез доп. Міжнар. науково-практ. конф. Київ, 2023.

2) Пшенишна К. М., Пічугіна М. А. Використання бенчмаркінгу як стратегічного інструменту управління ланцюгами поставок. «Економіка та суспільство»: електронний журнал.

3) Пшенишна К. М. Концепція створення та розвитку логістичних центрів в Україні в умовах реалій російсько-української війни: конкурсна студентська робота. Всеукраїнський конкурс студентських проєктів «Українська повоєнна логістика очима студентів». II місце. Київ, 2023.

Ключові слова: логістика, логістична діяльність, менеджмент, управління ланцюгами поставок, конкурентоспроможність, підвищення ефективності

ABSTRACT

Master's thesis was written by Kateryna Pshenyshna on "Benchmarking as a tool for managing enterprise supply chains" in the specialty 073 "Management", educational and professional program "Logistics", Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, 2023, Kyiv. The role of the author is to develop practical recommendations for improving the logistics activities of the enterprise through the introduction of best practices in the industry.

This master's thesis is made in the amount of 130 pages and contains 34 tables, 29 figures and 1 extra. The list of used sources counts 67 titles.

The relevance of the chosen topic of benchmarking in logistics management is due to the constant necessity to find effective mechanisms to increase the flexibility and productivity of supply chains in the current conditions of dynamic market changes, fierce competition and growing consumer demands. Thanks to the systematic benchmarking, logistics managers are able to comprehensively assess the effectiveness of supply chain management, identify gaps and bottlenecks in logistics, and adapt industry-leading solutions to the organization's activities to optimize their own business processes. In the end, such actions lead to an overall increase in the company's competitiveness and profitability in the market.

The purpose of the master's thesis is to consider the theoretical and methodological bases and develop practical recommendations for using benchmarking as a tool for improving the company's supply chain management system.

The object of the research is the supply chain management system of Cersanit Invest LLC. **The subject of the research** is a set of theoretical principles and methodological recommendations for benchmarking to optimize and improve the efficiency of supply chain management processes at a domestic enterprise.

During the research and development of proposals for improving supply chain management at Cersanit Invest LLC, both general scientific and special **research methods were used**. These include: generalization, classification, graphical analysis, induction, financial and economic analysis, analysis of relative indicators, comparative analysis, analogy, SWOT analysis, method of standardization of data by variational scope, expert

evaluation, and cause-and-effect analysis.

The scientific novelty of this work lies in the fact that the theoretical provisions on the essence and role of benchmarking as a tool for optimizing enterprise logistics in modern conditions have been developed through such a comprehensive investigation. In addition, the author proposed practical recommendations for improving the supply chain management of an enterprise by adapting the best practices of benchmark companies in the industry in order to increase the competitiveness of the enterprise under research.

Practical significance of the results: thanks to a comparative analysis of the supply chain management system of Cersanit Invest LLC, the author developed a project to open a network of small logistics centers of the company in Ukraine. The proposal was based on the best practices identified during the SWOT analysis of the logistics activities of the selected company and its key competitors. The financial analysis of the proposed measure confirms the effectiveness of its implementation at the enterprise. This project will increase the profitability of the company under research by 25%, according to a realistic forecast.

Approbation of work results:

1) K. M. Pshenyshna, M. A. Pichugina. Directions for improving the efficiency of material flows management at the enterprise. Business, innovations, management: problems and prospects: a collection of abstracts. International scientific and practical conference. Kyiv, 2023.

2) K. M. Pshenyshna, M. A. Pichugina. Using benchmarking as a strategic tool for supply chain management. "Economy and Society": electronic journal.

3) K. M. Pshenyshna. The concept of creation and development of logistics centers in Ukraine in the conditions of realities of the Russian-Ukrainian war: competitive student work. All-Ukrainian competition of student projects "Ukrainian post-war logistics through the eyes of students." II place. Kyiv, 2023.

Keywords: logistics, logistics activities, management, supply chain management, competitiveness, efficiency improvement.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	11
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ БЕНЧМАРКІНГУ В УПРАВЛІННІ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК НА ПІДПРИЄМСТВАХ.....	14
1.1. Сутність бенчмаркінгу та його значення у логістиці.....	14
1.2. Особливості управління ланцюгами постачання на сучасному підприємстві	24
1.3. Методологія застосування бенчмаркінгу в управлінні ланцюгами поставок	33
Висновки до розділу 1	41
РОЗДІЛ 2 БЕНЧМАРКІНГОВИЙ АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАВОК ТОВ «ЦЕРСАНІТ ІНВЕСТ»	42
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства на ринку будівельних матеріалів	42
2.2. Діагностика поточного рівня ефективності логістичної діяльності ТОВ «Церсаніт Інвест».....	53
2.3. Порівняльний аналіз системи управління ланцюгів поставок підприємства	70
Висновки до розділу 2	89
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ ТОВ «ЦЕРСАНІТ ІНВЕСТ».....	91
3.1. Розробка пропозицій вдосконалення системи управління ланцюгами поставок на ТОВ «Церсаніт Інвест»	91
3.2. Запровадження проєкту створення і розвитку логістичних центрів ТОВ «Церсаніт Інвест».....	101
3.3. Економічне обґрунтування доцільності впровадження заходів	116
Висновки до розділу 3	128
ВИСНОВКИ	129
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	133
ДОДАТКИ	139

ВСТУП

Сьогодні одним з ключових факторів успіху для будь-якого підприємства є ефективне управління ланцюгами поставок. Однак в умовах жорсткої конкуренції та високої непередбачуваності змін, виконання даного завдання є надзвичайно складним і вимагає постійного контролю продуктивності усіх бізнес-процесів, визначенню слабких місць та впровадженню кращих рішень задля їх удосконалення. У такому контексті бенчмаркінг виступає як стратегічно важливий інструмент, що дозволяє чесно оцінити і порівняти власні практики з провідними у галузі, зрозуміти недоліки та виявити нові можливості для розвитку бізнесу. За його допомогою сучасні компанії здатні значно підвищити ефективність своєї діяльності, скоротити витрати, оптимізувати роботу ключових ланок ланцюгів, а також збільшити власну прибутковість і конкурентоспроможність, створивши кращий сервіс на ринку.

Вивченням важливості використання бенчмаркінгу в управлінні бізнес-процесами підприємства займалася велика кількість вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких: Т. Бенделл, А. Бйорн, В. Буркер, Дорощук Г.А., Квятко Т.М., Грещак М.Г., Березін В.С., Дубовик О.А., Дробиш І.І тощо. Окрім цього, його роль у практичній діяльності була висвітлена у працях таких провідних спеціалістів з управління якістю, як: Е. Демінг, К. Ісікава, А. Фейгенбаум, Дж. Джуран, Ф. Кросбі, Т. Тагуті та У. Шухарт. Кожен з авторів зробив свій вклад у розвиток цієї теми, однак відсутність системного розгляду можливостей застосування бенчмаркінгу в конкретних функціональних сферах, а особливо в управлінні ланцюгами постачання, зумовило необхідність проведення даного комплексного дослідження.

З огляду на зазначене, метою магістерської роботи є вивчення теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо використання бенчмаркінгу як інструменту для удосконалення системи управління ланцюгами поставок компаній.

Основними завданнями, які потребують вирішення в ході виконання дослідження, є:

- 1) поглиблений розгляд теоретичних засад застосування бенчмаркінгу в менеджменті підприємств та його ролі у розвитку логістики.

- 2) вивчення методології впровадження бенчмаркінгових програм в управлінні ланцюгами постачання сучасних компаній.
- 3) ознайомлення зі специфікою діяльності обраної бази дослідження, проведення аналізу фінансово-економічного стану компанії і її ринкової потужності.
- 4) здійснення бенчмаркінгового аналізу ефективності логістичних процесів досліджуваного підприємства та його ключових конкурентів.
- 5) визначення основних проблем та напрямків удосконалення управління ланцюгами поставок підприємства-бази дослідження.
- 6) розробка проєкту підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства на основі кращих практик в галузі.
- 7) економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованого рішення.

Об'єктом дослідження виступає система управління ланцюгами поставок на підприємстві. Предметом дослідження – сукупність теоретичних положень та методичних рекомендацій проведення бенчмаркінгу для оптимізації і підвищення ефективності процесів управління ланцюгами постачання у сучасній компанії.

Базою магістерського дослідження було обрано ТОВ «Церсаніт Інвест».

До методів дослідження, що використовувалися в даній роботі, відносяться: узагальнення, класифікація, індукція, аналогія, метод графічного аналізу, фінансово-економічний аналіз, аналіз відносних показників, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, метод стандартизації даних варіаційним розмахом, метод експертного оцінювання та причинно-наслідковий аналіз.

Наукова новизна даної роботи полягає у тому, що завдяки комплексному дослідженню було розвинуто теоретичні положення щодо сутності та ролі бенчмаркінгу як інструменту оптимізації логістики підприємства в сучасних умовах. Окрім цього, були запропоновані практичні рекомендації щодо удосконалення управління ланцюгами поставок підприємства, шляхом адаптації провідного досвіду еталонних компаній в галузі з метою підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що обґрунтовані в магістерській дисертації теоретичні положення доведено до рівня практичних рекомендацій, які можуть бути задіяні в діяльності компанії-базис дослідження.

Завдяки проведеному порівняльному аналізу системи управління ланцюгами поставок ТОВ «Церсаніт Інвест» було розроблено проєкт по відкриттю мережі невеликих логістичних центрів компанії на території України. В основу пропозиції лягли кращі практики, що були виявленими під час SWOT-аналізу логістичної діяльності обраного підприємства та його ключових конкурентів. Фінансовий аналіз запропонованого заходу підтверджує ефективність його впровадження на підприємстві. Даний проєкт сприятиме зростання прибутковості досліджуваної компанії на 25 %, згідно реалістичного сценарію.

Апробація результатів роботи та публікації:

1) Пшенишна К. М., Пічугіна М. А. Напрямки підвищення ефективності управління матеріальними потоками на підприємстві. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: збір. тез доп. Міжнар. науково-практ. конф. Київ, 2023.

2) Пшенишна К. М., Пічугіна М. А. Використання бенчмаркінгу як стратегічного інструменту управління ланцюгами поставок. «Економіка та суспільство»: електронний журнал. Випуск 57, 2023.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ БЕНЧМАРКІНГУ В УПРАВЛІННІ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК НА ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Сутність бенчмаркінгу та його значення у логістиці

Сьогодні усім відомо, що сучасний світ вже давно перетворився на поле постійної конкурентної боротьби, де кожен, свідомо чи ні, приймає безпосередню участь. Конкуренція присутня скрізь, і є для всіх нас чи не найсильнішим рушієм до розвитку та вдосконалення. Саме вона тримає будь-кого «у тонусі» та змушує уважно спостерігати, аналізувати, швидко вчитися, приймати важливі рішення, шукати нові підходи і методи, та, врешті-решт, діяти. Усе це яскраво відображено у сучасному бізнес-середовищі, де кожне підприємство постійно слідкує за опонентами, досліджує нові тенденції, переймає кращі практики до роботи і бореться за власне місце на ринку, застосовуючи різні стратегії та інструменти досягнення цілей. Проте лише справжнім лідерам вдається правильно використати усю отриману інформацію, поєднати перевірені ідеї з новими, перетворити слабкі місця на сильні та вийти на новий рівень, залишивши всіх інших далеко позаду.

У даних умовах бенчмаркінг виступає як універсальний інструмент для побудови високоефективного та успішного підприємства, а також однією з головних стратегічних ініціатив у бізнесі. Як один із найпоширеніших та доступніших методів, він знаходить своє застосування у різноманітних сферах діяльності: виробництво, збут, маркетинг, управління персоналом, фінанси, інновації і т. д. Проте все більшого значення бенчмаркінг набуває у розвитку логістики підприємства, що спрямоване на покращення ефективності логістичних процесів та забезпечення оптимального управління ланцюгами поставок, особливо у час високої непередбачуваності [1].

Внаслідок глобалізації, стрімкого розвитку технологій, появи нових перешкод і зростаючого конкурентного тиску, кожна компанія у будь-якій галузі змушена

постійно здійснювати пошук оптимальних методів підвищення ефективності та результативності своєї діяльності. У такому контексті бенчмаркінг відіграє надзвичайно важливу роль, так як дозволяє підприємствам визначити власні позиції на ринку, оцінити та порівняти стратегії ведення діяльності, логістику, окремі бізнес-процеси, продукт або послугу з лідерами в ніші. І тільки після проведеного аналізу вони можуть отримати відповіді: чого саме їм не вистачає та як наздогнати і, навіть, перегнати конкурентів.

Сьогодні визначним фактором для ефективного функціонування українських підприємств в умовах становлення ринкової економіки в Україні є постійний пошук шляхів та засобів підвищення конкурентоспроможності і прибутковості організацій, а також оцінювання результатів їх діяльності задля вдосконалення та збільшення рівня продуктивності. У цьому випадку бенчмаркінг дозволяє підприємствам вивчати передовий досвід інших організацій, запозичати кращі практики, запроваджувати найбільш ефективні методи та форми організації праці, які сприяють покращенню роботи підприємства в цілому [1, 2]. Опираючись на перевірений практикою досвід, підприємці мають можливість знизити рівень ризику, зберегти ресурси і час, а також уникнути багатьох помилок, які потенційно могли б нашкодити їх компанії. Такі переваги є дуже цінними в наш час, особливо для тих вітчизняних підприємств, які в останні роки активно намагаються побудувати стійкий та конкурентоздатний бізнес.

Звичайно, батьківщиною бенчмаркінгу вважається США, проте висока ефективність від його використання найяскравіше відображається у досвіді японських компаній. Вони детально вивчали європейський та американський досвіди, досліджували закордонні товари і послуги, тим самим виявляючи їх сильні та слабкі сторони. При цьому японці не просто ідеально копіювали досягнення інших, а ще вдосконалювали характеристики товарів, змінювали бізнес-процеси, вибудовували кращу логістичну систему, застосовували технології та ноу-хау з однієї галузі в іншій. Такі дії посприяли скороченню витрат у виробництві, оптимізації процесів, підвищенні якості продукції, збільшенню прибутковості та популярності довговічної японської продукції. Це стало основою їх успіху та

початком економічного процвітання Японії. Після цього практика широкого використання бенчмаркінгових програм дійшла до компаній американських, західноєвропейських і скандинавських країн [1].

На жаль, проведення бенчмаркінгу є більш поширеним у міжнародній практиці менеджменту підприємств, аніж в Україні. Наразі визначається, що українські компанії здійснюють даний процес досить поверхнево та більш інтуїтивно [1, 2]. До того ж, для логістичної діяльності бенчмаркінг являється дещо новим і незвіданим напрямком удосконалення роботи. Тому існує велика необхідність у ретельному теоретичному вивченні цієї теми, обґрунтуванні важливості застосування концепції бенчмаркінгу вітчизняними підприємствами та правильному використанні його результатів з метою покращення ведення діяльності організацій, збільшення ефективності їх логістики і здобуття ними нових конкурентних переваг.

У сучасній науковій думці вчені сходяться на важливості застосування бенчмаркінгу як інструменту розвитку та управління бізнес-процесами підприємства, що впливають на його загальну ефективність. Вивченням даної теми займалися такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як: Грещак М.Г., Березін В.С., Дубовик О., Дробиш І.І., Бенделл Т., Бйорн А., Буркер В., Дорошук Г.А., Квятко Т.М., Прищепа В.А., Меренюк Т.В., Штейн О.В. і т.д. Окрім цього, дослідження ролі бенчмаркінгу в практичній діяльності підприємств було відображено у працях провідних спеціалістів з управління якістю: Е. Демінга, К. Ісікави, А. Фейгенбаума, Дж. Джурана, Ф. Кросбі, Т. Тагуті, У. Шухарта тощо. Кожен із них зробив свій внесок у висвітлення теми застосування бенчмаркінгу як методу удосконалення бізнесу, науково обґрунтувавши його цінність [1].

Передусім доцільно розібратися що таке бенчмаркінг і розглянути різноманітні підходи до його сутності. Адже саме поняття «бенчмаркінг» має достатньо велику кількість визначень від різних авторів та науковців, проте усі вони мають деяку різницю у розумінні цього процесу. До прикладу, для одних авторів бенчмаркінг виступає як «втілення еволюційного розвитку концепції конкурентоспроможності», інші ж вважають його програмою поліпшення якості

для будь-чого, а деякі зараховують цю методику до незвичного елементу японської бізнес-практики. Іноді, навіть, може здатися, що мова йде про промислове шпигунство, проте насправді все відбувається в межах етики ведення бізнесу та не порушує правила чесної конкуренції [1].

На думку автора цієї роботи, така розбіжність у визначеннях науковців лише підкреслює багатогранність даного методу і доводить, що його необхідно розглядати комплексно. Тому для повного розуміння сутності цього поняття доцільно проаналізувати основні трактування бенчмаркінгу, які найчастіше зустрічаються у бізнес-середовищі (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «бенчмаркінг»

Автор або джерело визначення	Опис визначення
Д. Кернз	Бенчмаркінг – це постійний процес вивчення та оцінки продукту, послуги чи виробничого досвіду найсерйозніших конкурентів або інших підприємств, що є лідерами у своїх галузях.
Р. Кемп	Бенчмаркінг – це безперервний пошук рішень, які базуються на кращих методах і процесах всієї індустрії (best practices), що дають підприємству можливість найвищих досягнень.
Р. Райдер	Бенчмаркінг – це процес виявлення, розуміння і адаптації наявних прикладів ефективного функціонування компанії з метою поліпшення власної роботи.
Березін В. С.	Бенчмаркінгом є порівняльний аналіз підсумків роботи компанії з результатами більш успішних конкурентів або ефективно працюючих підприємств інших галузей.
Р. Домеліо	Бенчмаркінг – це мистецтво виявлення того, що інші компанії роблять краще, і вивчення, вдосконалення і застосування для власних потреб методів роботи, які приносять кращий результат.
Дорошук Г. А.	Адаптація досвіду ефективного функціонування підприємств для покращення власної роботи називається бенчмаркінгом.
Б. Андерсен	Бенчмаркінг – це постійне вимірювання і порівняння окремо взятого бізнес-процесу з еталонним процесом провідної організації для збору інформації, яка допоможе даному підприємству визначити мету свого вдосконалення і провести заходи щодо поліпшення роботи.
International Benchmarking Clearing House (США)	Бенчмаркінг – це безперервний систематизований процес зіставлення бізнес-процесів компанії з бізнес-процесами світових лідерів.
Словник Вебстера	Бенчмаркінг – це стандарт, за допомогою якого що-небудь може бути обміряне або оцінене.
Компанія YouControl	Бенчмаркінг – це процес поліпшення продуктивності через постійну ідентифікацію, аналіз і прийняття у компанії найкращих бізнес-практик, які довели свою ефективність – в інших підрозділах компанії, у конкурентів або взагалі в інших сферах.

Джерело: складено автором на основі [2, 3, 4, 5, 6]

Отже, аналізуючи ці трактування, можемо звести всю інформацію до одного загального терміну, де бенчмаркінгом є мистецтво та практика постійного процесу пошуку, виявлення, вивчення, вдосконалення і використання для власних потреб найкращих із усіх відомих підходів та методів ведення бізнесу. В його основі покладена ідея порівняння ефективності роботи одного суб'єкта господарювання з показниками як найближчих підприємств-конкурентів, так і провідних компаній інших галузей [1].

Необхідність використання даного інструменту аргументується простою істиною: ніхто у світі ще не знайшов ідеальної схеми ведення бізнесу та досягнення усіх цілей. Внаслідок цього підприємці спостерігають, порівнюють себе з іншими і запозичують до своєї діяльності найкраще, водночас не витрачаючи дорогоцінний час і сили на виведення того, що вже давно існує у світі. Таким чином, основна суть бенчмаркінгу вибудовується на принципі, що іноді краще використати знання та набутий досвід інших, аніж тратити власний час і кошти на пошук свого найкращого функціонального рішення, яке малоймовірно, що дійсно буде успішним. Цей процес можна коротко пояснити як: наслідування, обмін досвідом і залучення практик інших підприємств.

Загалом, застосування бенчмаркінгу проявляється у трьох ключових діях:

- 1) безперервності пошуку достовірних рішень, які вже випробувані та позитивно впливають на діяльність найуспішніших конкурентів або ефективно працюючих компаній інших галузей;
- 2) розумному наслідуванню передових практик та методів, що передбачає детальне вивчення, розуміння процесів, усвідомлення їх необхідності для підприємства та впливу на кінцевий результат або продукт;
- 3) внесенні своїх корективів і адаптації отриманого досвіду до організації діяльності підприємства задля збільшення його ефективності, продуктивності, конкурентоспроможності та, безсумнівно, прибутковості.

Однак після отримання хороших результатів керівникам компанії не варто закінчувати свої бенчмаркінгові дослідження, адже це не є окремим одноразовим заходом. Бенчмаркінг уособлює собою стратегію послідовного поліпшення і

безперервного управління змінами [3]. Ця концепція вимагає певної системності, тому, запровадивши цю практику одного разу, підприємству необхідно продовжувати порівнювати свою діяльність з «еталоном», якщо воно справді прагне до постійного вдосконалення і розвитку. Потрібно завжди тримати руку на пульсі, особливо в сьогоденних умовах невизначеності та високої конкуренції.

Насамперед бенчмаркінг – це дієвий метод управління ефективністю та результативністю різних сфер діяльності (виробничої, логістичної, збутової, фінансової, кадрової політики тощо). Він може бути використаним до:

- | | |
|--------------------------|-------------------------------------|
| – Товарів; | – Незавершеного виробництва; |
| – Послуг; | – Логістичної системи; |
| – Стратегій; | – Ланцюгів поставок; |
| – Фінансових показників; | – Рівня запасів; |
| – Людського капіталу; | – Кількості відходів; |
| – Операційних процесів; | – Комунікації з клієнтами тощо [7]. |

При цьому зробити вибір щодо об'єкту дослідження можуть тільки працівники підприємства. Це рішення визначається не тільки тими областями, які здаються компанії життєво необхідними, але і поточними вимогами ринку [7].

У наш час для всіх компаній будь-якого масштабу та галузі найсильнішою конкурентною перевагою у боротьбі за покупця повинна стати ефективна логістика. Безумовно, для цього вона потребує детального аналізу, підготовки та організації логістичної діяльності з врахуванням усіх оптимізаційних можливостей і вдосконалень процесів, що забезпечить безперебійний рух матеріальних потоків від постачальника матеріально-технічних ресурсів через виробника до споживача кінцевої продукції. Внаслідок цього, виникає необхідність враховувати досвід успішних вітчизняних і зарубіжних компаній, які діють як у конкретній галузі, так і за її межами.

Здебільшого бенчмаркінг застосовують з метою виявлення проблемних ситуацій у логістиці підприємства чи його складових і сприймається як систематичний процес вимірювання, порівняння та покращення якості й ефективності логістичних операцій та процесів певного суб'єкта господарювання.

У такому випадку здійснюється процедура його стратегічного позиціонування за логістичними параметрами по відношенню до конкурентів і лідерів інших галузей. Це дозволяє швидко та економічно виявляти слабкі місця і можливості для розвитку у логістичних системах, ланцюгах, а також у сферах, що найбільше впливають на взаємовідносини з клієнтом, в процесі обробки, виконання і доставки замовлень.

Не одноразово було доведено на практиці, що правильне використання досвіду інших компаній дозволяє досягти високі показники продуктивності, інноваційності та конкурентоспроможності у певних процесах або ключових видах діяльності, що у результаті позитивно впливає на загальну прибутковість організації і задоволеність її клієнтів. Багато нових бізнес-методик у сфері логістики та управління якістю, які були розроблені і вдало впроваджені у великих компаніях, поступово використовувалися на підприємствах інших галузей. Наприклад, до таких методів відносяться: 6-сигма (Motorola), система «Just-In-Time» і «5S» (Toyota), поке-йока (Matsushita Electric) та безпосередньо сам бенчмаркінг (Xerox).

За схожим принципом також діяв Генрі Форд ще на початку ХХ століття, коли після поїздки до Чикаго запровадив свій знаменитий конвеєр по збиранню автомобілів. Ця ідея зародилася у нього на бойні під час спостереження за процесом оброблення туш, які були підвішені на гаки та рухалися від одного робочого місця до іншого по монорейках.

Найвідомішим прикладом застосування бенчмаркінгу як інструменту управління логістикою є кейс налагодження роботи з постачальниками і кращого керування запасами від компанії Xerox. Проведенні нею дослідження показали, що випуск нового продукту на ринок вимагає від них у два рази більше фінансових витрат, у п'ять разів більше залучених інженерів та втричі більше затрат часу на розробку проєктів, у порівнянні з японськими конкурентами. Результати довели неможливість продовжувати конкурентну боротьбу в таких умовах, тому для керівництва було очевидним проведення змін [1].

У цьому американцям допоміг бенчмаркінг закупівельного процесу конкурентів. Результат показав, що на ринку принтерів, на всі японські компанії

припадає 1 тисяча постачальників, натомість тільки у Xerox їх налічувалось близько 5 тисяч [8]. Саме тому лише на закупівлі деталей компанія витрачала втричі більше, ніж інші конкуренти, які контролювали меншу кількість постачальників. Японці провели стандартизацію деталей, що дозволило взаємозамінювати їх у різних моделях. Окрім цього, вони посприяли налагодженню тісної співпраці з постачальниками, що включало узгодження процесу стандартизації компонентів і проведення спільних навчань щодо контролю якості та удосконалення продукції [1].

Взявши за основу цю практику, компанія Xerox здійснила наступні кроки:

- 1) здійснила фільтрацію постачальників та значно зменшила їх кількість з 5 тисяч до 400;
- 2) провела сертифікацію основних постачальників та визначила напрямки їх розвитку;
- 3) почала проводити консультації постачальників щодо виготовлення тієї чи іншої деталі;
- 4) жорстко взяла під контроль усі ланки закупівельного процесу;
- 5) удосконалила систему управління запасами [1].

Внаслідок цього, американська компанія змогла знизити свої грошові витрати, побудувати міцні стратегічні відносини з постачальниками, значно збільшити свої шанси на протистояння конкурентам, а також збільшити продуктивність на 10% щорічно [1, 8].

Таким чином, бенчмаркінговий підхід призводить до суттєвих змін у прийнятті рішень у сфері управління логістикою. Традиційно подібні управлінські рішення приймалися на основі результатів маркетингових та логістичних досліджень, інтуїції керівника в галузі організації постачальницько-збутових ланцюжків. На противагу цьому, використання бенчмаркінгу передбачає виявлення, вивчення і використання цінного досвіду інших підприємств щодо розвитку логістичних систем та ланцюгів поставок. А також він сприяє детальному ознайомленню з передовими техніками і методами, які сприяють більш обґрунтованому та зваженому прийняттю рішень у напрямку розвитку логістичної

діяльності. У кінцевому результаті всі ці дії призводять до уникнення помилок, підвищення гнучкості, стійкості та конкурентоспроможності компанії на ринку.

До предметів, які підлягають аналізу та вивчення в процесі бенчмаркінгу у логістичній галузі, можна віднести: управління ланцюгами постачання, організацію каналів збуту, ефективність логістичного менеджменту, управління складською діяльністю, оптимізація транспортування, взаємодія з логістичними партнерами та інше, що зображене на рис.1.1. Окрім цього, досліджуються системи управління ресурсами, обіг інформації під час руху товаро-матеріальних цінностей, витрати логістики, а також стратегії ведення діяльності.



Рисунок 1.1 – Предмети вивчення бенчмаркінгу в логістиці

Джерело: складено автором на основі [9]

Зазвичай, такі дослідження проводять на підприємстві для низки різних цілей: від оцінки ефективності всієї операції через визначення пріоритетів покращень до пошуку готових стратегій покращень. Але важливо, щоб компанія чітко визначала орієнтири і розуміла для чого або з якою метою здійснюється такий аналіз, використовуються ті чи інші практики, методи. Здебільшого до цілей логістичного бенчмаркінгу включають:

- 1) оптимізацію ланцюгів поставок, за рахунок організації більш ефективної та безперебійної роботи учасників (логістичних ланок);
- 2) зниження витрат на зберігання, транспортування та інші операції;

- 3) збільшення ефективності в управлінні запасами, що також призведе до зниження рівня витрат і покращення доступності товарів;
- 4) покращення транспортної діяльності і термінів доставок;
- 5) зростання рівня продуктивності під час виконання операцій;
- 6) підвищення якості обслуговування клієнтів;
- 7) зміцнення відносин з стратегічно важливими бізнес-партнерами;
- 8) стимулювання інновацій у логістиці та впровадження нових ідей;
- 9) посилення конкурентоспроможності підприємства на ринку;
- 10) зменшення впливу на довкілля і розвитку зеленої логістики тощо.

Звичайно, цілі можуть варіюватися та доповнюватися залежно від конкретної організації, проте усі вони спрямовані на оптимізацію логістичних процесів, побудову стійких ланцюгів поставок, формування стратегічних союзів, а також збільшення ефективності функціонування підприємства та здобуттю ним нових конкурентних переваг.

Бенчмаркінг є дуже цінним інструментом у логістиці та управлінні ланцюгами поставок, що допомагає організаціям оцінювати їх ефективність у порівнянні з найкращими галузевими практиками та визначати сфери для вдосконалення. Проте на цьому його роль не закінчується, адже такий порівняльний аналіз сприяє також:

1. Підвищенню операційної ефективності.
2. Покращенню обслуговування клієнтів.
3. Оптимізації управління запасами, шляхом порівняння рівня запасів, обороту та поточних витрат із галузевими еталонними показниками.
4. Пошуку найкращих практик та застосуванню їх у своїй діяльності.
5. Підтриманню конкурентоспроможності: бенчмаркінг дозволяє компаніям залишатися конкурентоспроможними, гарантуючи, що вони йдуть в ногу з галузевими тенденціями і передовим досвідом [10].

Проте важливо зазначити, що бенчмаркінг ефективний лише тоді, коли він проводиться належним чином. У іншому випадку вся користь від застосування даного інструменту може знівелюватися та перетворитися на даремну витрату часу

і зусиль. Управлінці повинні переконатися, що вони порівнюють свою діяльність з підприємствами, які мають схожі логістичні бізнес-процеси, так як це визначає можливість використання їх методів та досвіду. Окрім цього, вони повинні знати, що бенчмаркінг має також певні обмеження, які проявляються у: відсутності єдиних правил та стратегій проведення порівняльного аналізу; отриманні некоректних даних; наявності досвіду та часу для порівняння деяких показників; негативному ставленні до змін від деяких працівників.

На противагу цьому, логістичний бенчмаркінг приносить компаніям більше користі та переваг завдяки можливостям використанню еталонних показників як відправної точки для визначення напрямків покращення та встановлення цілей ефективності, що в перспективі спроможне оптимізувати діяльність кожного учасника ланцюгів поставок та позитивно вплинути на рівень задоволеності і лояльності споживачів.

У підсумку, можна визначити, що бенчмаркінг є одним із найефективніших інструментів управління і розвитку діяльності підприємства, особливо у сфері логістики та управління ланцюгами поставок. Він відіграє надзвичайно важливу роль в умовах постійної високої конкуренції та виступає базою оцінки і ключовим обґрунтуванням планів удосконалення та підвищення конкурентоспроможності. А також є необхідним задля збільшення ефективності логістики, яка має надважливе значення у боротьбі за споживача як на українському ринку, так і за його межами.

1.2. Особливості управління ланцюгами постачання на сучасному підприємстві

Сьогодні усім відомо, що однією з найважливіших та невід'ємних складових нашого життя стала логістика. Вона присутня майже скрізь, де б ми не були: вдома, на роботі, в магазині, під час відпочинку чи подорожі тощо. Незважаючи на свою непомітність для деяких людей, вона все ще продовжує відігравати ключову роль у різних сферах нашої діяльності і забезпечувати кожного з нас необхідними

продуктами, послугами та ресурсами з різних куточків Землі. Усе це посприяло тому, що людське існування стало значно простішим і різноманітнішим, а мрії та бажання перетворились на реальність.

За останні кілька десятиліть логістика пройшла свою найбільшу трансформацію з простої операційної функції до важливого стратегічного стовпа, що підтримує ефективність, конкурентоспроможність та стійкість будь-якого бізнесу в сучасному світі. Як в українському, так і в міжнародному контексті вона набуває все більшого значення завдяки зростаючим обсягам виробництва, торгівлі, появі нових викликів, жорсткій конкуренції, а також стрімкому розвитку електронної комерції. Логістика вже давно вийшла за рамки простого переміщення товарів з пункту А у пункт Б та виявилася основою для будь-якої організації. У наш час її навіть почали сприймати гарантом того, що підприємство зможе отримувати усі необхідні ресурси, виготовляти і доставляти свою продукцію або послуги кінцевому споживачу вчасно та економічно вигідно. Але для цього критично необхідно вміти організовувати роботу ланцюгів поставок, ефективно керувати ними і займатися стратегічним розвитком діяльності організації. Тобто здійснювати усе, що входить до сфери управління ланцюгами поставок (SCM).

Таким чином, сьогодні доцільно розглядати логістику як комплексний підхід до управління ланцюгами поставок, який включає в себе планування, координацію, виконання і контроль всіх процесів, що пов'язані з рухом матеріальних, інформаційних, фінансових та інших видів потоків. Особливу роль у цьому відіграє саме ефективне керування взаємодією різних підприємств в одному великому ланцюзі поставок, що сприяє оптимізації ресурсів, скороченню часу постачання і підвищенню якості продукції, які є надважливими для досягнення високої конкурентоспроможності підприємств на певному ринку. У такому контексті стає зрозуміло, що у сучасному глобалізованому світі ключовим фактором успішності бізнесу виступає результативне управління ланцюгами поставок, що має значний вплив на рентабельність, ділову репутацію компанії і задоволеність її клієнтів.

Насправді, таке поняття як управління ланцюгами поставок (Supply Chain Management) з'явилося ще у другій половині XX століття, проте істотний прорив у

розвитку цієї ідеї стався лише на початку наступного. Це призвело до зміни фокусу мислення та появи нової інноваційної парадигми логістики, яка відображає нове розуміння бізнесу в цілому. Вона ґрунтується на тому, що окремі суб'єкти господарювання, які розглядаються як важливі ланки ланцюгів поставок, взаємодіють між собою в межах інтегрального процесу управління рухом усіх видів ресурсів задля забезпечення максимального задоволення покупців відповідно до їхніх конкретних потреб. Внаслідок цього концептуально змінився підхід до виробництва, розподілу і постачання продукції, акцентуючи увагу на співпраці, ефективній організації діяльності та координації роботи усіх учасників ланцюгів. Складові сучасної концепції SCM зображені на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Складові концепції управління ланцюгами поставок

Джерело: складено автором на основі [11]

З тих пір, керівники підприємств почали більш усвідомлено підходити до процесу управління ланцюгами поставок і вивчати передовий досвід для його удосконалення. Найбільшого поширення та розвитку ця практика набула серед промислових, логістичних і торгівельних компаній. На сьогоднішній день поняття управління ланцюгами поставок включає у себе організацію, планування, контроль та регулювання товаропотоків: від етапу отримання замовлення через закупівлю сировини та матеріалів, виробництва і розподілу продукції до її доставки кінцевому споживачу з оптимальними затратами ресурсів та часу відповідно до вимог ринку [12]. Його застосування довело ефективність побудови та аналізу бізнесу на основі комплексного розгляду всіх сфер і елементів процесу створення вартості продукту,

а не лише витрат та вигод власного бізнесу без урахування впливу на них відносин з постачальниками і замовниками.

Проте перед усім доцільно почати з вивчення основ. Ланцюгом поставок називають глобальну мережу, що перетворює вихідну сировину і матеріали у продукти та послуги, які є необхідними для кінцевих споживачів, керуючи потоками матеріальних цінностей, інформації і фінансів. Для візуального розуміння цього терміну представлена схема на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Базова схема ланцюга поставок

Джерело: складено автором на основі [13]

З огляду на зображення, можна визначити, що ланцюг постачання містить у собі ряд елементів, неправильна взаємодія між якими часто породжує проблеми. Щоб їх уникнути, важливо спочатку: 1) врахувати вплив внутрішніх та зовнішніх факторів; 2) взяти до уваги конкуренцію серед постачальників сировини, виробників товарів і логістичних підприємств; 3) організувати ефективну та взаємовигідну співпрацю між усіма партнерами, враховуючи інтерес кожного.

Управління ланцюгами поставок завжди повинно бути спрямоване на подолання будь-яких перешкод, які виникають під час пересування ресурсів як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі. У результаті виникає потреба в міжорганізаційній координації та контролю руху усіх потоків, що забезпечують нормальне функціонування бізнесу і взаємозв'язок між його учасниками.

Першочерговою задачею для логістичних менеджерів на будь-якому підприємстві є підтримка швидкого та оптимального переміщення продуктів від стану сировини через обробку і перетворення до кінцевого споживача, яке здійснюється завдяки ефективному управлінню матеріальними потоками [14].

До загального відома у науковій літературі зазначається, що управління матеріальними потоками передбачає планування, організацію та контролювання руху усіх видів матеріальних цінностей від постачальників до кінцевих споживачів, а також координацію дій учасників логістичного процесу задля досягнення усіх цілей підприємства [14]. Зазвичай, до таких матеріальних ресурсів відносять: сировину, матеріали, паливо, продукцію незавершеного виробництва, напівфабрикати, комплектуючі, готові вироби, а також виробничі відходи і відпрацьовані матеріали. Іншими словами все те, над чим здійснюються логістичні операції – транспортування, зберігання тощо.

Ефективне здійснення управління матеріальними потоками дозволяє суб'єктам господарювання уникнути збоїв чи зупинок під час виробництва та поставок продукції, а також підвищити їх продуктивність, гнучкість і конкурентоспроможність на відповідному ринку. Але, на жаль, для цього недостатньо лише контролювати усі бізнес-процеси, через які проходить кожна одиниця виробу. Важливо комплексно підходити до даного питання, вивчати і застосовувати різноманітні методи, інструменти та стратегії, які принесуть максимально бажаний результат для підприємства, а також забезпечать в певній мірі стійкість і стабільність для всіх його ланцюгів, що особливо необхідно в умовах високої невизначеності.

У наш час існує велика кількість підходів і механізмів, які доцільно використовувати задля вдосконалення управління руху матеріальних потоків та ланцюгів поставок в цілому. Наприклад: інтегрований підхід; використання логістичної концепції; управління запасами постачальника (VMI); якісне планування та оптимізація виробництва; управління розподілом продукції із залученням посередників; створення стратегічних союзів; якісне управління обслуговуванням клієнтів; застосування досвіду та практик закордонних підприємств і т. д [14]. Усі ці методи активно використовуються українськими та світовими компаніями, а також сьогодні адаптуються майже під будь-яку діяльність.

Не менш важливо при здійсненні управління ланцюгами поставок також забезпечити оптимальний та своєчасний обмін інформацією між кожною ланкою

даних ланцюгів. На сьогоднішній день це легко реалізувати за допомогою сучасних інформаційних систем і технологій, які включають в себе: різні ERP- та CRM-системи, хмарні технології, Інтернет-речей, штучний інтелект, системи управління складом (WMS), системи управління транспортом (TMS) та багато іншого. Вони значно спрощують спільну роботу між сторонами ланцюга поставок, автоматизують бізнес-процеси, збирають і аналізують великі обсяги даних в реальному часі, а також позитивно впливають на точність прийняття рішень. Саме завдяки інформаційним потокам досягається ефективність співпраці, забезпечується гнучкість та прозорість у ланцюзі поставок, які є ключовими факторами успіху в сучасному бізнес-середовищі.

Останнім, але не менше важливим потоком у ланцюзі постачання є фінанси, які мають вагомий вплив на процес прийняття рішення та дії ключових гравців. Вони охоплюють усі фінансові транзакції і операції, що безпосередньо пов'язані із закупівлею, виробництвом та реалізацією продукції. Тому наскільки правильно здійснюється управління фінансовими потоками, настільки ж є ліквідними, ефективними і стабільними ланцюги поставок на підприємстві.

Зважаючи на вищезазначену інформацію, менеджерам з логістики критично необхідно зробити так, щоб кожна ланка ланцюгів поставок оптимально працювала та не створювала зайвих проблем чи затримок. Задля цього потрібно забезпечити нормальну циркуляцію усіх видів потоків, взаємодія яких значним чином впливає на результативність даних ланцюгів, а також створює можливості для реалізації нових бізнес-ініціатив.

З теоретичної точки зору, для досягнення успіху в бізнесі достатньо було б лише правильно здійснювати управління всіма потоками і організувати безконфліктну співпрацю з ключовими бізнес-партнерами. Проте з практичного досвіду – все відбувається дещо складніше. Сучасне розуміння управління ланцюгами постачання сформоване під впливом ряду особливостей:

1. Розвиток світової торгівлі, внаслідок якого організувалися більш складні та глобальні ланцюги, що вимагають якісне управління;
2. Впровадження цифрової трансформації у логістичних процесах;

3. Збільшення важливості стратегічного партнерства;
4. Необхідність у гнучкості, здатності швидкого реагування на зміни і реформування ланцюгів поставок для здобуття конкурентних переваг;
5. Здійснення ризик-орієнтовного управління в ланцюгах поставок як обов'язкова умова для функціонування бізнесу;
6. Збільшення вимог до якості та безпечності продукції, що потребує більшого контролю по всій довжині ланцюга поставок;
7. Інвестування у розвиток людського капіталу;
8. Тенденція до впровадження стратегії сталого розвитку та екологічної відповідальності при формуванні ланцюгів поставок і т. д [11].

На сьогоднішній день кожному підприємству необхідно не тільки враховувати умови, що диктує сучасний ринок, а й бути максимально підготовленим до будь-яких несподіваних ситуацій.

Висока мінливість навколишнього середовища постійно вимагає від компаній гнучкого і швидкого реагування, а також узгодження процесів у ланцюгах постачання. Від початку 2020-го року глобальні ланцюжки поставок постійно перебувають у кризовому стані. Спершу через появу пандемії COVID-19 у 2020 р., далі у зв'язку з тотальним локдауном 2021-го року, а тепер – внаслідок військових дій на території України, що тривають з 24 лютого 2022 року по цей день. Попри усі намагання бізнесу та урядів подолати дану кризу, сьогодні ми є свідками найбільшої турбулентності у логістиці за останні десятиліття [15]. Україна відіграє важливу роль у глобальних ланцюгах поставок, володіючи суттєвим транзитним потенціалом, який, перш за все, зумовлений чудовим географічним положенням держави на перехресті основних транс'європейських коридорів, що з'єднують Західну та Східну частини Європи, а країни Балтії з Чорноморським регіоном.

За весь цей час ланцюги поставок зазнали істотних змін та трансформацій, що безумовно вплинуло на вартість і складність логістичних операцій. Кожна компанія була змушена швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та навчитися приймати найскладніші рішення. Підтвердженням цієї думки може виступати той факт, що в умовах військових дій стало дуже небезпечним протягом

тривалого часу зберігати вантажі на складах. Тому всім підприємствам довелося значно зменшити накопичення продукції і забезпечити її швидке перевантаження.

Окрім цього, внаслідок початку повномасштабного вторгнення та постійних ракетних обстрілів, великі компанії, а за ними середні й малі, були змушені перевезти свої складські залишки та товари подалі від зони бойових дій – на західну частину України, де ніколи не було багато вільних складських площ [16]. Ті, хто раніше розпоряджалися десятками тисяч квадратних метрів, повинні були орендувати маленькі склади на тисячу або сотні квадратних метрів та оперативно змінити політику управління запасами, орієнтуючись на короткостроковий прогноз ситуації. Задля мінімізації ризиків у ланцюжках постачання керівникам довелося переглянути правила управління запасами, побудувати нові маршрути поставок, навчитися у світових компаній новим методам і практикам, а також адаптувати їх відповідно до специфіки своєї діяльності та сформованих обставин сьогодення.

Зважаючи на останні події, зараз кожен представник галузі Supply Chain Management розуміє, що прозорий і правильно побудований ланцюг поставок сьогодні, на жаль, не може гарантувати точного успіху завтра. Тому навіть найуспішнішому ланцюжку необхідно постійно змінюватися та вдосконалюватися. Це особливо актуально в сучасному світі, де існують економічна невизначеність, військові конфлікти, пандемія і стихійні лиха.

З огляду на таку сформовану реальність, експерти з планування ланцюгів постачання радять підприємствам використовувати усі набуті знання та кращі практики на ринку, щоб попрацювати над:

- 1) побудовою стійких ланцюгів поставок. До прикладу, управлінці можуть приймати рішення змінити конфігурації ланцюжків та здійснити пошук нових партнерів на регіональному, національному або інших рівнях, які територіально близько розташовані;
- 2) підходом і швидкістю прийняття рішень. За рахунок цифрових технологій можна досягти чіткого розуміння, що відбувається в межах ланцюга, та миттєво приймати рішення в режимі реального часу;
- 3) наданням переваги короткочасному плануванню, не довгостроковому;

- 4) спостереженням за рухом матеріалів і товарів у ланцюзі цілодобово, щоб своєчасно скоригувати відхилення, поки вони не завдали збитків.
- 5) розумінням «вузьких місць» і правильною координацією діяльності;
- 6) посиленням захищеності інформаційного потоку;
- 7) безперервним аналізом ефективності ланцюгів на основі отриманих даних та наявних показників;
- 8) постійним проведенням бенчмаркінгу задля можливості подальшого прогресу і збільшення продуктивності всіх партнерів.

Таким чином, можна визначити, що у наш час особливого значення в управлінні ланцюгами поставок набула практика застосування бенчмаркінгових досліджень. Логістичні менеджери все частіше почали переглядати процеси організації та управління ланцюгами поставок крізь призму вітчизняного і світового досвіду. Завдяки цьому суб'єкти господарювання мають можливість адаптуватись до нових вимог ринку, чесно оцінити свою ефективність у порівнянні з конкурентами та визначити напрямки подальшого розвитку [1].

Використання бенчмаркінгу в концепції Supply Chain Management стало реальним інструментом удосконалення бізнесу для багатьох підприємств економічно розвинених країн і уможливило: скорочення витрат та часу виходу на ринок; підвищення якості продукції і рівня обслуговування; інтеграцію ключових бізнес-процесів серед усіх ланок мережі поставок; усунення дорогих помилок і невдалих починань; дотримання дисципліни та обмін знаннями між партнерами; підвищення клієнто-орієнтованості й соціальної відповідальності бізнесу та інше.

Як висновок, можна зрозуміти, що складні та нестабільні умови сьогодення значно вплинули на логістичну діяльність кожної компанії у світі, сформувавши величезну потребу на досконале і гнучке управління ланцюгами поставок. У новій реальності воно передбачає застосування усіх передових методів, інструментів та технологій, що дозволять стратегічно-правильно організувати рух усіх видів потоків і побудувати ефективну взаємодію між усіма партнерами. Це стало можливим за рахунок використання бенчмаркінгу, який сьогодні є необхідним інструментом для подолання перешкод у ланцюгах поставок та досягнення успіху

в бізнесі загалом. Завдяки постійним спостереженням і детального аналізу функціонування інших підприємств, компетентні фахівці з логістики сьогодні здатні виділяти кращі стратегії та досвід, застосування яких впливає на формування високо ефективного управління ланцюгами поставок на сучасному підприємстві.

1.3. Методологія застосування бенчмаркінгу в управлінні ланцюгами поставок

Усім відомо, що однією з найважливіших цінностей нашого життя є бажання до розвитку та самовдосконалення. Саме воно рухає нас вперед і змушує прикладати чимало зусиль, часу та енергії задля досягнення поставлених цілей. Аналогічно відбувається у сучасному висококонкурентному бізнес-середовищі, де функціонуючим підприємствам потрібно постійно залучати усі свої ресурси та працювати над ключовими бізнес-операціями, щоб здобути високу ефективність, конкурентоспроможність і прибутковість на відповідному ринку.

Попри значний прогрес логістики на теперішній час, людство не стоїть на місці та вимагає постійного покращення від суб'єктів господарювання і знаходження нових рішень, які задовільняють усі їх реальні та нереальні потреби [1, 14]. До того ж, важливо при цьому бути максимально оперативними, гнучкими, лояльними до клієнта і вибудувати високоякісний сервіс. Усе це створює передумови до використання бенчмаркінгу в управлінні ланцюгами поставок як універсального інструменту підвищення результативності бізнесу.

За сьогоднішніх умов ефективне управління ланцюгами постачання розглядається як значна конкурентна перевага для кожного підприємства. З цією метою фахівці з сфери логістики завжди шукають різноманітні способи покращити свою ефективність і забезпечити своїм компаніям лідерські позиції на ринку. Однак для цього необхідно спочатку надійно та правильно спланувати оптимізацію ланцюгів поставок, визначивши які є проблемні місця у власних бізнес-процесах та що саме здійснюють інші підприємства для подолання аналогічних перешкод.

Далекоглядні менеджери з логістики використовують бенчмаркінг у ланцюгах постачання для активного вимірювання ефективності процесів, їх економічності та можливостей управління ризиками порівняно з галузевими конкурентами. Вони зосереджуються лише на отриманих даних з порівняльного аналізу, які є найбільш важливими, і уникають встановлення неконкретних цілей, що часто призводить до неузгодженості їх очікувань з реальними результатами. Окрім цього, вони також порівнюють досконалість ланцюгів постачання та визначають основні напрямки вдосконалення управління з метою подальшого стимулювання інновацій [1].

Але тільки за умови правильного використання, бенчмаркінг зможе допомогти уникнути збоїв і дороговартісних затримок у ланцюгах поставок шляхом виявлення високоцінних практичних ідей. Для цього доцільно детальніше ознайомитися та зрозуміти методологію його здійснення в управлінні ланцюгами постачання на сучасному підприємстві.

Перш за все, метод бенчмаркінгу базується на таких основних принципах:

1. Взаємність. Бенчмаркінг здійснюється на основі взаємного і добровільного обміну даними, проте для цього з самого початку потрібно визначитись з межами діапазону необхідної інформації, порядком обміну даних, логікою проведення досліджень і т. д. Кожен учасник бенчмаркінгового альянсу повинен дотримуватися правил гри, адже тільки це гарантує отримання позитивного результату. Усі деталі завжди повинні бути встановлені та погоджені заздалегідь.
2. Аналогія процесів. Застосовуючи бенчмаркінг у будь-яких цілях, необхідно переконатися, що оперативні процеси конкурентів є схожими. Тому що це безпосередньо впливає на можливість застосування їх досвіду на власному підприємстві. Саме аналогія процесів і встановлення критеріїв підбору учасників для аналізу є важливими аспектами, від яких буде залежати успіх компанії.
3. Вимірність. Завдяки бенчмаркінгу можна виявити ключові характеристики бізнес-процесів, що дозволяють підвищити їх

ефективність. Для цього спочатку здійснюється порівняння характеристик певної кількості компаній, а потім визначаються основні чинники, які призвели до значних розбіжностей в обраних параметрах, і виділяються шляхи досягнення найкращих результатів.

4. Достовірність. Проведення бенчмаркінгу в організації передбачає використання фактичних даних, точне здійснення аналізу та детальне вивчення процесів, а не лише залучення інтуїції її менеджерів [1, 17].

Внаслідок того, що даний підхід включає в собі порівняння діяльності компаній, його іноді помилково пов'язують з конкурентним аналізом. Однак насправді він є більш структурованим, формалізованим і детальнішим, ніж вищезгаданий метод конкурентного аналізу. При цьому, на відміну від звичайних маркетингових досліджень, бенчмаркінг не є одноразовим заходом, а виступає безперервним впровадженням комплексу задумів з удосконалення, результати яких порівнюються та коригуються на основі наявного зворотного зв'язку [1].

У свій час визначний науковець Бйорн Андерсен говорив: «Проведення бенчмаркінгу означає: бути досить розумним, щоб визнавати, що завжди є хтось, хто кращий в чомусь за нас; а також бути достатньо мудрим, щоб вчитися у нього всьому, а потім наздогнати і перегнати вчителя» [17]. Саме у такий спосіб керівникам усіх рівнів необхідно сприймати даний інструмент та використовувати його не з метою «бездумного копіювання» усіх найкращих практик і процесів, а вивчення, покращення та адаптацію їх під діяльність власного підприємства.

Завдяки своїй універсальності, бенчмаркінг може застосовуватися з метою задоволення широкого діапазону вимог щодо розвитку в багатьох напрямках. Тому для початку необхідно чітко зрозуміти чого саме бажає досягнути організація, щоб потім перейти до вибору конкретної методології.

Першим кроком проведення бенчмаркінгового дослідження є прийняття рішення про те, який стандарт порівняння використовувати. Зазвичай, компанії проводять два типи бенчмаркінгу. Їх можна розділити на якісний та кількісний, виходячи з різних цілей і результатів:

- якісний бенчмаркінг – використовує передовий досвід конкурентів або подібних організацій та їхні дані щодо успішних методів збільшення продуктивності ланцюгів поставок. Він аналізує відмінності у стратегіях і практиках, щоб знайти нові можливості;
- кількісний бенчмаркінг – складається з КРІ (ключових показників ефективності), оцінки та аналізу. Він вивчає ланцюги постачання шляхом збору даних про ефективність, а не про практики [1].

Проте сьогодні найкращим рішенням є поєднання даних стилів здійснення бенчмаркінгу, так як це дозволить порівняти й оцінити ефективність бізнес-процесів, правильно визначити слабкі місця у діяльності свого підприємства та використати отриману інформацію для здобуття нових конкурентних переваг [1].

Існують три рівні проведення бенчмаркінгового аналізу:

1. Внутрішній – це вид бенчмаркінгу, що передбачає порівняння методів здійснення подібних процесів у межах однієї організації. Він дозволяє компанії, що має кілька об'єктів, які працюють з однаковими процесами ланцюга поставок, проаналізувати і зіставити способи, за допомогою яких ці процеси виконуються на даних об'єктах. Наприклад, якщо компанія керує п'ятьма дистриб'юторськими центрами, бенчмаркінг може стосуватися низки операцій, які відбуваються в кожному, і порівняти, як вони працюють та які покращення можна зробити, базуючись на результати аналізу.
2. Зовнішній бенчмаркінг. Для компаній, які провели внутрішній порівняльний аналіз і хочуть дослідити нові шляхи покращення продуктивності своїх бізнес-процесів, зовнішній бенчмаркінг може посприяти значним змінам. Багато компаній вважають, що їхні процеси є максимально ефективними, але досить часто така ефективність обмежена знаннями всередині компаній. Процес зовнішнього порівняльного аналізу виводить підприємство за межі його власної галузі та відкриває йому нові методи і технології.

3. Конкурентний бенчмаркінг, завдяки якому компанії, що працюють не так успішно, як їхні конкуренти, можуть виявити причини неефективності своїх процесів. На основі результатів порівняльного дослідження визначаються сильні та слабкі сторони діяльності підприємств і розробляються проекти їх вдосконалення [1, 18].

Успішний бенчмаркінг ланцюгів поставок охоплює всі три рівні дослідження глобального ланцюга поставок і фокусується на специфіці продукції, операційних показниках, управлінських практиках і програмних рішеннях [1]. Щоб стати кращими у своїй сфері, підприємства повинні вийти за рамки кількісних показників бенчмаркінгу і визначити унікальні процеси, практики або підходи до корпоративної культури, які забезпечують успіх лідерів галузі.

Оскільки кожна компанія має свої особливості функціонування і ставить перед собою різні цілі на певному ринку, то менеджерам доцільно застосовувати також інші види бенчмаркінгу для свого дослідження (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Основні види бенчмаркінгу

Назва виду	Опис та використання
Процесний	Вважається традиційним бенчмаркінгом, коли компанія вивчає практики побудови бізнес-процесів організацій, що мають аналогічні основні процеси. Використовується у проектах із вдосконалення управління бізнес-процесами організації, потребує творчого підходу.
Бенчмаркінг продукту	Метод, що порівнює продукт однієї компанії з продуктом іншої.
Спільний	Вид бенчмаркінгу, який передбачає укладання угоди між декількома організаціями, що є або не є конкурентами, про обмін інформації в межах закритого бенчмаркінгового альянсу. Для цього попередньо відбираються партнери, що мають достатньо високі стандарти.
Стратегічний	Цей метод спрямований на систематичне вивчення успішних стратегій інших підприємств, оцінку наявних альтернатив, застосування стратегій та поліпшення продуктивності діяльності. Використовується задля постійного впровадження кращих практик.
Бенчмаркінг ефективності	Вид бенчмаркінгу, що дозволяє порівняти ефективність виконання завдання з конкурентами або іншими провідними компаніями в галузі.
Фінансовий	Метод, що передбачає порівняльний аналіз та оцінку фінансових операцій на усіх об'єктах підприємства. Наприклад, організація може порівняти вартість зберігання компонента на кожному зі своїх складів.

Джерело: складено автором на основі [18, 19]

Отже, кожен з вищеописаних видів порівняльного аналізу є доступним сьогодні для керівників з логістики за будь-яких обставин. Звичайно, що для дослідження не обов'язково використовувати усі види бенчмаркінгу разом, однак

деяка їх комбінація принесе чимало вигод. Що саме обрати, підприємство зможе лише за: характеристикою завдань та проблем, що необхідно вирішити; доступністю ресурсів і наявністю часу для проведення дослідження; наявністю досвіду проведення бенчмаркінгу; достатністю всіх ресурсів задля виконання задумів щодо підвищення ефективності.

Сьогодні більшість експертів визнає, що порівняльний аналіз ланцюга постачання є дійсно важливим для компаній будь-якого масштабу, оскільки логістичні менеджери повинні: зрозуміти, як їхні ланцюжки поставок відрізняються від конкурентів; оцінити умови «як є», перш ніж вони визначать, що потрібно виправити; заохочувати інновації, нововведення; порівняти ефективність бізнес-підрозділів; використовувати дані для реструктуризації та змін. Бенчмаркінг формулює відчутну міру ефективності основних процесів у ланцюгу поставок і слугує для створення міцного фундаменту ефективності роботи організації. Він також дозволяє виміряти вплив кожного зробленого вдосконалення та зазирнути глибше в традиційні процеси ланцюга поставок.

Методика застосування бенчмаркінгу в процесі організації та управлінні ланцюгами поставок має певні свої особливості і потребує здійснення ряду послідовних кроків, що відображені на рис. 1.4 [1].

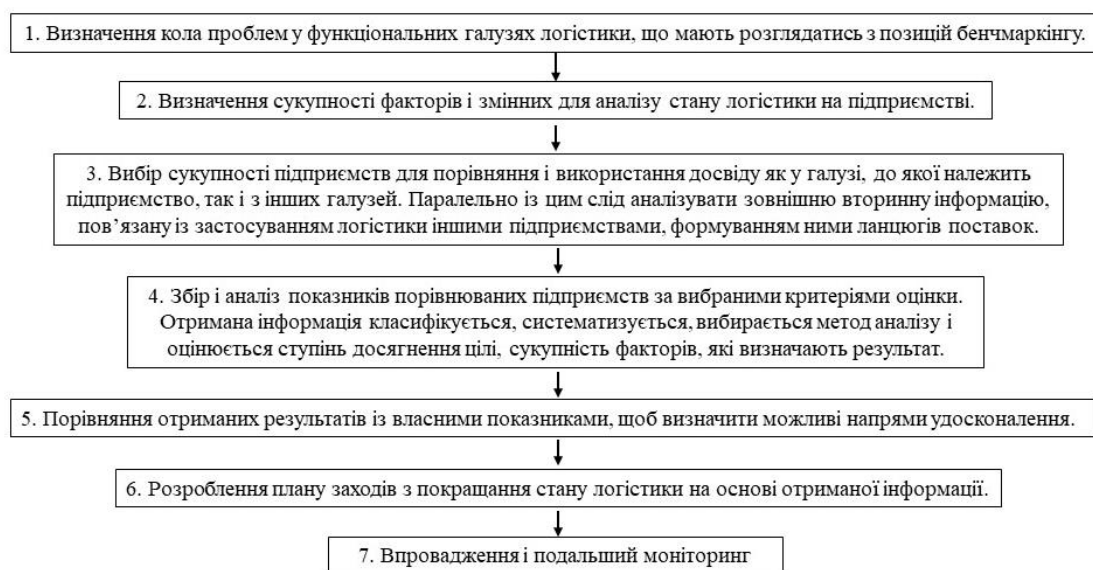


Рисунок 1.4 – Основні етапи бенчмаркінгу управління ланцюгами поставок
Джерело: складено автором на основі [1, 20]

Зрозуміло, що дана схема на будь-якому підприємстві повинна періодично здійснюватися знову. Адже якщо така методика бенчмаркінгу проводиться постійно та систематично, то вважається, що компанія перебуває у процесі безперервного вдосконалення, яке в японській економіці визначається поняттям «кайдзен» [1].

Ефективне управління ланцюгами постачання потребує кваліфікованих людей, які приймають правильні рішення на основі конкретних даних системи. Існує багато різних порад по застосуванню бенчмаркінгу, що допомагають компаніям покращити їх ланцюжки поставок, підвищити операційну ефективність, зменшити витрати та забезпечити кращий досвід роботи з клієнтами (табл.1.3)

Таблиця 1.3 – Рекомендації застосування бенчмаркінгу в управлінні ланцюгами постачання

Мета використання	Сутність рекомендації
1. Визначення головних цілей для успіху в бізнесі	Перед встановленням цілей, керівники компаній повинні знати, наскільки добре працюють найкращі у галузі або ніші. Зовнішній бенчмаркінг ланцюга постачання покаже для них, які організації є найкращими серед тих, що має схожі ланцюжки. А також продемонструє показники, за якими ці організації досягають успіху, а також їхні фактичні результати, даючи керівникам компанії-дослідника можливість встановити нову, вищу ціль.
2. Встановлення відстані до цілі	Використовуючи бенчмаркінг ланцюга поставок, підприємство може визначити ціль, яку хоче досягти, визначити, наскільки далеко воно перебуває від цієї цілі, і скласти плани усунення розриву.
3. Вдосконалення управління ланцюгами	Бенчмаркінг допомагає виокремити елементи ланцюга постачання, над якими компанії потрібно працювати, щоб створити найкращу у своєму класі репутацію у своїй галузі чи комерційному секторі. Щоб досягти цього, керівники повинні порівняти ефективність свого ланцюга постачання з компаніями з подібним ланцюжками.
4. Зменшення операційних витрат на ланцюг постачання	Підприємства можуть отримати важливу інформацію про те, що роблять інші успішні компанії, щоб залишатися передовими у галузі. Це дозволить порівняти ефективність власного ланцюга постачання за допомогою правильних показників. Озброївшись цією інформацією, можна визначити шляхи покращення як обслуговування, так і вартості.
5. Реалізація програми безперервного розвитку	Регулярно проводячи порівняльний аналіз, можна кожні кілька років переглядати стан організації і встановлювати нові базові показники, щоб забезпечити подальший рух вперед.
6. Визначення важливих показників діяльності	Бенчмаркінг управління ланцюгами постачань – ідеальний спосіб визначити показники, важливі для ланцюга поставок конкретного бізнесу. За допомогою KPI можна порівняти свою ефективність з конкурентами і визначити слабкі місця, що потребують змін.
7. Розвиток стійкого ланцюгу поставок	Порівняльний аналіз сталого розвитку у ланцюжках поставок може допомогти підприємствам порівняти свою продуктивність та підтримувати будь-яку кількість екологічних ініціатив.

Джерело: складено автором на основі [1, 21]

Отже, використовуючи усю потужність і цінні знання бенчмаркінгу, логістичні менеджери можуть сформулювати справжнє уявлення про продуктивність та ефективність в управлінні ланцюгами поставок, а також зробити більш обґрунтований вибір щодо покращення стійкості, гнучкості, продуктивності і прибутковості їх бізнес-діяльності.

Згадуючи бенчмаркінг в управлінні ланцюгами поставок не можна не зазначити необхідність здійснення оцінки ефективності процесів за допомогою SCOR-моделювання або моделі еталонних операцій ланцюга поставок. Вона відіграє роль міжгалузевого стандартного діагностичного інструменту для управління ланцюгами постачання. За її допомогою описується бізнес-діяльність, включаючи такі компоненти як: планування, забезпечення, виробництво, доставку, повернення і надання можливостей, а також здійснюється аналіз поточного стану процесів, їх кількісна оцінка на основі KPI та порівняння показників підприємства з еталоном. У той час як модель SCOR може допомогти компанії визначити, де саме вона здатна покращити свою ефективність, то бенчмаркінг дозволяє зрозуміти як краще це зробити, використовуючи найкращі практики в галузі [1].

У ході реалізації бенчмаркінгового аналізу може виникнути проблема, на яку потрібно буде звернути увагу, – це адаптація результатів проведеного дослідження до особливостей власного підприємства. Вона потребує ретельної підготовки та планування, щоб не створити додаткові проблеми в діяльності підприємства.

Окрім цього, доцільно приділити достатньо уваги пошуку інформації для проведення бенчмаркінгу в управлінні ланцюгами поставок. Основними джерелами можуть бути: інформація, яка розміщена на просторах Інтернету; відвідування конференції та різних виставок; комунікація з постачальниками, конкурентами чи представниками інших передових компаній, споживачами; вивчення періодичних видань; членство у професійних асоціацій та відвідування їх зустрічей, взаємодія із галузевими консультантами і спеціалістами тощо [1].

У випадку, коли підприємству недостатньо власних ресурсів для самостійного проведення бенчмаркінгу, рекомендується звернутися до сторонніх організацій – консалтингових компаній зі сфери управління та логістики зокрема.

Таким чином, можна зробити висновок, що методологія застосування бенчмаркінгу як універсального інструменту в управлінні ланцюгами поставок на будь-якому підприємстві передбачає врахування логістичними менеджерами усіх особливостей, принципів та методів проведення такого аналізу. Даний процес вимагає від організацій систематичного підходу, відкритості до змін і готовності до адаптації передового досвіду до специфічних умов власного бізнесу. Хоча бенчмаркінг не завжди легко реалізується, проте він надає компанії унікальні знання про їх ділову активність, прогалини в ланцюгах поставок, можливості для оптимізації та майбутні перспективи розвитку в галузі [1].

Висновки до розділу 1

Підсумовуючи всю розглянуту інформацію у даному розділі, можна дійти до заключення, що сучасний світ характеризується високою непередбаченістю змін та постійно зростаючою конкуренцією між суб'єктами господарювання. Головним фактором успіху в боротьбі за місце на ринку визначається ефективне управління ланцюгами поставок підприємств, яке передбачає оптимізацію та координацію усіх видів потоків між учасниками ланцюгів з метою максимального задоволення потреб споживачів. Однак в умовах високої невизначеності, виконання даного завдання вимагає від компаній більшої гнучкості, швидкого реагування на зміни і застосування передового досвіду, зокрема за рахунок бенчмаркінгового аналізу.

Бенчмаркінг є важливим інструментом для управління ланцюгами поставок. Він дозволяє підприємствам оцінити ефективність власної логістики, порівняти її з кращими практиками галузі і визначити напрямки для подальшого вдосконалення.

Методологія його застосування в логістиці базується на принципах взаємності, аналогії процесів, вимірності та достовірності. Вона передбачає проведення внутрішнього, зовнішнього і конкурентного бенчмаркінгу, а також використання різних його видів залежно від цілей дослідження. Успішний результат від його здійснення вимагає системності, слідуванню етапів, відкритості до змін і готовності компанії адаптувати кращі практики під власні потреби.

РОЗДІЛ 2 БЕНЧМАРКІНГОВИЙ АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАВОК ТОВ «ЦЕРСАНІТ ІНВЕСТ»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства на ринку будівельних матеріалів

Сьогодні одним із найважливіших стратегічних завдань, що стоїть перед Україною, є повне використання і розвиток науково-технічного, виробничого, інноваційного та експортного потенціалу пріоритетних галузей економіки. З-поміж усіх сфер, вагомого значення в наш час набуває будівельний сектор, який впливає на економічне процвітання цілої країни, забезпечуючи зростання ВВП і рівня якості життя населення.

Вітчизняна будівельна промисловість здатна виготовляти широкий спектр матеріалів і обладнання. На разі на території країни розташовано понад 1000 підприємств, що виробляють цемент, цеглу, бетон, метал, скло, дерево і т. д. Але у сучасній системі світових товарних ринків, які постійно розвиваються та є прибутковими, будівельні вироби, зокрема керамічна плитка і сантехнічне обладнання, посідають особливе місце. Адже продукція даного типу завжди є необхідною як для масштабного будівництва, так і для індивідуального споживання [22].

Ринок керамічної плитки та сантехнічного обладнання залишається ще досить перспективним в Україні, хоча за останні роки не мав стійкого характеру зростання. Як і більшість будівельних товарів, він значною мірою залежить від обсягів житлового і промислового будівництва в межах країни [22]. У 2022 році, внаслідок початку повномасштабного вторгнення росії, українська будівельна галузь зазнала значних змін. У результаті бойових дій було пошкоджено або знищено величезну кількість будівель та інфраструктури, що призвело до зниження попиту на продукцію даного ринку, особливо у перші місяці.

Незважаючи на це, він продовжує збільшуватися, хоч і нижчими темпами, ніж до війни. У 2024 році експерти вже передбачають загальне зростання ринку на 3-5%. До того ж, за деякими прогнозами, світова будівельна індустрія буде продовжувати розвиватися стійкими темпами, завдячуючи великим інвестиційним інфраструктурним проєктам. Тому, є намір вважати, що найближчим часом попит на керамічні вироби, зокрема сантехніки і плитки, значно зросте.

Сьогодні у спеціалізованих українських магазинах представлена продукція багатьох відомих виробників керамічної плитки та сантехнічного обладнання, серед яких: ТОВ «Церсаніт Інвест», ПРАТ «Геберіт керамік», ТОВ "Дніпрокераміка", ПАТ «Інтеркерама», ТОВ "Голден Тайл", ТОВ "Львівський керамічний завод", ПАТ "Славутський комбінат "Будфарфор", ТОВ «Атем Груп», ТОВ «Нота Кераміка», ТОВ "Аква-Світ", ТОВ "Кераміка-Арт" тощо. Інформація про кількість підприємств на ринку сантехніки та керамічної плитки в Україні наведена на рис. 2.1. Ілюстрація побудована за допомогою інструменту для аналізу ринків на платформі YouControl.market.

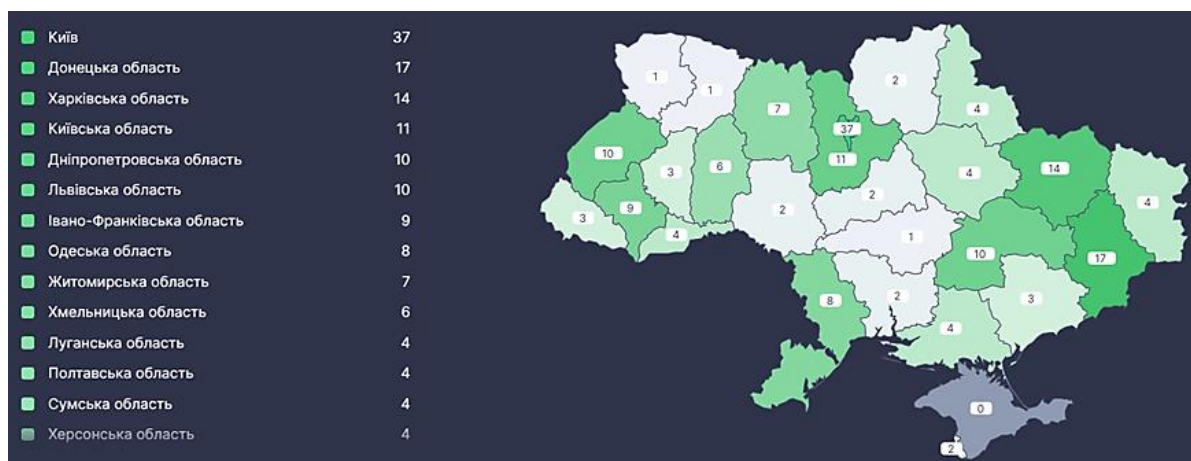


Рисунок 2.1 – Кількість компаній на ринку сантехніки та керамічної плитки в Україні у 2023 р.

Джерело: складено автором на основі [23]

ТОВ «Церсаніт Інвест» – це один з найпопулярніших виробників в Україні, що виготовляє керамічну продукцію – плитку і вироби санітарно-технічного призначення, яка відома далеко за межами нашої батьківщини. Воно є дочірньою компанією польського холдингу «Cersanit SA» та одним з найбільших підприємств в Україні, що розташоване у Житомирській області, неподалік від міста Звягель.

Свою діяльність організація розпочала у вересні 2009 року. З того часу, відкриття даного заводу вважається найбільшим інвестиційним проєктом у Житомирській області, вартість якого становила 120 мільйонів євро. Сьогодні на польсько-українському підприємстві випускається високоякісна продукція – керамічна плитка та сантехнічні вироби з акрилу і кераміки під брендом «Cersanit» [22].

Короткі відомості про підприємство представлені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ТОВ «Церсаніт Інвест»

Зміст відомостей	Інформація щодо конкретного підприємства
Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Церсаніт Інвест»
Скорочена назва	ТОВ «Церсаніт Інвест»
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 11725, Житомирська область, Звягельський район, с. Чижівка, вул. Чижівська, буд. 4
Код ЄДРПОУ	33529350
Дата реєстрації	23.11.2005 (17 років 10 місяців)
Статутний капітал	370 489 300 грн.
Основний вид діяльності	23.42 Виробництво керамічних санітарно-технічних виробів.
Інші види діяльності	08.12 Добування піску, гравію, глини і каоліну; 08.99 Добування інших корисних копалин та розроблення кар'єрів; 23.31 Виробництво керамічних плиток і плит; 23.32 Виробництво цегли, черепиці та інших будівельних виробів з випаленої глини; 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням; 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності.
Ключові особи	Іванські Вініціуш Юліуш, Мровець Пьотр Мечислав, Іванські Вініціуш Юліуш, Стельмашик Лукас, Сускі Андріан, а також засновники АТ "Церсаніт".
Власник та генеральний директор	Соловов Міхал Анджей – кінцевий бенефіціарний власник (контролер), Польща, місто Кельце. Відсоток частки статутного капіталу в юридичній особі: 100. Іванські Вініціуш Юліуш – генеральний директор з 05.02.2021 р.

Джерело: складено автором на основі [24]

«Cersanit» відноситься до провідних торгових марок, які спеціалізуються на виробництві різноманітної санітарно-технічної продукції, що зарекомендувала себе не лише в Україні, а й в світі. Історія цього бренду розпочалася ще з дев'яностих років ХХ століття. З'єднання слів – ceramika sanitarna (з польської – санітарна кераміка) утворило назву, яка чітко окреслює основний напрямок

діяльності підприємства. Головне завдання для ТОВ «Церсаніт Інвест» – це зробити більш комфортним і зручним процес прийняття гігієнічних процедур для кожного.

Відкриття підприємства у 2009 році створило робочі місця для більш як 800 осіб. Керівники основних виробничих підрозділів пройшли навчання у Польщі, задля оволодіння потрібними навичками та їх розвитку у своїх підлеглих. Зараз вже на підприємстві працює більше 1300 працівників.

Сьогодні ТОВ «Церсаніт Інвест» – це величезна компанія з сучасними умовами праці і промислової санітарії, яке передбачає випуск однойменної продукції високої якості. Основною метою та місією підприємства є створення інноваційної, простої та сучасної бізнес-організації у європейському масштабі, що сприятиме досягненню і підтриманню лідерських позицій компанії на ринку обладнання для ванних кімнат та звання провідного експерта у сфері підлогової і настінної керамічної плитки, що у результаті забезпечить довгострокове зростання прибутковості бізнесу.

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною, де поділ праці відбувається за допомогою угруповання однорідних робіт з управлінськими функціями та їх об'єднання в підрозділи апарату управління компанії. У кожного підрозділу є свій керівник, який здійснює повний комплекс дій по управлінню підлеглими співробітниками. Лінійно-функціональна організаційна структура ТОВ «Церсаніт Інвест» подана на рис. 2.2.

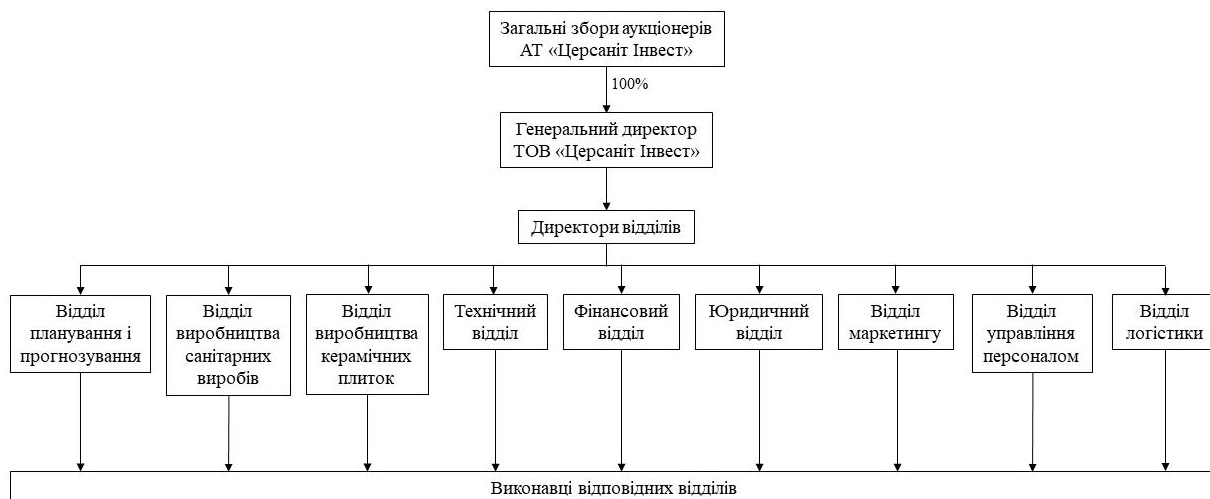


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТОВ «Церсаніт Інвест»

Джерело: складено автором на основі [25]

При такій організаційній структурі процес діяльності підприємства відбувається за функціями ієрархічно. Генеральний директор ТОВ «Церсаніт Інвест» керує компанією та вирішує всі виробничо-господарські питання. Йому підпорядковуються технічний директор, фінансовий директор, директор з матеріально-технічного постачання, директори з виробництва санітарних виробів та керамічних плиток, директор з управління персоналом, директор логістичного відділу, директор з питань якості та директор з маркетингу. Усі вони мають право безпосередньо впливати на виконавців, сумлінно виконуючи свої обов'язки та забезпечуючи безперебійну роботу підприємства.

Досить гарне розташування виробництва та професійна логістика компанії дозволяють забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів, гнучкість та швидкість реакції на мінливі потреби ринку.

Завдяки всебічній та сучасній пропозиції, ТОВ «Церсаніт Інвест» підтримує тісний зв'язок з усіма партнерами, а особливо з тими, хто реалізує різні інвестиційні проекти. Споживачами товарів польсько-української компанії є як звичайні люди, так і бізнес-клієнти з майже усіх галузей економіки: будівництва, торгівлі і сфери послуг, промисловості, освіти, охорони здоров'я, відпочинку, готельно-ресторанної справи тощо. За весь період діяльності в Україні, підприємство змогло зарекомендувати себе як виробника сучасної та довговічної продукції, а також стати надійним партнером провідних українських і міжнародних компаній, особливо серед оптових та роздрібних мереж, відомих забудовників.

Основна компетенція ТОВ «Церсаніт Інвест» – це розробка і пропозиція широкого асортименту керамічної плитки, сантехнічних виробів, а також готових комплексних рішень для ванних кімнат, що поєднують у собі: високу якість, сучасний дизайн, зручність та функціональність [22].

До товарного асортименту компанії включаються такі позиції:

- | | |
|----------------------------|---------------------------------|
| – керамічні плитки; | – душові кабінки; |
| – умивальники, п'єдестали; | – душові піддони; |
| – унітази, біде і пісуари; | – меблі для ванної кімнати; |
| – ванни; | – інсталяційні системи, кнопки; |

- змішувачі;
- лінійні трапи;
- товари для людей з обмеженими можливостями [25].

Пропонуючи широку лінійку товарів для людей з особливостями, компанія «Церсаніт Інвест» враховує сьогоденні обставини та зростання важливості теми інклюзивності у суспільстві. Така позиція бренду Cersanit відображає не лише його професіоналізм, а й соціальну відповідальність. Дане підприємство є одним з небагатьох на ринку, в асортименті якого представлена велика кількість товарів для людей з обмеженими можливостями.

ТОВ «Церсаніт Інвест» функціонує та активно розвивається як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках сантехнічних виробів, керамічної плитки. Продукція підприємства представлена у багатьох країнах Євросоюзу, Північної Африки, Близького Сходу і Центральної Азії. Компанія пропонує своїм покупцям все необхідне для ремонту та облаштування ванної кімнати «під ключ».

Задля ознайомлення із масштабами фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства, доцільно здійснити аналіз його основних фінансово-економічних показників за останні 5 років. Це дозволить виокремити тенденції розвитку даного бізнесу та визначити основні проблеми, що здатні негативно впливати на його ефективність. Загальні фінансові показники ТОВ «Церсаніт Інвест», а саме активи, зобов'язання і виручка підприємства, подані у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні фінансові показники ТОВ «Церсаніт Інвест»

Найменування показників	Роки				
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Активи, тис. грн	2 100 000	2 200 000	2 538 539	3 560 537	3 085 162
Зобов'язання, тис. грн	2 000 000	3 200 000	3 856 287	4 622 324	5 122 804
Виручка, тис. грн	2 050 000	2 100 000	2 015 039	2 555 641	2 141 335

Джерело: складено на основі [24, 25, 26]

Аналізуючи дані з цієї таблиці, можна визначити, що за період 2018-2022 рр. помітне зростання показників активів та зобов'язань підприємства, але при цьому рівень зобов'язань є більшим, аніж розмір наявних активів. Така тенденція зберігається з 2019 до 2022 років, що показує збільшення заборгованості підприємства, яке впливає на зменшення його ресурсів. Також у цей період

спостерігається відчутне сповільнення росту рівня доходів і, навіть, деяке його зменшення у 2020 р., де виручка становить 2 015 039 тис. грн, у порівнянні з минулорічними показниками. Проте у 2021 р. відбулося позитивне зрушення, дохідність підприємства значно зросла до значення 2 555 641 тис. грн. Це вказує на те, що компанія змінила стратегію ведення бізнесу, відповідно до нових вимог ринку, і почала працювати над підвищенням ефективності своїх процесів.

Динаміка зміни ключових фінансових показників підприємства за останні 5 років відображена на рис. 2.3.

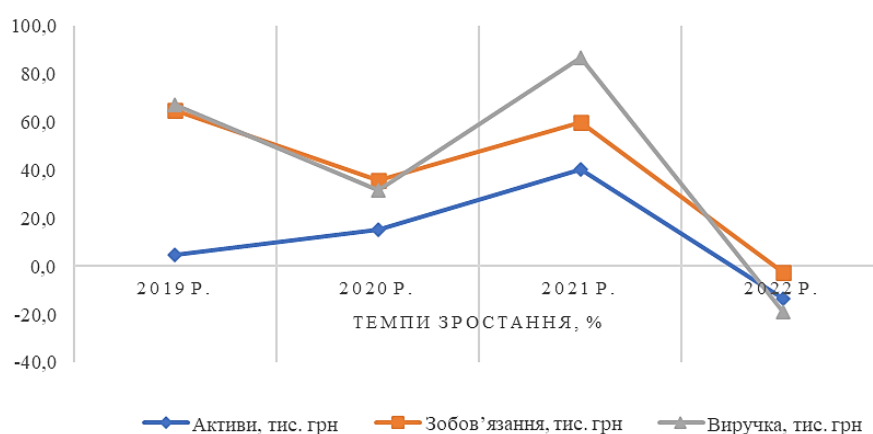


Рисунок 2.3 – Темпи зростання фінансових показників ТОВ «Церсаніт Інвест» за 2018-2022 рр.

Джерело: складено автором на основі [24, 25, 26]

Згідно даного графіку, у 2020-му і 2022-му році спостерігається значне зменшення ділової активності підприємства, що пов'язане з появою нових обставин для бізнесу та життя населення в цілому. Поява пандемії Covid-19 і початок повномасштабної війни в Україні спричинили ряд проблем, які суттєво вплинули на функціонування ТОВ «Церсаніт Інвест» і, навіть, змусили призупинити виробництво продукції на декілька місяців у 2022 р.

Попри усі обмеження та складнощі, що були викликані глобальними змінами економічних умов, перебудовою ланцюгів поставок і зниженням купівельної спроможності споживачів, компанія змогла досить швидко відновити свою діяльність та адаптуватися до нових умов сьогодення. Інформація про фінансові показники підприємства станом на червень 2023 р. наведена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Фінансові показники ТОВ «Церсаніт Інвест» у 2023 р.

Найменування показників	Роки		Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %
	На 06.2022 р.	На 06.2023 р.		
Активи, тис. грн.	3 085 162	3 656 623	571 461	18,5
Зобов'язання, тис. грн.	5 104 897	5 472 497	367 600	7,2
Виручка, тис. грн.	727 089	1 746 625	1 019 536	140,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	590 483	1 062 591	472 108	80,0
Валовий прибуток, тис. грн.	136 606	684 034	547 428	400,7
Фінансові результати від операційної діяльності, тис. грн.	- 190 057	245 194	435 251	29,0
Фінансові витрати, тис. грн.	37 670	48 869	11 199	29,7
Чистий прибуток, тис. грн.	- 228 800	209 239	438 039	191,5

Джерело: складено на основі [24, 26]

Порівнюючи фінансові показники за аналогічний період у 2022-2023 рр., можна побачити, що керівники та працівники доклали значних зусиль, щоб подолати кризу і зміцнити фінансово-майновий стан компанії. Доказом цього є зростання чистого прибутку на 191,5% лише за перших 6 місяців у 2023 році та остаточного виходу зі стану збитковості 2022-го року.

Для детального представлення результатів діяльності ТОВ «Церсаніт Інвест» застосовується інформація про дохід від реалізації продукції, основних видів діяльності, джерела доходу та отриманий прибуток за останні роки (2018-2022 рр.), що представлені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Результати діяльності ТОВ «Церсаніт Інвест» за 2018-2022 рр.

Дохід від реалізації продукції (товарів, послуг), у тис. грн, від:	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Продажі плитки	1 160 605	1 263 646	1 219 850	1 626 342	1 349 041
Продажі керамічних виробів	760 341	678 379	665 387	784 336	663 166
Реалізація інших товарів	142 280	118 321	129 139	144 220	128 480
Послуги	568	683	664	743	648
<i>Всього</i>	2 063 794	2 061 029	2 015 040	2 555 641	2 141 335
Дохід від основних видів діяльності:	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Готова продукція	1 709 451	1 674 936	1 916 950	2 328 486	1 927 202
Товари для перепродажу	353 775	385 410	97 426	226 412	213 567
Роботи та послуги	568	683	664	743	566
<i>Всього</i>	2 063 794	2 061 029	2 015 040	2 555 641	2 141 335

Продовження таблиці 2.4

Джерело доходу від реалізації:	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Україна	1 689 980	1 748 073	1 660 318	2 172 191	1 905 788
Європа	369 363	312 956	354 722	383 450	235 547
СНД	4 451	-	-	-	-
Всього	2 063 794	2 061 029	2 015 040	2 555 641	2 141 335
Чистий прибуток/збиток	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
	157 128	740 056	-311 279	524 436	-964 575

Джерело: складено автором на основі [26]

Аналізуючи дану інформацію, можна побачити, що дохід від реалізації продукції ТОВ «Церсаніт Інвест» мав тенденцію до зниження за 2018-2020 рр., що може вказувати на певне коливання попиту на такого типу продукцію у цей період. Проте вже у наступному році спостерігалось різке зростання дохідності компанії у розмірі 2 555 641 грн, внаслідок модернізації виробничих процесів, покращення логістичного забезпечення реалізації продукції, а також посилення маркетингової кампанії. При цьому найбільше продукції було продано саме на території України, що вказує на високу прихильність українських покупців. Дохід, який отримало підприємство від своєї основної діяльності – виробництво сантехнічних виробів та керамічних плиток, за останні роки не мав стабільного характеру зростання. Основними причинами такого коливання є зміна обсягів будівництва, зменшення купівельної спроможності споживачів, поява нових тенденції та умов на ринку.

У 2020 і 2022 роках ТОВ «Церсаніт Інвест» зазнало суттєвих збитків у результаті змін у зовнішньому середовищі. Спочатку через появу пандемії, що призвела до зростання дебіторської заборгованості за реалізовану продукцію і збільшення логістичних витрат, а потім внаслідок розгортання військових дій в Україні, яке спричинило зупинку заводу та збільшенню боргових зобов'язань компанії. Попри складні обставини, 2021 рік можна назвати успішним для ТОВ «Церсаніт Інвест» після 2020 року, адже підприємство змогло впоратися з усіма перешкодами і значно збільшити свій рівень прибутковості. Аналогічна ситуація спостерігається у 2023 році, що свідчить про готовність компанії до змін, бажання продовжувати працювати і далі розвиватися.

Незважаючи на наявність сьогодні певних фінансових проблем (зобов'язань), компанія займає провідне місце на ринку керамічних виробів сантехнічного

призначення в Україні, а також не поступається світовим лідерам-виробникам. За результатами ринкового скорингу ТОВ «Церсаніт Інвест» має досить високий рівень ринкової потужності, тому здатне диктувати ціни та визначати напрямки розвитку у відповідній сфері. Підприємство експортує значну кількість товарів до країн Європейського Союзу, зокрема до: Польщі, Німеччини, Італії, Естонії, Латвії, Литви, Угорщини, Словаччини, Швеції, Данії, Великобританії, Болгарії, Румунії, Франції і т. д.

Стосовно географії експорту, у 2021 р. найбільше товарів ТОВ «Церсаніт Інвест» реалізувалося до Польщі (80-85%), Румунії (15-20%) та Італії (до 3%). Хоча з року в рік ця структура змінюється. До прикладу, у 2022 році майже вся продукція компанії була реалізована до Польщі (рис.2.4).

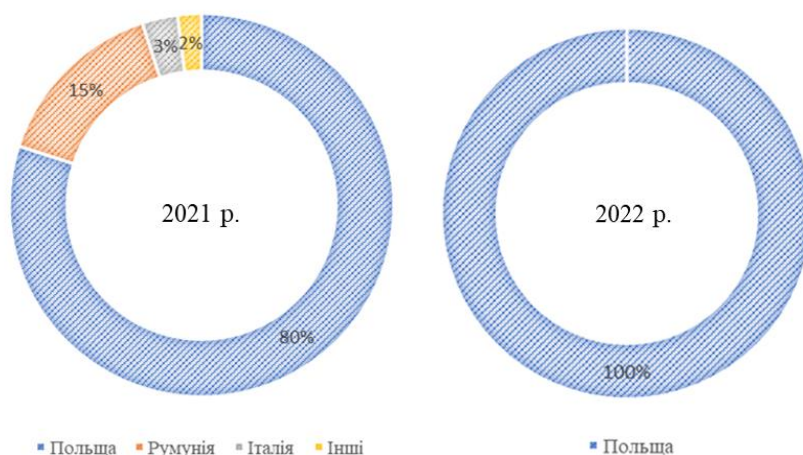


Рисунок 2.4 – Географія експорту ТОВ «Церсаніт Україна» 2020 р. і 2022 р.

Джерело: складено автором на основі [27]

Ключовими ринками збуту для даного підприємства завжди були і є – Україна та Польща. А також раніше була росія, яка до недавнього часу була найбільшим споживачем української сантехніки. Однак через війну в Україні виробник став більш сфокусованим на європейському ринку, а власник холдингу продав свій бізнес на росії ще весною минулого року.

Географія імпорту має більш різноманітний характер у 2022 році, ніж експорту (рис. 2.5). Проте серед лідерів так само знаходиться Польща (40%), а також додалися: Китай (48%), Іспанія, Італія, Німеччина, Болгарія (до 3%). Також компанія імпортує деякі комплектуючі з Чехії, Франції, Туреччини, В'єтнаму тощо.

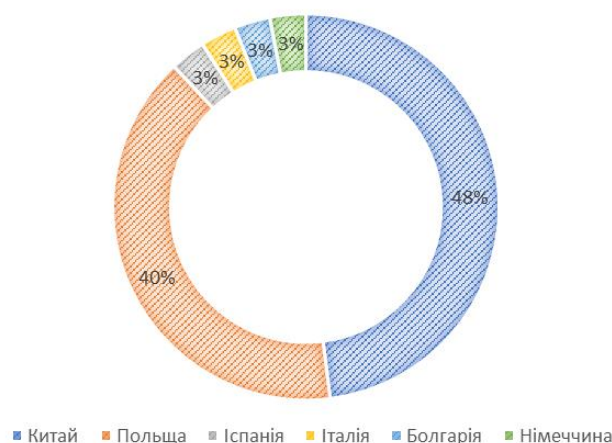


Рисунок 2.5 – Географія імпорту ТОВ «Церсаніт Україна» 2022 р.

Джерело: складено автором на основі [27]

ТОВ «Церсаніт Інвест» здійснює експортну діяльність, проводячи в середньому 1500 операцій на рік. Однак компанія має досить невисоку частку доходів відносно усієї виручки, що показано на рис. 2.6. У 2021 році сума доходу від експорту продукції становила 350 000 тис. грн при загальній виручці – 2 555 641 тис. грн, що майже вдвічі більше за показники 2020 року. Завдяки організації нових ланцюгів поставок та збільшенню ефективності логістики у період пандемії, підприємство змогло своєчасно доставляти товари клієнтам з різних куточків світу, незважаючи на певні обмеження. Для виготовлення своєї продукції компанія закуповує сировину та матеріали як в українських виробників, так і в закордонних.

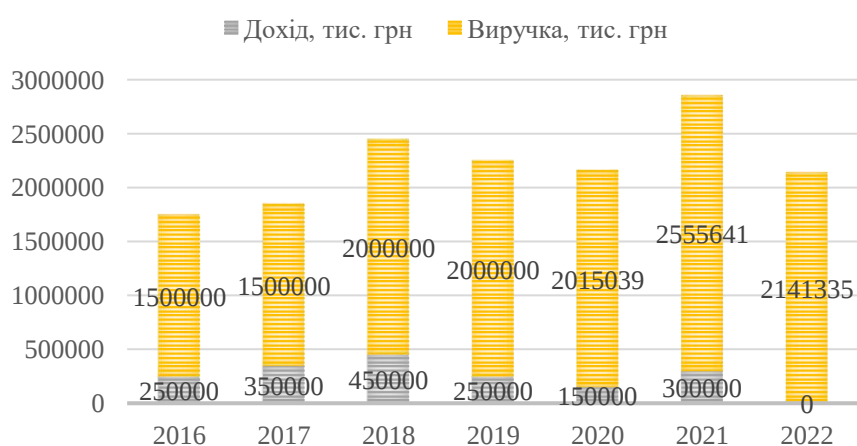


Рисунок 2.6 – Дохід від експорту ТОВ «Церсаніт Інвест» 2016-2022 рр.

Джерело: складено автором на основі [27]

Таким чином, задля покращення фінансово-економічного стану компанії та сприяння її подальшого розвитку необхідно розширити експортну діяльність,

підвищити ефективність управління ланцюгами поставок і збільшити рівень її конкурентоспроможності не тільки на українському, а й на міжнародних ринках.

Попри суттєвий вплив ряду факторів на діяльність компанії «Церсаніт Інвест», вона досі показує міцну позицію на ринку і готова вдосконалюватися, незважаючи на кардинальні зміни середовища, що її оточує. Потенціал підприємства відображається у його різних внутрішніх складових, які проявляються у: чітко визначеній місії, хорошій сировинній базі, широкому асортименті продукції, позитивному відношенні до партнерства, розгалуженій організаційній структурі компанії з розвиненими комунікаційними процесами та командному підході до виконання завдань. Окрім цього, сильними сторонами організації є постійний розвиток виробництва, активна маркетингова діяльність, професійна логістика і стратегічно визначене бачення майбутнього.

Отже, останні роки були не простими для підприємства та призвели до появи нових проблем, що перешкоджають ефективному функціонуванню компанії. До таких можна віднести: збільшення фінансових зобов'язань, недостатня ліквідність, зменшення попиту на продукцію, потреба у пошуку нових ринків збуту, перебудові логістичної системи та у виборі оптимальної стратегії ведення бізнесу відповідно до вимог, що диктує ринок сьогодні. Для їх вирішення ТОВ «Церсаніт Інвест» необхідно оперативно реагувати на усі виклики, вивчати досвід більш успішних підприємств у галузі та їх підходи до вирішення аналогічних проблем, що дозволить виділити найкращі практики і технології, які забезпечать підвищення гнучкості, стійкості та конкурентоздатності компанії в цілому.

2.2. Діагностика поточного рівня ефективності логістичної діяльності ТОВ «Церсаніт Інвест»

У сучасному висококонкурентному і глобалізованому світі невід'ємною складовою успіху для кожного суб'єкта господарювання є ефективне здійснення управління логістичною діяльністю. Саме воно дозволяє підприємствам

зменшувати витрати, оптимізувати власні бізнес-процеси та вчасно реагувати на будь-які зміни в попиті або в умовах на ринку, забезпечуючи гнучкість і стійкість ланцюгів поставок. Однак лише при правильній організації роботи логістичних ланок та управлінні їх взаємодією, що базується на передових методах і кращих технологіях, можна досягнути максимально позитивного результату, який виражається у підвищенні задоволення споживачів, зростання прибутковості та конкурентоспроможності компанії у глобальному бізнес-середовищі.

ТОВ «Церсаніт Інвест» має великий досвід у здійсненні логістичної діяльності в Україні, так і за її межами. Підприємство реалізує свою продукцію у різні куточки світу, застосовуючи різні види транспорту. З метою досягнення високої конкурентоспроможності воно завжди намагається так організовувати свою діяльність, щоб мінімізувати ризики, збитки та додаткові витрати, які пов'язані з процесами виробництва і збуту готової продукції, а також максимізувати прибутки від її реалізації. Схема основних процесів логістичної діяльності на ТОВ «Церсаніт Інвест» представлена на рис. 2.7.

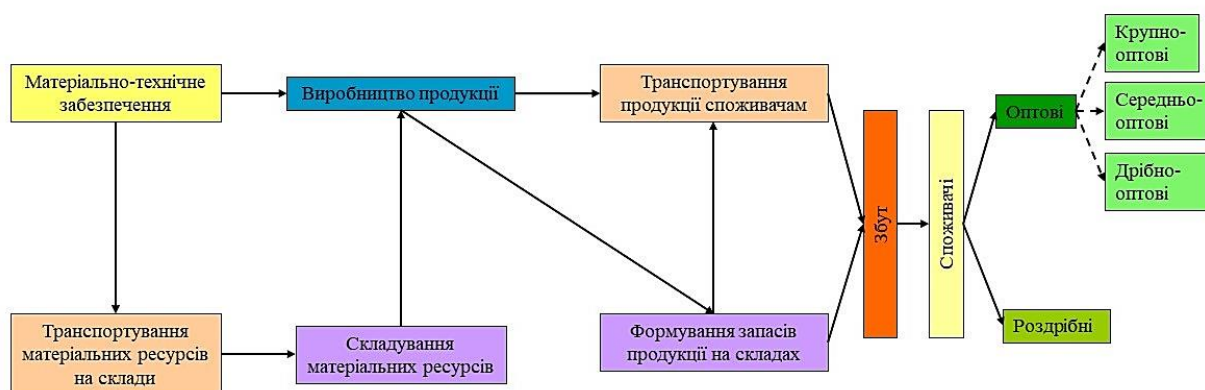


Рисунок 2.7 – Послідовність процесів логістичної діяльності на ТОВ «Церсаніт Інвест»

Джерело: складено автором на основі [28]

Саме таке здійснення послідовних процесів логістичної діяльності компанії «Церсаніт Інвест» в єдиному комплексі дозволяє мінімізувати витрати і збитки підприємства за рахунок оптимізації логістичних ланцюгів та зменшення впливу зовнішніх ризиків. Тобто, досягається: зменшення витрат на транспортування і зберігання запасів готової продукції; скорочення витрат на матеріально-технічне

забезпечення і часу на обслуговування споживачів; мінімізація ризиків та збитків, які пов'язано з процесами виробництва і збуту готової продукції; підвищення оперативності прийняття управлінських рішень, рівня сервісу обслуговування споживачів та конкурентоздатності підприємства.

Однією з сильних конкурентних переваг ТОВ «Церсаніт Інвест» визначається гарне розташування виробництва та професійна логістика, що гарантують високий рівень обслуговування клієнтів, гнучкість і швидкий час реакції на місцеві потреби ринку. Тому доцільно обґрунтувати особливості обраного місця розташування виробничих потужностей підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Огляд місця розташування ТОВ «Церсаніт Інвест»

Критерій	Опис
Місце розташування виробництва та складів	Україна, Житомирська область, Звягельський район, с. Чиживка, вул. Чиживська, буд. 4
Логістика та зв'язок	Шосе М06/Е40 Київ-Чоп, на якому розташований обласний центр, має відмінну європейську якість і входить до складу міжнародних автомобільних транспортних коридорів: - Критського №3 (Краківець – Львів – Рівне – Житомир – Київ); - Європа - Азія (Краківець – Львів – Рівне – Житомир – Київ – Полтава – Харків – Дебальцеве – Ізварине). Приблизний час проїзду до головних аеропортів Києва: Жуляни 1,5 год. і Бориспіль 2,5 год. Найближчий місцевий аеропорт "Житомир-Смоківка". Західний напрям: відстань до кордону 4-8 годин; область розташована на транзитних дорогах. Розвинена залізнична інфраструктура. Залізнична станція м. Звягель є вантажною станцією першого класу, що здатна обслуговувати вантажні та пасажирські перевезення міста.
Ресурси	Житомирська область багата природними ресурсами. Вона має: 80% титанових рудних родовищ та кварцитів; 187 зареєстрованих торф'яних родовищ (всього 5 діючі); 85% видобутку та переробки каменю та граніту.
Трудовий потенціал та кваліфікація персоналу	Середня місячна заробітна плата становить 12 500 грн. 63,7% зайнятості населення працездатного віку, рівень безробіття становить 11,7% або 171 тис. осіб. Найближчі висококваліфіковані фахівці: 15 професійних училищ та коледжів; 4 державні та 25 приватних університетів; 244 аспіранти; 17 докторантів (на січень 2022 рік).
Інвестиції	98 країн інвестують у Житомирську область. Найбільш активними є Нідерланди, Німеччина, Польща, Італія, Естонія. 222,5 млн. дол. США – прямі іноземні інвестиції (ПІІ) станом на 31 грудня 2021 р. У регіоні працюють 430 компаній з іноземними інвестиціями / спільні підприємства.

Джерело: складено автором на основі [29]

Аналізуючи вище наведену інформацію, можна визначити, що місце розташування підприємства є досить вигідним та ефективним для здійснення своєї діяльності, особливо з точки зору інвестиційної привабливості області, ресурсного забезпечення та реалізації логістики. Візуальне зображення місця знаходження ТОВ «Церсаніт Інвест» представлено на рис. 2.8.

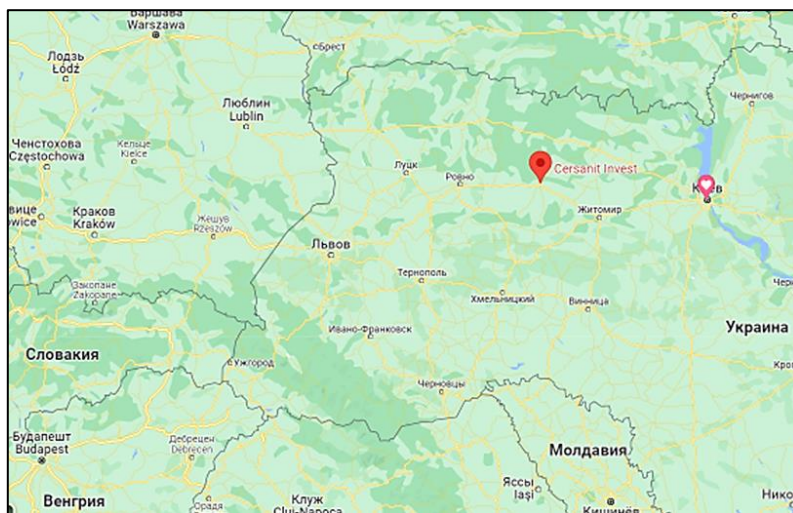


Рисунок 2.8 – Місце розташування заводу ТОВ «Церсаніт Інвест»

Джерело: складено автором на основі [30]

Як підтверджує генеральний директор компанії, саме таке розташування підприємства у Звягельському районі є дуже вигідним з логістичної точки зору, адже присутня хороша відстань до кордону, до основних ринків збуту, до місць видобутку сировини для виготовлення продукції, хороший кадровий потенціал, серед якої багато молоді, і наявна культура виробництва.

Керівництво ТОВ «Церсаніт Інвест» дуже сфокусоване на виробничому процесі та його логістичному забезпеченні, тому застосовує стратегію постійного підвищення якості продукції, вдосконалення логістичної підтримки товарів, а також модернізації технічної основи виробництва. Завдяки безперервному пошуку кращих методів і технологій для удосконалення продукції, а також застосуванню сучасного обладнання, комп'ютеризації та автоматизації процесів, підприємство здатне зберігати лідерську позицію серед конкурентів і задовольняти усі потреби споживачів на ринку.

Обсяги виробництва та реалізації продукції даної компанії залежать від кількості сформованих замовлень, що надходить від клієнтів. На ТОВ «Церсаніт

Інвест» функціонує окремий відділ планування і прогнозування, що займається аналізом ринку, дослідженням майбутніх тенденцій, виявленням нових вимог, що диктуються ринками санітарно-технічної продукції та керамічної плитки. Оцінюючи кількість продажів минулого місяця і купівельний потенціал продукції у наступному, працівники відділу можуть спрогнозувати та сформулювати необхідний обсяг виробництва продукції на наступні періоди. У такий спосіб визначається завдання для співробітників з інших відділів і ключових партнерів, які відповідають за певний бізнес-процес.

Для виготовлення продукції компанія використовує: глину, каолін, польовий шпат, пісок, поливу, щебінь, доломіт, вапняк, формсіл, крейду, рідке скло, тальк, фрити, кремнезит цирконію, керамічну пасту тощо. Річна потреба ТОВ «Церсаніт Інвест» у сировині відображена у табл. 2.6., проте кількість може варіюватися залежно від обсягів отриманих замовлень.

Таблиця 2.6 – Річна потреба ТОВ «Церсаніт Інвест» у сировині

Назва сировини		Кількість по виробках	
		Керамічна плитка	Санітарні вироби
		склад сировини	склад сировини
1.	Глина, т/рік	61 711	5 990
2.	Каолін, т/рік	5 119	5 090
3.	Польовий шпат, т/рік	37 987	3 690
4.	Пісок, т/рік	5 798	6 223
5.	Формсіл, т/рік	-	70
6.	Рідке скло, т/рік	-	25
7.	Крейда, т/рік	-	310
8.	Клеї, т/рік	-	15
9.	Полива, т/рік	3 060	-
10.	Щебень, т/рік	32 589	60
11.	Доломіт, т/рік	6 198	-
12.	Вапняк, т/рік	3 096	-
13.	Розріджувач, т/рік	120	-
14.	Паста керамічна, т/рік	25	-
15.	Тальк, т/рік	-	67
16.	Фрита, т/рік	-	121
17.	База семіграфічна, т/рік	75	-
18.	Ангоба, т/рік	1 367	-
19.	Альбітові кулі, т/рік	299	-
20.	Кременева галька, т/рік	2	-
21.	Кремнезит цирконію, т/рік	-	208

Джерело: складено автором на основі звіту незалежного аудитора [31]

Основна сировина постачається з власного та місцевих кар'єрів, що розташовані неподалік заводу. Уся продукція даного типу доставляється автотранспортом у сировинний відділ. Проте у глобальному масштабі підприємство користується також залізничним і морським транспортом для постачання необхідних деталей та компонентів.

Як відомо, компанія співпрацює також з вітчизняними та іноземними постачальниками сировини і матеріалів. Раніше у ТОВ «Церсаніт Інвест» було наявності лише два джерела постачання необхідної сировини: власний кар'єр та закордонні компанії. Проте з появою нових перешкод для глобальних ланцюгів поставок, що були спричинені Covid-19 і війною в Україні, підприємство почало шукати альтернативні джерела постачання серед локальних компаній. Сьогодні співпраця з постачальниками постійно відбувається через тендерну платформу Logintrade.Net, яка об'єднує покупців та постачальників з усього світу.

Найважливішою вимогою для польсько-українського виробника до потенційних бізнес-партнерів є найкраща запропонована ціна і терміни виконання, відповідність якості сировини та матеріалів, а також розуміння специфіки бізнесу – виробництва керамічних виробів для ванних кімнат і дому загалом. Внаслідок цього, за статистикою – з 90 отриманих тендерних пропозицій, лише 1/3 частина може бути дійсно розглянута замовником. Даний факт свідчить про складність пошуку постачальників через жорсткий відбір підприємства.

У такому випадку доцільно обґрунтувати ефективність обраної стратегії компанії «Церсаніт Інвест» стосовно співпраці з постачальниками за допомогою постійного проведення тендерів. Основні переваги та недоліки такого підходу на основі досвіду компанії зазначені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Ефективність стратегії ТОВ «Церсаніт Інвест» щодо вибору постачальників за допомогою тендерів

Переваги проведення тендерів	Недоліки проведення тендерів
- доступ до широкого кола бази постачальників; - можливість отримати кращі ціни та умови постачання;	- ризик співпраці з недобросовісними постачальниками, які можуть надати низькоякісні матеріали або порушити умови угоди;

Продовження табл.2.6

Переваги проведення тендерів	Недоліки проведення тендерів
- прозорість процесу вибору постачальника; - скорочення часу, витраченого на пошук та взаємодію з потенційними партнерами; - можливість оцінити та порівняти пропозиції різних постачальників і вибрати найкращу; - гнучкість у виборі постачальника під конкретні потреби.	- проведення тендеру може займати час і кошти під час публікації оголошень та оцінці пропозицій; - недовикористання усіх можливостей розвитку співпраці; - відсутність необхідних знань та постійної комунікації з постачальниками, що призводить до зриву випуску продукції та збільшення браку на підприємстві; - недостатня стабільність у постачаннях.

Джерела: складено автором на основі аудиторських звітів [25, 31]

Отже, аналізуючи вище зазначену інформацію, можна визначити, що обрана підприємством стратегія взаємодії з постачальниками має достатню кількість переваг, які дозволяють йому бути гнучким у виборі контрагентів і надає можливість прийняття кращих пропозицій серед усіх запропонованих на ринку. Проте водночас її використання не сприяє забезпеченню високої ефективності в сучасних умовах, тому що вона здатна порушувати стійкість та стабільність ланцюгів поставок, які суттєво впливають на конкурентоспроможність компанії і її ділову репутацію.

Таким чином, необхідно розглянути різні варіанти співпраці з постачальниками, що застосовуються провідними вітчизняними і світовими організаціями, та на базі цього запропонувати альтернативну стратегію, яка знизить ймовірність настання несприятливих подій.

Потрапляючи на склад підприємства, необхідна для виготовлення сировина завантажується, проходить систему дозування та транспортується у виробничі млини (рис. 2.13). Автоматично зважена суха сировина (щебінь, пісок, польовий шпат) направляється стрічковими конвеєрами до трубчастих млинів постійної дії, а мулова сировина (глина, каолін) зважується у ваго-навантажувачах і транспортується до швидкохідних змішувачів-розчинників. На даному процесі мінімально залучена людська праця, а контроль за рухом сировини здійснюється завдяки комп'ютеру, на якому встановлене відповідне програмне забезпечення. Це

дозволяє здійснювати завантаження сировини безперебійно і у відповідних пропорціях згідно рецепту виготовлення продукції.

У такий спосіб, процес постачання сировини та матеріалів здійснюється у точний строк і подається по виробничих ділянках ефективно, завдяки процесам автоматизації та комп'ютеризації. Це сприяє скороченню виробничого циклу і збільшує загальну продуктивність праці у виробничій діяльності організації.

Завод ТОВ «Церсаніт Інвест» є одним з найпотужніших у Європі серед виробників керамічної плитки та сантехніки, продукція якого займає близько 25% українського ринку. У кожному виробничому цеху встановлене сучасне обладнання італійських і польських фірм. Аналогічні заводи групи Cersanit є в Польщі.

Кожен товар даного підприємства має усі необхідні знаки якості: гігієнічні атестати від Польського Інституту Гігієни, знаки безпеки, технічні дозволи, а також сертифікати відповідності нормам країн, де здійснюється реалізація. Продукція торгової марки «Cersanit» цінується за оригінальність та практичність дизайну, і є лауреатом виставкових конкурсів за кордоном.

Загалом, потужність виробничої діяльності ТОВ «Церсаніт Інвест» диктується потребами ринку щодо виробів санітарної кераміки, настінної та підлогової плитки. Проте зараз визначається не повне її використання через вплив війни, порівнюючи зі стратегічним планом підприємства на 2022 р. Результати аналізу асортименту продукції і відхилень програми планового та фактичного її випуску на ринок у 2022 році подані у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз асортименту та програми випуску продукції у 2022 р.

№	Найменування виробів	Одиниці виміру	Річна програма випуску на 2022 р.		Абсолютне відхилення, м ² /шт.	Відносне відхилення, %
			Планові показники	Фактичні показники		
1	Керамічна плитка (глазурована для стін і підлоги, «грес» для підлоги, декоративні елементи)	млн. м ²	12,1	8,6	-3,5	-28,9
2	Санітарна кераміка (умивальники, унітази, ванни, душові кабінки)	млн. шт.	2,1	1,3	-0,8	-38,1

Джерело: розраховано автором на основі звіту стратегічного розвитку підприємства

Отже, можна припустити, що попри продовження військових дій в Україні, у ТОВ «Церсаніт Інвест» все ще є потенціал для підвищення виробничої потужності у 2023-2024 рр. за рахунок: високого технологічного оснащення, оптимізації виробничих ліній, виходу і закріплення компанії на нових ринках, а також можливості виробництва нової інноваційної продукції та забезпеченню логістичної підтримки її реалізації.

Виготовлення санітарно-технічної продукції передбачає врахування певних особливостей організації технологічних процесів, які впливають на загальну ефективність виробництва і безпосередньо на якість кінцевого товару. Контроль за проходженням виробів від стану сировини до вигляду готової продукції на досліджуваному підприємстві здійснюється за допомогою комп'ютерів та призначених до них відповідальних працівників. Схеми технологічних процесів виготовлення сантехніки і керамічних плиток ТОВ «Церсаніт Інвест» представлені на рис. А.1-А.2 у додатку А.

Одним із найважливіших стратегічних завдань ТОВ «Церсаніт Інвест» є впровадження на виробництві системи 5S, що допомагає вилучити деякі з видимих затрат, а також структурувати і впорядкувати безперервне вдосконалення. Ця унікальна методика допомагає оптимізувати робоче місце таким чином, що зменшується кількість помилок та браку на виробництві, а також скорочуються загальні витрати підприємства, які були спричинені неефективним розміщенням обладнання і безвідповідальним ставленням працівників до дисципліни та порядку. Дана система була введена на підприємстві у 2020 році та вже у наступному показала свою ефективність у зменшенні бракованої продукції, збільшенні виробничої потужності і продуктивності праці основних робітників. Результати впровадження системи «5S» відображені на рис. 2.9.

На даному графіку наявні показники 2019 року – це період «до впровадження системи». Результати підприємства за 2022 рік не були використанні в аналізі, у зв'язку із зупинкою виробництва на підприємстві на початку повномасштабного вторгнення в Україну, що не відобразило б правдивої картини корисності досліджуваної системи.

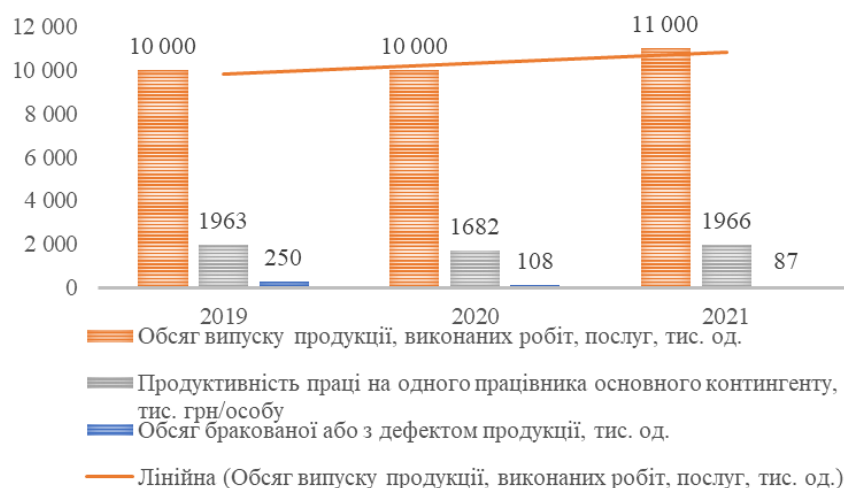


Рисунок 2.9 – Результати ефективності застосування системи «5S» ТОВ «Церсаніт Інвест» за 2019 -2021 рр.

Джерело: розраховано автором на основі [26, 28]

Загалом, завод санітарної техніки і керамічної плитки ТОВ «Церсаніт Інвест» продуктивно функціонує завдяки процесам автоматизації, гарним умовам праці та промислової санітарії, що дозволяє здійснювати випуск однойменної продукції. Промисловий майданчик розташований поза житловою зоною. До відкриття підприємства проєктом було передбачено будівництво двох виробничих блоків (кожен блок розглядається як окремий завод) та допоміжної інфраструктури. Блок виробництва керамічної плитки служить для виготовлення керамічної облицювальної плитки для стін і підлоги. А блок виробництва санітарної кераміки призначений для виготовлення умивальників, постаментів, унітазів, компактних резервуарів, пісуарів, біде, ванни тощо. Інфраструктура, що знаходиться за межами блоків, запроектована для спільного використання усіх працівників. Загальні відомості про режим роботи заводу ТОВ «Церсаніт Інвест» наведені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Характеристика режиму роботи ТОВ «Церсаніт Інвест»

Назва характеристики	Інформація
Кількість змін основних робітників, од.	3
Кількість змін у адміністрації заводу, од.	1
Тривалість однієї зміни, год.	8
Тривалість робочого тижні, год.	40
Кількість робочих днів на рік, дні	365
Кількість днів відпустки працівників на рік, дні	24
Ефективний річний фонд часу працівників, год.	1800
Кількість робочих місць, од. (станом на 2023 р.)	1300

Джерело: складено автором на основі [32]

Отже, згідно вище зазначеної інформації, ТОВ «Церсаніт Інвест» не порушує трудове законодавство України та забезпечує своїх працівників хорошими умовами праці, що мотивує їх працювати на благо всієї компанії і командно досягати поставлених цілей.

Після процесу виготовлення готова продукція потрапляє з виробничої ділянки до складів, де зберігається керамічна плитка і сантехніка. Дані об'єкти побудовані окремо для кожного виду товарів. Складську зону підприємства розміщено біля зовнішніх меж території з урахуванням ефективного використання автотранспорту для підвозу-вивозу сировини, матеріалів і готової продукції.

На підприємстві складські об'єкти поділяються на: склади сировини та продукції, що готова до реалізації. У виробничих корпусах передбачені також складські приміщення для зберігання пакувальних матеріалів, комплектуючих, запасних частин до механізмів.

При в'їзді на територію підприємства сировина зважується на електронній автомобільній вазі моделі ТВА-5018, найбільша величина зважування – 50 т, виконання ваги поверхневе, розміри платформи – 18х3м. Вся імпортована сировина поступає на підприємство з відповідними сертифікатами якості та тільки після перевірки вантажу на вміст радіоактивних частин до заїзду на територію заводу.

У складському приміщенні така сировина як: пісок, щебінь, польовий шпат, каолін доставляється автотранспортом і складається навалом у залізобетонних відсіках. Потім за допомогою колісних навантажувачів, які зображені на рис. 2.10, вона завантажується до бункерів і ваго-навантажувачів.



Рисунок 2.10 – Процес завантаження сировини ТОВ «Церсаніт Інвест»

Джерело: [25, 28]

Після проходження усіх етапів виробництва на дільниці палетування готова продукція укладається на піддони, обгортається плівкою, яка спалюється під дією гарячого повітря і конвеєром транспортується за межі цеху (рис. 2.11).



Рисунок 2.11 – Дільниця палетування ТОВ «Церсаніт Інвест»

Джерело: [25, 28]

Площа складу керамічної плитки становить: склад сировини – 8 567,4 м², склад готової продукції (виділена відкрита зона на території) – 55 217 м². А площа складу санітарних виробів: склад сировини – 3 391 м², склад готової продукції (виділена відкрита зона на території) – 9 864 м². Готова продукція підприємства зазвичай зберігається на відкритих площах, так як для такого типу товарів не потрібні особливі температурні режими та умови зберігання (рис. 2.12).



Рисунок 2.12 – Зберігання продукції ТОВ «Церсаніт Інвест»

Джерело: [25, 28]

Керамічні вироби не вимагають особливого догляду і не дуже чутливі до перепадів температур. Щоб уникнути намокання продукції, її обмотують спеціальною плівкою, яка не пропускає вологу від снігу та дощу. Подряпини практично не утворюються за умови нормального зберігання, але при сильному

ударі можливі відколи й руйнування виробів. До недоліків при переміщені відносять чималу вагу товарів, що ускладнює монтаж і підвищує ризик падіння.

У процесі виробничої діяльності компанії утворюються ряд виробничих відходів, частина з яких є цілком безпечною: бракована продукція, дерев'яна і пластикова тара, відпрацьовані шини, металобрухт та інше. Усі вони зберігаються на території підприємства у спеціальних відсіках. Відносно безпечні відходи і ті, які взагалі не підлягають зберіганню на відкритих площадках, зберігаються у спеціально виділених закритих приміщеннях. При повному накопичені усі відходи вивозяться за територію підприємства для знешкодження та утилізації на спеціалізованому технологічному устаткуванні відповідно до оформлених угод.

Оцінка ефективності логістичної діяльності ТОВ «Церсаніт Інвест» не можлива без аналізу системи управління складським господарством підприємства. У даному випадку перед логістичним відділом постає одна з найважливіших задач – це підтримання оптимального рівня запасів виробництва та готової продукції, що не перешкоджатиме ані процесу виготовлення, ані реалізації. Таким чином, необхідно дослідити наявний рівень управління запасами у компанії.

На даному підприємстві, окрім логістичного департаменту, кожен виробничий відділ слідкує за своїми запасами сировини та матеріалів, а також робить їх своєчасне поповнення. Задля оптимального управління запасами працівниками використовується програмне забезпечення IFS, що за своїми функціями подібний до програми 1С. За його допомогою керівники відділів здатні вчасно реагувати на надлишковий рівень запасів сировини, матеріалів, запчастин і спробувати його оптимізувати до невеликих та некритичних об'ємів.

Кожен керівник виробничого блоку слідкує за своїм виконанням бюджету і не зацікавлений в його перевищенні. До того ж, компанія проходить регулярні аудиторські перевірки, які також охоплюють питання доцільності обсягів запасів матеріалів, сировини, компонентів та готових товарів.

Згідно аудиторського звіту діяльності ТОВ «Церсаніт Інвест», запаси компанії обліковуються за найменшою з двох оцінок: собівартістю або чистою вартістю реалізації. Підприємство визначає наступні види запасів:

- сировина та інші матеріали (основні та допоміжні матеріали);
- товари для продажу;
- незавершене виробництво (включаючи напівфабрикати);
- готова продукція;
- упаковка та пакувальні матеріали;
- інші запаси (паливо, будівельні матеріали, запасні частини) [26, 31].

Звичайно, утримання великого обсягу запасів є економічно обтяжливим для підприємства і впливає на виконання виробничих та логістичних бізнес-операцій. Управління запасами на кожному технологічному етапі є важливою частиною у керуванні матеріальними потоками, тому мають бути під постійним контролем логістичного відділу компанії. Для перевірки ефективності складської логістики потрібно оцінити загальний рівень запасів на ТОВ «Церсаніт Інвест» за останні роки. Результати оцінювання представлені на рис. 2.13.



Рисунок 2.13 – Рівень запасів ТОВ «Церсаніт Інвест» за 2019-2022 рр.

Джерело: складено автором на основі [24, 26, 31]

Отже, за допомогою даного графіку ми бачимо, що загальна кількість запасів на підприємстві у більшій мірі має тенденцію до зростання, особливо якщо розглядати у співвідношенні до обсягів випуску продукції. Основними причинами зростання запасів є: помилки у прогнозуванні, економічна нестабільність в країні, поява нових тенденцій на деякі види товарів, неправильне використання комплектуючих, що є універсальними для всіх моделей виробів, зміна смаків

споживачів, а також зменшення їх платоспроможності. Внаслідок цього, існує потреба у зниженні рівня запасів, здійсненні аналізу продуктового портфелю компанії та оптимізація використання її ресурсів.

На сьогоднішній день керівники підприємства обрали таку стратегію зменшення залишків нерозпроданої продукції – їх знищення або в разі потреби відправлення благодійним організаціям у якості допомоги. Вони не розглядають можливості розпродажу таких товарів та застосування до них додаткових маркетингових кампаній з декількох вагомих причин:

- уся продукція виробляється під замовлення (певної кількості, з індивідуальним дизайном, за визначеними параметрами);
- складність пошуку споживача під конкретний вид товару;
- небажання нести додаткові витрати.

Зважаючи на специфіку виробництва продукції, обрана стратегія утилізації залишків дозволяє компанії уникнути витрат на їх утримання, проте не відмінняє упущеної вигоди їх реалізації на ринку або використання на різноманітних виставках для представлення бренду Cersanit.

Окрім сировини та готових керамічних виробів, на складах ТОВ «Церсаніт Інвест» обліковують браковану продукцію, що також не підлягає продажу і до якої застосовують різні заходи утилізації. Ключовими причинами появи дефектів у виробках та зниженні якості продукції є недотримання правил технологічного процесу виготовлення через відсутність оптимізації певних виробничих етапів і невідповідність якості сировини та матеріалів.

Після підготовки замовлення на складі, упакована продукція завантажується у фури, які перевозять її до наступних точок вивантаження. Для транспортування товарів ТОВ «Церсаніт Інвест» користується послугами інших перевізників, тому що немає власних водіїв та машин для самостійного виконання їх доставки. До організації доставки залучаються різносторонні транспортні компанії, які займаються автомобільними, залізничними, морськими та мультимодальними перевезеннями. На даному етапі керівництво компанії вирішило зосередити свою

увагу саме на виробництві, а усі інші процеси передати на аутсорсинг, будуючи свою унікальну бізнес-модель.

Як і у випадку з постачальниками сировини та матеріалів, підприємство кожного разу здійснює пошук партнерів у сфері транспортних послуг на тій самій тендерній платформі Logintrade.Net. Для участі кандидатам обов'язково потрібно надіслати свої контакти дані на пошту логістичного відділу ТОВ «Церсаніт Інвест», які будуть використані для надсилання запрошення.

Перевезення продукції відбувається лише за умови повністю заповненої машини, так як компанії не вигідно возити її напівпустою. Поставки товарів можуть здійснюватися на умовах DAP (Delivered At Place – Поставка у місце призначення) та FCA (Free Carrier – Вільний перевізник).

Згідно умов DAP, продавець несе ризики за вантаж до моменту його доставки у пункт призначення. Вантажовідправник передає продукцію одержувачу готовою до розвантаження у кінцевому місці доставки – до складу покупця, наприклад. За такою схемою всі транспортні витрати лягають на продавця, а митне оформлення оплачує вже покупець [33].

Щодо умов поставки FCA відповідальність знімається з вантажовідправника лише тоді, коли він передає товар перевізнику, що був найнятий покупцем. Усі подальші ризики транспортування вантажу покупець вже несе самостійно. Експортні зобов'язання і сплата мита має здійснити продавець, а витрати по імпортному оформленню залишаються на покупці [34].

Окрім точок продажів, доставка продукції ТОВ «Церсаніт Інвест» здійснюється до великого логістичного центру групи Cersanit, який розташований у м. Опочно, Польща. Туди доставляються також інші види товарів, що виробляються на польських заводах даного холдингу. Вироблена продукція компаній розвантажуються у логістичному центрі, перерозподіляється відповідно до замовлень, завантажуються та відправляються до замовників з України або інших країн світу.

Схожих логістичних центрів на території України у ТОВ «Церсаніт Інвест» немає, тому їм доводиться готіві товари розподіляти по замовленням і доставляти

у різні куточки країни зі своїх складів у с. Чижівка, Звягельського району, Житомирської області. Або ж користуватися допомогою своїх бізнес-партнерів, які мають власні розподільчі центри.

ТОВ «Церсаніт Інвест» співпрацює з великою кількістю оптових та роздрібних підприємств, де успішно реалізується його продукція. Серед таких: ТОВ «Епіцентр К», ТОВ «Агромат», ТОВ «Keramis», ТОВ «КерамХолл», ТОВ «Новий світ» тощо. Найпопулярнішими товарами серед споживачів у даних торгових точках є саме керамічні вироби для ванних кімнат і дому від бренду Cersanit. Карта точок продажу в Україні відображена на рис. 2.14.

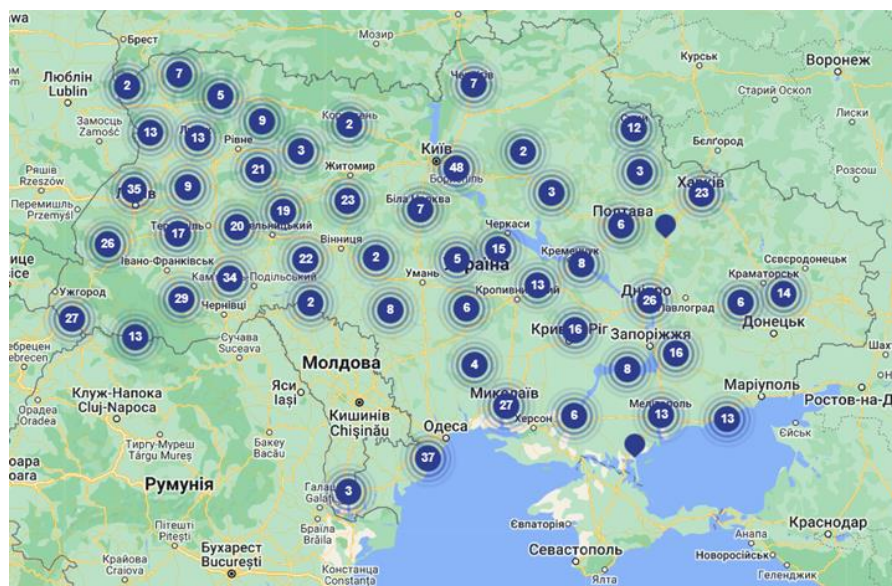


Рис. 2.14 – Точки продажу продукції ТОВ «Церсаніт Інвест» в Україні

Джерело: розроблено автором на основі [35]

Також продукцію польсько-українського виробника можна придбати в інтернет-магазинах або на його офіційному сайті. До списку офіційних партнерів ТОВ «Церсаніт Інвест» по онлайн-продажам виробів санітарно-технічного призначення і керамічної плитки входять такі компанії: Rozetka, Епіцентр, Агромат, Грейсер, AquaCity, Новий світ, міжнародна компанія LEROY MERLIN, Нова лінія, URKINSTAL, KERAMIS, MIRAD, КерамХолл, Лео Кераміка, APC [36].

Проте керівництво підприємства розглядає для себе найбільш вигідною співпрацю саме з великими дистриб'юторами, такими як ТОВ «Епіцентр К», ТОВ «Агромат» тощо. Адже саме вони закупають найбільшими партіями, реалізують продукцію більш широкій аудиторії (як для масштабного будівництва, так і під

індивідуальні потреби звичайних людей у ремонті), а також мають власні логістичні центри, що дозволяють ефективніше доставляти товари конкретним клієнтам у будь-який населений пункт. Від невеликих роздрібних будівельних магазинів ТОВ «Церсаніт Інвест» також приймає індивідуальні замовлення, але в останні роки часто порушувалися терміни поставки продукції, що призводило до відмов від таких замовлення і втрати клієнтів.

Отже, можна зробити висновок, що польсько-українська компанія «Церсаніт Інвест» здійснює свою логістичну діяльність на достатньо високому рівні, комбінуючи різні стратегії, методики та будуючи власну унікальну модель взаємодії з бізнес-партнерами, яка дозволяє зосередитися на процесі виробництва керамічної плитки і продукції санітарно-технічного призначення. Проте в сучасних ринкових умовах наявна модель управління ланцюгами поставок підприємства не є досконалою та ефективною, що виражається у: низькій взаємодії з постачальниками, в отриманні невідповідної якості сировини та матеріалів, неповному використанні виробничих потужностей, наявності бракованої продукції, зростання рівня запасів на складах, відсутності власної розвиненої мережі логістичних центрів і порушенні термінів доставок товарів до місць продажу. Внаслідок цього, ТОВ Церсаніт Інвест» потребує впровадження дієвих рішень щодо вдосконалення системи управління логістикою з метою досягнення максимального задоволення потреб споживачів, а також підвищення рівня прибутковості та конкурентоспроможності компанії на вітчизняному і міжнародному ринках після зупинки виробництва через початок війни в Україні.

2.3. Порівняльний аналіз системи управління ланцюгів поставок підприємства

Усім відомо, що для успішного ведення бізнесу в сучасних умовах підприємцям необхідно знати та контролювати рівень ефективності і конкурентоздатності своїх компаній, ідентифікувати їх сильні та слабкі сторони,

з'ясовувати причини невдач і розуміти яких саме знань сьогодні не вистачає та де їх можна здобути. Як і у звичайному житті, усе це пізнається лише через порівняння, адже тільки у такий спосіб підприємство здатне визначити переваги своєї діяльності та те, у чому воно поступається іншим. У результаті такий аналіз спонукає суб'єктів господарювання докладати більше зусиль задля змін, розвитку і досягнення позиції лідера як на українському, так і міжнародному ринку.

На сьогоднішній день, коли бізнес-середовище швидко змінюється та постійно розвивається, а ланцюги поставок стають все складнішими і глобальнішими, порівняльний аналіз логістичної діяльності став невід'ємною частиною стратегічного управління розвитку компаній будь-якого масштабу. Він дозволяє керівникам виявляти і вивчати найкращі рішення та практики, що сьогодні застосовуються у світі, а також визначати можливості для оптимізації логістичних бізнес-процесів і здобуття нових конкурентних переваг. У такому контексті, використання бенчмаркінгу у сфері управління ланцюгами поставок є надзвичайно важливим інструментом для прийняття обґрунтованих рішень та забезпечення сталого розвитку діяльності підприємства в цілому.

У наш час ефективне здійснення управління ланцюгами постачання стало вирішальним чинником для досягнення успіху і побудови стійкого бізнесу, особливо у будівельній промисловості, що є стратегічно важливою галуззю для розвитку економіки будь-якої країни світу. З кожним роком зі збільшенням обсягів будівництва зростає попит на будівельні матеріали та вироби, зокрема на керамічну плитку і сантехніку, що призводить до активізації жорсткої конкуренції серед її виробників на ринку. З метою досягнення максимального задоволення більшої кількості споживачів та високого рівня конкурентоспроможності, підприємства намагаються докласти чималих зусиль до пошуку найкращих рішень щодо ефективного управління матеріальними, інформаційними, фінансовими та іншими видами потоків, а також організації взаємовигідної і результативної співпраці з ключовими бізнес-партнерами. Однак перед усім підприємцям необхідно зрозуміти у якому стані перебувають ланцюжки поставок компаній відносно інших гравців та що саме заважає їхньому бізнесу функціонувати продуктивніше.

У такому контексті порівняльний аналіз управління ланцюгами поставок для виробників керамічних плит та продукції сантехнічного призначення несе велику кількість переваг:

- 1) визначає слабкі місця у логістичній системі підприємства;
- 2) дозволяє оцінити ефективність обраної стратегії та рівень конкурентоздатності бізнесу на відповідному ринку;
- 3) надає цінну інформацію щодо ефективних технологій і методів, що сприяють оптимізації бізнес-процесів;
- 4) допомагає визначити резерви підвищення продуктивності та зниження рівня витрат по всьому ланцюгу поставок, що впливатиме на кінцеву вартість товарів;
- 5) виявити кращі практики підвищення якості керамічної продукції та швидкість її доставки на основі досвіду інших підприємств;
- 6) ідентифікувати потенційні ризики в ланцюгах поставок і розробити стратегію зменшення їх впливу на стійкість бізнесу;
- 7) обрати напрямки вдосконалення своєї діяльності задля досягнення задоволення усіх потреб та очікувань клієнтів, на базі практичного досвіду провідних вітчизняних і міжнародних компаній [37].

За умови постійного проведення бенчмаркінгу, такі дослідження призведуть до збільшення продуктивності та гнучкості бізнесу, здобуття кращих результатів і зниження ризиків настання несприятливих подій, навіть, за надскладних ринкових умов. Сьогодні це є необхідним для ТОВ «Церсаніт Інвест», тож доцільно здійснити порівняльний аналіз його системи управління ланцюгами поставок відносно інших підприємств, визначивши її ефективність та шляхи підвищення надійності.

ТОВ «Церсаніт Інвест» є одним із провідних підприємств-виробників продукції санітарно-технічного призначення та керамічних плит із польським капіталом на європейському ринку. Воно займає позицію лідера, виробляючи близько 15 мільйонів керамічних виробів на рік, що дозволяє групі компаній Cersanit посідати 7 місце у світі та третє – у Європі. Широкий асортимент товарів, який представлений у його портфелі, користується величезним попитом серед

українських та закордонних споживачів. Керівництво компанії завжди намагається динамічно розвивати і вдосконалювати діяльність свого підприємства, щоб відповідати усім вимогам вітчизняного та міжнародного ринку. Задля цього велика кількість інвестицій спрямовується на виробництво, інновації і логістику, що має вирішальне значення у бізнес-моделі даної організації.

Згідно наданої організаційної структури, логістичний департамент компанії поділяється на два відділення: управління складом готової продукції та управління логістикою. До кожного з них прикріплений керівник, якому підпорядковуються 77 і 9 працівників відповідно. Усі вони звітуються за результатами логістичної діяльності за конкретний період перед директором логістичного департаменту – Олександром Неділько. Саме він приймає ряд важливих рішень, які стосуються управління ланцюгами поставок. До прикладу, щодо оптимізації процесів, ведення складського господарства, вибору контрагентів, зміни стратегій тощо. Структура департаменту логістики ТОВ «Церсаніт Інвест» представлена на рис. 2.15.



Рисунок 2.15 – Організаційна структура департаменту логістики ТОВ «Церсаніт Інвест»

Джерело: розроблено автором на основі [25, 31]

До основних функцій служби логістики ТОВ «Церсаніт Інвест» відносяться:

- розробка стратегій забезпечення безперебійності ланцюгів поставок;
- пошук постачальників сировини і матеріалів, а також перевізників вантажів з готовою продукцією підприємства;
- створення та проведення тендерів на платформі Logintrade.Net;

- планування та контроль дотримання термінів поставки необхідних ресурсів для виробництва продукції;
- координація технологічних процесів виробництва;
- управління запасами та проведення інвентаризації на складах сировини, блоків сантехніки та керамічної плитки;
- аудит і контроль за зберіганням запасів сировини, матеріалів, компонентів та готової продукції;
- розподіл товарів та їх підготовка до транспортування до точок продажу;
- планування маршрутів доставки, контроль транспортування продукції;
- впровадження інновацій та екологічних ініціатив у логістику [31].

Загалом, діяльність департаменту логістики підприємства дозволяє зосередити його увагу і зусилля на: оптимізації рівня запасів сировини, матеріалів та запчастин, що є необхідними для ефективного здійснення виробництва продукції; управлінні логістичними витратами; контролі виробничих планів; налагодженні стратегічних відносин з постачальниками, перевізниками і дистриб'юторами; пошуку шляхів виходу на нові ринки; впровадження заходів зеленої логістики та дотримання 17 цілей сталого розвитку.

З метою дослідження та оцінки ефективності роботи служби логістики ТОВ «Церсаніт Інвест» доцільно провести аналіз загальних логістичних витрат за останні 3 роки, що покаже результативність поточної системи управління ланцюгами поставок на підприємстві. Структура логістичних витрат департаменту логістики досліджуваної компанії подана у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Структура логістичних витрат ТОВ «Церсаніт Інвест» за період 2020-2022 рр.

№	Найменування статей логістичних витрат	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн		Елемент ланцюга поставок
		2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	
1	Витрати на закупівлю, тис. грн	795 329	1 311 409	1 036 694	516 080	-274 715	П
2	Виробничі логістичні витрати, тис. грн	118 524	175 367	72 673	56 843	-102 694	В
3	Витрати на збут, тис. грн	61 934	333 375	169 770	271 441	-163 605	З

Продовження табл. 2.9

№	Найменування статей логістичних витрат	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн		Елемент ланцюга поставок
		2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	
4	Складські витрати, тис. грн	350 041	458 480	430 159	108 439	-28 321	С
5	Витрати на послуги з транспортування, тис. грн	422 092	1 278 199	414 454	856 107	-863 745	Т
6	Витрати на управління матеріальними потоками, тис. грн	89 113	132 005	55 000	42 892	-77 005	П, В
7	Витрати на логістичне адміністрування, тис. грн	44 525	51 781	67 605	7 256	15 824	П, В, Т, З, С
	Всього, тис. грн	1 881 558	3 740 616	2 246 355	1 859 058	-1 494 261	
	Довідка*: Постачання (П), Виробництво (В), Збут (З), Склад (С), Транспортування (Т)						

Джерело: складено автором на основі [24, 26]

Отже, аналізуючи інформацію з даної таблиці, можна побачити, що кожна стаття логістичних витрат мала тенденцію до зростання в показниках у період 2020-2021 рр. Загальна сума збільшення становить 1 859 058 тис. грн. До основних причин підвищення рівня витрат відноситься: подолання наслідків появи Covid-19, подорожчання вартості матеріальних ресурсів та логістичних послуг, збої у ланцюгах постачання, збільшення обсягів виробництва після різкого зменшення попиту на початку пандемії, а також вихід на нові ринки (Китай, Туреччина, В'єтнам). Однак після цього у 2022 році відбулося певне зниження логістичних витрат ТОВ «Церсаніт Інвест» на суму – 1 494 261 тис. грн., яке було спричинене призупиненням діяльності підприємства і початком її відновлення після декількох місяців війни на території України. Ланцюги поставок компанії суттєво постраждали у цей період, адже діяльність бізнес-партнерів, які повністю відповідали за процеси постачання, транспортування і збут продукції, була також призупинена та відновлена вже після початку деокупації.

Для визначення найбільш витратної складової у логістиці ТОВ «Церсаніт Інвест» необхідно побудувати діаграму структури логістичних витрат за 2022 рік з відображенням часток її статей. Результати розподілу витрат на логістичну підтримку діяльності підприємства за статтями подані на рис. 2.16.



Рисунок 2.16 – Частка логістичних витрат за статтями у 2022 році

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

Згідно цієї діаграми, найбільш витратними статтями у логістичній діяльності компанії «Церсаніт Інвест» вважається: закупівля сировини і матеріалів (46,2%), обслуговування складів (19,1%), а також використання послуг з перевезення товарів (18,5%). З урахуванням зростаючої тенденції цих показників, підприємству необхідно здійснити заходи щодо їх зниження та передивитися умови співпраці з постачальниками і перевізниками. В іншому випадку, компанія втрачатиме значну частину свого прибутку та потенціал розвитку на ринку через не оптимізацію власних затрат та недбалість в управлінні ланцюгами поставок.

Так як будь-який ланцюжок постачання являє собою набір взаємопов'язаних бізнес-процесів, то для оцінки його надійності потрібно розглядати показники кожного з них. На основі логістичних витрат польсько-української компанії за 2022 рік розрахуємо інтегральний показник надійності її ланцюгів поставок.

За кожним елементом ланцюжка інтегральні показники надійності розраховуються за допомогою наступних формул [38]:

$$I_S = \frac{\Pi_B}{\sum LB_S}, \quad (2.1)$$

де Π_B – валовий прибуток підприємства, тис. грн.; LB_S – сума логістичних витрат сфери постачання сировини і матеріалів, тис. грн.;

$$I_P = \frac{\Pi_B}{\sum LB_P}, \quad (2.2)$$

де LB_P – сума логістичних витрат виробничої сфери, тис. грн.;

$$I_W = \frac{\Pi_B}{\sum LB_W}, \quad (2.3)$$

де $ЛВ_W$ – сума логістичних витрат сфери складського господарства, тис. грн.;

$$I_C = \frac{\Pi_B}{\Sigma ЛВ_C}, \quad (2.4)$$

де $ЛВ_C$ – сума логістичних витрат транспортної сфери, тис. грн.;

$$I_M = \frac{\Pi_B}{\Sigma ЛВ_M}, \quad (2.5)$$

де $ЛВ_M$ – сума логістичних витрат сфери збуту продукції, тис. грн.;

Комплексний показник надійності ланцюгів постачання підприємства (R_{LSE}) розраховується за нижче представленою формулою [38]:

$$R_{LSE} = \sqrt[5]{I_S \times I_P \times I_C \times I_W \times I_M}, \quad (2.6)$$

Після кінцевого прорахунку R_{LSE} , рівень надійності визначається за такими межами отриманого показника:

- від 0 до 3 – низький рівень;
- від 3 до 7 – середні рівень;
- від 7 до 10 – високий рівень [38].

Результати розрахунків інтегрального показника надійності ланцюгів поставок ТОВ «Церсаніт Інвест» представлені у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Результати розрахунків інтегрального показника надійності ланцюгів поставок ТОВ «Церсаніт Інвест» за 2022 рік

Найменування показника	Вихідні дані за 2022 рік	Розраховане значення інтегрального показника надійності
Валовий прибуток, тис. грн.	547 360	-
Витрати на сферу постачання сировини і матеріалів, тис. грн	1 077 715	$I_S = 0,508$
Витрати на сферу виробництва продукції, тис. грн.	113 694	$I_P = 4,814$
Витрати на сферу складського господарства, тис. грн	443 680	$I_W = 1,234$
Витрати на транспортну сферу, тис. грн	427 975	$I_C = 1,279$
Витрати на сферу збуту, тис. грн	183 291	$I_M = 2,986$
Комплексний показник надійності ланцюгів поставок підприємства (R_{LSE})		1,630

Джерело: розраховано автором за даними [26]

Отже, згідно результатів розрахунку, комплексний показник надійності ланцюгів поставок ТОВ «Церсаніт Інвест» становить 1,630, що входить у межі від 0 до 3, а отже показує низький рівень. Найбільше значення серед усіх бізнес-

процесів має сфера виробництва продукції (в межах середнього рівня надійності), яка завжди у фокусі керівництва компанії. Щодо інших етапів ланцюга, то відповідальність за їх якісне виконання беруть невизначена кількість партнерів, що підвищує ризики збоїв поставок або зриву бізнес-операції, які в кінцевому рахунку призводять до зниження прибутковості та конкурентоспроможності підприємства.

Задля визначення проблем і перспектив підвищення ефективності управління ланцюгами поставок та подальшого розвитку діяльності ТОВ «Церсаніт Інвест» необхідно здійснити аналіз ринків сантехніки і керамічної плитки, визначити їх найбільш успішних гравців, а також дослідити та порівняти конкурентні системи SCM (Supply chain management).

Сьогодні українським споживачам представлений широкий вибір товарів для ванних кімнат та дому від різних виробників – як і вітчизняних, так і закордонних. Станом на 01.01.2023 року в Україні зареєстровано 172 юридичні особи на ринку виробів санітарно-технічного призначення і керамічної плитки [23]. З-поміж усіх, найбільш ефективно та успішно здійснюють свою діяльність такі компанії:

1. Виробництво керамічних плит – ТОВ "Атем Груп", ПРАТ "Харківський плитковий завод" (Група «Голден Тайл»), ПРАТ «Інтеркерама», ТОВ «Церсаніт Інвест» [39].
2. Виробництво сантехніки – ТОВ «Церсаніт Інвест», ПРАТ "Геберіт керамік Продакшн", ДП "Славутський комбінат "Будфарфор", ТОВ "Дніпрокераміка" [40].

Розподіл ринку керамічної плитки в Україні у 2022 р. подано на рис. 2.17.

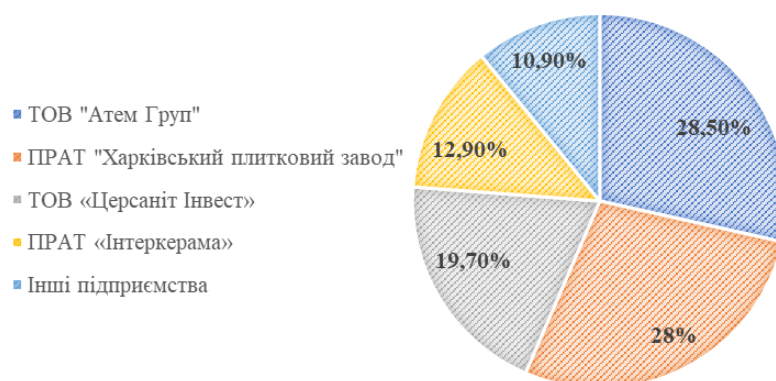


Рисунок 2.17 – Структура ринку керамічної плитки в Україні у 2022 р.

Джерело: складено автором на основі [41]

Згідно даної діаграми, ТОВ «Церсаніт Інвест» охоплює досить вагому частку ринку виробництва керамічної плитки – 19,7%, навіть за умови, що підприємство призупиняло свою діяльність на початку 2022 року. Найбільшими конкурентами на даному ринку компанія визначає: ТОВ «Атем Груп» і ПРАТ «Харківський плитковий завод». Саме логістична діяльність цих підприємств буде використана у бенчмаркінгу управління ланцюгами поставок польсько-української компанії.

Перейдемо до розподілу ринку виробництва санітарно-технічної продукції в Україні за 2022 рік (рис. 2.18). Серед безперечних лідерів – ТОВ «Церсаніт Інвест», який охоплює найбільшу частку – близько 35%. Завдяки високій якості товарів, технологічності, сучасному стилю та доступній ціні, бренд Cersanit став дуже популярним серед українських покупців і провідних забудовників.

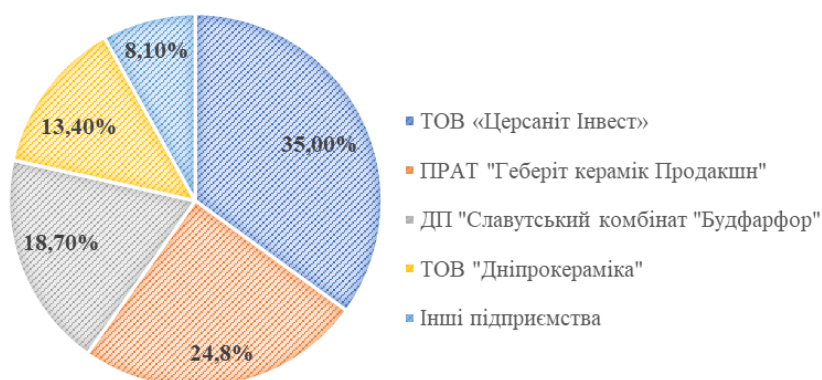


Рисунок 2.18 – Структура ринку виробництва сантехніки в Україні за 2022 р.
Джерело: складено автором на основі [42]

Основним конкурентом для ТОВ «Церсаніт Інвест» на даному ринку виступає ПРАТ «Геберіт керамік Продакшн», адже за часткою охоплення ринку він займає друге місце – 24,8% у 2022 році. Тому, дане підприємство буде брати участь у подальшому дослідженні ефективності логістичної діяльності у порівнянні з показниками досліджуваної польсько-української компанії.

Для підприємств-виробників керамічних виробів важливо мати добре організовану та інтегровану систему управління ланцюгами поставок, щоб забезпечити безперебійну роботу, своєчасну доставку продукції та задоволення споживачів. Таким чином, доцільно розглянути сильні і слабкі сторони логістичної підтримки виробництва та реалізації товарів компаній-лідерів на ринках керамічної

плитки і санітарно-технічних товарів для ванних кімнат за допомогою методу SWOT-аналізу. Серед усіх представників було обрано тих, хто має найбільшу частку охоплення ринку, а отже: ТОВ «Церсаніт Інвест» (база дослідження), ПРАТ «Геберіт керамік Продакшн», ТОВ «Атем Груп» і ПРАТ «Харківський плитковий завод». Результати проведеного SWOT-аналізу представлені у табл. 2.11-2.14.

Таблиця 2.11 – SWOT-аналіз системи управління ланцюгами поставок ТОВ «Церсаніт Інвест»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
- високі виробничі потужності; - широкий асортимент продукції; - розташування заводу, розвинена транспортна інфраструктура; - сучасне виробниче обладнання від польських та італійських компаній; - впроваджена система «5S»; - власний кар'єр для видобутку сировини; - співпраця з українськими і міжнародними постачальниками через тендерні платформи; - велике складське господарство; - використання програмного забезпечення в управлінні запасами; - логістичний центр у Польщі; - використання логістичних потужностей ключових партнерів; - широка мережа збуту; - високий експортний потенціал; - перевезення вантажів по аутсорсингу; - екологічна спрямованість.	- недовикористання виробничих можливостей в останні роки; - збільшення рівня запасів; - ціна вища, ніж у конкурентів; - високі логістичні витрати; - низький рівень співпраці з постачальниками; - наявність певного браку продукції; - відсутність логістичного центру в Україні; - відсутність власного автопарку; - висока залежність від діяльності бізнес-партнерів; - висока чутливість до змін у зовнішньому середовищі; - недостатня стійкість і надійність ланцюгів поставок; - несвоєчасна доставка товарів у роздрібні магазини.
Можливості (O)	Загрози (T)
- лідерство на ринку України; - розробка нових продуктів, розширення асортименту; - вихід на нові ринки; - вдосконалення моделі управління ланцюгами поставок; - формування стратегічних союзів; - оптимізація логістичних процесів; - збільшення конкурентоспроможності.	- збільшення долі ринку конкурентів; - зменшення рівня платоспроможності населення; - порушення поставок і зупинка виробництва; - погіршення фінансового стану компанії; - відсутність можливостей подолання наслідків несприятливих подій власними силами.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Аналізуючи дану інформацію, можна стверджувати, що у продовж багатьох років ТОВ «Церсаніт Інвест» вибудовував власну систему управління ланцюгами поставок, застосовуючи та перевіряючи різноманітні методи, концепції і стратегії, які відповідатимуть цілям підприємства на ринку сантехніки та керамічної плитки.

Проте зі зміною умов зовнішнього середовища, наявна модель логістичної діяльності польсько-української компанії проявила ряд недоліків, що підсилюють потенційні загрози та перешкоджають можливостям розвитку бізнесу.

Перейдемо до аналізу наступної моделі SCM у ТОВ «Атем Груп» (табл. 2.12)

Таблиця 2.12 – SWOT-аналіз системи управління ланцюгами поставок ТОВ «Атем Груп»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
- має представництва в Україні, США, Туреччині, Німеччині, Франції, Латвії; - реалізує продукцію через власні магазини – мережа шоурумів (30 містах України); - велике складське господарство; - помірна цінова політика; - висока частка імпортованої сировини; - високий рівень автоматизації виробництва; - наявний автопарк з власними вантажівками і водіями.	- зростання рівня запасів; - високі затрати на обслуговування транспорту; - залежність від імпортованої сировини; - помилки у прогнозуванні попиту.
Можливості (O)	Загрози (T)
- розширення мережі шоурумів на закордонному ринку; - запуск нових товарів під власним брендом; - пошук альтернативних джерел сировини.	- посилення конкуренції на ринку; - зниження попиту на продукцію; - зрив поставок через погіршення ситуації в Україні; - зменшення прибутковості компанії.

Джерело: складено автором на основі [43]

З результатів аналізу доцільно виділити практику розвитку власних мереж шоурумів, що підсилює впізнаваність бренду, збільшує обсяги продажів та оптимізує процеси розподілу і збуту продукції. Також відміною характеристикою від ТОВ «Церсаніт Інвест» є наявність автопарку та найняття на роботу водіїв.

Дослідження особливостей наступного конкурента – ПРАТ «Геберіт керамік Продакшн» представлено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – SWOT-аналіз системи управління ланцюгами поставок ПРАТ «Геберіт керамік Продакшн»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
- висока місцева присутність у країнах Європи; - доступність продукції для різних рівнів доходів населення; - високий кадровий потенціал; - високий рівень екологічності бізнес-процесів; - власний логістичний центр у м. Славути;	- має менші виробничі потужності, ніж конкуренти; - менші обсяги реалізації на ринку; - тривалий цикл закупівлі сировини; - більша тривалість виконання великих замовлень від оптовиків; - випадки виконання замовлень з невідповідною якістю.

Продовження табл. 2.13

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
- замовлення сировини у ключових постачальників із закордону; - використання програмних продуктів для управління складом; - широка дилерська мережа; - проведення тендерів на послуги транспортування, має власний автопарк; - співпраця з логістичною компанією «Гебрюдер Вайс» для обслуговування окремої виробничої лінії закордоном.	
Можливості (O)	Загрози (T)
- оптимізація логістичних витрат; - збільшення попиту на продукцію; - зростання швидкості доставки «останньої милі».	- погіршення політичної ситуації в Україні; - глобальні зміни в ланцюгах поставок; - збої у процесі постачання сировини.

Джерело: складено автором на основі [44, 45]

Отже, до факторів, які формують конкурентоспроможність ПРАТ «Геберіт керамік Продакшн», можна віднести: наявність ключових постачальників сировини, різностороння модель транспортної логістики, що включає: власну можливість здійснення доставки, аутсорсинг послуг та стратегічний союз для конкретної виробничої лінії закордоном. Досвід цієї компанії доцільно застосувати при розробці пропозицій по вдосконаленню логістики ТОВ «Церсаніт Інвест».

Результати останньої з аналізованих компаній подані у табл. 2.14

Таблиця 2.14 – SWOT-аналіз системи управління ланцюгами поставок ПРАТ «Харківський плитковий завод»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
- використовує різні форми продажу: через дилерів; періодичні великі оптові замовлення; збут через будівельні магазини; - організація продажів власними силами; - виробництво основного компонента для глазури (єдине в Україні); - доставка товарів залізничним і автомобільним транспортом із залученням транспортних посередників; - виробництво якісної продукції на сучасному італійському обладнанні; - власний видобуток сировини з екологічно чистих кар'єрів, співпраця з ключовими постачальниками. - розвинена мережа розподільчих дилерських центрів.	- недостатньо ефективне управління запасами; - відсутність постійних виконавців транспортних послуг; - недостатньо широкий асортимент, у порівнянні з конкурентами; - відсутність контролю у процесі доставки товарів.

Продовження табл. 2.14

Можливості (О)	Загрози (Т)
- розширення експортних можливостей, вихід на нові ринки; - відкриття нових представництв; - впровадження інновацій у виробництво і управління логістикою.	- впровадження конкурентами ефективніших методів логістичного забезпечення; - погіршення політичної ситуації в країні; - ризики пошкодження товарів під час перевезення товарів.

Джерело: складено автором на основі [46]

Особливою конкурентною перевагою системи управління ланцюгами поставок даного підприємства є розвиток мережі розподільчих дилерських центрів по Україні. Завдяки цьому значно оптимізується логістика компанії та робота з клієнтами, так як кожне таке представництво має власний склад готових товарів і не потребує оформлення замовлень у головному складі виробництва. Це суттєво скорочує терміни доставки товарів для покупців [47]. Також потрібно відмітити відмінну ознаку в даній системі – це використання різного виду транспорту для перевезень вантажів.

Отже, проведення SWOT-аналізів показало унікальність кожної логістичної бізнес-моделі досліджуваних компаній, їх сильні сторони управління та слабкі. Проте перед використанням досвіду і кращих практик даних підприємств, потрібно перевірити їх дієвість та вплив на конкурентоспроможність бізнесу.

У такому випадку проведемо стандартизацію даних для оцінки ефективності управління ланцюгами постачання варіаційним розмахом, визначимо і порівняємо інтегральні показники ТОВ «Церсаніт Інвест» та його основних конкурентів. Вихідна інформація для аналізу за 2022 рік відображена у табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Вихідні дані для оцінки ефективності управління ланцюгами поставок досліджуваних підприємств

№	Найменування критерію	ТОВ "Церсаніт Інвест"	ТОВ «Атем Груп»	ПРАТ «Харківський плитковий завод»	ПРАТ «Геберіт керамік Продакшн»
1	Обсяг реалізації продукції, тис. грн	2 515 479	1 581 315	1 847 017	714 681
2	Витрати на закупівлю сировини і матеріалів, тис. грн	1 311 409	1 438 006	1 261 523	397 112
3	Запаси, тис. грн	458 480	317 030	355 493	112 523

Продовження табл. 2.15

№	Найменування критерію	ТОВ "Церсаніт Інвест"	ТОВ «Атем Груп»	ПРАТ «Харківський плитковий завод»	ПРАТ «Геберіт керамік Продакшн»
4	Витрати на транспортування, тис. грн	414 454	641 356	227 446	139 786
5	Витрати на збут, тис. грн	333 375	16 231	195 755	81 504
6	Чистий прибуток, тис. грн	490 276	9 999	72 034	140 576

Джерело: складено автором на основі [24, 48, 49, 50]

Для стандартизації даних кожної компанії варіаційним розмахом визначаємо стимулятори – критерії, що зі зростанням значень підсилюють властивість об'єкта, та дестимулятори – навпаки послаблюють. Кожен з цих показників вираховується за такими формулами [51]:

1) стимулятори:

$$Z_{ij} = \frac{x_{ij} - x_{\min}}{x_{\max} - x_{\min}} \quad (2.7)$$

2) дестимулятори:

$$Z_{ij} = \frac{x_{\max} - x_{ij}}{x_{\max} - x_{\min}} \quad (2.8)$$

Для розрахунків визначаємо $x_{\max}$ і $x_{\min}$ по критеріям:

1. Обсяг реалізації продукції – $x_{\max} = 2\,515\,479$ тис. грн; $x_{\min} = 714\,681$ тис. грн;
2. Витрати на закупівлю сировини і матеріалів – $x_{\max} = 1\,438\,006$ тис. грн; $x_{\min} = 397\,112$ тис. грн;
3. Запаси – $x_{\max} = 458\,480$ тис. грн.; $x_{\min} = 112\,523$ тис. грн.;
4. Витрати на транспортування – $x_{\max} = 641\,356$ тис. грн.; $x_{\min} = 139\,786$ тис. грн.;
5. Витрати на збут – $x_{\max} = 333\,375$ тис. грн; $x_{\min} = 16\,231$ тис. грн.;
6. Чистий прибуток – $x_{\max} = 490\,276$ тис. грн; $x_{\min} = 9\,999$ тис. грн.

Здійснимо розрахунок показників та визначимо інтегральну оцінку логістичної діяльності кожної компанії як середнє арифметичне всіх її значень. Результати прорахунків подані у табл. 2.16.

Таблиця 2.16 – Розрахунок показників за допомогою стандартизації даних
варіаційним розмахом

№	Критерій	Стимулятор/ Дестимулятор	ТОВ "Церсаніт Інвест"	ТОВ «Атем Груп»	ПРАТ «Харківський плитковий завод»	ПРАТ «Геберіт керамік Продакшн»
1	Обсяг реалізації продукції, тис. грн	Стимулятор	1	0,48	0,63	0
2	Витрати на закупівлю матеріалів, тис. грн	Дестимулятор	0,12	0	0,17	1
3	Запаси, тис. грн	Дестимулятор	0	0,41	0,30	1
4	Витрати на транспортування, тис. грн	Дестимулятор	0,45	0	0,83	1
5	Витрати на збут, тис. грн	Дестимулятор	0	1	0,43	0,79
6	Чистий прибуток, тис. грн	Стимулятор	1	0	0,13	0,27
Інтегральні оцінки			0,43	0,32	0,41	0,68

Джерело: складено на основі власних розрахунків

Таким чином, провівши стандартизацію даних варіаційним розмахом та визначивши інтегральну оцінку по кожному лідеру на ринку сантехніки і керамічної плитки, можна побачити, що найвищі показники ефективності має система управління ланцюгами поставок у ПРАТ «Геберіт керамік Продакшн». Друге місце розділили ТОВ «Церсаніт Інвест» і ПРАТ «Харківський плитковий завод» зі значенням 0,43 та 0,41 відповідно. Найменш стійка модель управління виявилася у ТОВ «Атем Груп» (0,32).

Проаналізуємо детальніше ланцюг поставок керамічних виробів від ТОВ «Церсаніт-Інвест» до однієї з точок продажу – ТОВ «Епіцентр К». Узагальнена схема ланцюга поставок представлена на рис. 2.19.

Згідно малюнку, електронні замовлення від ТОВ «Епіцентр К» надсилаються до відділу збуту ТОВ «Церсаніт Інвест», де їх обробляє менеджер по роботі з торговельними мережами. Потім заявки передаються до складу готової продукції для комплектування замовлення та до підрядника з транспортних послуг (ТОВ «ПАН Логістик») для планування відвантаження даної продукції. Вантаж доставляється прямо у логістичний центр «Калинівка», що є власністю ТОВ «Епіцентр К» [52].

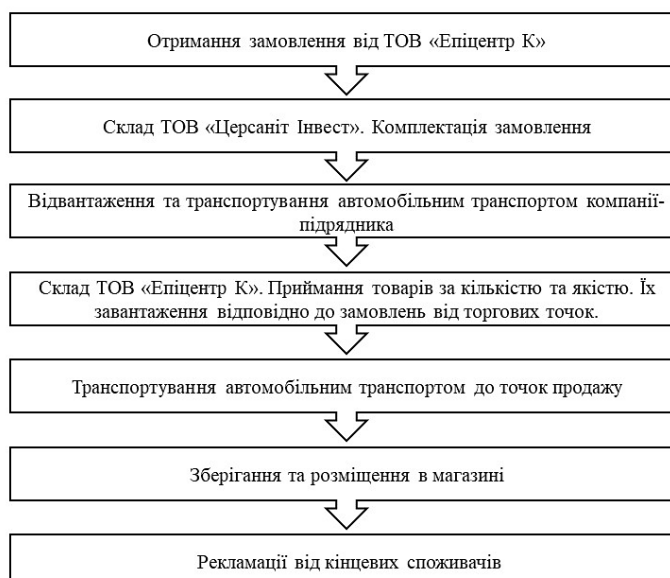


Рисунок 2.19 – Загальна схема ланцюжка поставок продукції ТОВ «Церсаніт Інвест» до ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: складено автором на основі [52]

Задля оцінки ефективності управління ланцюгами поставок виробів ТОВ «Церсаніт Інвест» до точки розподілу – ТОВ «Епіцентр К» застосуємо SCOR-моделювання. Розрахунки для SCOR-карти показників досліджуваного підприємства на базі даних 2020-2022 рр. відображені у табл. 2.17.

Таблиця 2.17 – SCOR-карта ланцюжка поставок ТОВ «Церсаніт Інвест»

Складова функціонування ланцюга поставок	KPI	Роки		
		2020 р.	2021 р.	2022 р.
Надійність	Відсоток замовлень, виконаних у встановлені терміни, %	95	97	92
	Відсоток замовлень, доставлених в повному обсязі, %	96	98	96
	Відсоток замовлень, з виконанням вимоги до якості, %	98	99	97
Швидкість відгуку	Тривалість циклу виконання закупівлі, дні	16	15	15
	Загальна тривалість циклу виконання замовлення (зі складу), дні	5	4	5
	Загальна тривалість циклу виконання замовлення від клієнтів, тижнів	4	3	4
Маневреність	Тривалість циклу постачання, що сприяє збільшенню кількості продукції, що поставляється на 10%, дні	56	54	54
	Відсоток замовлень, доставлених в повному обсязі з наявних запасів, %	95	96	92
	Середній час виконання замовлення при відсутності товару на складі, дні	24	22	22

Продовження табл. 2.17

Складова функціонування ланцюга поставок	KPI	Роки		
		2020 р.	2021 р.	2022 р.
Маневреність	Час обробки поточних замовлень, годин	4	3	3
	Середній час реакції на непередбачені внутрішні події з моменту їх настання (включаючи виявлення порушення), дні	3	2	2
Витрати	Частка логістичних витрат в обсязі продажів, %	6,6	8,4	9,3
Активи	Час обороту грошових коштів, дні	28	27	28
	Час обороту запасів, дні	45	44	46

Джерело: складено автором на основі [24, 26, 52]

Отже, аналізуючи інформацію з вище поданої таблиці, можна побачити, що показники ефективності управління ланцюгом поставок ТОВ «Церсаніт Інвест» дещо знизилися у 2022 році внаслідок погіршення політичної ситуації в Україні та початку збройного конфлікту на її території. Хоча у період з 2020 р. по 2021 р. вони мали позитивну динаміку покращення, стійкість і надійність ланцюжків безумовно була порушена. Однак варто зазначити, що для досліджуваного підприємства в останні роки характерні досить високі показники виконання замовлень у належній якості, повному обсязі та у визначений термін. Водночас процес закупівлі необхідної сировини і матеріалів та її доставки на склад є достатньо тривалими і позначаються на часі виконання замовлення від клієнтів – 4 тижні. В умовах високої нестабільності скорочення тривалості закупівельного та виробничого циклів, а також підвищення швидкості реакції і маневреності підприємства стають особливо критичними для його функціонування на ринку керамічних виробів.

Окрім цього, компанії «Церсаніт Інвест» необхідно звернути свою увагу на процес управління запасами на складах та збільшити їх оборотність за рахунок кращого планування або використання ефективного програмного забезпечення. За останні три роки спостерігається тенденція до зростання логістичних витрат і їх частки в обсягах продажів, що доводить важливість здійснення заходів оптимізації.

З метою визначення резервів підвищення ефективності та результативності управління ланцюгами поставок досліджуваного підприємства, порівняємо його показники за 2022 рік з основними конкурентами на відповідному ринку. Для проведення бенчмаркінгу були обрані – ПРАТ «Харківський плитковий завод» і

ПРАТ «Геберіт Керамік Продакшн», які показали найкращі результати в попередніх дослідженнях цієї роботи. Результати оцінювання бенчмаркінгу системи управління ланцюгами постачання продукції наведені у табл. 2.18.

Таблиця 2.18 – SCOR-карта бенчмаркінгу ланцюжка поставок за 2022 рік

Складова функціонування ланцюга поставок	KPI	ТОВ «Церсаніт Інвест»	ПРАТ «Геберіт Керамік Продакшн»	ПРАТ «Харківський плитковий завод»
Надійність	Відсоток замовлень, виконаних у встановлені терміни, %	91	89	92
	Відсоток замовлень, доставлених в повному обсязі, %	96	97	90
	Відсоток замовлень, з виконанням вимоги до якості, %	97	96	89
Швидкість відгуку	Загальна тривалість циклу виконання закупівлі, дні	15	35	13
	Загальна тривалість циклу виконання замовлення (зі складу), дні	5	4	8
	Загальна тривалість циклу виконання замовлення від клієнта, тижнів	4	3,5	4
Маневреність	Тривалість циклу постачання, що сприяє збільшенню кількості продукції, що поставляється на 10%, дні	54	57	59
	Відсоток замовлень, доставлених в повному обсязі з наявних запасів, %	92	89	88
	Середній час виконання замовлення при відсутності товару на складі, дні	22	25	24
	Час обробки поточних замовлень, год.	3	3	4,5
	Середній час реакції на непередбачені внутрішні події з моменту їх настання (включаючи виявлення порушення), дні	2	1	3
Витрати	Частка логістичних витрат в обсязі продажів, %	9,3	7,1	8,2
Активи	Час обороту грошових коштів, дні	28	24	29
	Час обороту запасів, дні	46	44	48

Джерело: складено на основі [24, 26, 48, 49, 50, 52]

За наведеними даними, можна визначити, що ТОВ «Церсаніт Інвест» намагається не уступати в ефективності управління ланцюгами поставок до своїх торгових точок. Так як у більшості складових він проявляє сильну конкурентну перевагу, проте за деякими критеріями – його опоненти мають кращі показники, що свідчить про наявність резервів вдосконалення логістичної системи. Зокрема,

завдяки налагодженій системі SCM (Supply Chain Management) ПРАТ «Геберіт Керамік Продакшн» перевершує досліджувану компанію у: здійсненні доставці продукції клієнтам у повному обсязі, часу виконання замовлень зі складу, тривалості виробничого циклу, швидкості реакції на непередбачувані події та маневреності їх вирішення, а також в обсягах логістичних витрат, часу оборотності грошей та товарно-матеріальних цінностей. Щодо ПРАТ «Харківський плитковий завод», то його перевага над іншими конкурентами виявляється у досконалій стратегії взаємодії з постачальниками та розвиненій мережі розподільчих центрів, які дозволяють вчасно виконувати замовлення.

Отже, підсумовуючи результати порівняльного аналізу системи управління ланцюгами поставок ТОВ «Церсаніт Інвест», можна визначити, що компанія роками будувала власну унікальну модель керування логістичними процесами, яка за стабільних умов підсилювала її лідерство на ринку санітарно-технічної продукції і керамічної плитки. Проте зі зміною умов зовнішнього середовища та активізації діяльності конкурентів, підприємство втратило надійність своїх ланцюгів постачання і знизило ефективність управління ними, що відобразилося на його фінансовому становищі та рівні конкурентоздатності. За допомогою проведеного бенчмаркінгу було виявлено основні проблеми і резерви покращення цієї системи, а також виділено кращі практики та стратегії головних конкурентів на ринку, які можуть стати основою для власної розробки заходів вдосконалення і розвитку бізнесу польсько-української компанії в Україні та за її межами.

Висновки до розділу 2

У наш час однією із пріоритетних сфер економіки будь-якої країни світу, що потребує постійного розвитку та збільшення експортного потенціалу є будівельна промисловість. Окрім самого відтворення споруд, вона включає в себе виготовлення широкого спектру матеріалів та виробів, серед яких особливе місце займають керамічна плитка і санітарно-технічне обладнання для ванних кімнат. Попри складні умови сьогодення реалій, ринок даної продукції продовжує

зростати в Україні, хоча і невеликими темпами. Загальна кількість вітчизняних підприємств, що виготовляє сантехніку та плитку, налічує близько 175 суб'єктів станом на 2023 рік.

Одним із провідних виробників керамічної плитки та сантехнічних виробів в Україні вважається ТОВ «Церсаніт Інвест». Він пропонує широкий вибір товарів, включаючи обладнання для людей з обмеженими можливостями. Сьогодні компанія експортує значну частину продукції до країн ЄС, Північної Африки й Азії.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Церсаніт Інвест» в 2018-2022 рр. показав, що рівень зобов'язань підприємства значно перевищував його активи. Така ситуація призвела до появи проблем із ліквідністю, заборгованістю та фінансовою стійкістю. Найбільші коливання доходів спостерігалось в період пандемії і повномасштабного вторгнення. Однак, незважаючи на складні умови останніх років, компанія продемонструвала здатність швидко адаптуватися до змін, покращивши свої показники у першому півріччі 2023 року.

Проведена діагностика логістичної діяльності ТОВ «Церсаніт Інвест» дозволила визначити її основні особливості, серед яких: стратегічно вигідне розташування заводу, власна сировинна база і співпраця з постачальниками по тендеру, сучасне обладнання на виробництві, наявність великих складів сировини і продукції, використання програмного забезпечення для управління запасами, відсутність власного транспорту. Найвигіднішою виявилася співпраця з мережевими магазинами, що замовляють великі обсяги продукції і розподіляють її по клієнтам власними логістичними центрами.

Проте результати порівняльного аналізу систем управління ланцюгами поставок ТОВ «Церсаніт Інвест» і його найближчих конкурентів, показали існуючі проблеми логістичної моделі досліджуваного підприємства та можливості їх вирішення за рахунок адаптації провідних практик у відповідній галузі. Зокрема щодо взаємодії з ключовими підрядниками, стратегії ведення транспортної логістики, оптимізації складської і розподільчої логістики тощо. Усі вони стануть основою для розробки ідей та пропозицій підвищення ефективності управління ланцюгами постачання польсько-української компанії у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ ТОВ «ЦЕРСАНІТ ІНВЕСТ»

3.1. Розробка пропозицій вдосконалення системи управління ланцюгами поставок на ТОВ «Церсаніт Інвест»

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його продукції на ринку є першочерговою задачею для керівників усіх рівнів і відділів. Для цього необхідна правильна організація праці, формування чітких стратегій, швидке реагування на проблеми та ефективне керування всіма бізнес-процесами, що впливають на безперебійність руху товарів від виробника до споживача. У такому контексті великого значення для можливості реалізації бізнесу набуває логістика, яка допомагає оптимізувати процеси управління ланцюгами поставок, забезпечуючи гладку роботу від етапу постачання сировини до доставки готових товарів клієнтам. Однак сьогодні для побудови стійкої логістичної системи необхідно прикласти чималих зусиль та ресурсів, аби досягнути високих результатів у бізнес-середовищі, де панує жорстка конкуренція. З цією метою компаніям важливо постійно тримати під контролем ефективність своїх ланцюгів поставок, вивчати і впроваджувати нові методи та підходи до управління, а також будувати міцну і взаємовигідну співпрацю з ключовими бізнес-партнерами, що підвищує результативність діяльності підприємства та стимулює його розвиток.

Специфіка управління ланцюгами постачання для виробників санітарно-технічної продукції і керамічної плитки в Україні та світі включає такі аспекти:

1. Надійність відносин з постачальниками сировини, матеріалів і запчастин, що необхідні для виробництва продукції.
2. Ефективність виробничих процесів по виготовленню керамічних виробів, включаючи підтримку контролю якості, дотримання галузевих стандартів та екологічних норм безпеки.

3. Вибір постачальника здійснюється на основі критеріїв якості, вартості та своєчасності доставки.
4. Підтримання оптимальних рівнів запасів на складах сировини та готової продукції, ліквідація залишків без шкоди природи.
5. Контроль завантаження і розвантаження виробів, забезпечення їх своєчасного надходження у кожне місце продажів.
6. Співпраця з оптовими та роздрібними дистриб'юторами, задля ефективного планування запасів, виробництва, а також досягнення якісного обслуговування споживачів.

Усе це має бути врахованим керівниками і логістичними менеджерами підприємств, що займаються випуском даного виду продукції, для побудови та вдосконалення інтегрованої системи управління ланцюгами поставок, що є основою для досягнення успіху в сучасних умовах.

ТОВ «Церсаніт Інвест» займає провідне місце на ринку виробів санітарно-технічного призначення та керамічних плиток в Україні і за її межами, незважаючи на всі складнощі сьогодення. Широка впізнаваність бренду та перевірена якість продукції дозволяє підприємству бути присутнім в багатьох країнах Європейського союзу, Центральної Азії і Північної Африки. Завдяки розгалуженій структурі, вигідному розташуванню виробничих потужностей і професійній логістиці компанія здатна забезпечити високий рівень обслуговування споживачів, гнучкість та швидкість реакції на нові виклики зовнішнього середовища.

Важливим фактором успішності діяльності даного підприємства є ефективна логістична підтримка виробництва і реалізації продуктів, яка побудована на взаємовигідній співпраці з відповідальними бізнес-партнерами. Однак в останні роки спостерігається зниження стійкості та надійності його логістичної мережі, що було спричинене спершу глобальними змінами в ланцюгах поставок в період появи пандемії, а потім – погіршенням політичної ситуації в Україні, яка негативно вплинула на будь-який бізнес на її території.

Згідно проведених бенчмаркінгових досліджень, ТОВ «Церсаніт Інвест» побудував досить оптимальну систему управління ланцюгами постачання, що

здатна підсилювати конкурентоспроможність компанії на відповідному ринку. Проте лише за стабільних умов бізнес-середовища. Події 2020 і 2022 років показали вразливість наявних ланцюгів, які призвели до тимчасової зупинки заводу.

Порівняльний аналіз ефективності поточної логістичної системи підприємства і його головних конкурентів дозволив визначити її сильні та слабкі сторони, а також резерви вдосконалення і підвищення результативності роботи логістичних ланок. До основних проблем управління ланцюгами поставок польсько-української компанії відносяться:

1. Низький рівень співпраці з постачальниками.
2. Тривалий процес закупівлі необхідної сировини і матеріалів, що призводить до збільшення виробничого циклу.
3. Недовикористання виробничих потужностей.
4. Неоптимальне використання виробничих ліній.
5. Наявність бракованої або з дефектом продукції через невідповідність якості сировини.
6. Збільшення рівня запасів на складах, довготривала їх оборотність.
7. Зростання логістичних витрат.
8. Відсутність контролю під час перевезення товарів.
9. Несвоєчасна доставка замовлень у роздрібні магазини.
10. Висока залежність від діяльності бізнес-партнерів, особливо в процесі розподілення продукції відповідно до замовлень.
11. Недостатня швидкість реакції на коливання попиту, а також на настання несприятливих подій.
12. Недостатня гнучкість та надійність ланцюгів поставок.

Вирішення вище зазначених перешкод ефективності логістичної підтримки ведення бізнесу потребує рішучих дій від ТОВ «Церсаніт Інвест» та застосувань кращих методів і підходів, що існують та успішно використовуються провідними вітчизняними і міжнародними компаніями будівельної та інших галузей. Рекомендації щодо вдосконалення управління ланцюгами поставок підприємства повинні стосуватися кожного етапу, де простежується зниження продуктивності та

ризика виникнення несприятливих подій. Таким чином, доцільно формувати пропозиції послідовно: від процесу постачання сировини до доставки готових виробів замовникам.

Для оптимізації процесу поставки необхідної сировини, матеріалів і компонентів, а також підвищення рівня взаємодії з постачальниками ТОВ «Церсаніт Інвест» рекомендується впровадити систему SRM (Supplier Relationship Management – управління відносинами з постачальниками), яка широко використовується підприємствами не тільки у логістиці, а й в різних галузях промисловості. Вона допомагає покращити рівень управління закупівельною діяльністю, побудувати міцні відносини з ключовими контрагентами, а також збільшує ефективність руху потоку товарно-матеріальних цінностей [53].

Система SRM передбачає за собою проведення наступних етапів: 1) сегментація постачальників і виділення ключових партнерів, від співпраці з якими будуть залежати рентабельність та ризики компанії; 2) розробка стратегії взаємодії, де максимальну увагу приділено стратегічним партнерам; 3) реалізація обраної стратегії. Внаслідок цього підприємство здатне: залучити постачальника у внутрішні бізнес-процеси, отримати цінні знання та інформацію щодо тенденцій на ринку сировини, покращити контроль за витратами, скоротити закупівельний цикл і, як наслідок, логістичний, а також підвищити рівень надійності усіх поставок [53].

ТОВ «Церсаніт Інвест» використовує для виробництва продукції сировину, яка видобувається з власного кар'єру, а також ту, що доставляють постачальники, які пройшли тендерний відбір на платформі Logintrade.Net. Для кожного замовлення логістичний департамент компанії проводить новий тендер, що не є оптимальним рішенням у наш час, адже вимагає постійних додаткових витрат часу та грошей на їх організацію. Однак з іншого боку, така стратегія надає підприємству доступ до ширшого кола постачальників та дозволяє бути гнучким у їх виборі.

Найкращим рішенням у даному випадку буде комбінація концепції SRM і тендерного підходу до пошуку бізнес-партнерів, що матиме наступний вигляд:

- для стабільних потреб (глини, каоліну, піску і т. д.) – необхідно обрати і залучити ключових постачальників. Серед таких підприємств можуть

бути: ТОВ «Керамресурс», ТОВ «АКВ Українське каолінове товариство», ТОВ «Маркол», які найчастіше співпрацювали з ТОВ «Церсаніт Інвест» в останні роки;

- для специфічних проєктів або випадків, коли потрібно забезпечити найкращі умови поставки – доцільне проведення тендерних процедур.
- власний кар'єр можна використовувати для тих видів сировини, що є у достатній кількості у підприємства.

Така форма співпраці дозволить зменшити ризики збоїв у поставках, скоротити час на пошук постачальника і закупівлі сировини, підвищити якість виробленої продукції, а також знизити рівень логістичних витрат на даному етапі.

Загалом, ТОВ «Церсаніт Інвест» для доставки сировини та матеріалів застосовує автотранспорт. Але у глобальному масштабі – може використовувати морський та залізничний транспорт. Найчастіше це стосується замовлень універсальних запчастин і компонентів, які за вимогою компанії відправляються тільки повними контейнерами з Китаю, США або інших країн. Однак таке рішення керівництва призводить до зберігання великих запасів на складах, збільшення часу їх оборотності та витрат на утримання, що негативно впливають на загальні фінансові результати підприємства.

Сьогодні доволі популярною практикою серед українських і закордонних компаній є замовлення перевезень вантажів морським транспортом у збірних консолях. У логістиці це має назву LCL-доставка (Less than container load), що означає спосіб постачання збірної партії товарів від різних відправників. Вона дозволяє здійснювати перевезення менших за обсягом вантажів на регулярній основі, при цьому оптимізуючи свої транспортні витрати (на фрахт). Обираючи LCL-сервіс, підприємство сплачує лише за орендоване місце, яке займає її вантаж у загальному контейнері, а не за контейнер в цілому [54]. Також така стратегія допомагає підприємствам краще планувати свої потреби, організовувати більш стабільні поставки товарів і підвищувати загальну ефективність роботи складу.

Таким чином, для ТОВ «Церсаніт Інвест» стратегічно вигідніше користуватися LCL-доставкою необхідних запчастин та компонентів морем з інших

країн світу, з метою зменшення обсягу запасів на складах сировини, скорочення часу їх обороту, підвищення ефективності планування і зниження рівня закупівельних витрат. У результаті періодичне замовлення менших партій товарів принесе більше користі для діяльності підприємства, аніж одноразове замовлення повного контейнеру, що утворюватиме надлишкові запаси у логістичній системі.

Щодо виготовлення керамічних виробів, компанії «Церсаніт Інвест» рекомендовано залучити ключових постачальників сировини та матеріалів для консультації його групи розробників-технологів. Адже вони краще можуть підібрати, яку саме сировину необхідно доставити, щоб досягти високої якості продукції. Така взаємодія дозволяє зменшити час на пошуки необхідних компонентів, знизити витрати на підбір сировини, покращує співпрацю з партнерами, а також зменшує ризики появи браку через неякісний вміст продукції. Ключові постачальники можуть залучатися до проєктування нових продуктів. Основна ціль співробітництва – максимальне використання їх знань і досвіду у сфері проєктування товарів.

Також підприємство може використовувати сучасну стратегію VMI (Vendor-managed inventory, управління запасами постачальником) для підкріплення оптимізації процесу матеріально-технічного постачання та ефективного керування запасами на виробничих складах. Основна ідея цієї моделі полягає у тому, що компанія-виробник ділиться планами по виготовленню продукції з ключовими постачальниками сировини і матеріалів, які в свою чергу несуть повну відповідальність за підтримання оптимального рівня запасів на складі ТОВ «Церсаніт Інвест». Для отримання більшого ефекту від даного рішення потрібно створити єдину базу даних, застосовуючи сучасні хмарні технології, доступ до якої матиме кожен учасник цього процесу. Постачальник зможе сам вирішити скільки сировини необхідно поставити, якого сорту та у який термін, згідно планів підприємства-замовника. Це забезпечить безперебійне та ритмічне постачання без надлишкових витрат, затримок і ризиків дефіциту сировини та матеріалів, що не перешкоджатиме виробничій діяльності компанії.

Задля збільшення потужності виробництва ТОВ «Церсаніт Інвест» існує потреба у більш ефективному використанні існуючих виробничих ліній та оптимізації бізнес-процесів, які безпосередньо стосуються розробки і виготовлення нових видів товарів. Перш за все, працівникам відділу маркетингу необхідно здійснити аналіз продуктового портфелю підприємства, детально дослідити ринок та його потреби. На основі цього визначити які вироби успішно реалізуються сьогодні і які характеризуються відсутністю попиту у споживачів. Після отримання результатів дослідження, для виробництва нових товарів пропонується використати саме ті основні засоби, на яких раніше виготовлялася продукція, що не прийшла до смаку клієнтам. У такий спосіб компанія досягає стандартизації технологічного обладнання для виробництва кількох продуктів: існуючих і нових позицій.

Виробництво товарів санітарно-технічного призначення передбачає виготовлення кожної деталі окремо, що дозволяє підприємству застосувати стратегію «відтермінованої диференціації». Подібним логістичним рішенням користуються виробники фарб, які виготовляють та поставляють у точки продажів банки з нейтральними базовими кольорами. Далі у магазинах ці герметичні упаковки розкриваються і до фарби додається пігмент, щоб отримати необхідний покупцеві колір. Відтермінування останніх етапів виготовлення кольору фарби дає змогу зменшувати запаси готової продукції різних асортиментних позицій [55].

Така стратегія дає змогу зберігати товарні запаси в універсальній або незавершеній формі. Остаточне завершення виробу відкладається рівно до того моменту, коли буде відомо реальний попит на цей продукт. Фінальне збирання, оброблення, забарвлення та упакування відбуватиметься залежно від виду товару, який бажають отримати споживачі: комбінований продукт, з індивідуальним дизайном, встановлений у меблі або у вигляді окремих виробів. Таким чином, підприємство зможе зменшити загальний рівень запасів на складах готової продукції та знизити витрати на їх утримання.

З метою удосконалення складської та розподільчої логістики ТОВ «Церсаніт Інвест» було обрано наступні напрямки підвищення ефективності і вирішення поточних проблем, що відображені на рис. 3.1. Їх обґрунтування наведене нижче.



Рисунок 3.1 – Напрямки удосконалення складської і розподільчої логістики ТОВ «Церсаніт Інвест»

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

У сучасних мінливих умовах досить важко підтримувати оптимальний рівень запасів на підприємстві, не співпрацюючи з замовниками готової продукції (оптові і роздрібні магазини) та постачальниками сировини. Для зменшення негативних наслідків від ефекту «бичачого батого» рекомендується сформувати єдиний стратегічний союз між ТОВ «Церсаніт Інвест», постачальниками та розподільчими точками, де кожен буде ділитися інформацією в електронній базі даних щодо кількості замовлення, наявності запасів, планів виробництва чи постачання тощо (рис. 3.2). Ця стратегія сприятиме досягненню високої гнучкості та максимальної ефективності кожного учасника союзу.

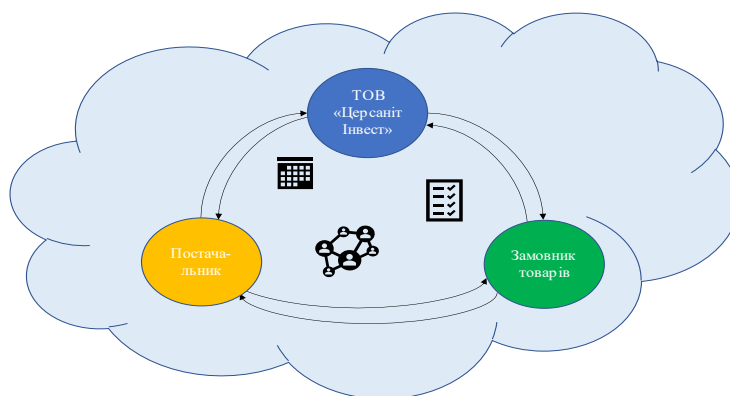


Рисунок 3.2 – Стратегія формування союзу для ТОВ «Церсаніт Інвест»

Джерело: розроблено автором на основі [56]

Продукція ТОВ «Церсаніт Інвест» відноситься до великогабаритних товарів, тому з метою збереження природи важливо використовувати для упакування гофрокартон. Він міцний, легкий, недорогий, відмінно амортизує та захищає від ударних чи вібраційних навантажень. У його складі тільки екологічні матеріали,

тому гофрокартон не є шкідливим для навколишнього середовища. Крім того, поверх можна нанести логотип, штрих-код та будь-яку іншу технічну інформацію. Такий тип упакування легко утилізувати, що дозволяє зменшити виробничі запаси і водночас не порушувати екологічну політику підприємства.

Ключовою причиною появи проблем у роботі логістичних ланок, що відповідають за складське господарство та розподіл продукції, є занадто висока завантаженість складів компанії, на яких зберігаються усі замовлення по кожному виду продукції – сантехніки і керамічної плитки, які потім збираються та відправляються у різні куточки України і світу. Така широка зона охоплення споживачів на одну точку зберігання та розподілення не дозволяє ТОВ «Церсаніт Інвест» максимально ефективно управляти ланцюгами поставок готової продукції і своєчасно її доставляти всім замовникам. У результаті зростає залежність польсько-української компанії від діяльності ключових дистриб'юторів, які мають власну мережу розподільчих центрів.

Виходячи з цього, на основі досвіду головних конкурентів на ринку санітарно-технічної продукції та керамічної плитки – ПРАТ «Геберіт керамік Продакшн» і ПРАТ «Харківський плитковий завод», логістичному відділу ТОВ «Церсаніт Інвест» та його керівництву доцільно розглянути можливості побудови і розвитку невеликих логістичних центрів на території України. Це дозволить підприємству збільшити ефективність ведення діяльності та підвищить його конкурентоздатність як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Особливо в складних умовах сьогодення, рішення про відкриття таких комплексів стає одним із найперспективніших щодо розвитку складської інфраструктури і можливості нормального функціонування українського бізнесу, за рахунок оптимізації логістичних процесів та досягненні високих результатів в управлінні ланцюгами поставок [16].

Сьогодні уся продукція виробництва ТОВ «Церсаніт Інвест» розташована в одному місці, що в реаліях російсько-української війни є надзвичайно ризикованим і неоптимальним рішенням. Підкріпленням цього твердження є те, що після 24 лютого 2022 року українські компанії переконалися, що було нерозумним

розміщувати усю свою інфраструктуру в одному місці. Близько 80% усіх складів будувалися у Київській області, що призвело до величезних збитків.

Таким чином, підприємству варто розподілити невеликі складські об'єкти територією України і створити певний буфер для їх утримання. Це дозволить не тільки запобігти ймовірним наслідкам і втратам від військового конфлікту, а й принесе низку інших вагомих переваг, що перераховані на рис. 3.3.



Рисунок 3.3 – Переваги створення мережі невеликих логістичних центрів для ТОВ «Церсаніт Інвест»

Джерело: розроблено автором на основі [16]

Концепція побудови логістичних центрів передбачає за собою не лише удосконалення процесів зберігання та розподілу товарів підприємства, а й можливість збільшення ефективності його транспортної системи, за рахунок здійснення мультимодальних перевезень. За такої стратегії ТОВ «Церсаніт Інвест» зможе використати комбінацію різних видів транспорту, що позитивно впливатиме на вартість та результативність доставки вантажів.

Враховуючи те, що серед ключових переваг польсько-української компанії є наявність розвиненої залізничної і дорожньої інфраструктури навколо території заводу, то варто використати цю можливість та обрати для перевезення продукції саме автомобільний і залізничний транспорт, що мають найбільше перспектив розвитку в Україні у найближчі роки.

На разі ТОВ «Церсаніт Інвест» не має власного транспорту для здійснення доставки товарів самотужки, однак для цього воно залучає сторонні компанії, що пройшли жорсткий тендерний відбір. Дана стратегія хоч і дозволяє підприємству зосередитися на основному виді діяльності – виробництві керамічних виробів для

ванної кімнати та дому, однак ніяк не сприяє підвищенню ефективності та стійкості його ланцюгів поставок сьогодні. Для реалізації проєкту побудови логістичних центрів в Україні керівництву компанії пропонується обрати ключових бізнес-партнерів – організацій, що надають послуги з перевезень товарів, а також заключити з ними договір про співпрацю для обслуговування даних центрів. Це забезпечить ефективну координацію та контроль над доставкою продукції, зменшуючи витрати на транспортування, скорочуючи час перевезення і підвищуючи загальний рівень задоволення клієнтів.

З метою подальшого розвитку системи управління ланцюгами поставок підприємству рекомендується у департаменті логістики призначити відповідальних осіб, які повинні будуть здійснювати постійний моніторинг результатів діяльності ТОВ «Церсаніт Інвест», визначати сильні та слабкі сторони його поточної моделі логістичного забезпечення, а також досліджувати і вивчати кращі практики у світі, що стануть основою для розробки нових заходів удосконалення та підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

Отже, у сукупності втілення вищезазначених пропозицій збільшення ефективності управління ланцюгами поставок підприємства сприятиме отриманню максимально позитивного результату, вирішенню його основних проблем, підсиленню конкурентних переваг, охопленню більшої долі ринку і підвищенню прибутковості організації в Україні та закордоном.

3.2. Запровадження проєкту створення і розвитку логістичних центрів ТОВ «Церсаніт Інвест»

Сьогодні управління ланцюгами поставок підприємства охоплює широкий спектр дій і стратегій, які впливають на результативність переміщення товарів від постачальника через виробника та продавця до кінцевого споживача. Кожен з цих етапів ланцюжка потребує чіткої координації і проведення оптимізації бізнес-процесів з метою досягнення високої ефективності, зниження витрат, покращення

якості продукції та підвищення рівня задоволення клієнтів. У результаті управлінцями формується ціла програма заходів удосконалення діяльності компанії, що включає велику кількість дієвих пропозицій і рішень, які вимагають індивідуального розгляду, детальної підготовки та поступової імплементації.

Здійснення бенчмаркінгового аналізу логістичної системи ТОВ «Церсаніт Інвест» та порівняння його результатів з ефективністю інших впливових гравців на ринку сантехніки і керамічної плитки дозволив виявити ключові проблеми ведення бізнесу даного підприємства. З метою їх остаточного вирішення було розглянуто особливості роботи кожної логістичної ланки ланцюга поставок та розроблено широкий перелік рекомендацій, що базувалися на досвіді провідних українських і міжнародних компаній. Основні пропозиції по напрямкам діяльності ТОВ «Церсаніт Інвест» подані на рис. 3.4.



Рисунок 3.4 – Основні напрямки вдосконалення управління ланцюгами поставок ТОВ «Церсаніт Інвест»

Джерело: розроблено на основі власних досліджень автора

Кожен з вище перерахованих напрямків покращення логістичної системи відіграє важливу роль у стратегічному розвитку досліджуваного підприємства. Однак керівництву не варто відразу братися за усі запропоновані заходи одночасно, так як кращого результату можна досягнути лише при повному зосередженні на окремих проєктах, правильному розподіленню ресурсів, часу і зусиль команди, а

також поступовому введенні змін у діяльність компанії. Завдяки врахуванню конкретних потреб, обставин та мети кожної з ініціатив можна точно визначити найоптимальнішу стратегію і заходи для досягнення успіху. Такий підхід не тільки позитивно впливає на ймовірність отримання високих результатів, а й дозволяє керівникам та їх командам сконцентрувати свою увагу на головних аспектах кожного окремого проєкту, здійснюючи більш ефективну оптимізацію бізнес-процесів і сприяючи досягненню важливих стратегічних цілей організації в цілому.

З-поміж усіх запропонованих напрямків покращення системи управління ланцюгами поставок для ТОВ «Церсаніт Інвест» найбільшої уваги та значних капіталовкладень потребує пропозиція по створенню і розвитку невеликих логістичних центрів на території України. Відповідно до сьогоденних умов російсько-української війни даний проєкт набуває особливої актуальності та важливості для нормального функціонування вітчизняного бізнесу і можливості ефективного управління ризиками у період високої непередбачуваності. За рахунок своєї масштабності реалізація такого заходу потребує комплексного підходу до його організації, ретельної підготовки, зваженого прийняття рішень, а також правильного планування і залучення великої кількості ресурсів. Однак, попри усю складність, створення мережі подібних логістичних центрів є найбільш необхідним сьогодні нововведенням для польсько-українського підприємства з огляду на виявленні проблеми та недоліки в логістиці, зокрема на етапі зберігання запасів і розподілу продукції, що негативно впливають на його діяльність та фінансово-майновий стан.

У такому разі, перш за все, необхідно детально описати і обґрунтувати доцільність впровадження проєкту щодо відкриття невеликих логістичних центрів в Україні як стратегічно-важливого кроку до підвищення ефективності та результативності управління ланцюгами поставок ТОВ «Церсаніт Інвест» в сучасних мінливих умовах бізнес-середовища.

Загалом, логістичним центром вважається цілий комплекс, що розташований на значній території і призначений для виконання ряду логістичних операцій, до яких відносяться: транспортування, обробка, зберігання, комплектування,

пакування, маркування, консолідація, митне оформлення великих обсягів вантажів, а також надання відповідних інформаційних послуг [16]. Залежно від специфіки бізнесу, його інфраструктура може охоплювати різноманітні об'єкти функціонального спрямування. До прикладу, такими можуть бути: складські й офісні приміщення, зони митного контролю, фасувальні відділи, зони зберігання небезпечних вантажів, мийки та ремонтне обслуговування транспорту, місця відпочинку тощо [57]. Логістичні центри можуть відрізнятися за розміром, структурою, обсягом задач або іншими характеристиками, проте усі вони повинні виконувати свою головну функцію, яка полягає в результативному керуванні та оптимізації руху товарів вздовж усього ланцюга поставок задля досягнення високої продуктивності діяльності компанії та максимального задоволення потреб її споживачів.

Ключовою ціллю побудови і розвитку логістичних центрів ТОВ «Церсаніт Інвест» сьогодні в Україні є забезпечення ефективного управління ланцюжками поставок, за рахунок створення оптимальних умов зберігання, обробки та перевезення вантажів, що сприяють формуванню максимально швидкої і надійної доставки товарів від виробника до споживача за найменших витрат. Для даного підприємства потреба у побудові подібного логістичного комплексу була зумовлена появою певної кількості проблем та обставин, серед яких основними є те, що:

- компанія активно займається виробництвом та випуском виробів на ринку санітарно-технічної продукції і керамічних плит на території України та закордоном;
- має у власності лише один розподільчий центр у м. Опочно, Польща;
- надає пріоритет великим оптовим замовленням та майже повністю покладається на логістичні потужності бізнес-партнерів (оптових і роздрібних магазинів);
- допускає помилки у плануванні та прогнозуванні діяльності;
- не оптимально здійснює управління запасами, зберігаючи великі обсяги товарів на головних складах;
- має високий рівень логістичних витрат;

- не дотримується термінів доставки продукції замовникам;
- складно пристосовується до різких коливань попиту або непрогнозованих змін у ринковому середовищі тощо.

До того ж, в умовах реалій російсько-української війни недоліки в управлінні та координації рухом усіх видів потоків досліджуваного підприємства стають особливо критичними і несуть негативний вплив на його діяльність. Підкріпленням цього твердження є той факт, що уся продукція ТОВ «Церсаніт Інвест» ще досі зберігається на складах, які розташовані в с. Чижівка, Житомирської області. Хоча після 24 лютого 2022 року більшість компаній в Україні на власному досвіді переконалися, що зберігання всіх партій товару в одному місці є нерозумним та занадто ризикованим рішенням, яке може призвести до величезних втрат і збитків через постійні ракетні обстріли [16].

З метою уникнення подібної негативної ситуації, здійснення диверсифікації ризиків та підвищення ефективності логістичного обслуговування бізнесу, польсько-українській компанії «Церсаніт Інвест» необхідно відкрити декілька логістичних центрів, що будуть розташовані в різних куточках України і між якими буде розподілена уся виготовлена продукція в залежності від: пропускної здатності складів, обсягів попиту на товари, зони охоплення споживачів, стратегії управління запасами, наявних продуктових характеристик тощо.

При цьому підприємству варто зосередити свою увагу на створенні мережі саме невеликих логістичних комплексів, адже центри таких розмірів є більш гнучкими та стратегічно вигідними сьогодні, аніж площі на декілька десятків тисяч квадратних метрів. Це дозволить компанії не накопичувати запаси, пришвидшити їх оборотність, оперативно реагувати на коливання попиту і своєчасно перенаправляти продукцію по різних регіонах країни [16].

Крім того, використання подібних логістичних центрів у своїй діяльності відкриє перед ТОВ «Церсаніт Інвест» можливості реалізації різноманітних транспортних стратегій, що сприятимуть оптимізації витрат, скороченню часу доставки та підвищенню рівня обслуговування споживачів сантехнічних виробів і керамічних плит. У даному випадку доцільним буде застосування мультимодальних

перевезень (доставка продукції декількома видами транспорту) та відвантаження товарів «з коліс».

З метою забезпечення успішної реалізації запропонованого проєкту керівникам варто користуватися покроковою інструкцією створення і розвитку мережі невеликих логістичних центрів компанії «Церсаніт Інвест» на території України з чітко визначеними завданнями і детальним описом рекомендацій стосовно їх виконання. Для цього спочатку формуємо дорожню карту імплементації даного проєкту, що подана на рис. 3.5.

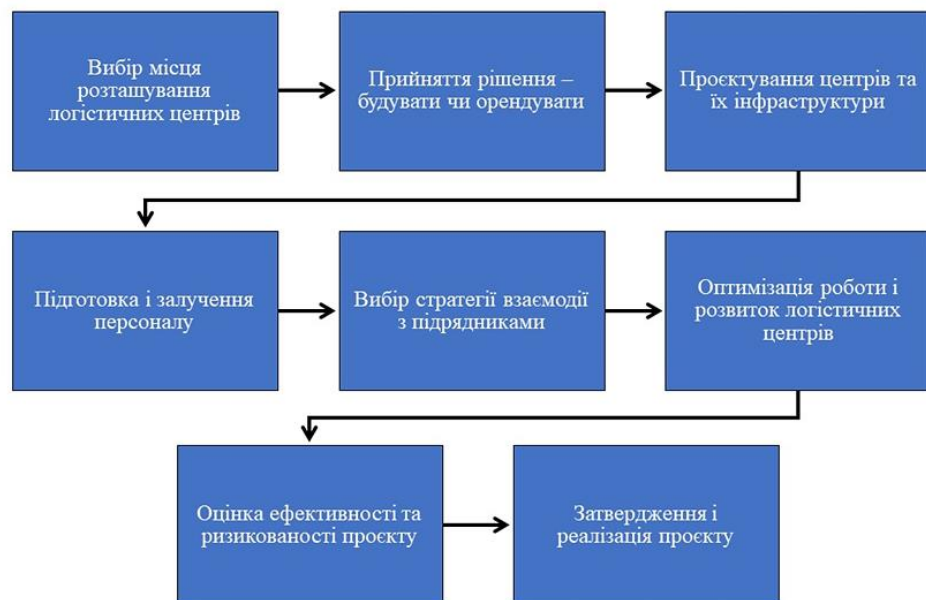


Рисунок 3.5 – Дорожня карта впровадження проєкту по створенню невеликих логістичних центрів ТОВ «Церсаніт Інвест»

Джерело: розроблено на основі власних досліджень автора

Згідно цієї карти, першим кроком до відкриття мережі логістичних центрів ТОВ «Церсаніт Інвест» є вибір місця їх розташування та зони обслуговування споживачів по території України. Враховуючи сьогоденні обставини, найбільш вигідними і перспективними для розгляду є ті регіони нашої країни, що визначаються:

- умовною безпечністю та найменшою частотою ракетно-бомбових обстрілів, у порівнянні з іншими областями. Варто уникати зон активних бойових дій і місць, які мають високий рівень небезпеки;

- географічно вигідним положенням. Внаслідок того, що загроза зі сторони північно-східної держави-сусіда буде існувати завжди, тому підприємству доцільно зацентрувати свою увагу саме на тих областях, що не розташовані впритул до небезпечної країни. Окрім цього, варто враховувати близькість до ключових ринків і місць проходження міжнародних коридорів торгівлі;
- розвинутою транспортною інфраструктурою – особливо, якщо вона дорожня та залізнична, які є найбільш пріоритетними відповідно до сьогоденних українських реалій. За їх допомогою досліджуване підприємство забезпечить доступність і стабільність поставок продукції до своїх розподільчих центрів та всіх точок продажу;
- економічними факторами, а саме: наявністю працездатної робочої сили, розвиненістю фінансової системи, інвестиційною привабливістю регіону тощо [16].

Під час прийняття рішення також варто прийняти до уваги той факт, що у досліджуваного підприємства є великі склади в Житомирській області, які теж будуть використовуватися для обслуговування певної зони споживачів.

Серед усіх областей України, що відповідають усім вище зазначеним критеріям, стратегічно найвигіднішими для побудови мережі невеликих логістичних центрів ТОВ «Церсаніт Інвест» є: Львівська, Полтавська та Вінницька, що дозволять ефективно і вчасно доставляти продукцію замовникам із Західної, Північної, Східної та Південної частин нашої країни. Обґрунтування їх переваг для даного проєкту наведені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Переваги обраних областей України для побудови логістичних центрів ТОВ «Церсаніт Інвест»

Найменування області	Характеристика
Львівська область	Одне з найбезпечніших місць в Україні, куди релокувала більшість підприємств у 2022 році. Хоча великої кількості вільних складських площ там немає, проте потенціал для будівництва малих та середніх логістичних центрів залишається високим. Ключовими факторами вибору даної області є: вигідне географічне розміщення і близькість до кордону зі стратегічно важливими країнами-партнерами Євросоюзу; зручний доступ до міжнародних ринків збуту;

Продовження табл. 3.1

Львівська область	розвинена залізнична та автотранспортна мережа; висока концентрація висококваліфікованих працівників; перспективи реалізації інвестиційних проєктів.
Полтавська область	Попри те, що більша частина українського бізнесу зробила релокацію до заходу, Полтавська область залишилась не менш перспективною для розвитку логістики і обслуговування східної та центральної частини України. Вона відіграє важливу роль розподільного центру для наших територій, які несуть постійних збитків від загроз російської сторони. Високо розвинена транспортна інфраструктура Полтавщини дозволяє ефективно використовувати залізничний та автомобільний транспорт відповідно до вимог проєкту. Середньомісячна вартість оренди комерційного приміщення є однією з найвигодніших пропозицій для бізнесу.
Вінницька область	Вінниччина має розвинену інженерну та транспортну інфраструктуру (автомобільну, залізничну, авіаційну), що дозволяють поєднати даний обласний центр з усіма регіонами країни з виходом до морських портів Чорного моря і близькістю до європейських ринків. Її конкурентною перевагою є розташування на перетині двох європейських автомобільних маршрутів (E50, E583) і наявність великої залізничної мережі (1124 км). На території області наявні вільні складські площі для створення логістичних хабів, що дозволяють скоротити ланцюг поставок, оптимізуючи товарні потоки та підвищуючи маневреність доставки.

Джерело: складено автором на основі [16, 58, 59, 60]

Таким чином, розташування невеликих логістичних центрів у межах вище зазначених областей разом із використанням наявних складських потужностей ТОВ «Церсаніт Інвест» на Житомирщині, яка є не менш перспективною серед інших, забезпечить високу якість логістичного обслуговування як українського, так і міжнародного ринків збуту. Оптимальний розподіл клієнтів (оптових і роздрібних точок продажу) між даними центрами здійснюється згідно даних на рис. 2.14. Результати визначення зон відповідальності за обслуговування споживачів відображені у табл.3.2.

Таблиця 3.2 – Визначення зони обслуговування споживачів для логістичних центрів ТОВ «Церсаніт Інвест»

Найменування центрів	Назви областей України	Обсяг клієнтів (роздрібних і оптових магазинів), шт.
Львівський логістичний центр	Волинська	30
	Львівська	58
	Івано-Франківська	15
	Закарпатська	19
	Чернівецька	15
Загальна кількість торгових точок, шт.		137

Продовження табл. 3.2

Найменування центрів	Назви областей України	Обсяг клієнтів (роздрібних і оптових магазинів), шт.
Житомирські склади (наявні)	Житомирська	25
	Рівненська	30
	Хмельницька	41
	Тернопільська	40
	Київська	55
Загальна кількість торгових точок, шт.		191
Вінницький логістичний центр	Вінницька	27
	Черкаська	22
	Кіровоградська	13
	Миколаївська	24
	Одеська	38
	Херсонська (деокупована частина)	12
Загальна кількість торгових точок, шт.		136
Полтавський логістичний центр	Полтавська	16
	Чернігівська	9
	Сумська	15
	Харківська	22
	Дніпропетровська	42
	Запорізька (неокупована частина)	14
Загальна кількість торгових точок, шт.		118

Джерело: складено автором на основі [35]

Отже, при розподілі клієнтів між зазначеними логістичними центрами і головним складом підприємства «Церсаніт Інвест» не було враховано території, що сьогодні перебувають під окупацією, та ті місця, де зараз ведуться активні бойові дії. Однак у розрахунок були включені деокуповані частини Херсонщини і Запоріжжя, в яких ще залишилися діючі торгові точки, що продовжують замовляти продукцію у польсько-українського виробника. Найбільша концентрація замовників керамічної продукції виявилася саме у північно-західній частині України, обслуговування яких візьмуть на себе головні великі склади компанії на Житомирщині. Усі ж інші логістичні центри відповідатимуть за ефективну і швидку доставку товарів підприємства на західній, північно-східній та південній частині країни, без зберігання великих обсягів запасів і створенню додаткових витрат. Для кращого візуального розуміння на рис. 3.6 відображені результати розподілу українських клієнтів (розподільчі та оптові магазини) між логістичними центрами ТОВ «Церсаніт Інвест» і його головними складами.



Рисунок 3.6 – Карта зон обслуговування споживачів невеликими логістичними центрами ТОВ «Церсаніт Інвест»

Джерело: розроблено на основі власних досліджень автора

За допомогою такого оптимального та рівномірного визначення обсягів завантаженості кожного логістичного комплексу, ТОВ «Церсаніт Інвест» матиме змогу підвищити ефективність і продуктивність своїх бізнес-процесів, зменшити навантаження на головні склади, пришвидшити реакцію на зміни у попиті, а також знизити рівень витрат та ризиків. У результаті такі дії дозволять оптимізувати не тільки ланцюги поставок товарів по Україні, а й вплинуть на швидкість та надійність доставки продукції закордон через сусідні Європейські країни.

Наступним кроком після визначення місця розташування логістичних центрів є прийняття рішення як саме створювати подібні споруди – будувати, купувати чи орендувати. Залежно від конкретних обставин підприємства, його фінансових можливостей і стратегії розвитку бізнесу здійснюється вибір на користь того чи іншого варіанту. Враховуючи сучасні ринкові умови та наявні фінансові можливості ТОВ «Церсаніт Інвест», кращим рішенням на довгострокову перспективу буде купити збудоване приміщення з хорошою транспортною інфраструктурою під логістичні центри, що надає керівникам можливість отримати готове рішення, що можна змінювати відповідно до власних потреб, зменшити фінансове навантаження на будівництво і організації складського простору, а також пришвидшити терміни

реалізації запропонованого проєкту. До того ж, сьогодні на ринку представлені різноманітні варіанти, які можна розглянути компанії: будь-якого класу, розміру, структури тощо.

Після цього варто переходити до найважливішого і найцікавішого етапу – це планування і проєктування логістичного центру, що передбачає визначення оптимальної площі складського простору та його технологічних зон. Додатково вивчається інфраструктура обраної місцевості і вирішується який вид транспорту буде використовуватися для майбутніх вантажоперевезень.

Відомо, що ТОВ «Церсаніт Інвест» здатен виробити 2 000 000 шт. санітарно-технічної продукції та 12 000 000 м² керамічної плитки різного розміру (10 × 10; 20 × 20; 30 × 30; 40 × 40; 15 × 15; 20 × 30; 25 × 40; 20 × 50 і т. д.) за рік. Усього за підрахунками воно продукує близько 482 000 000 одиниць виробів, що в майбутньому будуть розподілятися між логістичними центрами і головним складом згідно до обсягів попиту споживачів у тій чи іншій зоні. Однак на разі задля визначення необхідної площі приміщення під тимчасове зберігання і пакування товарів для відправлення до торгових точок рівномірно поділимо щорічний товарооборот на 3 логістичні комплекси та основні склади компанії. Це допоможе визначити не тільки оптимальний розмір кожного центру, а й площу його важливих технологічних зон.

Для прорахунків доцільно використовувати наступні формули, що представлені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Формули для розрахунку площі складського приміщення

Назва показника	Формула	Опис формули
Загальна площа складу	$S_{\text{заг}} = S_{\text{ван}} + S_{\text{доп}} + S_{\text{пр}} + S_{\text{км}} + S_{\text{рм}} + S_{\text{пе}} + S_{\text{ве}}$	де $S_{\text{ван}}$ – це вантажна площа, що зайнята під збереження товарів; $S_{\text{доп}}$ – допоміжна площа, тобто площа, зайнята проїздами і проходами; $S_{\text{пр}}$ – площа ділянки приймання; $S_{\text{км}}$ – площа ділянки комплектування; $S_{\text{рм}}$ – площа робочих місць; $S_{\text{пе}}$ – площа приймальної експедиції; $S_{\text{ве}}$ – площа відправної експедиції.
Вантажна площа	$S_{\text{ван}} = \frac{Q \times 3 \times K_{\text{н}}}{254 \times C_{\text{в}} \times K_{\text{вво}} \times H}$	де Q – прогноз річного товарообороту, шт./рік; 3 – прогноз величини товарних запасів, днів обороту;

Продовження табл. 3.3

Назва показника	Формула	Опис формули
Вантажна площа	$S_{\text{ван}} = \frac{Q \times 3 \times K_{\text{н}}}{254 \times C_v \times K_{\text{вво}} \times H}$	$K_{\text{н}}$ – коефіцієнт нерівномірності завантаження складу; $K_{\text{вво}}$ – коефіцієнт використання вантажного обсягу складу; C_v - приблизна вартість 1м ³ збереженого на складі товару, грн/м ³ ; H – висота укладання вантажів на збереження, м; 254 – кількість робочих днів у році.
Допоміжна площа	$S_{\text{доп}} = S_{\text{ван}}$	-
Площа ділянки приймання	$S_{\text{пр}} = \frac{Q \times K_{\text{н}} \times A_2 \times t_{\text{пр}}}{C_p \times 254 \times q \times 100}$	де A_2 – частка товарів, що проходять через ділянку приймання складу, %; q – укрупнені показники розрахункових навантажень на 1 м ³ на ділянках приймання і комплектування, т/м ³ $t_{\text{пр}}$ – число днів перебування товару на ділянці приймання; C_p – приблизна вартість однієї тони збереженого на складі товару, грн/т.
Площа ділянки комплектування	$S_{\text{км}} = \frac{Q \times K_{\text{н}} \times A_3 \times t_{\text{км}}}{C_p \times 254 \times q \times 100}$	де A_3 – частка товарів, що підлягають комплектуванню на складі, %; $t_{\text{км}}$ – число днів перебування товару на ділянці комплектування.
Площа приймальної експедиції	$S_{\text{пе}} = \frac{Q \times K_{\text{н}} \times t_{\text{п}}}{C_p \times 365 \times q}$	де $t_{\text{п}}$ – число днів, протягом яких товар буде знаходитися на приймальній експедиції; 365 – днів у році.
Площа відправної експедиції	$S_{\text{ве}} = \frac{Q \times A_4 \times t_{\text{ве}} \times K_{\text{н}}}{C_p \times 365 \times q \times 100}$	де A_4 – частка товарів, що проходять через відправну експедицію, %; $t_{\text{ве}}$ – число днів, протягом яких товар буде знаходитися на відправній експедиції.

Джерело: складено автором на основі [61]

Окрім вище зазначених технологічних зон доцільно враховувати також площу робочих місць ($S_{\text{рм}}$), яка у даному проєкті становитиме 20 м². Вихідні дані для обчислення площі складського приміщення подані у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Вихідні дані для визначення оптимальної складської площі

ТОВ «Церсаніт Інвест»

Показник	Позначення	Од. виміру	Значення
Прогноз річного товарообороту	Q	шт./рік	120 500 000
Прогноз товарних запасів	З	днів обігу	30
Коефіцієнт нерівномірності завантаження складу	$K_{\text{н}}$	-	1,2
Коефіцієнт використання вантажного обсягу складу	$K_{\text{вво}}$	-	0,65
Приблизна вартість 1 м ³ збереженого товару на складі	C_v	грн./м ³	10 000

Продовження табл.3.4

Показник	Позначення	Од. виміру	Значення
Приблизна вартість 1 т збереженого на складі товару	Ср	грн./т	36 000
Висота укладання вантажів на збереження (стелажний спосіб)	Н	м	5,5
Частка товарів, що проходять через ділянку приймання складу	А2	%	50
Частка товарів, що підлягають комплектуванню на складі	А3	%	50
Частка товарів, що проходять через відправну експедицію	А4	%	70
Частка перебування товару на ділянці приймання	тпр	днів	0,5
Частка перебування товару на ділянці комплектування	ткм	днів	1
Частка перебування товару в приймальній експедиції	тп	днів	2
Частка перебування товару у відправній експедиції	тве	днів	1,5
Укрупнений показник розрахункових навантажень на 1 м ³ на ділянках приймання і комплектування	q	-	0,75

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

Використовуючи вище зазначені дані та формули, здійснюємо прорахунки загальної площі складського приміщення для логістичних центрів ТОВ «Церсаніт Інвест». Результати обчислень подані у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Результати розрахунків необхідної площі приміщення тимчасового зберігання товарів у логістичних центрах ТОВ «Церсаніт Інвест»

Технологічна зона складу	Площа, м ²
Вантажна площа	459,6
Допоміжна площа	459,6
Площа ділянки приймання	5,3
Площа ділянки комплектування	10,5
Площа робочих місць	20
Площа приймальної експедиції	29,3
Площа відправної експедиції	15,4
Загальна площа	999,8 $\approx$ 1000

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

Отже, згідно результатів обчислення, оптимальна площа кожного складського приміщення на території логістичних центрів для поточного товарообороту (482 млн одиниць виробів) становить 1000 м². Такий розмір повністю відповідає концепції створення невеликих логістичних комплексів, що була запропонована досліджуваному підприємству у зв'язку з виявленими проблемами в управлінні ланцюгами поставок і потребою адаптації бізнесу до реалій війни в Україні.

Пріоритетними видами транспорту для здійснення логістичної діяльності ТОВ «Церсаніт Інвест» по території країни є автомобільний і залізничний. З цієї метою необхідно розглядати пропозиції з гарною дорожньою розв'язкою та доступом до залізничної інфраструктури.

Так як у досліджуваного підприємства немає власного авто- і залізничного транспорту, то для забезпечення оптимальної роботи новостворених логістичних центрів доцільно побудувати договірні партнерські відносини з ключовими компаніями-перевізниками. Головними критеріями вибору підрядника мають бути: 1) можливість здійснювати як автомобільні, так і залізничні перевезення; 2) висока надійність та якість сервісу; 3) ціна за надання послуг за договором; 4) постійна комунікація та контроль над транспортуванням до усіх торгових точок. Також для ефективного здійснення зовнішньоекономічної діяльності важливо працювати з експедиторами, які пропонують готові рішення з наданням повним комплексом послуг (митне очищення, страхування, консолідація, маркування, пакування) і доставкою «до дверей».

Наступна ключова ціль у побудові мережі невеликих логістичних центрів – це створення високоавтоматизованих складських комплексів, де буде залучена мінімальна людська праця (орієнтовно до 10 осіб). Для кожного подібного центру ТОВ «Церсаніт Інвест» необхідно найняти: завідувача складом, трьох вантажників, двох комірників, двох комплектувальників, спеціаліста з експедиції та охоронця. Витрати на оплату праці по даному проєкту наведені у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Фонд оплати праці для запропонованого проєкту

Найменування посади	Основні завдання	Кількість осіб	Заробітна плата, грн
Завідувач складу	- організація роботи складу; - контроль поставок і відвантаження товарів; - ведення звітності; - підбір персоналу; - проведення інструктажів для співробітників складу	1	22 000
Спеціаліст з експедиції	- планування і координація перевезень; - складання оптимальних маршрутів доставки;	1	18 000

Продовження табл. 3.6

Найменування посади	Основні завдання	Кількість осіб	Заробітна плата, грн
	- заключення договорів на перевезення; - моніторинг залишків товарів на складі та здійснення їх перерозподілу на інші логістичні центри; - комунікація з транспортними компаніями; - оформлення документів.		
Вантажник	- переміщення товарів по складу на завантажувально-розвантажувальній машині.	3	13 000
Комірник	- зберігання, урахування і розміщення продукції на складі; - прийом і видача товарів; - управління запасами в комп'ютерній програмі; - ведення звітності.	2	16 000
Комплектувальник	- швидке та якісне відбирання товарів відповідно до замовлення; - пакування і маркування.	2	13 000
Охоронець	- охорона об'єкту (вночі)	1	12 000
Загалом на один логістичний центр, грн			150 000

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

Отже, витрати на оплату праці основних працівників для одного логістичного центру ТОВ «Церсаніт Інвест» становлять 150 000 грн/місяць або 1 800 000 грн./рік. Фонд заробітної плати для відкриття усіх трьох логістичних комплексів складатиме 450 000 грн./ місяць або 5 400 000 грн./рік.

Планування оптимізації роботи логістичного центру і його розвитку в умовах загострення військового конфлікту в Україні передбачає виконання ряду дій від керівництва польсько-української компанії. Серед найважливіших та найактуальніших рішень можна зазначити: 1) закупівля необхідного обладнання та введення програмних рішень задля збільшення ефективності складських операцій; 2) моніторинг доставки вантажів у режимі реального часу; 3) інклюзивний підхід до організації праці, що дозволить підприємству давати роботу усім людям, незважаючи на стать, наявність вад чи тяжких поранень внаслідок російсько-української війни.

Останнім, але не менш важливим, етапом під час планування і підготовки компанії до відкриття декількох невеликих логістичних об'єктів є оцінка ефективності та ризикованості проєкту для діяльності ТОВ «Церсаніт Інвест». На основі результатів дослідження приймається остаточне рішення щодо доцільності початку впровадження даної ініціативи відповідальними особами в Україні і перспективи її розвитку закордоном.

Таким чином, завдяки правильному підходу до побудови власної мережі невеликих логістичних центрів досліджувана компанія зможе значно скоротити кількість учасників ланцюгів поставок, що в кінцевому результаті призведе до зниження вартості готового виробу, оптимізації бізнес-процесів, підвищення якості обслуговування і скорочення часу доставки продукції замовникам. У такий спосіб ТОВ «Церсаніт Інвест» досягне значно кращих результатів ефективності в управлінні логістикою та підвищить конкурентоспроможність своєї діяльності на вітчизняному і міжнародному ринку.

3.3. Економічне обґрунтування доцільності впровадження заходів

Сьогодні кожному підприємцю відомо, що найважливішою та невід'ємною складовою будь-якого бізнес-плану є фінансово-економічне обґрунтування доцільності реалізації тих чи інших заходів, які спрямовані на покращення ведення діяльності підприємств. Саме ця частина планування допомагає суб'єктам господарювання остаточно переконатися у вигідності та ефективності конкретного проєкту, що впливає на кінцеве прийняття рішення про його затвердження і початку певних дій. У результаті формується загальне уявлення про цінність запропонованих ідей, вигоди та перспективи їх імплементації, а також можливі ризики для бізнесу компанії, її інвесторів і ключових партнерів.

За допомогою проведення бенчмаркінгу та детального аналізу особливостей логістичної діяльності ТОВ «Церсаніт Інвест» і його конкурентів, було досліджено та запропоновано ряд пропозицій щодо вдосконалення управління ланцюгами

поставок. Серед них найбільш актуальним і складним у реалізації виявився проєкт по розробці власної мережі логістичних центрів в Україні, кожен з яких: за своєю площею повинен не перевищувати 1000 м²; бути розташованим у більш безпечних областях та подалі від кордону з країнами-агресорами; обслуговувати конкретну зону українських споживачів; сприяти здійсненню мультимодальних перевезень (автомобільний і залізничний транспорт); бути гнучким до змін у середовищі та коливань попиту; обов'язково досягати високої автоматизації за рахунок нових технологій, що дозволяє забезпечити роботою людей будь-якої статі та рівня фізичних і розумових можливостей відповідно до сьогоденних реалій.

З метою визначення необхідності та раціональності введення нових змін у логістичну діяльність досліджуваного підприємства в сучасних ринкових умовах, варто здійснити оцінку фінансових аспектів проєкту, окреслити напрямки його реалізації, а також економічно обґрунтувати інвестиційну привабливість запропонованих рішень, що показують майбутні перспективи функціонування і розвитку польсько-українського бізнесу. Основними завданнями для виявлення реальної потреби та затвердження пропозиції по створенню трьох невеликих логістичних центрів ТОВ «Церсаніт Інвест» на території України є:

- 1) планування витрат на реалізацію задумів;
- 2) розрахунок очікуваних ефектів;
- 3) оцінка рентабельності проєкту та вкладених інвестицій;
- 4) виявлення потенційних ризиків і шляхів зменшення негативного впливу;
- 5) формування висновків згідно результатів і прийняття кінцевого рішення.

Згідно цього плану, варто розпочати складання вартості представленої ідеї з обґрунтування доцільності та економічної вигоди придбання вже збудованих складських приміщень і перетворення їх на необхідні логістичні комплекси. Саме ця витратна складова стане найбільш вагомою у фінансовому плані проєкту для компанії «Церсаніт».

Від самого початку реалізації запропонованої ініціативи, перед керівництвом польсько-українського підприємства постає непростий, але стратегічно важливий вибір – будувати, орендувати чи купувати складські об'єкти під логістичні центри.

Ключовими перевагами останнього є можливість отримання готового рішення з належною транспортною інфраструктурою, одноразове вкладення інвестицій для привласнення приміщення, скорочення термінів впровадження проєкту, зменшення обсягів роботи тощо. Однак при цьому ТОВ «Церсаніт Інвест» може стикнутися зі труднощами пошуку тієї пропозиції, яка повністю відповідатиме всім вимогам проєкту та не збільшуватиме терміни його виконання.

Задля визначення оптимальної стратегії створення логістичних центрів ТОВ «Церсаніт Інвест», здійснимо порівняння реальної вартості та вигідності кожного варіанту – побудови, оренди та придбання подібних об'єктів. Результати розрахунків подані у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Порівняння витрат на відтворення логістичних центрів ТОВ «Церсаніт Інвест» за різними варіантами

Оренда приміщення	
Вартість оренди у Львівській області за місяць, грн/м ²	196
Вартість оренди приміщення на 1000 м ² у Львівській області, грн/місяць	196 000
Вартість оренди у Полтавській області за місяць, грн/м ²	85
Вартість оренди приміщення на 1000 м ² у Полтавській області, грн/місяць	85 000
Вартість оренди у Вінницькій області за місяць, грн/м ²	125
Вартість оренди приміщення на 1000 м ² у Вінницькій області, грн/місяць	125 000
Загальні витрати на оренду трьох приміщень, грн/ рік	4 872 000
Загальні витрати на оренду трьох приміщень, грн/10 років	48 720 000
Купівля приміщення	
Середня вартість одного приміщення на 1000 м ² в Львівській області, грн	12 500 000
Середня вартість одного приміщення на 1000 м ² в Полтавській області, грн	7 500 000
Середня вартість одного приміщення на 1000 м ² в Вінницькій області, грн	10 000 000
Загальні витрати на купівлю трьох приміщень, грн/рік	30 000 000
Будівництво приміщення	
Вартість землі, дол/сотка	1000
Коефіцієнт площі складу до площі землі	1/2
Площа землі під одне складське приміщення, м ²	2000
Площа землі під одне складське приміщення, сотки	20
Вартість землі під одне складське приміщення, дол	20 000
Ціна будівництва з благоустроєм (без землі), дол/м ²	500
Вартість будівництва одного приміщення з благоустроєм (без землі), дол	500 000
Вартість проведення комунікації, дол	250
Оплата праці виконавців (будівельників, архітекторів), грн	500000
Оплата праці виконавців (будівельників, архітекторів), дол	13 885
Загальні витрати на будівництво одного приміщення під логістичний центр, дол	534 135
Загальні витрати на будівництво одного приміщення під центр, грн	19 228 860
Загальні витрати на будівництво трьох приміщень під центри, грн	57 686 580
<i>*Курс НБУ = 36 грн</i>	

Джерело: складено автором на основі [16, 62, 63, 64, 65]

Для вищезазначених прорахунків використовувалися актуальні дані з різних будівничих форумів та інтернет-платформ з пошуку нерухомості в Україні. Згідно результатів, найбільш вигідним варіантом для відкриття мережі логістичних центрів ТОВ «Церсаніт Інвест» з точки зору фінансів, швидкості реалізації і обсягу робіт є придбання вже збудованого складу з відповідною дорожньо-транспортною розв'язкою та доступом до залізниці. Вартість такого рішення становитиме 30 000 000 грн за всі центри, що майже у двічі дешевше за власне їх будівництво (57 686 580 грн). Навіть, якщо в розрахунках сума щорічної оплати оренди необхідного приміщення виглядає привабливіше – 4 872 000 грн/рік, то у довгостроковій перспективі такий варіант теж поступатиметься перед ідеєю купівлі готових рішень і їх переобладнання відповідно до конкретних потреб підприємства.

Окрім складського об'єкту, до структури витрат даного проєкту також включаються наступні аспекти: придбання необхідного обладнання та упакування, використання інформаційних технологій, заключення договору з ключовими перевізниками та найняття працівників, оплата праці та наданих послуг, встановлення якісної системи безпеки тощо. Відповідно до цього, визначимо загальну вартість реалізації представленої пропозиції, сформувавши фінансовий план витрат для обраного підприємства (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Витратна складова запропонованого заходу по створенню мережі невеликих логістичних центрів ТОВ «Церсаніт Інвест»

Назва витратної складової	Вартість для одного логістичного центру, грн	Вартість для трьох логістичного центру, грн
Купівля приміщення (середня вартість)	10 000 000	30 000 000
Купівля обладнання (конвеєри, вантажопідйомники, сортувальні машини, сканери штрих-кодів тощо)	1 500 000	4 500 000
Впровадження інформаційних систем (ERP, WMS)	150 000	450 000
Залучення зовнішніх перевізників для доставки вантажів	2 200 000	6 600 000
Кадрові витрати	1 800 000	5 400 000
Податки на заробітну плату	747 000	2 241 000
Впровадження систем безпеки	50 000	150 000
Закупівля тари	200 000	600 000
Разом:	16 647 000	49 941 000

Джерело: розраховано автором на основі [16, 64, 65]

Отже, за результатами розрахунків сукупні витрати на виконання проєкту по відкриттю та розвитку декількох українських логістичних хабів досліджуваної компанії складають лише 16 647 000 грн. на один логістичний центр або 49 941 000 грн. на всі об'єкти разом, що не є фінансово обтяжливим для ТОВ «Церсаніт Інвест». Проте завжди потрібно враховувати, що в подальшому дана сума може бути трохи змінена внаслідок того, що на деякі фінансові аспекти впливає певна кількість факторів. До прикладу, оплата праці ключового перевізника залежить від кількості взятого ним в роботу вантажу і своєчасності виконання його доставки до точок продажу. Компанія-замовник повинна буде постійно сплачувати певну суму підрядникам за надання конкретних послуг, доки не спрямує свої інвестиції у власний транспорт.

Загалом, пропозиція по створенню невеликих логістичних комплексів була представлена у даній роботі з метою поліпшення та оптимізації управління ланцюгами поставок польсько-українського підприємства, а також підвищенню стійкості та конкурентоспроможності його бізнесу на ринку сантехніки і керамічної плитки. Спираючись на провідний досвід вітчизняних та світових лідерів, дана стратегія несе низку переваг, які позитивно позначаються на ефективності і прибутковості діяльності компанії. Тому, після визначення вартості рекомендованого заходу, важливо дослідити які саме переваги отримає ТОВ «Церсаніт Інвест» від його реалізації за песимістичного, реалістичного та оптимістичного сценаріїв подій. Результати розрахунків економічних вигод проєкту наведені у табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Визначення економічного ефекту від впровадження запропонованого заходу для компанії «Церсаніт Інвест»

Найменування показників	Одиниця виміру	Прогноз вигод проєкту		
		Песимістичний	Реалістичний	Оптимістичний
Витрати на утримання запасів	%	15	30	50
	тис. грн	389 708	320 936	229 240
Швидкість обороту товарних запасів	%	20	50	70
	дні	37	23	14
Ефективність обробки замовлень	%	15	33	60
	год.	2,55	2,0	1,2
Транспортні витрати	%	22	45	63
	тис. грн	323 274	227 950	153 348

Продовження табл. 3.9

Найменування показників	Одиниця виміру	Прогноз вигод проєкту		
		Песимістичний	Реалістичний	Оптимістичний
Швидкість доставки замовлення	%	25	50	75
	дні	2,25	1,5	0,75
Маневреність (швидкість реакції на зміни)	%	14	35	52
	дні	1,7	1,3	1,0
Обсяг виробництва продукції:	%	15	40	70
- сантехніка	од.	2 300 000	2 800 000	3 400 000
- керамічної плитки	м ²	13 800 000	16 800 000	20 400 000
Обсяг реалізації продукції	%	20	40	60
	тис. грн	2 569 602	3 212 003	3 747 336
Продуктивність праці	%	5	25	45
	тис. грн/особу	2064,3	2457,5	2850,7
Надійність поставок	%	20	45	70
Якість обслуговування клієнтів	%	15	30	55
Прибутковість	%	10	25	45
	тис. грн	539 304	612 845	710 900

Джерело: розроблено автором на основі власних розрахунків

Згідно всіх прогнозів ефективності, можна побачити, що рекомендований проєкт з відкриття логістичних центрів для досліджуваного підприємства має високий потенціал впровадження, так як сприяє значному вдосконаленню та підвищенню результативності управління ланцюгами поставок, яка впливає на фінансову стійкість бізнесу і рівень задоволеності його клієнтів. Водночас дана пропозиція здатна забезпечити зниження логістичних витрат компанії, збільшення обсягів виробництва та продажів її продукції, підвищення рівня продуктивності праці, а також пришвидшення процесів обробки і доставки замовлень до споживачів: на 10-25% за песимістичного сценарію, 25-50% – за реалістичного, і з точки зору оптимістичного прогнозу – на 45-75%. У результаті реалізація такої ініціативи працівниками ТОВ «Церсаніт Інвест» призведе до суттєвого зростання прибутковості та успішності його діяльності на українському і закордонному ринку.

Наступним кроком перед затвердженням та виконанням всіх задумів, керівництву компанії доцільно визначити рентабельність вкладених інвестицій і період окупності запропонованого проєкту з метою оцінки його фінансової вигідності та прийняттю правильних управлінських рішень.

За прорахунками у табл. 3.8 - 3.9, вартість створення і розвитку невеликих логістичних центрів в Україні орієнтовно становить 49 941 000 грн., а щорічні надходження (згідно найбільш реалістичного прогнозу подій) – 612 845 000 тис. грн. Використовуючи дану інформацію, можемо розрахувати період окупності проєкту за наступною формулою [66]:

$$To = \frac{I}{ЧП}, \quad (3.1)$$

де To – термін окупності проєкту, роки;

I – величина вкладених інвестицій, грн;

$ЧП$ – чистий річний прибуток, грн.

Також задля визначення наскільки успішним буде результат впровадження даного рішення, варто дослідити рентабельність інвестицій (ROI), що обчислюється у відсотках, за допомогою [66]:

$$ROI = \frac{(ЧП - I)}{I} \times 100\% \quad (3.2)$$

Ефективність розробленого проєкту для ТОВ «Церсаніт Інвест» показана у табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Показники рентабельності інвестування проєкту

Назва показника	Значення
Інвестиційні витрати, грн	49 941 000
Щорічні надходження (річний чистий прибуток), тис. грн	612 845 000
Період окупності проєкту, роки	0,08
Період окупності проєкту, дні	30
Рентабельність інвестицій (ROI), %	1127

Джерело: розроблено автором на основі власних розрахунків

Отже, аналізуючи вищезазначену інформацію, можна стверджувати, що рекомендовані заходи по створенню і розвитку мережі логістичних центрів ТОВ «Церсаніт Інвест» на території України є вкрай ефективними та рентабельними для реалізації. Короткий термін окупності становить 30 днів і свідчить про дуже швидке повернення вкладених коштів. А висока рентабельність інвестицій ($ROI = 1127\%$) відображає спроможність підприємства отримати великі прибутки, які повністю перекривають його витрати. Даний проєкт характеризується значним потенціалом впровадження і сприяє досягненню суттєвих фінансових вигод, що робить його вдалим варіантом для майбутнього інвестування.

Однак при цьому важливо розуміти, що кожне інноваційне рішення несе за собою не тільки переваги, а й певну кількість ризиків, які потрібно враховувати та правильно оцінювати з метою запобігання негативного впливу на діяльність компанії в межах конкретного ринку. В ході реалізації запропонованої ідеї по відкриттю українських логістичних хабів, управлінці ТОВ «Церсаніт Інвест» здатні зіткнутися з різними перешкодами, що можуть стосуватися: неправильної оцінки витрат проєкту, складності пошуку ідеальної будівлі та відповідної транспортної інфраструктури, ненадійності партнерів, помилок у плануванні обсягу робіт, відсутності компетентності кадрів, а також невідповідності очікуваних і реальних результатів. До того ж, в сучасних умовах російсько-української війни вкрай важливо приймати до уваги ті ризики, які пов'язані з ракетно-бомбовим терором України та його наслідків у вигляді відсутності електроенергії у зимову пору року.

Відповідно до цього, проведемо експертний аналіз можливого впливу ризиків на запропонований проєкт, що розглядається для впровадження на досліджуваному підприємстві, використовуючи методику оцінювання ризиків на основі системи критеріїв STAR. Вона дозволяє визначити ймовірність настання непередбачуваних подій, їх вплив на кінцевий результат, а також допомагає комплексно оцінити кожен ризик, шляхом добутку двох попередніх вирахованих показників [67].

Для окреслення ймовірність настання подій застосовувалася наступна шкала (від 0,1 до 1,00):

- 1,00 – дуже висока ймовірність настання ризиків;
- 0,80 – висока ймовірність;
- 0,60 – вище середнього ймовірність;
- 0,40 – середня ймовірність;
- 0,20 – слабка ймовірність;
- 0,10 – дуже слабка ймовірність появи [67].

Окрім цього, у діапазоні від 0 до 10 балів розподілялася кількість балів впливу кожного окремого ризику на даний проєкт:

- 0 - 1 бал – відсутність впливу на діяльність;
- 2 - 4 бали – впевненість у відсутності, аніж у його наявності;
- 5 балів – позиція стосовно впливу конкретного ризику не визначена;
- 6 - 8 балів – впевненість у наявності, аніж у його відсутності;
- 9 - 10 балів – високий рівень впливу на проєкт [67].

Таким чином, результати оцінювання можливих ризиків від реалізації проєкту по відкриттю невеликих логістичних центрів для польсько-української компанії відображені у табл. 3.11.

Таблиця 3.11 – Оцінка впливу ризиків запропонованого проєкту для ТОВ «Церсаніт Інвест»

№	Найменування фактору	Ймовірність настання, 0 - 1	Вплив фактору, 0 - 10	Оцінка в балах, 0 - 10
1	Ризики збільшення вартості проєкту або витрат на утримання логістичних центрів	0,4	4	1,6
2	Ризики труднощів з пошуку оптимального складського приміщення (відповідно до вимог керівництва)	0,4	6	2,4
3	Ризики закупівлі неякісного обладнання, що призводить до пошкодження керамічних виробів	0,2	6	1,2
4	Ризики переоцінки пропускної здатності логістичних центрів	0,2	5	1
5	Ризики невідповідності транспортної інфраструктури для успішної реалізації проєкту	0,6	5	3
6	Ризики помилок в управлінні та координації ланцюгів поставок	0,4	6	2,4
7	Ризики співпраці з ненадійними партнерами	0,2	6	1,2
8	Ризики затримок або зриву доставки продукції до замовників	0,2	4	0,8
9	Ризики помилок у прогнозуванні попиту та несвоєчасного реагування на його коливання	0,4	5	2
10	Ризики труднощів застосування інформаційних технологій (програмних продуктів)	0,1	3	0,3
11	Ризики залучення недостатньої кількості кваліфікованих працівників	0,4	5	2
12	Ризики переоцінки результатів від впровадження проєкту	0,2	5	1
13	Ризики зміни термінів реалізації проєкту, що впливає на зростання витрат	0,2	3	0,6
14	Ризики пошкодження або знищення логістичного центру внаслідок ракетних обстрілів, терористичних актів	0,4	8	3,2
15	Ризики відключень електроенергії чи втрата мобільного зв'язку	0,8	3	2,4

Джерело: розроблено автором на основі [67]

З огляду на дану інформацію, можна визначити, що найвища імовірність прогнозується у таких ризиків, як: 1) відключення електроенергії та втрата зв'язку (0,8) – внаслідок постійної загрози ракетних обстрілів зі сторони росії, особливо в холодний період року; 2) невідповідність транспортної інфраструктури для

успішної реалізації проєкту (0,6), що пов'язане з поганою якістю доріг та потребою модернізації більшої частини залізничних шляхів. При цьому, найбільший вплив на проєкт серед усіх перелічених факторів має ризик пошкодження або знищення логістичних об'єктів у результаті російського терору, який в свою чергу призводить до значних збитків і втрат цінних ресурсів у компанії.

З метою наочного розуміння на які фактори запропонованого проєкту керівництву потрібно в першу чергу звертати увагу під час реалізації, складемо карту всіх виявлених ризиків для ТОВ «Церсаніт Інвест», яка буде сформована на базі співвідношення ймовірності настання конкретних подій та їх впливу на стійкість бізнесу виробництва сантехнічних виробів і керамічних плит (табл. 3.12). Позначення ризиків здійснюється за їх порядковим номером, що зазначений у попередній табл. 3.11.

Таблиця 3.12 – Карта ризиків проєкту для ТОВ «Церсаніт Інвест»

		Оцінка впливу фактору на проєкт				
		[0, 1]	[2, 4]	5	[6, 8]	[9, 10]
Ймовірність настання фактору	1					
	0,8		15			
	0,6			5		
	0,4	.	1	9, 11	2, 6, 14	
	0,2		8, 13	4, 12	3, 7	
	0,1		10			
Умовні позначення:			– високий ризик;		– помірний ризик;	– низький ризик.

Джерело: розроблено автором на основі [67]

Згідно розробленої карти, більшість факторів представленого на розгляд рішення для нашого підприємства відносяться до зони помірного ризику, що в цілому не несе критичного впливу на його можливість функціонування та розвитку на ринку сантехніки і керамічної плитки. Однак керівництву компанії все ж таки рекомендується тримати під контролем усі фактори, а особливо наступні, які є найбільш близькими до переміщення у зону високого ризику:

- 1) відключення електроенергії і втрата мобільного зв'язку;

- 2) невідповідність транспортної інфраструктури для успішної реалізації проєкту;
- 3) труднощі з пошуку оптимального складського приміщення;
- 4) помилки в управлінні та координації ланцюгів поставок;
- 5) пошкодження чи зруйнування логістичного центру внаслідок ракетних обстрілів або терористичних актів.

Задля кращого управління вищеперерахованими ризиками та мінімізації негативних наслідків від настання несприятливих подій, доцільно розробити програму заходів реагування і запобігання ризиків для ТОВ «Церсаніт Інвест», що сприятиме підтриманню ефективності запропонованої ідеї та забезпеченню стабільності й успішності діяльності організації в умовах невизначеності та постійних змін на ринку. Усі рекомендації по керуванню подібних ризиків і коригуванню їх негативного впливу описані у табл. 3.13.

Таблиця 3.13 – Програма управління та запобігання ризиків проєкту

Найменування ризикового фактору	Метод управління ризиками	Заходи запобігання ризику	План реагування при виникненні ризику
Ризики труднощів з пошуку оптимального складського приміщення (відповідно до вимог керівництва)	Аутсорсинг (передача) ризику	Встановлення тісних контактів з ріелторами та агентствами нерухомості. Заключення з ними договору про пошук приміщення. Здійснення пошуку та аналіз інформації про вільні складські приміщення у необхідних локаціях.	Перегляд загальних вимог проєкту. Порівняння усіх наявних пропозицій на ринку і вибір найбільш оптимальної з можливістю доопрацювання. У разі потреби – зміна фахівців на інших.
Ризики невідповідності транспортної інфраструктури для успішної реалізації проєкту	Ухилення ризику	Аналіз існуючих пропозицій в обраній локації і вибір найоптимальнішої. Створення додаткових маршрутів доставки.	Укладення договору з досвідченими логістичними компаніями, які надають комплексні рішення і здійснюють перевезення, навіть, за складних інфраструктурних умов.
Ризики помилок в управлінні та координації ланцюгів поставок	Локалізація ризику	Найняття висококваліфікованого співробітника, з досвідом роботи на аналогічній посаді протягом 2-3 років.	Створення чітких інструкцій в разі виникнення непередбачуваних ситуацій. Ведення сучасних інформаційних рішень.

Продовження табл. 3.13

Найменування ризикового фактору	Метод управління ризиками	Заходи запобігання ризику	План реагування при виникненні ризику
Ризики помилок в управлінні та координації ланцюгів поставок	Локалізація ризику	Впровадження сучасних систем управління ланцюгами поставок. Тренування працівників.	Формування команд оперативного реагування на будь-які події.
Ризики пошкодження або знищення логістичного центру внаслідок ракетних обстрілів, терористичних актів	Прийняття ризику	Обрання безпечних локацій з урахуванням ризиків. Страхування власного майна.	Покриття усіх збитків за рахунок власних страхових резервів компанії
Ризики відключень електроенергії чи втрата мобільного зв'язку	Локалізація ризику	Забезпечення резервних джерел живлення та засобів зв'язку. Закупівля генераторів і підсилювачів інтернет зв'язку.	Використання генераторів та портативних зарядок. Купівля стаціонарного телефону для зв'язку.

Джерело: складено автором на основі [67]

Отже, представлена програма запобігання та керування ризиками впровадження рекомендованого заходу удосконалення управління ланцюгами поставок ТОВ «Церсаніт Інвест» містить у собі різноманітні методи і підходи, які забезпечать повноцінний контроль над потенційними загрозами проєкту для даного бізнесу. Вона дозволить його керівникам з логістики не тільки мінімізувати усі можливі втрати, а й досягнути максимально позитивного результату, що сприятиме високій прибутковості підприємства та конкурентоспроможності його діяльності.

У підсумку даного розділу можна зробити висновок, що польсько-українській компанії доцільно та економічно вигідно реалізовувати запропоновану ініціативу щодо створення мережі невеликих логістичних центрів на території України. Ключовими перевагами даного проєкту для ТОВ «Церсаніт Інвест» є: його приваблива вартість і швидка окупність, високий рівень рентабельності вкладених інвестицій, удосконалення управління логістикою, а також можливість кращого контролю та мінімізації негативного впливу ризиків. Завдяки відкриттю подібних логістичних комплексів підприємство зможе значно оптимізувати свої логістичні операції, знизити рівень витрат, покращити взаємодію між усіма учасниками ланцюгів поставок і досягти успіху в усіх своїх поставлених цілях на ринку сантехніки та керамічної плитки.

Висновки до розділу 3

Отже, на основі результатів дослідження діяльності ТОВ «Церсаніт Інвест» та проведеного бенчмаркінгового аналізу його системи управління ланцюгами поставок з найближчими галузевими конкурентами, в третьому розділі було визначено ряд ключових логістичних проблем, які сьогодні перешкоджають підприємству досягнути максимальної ефективності і конкурентоспроможності на ринку сантехніки та керамічної плитки. Для їх подолання по кожному напрямку логістичної діяльності були розроблені пропозиції по удосконаленню, які рекомендується керівникам реалізовувати поступово та виважено.

З огляду на критичні недоліки у процесі зберігання та розподілу продукції компанії «Церсаніт», найбільш цікавим та необхідним для впровадження сьогодні виявився проєкт по створенню і розвитку мережі невеликих логістичних центрів на території України. Розташовані комплекси у Львівській, Вінницькій та Полтавській області відіграватимуть роль головних центрів обслуговування усіх регіонів нашої країни. А комбінування залізничного та автотранспорту дозволить забезпечити своєчасну доставку товарів ключовими перевізниками за найменших витрат. Завдяки запропонованому заходу ТОВ «Церсаніт Інвест» зможе не тільки зменшити навантаження на основні склади на Житомирщині, а й оптимізувати свої ланцюжки постачання та швидше адаптувати власну діяльність до сьогоденішніх реалій війни.

Згідно результатів прорахунків економічної доцільності, загальна вартість реалізації проєкту склала близько 50 000 000 грн, що не є фінансово обтяжливою для польсько-української компанії. Ключовими перевагами даного заходу визначаються: приваблива вартість і швидка окупність, високий рівень рентабельності вкладених інвестицій, удосконалення управління логістикою, а також можливість кращого контролю та мінімізації негативного впливу ймовірних ризиків. Усе це доводить, що запропонований проєкт по відкриттю невеликих логістичних центрів має значний потенціал для реалізації і дозволяє ТОВ «Церсаніт Інвест» суттєво підвищити конкурентоспроможність та прибутковість бізнесу на ринку санітарно-технічної продукції.

ВИСНОВКИ

У ході виконання даної магістерської дисертації було детально розглянуто теоретико-методичні положення використання бенчмаркінгу в логістиці, а також розроблено конкретні практичні рекомендації щодо удосконалення управління ланцюгами поставок досліджуваного підприємства, які були сформовані на основі результатів проведеного порівняльного аналізу та виявлення кращих практик у відповідній галузі.

Перший розділ даної роботи охоплює поглиблене вивчення і пояснення сутності поняття «бенчмаркінг», універсальності його застосування та особливого значення у розвитку логістичної діяльності суб'єктів господарювання в умовах високої невизначеності і постійної конкурентної боротьби. Враховуючи той факт, що сучасна логістика давно відійшла від концепції звичайної доставки та знайшла своє відображення у комплексному управлінні ланцюгами поставок, то в межах цієї частини було детально досліджено особливості його здійснення і досягнення ефективності за рахунок різних методів, серед яких найбільш дієвим виявився бенчмаркінг. З метою опису можливостей його застосування на вітчизняних підприємствах, в рамках дослідження було визначено основні принципи, підходи та методологію його проведення, що сприяє досягненню поставлених цілей і отриманню максимально бажаного результату.

Аналітична частина магістерської дисертації, перш за все, охоплювала повну характеристику діяльності обраної бази дослідження – ТОВ «Церсаніт Інвест», а також її активності на ринку санітарно-технічних виробів для ванних кімнат. Далі у продовж дослідження, аналіз фінансово-економічного стану даного підприємства показав, що за останні роки спостерігалось помітне зростання зобов'язань компанії над її активами, що негативно вплинуло на загальний рівень прибутковості. Особливо відчутне зниження доходів відзначається у 2020 і 2022 рр. внаслідок різких змін умов зовнішнього середовища. Однак, незважаючи на усі перешкоди, ТОВ «Церсаніт Інвест» досі продовжує займати провідне місце на ринку санітарно-технічної продукції в Україні та закордоном. Ключовим фактором такого успіху було визначено власний підхід до організації ланцюгів постачання.

Результати діагностики логістичної діяльності польсько-української компанії за останні 5 років показав, що вона здійснювала її на достатньо високому рівні. Власна унікальна модель управління ланцюгами поставок поєднала у собі різні стратегії взаємодії з бізнес-партнерами, що дозволило ТОВ «Церсаніт Інвест» акцентуватися лише на виробництві продукції. Проте в складних умовах сьогодення поточна система управління ланцюгами поставок підприємства виявилася ненадійною і, навіть, призвела до зупинки виробництва.

З метою визначення проблем і перспектив підвищення ефективності управління ланцюгами поставок ТОВ «Церсаніт Інвест» було проведено порівняльне дослідження особливостей логістичної діяльності даної компанії та її головних конкурентів на ринку сантехніки і керамічної плитки. Використання SWOT-аналізу дозволило окреслити сильні та слабкі сторони кожної існуючої системи, а також виявити найбільш цікаві практики, що лягли в основу пропозицій удосконалення. Задля кількісної оцінки ефективності логістики підприємств, було здійснено стандартизацію даних варіаційним розмахом та Scor-моделювання управління ланцюгами поставок, що показало в яких показниках ТОВ «Церсаніт Інвест» поступається своїм опонентам сьогодні.

Результати всієї сукупності проведених досліджень дозволило у рекомендаційній частині магістерської дисертації визначити основні проблеми, які впливають на результативність ланцюгів поставок. Однак, сьогодні найбільш вразливими операціями в логістиці ТОВ «Церсаніт Інвест» виявилися зберігання і розподіл замовлень, які в результаті неправильного розподілу навантаження почали негативно впливати на всю діяльність компанії. Задля вирішення даної проблеми керівництву ТОВ «Церсаніт Інвест» було запропоновано розглянути можливості побудови і розвитку невеликих логістичних центрів на території України. Дана ідея зародилася на основі досвіду головних конкурентів на ринку сантехніки та керамічної плитки – ПРАТ «Геберіт керамік Продакшн» (у напрямку розповсюдження логістичних центрів та взаємодії з ключовими перевізниками) і ПРАТ «Харківський плитковий завод» (стосовно мультимодальних перевезень).

Серед усіх областей найвигіднішими для реалізації виявилися: Львівська, Вінницька, Полтавська, так як вони дозволять вчасно та ефективно доставляти продукцію замовникам із різних частин України. З огляду на поточні можливості ТОВ «Церсаніт Інвест» і перспективи розвитку окремих видів перевезень в межах країни, транспортне обслуговування даних центрів буде здійснено на договірній основі з ключовими експедиторами, які здатні надавати широкий комплекс послуг залізничної та авто доставки. А за рахунок високої автоматизації підприємство матиме можливість залучити достатню кількість людей, при цьому реалізуючи інклюзивний підхід до їх працевлаштування.

Складання вартості впровадження запропонованої ідеї для обраного підприємства передбачало, перш за все, визначення найбільш вигідного варіанту для відкриття необхідних складських споруд під логістичний центр (будівництво, купівля, оренда). За результатами розрахунків, вибір був зроблений на користь придбання приміщень та їх облаштування за власними потребами. До загальної суми витрат проєкту також були включені: купівля необхідного обладнання і упакування, використання інформаційних технологій, заключення договору з ключовими перевізниками та найняття працівників, оплата праці і наданих послуг, встановлення якісної системи безпеки тощо. У підсумку, було визначено, що вартість відкриття трьох логістичних центрів становить 49 941 000 грн.

Результати оцінки економічного ефекту від реалізації запропонованого заходу показали, що ТОВ «Церсаніт Інвест» отримає низку переваг у вигляді: зниження витрат на утримання запасів, пришвидшення їх оборотності, збільшення обсягів реалізації, скорочення часу доставки замовлення, підвищення якості сервісу тощо. Покращення значень усіх показників відбудеться: згідно песимістичного прогнозу в середньому на 10-25%, 25-50% – за реалістичного, 45-75% – за оптимістичного.

Даний проєкт характеризується значним потенціалом впровадження, за рахунок короткого терміну окупності (30 днів) та високої рентабельності інвестицій – 1127%. Його реалізація сприяє досягненню суттєвих фінансових вигод, що робить його вдалим варіантом для майбутнього інвестування.

Врахувавши те, що кожне інноваційне рішення несе за собою не лише переваги, а й ризики, для запропонованого проєкту було додатково окреслено перелік перешкод, з якими потенційно можуть зіткнутися керівники ТОВ «Церсаніт Інвест» під час його впровадження. На основі оцінки ймовірності їх настання та впливу на діяльність підприємств було сформовано карту ризиків, яка допомогла визначити виклики, які доцільно вже взяти під контроль та провести рекомендовані заходи мінімізації можливого негативного впливу.

Підсумовуючи всю інформацію, можна стверджувати, що польсько-українській компанії варто та економічно вигідно реалізовувати проєкт по створенню мережі невеликих логістичних центрів в Україні. Адже завдяки відкриттю подібних комплексів підприємство зможе значно оптимізувати логістичні операції, знизити рівень витрат, покращити взаємодію між учасниками ланцюгів поставок, а також досягти успіху в поставлених цілях на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пшенишна К. М., Пічугіна М. А. Бенчмаркінг як стратегічний інструмент управління ланцюгами поставок. "Економіка та суспільство". 2023. № 57. URL: <http://surl.li/okdle> (дата звернення: 05.12.2023)
2. Ковальчук А. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. Вісник студентського наукового товариства «Ватра». 2021. № 117. С. 32-39. URL: <http://surl.li/ocmsw> (дата звернення: 05.08.2023).
3. Бенчмаркінг та конкурентний моніторинг бізнесу: конспект лекцій. Львів, 2020. 33 с. URL: <http://surl.li/ocmsh> (дата звернення: 05.08.2023).
4. Дорошук Г. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія. Одеса, 2016. 196 с. URL: <http://surl.li/осухк> (дата звернення: 16.08.2023).
5. Кравченко О. В. Можливості застосування бенчмаркінгу як інструмента активізації управління підприємством. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2018. № 6. С. 102–110. URL: <http://surl.li/oczds> (дата звернення: 17.08.2023).
6. Бенчмаркінг: що робити з даними конкурентної розвідки?. YouControl. URL: <http://surl.li/oczhd> (дата звернення: 18.08.2023).
7. Харічкова С. К., Дорошук Г. А. Сучасний інструментарій управління поведінкою суб'єктів господарювання: монографія. Одеса: «Освіта України», 2017. 244 с. URL: <http://surl.li/ocmrn> (дата звернення: 22.08.2023).
8. Що таке бенчмаркінг та як він працює у закупівлі. Na chasi. URL: <http://surl.li/осуqb> (дата звернення: 23.08.2023).
9. Акрамов Д. Застосування бенчмаркінгу в логістиці. Електронний архів КНУДТ. 2021. С. 104–105. URL: <http://surl.li/ocmrw> (дата звернення: 23.08.2023).
10. Brown M. How Do You Benchmark a Supply Chain?. The APQC Blog. URL: <http://surl.li/oczrh> (date of access: 24.08.2023).

11. Бойченко М. В. Управління ланцюгами поставок: шляхи вдосконалення. Економічний вісник Донбасу. 2020. № 3. С. 154–159. URL: <http://surl.li/ocztl> (дата звернення: 25.08.2023).
12. Управління ланцюгами поставок. Кафедра транспортних систем і логістики ХНУМГ. URL: <http://surl.li/oczxc> (дата звернення: 28.08.2023).
13. Пруненко Д. О. Управління ланцюгом постачань : конспект лекцій. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекет., 2018. 140 с. URL: <http://surl.li/oczys> (дата звернення: 30.08.2023).
14. Пшенишна К. М. Напрямки підвищення ефективності управління матеріальними потоками на підприємстві. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: Міжнар. науково-практ. конф. Київ, 2023. С. 174 -175. URL: <http://surl.li/ocynu> (дата звернення: 30.08.2023).
15. Ремзіна Н. Особливості управління ланцюгами постачання в умовах кризових явищ. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2023. № 1. С. 110-124. URL: <http://surl.li/odabf> (дата звернення: 30.08.2023).
16. Пшенишна К.М. Концепція створення та розвитку логістичних центрів в Україні в умовах реалій російсько-української війни: конкурсна студентська робота. Київ, 2023. 43 с.
17. Ліпкан В. Національна безпека України: навч. посіб. Київ : КНТ, 2019. 576 с. URL: <http://politics.ellib.org.ua/pages-8392.html> (дата звернення: 05.09.2023).
18. Коронадо В. Бенчмаркінг ланцюга поставок. LinkedIn. URL: <http://surl.li/ocyrj> (дата звернення: 15.09.2023).
19. Гончарук Г. Бенчмаркінг як метод управління ефективністю. Праці Одеського політехнічного університету. 2017. № 1. С. 253–258. URL: <https://pratsi.op.edu.ua/app/webroot/articles/1312894420.pdf> (дата звернення: 22.09.2023).
20. Данилюк М. Бенчмаркінг в Україні: перспективи та обмеження. Менеджмент, маркетинг та логістика. 2019. Т. 1, № 20. С. 66–74. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/3335/1/Данилюк.pdf> (дата звернення: 05.09.2023).

21. 8 способів використання бенчмаркінгу ланцюгів поставок та їхні найцінніші переваги. Logisticsbureau. URL: <http://surl.li/ocmsa> (дата звернення: 15.09.2023).
22. Пшенишна К. Управління ризиками ТОВ "Церсаніт Інвест": курсова робота. Київ, 2021. 51 с.
23. Аналіз ринків сантехніки та керамічної плитки в Україні за 2023 рік. YC.Market Аналіз Ринків. URL: <https://youcontrol.market/app/ua/market-analysis/ukraine> (дата звернення: 07.09.2023).
24. Повне досьє ТОВ "Церсаніт Інвест". YouControl. URL: <https://cutt.ly/hYU5H60> (дата звернення: 07.09.2023);
25. Про компанію «Церсаніт Інвест». Офіційний сайт Cersanit. URL: <https://www.cersanit.com/ua-ua/> (дата звернення: 08.09.2023);
26. Фінансова звітність ТОВ "Церсаніт Інвест". Офіційний сайт Cersanit. URL: <http://surl.li/mqjms> (дата звернення: 09.09.2023);
27. Зовнішня економічна діяльність ТОВ "Церсаніт Інвест". YouControl. URL: <http://surl.li/mqjmq> (дата звернення: 15.09.2023).
28. Пшенишний М. Запровадження екологічного менеджменту на підприємстві по виробництву керамічної сантехніки та керамічної плитки ТОВ «Церсаніт Інвест»: дипломна робота. Житомир, 2018. 78 с.
29. Сачук А.І. Перспективні напрями бізнесу в Житомирській області: інтерв'ю. URL: <https://cutt.ly/LNHqA57> (дата звернення: 18.09.2023);
30. Місце знаходження ТОВ «Церсаніт Інвест». Google Maps. URL: <https://cutt.ly/LNHqKtv> (дата звернення: 18.09.2023);
31. Звіт незалежного аудитора ТОВ "Церсаніт Інвест" 2022 р. Cersanit. URL: <http://surl.li/mqjms> (дата звернення: 20.09.2023);
32. Звіт прозорості ТОВ «Церсаніт Інвест» 2022 рік. Портал Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва. URL: <http://surl.li/mqjmo> (дата звернення: 27.09.2023);
33. DAP умови Інкотермс. Гуд Логістікс. URL: <https://goodlogistics.com.ua/incoterms-dap/> (дата звернення: 28.09.2023);

34. FCA умови Інкотермс. Гуд Логістікс. URL: <http://surl.li/mqjml> (дата звернення: 28.09.2023);
35. Точки продажу ТОВ "Церсаніт Інвест". Cersanit. URL: <http://surl.li/mqjmj> (дата звернення: 28.09.2023).
36. Партнери ТОВ "Церсаніт Інвест". Cersanit. URL: <http://surl.li/mqjmf> (дата звернення: 28.09.2023).
37. Шляхи розвитку українського ринку кераміки. Всеукраїнський діловий інформаційно - аналітичний журнал про сучасне будівництво "ProfBuild". URL: <http://surl.li/mxeil> (дата звернення: 28.09.2023);
38. Кулик Ю. М. Методика оцінки надійності логістичних систем машинобудівних підприємств. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2020. Т. 25, № 12. URL: <http://surl.li/mqjmd> (дата звернення: 04.10.2023).
39. Ринок керамічної плитки в Україні. Плиточник. URL: <http://surl.li/mqjma> (дата звернення: 05.10.2023).
40. Найпопулярніші бренди сантехніки на українському ринку. Лео Кераміка. URL: <http://surl.li/mqjly> (дата звернення: 05.10.2023).
41. Самойленко А. Стан та перспективи розвитку ринку керамічної плитки в Україні. SWorldJournal. URL: <http://surl.li/mqjlw> (дата звернення: 05.10.2023).
42. Коломієць Т. Вітчизняний ринок виробів санітарно-технічного призначення з кераміки. Ринок товарів і послуг. 2021. Т. 4, № 2. URL: <http://surl.li/mqjlt> (дата звернення: 05.10.2023).
43. Повне досьє ТОВ "Атем Груп". Atem.com.ua. URL: <https://atem.com.ua/company/group/> (дата звернення: 09.10.2023).
44. Річний звіт ПРАТ "Геберіт керамік Продакшн". Geberit. URL: <http://surl.li/mqjne> (дата звернення: 10.10.2023).
45. Логістичний центр Geberit. Офіційний сайт міста Славути. URL: <https://slavuta-mvk.gov.ua/archives/23214> (дата звернення: 10.10.2023).
46. ПРАТ "Харківський плитковий завод". Goldentile. URL: <https://goldentile.com.ua/ua/about-us/> (дата звернення: 10.10.2023).

47. Регіональні центри Goldentile. ABC Ceramica. URL: <http://surl.li/mqjlp> (дата звернення: 11.10.2023).
48. Повне досьє ТОВ "Атем Груп". YouControl. URL: <http://surl.li/mqjll> (дата звернення: 17.10.2023).
49. Повне досьє ПРАТ «Харківський плитковий завод». YouControl. URL: <http://surl.li/mqjlh> (дата звернення: 17.10.2023).
50. Повне досьє ПРАТ «Геберіт керамік Продакшн». YouControl. URL: <http://surl.li/mqjle> (дата звернення: 17.10.2023).
51. Основи наукових досліджень: Навч.-метод. комплекс дисципліни. Київ, 2019. 57 с. URL: <http://surl.li/mqjkr> (дата звернення: 22.10.2023).
52. Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку: міжнародна науково-практична інтернет-конференція. URL: <http://surl.li/egfnn> (дата звернення: 22.10.2023).
53. Supplier Relationship Management. ItEnterprise. URL: <http://surl.li/bxwwr> (дата звернення: 23.10.2023).
54. Збірні перевезення морем. GoodLogistic. URL: <http://surl.li/mqjkz> (дата звернення: 23.10.2023).
55. Чухрай Н.І. Логістична підтримка розроблення продуктових інновацій та виведення їх на ринок. URL: <https://cutt.ly/sHG43B9>.
56. Логістичний менеджмент: навчальний посібник для студентів другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: С.В. Смерічевська. Київ, 2022. 159 с. URL : <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/49987>.
57. Сивак Р. Б., Пода А. С. Сутність трансформації логістичних центрів у системі глобального логістичного сервісу. Е . 2015. Т. 1, № 8. с. 3. URL: <http://surl.li/hmdqx> (дата звернення: 06.11.2023).
58. Засядько М. Велика війна перетворює Львів на головний логістичний хаб країни. Forbes.ua. URL: <http://surl.li/flosj> (дата звернення: 13.05.2023).

59. Де українському бізнесу орендувати комерційну нерухомість. Портал топ-менеджерів оптової та роздрібної торгівлі. URL: <https://trademaster.ua/articles/313516> (дата звернення: 16.11.2023).

60. Логістичний хаб у Вінницькій області. Вінницький муніципальний центр інновацій. URL: https://vmci.vn.ua/?page_id=390 (дата звернення: 11.11.2023).

61. Управління ланцюгами поставок : конспект лекцій / уклад. І. Луценко. Київ: НТУУ "КПІ ім. Ігоря Сікорського", 2022. 175 с. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/49534/1/Konspekt.pdf> (дата звернення: 12.11.2023).

62. DIM.RIA – Оренда комерційного приміщення в Житомирі. DOM.RIA.com. URL: <http://surl.li/hmdsj> (дата звернення: 16.11.2023).

63. Оголошення OLX.ua: сервіс оголошень України. URL: <http://surl.li/hmdsm> (дата звернення: 16.10.2023).

64. Продаж – Сухий склад, 1000 кв. м. WareTeka. URL: <http://surl.li/odblw> (дата звернення: 16.11.2023).

65. Будівництво логістичних комплексів. Пульсар Конструкшн. URL: <https://xn----7sbb3bbbrcffneggpg2htc.xn--j1amh/uk/promyslove-budivnytvo/budivnytvo-logistychnyh-kompleksiv/> (дата звернення: 16.11.2023).

66. Орлик О. Оцінка та вибір раціонального варіанту використання інвестиційних засобів. Збірник Одеського національного економічного університету. 2020. № 3. С. 70–77. URL: <http://surl.li/odbqr> (дата звернення: 17.11.2023).

67. Копішинська К.О. Методичні вказівки до виконання та захисту курсової роботи з предмету «Управління ризиками». Київ, 2021.

ДОДАТКИ

Додаток А

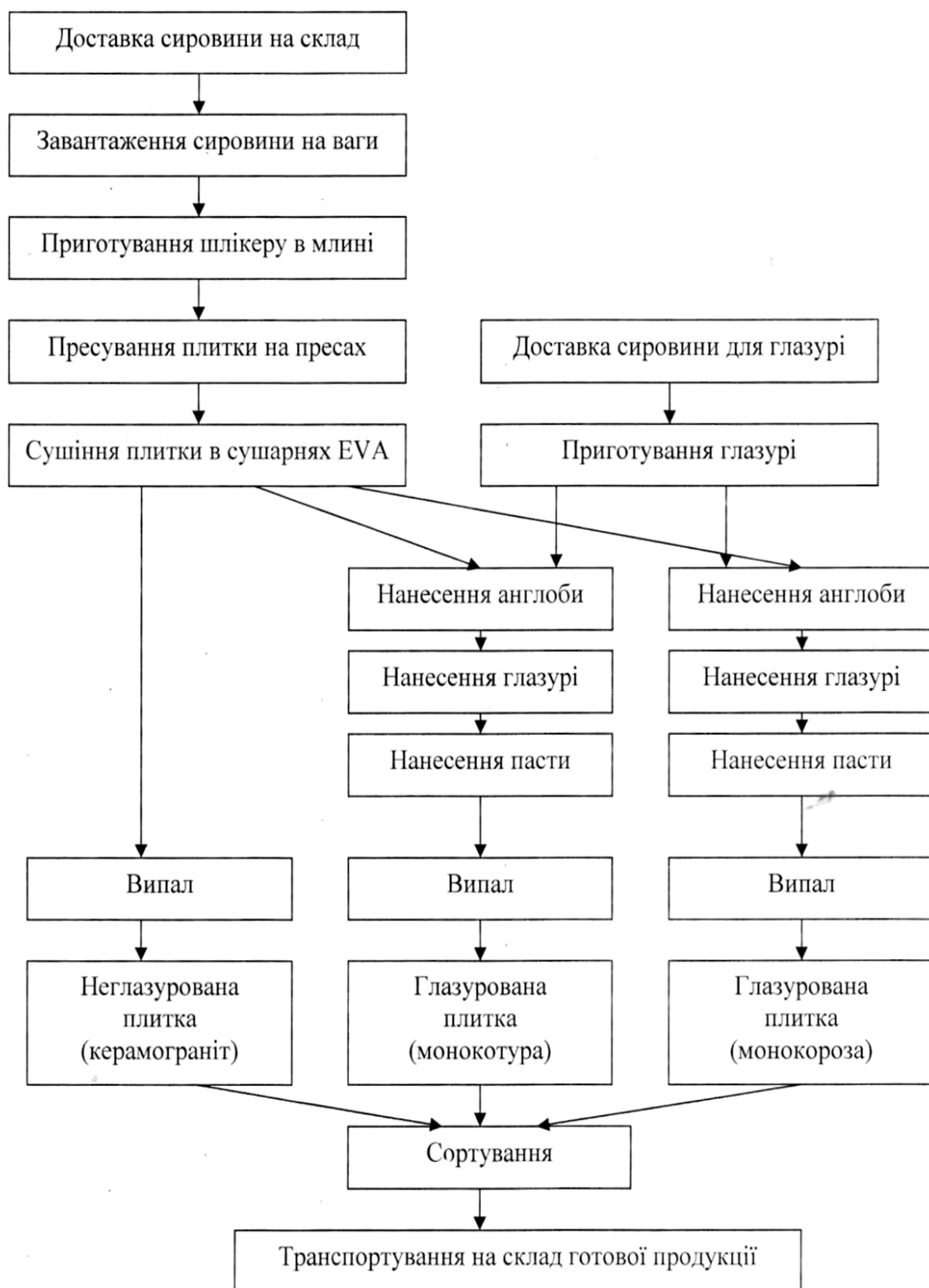


Рисунок А.1 – Схема технологічного процесу виготовлення керамічної плитки на ТОВ «Церсаніт Інвест»

Джерело: [28]

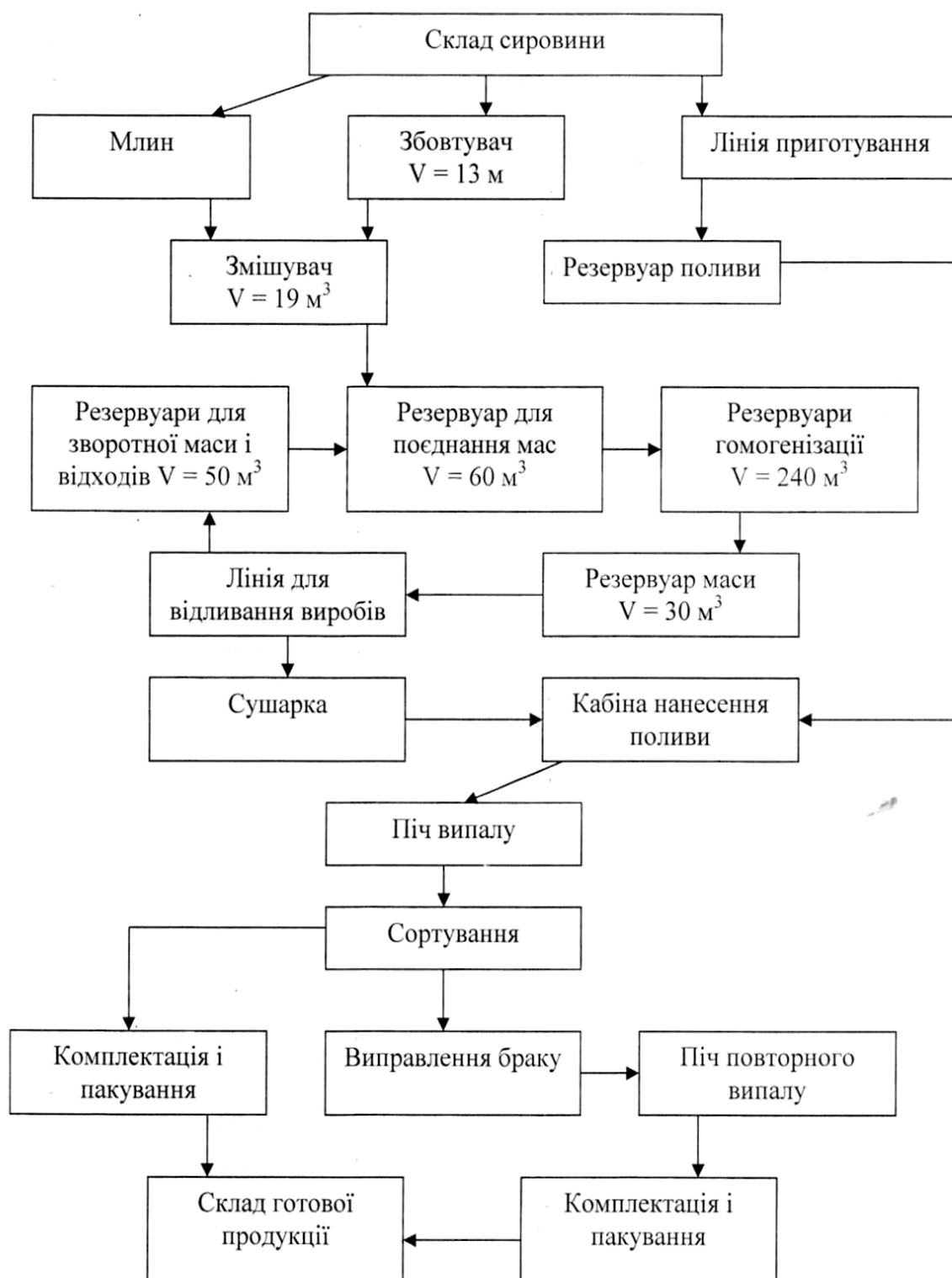


Рисунок А.2 – Схема технологічного процесу виготовлення санітарної кераміки на ТОВ «Церсаніт Інвест»

Джерело: [28]