

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

«На правах рукопису»
УДК 332.330

До захисту допущено:
В.о. завідувача кафедри
_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА
« » грудня 2021 р.

**МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ
на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою
«Логістика»
спеціальності 073 Менеджмент
на тему: «Формування логістичної системи промислового
підприємства»**

Виконала:

студентка 2-го курсу, групи УЛ-01мп
ЛАБЗІНА Аліна Олексіївна

Науковий керівник:

доцент кафедри менеджменту підприємств,
к.е.н., доц. САЛОЇД Станіслав Васильович

Рецензент:

завідувач кафедри промислового маркетингу,
д.ф.-м.н., проф. СОЛНЦЕВ Сергій Олексійович

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

Київ – 2021 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
Завідувачка кафедри
_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА
« » грудня 2021 р.

**ЗАВДАННЯ
на магістерську дисертацію студентці
ЛАБЗІНІЙ АЛІНІ ОЛЕКСІЇВНІ**

- 1. Тема дисертації** «Формування логістичної системи промислового підприємства»,
науковий керівник дисертації Салоїд Станіслав Васильович, к.е.н., доц.,
затверджені наказом по університету від 10.11.2021 року № 3710-с.
- 2. Строк подання студентом дисертації** _____.
- 3. Об'єкт дослідження** - ТОВ «БМУ-2019».
- 4. Предмет дослідження** - логістичні координації транспортування будівельних матеріалів ТОВ «БМУ-2019».
- 5. Перелік завдань, які потрібно розробити:**
 - а) теоретико-методологічна частина:*
 - розглянути сутність та роль логістики у діяльності підприємства;
 - визначити основні логістичні стратегії, шляхи їх реалізації;

- охарактеризувати логістичну координацію перевезень будівельних матеріалів;

б) дослідницько-аналітична частина:

- дати організаційно-правову та економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз логістичної системи підприємства;
- провести аналіз ефективності функціонування логістичних процесів підприємства;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- розробити рекомендації щодо вдосконалення логістичних координацій транспортування будівельних матеріалів;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) Ілюстрація об'єкта та предмета логістики;
- 2) Підприємство як логістична система;
- 3) Принципова схема матеріального та інформаційного потоків;
- 4) Класифікація логістичних систем;
- 5) Обсяг виробленої будівельної продукції за видами 2018-2020 р;
- 6) Етапи формування мікрологістичної системи промислового підприємства;
- 7) Індекси будівельної продукції 2018-2020 р.;
- 8) Капітальні інвестиції у будівництво 2018-2020 р.;
- 9) Організаційна структура ТОВ «БМУ-2019»;
- 10) Матриця SWOT-аналізу ТОВ «БМУ-2019»;
- 11) Виробничий процес підприємства;
- 12) Витрати на логістику постачання;
- 13) Динаміка змін витрат на виробництво;
- 14) Аналіз доходів підприємства;
- 15) Пропоновані для впровадження заходи;
- 16) Організація транзитної доставки продукції ТОВ «БМУ-2019» за проектом;
- 17) Контроль за розподілом у логістичній системі;
- 18) Діаграма Ісікави щодо причин, що спонукають обрати інтегровану логістичну підтримку життєвого циклу будівельних об'єктів ТОВ «БМУ-2019».

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

- 1) Стаття «Аналіз логістичної підтримки будівельних процесів ТОВ "БМУ-2019"» в журналі «Інвестиції: практика та досвід»
- 2) Тези «Основні характеристики і особливості логістичних систем управління матеріальними потоками у сфері промислового виробництва», участь у II Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи».

8. Дата видачі завдання: _____ 2021 року.

1. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики	01.09.2021 – 30.09.2021	
2.	Дослідження теоретико-методичних засад формування логістичних систем промислового підприємства	01.10.2021 – 20.10.2021	
3.	Аналіз діяльності ТОВ «БМУ-2019»	01.09.2021 – 11.10.2021	
4.	Оцінювання проблем, що уповільнюють або унеможливають ефективний розвиток підприємства	12.10.2021 – 20.10.2021	
5.	Розробка заходів щодо вдосконалення функціональної підсистеми підприємства	21.10.2021 – 31.10.2021	
6.	Розробка заходів щодо вдосконалення організаційної підсистеми підприємства	01.11.2021 – 10.11.2021	
7.	Економічне оцінювання впровадження запропонованих заходів	11.11.2021 – 17.11.2021 .	
8.	Оформлення магістерської дисертації	18.11.2021 – 05.12.2021	

Студентка

Аліна ЛАБЗІНА

Науковий керівник

Станіслав САЛОЇД

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: «Формування логістичної системи промислового підприємства» містить 101 сторінку, 23 таблиці, 20 рисунків. Перелік посилань нараховує 70 найменувань.

Актуальність теми пояснюється недостатністю наукових розробок та досліджень щодо визначення складнощів організації управління замовленнями підприємств, їх зв'язків з контрагентами на принципах логістики є необхідним етапом вирішення складних економічних завдань, оскільки це вимагає розробки теоретичних основ та практичних рекомендацій з управління замовленнями в логістичних процесах з урахуванням особливостей діяльності підприємств будівельної промисловості.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра виконувалась в Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» відповідно до планів наукових досліджень кафедри менеджменту за темою НДР 0117U005641 «Удосконалення процесів управління логістичними системами українських підприємств в умовах інтеграції у світову економіку», 2018-2022 рр. (Факультет менеджменту та маркетингу, кафедра менеджменту підприємств, науковий керівник – к.е.н., доц. Луценко І. С., відповідальний виконавець НДР – к.е.н., доц. Мохонько Г. А.). Реєстраційна картка НДР в УкрІНТЕІ (пошук за реєстраційним номером НДР 0117U005641): <http://nddkr.ukrintei.ua/>. Роль автора полягала у вдосконаленні логістичних процесів та логістичного управління діяльністю будівельного підприємства за допомогою логістичної системи підприємства.

Мета роботи - дослідження теоретичних та практичних аспектів, обґрунтування практичних рекомендацій щодо формування логістичної системи промислового підприємства.

Завданнями дослідження є:

- розкрити сутність логістичних систем;
- визначити етапи та сформулювати принципи формування логістичних систем на промислових підприємствах;
- систематизувати методичні підходи до розвитку логістичних систем на промислових підприємствах;
- дослідити особливості формування та функціонування логістичних систем на вітчизняних промислових підприємствах;
- здійснити аналіз логістичної діяльності досліджуваного підприємства;
- оцінити логістичну діяльність досліджуваного підприємства;
- розробити організаційні заходи формування логістичної системи досліджуваного підприємства;
- встановити економічні важелі логістичної системи досліджуваного підприємства;
- обґрунтувати ефективність логістичної системи досліджуваного підприємства.

Об'єкт дослідження – логістична система підприємства.

Предмет дослідження – логістичні координації транспортування будівельних матеріалів ТОВ «БМУ-2019».

База дослідження - ТОВ «БМУ-2019».

Методи дослідження. У роботі були використані наступні методи: методи аналізу та узагальнення, що використовуються при вивченні літературних джерел, Інтернет-джерел, пов'язаних із темою дослідження; метод аналізу, використаний для визначення існуючих особливостей побудови логістичних систем будівельного підприємства; метод синтезу, який використовується для обґрунтування вдосконалення логістичної системи будівельного підприємства; методи структурного аналізу на дослідження особливостей логістичних процесів забезпечення матеріально-технічних ресурсів структурних підрозділів будівельного підприємства.

Науковою новизною одержаних результатів є подальший розвиток теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо вдосконалення логістичних процесів та логістичного управління діяльністю будівельного підприємства.

Практичне значення дослідження полягає у можливості доведення теоретичних розробок до рівня практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення логістичного управління в компанії, забезпечення економічного зростання та досягнення високих економічних результатів діяльності будівельного підприємства.

Ключові слова: логістика, логістична система, логістична діяльність, логістика, будівельна галузь.

ABSTRACT

Master's dissertation on the topic: "The formation of a logistics system of an industrial enterprise" contains 101 pages, 23 tables, 20 figures. The list of links includes 70 items.

The relevance of the topic is explained by the insufficiency of scientific workings out and researches on definition of complexities of the organization of management of orders of the enterprises, their communications with contractors on principles of logistics, which is a necessary stage of the solution of complex economic problems, as it demands development of theoretical bases and practical recommendations about management of orders in logistical processes with account of features of activity of the enterprises of building industry.

Connection of work with scientific programs, plans, topics. Master's thesis for a master's degree was carried out at the National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute" in accordance with the plans of scientific research of the management department on the theme GDR 0117U005641 "Improvement of management processes of logistics systems of Ukrainian enterprises in conditions of integration into the global economy" 2018-2022 (Faculty of Management and Marketing, Department of Enterprise Management, supervisor - PhD in Economics, Dr. I. Lutsenko, executive officer GDR G.A. Mokhonko).

GDR registration card in UkrINTEI (search by GDR registration number 0117U005641): <http://nddkr.ukrintei.ua/>. The author's role was to improve the logistics processes and logistics management of the construction enterprise with the help of the enterprise logistics system.

The purpose of the work - the study of theoretical and practical aspects, the substantiation of practical recommendations for the formation of the logistics system of an industrial enterprise.

The objectives of the study are:

- to reveal the essence of logistics systems;
- to determine the stages and form the principles of the formation of logistics systems in industrial enterprises;
- to systematize methodical approaches to the development of logistics systems in industrial enterprises;
- to study the peculiarities of formation and functioning of logistic systems at domestic industrial enterprises;
- to analyze the logistics activities of the enterprise under study;
- to evaluate the logistics activities of the enterprise under study;
- to develop organizational methods for the formation of the logistics system of the studied company;
- to establish the economic levers of the logistics system of the enterprise under study;
- justify the effectiveness of the logistics system of the studied enterprise.

The object of research - enterprise logistics system.

Subject of research - logistical coordination of transportation of construction materials LLC BMU-2019.

Research base - LLC BMU-2019.

Research methods. The work used the following methods: methods of analysis and synthesis, used in the study of literary sources, Internet resources related to the topic of research; method of analysis used to identify existing features of the construction of logistic systems of the construction enterprise; method of synthesis, which is used to substantiate the improvement of the logistics system of the construction enterprise; methods of structural analysis to study the characteristics of logistics processes of the material and technical.

The scientific novelty of the obtained results is the further development of theoretical and methodological provisions and practical recommendations for the improvement of logistics processes and logistics management of the construction enterprise.

The practical significance of the study lies in the possibility of bringing theoretical developments to the level of practical recommendations aimed at improving logistics management in the company, ensuring economic growth and achieving high economic results of the construction enterprise.

Key words: logistics, logistics system, logistics activity, logistics, construction branch..

ЗМІСТ

ВСТУП	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТВОРЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	13
1.1 Сутність логістичних систем	13
1.2 Етапи та принципи формування логістичних систем на промислових підприємствах	19
1.3 Методичні підходи до розвитку логістичних систем на промислових підприємствах	30
Висновки до розділу 1	38
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БМУ-2019»	39
2.1 Вивчення особливостей формування та функціонування логістичних систем на вітчизняних промислових підприємствах	39
2.2. Аналіз логістичної діяльності ТОВ «БМУ-2019»	50
2.3. Оцінка логістичної діяльності ТОВ «БМУ-2019»	60
Висновки до розділу 2	66
РОЗДІЛ 3 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «БМУ-2019»	68
3.1 Організаційні заходи формування логістичної системи підприємства ТОВ «БМУ-2019»	68
3.2 Економічні важелі логістичної системи ТОВ «БМУ-2019»	77
3.3. Обґрунтування ефективності логістичної системи ТОВ «БМУ-2019»	84
Висновки до розділу 3	91
ВИСНОВКИ	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	95

ВСТУП

Актуальність роботи. У нинішньому нестабільному економічному середовищі у діяльності технологічно складних промислових підприємств особливої значущості набуває процес оптимізації логістичних процесів. Виникає гостре питання необхідності зменшення витрат промислових підприємств і одним з цих напрямів є логістика.

Успішні світові підприємства будівельної галузі активно використовують у господарських операціях всілякі логістичні концепції, які дають можливість оптимізувати ресурси, пов'язані з управлінням матеріальними та інформаційними потоками.

Використання передової концепції логістики «точно в строк» до матеріальних потоків і готової продукції, транспортування «від продавця/постачальника до замовника» дають можливість доставити кінцевому споживачеві товар у призначену точку логістичного циклу час, який є необхідним, що у свою чергу не дає можливості створювати зайві та непотрібні товарні запаси для підприємства.

Недостатність наукових розробок та досліджень щодо визначення складнощів організації управління замовленнями підприємств, їх зв'язків з контрагентами на принципах логістики є необхідним етапом вирішення складних економічних завдань, що визначає актуальність теми дослідження, вимагає розробки теоретичних основ та практичних рекомендацій з управління замовленнями в логістичних процесах з урахуванням особливостей діяльності підприємств будівельної промисловості.

Аналізом логістичної діяльності підприємства займались М.Ю. Григорак, Е.В. Крикавський, С.В. Смерічевська, С.І. Гриценко, Н.І. Чухрай, Р.Р. Ларіна, О.М. Тридід, І.С. Луценко.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Робота пов'язана з дослідженнями кафедри менеджменту підприємств на тему «Удосконалення процесів управління логістичними системами українських

підприємств в умовах інтеграції у світову економіку», 2018-2022 рр. (науковий керівник – к.е.н., доц. Луценко І.С., відповідальний виконавець – к.е.н., доц. Мохонько Г.А., № НДР 0117U005641).

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів, обґрунтування практичних рекомендацій щодо формування логістичної системи промислового підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- розкрити сутність логістичних систем;
- визначити етапи та сформулювати принципи формування логістичних систем на промислових підприємствах;
- систематизувати методичні підходи до розвитку логістичних систем на промислових підприємствах;
- дослідити особливості формування та функціонування логістичних систем на вітчизняних промислових підприємствах;
- здійснити аналіз логістичної діяльності досліджуваного підприємства;
- оцінити логістичну діяльність досліджуваного підприємства;
- розробити організаційні заходи формування логістичної системи досліджуваного підприємства;
- встановити економічні важелі логістичної системи досліджуваного підприємства;
- обґрунтувати ефективність логістичної системи досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження є логістична система підприємства.

Предметом дослідження є логістичні координації транспортування будівельних матеріалів ТОВ «БМУ-2019».

База дослідження - ТОВ «БМУ-2019».

Методами дослідження є:

- методи аналізу та узагальнення, що використовуються при вивченні літературних джерел, Інтернет-джерел, пов'язаних із темою дослідження;

- метод аналізу, використаний для визначення існуючих особливостей побудови логістичних систем будівельного підприємства;
- метод синтезу, який використовується для обґрунтування вдосконалення логістичної системи будівельного підприємства;
- методи структурного аналізу на дослідження особливостей логістичних процесів забезпечення матеріально-технічних ресурсів структурних підрозділів будівельного підприємства.

Наукова новизна результатів дослідження полягає у подальшому розвитку теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо вдосконалення логістичних процесів та логістичного управління діяльністю будівельного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості доведення теоретичних розробок до рівня практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення логістичного управління в компанії, забезпечення економічного зростання та досягнення високих економічних результатів діяльності будівельного підприємства.

Апробація результатів роботи:

1. Салоїд С. В., Лабзіна А. О. Основні характеристики і особливості логістичних систем управління матеріальними потоками у сфері промислового виробництва. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. Тез доп. II Міжнар. наук.-практ. конф., 22 квіт. 2021 р. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. С.280-281, с.ISBN 978-966-990-024-1
2. Zhygalkevych, Zh., Saloid, S. and Labzina, A. (2021), “Analysis of logistics support for construction processes at llc "bmu-2019"”, *Investytsiyyi: praktyka ta dosvid*, vol. 21, pp. 60–65. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.21.60

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТВОРЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1 Сутність логістичних систем

Існує кілька підходів щодо визначення поняття логістики. Більшість науковців пов'язують це поняття з матеріальним потоком і потоком інформації. Усю сукупність визначень логістики можна поєднати у дві групи. Перша група визначень трактує логістику як напрям господарської діяльності, що полягає в управлінні матеріальними та інформаційними потоками у сферах виробництва та обігу. Друга група визначень розглядає логістику як міждисциплінарний науковий напрямок, що безпосередньо пов'язаний з пошуком нових можливостей підвищення ефективності матеріальних та інформаційних потоків.

У вітчизняній літературі все більш поширеним стає підхід до логістики як науково-практичного напрямку господарювання, що полягає в ефективному управлінні матеріальними та інформаційними потоками у сферах виробництва та обігу.

У термінологічному словнику з логістики, дається таке визначення: «Логістика – наука про планування, контроль та управління транспортуванням, складуванням та інші матеріальними і нематеріальними операціями, здійснюваними у процесі доведення сировини й матеріалів до виробничого підприємства, внутрішньозаводської переробки сировини, матеріалів та напівфабрикатів, доведення готової продукції до споживача відповідно до інтересів та вимог останнього, а також передачі, зберігання та обробки відповідної інформації».

Вважаємо, що узагальнюючи все сказане вище, можна запропонувати коротше визначення логістики.

Логістика – наука про організацію, планування, контроль та регулювання руху матеріальних та інформаційних потоків у просторі та в часі від їх первинного джерела до кінцевого споживача.

Розширення сфери застосування логістики, яке спостерігалось у 80-ті і, особливо, у 90-ті роки, пояснюється, насамперед, розвитком методів управління матеріальними потоками. Природно, що при цьому ідея та метод логістики починають виходити за рамки управління матеріальними потоками та застосовуватись у ширшому плані. Проте основний потенціал логістики закладено у раціоналізації управління саме матеріальними потоками.

Як наука логістика ставить та вирішує такі завдання:

- прогноз попиту та, на його основі, планування запасів;
- Визначення необхідної потужності виробництва та транспорту;
- Розробка наукових принципів розподілу готової продукції на основі оптимального управління матеріальними потоками;
- розробка наукових засад управління перевантажувальними процесами та транспортно-складськими операціями у пунктах виробництва та у споживачів;
- Побудова різних варіантів математичних моделей функціонування логістичних систем;
- розробка методів спільного планування, постачання, виробництва, складування, збуту та відвантаження готової продукції, а також низку інших завдань.

Предметом дослідження у логістиці є оптимізація ресурсів у певній економічній системі при управлінні основними та супутніми потоками (рисунку 1).

Логістичний підхід до управління матеріальними потоками на підприємстві дає змогу максимально оптимізувати виконання комплексу логістичних операцій.

Перерахуємо деякі результати, з яких складається сукупний ефект від застосування логістичного підходу до управління матеріальним потоком на підприємстві:

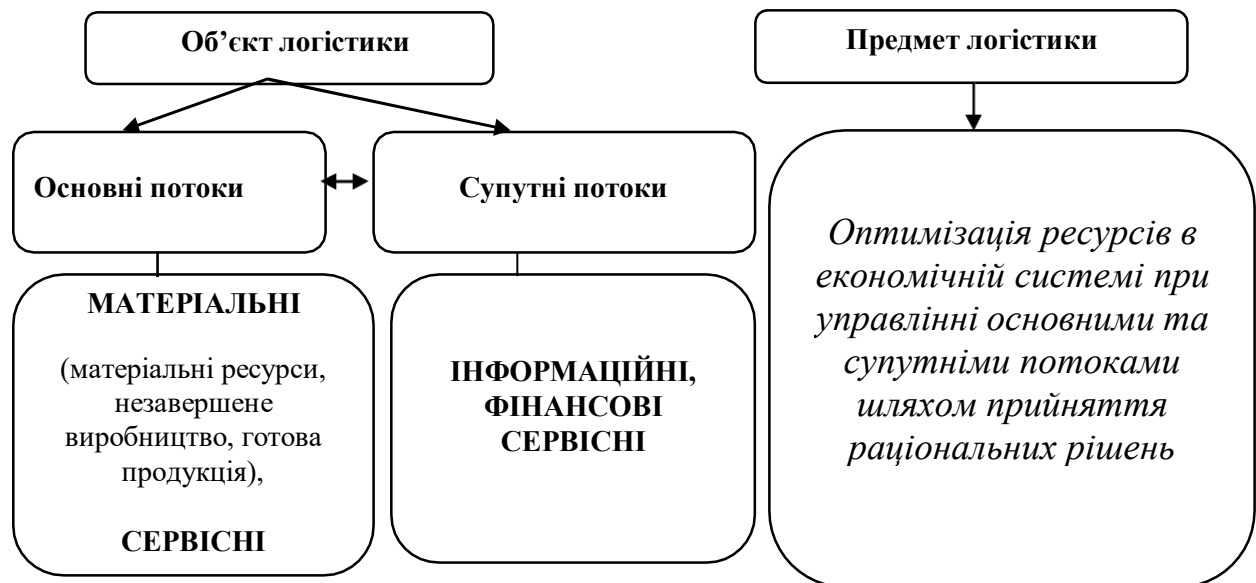


Рис.1.1. Ілюстрація об'єкта та предмета логістики

Джерело: Сформовано автором на основі [12]

- 1) виробництво орієнтується на ринковий попит;
- 2) раціоналізуються партнерські відносини з постачальниками – здійснюється взаємодія у режимі «точно вчасно»;
- 3) скорочуються простой устаткування;
- 4) оптимізуються запаси - можливе зменшення запасів на 50% і більше;
- 5) скорочується чисельність допоміжних робітників – продуктивність праці збільшується на 11–13 %;
- 6) покращується використання виробничих та складських площ;
- 7) можливе збільшення прибутку до 20% без зовнішніх інвестицій;
- 8) зменшуються витрати на транспортних перевезеннях на 20 – 30 % [42].

З погляду практичного застосування логістика – вибір найбільш ефективного, порівняно з існуючим, варіанти доставки потрібного товару, потрібної якості, потрібної кількості, у потрібний час, у потрібному місці з

мінімальними витратами на основі наскрізної організаційно-аналітичної оптимізації.

Логістика має п'ять основних функціональних областей:

1. Закупівельна логістика – вирішення питань, пов'язаних із постачанням сировини та матеріалів для компаній. Аналізувати між постачальниками, підписувати контракти та контролювати їх виконання. Основний зміст закупівельної логістики залежить від договірних умов з постачальником та функціональних можливостей служби постачання на підприємстві.

2. Виробнича логістика – вирішення проблеми створення фізичного продукту чи надання фізичного сервісу. Більшість роботи виконується у сфері бізнесу. Учасники виробничого процесу не спілкуються один з одним через договір, але система управління підприємством ухвалює рішення.

3. Розподільна логістика – вирішення проблеми продажу готової продукції. Для вирішення цих проблем є два варіанти просування готового товару: сам виробник або торгові та посередницькі компанії беруть участь у реалізації.

4. Транспортна логістика – вирішення проблеми логістики керування транспортними ділянками. Транспортування здійснюється під час доставки матеріалів від джерела до кінцевого споживача. Логістичний транспортний бізнес можна поділити на дві категорії:

- Спеціальних транспортних організаціях (громадський транспорт);
- Транспортування, що належить виробнику готової продукції (нетранспортна компанія).

5. Інформаційна логістика. Інформаційна система організації, що раціоналізує потік інформації, використовує мікропроцесорні технології, а інформаційні технології та інші компоненти процесу інформатизації забезпечують управління матеріальними потоками для забезпечення ефективного управління інформаційними потоками. Інформаційна логіка переповнює всі функціональні області [6].

Ціль створення логістичної системи. Основна мета створення логістичної системи полягає у забезпеченні раціоналізації логістичної системи та отриманні як макро-, так і мікроекономічного ефекту [7].

Макроекономічний ефект логістичної системи пов'язаний із впливом створення логістичної системи на економічні вигоди всього суспільства. Його безпосередня роль полягає в тому, що якщо ця логістична система розглядатиметься як підсистема, то вона вплине на оборот всього суспільства і всі національні економічні вигоди.

Мікроекономічний ефект логістичної системи відноситься до вигоди підприємства, отриманої внаслідок функціонування самої логістичної системи, і виражається в ефективній організації товарних потоків та покращенні обслуговування клієнтів при одночасному зниженні експлуатаційних витрат на виконання логістичних операцій.

Цілі управління логістикою. У діяльності підприємства логістика є мостом та сполучною ланкою між закупівлею сировини, виробництвом, продажем та іншими ланками підприємства. Мета управління логістикою підприємства полягає в тому, щоб допомогти підприємствам створити найвищу споживчу цінність із найменшою загальною вартістю, яка втілена у таких аспектах:

1. Оптимальний сервіс.

Однією з головних цілей впровадження логістичного управління є забезпечення скоординованої роботи різних департаментів та підприємств, розташованих вище та нижче за течією, щоб забезпечити задовільний рівень обслуговування клієнтів, утримати існуючих клієнтів та залучити потенційних клієнтів. та постійно підвищувати лояльність клієнтів до підприємства та, нарешті, добиватися максимального підвищення вартості підприємства.

2. Швидке реагування.

Швидке реагування означає швидку доставку товарів, необхідних замовнику, у вказане місце відповідно до вимог замовника. ця мета відбиває

здатність підприємства своєчасно задовольняти потреби клієнтів, і навіть розширення щоденного сервісного стандарту. Наприклад, "JIT (Just in Time)" є конкретним втіленням цієї мети.

3. Найнижча загальна вартість.

Мета мінімізації загальних витрат полягає не тільки у зведенні до мінімуму транспортних чи складських витрат, але й у досягненні найнижчої загальної вартості продукції, включаючи логістику, яка висуває вищі вимоги до логістичної експлуатації підприємств.

4. Раціоналізація запасів.

Мета раціоналізації інвентарних запасів полягає головним чином у тому, щоб скоротити інвентарні запаси до найнижчого рівня відповідно до цілей обслуговування клієнтів. це може задовольнити потреби клієнтів, уникнути браку, а й прискорити оборот інвентарних фондів, аби підприємства могли найкраще використовувати кошти, розподілені в інвентарних запасах [8].

5. Оптимізація якості логістики.

Управління якістю логістики є основним компонентом розвитку та підтримки безперервного вдосконалення загального управління якістю. Досягнення та підтримання оптимального рівня якості логістики також є однією з важливих цілей управління логістикою.

З позицій системного підходу до організації бізнесу можна надати таке визначення.

Логістична система – відносно стійка сукупність ланок (структурних/функціональних підрозділів компанії, а також постачальників, споживачів та логістичних посередників), взаємопов'язаних та об'єднаних єдиним керуючим логістичним процесом для реалізації корпоративної стратегії організації бізнесу. Об'єктом вивчення виробничої логістики є підприємство та, отже, внутрішньовиробничі логістичні системи: промислові підприємства; оптові підприємства, що мають складські споруди; вантажні станції та ін [3].

Відмітні ознаки логістичної системи:

- Наявність потокового процесу;
- певна системна цілісність об'єктів інфраструктури та функціональних управлінських впливів на потоки;
- Певна функціональність елементів логістичної системи. Вирізняють такі елементи логістичних систем:

Закупівля – управлінська підсистема, яка забезпечує надходження матеріального потоку в логістичну систему.

Склади – будівлі, споруди, устрою тощо, де тимчасово розміщуються і зберігаються матеріальні запаси, перетворюються матеріальні потоки.

Запаси – запаси матеріалів, які дозволяють цій системі швидко реагувати зміну попиту, забезпечують рівномірність роботи транспорту, і навіть допомагають вирішувати низку інших завдань у логістичних системах.

Транспорт-підсистема, що кваліфікується як складна система. Вона включає матеріально-технічну базу, за допомогою якої транспортуються вантажі, а також інфраструктуру, що забезпечує її функціонування.

Інформація - підсистема, яка забезпечує інформаційний зв'язок між елементами логістичної системи, контролює виконання логістичних операцій, а також вирішує низку інших завдань.

Кадри – підсистема організованого персоналу, зайнятого виконанням логістичних операцій.

Збут - підсистема, яка забезпечує розподіл та вибуття матеріального потоку з логістичної системи.

Обслуговування виробництва – підсистема групи підрозділів логістики, зайнятих обслуговуванням виробництва.

Логістична система - адаптивна система зі зворотним зв'язком, що виконує ті чи інші логістичні функції.

Мета логістичної системи – доставка товарів та виробів у задане місце, у потрібній кількості та асортименті максимально можливою мірою

підготовлених до виробничого чи особистого споживання при заданому рівні витрат.

Межі логістичної системи віртуальні та визначаються циклом обігу засобів виробництва. Виділення меж логістичної системи на базі циклу обігу засобів виробництва отримало назву принципу

"сплати гроші - отримай гроші". Або «отримав замовлення – виконав замовлення» [42].

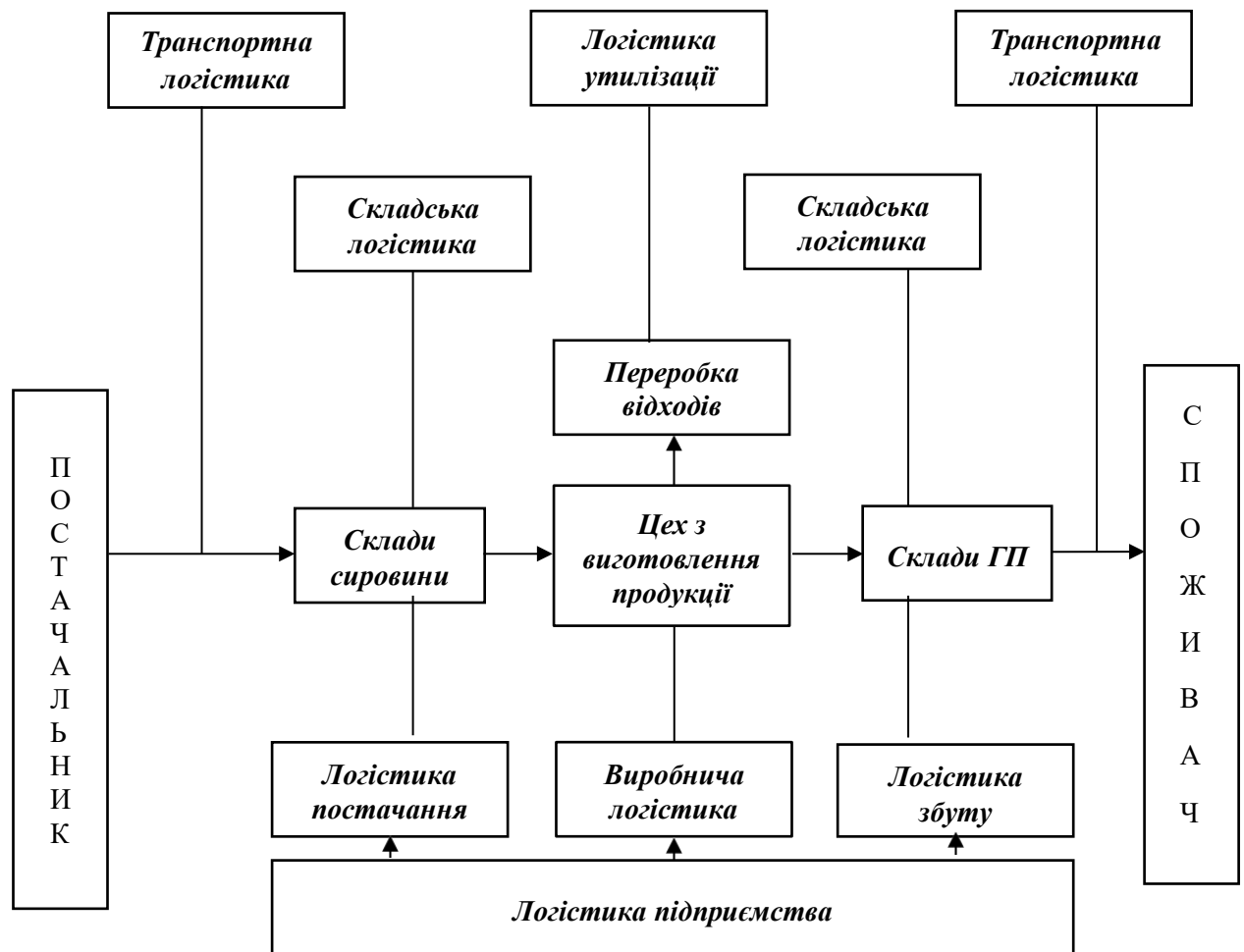


Рис. 1.2. Підприємство як логістична система

Джерело: Сформовано автором на основі [13]

Логістичні системи поділяють на макро-, мезо- та мікрологістичні системи [42].

Макрологістична система – велика система управління матеріальними потоками, що охоплює країнові та регіональні системи руху товару.

Мезологістичні системи – групи (кластери, галузі) підприємств та організацій промисловості, посередницьких, торгових та транспортних організацій різних відомств, інтегрованих з певною метою, які можуть бути розташовані в різних регіонах країни чи різних країнах.

Мікрологістичні системи є підсистемами, структурними складовими мезологістичних та макрологістичних систем. До них відносять різні локальні виробничі та торгові підприємства, які не інтегровані в ланцюгах поставок.

Логістична система підприємства відповідає за постачання матеріалів, весь виробничий цикл та продаж вироблених товарів при досягненні заздалегідь запланованих цілей. Використання логістичної системи для динамічного розвитку підприємства дозволяє швидко реагувати на потреби, надаючи правильні продукти. Логістична система має бути взаємопов'язана із зовнішнім середовищем, що дозволяє реагувати на зміни, що відбуваються на ринку [4].

Логістична система використовує задані вхідні параметри, щоб встановити та вирішити проблему координації матеріальних потоків. Система характеризується високим ступенем узгодженості у своїй внутрішній продуктивності управління матеріальними потоками.

Логістична система має чотири основні характеристики.

Перший атрибут (цілісність) – система є повним набором елементів, які взаємодіють один з одним. Поділ логістичної системи на елементи може бути виконаний у різний спосіб. На макрорівні, коли матеріальний потік передається від одного підприємства до іншого, ці підприємства та транспорт, що їх пов'язує, можуть розглядатися як окремі елементи.

На мікрорівні логістична система може бути представлена у вигляді наступних основних підсистем:

1. Закупівельна система – підсистема, що забезпечує логістичні процеси постачання.

2. Управління виробництвом - ця підсистема захоплює матеріальний потік із підсистеми постачання та керує ним під час різних технічних операцій, які перетворюють ресурси на готову продукцію.

3. Система збуту - підсистема, що забезпечує обробку матеріальних потоків логістичної системи.

Якості логістичної системи відрізняються, але водночас сумісні. Єдність цілей забезпечує сумісність залежно від роботи логістичної системи.

Другий атрибут (зв'язок): існує важливий зв'язок між елементами логістичної системи, що визначає якість взаємодії з потребами. У макросистемі основою зв'язку між елементами є договірні (контрактні) відносини. У мікросистемі елементи пов'язані через виробничі відносини.

Рух матеріального потоку може здійснюватися за такою схемою:

1. Прямий зв'язок – матеріальний потік передається безпосередньо від виробника товару до споживача, минаючи посередника.

2. Ешелоновані системи – з погляду логістики є як мінімум один посередник.

3. Гнучкі системи – рух матеріального потоку може здійснюватися або безпосередньо, або через проміжну ланку.

Третій атрибут (організація): зв'язок між елементами логістичної системи якимось чином структуруються, тобто. у логістичної системи є організація. Для появи системи потрібно сформувати впорядкований зв'язок, тобто певну структуру, організацію системи.

Четвертий атрибут (комплексний характер): Логістична система має комплексний характер і не унікальна для жодного окремого елемента. Вона доставляє потрібний продукт у потрібний час, у потрібний час, у потрібне місце, з найменшими витратами і здатністю адаптуватися до умов навколишнього середовища, що змінюються (зміни попиту на товари або послуги, несподівані збої в технічному устаткуванні тощо) [5].

Комплексний характер логістичної системи дозволяє їй закуповувати матеріали та передавати їх через свої виробничі потужності у зовнішнє середовище, досягаючи заздалегідь запланованих цілей.

На рівнях мезологістики та макрологістики виділяють три види логістичних зв'язків між системами:

1. Логістичні системи із прямими зв'язками. У цих логістичних системах матеріальний потік проходить безпосередньо від виробника продукції до споживача, міняючи посередників.

2. Ешелоновані логістичні системи. У таких системах по дорозі матеріального потоку є хоча б один посередник.

3. Гнучкі логістичні системи. Тут рух матеріального потоку від виробника продукції до її споживача може здійснюватися як безпосередньо, і через посередників [42].

Для аналізу та проектування ЛЗ було розроблено та апробовано методологічні засади, основними з яких в даний час є [43]:

- системний підхід, згідно з яким усі елементи логістичної систем розглядаються як взаємопов'язані та взаємодіючі для досягнення єдиної мети управління потоками;
- принцип загальних (тотальних) логістичних витрат, тобто облік усієї сукупності витрат управління основними та супутніми потоками в ЛЗ;
- принцип глобальної оптимізації;
- принцип логістичної координації та інтеграції;
- принцип моделювання та інформаційно-комп'ютерної підтримки;
- принцип TQM - комплексного управління якістю;
- принцип екологічності всіх функцій та технологічних рішень у логістичних системах;
- принцип стійкості та адаптивності.

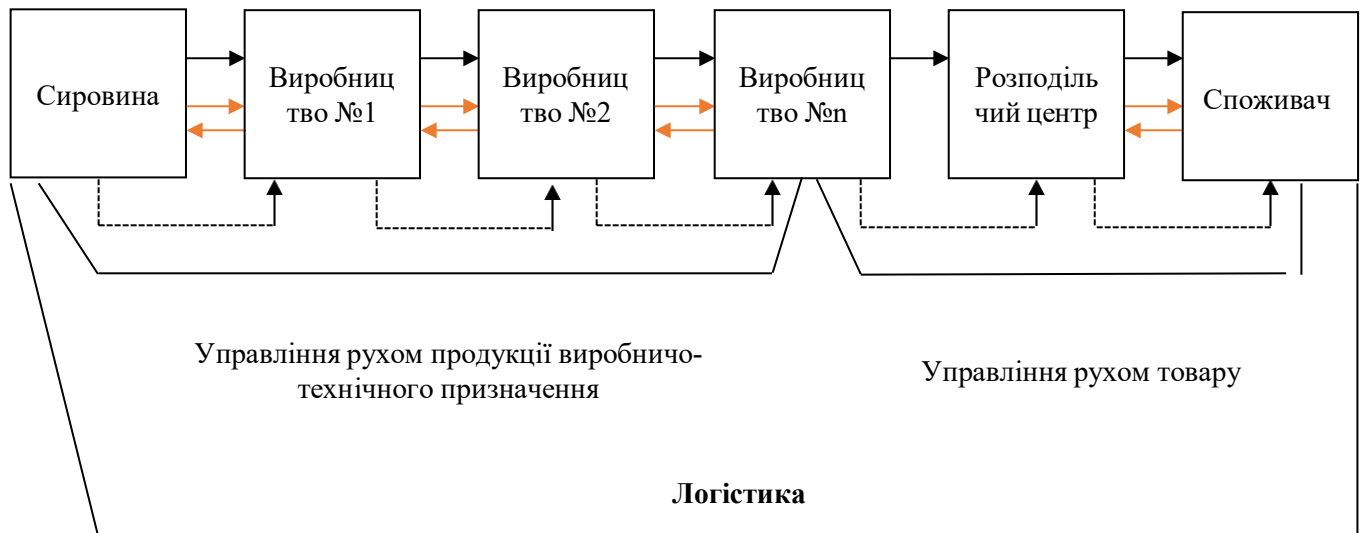
Вироблені наукою знання дозволяють приймати обґрунтовані рішення у сфері управління матеріальними потоками. Для практичної реалізації прийнятих рішень необхідні конкретні дії. Тому інша група визначень

розглядає логістику як господарську діяльність: Логістика - напрямок господарської діяльності, який полягає в управлінні матеріальними потоками у сферах виробництва та обігу.

Розглянемо принципову схему наскрізного матеріального потоку – основного об'єкта логістики, починаючи від первинного джерела сировини до кінцевого споживача (рисунк 1.3).

Весь шлях руху матеріалів на цій схемі можна розділити на дві великі ділянки:

- першому ділянці рухається продукція виробничо-технічного призначення;
- на другому – вироби народного вжитку.



Умовні позначення:

- Речовий потік
- Потік інформаційного забезпечення
- Потік енергетичного забезпечення

Рис. 1.3. Принципова схема матеріального та інформаційного потоків

Джерело: Сформовано автором на основі [22]

Головна мета логістики – вчасно та в необхідній кількості доставити вироблену продукцію у потрібне місце з мінімальними витратами. Сукупність логістичних функцій та цілей визначає сутність логістики.

Сутність логістики полягає в інтеграції, забезпеченні взаємодії стадій та учасників процесу товароруху, управлінні матеріальним потоком на основі інформації, що його супроводжує з метою доставки необхідних товарів у потрібне місце в необхідний час з мінімальними витратами.

Процеси, що протікають у логістичній системі та характеризують її взаємодію із зовнішнім середовищем, розкривають зміст логістики як виду практичної діяльності. Діяльність у галузі логістики має кінцеву мету, яка отримала назву «шість правил логістики».

1. Вантаж (потрібний товар).
2. Якість (необхідної якості).
3. Кількість (у необхідній кількості).
4. Час (має бути доставлений у потрібний час).
5. Місце (у потрібне місце).
6. Витрати (з мінімальними витратами).

Ціль логістичної діяльності вважається досягнутою, якщо ці шість умов виконані, тобто. необхідний товар необхідної якості, у необхідній кількості доставлений у потрібний час, у потрібне місце із мінімальними витратами. Логістика передбачає формування та забезпечення функціонування матеріальних потоків на окремих етапах руху матеріалів.

Виділяють три основні функції логістики:

1. Інтегруюча – формування процесу товароруху як єдиної цілісної системи;
2. Організуюча – забезпечення взаємодії та узгодження стадій та дій учасників товароруху;
3. Керівна - підтримка параметрів матеріалопровідної системи в заданих межах.

Інтегруюча функція. Під час доставки товарів від постачальника до споживача матеріальний потік проходить стадії закупівлі матеріалів, виробництва та розподілу (збуту) продукції. Кожна стадія руху товару характеризується специфічними особливостями і вирішує притаманні тільки

їй завдання. Однак жодна з них не може розглядатися самостійно, поза єдиним процесом товароруху. Визначальна роль цьому процесі належить збуту. Саме він зумовлює організаційні та економічні особливості виробництва, обсяг та номенклатуру закупівель матеріалів, а також відношення цих стадій один до одного.

Організуюча функція. У процесі руху товарів між постачальниками, виробниками і збутовиками встановлюються і реалізуються господарські зв'язки. Об'єктивною основою господарських зв'язків виступає поділ праці по стадіях руху товару, що веде до відокремлення окремих процесів і викликає потребу налагодження об'єднують різні сфери зв'язків.

Керуюча функція. Для того, щоб домогтися раціональної взаємодії та узгодження всіх частин аналізованого процесу, необхідно ним управляти. Логістичне управління спрямоване на економію всіх видів ресурсів, скорочення витрат живої та уречевленої праці на стиках стадій товароруху. У широкому значенні управляюча дія логістики на процес руху матеріалів полягає в підтримці параметрів матеріалопровідної системи в заданих межах.

Предметом логістики як науки служать організаційно-економічні відносини у сфері товароруху на етапах закупівлі, виробництва та збуту продукції. Логістика як наукова дисципліна досліджує загальні властивості, закони та закономірності створення логістичних систем. Змістом логістики як науки є встановлення причинно-наслідкових зв'язків і закономірностей, властивих процесу руху товару, з метою визначення та реалізації на практиці ефективних організаційних форм і методів управління матеріальними та інформаційними потоками.

Спільним методом науки логістики є діалектичний метод дослідження. Для вирішення конкретних завдань наука використовує системний підхід, методи дослідження операцій та теорії систем.

Принципи логістики є вихідними положеннями, на основі яких здійснюється побудова та функціонування логістичних систем [32].

1. Принцип системності передбачає формування інтегрованої системи управління матеріальними потоками у межах виробничо-збутової системи. Цей принцип знаходить своє відображення у розробці та здійсненні практично єдиного технологічного процесу виконання виробничих замовлень на стадіях закупівлі, виробництва та збуту продукції.

2. Принцип зворотний зв'язок передбачає, що мети і завдання логістичної системи визначаються вимогами ринку товарів та послуг. Виходячи з очікуваних замовлень, необхідної якості та строків поставок встановлюються масштаби та асортимент продукції, що формується, формуються замовлення на матеріали. У свою чергу, відповідно до прийнятої стратегії закупівель визначається величина поточного та необхідного запасу тощо. Реалізація принципу зворотний зв'язок вимагає виділення у складі логістичної системи відповідного блоку, який здійснював збирання та обробку інформації про ефективність дій керуючої системи та вимоги товарного ринку.

3. Принцип оптимальності полягає у досягненні такої узгодженості стадій процесу руху товарів та дій учасників за якої забезпечується найбільша ефективність функціонування підприємства як виробничо-збутової системи.

4. Принцип гнучкості передбачає високий ступінь пристосовуваності логістичної системи до умов її функціонування та специфічних запитів споживачів. Реалізація принципу гнучкості вимагає проведення робіт з прогнозування тенденцій зміни стану зовнішнього економічного середовища та вироблення адекватних їм дій.

5. Надійність поставок як принцип логістики передбачає створення таких організаційно-економічних умов, які б забезпечували безперебійне постачання підприємства необхідними матеріальними ресурсами та безумовне виконання графіка поставок готової продукції. Принцип надійності поставок передбачає необхідність синхронізації всіх стадій руху

товару, координації дій з управління поставками та перевезеннями, створення виробничих та резервних запасів.

6. Принцип комп'ютеризації у тому, що це логістичні функції і процес руху товару загалом повинні виконуватися з максимальною мірою автоматизації.

Автоматична система покликана здійснювати контроль за пересуванням матеріалів і накопичувати інформацію про наявність напівфабрикатів, випуск готової продукції, стан виробничих запасів, обсяг поставок, ступінь виконання замовлень та ін.

Найбільший ефект «ущільнення часу» та гарантію високоякісного обслуговування споживачів дають інформаційно-управлінські системи, які здійснюють контроль та регулювання руху товару з моменту закупівлі матеріалу до надходження готового продукту замовнику.

Таким чином, логістика забезпечує формування процесу руху товару, його ефективне функціонування шляхом встановлення необхідних господарських зв'язків між окремими стадіями та учасниками логістичного процесу та управління рухом матеріальних потоків.

1.2 Етапи та принципи формування логістичних систем на промислових підприємствах

Логістична стратегія підприємства спрямована на оптимізацію ресурсів компанії за одночасного контролю основних та супутніх потоків. Логістична стратегія – це стратегія довгострокового планування розміщення інвестицій у транспортну мережу, складування та інші елементи інфраструктури, і навіть формування довгострокових економічних зв'язків, методик розрахунку логістичних операцій та інші елементи довгострокового господарського механізму [14].

Логістична стратегія визначається та формується керівництвом компанії відповідно до корпоративних цілей.

Усі довгострокові логістичні рішення є основою логістичної стратегії. Вона складається зі стратегічних рішень, методів та планів, пов'язаних з управлінням ланцюгом поставок, і дозволяє реалізувати вже сформовану стратегію підприємства загалом.

1 Витрати.

Більшість організацій хочуть досягти мінімальних витрат, хоча лише деякі з них використовують стратегію, що дозволяє мінімізувати логістичні витрати. Її реалізація призводить до більш високого прибутку до нижчих цін.

2 Гнучкість пропонованої продукції.

Це здатність організації випускати продукцію з урахуванням конкретних параметрів, які задаються окремими замовниками.

Логістична стратегія ґрунтується на наданні спеціалізованих товарів чи послуг, адаптованих до потреб клієнтів.

3 Обслуговування клієнтів.

Під контролем логістики знаходяться обсяги запасів, час доставки продукції, швидкість реагування на запити споживачів та інші характеристики їх обслуговування. Спрямовуючи логістичну стратегію обслуговування споживачів, організації можуть домогтися стійкого і довгострокового конкурентного переваги.

4 Технологія.

У логістиці використовують широкий спектр технологій, застосовуються вони для комунікацій, відстеження вантажів, сортування та ідентифікації продукції, обліку динаміки запасів тощо. Деякі організації беруть на озброєння стратегію розробки найсучасніших технологій та їх використання.

5 Часові параметри.

Як правило, споживачі хочуть отримати замовлені продукти якнайшвидше, тому логістична стратегія забезпечує швидку доставку. Своєчасність означає швидке постачання нових видів продуктів або їх доставку у вказаний клієнтом час.

6 Якість.

Споживачі вимагають вищої якості всіх видів продуктів. Логістична стратегія гарантує найкраще обслуговування.

7 Місце розташування.

Споживачі зазвичай хочуть, щоб товари доставлялися якомога ближче до них. Це призводить до того, що для зручності у центрі міста є магазини, оптовики мають регіональні логістичні центри поблизу великих міст. Логістична стратегія полягає в тому, що послуги краще завжди надавати, перебуваючи в найвигіднішому місці.

8 Гнучкість обсягу запропонованої продукції.

Рівень ділової активності, що змінюється, може призвести до серйозних проблем для логістичних служб (наприклад, виникнення транспортних пробок на дорогах у великих містах в ранковий час).

Гнучкість обсягу запропонованого продукту дозволяє організації оперативно реагувати на рівні попиту, що змінюються.

Вся логістична діяльність має формуватися з урахуванням усіх пунктів разом, проте практично це неможливо. Тому доводиться на компроміс, наприклад, врівноважуючи рівень послуг із витратами з їхньої надання.

Зрештою організація бере в основу той чи інший фактор, який вважає найбільш важливим для своєї логістичної діяльності.

Вибором того самого фактора (фокусу) займаються менеджери підрозділу логістики [15].

Серед безлічі існуючих логістичних стратегій, що використовуються компаніями, є дві базові, які забезпечують насамперед управління витратами та диференціацію продукції, тобто випуск продукції, яку споживачі не можуть отримати в інших постачальників: «худа» логістична стратегія та динамічна логістична стратегія.

"Худа" стратегія базується на принципі управління витратами, тобто виробництві тих же або порівнянних продуктів, що і у конкурентів, але дешевше. Мета «худої» стратегії – виконувати кожну операцію,

використовуючи менше кожного виду ресурсів: людей, простору, запасів, обладнання, часу тощо. І тому «худя» стратегія намагається знайти методи усунення непродуктивних витрат ресурсів.

Організації, які роблять ставку на «худю» логістику, ставлять собі за мету знизити витрати. Метою «худюї» логістики є виконання кожної операції з меншими ресурсами: люди, простір, запаси, обладнання, час тощо. буд. Для цього «худя» стратегія логістики прагне знайти шляхи усунення невиробничих витрат ресурсів. Перші спроби провести «худю» операції були здійснені з ініціативи Toyota у виробничій промисловості. Методи, використані для досягнення таких високих результатів, були використані в інших сферах діяльності компанії і, нарешті, дійшли ідеї «худюї» компанії.

Типовий підхід до реалізації «худюї» стратегії логістики є:

- детальний аналіз поточних процесів та подальша відмова від процесів, що не додають вартості;
- усунення зупинок, спрощення руху;
- Використання сучасних технологій для підвищення ефективності;
- Розміщення потужностей ближче до споживачів для зниження транспортних витрат;
- Пошук шляхів для масштабування економіки;
- усунення непотрібних ланок у ланцюжку поставок.

Слід зазначити, що «худю» операції можуть не працювати надто динамічних чи невизначених умов. У цих випадках можна використовувати гнучкішу стратегію логістики, засновану на динамічності.

Ті, хто віддає перевагу динамічній логістиці, насамперед намагаються досягти вищого рівня задоволення споживачів.

Метою динамічної стратегії є забезпечення високої якості обслуговування клієнтів, оперативно реагуючи на появу нових або зміна існуючих умов. Є два аспекти динаміки:

- швидкість реагування на зовнішні умови: динамічні організації ретельно та постійно відстежують потреби споживачів та оперативно реагують на них;

- Вміння адаптувати логістичні особливості до потреб окремих споживачів.

Організації, що використовують динамічну логістичну стратегію, орієнтовані на споживачів, а саме:

- прагнуть до повної задоволеності клієнтів;
- Забезпечують зручний доступ споживачів до своєї організації;
- гнучко та швидко реагують на мінливі запити;
- розробляють логістику те щоб вона відповідала і навіть перевершувала вимоги споживачів;
- проводять післяпродажні перевірки, щоб переконатися, що споживачі задоволені після покупки;
- дбають про підготовку майбутніх угод і завжди підтримують зв'язок зі своїми клієнтами, потенційними покупцями тощо.

Організації, які задовольняють клієнтів, набувають важливих переваг – повторні угоди та позитивні рекомендації про себе іншим людям та організаціям.

У разі "худої" стратегії основна увага приділяється мінімізації витрат, а обслуговування клієнтів розглядається з обмеженням. З боку динамічної стратегії існує прагнення максимально можливої якості обслуговування клієнтів, тоді як витрати розглядаються як обмеження. Це призводить до важливих відмінностей (таблиця 1.1).

На практиці немає суворого поділу між цими двома стратегіями. Поліпшення зв'язку з клієнтами породжує зниження витрат і поліпшення якості обслуговування, тобто. стає і більш «худим» і динамічнішим. Обидві стратегії припускають, що задоволеність клієнтів

та низькі витрати є домінуючими напрямками, але використовують різний опис процесу для забезпечення досягнення мети. Іншими словами, організаціям не потрібно вибирати лише одну стратегію на шкоду іншій.

Переваги таких стратегій:

- зниження витрат (через зменшення запасів у ланцюжку поставок, витрат за доставку тощо. буд.);
- Більш досконалі грошові потоки (тому що компанії не потрібно довго чекати на отримання платежів);
- менший ступінь ризику (через зменшення кількості замовлень, старіння продуктів, що зберігаються на складі надто довго тощо);
- Спрощення процедур (через відмову від зайвих запасів та усунення затримок у виконанні замовлень) [16].

Таблиця 1.1.

Відмінності між «тонкою» та динамічною стратегіями

Фактори	«Тонка» стратегія	Динамічна стратегія
Мета	Ефективні операції	Гнучкість, що забезпечує задоволення попиту
Метод	Видалення всіх невиробничих ділянок	Задоволення споживачів
Обмеження	обслуговування споживачів	Витрати
Динаміка змін	Довгострокова стабільність	Динамічне реагування на обставини, що змінюються
Параметри діяльності	Продуктивність, повнота використання	Час виконання замовлень, рівень обслуговування
Робота	Уніфікована, стандартизована	Змінна, контроль здійснюється локальніше
Управління	У рамках формалізованих циклів планування	Менш структуровано, здійснюється персоналом, наділеним необхідними повноваженнями

Джерело: Сформовано автором на основі [18]

Розглянемо стратегії, що найбільш широко використовуються в бізнесі при побудові логістичної системи, а також основні шляхи їх реалізації (Таблиця 1.2).

Таблиця 1.2.

Основні логістичні стратегії та шляхи їх реалізації

Стратегія	Шляхи реалізації
Мінімізації загальних логістичних витрат	- складання логістичних витрат в окремих логістичних функціях; - оптимізація рівнів запасів у логістичній системі; - Вибір оптимальних варіантів «складування, транспортування»; - оптимізація рішень в окремих функціональних галузях та/або логістичних функцій за критерієм мінімуму логістичних витрат тощо.
Поліпшення якості логістичного сервісу	- покращення якості виконання логістичних операцій та функцій; - Підтримка передпродажного та післяпродажного сервісу; - сервіс із доданою вартістю; - Використання логістичних технологій підтримки життєвого циклу продукту; - Створення системи управління якістю логістичного сервісу; - сертифікація фірмової системи управління якістю відповідно до національних та міжнародних стандартів та процедур (зокрема ISO 9000); - бенчмаркінг тощо.
Мінімізації інвестицій у логістичну інфраструктуру	- пряма доставка товарів споживачам, минаючи складування; - Використання складів загального користування; - використання логістичних посередників у транспортуванні, складуванні, вантажопереробці; - Використання логістичної технології «точно в строк»; - Оптимізація дислокації об'єктів логістичної інфраструктури та ін.
Логістичний аутсорсинг	– рішення «робити чи купувати»; - зосередження компанії на своїх ключових сферах компетенції, пошук логістичних посередників для виконання не ключових функцій; - Оптимізація вибору джерел зовнішніх ресурсів; - оптимальна дислокація виробничих потужностей та об'єктів логістичної інфраструктури; - застосування інновацій постачальників, оптимізація числа логістичних посередників і функцій, що закріплюються за ними.

Джерело: Сформовано автором на основі [19]

Логістична система складається з різних елементів і між різними елементами логістики існує органічний зв'язок. На систему логістики в основному впливають внутрішнє та зовнішнє середовище, що ускладнює загальну структуру логістичної системи. За її межами надто багато

невизначених факторів, а всередині є взаємозалежні фактори логістичної функції.

Фактором успіху логістичної системи є оптимізація та раціоналізація логістичної системи в цілому, а також підпорядкування чи покращення середовища соціальної системи [9].

У певних межах рух «об'єктів», що складаються з основних процесів, таких як заготівля, виробництво, продаж та перевитрата, а також здійснення транспортування, інвентаризації, пакування, навантаження та розвантаження, обробки інформації, обробки розподілу тощо. [10]. Формується ряд взаємозв'язків, органічне ціле, що складається з динамічних елементів, які обмежені. Всі елементи логістики взаємодіють та взаємодіють один з одним, щоб повною мірою використовувати переваги системного підходу.

В даний час у промислово розвинених країнах логістичні технології використовуються для вирішення низки проблем сфери обігу, серед яких слід зазначити:

- створення системи оптимальних пропорцій між обсягами виробництва, складування та перевезень;
- зниження витрат і витрат від лавиноподібного зростання витрат при збоях та простоях;
- встановлення доцільного рівня взаємодії у системі власного виробництва, зберігання та перевезень;
- використання раціональної структури управління інформаційними потоками без запізнення стосовно виробничого процесу.

Найчастіше логістика надає пріоритету не галузі, а підприємству, території, регіону, де використання її принципів приносить найбільший ефект. Як наука логістика націлена на розробку методів моделювання логістичних систем та знаходження оптимального рішення при управлінні цими системами на макрорівні та мікрорівні.

Інтернет-технології створили надзвичайно зручні умови для сучасних

підприємств, щоб залучити більше клієнтів та поставили перед підприємствами нові завдання. Як ефективно доставити товар багатьом покупцям? Для організації обслуговування магазину на веб-сайті з більшою ефективністю, ніж у реальному світі, ключем є створення логістичної системи розподілу товарів у магазині на веб-сайті. Сучасна логістика задовольняє потреби клієнтів та поєднує в єдине ціле ринкові умови виробництва, транспортування та продажів. Мета полягає в тому, щоб скоротити витрати, підвищити ефективність та рівень обслуговування, а також підвищити конкурентоспроможність підприємств. Логістична система, заснована на традиційних системах логістики, що підтримується сучасними технологіями та передовими науковими теоріями [11].

Крім того, логістичні системи мають характеристики великих систем, складних структур і численних цілей:

1. Сучасна логістична система – це «людино-машинна система»

Поєднання людей, обладнання та інструментів забезпечить повну суб'єктивну ініціативу людей та покращить низку виробничої діяльності з транспортування обладнання, вантажно-розвантажувальних машин, складів, портів, станцій та інших об'єктів. У цій серії вправ люди є основною частиною системи. Тому щодо різних аспектів логістичної системи люди і речі органічно об'єднуються, досліджуються і аналізуються.

2. Сучасна логістична система – це система великої дисперсії. Відображено у двох аспектах: по-перше, великий географічний інтервал, а по-друге, великий проміжок часу. Варто згадати також, що навіть у мікрологістичних системах поширене перетин різних макрорегіонів [12]. Це ускладнює керування системою та тягне залежність від інформаційних систем.

3. Сучасна логістична система є членною системою.

Найсучасніша Логістична система може бути розбита на кілька підсистем. Існує зв'язок між часом і простором та використанням ресурсів

між системою та системою, між підсистемою та підсистемою. Є також взаємозв'язки між загальною метою, загальною вартістю та загальним результатом операції [13].

За операційною ланкою логістичної системи її можна розділити на такі підсистеми: система логістичної упаковки; система вантажно-розвантажувальних робіт; система транспортування матеріалів; система зберігання матеріалів; система обробки матеріалів; система переробки матеріалів; Інформаційна система; система управління логістикою та інших. У той самий час воно перебуває у основному зверненні всього суспільства, тому воно має бути обмежена більшими системами, як-от система звернення і соціально-економічна система.

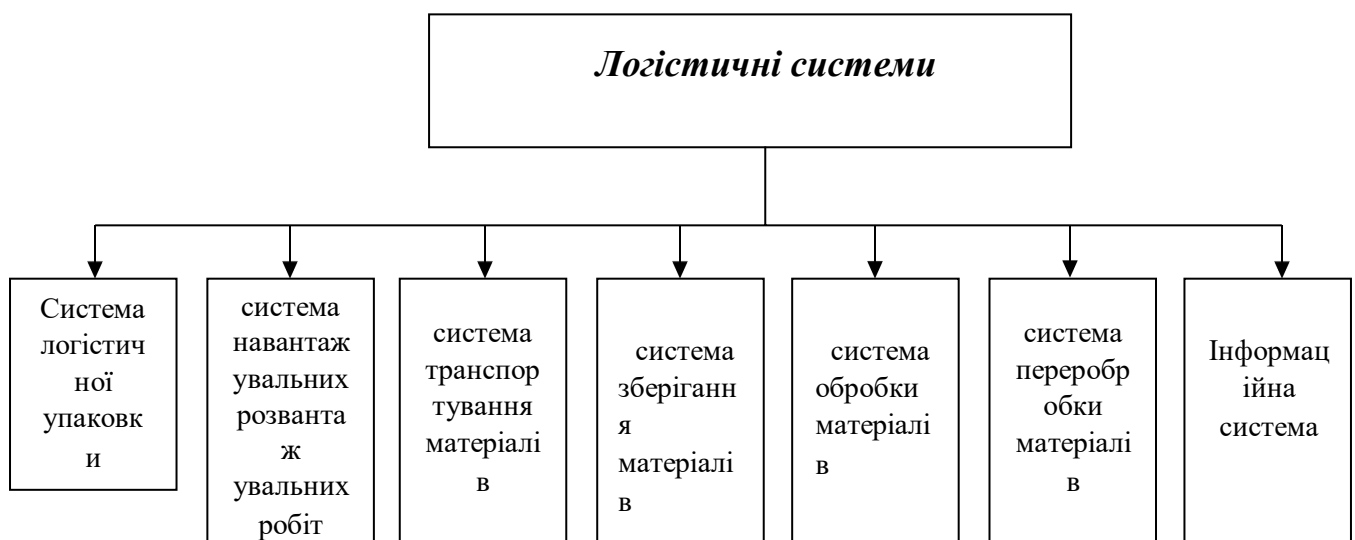


Рис.1.4. Класифікація логістичних систем

Джерело: Сформовано автором на основі [29]

4. Сучасна логістична система є динамічною системою. Логістична система змінюється в залежності від попиту, пропозиції, каналу, ціни, часто змінюються елементи системи та системні операції, виробничі умови, зміни ресурсів, співробітництво між підприємствами та інші фактори впливатимуть на логістику [14].

Таким чином, логістика також обмежена виробничими та соціальними потребами. Підприємству потрібно, щоб Логістична система адаптувалася до потреб суспільства та постійно змінювала та вдосконалювала його. Тому

логістична система повинна мати певну гнучкість і мінливість.

У разі значних змін зовнішніх факторів також можна перебудувати систему логістики.

5. Складність сучасних логістичних систем.

Елементи самої логістичної системи дуже складні, наприклад її об'єкти функціонують у всіх соціальних ресурсах. У всьому процесі логістичної діяльності завжди є великий обсяг логістичної інформації та Логістична система повинна органічно пов'язувати ці підсистеми за допомогою цієї інформації.

Кордон логістичної системи широка. ФаньХібей виділяє три основні галузі виробництва, обігу та споживання. Система організації логістики досить складна і з поліпшенням науки і техніки, розвитком виробництва, удосконаленням логістичних технологій, сферою застосування логістичної системи. Він продовжуватиме поглиблюватись і розширюватися.

6. Несприятливі наслідки сучасних логістичних систем. Як правило, люди хочуть найбільшої продуктивності логістики, найкоротшого часу логістики, кращої якості обслуговування та найменших витрат на логістику. Ці фактори не можуть бути повністю відображені, що виражається в антиномії trade off (суперечність між двома пропозиціями, які є взаємовиключними і вважаються однаково правильними). Закон зворотної вартості витрат на логістику або несприятливий вплив закону також називають прибутком, що чергується, і втратою витрат на логістику. Це означає, що ціна логістики відрізняється між різними елементами логістики [15].

Наприклад, у підсистемі зберігання, з точки зору забезпечення постачання та полегшення виробництва, люди будуть піднімати проблему великої кількості та різноманітності матеріалів для зберігання, у той час як люди скорочуватимуть запаси за рахунок прискорення обороту капіталу та скорочення його використання. Іншим прикладом є те, що найшвидший

спосіб перевезення - це авіаперевезення з високою собівартістю за низьких витрат часу, для водного транспорту характерно протилежне.

Переваги можуть бути скасовані, тобто одна з них цілеспрямовано погіршується, а потім оптимізуються інші елементи.

1.3 Методичні підходи до розвитку логістичних систем на промислових підприємствах

До тенденцій розвитку сучасної логістики відносять: розвиток аутсорсингу, інтеграція ланцюгів постачання, стратегічне партнерство та віртуалізація логістичних систем.

Останніми роками у країнах із ринковою економікою розвиток логістики характеризується передачею функцій контролю за розподілом готової продукції від виробничих фірм до спеціалізованих фірм, тобто. зовнішнім агентам. Ця тенденція виявилася спочатку в Західній Європі та Японії і пізніше у США, а потім – і в Україні. Очікується, що розвиток цієї тенденції призведе до значних змін в організації роботи з переміщення продукції.

Логістика за контрактом, або із застосуванням третього учасника, передбачає залучення самостійної оптової фірми для виконання нею всіх або частини функцій компанії з розподілу продукції, включаючи транспортування, зберігання, управління запасами, обслуговування замовника та створення інформаційних систем логістики. У цьому — один із проявів безперервного процесу поглиблення суспільного розподілу праці. Включення в систему логістики спеціалізованих фірм обумовлено, по-перше, тим, що вони мають такий досвід роботи у сфері реалізації послуг, який відсутній у виробничій фірмі; по-друге, прагненням останньої скоротити свої накладні витрати та сконцентруватися на основних виробничих прибуткових функціях [41].

У контексті розвитку світової економіки розвиток міжнародної логістики є невіддільним від економічної глобалізації, що охопила весь світ.

Економічна глобалізація є важливою тенденцією у розвитку сучасного світу, і ця тенденція не може впливати чи стримувати інші тенденції. Завдяки сучасним транспортним засобам, інформаційним технологіям та мережним технологіям міжнародна логістика знизила витрати на логістику, підвищила ефективність логістики та відіграла все більш важливу роль у міжнародній торгівлі та розподілі глобальних ресурсів. Як галузь, що розвивається, міжнародна логістика все більше привертає увагу і увагу людей.

Економічна глобалізація принесла безпрецедентні переваги міжнародній логістиці. Міжнародна логістика є важливим складником сучасної логістики [16]. Це своєрідний режим роботи логістики між міжнародними товарами та країнами, регіонами та регіонами. В умовах економічної глобалізації нинішній розвиток міжнародної логістики стикається з безпрецедентною можливістю:

1. Розширення міжнародної обсягів торгівлі надає широке місце для міжнародної логістики.

З початку нового століття міжнародна торгівля швидко зростала і її масштаби значно розширилися. Різке зростання залежності від світової торгівлі також свідчить про подальше зміцнення світових економічних зв'язків між країнами, регіонами та регіонами. Це також показує, що міжнародні торгові потоки, що базуються на міжнародній торгівлі, розвиваються швидше у світі.

2. Зміна структури світової економіки надає широкий спектр послуг у розвиток міжнародної логістики.

Економічна глобалізація - це кількість залучених країн. З погляду міжнародного поділу праці ступінь взаємозалежності взаємозалежності та додаткових переваг було значно покращено. Початкова традиційна вертикальна система поділу праці є остаточною відповідністю між поставками, енергії, ресурсів і сировини країнами, що розвиваються, та поставками промислових промислових товарів розвинених країн. Нині вона

перетворилася на нову економіку, в якій країни, що розвиваються, надають енергію та ресурси, і її очолює Китай. Він надає більшу частину промислових промислових товарів, розвинених країн, що надають ключові технології, компоненти, високоякісні продукти та послуги і нарешті інтегровані або зібрані. Цей новий міжнародний поділ праці та структури не тільки визначає напрямки та структуру міжнародної логістики, але також визначає нові об'єкти обслуговування та утримання послуг міжнародної логістики.

3. Зміни у структурі міжнародної торгівлі висунули нові вимоги до послуг міжнародної логістики.

Ця зміна в основному відображається в: по-перше, розвиток торгівлі готовою продукцією. Друге – це тенденція інформатизації. Третє - роль транснаціональних корпорацій [17]. Ця зміна у структурі та конотації міжнародної торгівлі відкрила нові можливості та нові проблеми для міжнародної логістики. Як сфера послуг, що розвивається, міжнародна логістика має все більш широкі перспективи поряд з розвитком міжнародної торгівлі.

4. Подальше відкриття міжнародного ринку забезпечує стабільну основу міжнародної логістики.

Після створення СОТ шляхом формулювання правил, організації переговорів, огляду торгової політики, врегулювання спорів, зусиль щодо зниження тарифів та зниження нетарифних бар'єрів, сприяння взаємному відкриттю ринків між членами та ввічливому сприянню процесу лібералізації торгівлі та економічної глобалізації. В даний час багато країн почали звертати увагу на роль сучасної логістичної галузі в економіці та ввели деякі заходи, що сприяють розвитку логістичної галузі. Це також створює більше умов для міжнародної логістики, щоб брати участь у розвитку світової економіки на більш широкому, широкому та високому рівні.

Оскільки сучасна логістика впливає на розвиток економіки країни, поліпшення життя нації та підвищення конкурентоспроможності, всі країни

світу надають великого значення модернізації та інтернаціоналізації логістичної галузі, тим самим привносячи низку нових тенденцій та особливості розвитку міжнародної логістики:

1. Широка інтеграція міжнародної логістичної системи.

Інтеграція міжнародної логістики повинна зробити всю логістичну систему ефективною, безперебійною та контрольованою системою циркуляції, щоб зменшити кількість зв'язків у зверненні та заощадити витрати на звернення, забезпечити управління науковим оборотом та підвищити ефективність та мету звернення. Пристосовуватись до тенденції розвитку «логістики без кордонів» у контексті економічної глобалізації. В даний час розвиток міжнародної логістичної інтеграції здебільшого проявляється у двох аспектах: один полягає в активному будівництві логістичних парків, а інший – у прискоренні інтеграції логістичних підприємств [18].

2. Зростання координації під управлінням міжнародними перевезеннями.

Під керівництвом системного інженерного мислення створюються умови, що надаються сучасною наукою та технікою. Посилення інтеграції ресурсів та оптимізація логістичних процесів є найістотнішими рисами сучасного міжнародного розвитку логістики. Дві технології інформатизації та стандартизації зробили революцію в інтеграції та оптимізації сучасної міжнародної логістики. У той же час завдяки впровадженню стандартизації. Популяризація інформатизації отримала широку підтримку, дозволивши міжнародній логістиці домогтися транскордонного та міжрегіонального обміну інформацією. Доставка логістичної інформації стає більш зручною, швидкою та точною, а також зміцнює інформаційний зв'язок усієї логістичної системи. За підтримки інформаційних систем та стандартизації сучасна міжнародна логістика сформувала надійну та добре пов'язану логістичну мережу за допомогою різних систем, таких як зберігання та транспортування, а також за допомогою різних логістичних засобів. Економія, що постійно

зростає, на масштабі стає все більш очевидною.

3. Уніфікація міжнародних логістичних стандартів.

З поглибленням економічної глобалізації всі країни світу надають великого значення взаємозв'язку внутрішньої логістики та міжнародної логістики та прагнуть зробити внутрішню логістику на ранній стадії розвитку, а її стандарти прагнуть відповідати міжнародному стандарту логістики. система. Тому що, якщо ви не зробите цього зараз, це не тільки збільшить складність міжнародних обмінів, але, що важливіше, на основі поточних високих тарифів та ставок фрахту, це збільшить робоче навантаження, спричинене невідповідністю міжнародним стандартам. Збільшиться вартість усієї зовнішньоторговельної логістики. Тому проблема міжнародної логістичної стандартизації не може не привертати більшої уваги.

4. Розширення структури міжнародної логістичної системи.

З розвитком сучасної економіки обмінні відносини та залежність між різними галузями промисловості, департаментами та підприємствами стають дедалі більш складними. Логістика – це обмінний зв'язок, що пов'язує ці складні стосунки. Це органічний зв'язок різних елементів економіки та суспільства. В умовах ринкового попиту, що швидко змінюється, і все більш конкурентного середовища логістика повинна швидше реагувати і взаємодіяти як на підприємстві, так і в усій системі. З 1980-х років деякі розвинуті країни, такі як Сполучені Штати та Європа, розпочали «логістичну революцію». Зміст повинен включати різні функції та елементи логістики. Це систематична та спеціалізована логістична діяльність. Підприємства «сторонньої логістики» надання логістичних послуг. Згодом у розвинених країнах Європи та Сполучених Штатів з'явилося безліч підприємств логістичного обслуговування, оснащених польовими квітами та прискорило їх розвиток: це потужніший логістичний сервіс та вишуканіший сервіс. Промисловість логістики стала важливою частиною промисловості послуг у розвинених країнах.

5. Розвиток логістичної інфраструктури міжнародної торгівлі.

Щоб пристосуватися до швидкого розширення міжнародної торгівлі, багато розвинених країн прихильні до будівництва портів, аеропортів, залізниць, автомагістралей та тривимірних складів, а також з'явилося кілька міжнародних логістичних парків. Ці парки, як правило, вважають за краще будувати поблизу великих портів та аеропортів, покладаючись на важливі порти та аеропорти, щоб сформувати логістичний центр для міжнародної торгівлі. Тому розвиток зручності міжнародного логістичного парку залежить від зусиль самих логістичних підприємств, а й спирається на підтримку уряду.

6. Зростання ефективності міжнародних вантажоперевезень за умов світового ринку.

Точка опори міжнародної логістики невіддільна від логістики та складування. Для того щоб адаптуватися до характеристик сучасного міжнародного ринку, що швидко розвивається, складування і транспортування вимагають модернізації, а також необхідно підвищити швидкість і ефективність логістики шляхом досягнення високого ступеня механізації, автоматизації та стандартизації. Причина, через яку ефективність логістики в Сполучених Штатах висока, полягає в тому, що модель логістики у Сполучених Штатах хороша для інтеграції різних нових технологій у конкретні логістичні операції, тому вона може відігравати провідну роль у досягненні інтеграції та спрощення логістики на високому рівні у світі. Це також компанія, що займається логістикою, прибуток та інвестиційний дохід продовжують зростати, що, у свою чергу, стимулює нові інвестиції у дослідження та розробки, утворюючи добродієне коло. Одним словом, міжнародна логістика, що поєднує в собі інформаційні технології та сучасні транспортні засоби, продовжуватиме позитивний вплив на функціонування світової економіки [19].

До сучасних концепцій розвитку логістичних систем належить:

1. Зелена логістика.

«Environmental Logistics» відноситься до запобігання шкоді логістики для навколишнього середовища в процесі логістики, щоб добитися очищення логістичного середовища, щоб ресурси логістики могли бути повністю використані [20]. Кінцева мета зеленої логістики – сталий розвиток. Критерієм досягнення цієї мети є об'єднання економічних, соціальних та екологічних інтересів. В умовах зростаючої кліматичної проблеми наростає «низьковуглецева революція» глобалізації, і логістика як високотехнологічна сфера послуг також має йти шляхом зниження рівня карбонізації.

2. Електронна комерція, логістика.

Настання ери електронної комерції принесло нові розробки у глобальну логістику. Інформатизація логістики є неминучим наслідком електронної комерції. Штрих-код, база даних, електронна система замовлень, електронний обмін даними (EDI), швидка відповідь (QR) та ефективна відповідь клієнта (ECR) Технології та концепції, такі як планування ресурсів підприємства (ERP), широко використовуються.

3. Бережлива логістика. Концепція ощадливої логістики (Lean Logistics) – це свого роду ідея управління логістикою, що базується на виробничому режимі Toyota в Японії. Його основним завданням є використання низки спеціальних методів для усунення всіх відходів, включаючи інвентар, та розвиток цієї мети. Мета ощадливої логістики може бути коротко викладена так: компанія мінімізує відходи, забезпечуючи у своїй задовільний рівень обслуговування клієнтів [21]. Закупівля необхідних матеріалів для виробництва відповідно до замовлення, тим самим принципово усуваючи застійні матеріали та усуваючи інвентар. Методи розподілу логістики, методи постачання ЛІТ та сторонні методи логістики – все це конкретні способи реалізації концепцій бережливої логістики без урахування запасів.

4. Поворотна логістика.

Зворотна логістика - це планування, управління та контроль ефективного потоку сировини, проміжних запасів, кінцевих продуктів та пов'язаної з ними інформації від точки споживання до відправної точки, на відміну від традиційного ланцюжка поставок, для відновлення вартості чи вибуття процес [22].

З цього можна зробити наступний висновок: стороння логістика (3PL) швидко розвиватиметься. Стороння індустрія логістики є продуктом економічної глобалізації та важливою галуззю послуг для сприяння економічній глобалізації. Тресторонній логістичний ринок відіграє важливу роль у майбутній міжнародній логістиці. У Сполучених Штатах стороння індустрія логістики вважається що знаходиться на стадії розробки життєвого циклу продукту; в Європі, особливо у Великій Британії, вважається, що сторонній ринок логістики має певний ступінь зрілості. Частка сторонніх логістичних послуг у Європі становить близько 76%, а США - близько 58%, та його попит досі зростає [23]. Ці дані свідчать, що сторонній логістичний ринок стане тенденцією розвитку міжнародної логістики.

Міжнародні логістичні компанії підуть шляхом співробітництва та розвитку. Міжнародні логістичні підприємства йдуть шляхом глобалізації. Це вимагає від логістичних підприємств формування відповідного масштабу глобалізації. Тільки розширивши свій шлях і вступивши на шлях співробітництва, логістичні підприємства можуть максимізувати свій прибуток. Підприємства логістики можуть бути розширені за рахунок об'єднання бізнесу, але це не підходить для всіх підприємств. Щоб відповідати тенденції міжнародної логістики, міжнародні логістичні підприємства стануть тенденцією міжнародної логістики у майбутньому. Співпраця міжнародних логістичних компаній допомагає кожному ділитися ресурсами, добиватися взаємної вигоди та взаємовигідного відношення.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дано теоретичні узагальнення поняттю логістичної системи та логістичного управління промислового підприємства, в тому числі охарактеризовано вихідне поняття «логістика», її цілі, завдання, функції, а також визначено її об'єкт та предмет; визначено основні складові поняття логістичної системи, в тому числі їх види, відмітні ознаки, мету та визначено її основні характеристики; визначено поняття «логістичне управління» та показники ефективності функціонування логістичної системи промислового підприємства.

Окрім цього, було розглянуто міжнародну логістику та сучасні логістичні концепції, якими користується безліч міжнародних компаній, що дає змогу їм йти «в ногу» з часом та максимізувати свій прибуток. Оскільки об'єктом дослідження є логістична система промислового підприємства, було проаналізовано особливості логістичних систем, серед яких виділили такі:

- 1) Уникнення централізації системи розподілу;
- 2) Тенденція виведення допоміжних виробництв (сервісних структур) за межі вертикально інтегрованих промислових підприємств;
- 3) Багаторівневність і різноплановість комунікаційної системи супроводу руху матеріальних потоків;

Логістичне управління (функціональний логістичний менеджмент) значною мірою впливає на стан фінансово-економічного та правового забезпечення здійснення транспортних послуг, послуг сервісних організацій, роботи складського господарства. І контроль за застосуванням логістики в системі управління, і контроль за використанням природних ресурсів здійснюється також шляхом створення та розвитку комп'ютерної системи управління інформацією.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БМУ-2019»

2.1 Вивчення особливостей формування та функціонування логістичних систем на вітчизняних промислових підприємствах

Будівельна галузь – одна з найважливіших галузей економіки, що визначає ефективність всієї економічної системи країни. Важливість цього сектору для економіки будь-якої країни можна пояснити так: капітальне будівництво створює багато робочих місць і використовує продукцію великої кількості галузей економіки. Економічний ефект від розвитку цієї галузі – це мультиплікаційний ефект грошей, вкладених у будівництво. Будівництво створює сприятливі умови для розвитку малого та середнього бізнесу [2, с.50].

Беручи до уваги дані з сайту Державної служби статистики України, обсяги виробленої будівельної продукції (під будівельною продукцією розуміються житлові та нежитлові будівлі, інженерні споруди, комплексні промислові споруди, споруди розважального та спортивного призначення) за останні 3 роки складали (у млн. грн.):

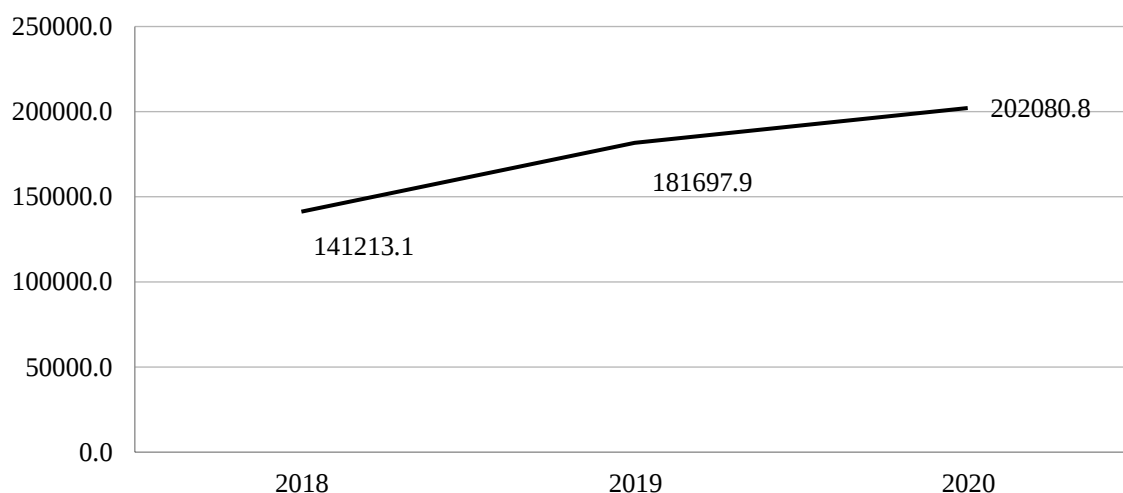


Рис.2.1. Обсяг виробленої будівельної продукції за видами 2018-2020 р.

Джерело: Сформовано автором на основі [39]

У 2020 році в порівнянні з відповідним періодом 2019 року зростання обсягів будівельних робіт зафіксовано в таких областях:

Волинській – 2,5 млрд грн (+2,9%);
 Донецькій – 10,1 млрд грн (+35,6%);
 Київській – 12,6 млрд грн (+16%);
 Львівській – 14,1 млрд грн (+22,3%);
 Одеській – 27,9 млрд грн (+45,8%);
 Полтавській – 8,1 млрд грн (+3%);
 Сумській – 1,7 млрд грн (+3%);
 Тернопільська – 2,6 млрд грн (+1,2%);
 Хмельницькій – 6,5 млрд грн (+58,3%);
 Черкаській – 2,5 млрд грн (+14,9%);
 Чернігівській – 2,4 млрд грн (+24,3%) [4].

Згідно з розподілом обсягів виробленої будівельної продукції за характером будівництва у 2019 році на нове будівництво, реконструкцію та технічне переоснащення припадало 74,2%, тоді як на поточний та капітальний ремонт лише 25,8%. В 2020 році дані показники змінилися: на ремонт припадає 36,9%, на нове будівництво 36,1%, а на реконструкцію та технічне переоснащення 27,0% і якщо об'єднати останні два показники, то вони складатимуть 63,1%, що на 11,1% менше, ніж у минулому році.

В той же час індекси будівельної продукції (у % до минулого року) показують, що:

Як показано на вищенаведеній діаграмі, індекси будівельної продукції в 2019 році вирости на ~20% в порівнянні з 2018, тоді як за 2020 рік даний показник зменшився на ~23% в порівнянні з 2019 і відповідно менше, ніж у 2018 році.

Також показано індекс цін на будівельні роботи — показник, що характеризує зміни цін у часі в будівництві (при виконанні будівельно-монтажних робіт).

Як показано на діаграмі 2.2, індекси будівельної продукції в 2019 році вирости на ~20% в порівнянні з 2018, тоді як за 2020 рік даний показник зменшився на ~23% в порівнянні з 2019 і відповідно менше, ніж у 2018 році.

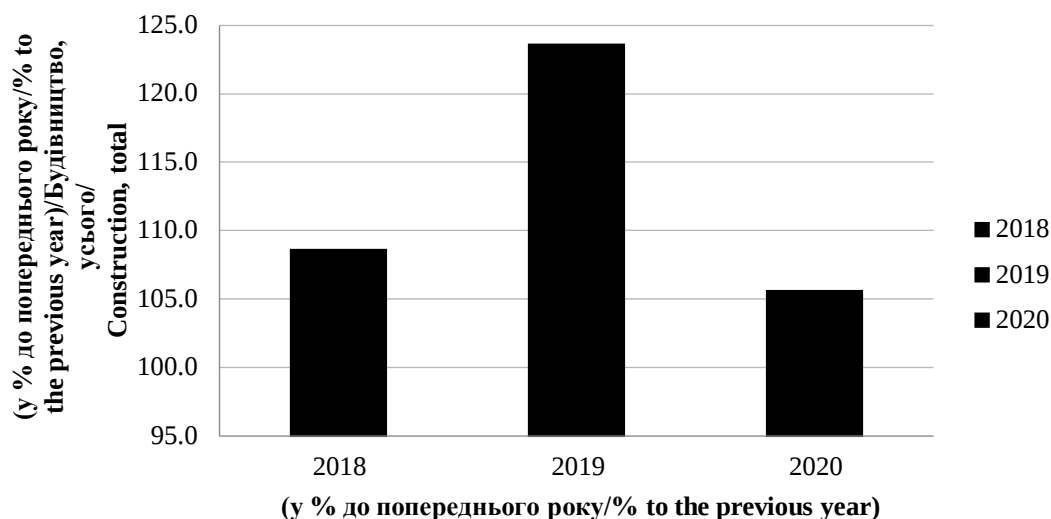


Рис. 2.2. Індеси будівельної продукції 2018-2020 р.

Джерело: Сформовано автором на основі [49]

Також показано індекс цін на будівельні роботи — показник, що характеризує зміни цін у часі в будівництві (при виконанні будівельно-монтажних робіт):

Таблиця 2.1.

Індеси цін на будівельно-монтажні роботи

	Січ нь	Лют ий	Берез ень	Квіт ень	Трав ень	Черв ень	Лип ень	Серп ень	Верес ень	Жовт ень	Листо пад	Груд ень	За рік
2015	102,8	104,5	107,8	101,8	100,9	100,5	100,3	99,8	101,2	100,9	100,3	100,2	122,8
2016	99,3	100,1	100,9	102,4	101,5	100,9	100,4	99,8	101,0	101,1	100,9	101,2	109,9
2017	100,8	101,2	102,1	101,3	100,5	100,8	100,9	101,1	101,7	101,4	101,6	101,3	115,7
2018	102,6	108,0	102,0	101,2	100,3	100,5	100,7	100,1	101,3	101,3	100,6	99,4	119,3
2019	101,9	100,1	101,0	100,4	99,8	99,0	100,3	99,4	100,5	99,2	99,8	99,2	100,6
2020	102,8	100,5	99,7	100,7	100,1	99,7	100,8	101,3	101,9	100,2	101,4	100,2	109,7
2021	103,7	102,9	101,4	100,6	101,6	101,8	101,6	100,9	100,3	101,7			117,7

Джерело: Сформовано автором на основі [39]

Індекс цін на будівельні роботи дозволяє визначити тенденції зміни цін як в будівництві в цілому, так і за типами будівель і споруд. Враховуючи дані в Таблиці 2.1 за період з 2015 по 2021 рік можна побачити, що найнижче

значення індексу цін виявлено у 2019 році (100.6%), в той же час як найбільше – у 2015 (122.8%). За даними Таблиці 2.2. бачимо найнижчі показники індексу цін за типами споруд у 2019 і зростання цього індексу у 2020 році. За даними 2021 року дане значення продовжує зростати за всіма типами споруд, окрім промислових (з урахуванням даних з січня по серпень індекс цін на промислові споруди становить 120.9%, що на 10.8% менше, ніж у 2020 році).

Таблиця 2.2

Індекси цін за категоріями

	2018	2019	2020
Усього	119,3	100,6	109,7
Будівлі	118,6	102	106,7
житлові	119,8	103,9	107,4
нежитлові	117,5	99,6	105,9
Інженерні споруди	120,3	98,6	114,4
транспортні споруди	125,4	103,3	103,5
трубопроводи, комунікації, ЛЕП	117,3	97,4	106,5
промислові споруди	121,2	98	131,7
інші	116,9	94,4	108

Джерело: Сформовано автором на основі [39]

Успіх будівельного ринку загалом залежить від наповнення його інвестиційним ресурсом. Нижче наведено діаграму з обсягом капітальних інвестицій у країну загалом в порівнянні з капітальними інвестиціями в будівництво:

У 2020 році обсяг капітальних інвестицій в Україну значно зменшився, в порівнянні з іншими роками. В сфері будівництва капітальні інвестиції становлять 39 614,9 млн. грн., що становить лише 7,79% від загального обсягу інвестицій. На мою думку це пов'язано з тим, що дана галузь сама по собі є достатньо витратною і зазвичай будівництво, наприклад, промислових об'єктів потребує значних інвестицій, а інвестори в даній економічній ситуації у цілому світі не ризикують вкладати великі кошти.

Окрім зазначеної вище проблеми, яка створює перешкоди в розвитку як підприємств, так і будівельної галузі загалом, можна виділити ще кілька: недосконала система ціноутворення; бюрократичні перешкоди на шляху

реалізації інвестиційних проектів; відсутність рівних правових умов діяльності всім учасникам інвестиційного процесу; недосконала система механізмів нормативно-правового регулювання економічних, соціальних і правових відносин у житловій сфері (наприклад, законодавчо врегульованого механізму майнової відповідальності за порушення умов договору підряду, і т.д..

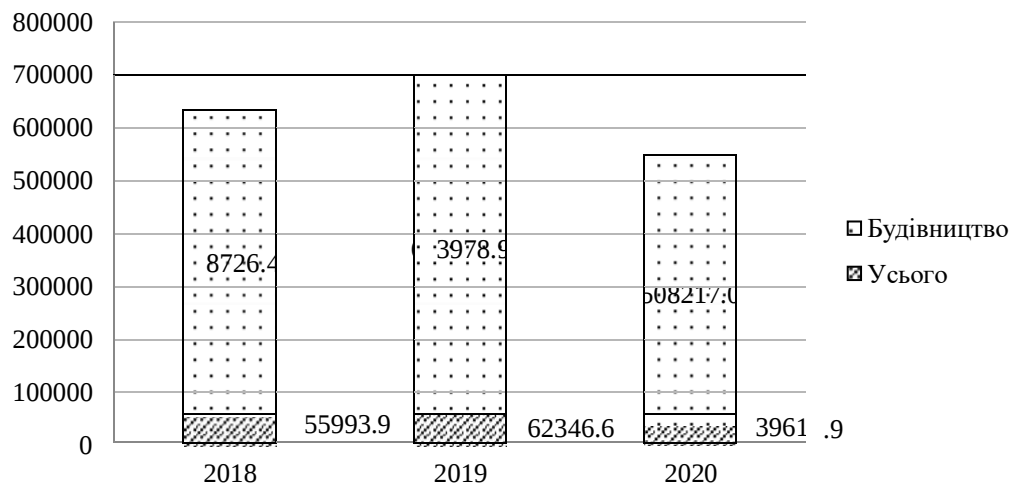


Рис. 2.3 Капітальні інвестиції у будівництво 2018-2020 р

Джерело: Сформовано автором на основі [39]

Проте для кожної проблеми є вирішення і для поліпшення ситуації в даній сфері є кілька варіантів: модернізація та розвиток будівельної інфраструктури; розширення збуту будівельної продукції; розвиток вітчизняних державних та приватних програм інвестиційної підтримки будівництва; фінансування пріоритетних інвестиційних проектів з боку державного фонду регіонального розвитку; впровадження передових інноваційних технологій у будівництво; партнерство влади та бізнесу будівельної галузі як форма довгострокової взаємодії сторін; моніторинг якості виконаних будівельно-монтажних робіт [6, с.124-125].

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "БМУ-2019" (скорочено ТОВ "БМУ-2019") – підприємство, яке здійснює свою діяльність в будівельній промисловості. Основним видом діяльності підприємства є будівництво житлових і нежитлових будівель, але окрім цього воно займається:

- організація будівництва будівель;
- будівництво трубопроводів;
- будівництво інших споруд, н.в.і.у.;
- знесення;
- підготовчі роботи на будівельному майданчику;
- електромонтажні роботи;
- монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування;
- інші будівельно-монтажні роботи;
- штукатурні роботи;
- установлення столярних виробів;
- покриття підлоги й облицювання стін;
- малярні роботи та скління;
- інші роботи із завершення будівництва;
- покрівельні роботи;
- інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у.;
- діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;
- оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням;
- неспеціалізована оптова торгівля;
- роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах
- діяльність у сфері архітектури.

ТОВ "БМУ-2019" є суб'єктом малого підприємництва та було створено у жовтні 2018 року, але мало іншу назву (ТОВ "ІНВЕСТ БІЗНЕС КОНСАЛТИНГ") основною діяльністю якого було комп'ютерне програмування. У січні 2019 року відбулася повна зміна напрямку діяльності та керівництва компанії.

Головною метою створення даного товариства є повне задоволення потреб населення та промисловості в необхідних товарах і послугах, а також отримання максимального прибутку для забезпечення подальшої діяльності.

Підприємство має безліч успішно виконаних проектів для різних замовників, які здійснювалися через участь у закупівлях та ознайомитися з якими більш детально можливо через центральну базу даних ProZorro: проведення капітального ремонту для Центру забезпечення службової діяльності Міністерства оборони та Генерального штабу Збройних Сил України, Київського квартирно-експлуатаційного управління, "Інституту інноваційної освіти Київського національного університету будівництва і архітектури", Центрального будинку офіцерів Збройних Сил України та інших замовників.

Лінійно-функціональна організаційна структура являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В такій структурі лінійні ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи допомагають готувати різні рішення, заходи, плани для прийняття управлінських рішень [7, с.153-155].

Таблиця 2.3.

Опис організаційної структури ТОВ «БМУ-2019»

Директор	Здійснює керівництво поточною діяльністю підприємства, несе відповідальність за його поточний стан та вирішує всі питання діяльності.
Заступник директора	Допомагає директору у вирішенні питань пов'язаних із діяльністю підприємства, у разі його відсутності бере керування та вирішення всіх питань на себе.
Бухгалтерія	Веде оперативний та бухгалтерський облік результатів діяльності, складає фінансову звітність.
Кошторисний відділ	Прораховує вартість виконання робіт та проектів за даними отриманими від е фінан та свого безпосереднього керівництва.
Логістичний відділ	Здійснює закупівлю необхідних матеріалів за отриманими даними від кошторисного відділу, контролює їх привезення на об'єкт, а за необхідності їх доставку зі складу.
Прораби	Стежать за перебігом будівництва, контролюють ситуацію на об'єкті, взаємодіючи з логістичним та кошторисним відділом.
Підрядні організації	Залучаються для виконання певних робіт та послуг на будівництві, які не надає підприємство.

Джерело: Сформовано автором на основі [59]

Аналіз фінансових результатів діяльності – це комплекс дій, які спрямовані на вивчення результатів діяльності підприємства за певний період

часу, з метою визначення ефективності використання всіх ресурсів, виявлення можливих недоліків в управлінні цього підприємства та надання необхідної інформації для оперативного керівництва для підвищення результативності діяльності підприємства [8, с. 8-12].

Для аналізу фінансових результатів діяльності ТОВ «БМУ-2019» було взято фінансову звітність компанії за 2019 та 2020 роки.

Таблиця 2.4

Зміна доходів підприємства

Показник	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Різниця	У %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	19 166 600	15 115 200	4 051 400	↑ 26.8%
Інші операційні доходи	2120	10 600	34 200	23 600	↓ 60.0%
Інші доходи	2240	7 500	7 400	100	↑ 1.3%
Разом доходи	2280	19 184 700	15 156 800	4 027 900	↑ 20.9%

Джерело: Розраховано автором на основі даних підприємства

За вищенаведеними даними спостерігається, що доходи компанії зросли на 20.9%. Найбільшу частку доходу складає показник чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), який зріс на 26.8%, а саме на 4 051 400 грн.. За показником інші доходи також спостерігається хоч і не значний, але приріст (1.3%). В той же час, значно зменшився показник інші операційні доходи (на 60.0%), що все ж таки не погіршило статистику.

Таблиця 2.5

Зміна витрат підприємства

Показник	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Різниця	У %
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	17 480 100	13 737 300	3 742 800	↑ 27.2%
Інші операційні витрати	2180	1 277 400	651 900	625 500	↑ 95.9%
Разом витрати	2285	18 757 500	14 389 200	4 186 300	↑ 29.0%

Джерело: Розраховано автором на основі даних підприємства

Згідно з даними показниками, спостерігається зростання витрат компанії. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) зросла на 3 742 800 грн. (27.2%), що, на мою думку, пов'язано зі зростанням цін на будівельну продукцію. Інші операційні витрати збільшилися на 95.5%, а витрати підприємства загалом зросли на 29.0%.

Таблиця 2.6.

Чистий прибуток (збиток) підприємства

Показник	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Різниця	У %
Фінансовий результат до оподаткування	2090	427 200	767 600	-340 400	↓ 44.3%
Податок на прибуток	2300	138 200	-	138 200	↑ 100%
Чистий прибуток (збиток)	2350	289 000	767 600	-478 600	↓ 62.3%

Джерело: Розраховано автором на основі даних підприємства

Отже, з 2019 по 2020 рік спостерігається значне зниження чистого прибутку компанії, аж на 62.3%, що пов'язано з меншим прибутком до оподаткування (на 340 400 грн. менше, ніж у 2019 році) та більшим податком на прибуток.

І аналізуючи всі вищенаведені дані, можна зробити висновок, що результати діяльності компанії у звітному році є гіршими, ніж у

попередньому. Разом зі збільшенням отриманих доходів збільшилися і витрати компанії, внаслідок чого і показано такий результат.

Для більш детального розгляду діяльності ТОВ «БМУ-2019» було розраховано показники рентабельності активів, чисту маржу, абсолютну та поточну ліквідність, а також коефіцієнт автономії. Результати розрахунків наведено нижче.

Рентабельність активів (ROA) – фінансовий індикатор, що характеризує ефективність використання всіх активів підприємства для генерації прибутків. Показує скільки прибутку припадає на 1 грн активів. Від’ємні значення свідчать про збитки [9].

Таблиця 2.7.

Рентабельність активів

На початок звітної року	На кінець звітної періоду
24.4%	7.6%

Джерело: Розраховано автором на основі даних підприємства

Після проведення розрахунку ROA спостерігаємо, що на початок та кінець звітної періоду обидва значення були вище 0, отже компанія не несе збитків, проте даний показник зменшується, що свідчить про зниження ефективності використання активів підприємства.

Чиста маржа (NPM) – індикатор прибутковості, який є відношенням чистого прибутку до валових (загальних) доходів компанії. Що вища чиста маржа, то більш ефективною вважається компанія з позиції конвертації продажів у реальний прибуток. Від’ємні значення свідчать про збитки [9].

Таблиця 2.8

Чиста маржа

На початок звітної року	На кінець звітної періоду
5.1%	1.5%

Джерело: Розраховано автором на основі даних підприємства

Згідно з розрахунками, показник NPM має невід’ємне значення, що не свідчить про збитки, проте як і з попереднім показником спостерігається зниження прибутковості.

Абсолютна ліквідність (Cash Ratio) – показник, що характеризує здатність компанії погашати поточну кредиторську заборгованість виключно

за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів. Жорсткий індикатор, який надає змогу зрозуміти, чи має компанія кошти на задоволення потреб кредиторів. Рекомендоване значення – $>20\%$.

Поточна ліквідність (Current Ratio) – описує здатність компанії погашати свої поточні зобов'язання строком до 1 року за рахунок оборотних активів. Цей індикатор показує, чи має компанія ресурси, які за потреби можуть бути використані для погашення короткострокових вимог кредиторів. Рекомендоване значення індексу – $>100\%$ [9].

Таблиця 2.9.

Абсолютна та поточна ліквідність

Назва показника	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
Абсолютна ліквідність	122.3%	117.4%
Поточна ліквідність	132.1%	136.1%

Джерело: Розраховано автором на основі даних підприємства

Значення індексів абсолютної та поточної ліквідності більше рекомендованих, а це значить, що компанія має кошти для погашення своїх заборгованостей, причому значення поточної ліквідності на кінець звітного періоду.

Коефіцієнт автономії (Equity-to-Assets) – відносний фінансовий індикатор, який дає змогу визначити ступінь залежності компанії від позикового фінансування, а також її здатність погашати зобов'язання за рахунок власних коштів. Для фінансових корпорацій оптимальне значення становить $\geq 50\%$. Якщо показник наближається до 100% – компанія стабільна, але, можливо, недостатньо використовує позикове фінансування, чим стримує власне зростання [9].

Таблиця 2.10.

Коефіцієнт автономії

На початок звітного року	На кінець звітного періоду
24.8%	28.2%

Джерело: Розраховано автором на основі даних підприємства

За проведеними розрахунками спостерігається збільшення коефіцієнту автономії на 3.4%, проте даний показник все ще не є оптимальним, а отже компанія залежить від позикового фінансування більше, ніж потрібно.

2.2. Аналіз логістичної діяльності ТОВ «БМУ-2019»

Для початку проаналізуємо зовнішнє середовище ТОВ «БМУ-2019». Аналіз зовнішнього середовища є процес, за допомогою якого розглядаються зовнішні щодо організації чинники, щоб визначити можливості та загрози для фірми.

Аналіз далекого оточення зазвичай проводять, використовуючи так званий STEP-аналіз.

Таблиця 2.11.

STEP-аналіз ТОВ «БМУ-2019»

Найменування фактору	Загрози	Можливості
Соціокультурні фактори	Зниження доходів населення спричинить за собою зниження попиту на продукцію	Зростання кількості людей, які підвищують свій освітній рівень, дозволить організації залучати до роботи висококваліфікованих кадрів
Технологічні фактори	Зростання цін на технологічні ресурси спричинить подорожчання продукції, що реалізується, і знизить попит на неї.	Науково-технічний прогрес. Купівля високотехнологічного, енергозберігаючого обладнання дозволить підприємству організувати торговельний процес та при цьому економити ресурси.
Економічні системи	Посилення конкуренції може знизити обсяги продажу продукції підприємства. Державна політика, котра часто змінюється в області оподаткування та бухгалтерського обліку негативно позначається на роботі фінансово-економічних служб.	Розвиток системи кредитування дозволяє підприємству залучати фінансові ресурси свого розвитку.
Екологічні системи	Діяльність держави в галузі охорони природи, яка тягне за собою подорожчання всіх видів енергії та природних ресурсів	Застосування для реалізації продукції енергозберігаючих технологій
Політичні системи	Недостатня опрацьованість політики захисту вітчизняного споживача від імпорту продукції низької якості	Стабільність політичної ситуації позначається на динамічному розвитку економіки країни

Джерело: Сформовано автором на основі даних підприємства

Таким чином, серед непрямих факторів, що мають найбільший вплив на функціонування підприємства загалом, є економічні та політичні чинники.

Вище ми розглянули середовище непрямого впливу, якщо розглядати середовище прямого впливу, то вивчення безпосереднього оточення організації спрямовано аналіз стану тих складових довкілля, з якими організація перебуває у безпосередньому взаємодії. При цьому важливо підкреслити, що організація може істотно впливати на характер та зміст цієї взаємодії, тим самим вона може брати активну участь у формуванні додаткових можливостей та у запобіганні появі загроз її подальшому існуванню.

В результаті аналізу макросередовища можна зробити висновок, що зміни, які найімовірніше можуть відбутися і вплинути на життєздатність компанії, знаходяться в технологічному та економічному середовищі. У технологічному середовищі – це постійне вдосконалення технологій, за яким потрібно ретельно стежити, а в економічному середовищі – це інфляція та макроекономічна криза. Тому підприємство має більше приділяти увагу цим впливам, намагаючись якнайшвидше адаптуватися до змін, що відбуваються.

Зовнішнє середовище допомагає компанії функціонувати належним чином, живлячи її різними ресурсами.

Фактори макросередовища впливають на компанію, і необхідні заходи щодо усунення якихось негативних наслідків вживаються своєчасно, а також разом із грамотним плануванням допомагають ТОВ «БМУ-2019» стійко «стояти на ногах».

Організація збуту продукції здійснюється за такими каналами:

- 1) прямий продаж кінцевому споживачеві (роздрібна торгівля):
 - Власний магазин,
 - через мережу інших міських магазинів;
- 2) продаж за договорами постачання (оптова торгівля);
 - ВАТ, ЗАТ, ТОВ, ПП;
- 3) продаж через систему одноразових замовлень.

ТОВ «БМУ-2019» має свій автопарк, тому здійснює доставку продукції покупцям самостійно (якщо це потрібно). Оптовики зазвичай вивозять на своєму транспорті продукцію безпосередньо з підприємства. Для забезпечення більшого збуту продукції, ТОВ «БМУ-2019» проводяться заходи щодо просування товару ринку: рекламна діяльність, стимулювання збуту, громадська чи публічна популярність і зв'язки із громадськістю і персональні продажі.

Для аналізу мікрооточення фірми застосовується 5-факторна модель Портера - модель аналізу 5 конкурентних сил [2].

Перша конкурентна сила: загроза появи нових конкурентів. Її ймовірність визначається висотою існуючих бар'єрів та рівнем зусиль, необхідних їх подолання. Найбільш серйозними бар'єрами для проникнення є: ефект масштабу, величина необхідного проникнення ринку капіталу, можливість доступу до каналів поширення, диференціація продуктів, урядова політика.

Ефект масштабу. Він досягається тоді, коли постійні виробничі витрати розподіляються більшу кількість продукції. При цьому багато витрат на одиницю продукції, такі як на утримання складів, служб (бухгалтерії, охорони, експедиції та ін.), придбання матеріалів та вантажно-розвантажувальні роботи, зі збільшенням обсягів виробництва знижуються.

ТОВ «БМУ-2019», організація середніх розмірів, посередник між виробником та споживачем. Даному підприємству цілком під силу збільшити обсяги реалізації своєї продукції, тим самим ускладнити реалізацію спроби проникнення конкурентів у галузь.

Диференціація продуктів. Фірми, що вже закріпилися на ринку, мають відомі торгові марки і користуються лояльністю споживачів, що сформувалася з часом. Новому конкуренту доведеться неабияк витратитися на те, щоб його марка перевершила вже відомі торгові марки, і він зміг завоювати своїх постійних клієнтів.

Бренд ТОВ «БМУ-2019» є сильним рушійним фактором у момент прийняття рішення потенційним клієнтом. Товарна марка ТОВ «БМУ-2019» відома на ринку м.Києва. Пізнаваність бренду сягає 63%. У підприємства репутація надійного економічного партнера, який суворо виконує свої договірні зобов'язання.

Потреби у капіталі для проникнення ринку. Вони пов'язані ефектом масштабу і відносяться до тих витрат, які організація має зазнати, щоб увійти в галузь і успішно діяти в ній. Для того щоб компанія почала здійснювати реалізацію будівельних виробів у великих масштабах, їй потрібні достатні суми грошей, необхідно пройти сертифікацію та стандартизацію.

Доступ до каналів розподілу. У разі йдеться про можливість доступу до ефективним і вигідним каналам поширення продукції чи послуг. Контакти, які є у компанії ТОВ «БМУ-2019» з рядом підприємств дуже складно буде порушити конкуренту, тому що контракти укладаються на взаємовигідних умовах і мають довгострокові терміни.

Уряд може утруднити або закрити доступ до галузі через запровадження ліцензій на ті чи інші види діяльності, обмежень на доступ до сировини, державних земель та багатьма іншими способами.

Серед галузей, які підпадають під регулювання, зокрема, і будівельна галузь.

Друга конкурентна сила: Загроза появи над ринком субститутів. Ця конкурентна сила стосується легкості, з якою покупець може замінити один тип продукту чи послуги іншим. Замінники обмежують потенційну прибутковість галузі виробництва, визначаючи ті ціни, які фірми певної галузі могли б вигідно собі встановити. Майкл Портер зазначає, що замінники стають особливо серйозною загрозою, у випадку, коли дають покупцям не просто альтернативні, продукти та послуги, а й суттєво покращують співвідношення ціна/споживчі якості.

Продукція ТОВ «БМУ-2019» неспецифічна, тому нескладно знайти замінники.

Третя конкурентна сила: здатність покупців домагатися зниження цін. Потужні покупці можуть знизити ціну, тобто отримати вигоду, і тим самим зробити прибуток фірми нижчою.

За високої платоспроможності покупці пред'являють до підприємства високі вимоги. Їм, зокрема, потрібні різні види питної води, вигідніші умови постачання тощо. На основі цього можна виділити основні переваги покупців:

- можливість вибору продукції з необхідними показниками якостями та споживчими характеристиками,
- Можливість вибору форми та методів платежу за продукцію ТОВ «БМУ-2019».

Четверта конкурентна сила: здатність постачальників домагатися підвищення ціни їх продукцію. Здатність постачальників домагатися підвищення цін аналогічна можливості покупців домагатися зниження цін.

Постачальником для ТОВ «БМУ-2019» є як вітчизняні, так і закордонні постачальники. Збільшення мит, ціни або затримка у поставці товару може негативно позначитися на діяльності ТОВ «БМУ-2019».

П'ята конкурентна сила: суперництво між конкурентами, що нині діють. Рівень конкуренції у галузі визначає і боротьба між конкурентами. Портер стверджує, що конкуренція найжорстокіша в тих галузях, де домінують такі умови:

1. У галузі м. Києва конкурує достатньо фірм із продажу будівельних матеріалів, проте великих – кілька, крім того, конкуруючі фірми приблизно рівні за величиною та (або) обсягом ресурсів, які мають.
2. У фірм конкурентні постійні витрати.
3. Фірми несуть невеликі витрати на зберігання продукції.
4. Продукт чи послугу покупці сприймають як товар, що у достатку й у різних випадках, а витрати перемикання покупця з одного різновиду товару в іншу чи з одного виробника в іншого невеликі.

Таблиця 2.12.

Фактори, що визначають конкурентні сили

Загроза появи нових конкурентів (потенційні учасники)	Загроза появи товарів чи послуг- замінників
Капітальні витрати входу галузь – середні. Канали постачання та розподілу – доступні. Адміністративно-законодавчих бар'єрів немає.	Загроза товарів-замінників досить висока.
Ринкова влада постачальників	Ринкова влада споживачів
Підприємство залежить від постачальника, і несвоєчасне постачання чи збільшення цін на продукцію може вплинути на діяльність компанії	Висока.

Джерело: Сформовано автором на основі даних підприємства

Виходячи з проведеного аналізу зовнішнього середовища, можна зробити висновок про значущість конкретних факторів: існує загроза появи нових конкурентів, ринкова влада постачальників може суттєво вплинути на діяльність організації шляхом підвищення цін на товар або в збої поставки.

Як вже було сказано вище, компанія є суб'єктом малого підприємництва, тобто середня кількість працівників не перевищує 50 осіб. Станом на вересень 2021 року було офіційно працевлаштовано 38 осіб. Організаційна структура підприємства наведена на рисунку 2.4:

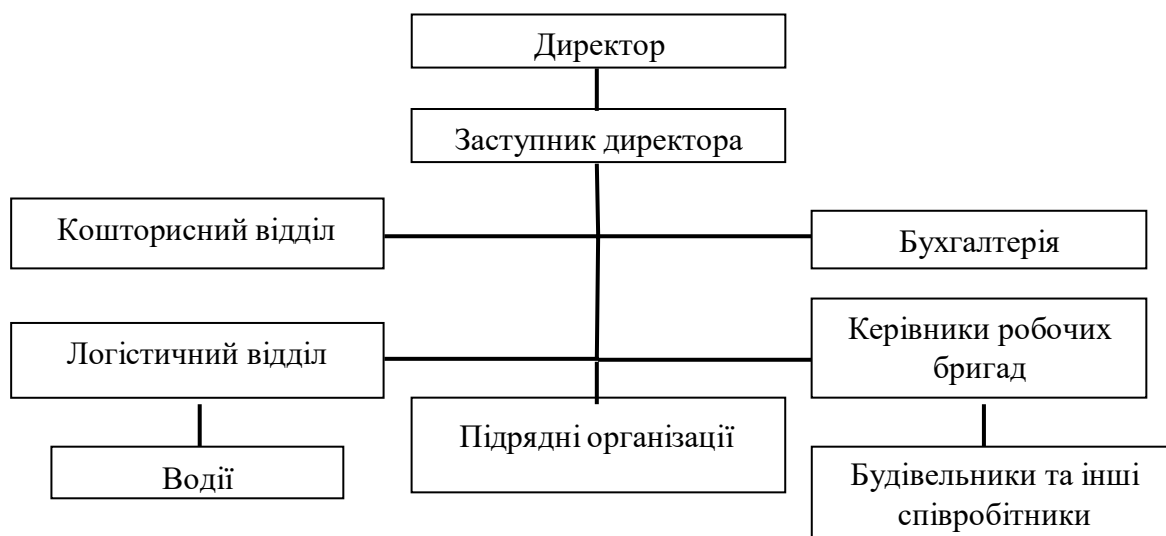


Рис.2.4. Організаційна структура ТОВ «БМУ-2019»

Джерело: Сформовано автором на основі даних підприємства

Як показано вище, на підприємстві впроваджено лінійно-функціональну структуру.

У безпосередньому підпорядкуванні директору знаходяться директор з персоналу, комерційний директор, начальник складу, начальник охорони та головний фінансовий директор.

Комерційний директор виконує оперативну, консультативну, координаційну та фінансову роботу, що включає адміністративно-господарське керівництво підприємством загалом або основними його структурними підрозділами.

На посаду комерційного директора призначається особа, яка має вищу професійну (економічна, юридична) освіту, досвід роботи на керівних посадах не менше 3 років.

Фінансовий директор здійснює керівництво фінансами з позиції вдосконалення економічної діяльності підприємства. Відповідає за організацію фінансової складової діяльності компанії, спрямованої забезпечення фінансовими ресурсами завдань плану та ефективного використання основних фондів та оборотних коштів підприємства.

Головний бухгалтер готує обов'язкову фінансову та бухгалтерську звітність, забезпечує взаємодію між бухгалтерією та аудиторами під час проведення перевірок та виконує низку інших покладених на нього функцій. Бухгалтерія займається такими операціями: нарахування заробітної плати, податки, облік основних засобів, матеріалів, облік розрахунків з постачальниками тощо.

Основними завданнями відділу кадрів є: організація роботи з вироблення кадрової політики; підбір, відбір, розстановка, вивчення та використання робочих кадрів, керівників та спеціалістів; участь в формуванні стабільного колективу; створення кадрового резерву та робота з ним; організація обліку кадрів.

Супервайзер, контролює роботу торгового представника та мерчандайзера, складає план їх роботи, з розбивкою за спеціальними завданнями.

Торговий представник є основою фірми. Представляє та продає продукцію компанії, займається пошуком нових торгових точок, подальшої співпраці з компанією.

Мерчандайзер, відповідає за викладення товару, встановлення супутнього необхідного обладнання (холодильники, додаткові вітрини, палети акцій), розміщує POS-матеріали. Основне його завдання – контроль наявності всього асортименту компанії на полицях магазину та розташування його в найбільш сприятливій для покупки місця.

Відділ матеріально-технічного постачання (відділ закупівлі) займається закупом товару, яким торгує ТОВ «БМУ-2019».

Відділ збуту, здійснює збутову діяльність відповідно до замовлень та укладеними договорами, забезпечує постачання продукції, що випускається споживачам (замовникам) у встановлені строки та повному обсязі, приймає участь у підготовці проектів перспективних та річних планів реалізації продукції, складанні прогнозів збуту, виконує роботу з укладання договорів на постачання продукції та погодження умов постачання і т.д.

Комплектувальники, люди які збирають товар за накладною та упаковують у коробки. Вантажники переносять ці коробки в машину, а експедитор розвозить товар у магазини.

Основними завданнями служби безпеки компанії є забезпечення безпеки компанії, виробництва, продукції та захист комерційної, промислової, фінансової, ділової та іншої інформації, незалежно від неї призначення та форм при всьому різноманітті можливих каналів її витоку та різних зловмисних дій із боку конкурентів.

Оцінити сильні та слабкі сторони, його положення на ринку та визначити шляхи його подальшого розвитку можна шляхом проведення SWOT-аналізу на рисунку 2.5.

Аналізуючи дані SWOT-аналіз, можна зробити такі висновки. До слабких сторін діяльності ТОВ «БМУ-2019» слід віднести: залежність від постійних клієнтів, невдачі в їх діяльності можуть обернутися невдачами діяльності підприємства, високі ціни на транспортні послуги, зниження платоспроможного попиту населення, з економічної нестабільності, слабка рекламна діяльність з просування підприємства над ринком будівельних матеріалів.

У той же час ТОВ «БМУ-2019» має колосальні внутрішні ресурси, серед яких основними є: висока якість продукції, що реалізується, наявність постійних оптових клієнтів, напрацьоване ім'я, можливість комплексного обслуговування, додаткові послуги (транспортування, консультації, калькуляція), висока кваліфікація та досвід персоналу гнучка система оплати продукції.

Серед основних можливостей ТОВ «БМУ-2019» слід зазначити збільшення обсягів продажу за рахунок пошуку нових оптових клієнтів, освоєння нових сегментів ринку (географічне розширення меж діяльності), зниження витрат обігу (удосконалення логістики збуту), можливість розширення асортименту.

Однією з основних загроз для ТОВ «БМУ-2019» є високі темпи інфляції, призупинення об'єктів будівництва (через економічний кризи), втрата оптових покупців, посилення законодавства можливість зниження фінансової стійкості, високий рівень конкуренції на ринку. У зв'язку з цим керівництву підприємства потрібна особлива увага приділяти систематичному проведенню досліджень зовнішньої та внутрішньої середовища з метою аналізу перспектив та загроз ринку.

В даний час ТОВ «БМУ-2019» всі фактори зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства сприяють його успішному розвитку. Однак, і в даній ситуації необхідна концентрація зусиль підприємства з метою збереження досягнутих позицій над ринком. Для цього необхідно

прагнути усунення факторів, що негативно впливають на сильні позиції ТОВ «БМУ-2019».

	МОЖЛИВОСТІ: Збільшення обсягів продажу за рахунок пошуку нових оптових покупців. Освоєння нових сегментів ринку (географічне розширення меж діяльності). Зниження витрат звернення (оптимізація логістики збуту). Можливість розширення асортименту	ЗАГРОЗИ: Високі темпи інфляції. Низька платоспроможність населення. Зупинення об'єктів будівництва (через економічної кризи). Посилення конкуренції. Втрата оптових покупців. Посилення законодавства. Можливість зниження фінансової стійкості. Зріст ціни товари цієї категорії. Сезонні коливання у будівництві
СИЛЬНІ СТОРОНИ: Висока якість продукції, що реалізується. Наявність постійних оптових клієнтів, напрацьоване ім'я. Додаткові послуги (транспортування, консультації з будівельних матеріалів, калькуляція). Висока кваліфікація та досвід персоналу. Гнучка система оплати продукції	СИЛЬНІ СТОРОНИ І МОЖЛИВОСТІ Підвищення ефективності діяльності підприємства, можливість отримання максимального прибутку	СИЛЬНІ СТОРОНИ ТА ЗАГРОЗИ Внутрішні фактори дозволяють успішно розвиватися, але зовнішнє середовище перешкоджає цьому. Реалізація інноваційних технологій у галузі покрівельних та фасадних матеріалів сприятиме зниженню витрат звернення. Розширення асортименту. Розвиток додаткових послуг
СЛАБКІ СТОРОНИ: Залежність від певних та постійних клієнтів, невдачі у діяльності можуть обернутися невдачами у діяльності підприємства. Найвищі ціни на транспортні послуги. Зниження платоспроможного попиту населення. Слабка рекламна діяльність з просування підприємства та продукції на ринку покрівельної та фасадної продукції	СЛАБКІ СТОРОНИ І МОЖЛИВОСТІ Зовнішнє середовище має сприятливий вплив, але «слабкі» місця у діяльності підприємства неможливо реалізувати внутрішні можливості. Удосконалення логістики збуту	СЛАБКІ СТОРОНИ ТА ЗАГРОЗИ Зростання та нестабільність цін спричиняють підвищення ціни реалізації. Недостатній асортимент пропонованої продукції (послуг) та слабка рекламна діяльність із просування сприяють зниженню фінансових результатів. Можлива криза, необхідно змінювати стратегію та тактику діяльності підприємства

Рис.2.5 Матриця SWOT-аналізу ТОВ «БМУ-2019»

Джерело: Сформовано автором на основі даних підприємства

З проведеного SWOT-аналізу добре видно, що ТОВ «БМУ-2019» має перспективи на розвиток, якщо поставить собі за мету регулярний аналіз логістики підприємства та розроблення заходів щодо вдосконалення логістики збуту.

2.3. Оцінка логістичної діяльності ТОВ «БМУ-2019»

Для того, аби проаналізувати логістичну діяльність ТОВ «БМУ-2019», для початку необхідно розглянути як відбувається весь виробничий процес на підприємстві:

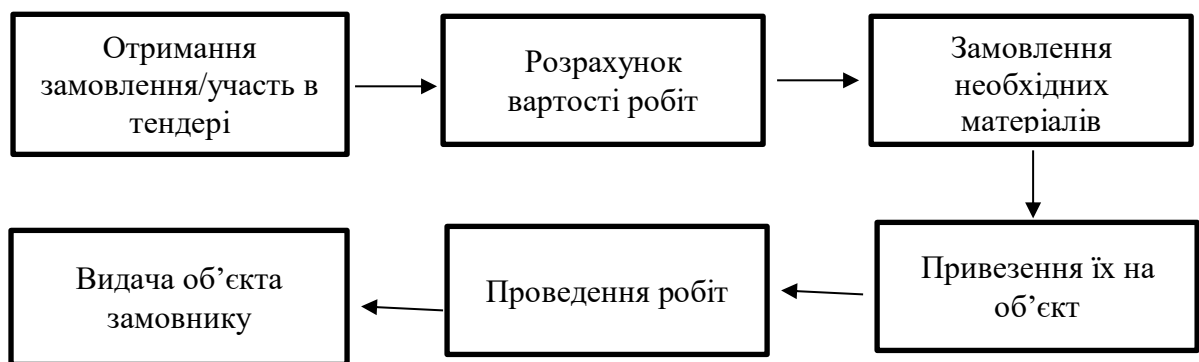


Рис.2.6. Виробничий процес підприємства

Джерело: Сформовано автором на основі даних підприємства

Розглядаючи більш детально кожен етап процесу:

1. Директор або заступник директора отримують попереднє замовлення на виконання робіт;
2. Після отримання замовлення вони передають інформацію кошторисному відділу та керівнику робочої бригади, аби ті розрахували вартість виконання робіт. Тобто керівник робочої бригади разом з співробітником відділу їдуть на об'єкт, аби оцінити приблизну кількість необхідних матеріалів та побачити обсяг робіт. На основі цих даних і формується остаточна вартість. Якщо ціна влаштовує замовника, то вони заключають договір;
3. Кошторисний відділ у свою чергу передає інформацію отриману від керівника робочої бригади логістичному відділу для закупівлі необхідних матеріалів та у разі необхідності їх доставки зі складу;
4. Після замовлення матеріалів необхідно організувати їх доставку. Деякі постачальники безкоштовно доставляють товари на будівництво, а

деякі матеріали треба забирати самостійно. На цей випадок у компанії є 2 водії та 2 машини, які організовують доставку на склад або об'єкт.

5. Уладнавши всі формальності та маючи необхідні матеріали та конструкції починається будівництво або проведення робіт. Керівнику робочої бригади щотижнево звітує керівництву про перебіг будівництва та слідкує за тим, щоб вчасно виконати замовлення.

6. І останній етап виробничого процесу - видача об'єкту замовнику. Після завершення робіт замовник оцінює наскільки задовільнилися його потреби та вимоги. Якщо його все влаштовує, то складається акт прийому-передачі виконаних робіт і здійснюється розрахунок.

Якщо дивитися з точки зору логістичної схеми постачання → виробництво → збут, то в нашому випадку постачання – це замовлення необхідних матеріалів та доставка їх на об'єкт; виробництво – сам процес проведення робіт; а збут – це видача об'єкту замовнику.

На підприємстві за постачання відповідає логістичний відділ, взаємодіючи з іншими підрозділами. На основі даних, отриманих від кошторисного відділу здійснюється закупівля та доставка необхідних матеріалів та конструкцій на об'єкт. Також, у разі виникнення потреби, закуповується техніка, необхідна для проведення монтажно-будівельних робіт. Наразі у підприємства наявні такі потужності:

- Власний склад площею 100 кв.м.. Тут зберігаються основні та найбільш використовувані в будівельних роботах матеріали (мінімальний запас): будівельні розчини, хімія, клеї і т.д., техніка та деякі конструкційні матеріали. Усі інші матеріали – плитка, шпалери, покрівля закуповуються на початку виробництва в залежності від потреб замовника. Площа та кількість зберігаємої продукції не створюють необхідності у великій кількості працівників на складі, тому там зараз працює лише кілька людей.

- 2 вантажні автомобілі «Газель» та мікроавтобус, які здатні перевозити 2.5 та 1.5 тонн матеріалів. Вони використовуються в тих випадках, коли компанія, у якої замовляються матеріали не організовує доставку на виробництво або склад. А також для доставки всього необхідного для проведення робіт.

При цьому частка операційних витрат на утримання складу складає 7.8%, а на обслуговування автомобілів 17.6% (сюди входять витрати на паливо та ремонт авто).

Таблиця 2.13

Показники витрат логістики постачання

Показник	Сума
Інші операційні витрати	1 277 400
Витрати на утримання складу	132 970
Обслуговування автомобілів	301 164

Джерело: Сформовано автором на основі даних підприємства

Як вже було сказано, якщо розглядати будівництво з точки зору логістики, то саме процес проведення монтажно-будівельних робіт можна вважати за логістику виробництва. Працівниками є робочі бригади та їх керівники. Також, за необхідності, залучаються підрядні організації, оскільки підприємство не повний спектр робіт та послуг задля повного задоволення потреб замовника.

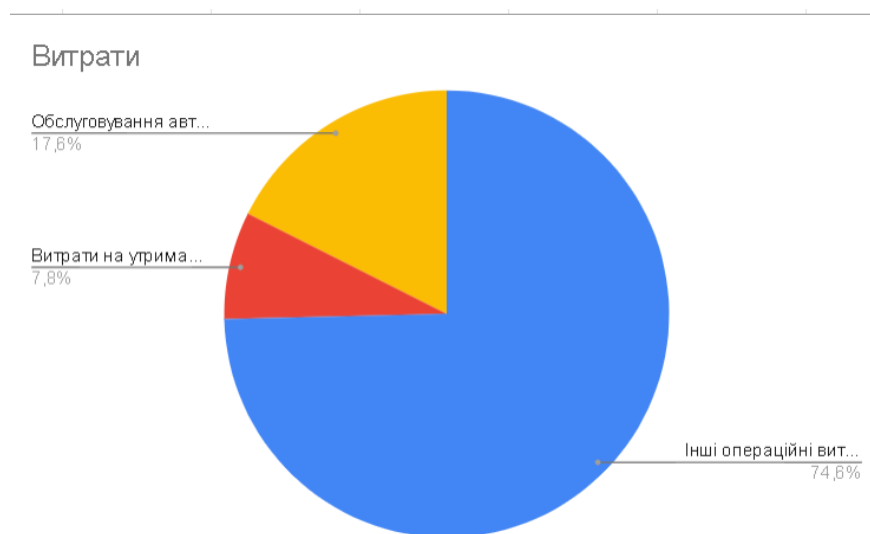


Рис.2.7. Витрати на логістику постачання

Джерело: Сформовано автором на основі даних підприємства

Для аналізу логістики виробництва було обрано показники, від яких найбільше залежить дана сфера, а саме чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), які відображено у таблиці нижче:

Таблиця 2.14.

Порівняння показників чистого доходу та собівартості

Показник	2019	2020	01.01.21-06.2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	15115200	19166600	12855675
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	13737300	17480100	11706525

Джерело: Сформовано автором на основі даних підприємства

Аналізуючи графік спостерігається зростання прибутку підприємства на 26.8%. Це свідчить про те, що підприємство розвивається, має позитивну динаміку, завдяки чому з'являються нові замовлення та постійні клієнти. Проте разом зі збільшенням прибутку збільшуються і витрати на виробництво (на 27.2%). І наразі відсоток витрат на виробництво більший, ніж відсоток прибутку.

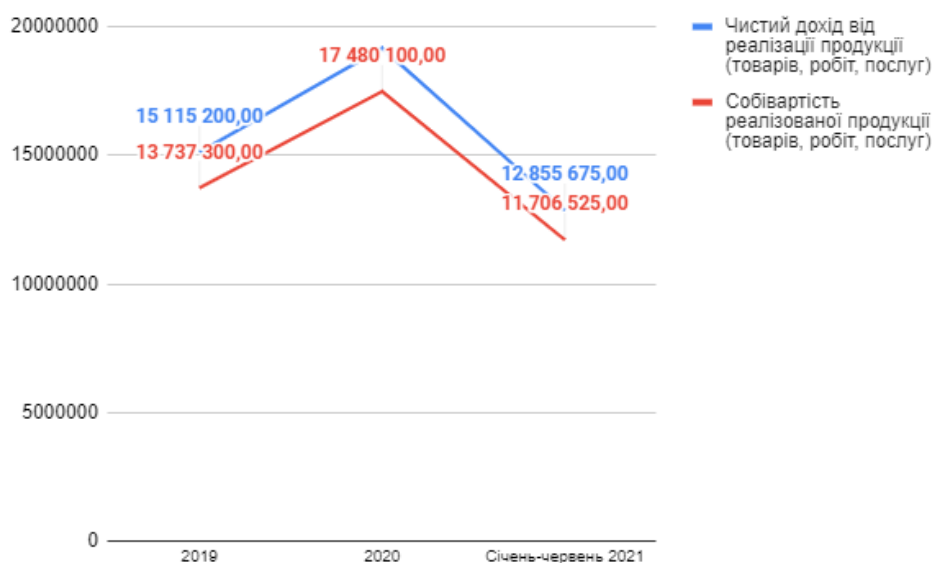


Рис.2.8 – Динаміка змін витрат на виробництво

Джерело: Сформовано автором на основі даних підприємства

Під збутовою логістикою ТОВ «БМУ-2019» розуміється видача об'єкта замовнику. Це і є основним доходом компанії. 99% прибутку складає чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) і лише 1% - інші операційні доходи та просто інші доходи.

Доходи ТОВ "БМУ-2019"

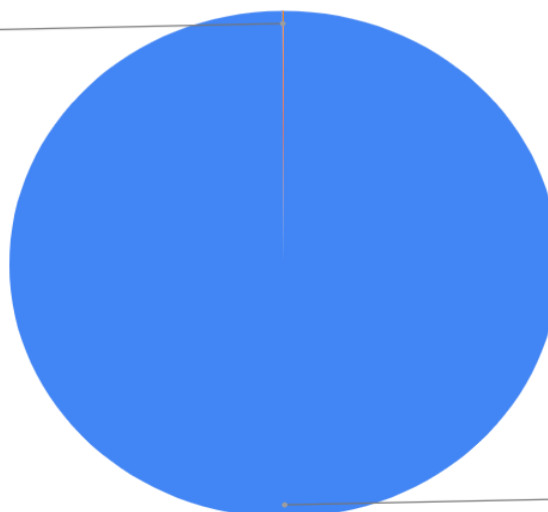
Інші операційні доходи
0,1 %Чистий дохід від реалізації...
99,9%

Рис.2.9. Аналіз доходів підприємства

Джерело: Сформовано автором на основі даних підприємства

Далі проаналізуємо організацію внутрішньої вантажопереробки. Оскільки значно зросли витрати на внутрішню переробку вантажів необхідно провести аналіз організації складування. Весь процес внутрішньої переробки залежить, насамперед, від складу елементів використовуваної системи складування.

Ця система складування з представленими елементами повинна задовольняти потреби підприємства. Отже, ці елементи неефективно використовуються.

Проведемо аналіз приймальних операцій. Якщо приймання здійснено зазначені терміни вона вважається своєчасною. Аналіз своєчасності виготовлених приймань представлений у таблиці 2.14.

Таблиця 2.15

Характеристика системи складування

Елемент системи	Характеристика елемента
Складана одиниця	Зап. Частини
Вид складування	Складування у блоках Складування у прохідних стелажах Складування на підлозі
Устаткування з обслуговування складу	Візок Транспортер безперервної дії Вилковий електровізок Фронтальний електронавантажувач Електроштабелер із підйомною кабіною Кран-штабелер міжстеляжний
Обладнання для зберігання	Стаціонарний поличний стелаж з настилом Консольний стелаж
Засоби пакування	Універсальний засіб пакування Одноразовий засіб пакування Розбірний засіб пакування Жорсткий засіб пакування
Комісіювання	З місць зберігання У зоні комплектації Централізована відбірка Децентралізована відбірка Вручну
Управління переміщенням вантажу	Вручну У місцевому режимі
Обробка інформації	Вручну В режимі реального часу
Будинок	Плоский звичайний склад

Джерело: Сформовано автором

Таким чином, основні напрямки ділової активності ТОВ «БМУ-2019» визначають цілі. Вони орієнтовані на зростання обсягів продажу, збільшення частки на ринку, на досягнення абсолютних та відносних показників за прибутком, на темпи зростання за фінансовими показниками. Стратегія розвитку підприємства спрямована на найбільш ефективне використання конкурентних переваг підприємства і полягає у повнішому задоволенні потреб Київської області та інших регіонів.

Модифікація ринку. ТОВ «БМУ-2019» прагне збільшити споживання своєї продукції. Воно шукає нових сегментів ринку. Можливо, організація захоче змінити позиціонування товару таким чином, щоб він виявився привабливим для більшого або швидше зростаючого сегмента ринку.

Модифікація товару. ТОВ «БМУ-2019» модифікує характеристики своїх виробів, перш за все такі, як рівень якості та властивості, щоб залучити нових користувачів та інтенсифікувати споживання. Цей захід можна віднести до більш глибокого проникнення на існуючий ринок підприємства ТОВ «БМУ-2019».

Модифікація комплексу маркетингу. ТОВ «БМУ-2019» прагне стимулювати збут за допомогою модифікації одного або кількох елементів комплексу маркетингу. Для залучення нових клієнтів та переманювання клієнтури конкурентів ТОВ «БМУ-2019» розробляє більш дієву рекламну кампанію для стимулювання збуту практикує наступні заходи: знижка на придбану кількість продукції та форма оплати; продаж товару у кредит; персональні знижки - надаються для спеціальних покупців, у яких зацікавлене підприємство, участь у різних виставках та семінарах.

Висновки до розділу 2

ТОВ «БМУ-2019» засновано в Києві в 2019 році, і на даний момент не є одним із найбільших гравців на ринку будівельних матеріалів. Система управління ТОВ «БМУ-2019» є лінійно-функціональною, досить ефективна та задовольняє вимогам організації. Скорочення рентабельності за аналізований період обумовлено зниженням фінансових результатів ТОВ «БМУ-2019», валового прибутку, прибутку від продажу, чистий прибуток. Крім того, присутня динаміка збільшення витрат компанії: збільшення комерційних, управлінських витрат, перевищення темпів спаду виручки над темпами спаду собівартості. Тому, з метою підвищення ефективності діяльності ТОВ «БМУ-2019» слід розробити план заходів щодо вдосконалення діяльності компанії. В даний час ТОВ «БМУ-2019» всі фактори зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства сприяють його успішному розвитку. Однак, і в цій ситуації необхідна концентрація зусиль підприємства з метою збереження досягнутих позицій над ринком. Для цього необхідно прагнути усунення факторів, негативно впливають на

сильні позиції ТОВ «БМУ-2019». З проведеного SWOT-аналізу добре видно, що ТОВ «БМУ-2019» має перспективи на розвиток, якщо поставить собі за мету регулярний аналіз логістики підприємства та розроблення заходів щодо вдосконалення логістики збуту. Так як ТОВ «БМУ-2019» є оптовиком, то при організації закупівель у більшості випадків використовується самовивіз. В деяких випадках використовується централізоване постачання (безпосередньо із заводу-виробника або при організації прямого постачання товарів). При організації відпуску товарів також присутній самовивіз. Найбільшу питому вагу у структурі закупівель займають прямі канали від виробника, однак, найбільше зростання спостерігається по вертикальних каналах від виробника. У структурі закупівель ТОВ «БМУ-2019» істотну частку займають та однорівневі непрямі канали. Аналіз витрат звернення показав, що резерви їхнього зниження необхідно шукати у скороченні транспортних та організаційних витрат у процесі доведення товарів до споживача, а також у скороченні операційних витрат, до числа яких належить більшість накладних витрат.

РОЗДІЛ 3 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «БМУ- 2019»

3.1 Організаційні заходи формування логістичної системи підприємства ТОВ «БМУ-2019»

На сьогоднішній день у світі основним напрямом формування та удосконалення логістичної системи виступають принципи системного підходу. Виходячи з поставленої мети та завдання, а також проведеного в аналітичній частині дослідження дозволяє виробити такі напрями вдосконалення системи логістики досліджуваного підприємства (рис. 3.1):

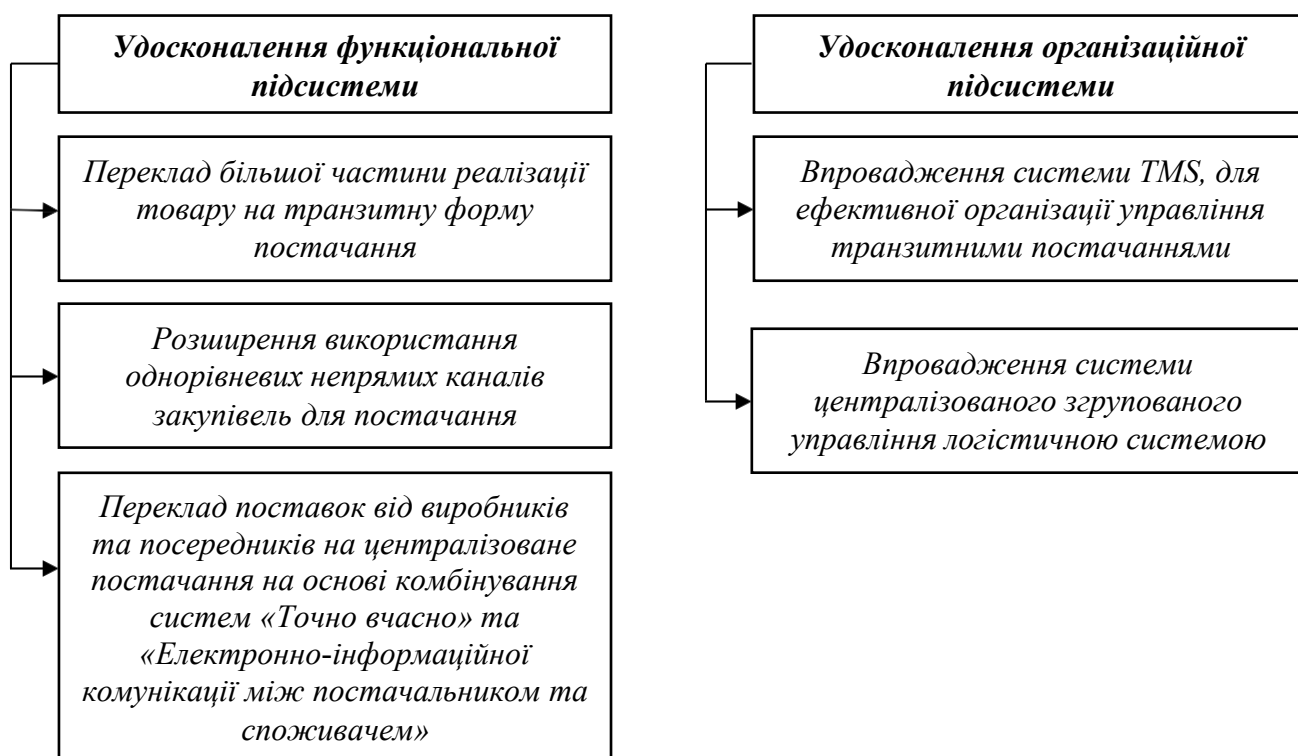


Рис. 3.1. Пропоновані для впровадження заходи

Джерело: Сформовано автором

1. Функціональна підсистема

- Переведення більшої частини реалізації на транзитну форму поставки;
- Розширення використання однорівневих непрямих каналів закупівель для постачання;

- переведення поставок від виробників та посередників на централізоване постачання на основі комбінування систем «Точно вчасно»

2. Організаційна підсистема:

- Впровадження системи TMS, для ефективної організації управління транзитними постачаннями;
- Впровадження системи централізованого згрупованого управління логістичною системою.

1. Удосконалення функціональної підсистеми системи логістики ТОВ «БМУ-2019»

Як було зазначено вище, система логістики торгової організації включає себе три складові: закупівлі, внутрішня вантажопереробка, збут. Тому для вдосконалення функціональної підсистеми запропоновано три напрямки:

- Переведення більшої частини реалізації товару на транзитну форму поставки;
- розширення використання однорівневих непрямих каналів закупівель для постачання;
- переведення поставок від виробників та посередників на централізовану поставку на основі комбінування систем «Точно вчасно» та «Електронно-інформаційної комунікації між постачальником і споживачем».

Перший захід пов'язаний з переходом від складського обслуговування тяжких та великогабаритних товарів, як правило великих поставок на транзитну поставку з заводу-виробника до споживача. Цей підхід забезпечить скорочення вантажно-розвантажувальних операцій, що призведе до зниження вартості логістичного обслуговування.

При транзитній формі постачання товари доставляються безпосередньо від виробника до кінцевого споживача, минаючи склад оптовика-посередника.

Операції з транзитної доставки починаються ще за тоннування оптового товарообігу та полягають у визначенні обсягу та асортименту транзитного обороту щодо кожного покупцю.

У договорах оптового підприємства з постачальниками та покупцями зазначаються по транзитному обігу:

- Асортимент;
- Якість;
- Терміни постачання товарів.

Товари, що постачаються транзитом, вказуються у специфікації, яку оптові підприємства узгоджують із постачальником та покупцем товару.

Підставою для відвантаження товарів є вбрання, яке виписується ТОВ «БМУ-2019» і адресується конкретному постачальнику (виробнику). Вбрання на кілька вантажоодержувачів зветься рознарядка. Рознарядки та вбрання складаються за єдиною формою та додаються до договору.

Транзитна форма поставки застосовується в основному за товарами, виробництво яких здійснюється у районах споживання. Транзитна форма постачання застосовується по товарах простого асортименту в тому випадку, якщо не потрібно проміжної підготовки товару з якості, розфасовки, перебирання тощо. В цьому у разі виробник відправляє асортимент, який вже не коригується оптове підприємство.

Ця форма має перевагу в тому, що прискорюється оборот, знижуються логістичні витрати, підвищується безпеку товару. Транзитна форма постачання регулюється транзитними нормами відвантаження, пов'язаними з ємностями вагонів, контейнерів.

Транзитна форма характерна для тривалих комерційних зв'язків, коли договори постачання щорічно пролонгуються, оперативно узгоджується асортимент, кількість та з урахуванням цього вносяться корективи.

При транзитному постачанні застосовують два види розрахунків з виробниками товарів.

1. ТОВ «БМУ-2019» може брати участь у процесі товарообміну як власник, який сплатив товар. Воно оплачує постачальнику вартість відвантаженого товару, яку потім одержує від своїх покупців.

2. ТОВ «БМУ-2019» може також брати участь у процесі товарообміну як посередник, який отримує за організацію просування товару комісійну винагороду. За такої форми постачальник пред'являє до оплати рахунки не оптовому підприємству, а безпосередньо одержувачу товарів.

При організації транзитної форми оптове підприємство виконує роль посередника між постачальником та покупцем товару. Однак воно укладає договори з постачальником і покупцем товару, що пред'являє рознарядки, контролює виконання договорів.

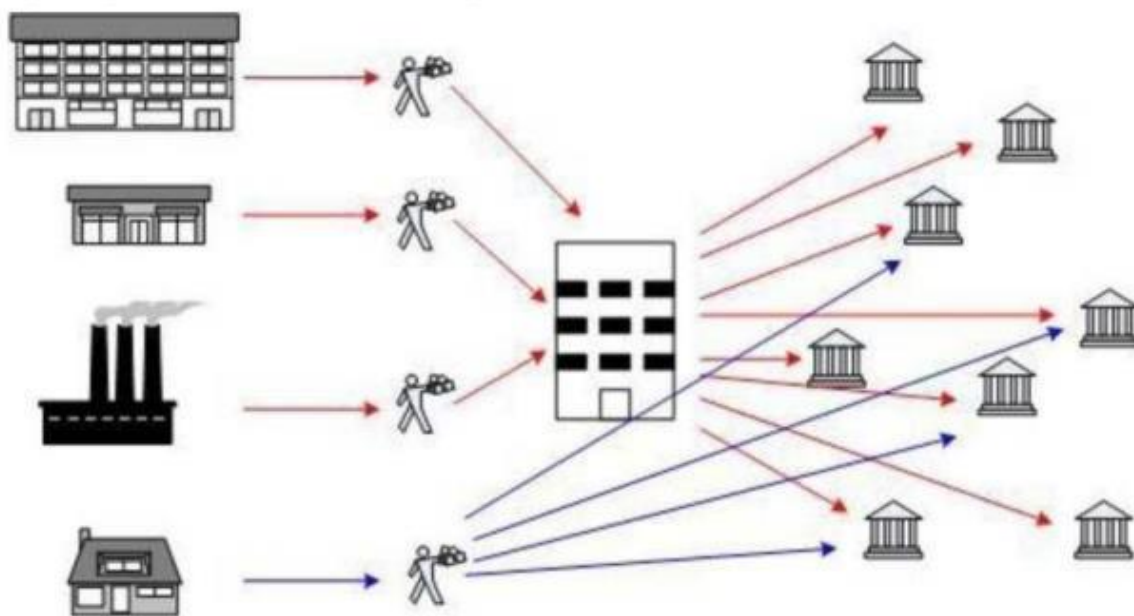


Рис. 3.2. Організація транзитної доставки продукції ТОВ «БМУ-2019» за проектом

Джерело: Сформовано автором

Незважаючи на відносно високі розміри транзитних надбавок, вони є вигідними для оптових підприємств, оскільки є менш трудомісткими (рис. 3.2). Однією із складових частин процесу закупівель є робота з постачальниками. З метою її вдосконалення у дипломному проекті пропонується перевести поставки у ТОВ «БМУ-2019» від виробників та посередників на централізоване постачання на основі комбінування систем

«Точно вчасно» та «Електронно-інформаційної комунікації між постачальником та споживачем». Система «Точно вчасно» спрямована на організацію постачання товарів дрібними партіями та застосовується, в основному, при забезпеченні поставками у роздрібній торгівлі. Така система не цілком підходить ТОВ «БМУ-2019», оскільки одним з напрямів удосконалення діяльності цієї організації планується відмова від складської системи постачання. Проте система «Точно вчасно» має ряд позитивних рис, які можна використовувати при організації транзитних поставок:

- надійність та точність поставок;
- періодичність та контроль над величиною поставки;
- мінімізація запасів;
- скорочення часу оборотності товарних запасів.

Система «Електронно-інформаційної комунікації постачальника та споживача» передбачає постійний обмін даними між постачальником та споживачем у реальному часі через прямі зв'язки чи Інтернет. Учасники електронного обміну розміщують або підтверджують замовлення, оплачують поставки, замовляють транспортні засоби, обмінюються інформацією щодо клієнтів, товарів у дорозі, фінансування, платежів, страхування та ін. інформація дозволяє партнерам діяти швидко та координовано, інформація використовується для зниження витрат та покращення обслуговування споживачів.

Поєднання цих двох систем передбачає повну спеціалізацію учасників логістичного процесу. Цей метод передбачає домовленість між постачальником та споживачем на постачання певної кількості ресурсів декількома партіями у певні проміжки часу.

Перевагами цього методу є:

- зниження витрат на складування та зберігання ресурсів;
- економія оборотних коштів підприємства;
- Створення передумов для впровадження перспективних логістичних концепцій керування потоками ресурсів.

Найбільш ефективна діяльність фірми можлива при тривалих і довірчих відносинах з постачальниками. Такі відносини включають своєчасність повідомлень про можливі зміни в модифікаціях у товарі, плани та розклад виробничого процесу та припускають підтримку взаємовідносин постачальника та покупця на основі взаємної вигоди. На практиці це може бути реалізовано з використанням концепції закупівель JT. Реалізація цієї концепції дозволяє отримати такі переваги, як обмеження внутрішньофірмового зберігання, скорочення запасів у доставці, покращення якості та надійності постачання. При виборі надійного постачальника відпадає необхідність у виконанні покупцем операцій з доставки та позавиробничого зберігання матеріалів, здійснення вхідного контролю, включаючи перевірку та тестування продукції, що надійшла, оскільки ці дії перебирає постачальник. Це дозволяє здійснювати виробничий процес з мінімальними запасами сировини, оскільки постачальник забезпечує своєчасну їх доставку у потрібній кількості та у вказане місце, скоротити розмір запасів, що у процесі доставки, тощо.

Методи реалізації концепції JT:

1. Відкриті замовлення. Є поставкою певної кількості одиниць ресурсу без права їх відвантаження постачальником до отримання відповідного вимоги від замовника, при якій замовлення в процесі виконання може бути уточнене або скориговане (як правило, в області розкладу та обсягу поточних поставок); Виконуване замовлення є контрактом на закупівлю.

2. Електронні замовлення. У разі якщо діє електронна система замовлень. Оплата провадиться за допомогою електронного фонду перерахувань за отриману кількість одиниць ресурсу; здійснюється використання стандартних процедур електронних розрахунків та інформаційного супроводу поставок, що спрощує здійснення зв'язків постачальника та споживача та усуває паперовий документообіг, прискорюючи оформлення замовлень та взаєморозрахунків з постачання.

3. Закупівлі без запасів. Запаси для споживачів у цьому випадку підтримує постачальник. Постачання для конкретного замовника здійснюються постачальником шляхом вибору наявного запасу необхідного ресурсу у потрібній кількості.

4. Закупівлі за стандартом. Зміст та порядок закупівель визначаються стандартами, загальними як постачальника, так споживача.

Проте впровадження концепції закупівель JIT пов'язане з низкою проблем, що виникають як у покупця, і у постачальника. Без вирішення проблем постачальника дана концепція не може бути застосована у покупця, тому їх рішення можливе лише з урахуванням взаємних компромісів.

2. Удосконалення організаційної підсистеми логістичної системи ТОВ «БМУ-2019».

Перший захід у цьому напрямі – впровадження системи TMS для ефективної організації управління транзитними постачаннями. Даний програмний продукт (технологічне рішення), відноситься до сімейства TMS (Transportation Management System), розроблений на платформі 1С та адаптований під реальні бізнес-процеси транспортних систем підприємств малого та середнього бізнесу. Програмний продукт використовується для автоматизації бізнес-процесу "Доставка". Наступний захід – це перехід на централізовану згруповану систему управління логістичною діяльністю. Для варіанта централізованого управління із згрупованими службами типовою є об'єднання управлінських функцій закупівель, збуту та внутрішньої переробки. Тут служба закупівель відповідає за рух товарів усередині підприємства фірми, за потоки вхідних товарів, продукції, що відправляється споживачам, а також за забезпечення торговельно-технологічного процесу всіма необхідними матеріалами в потрібний час та в необхідних кількостях. За такої організації служба управління логістичними процесами підпорядковується генеральному директору фірми та функції постачання, реалізації та управління складськими процесами об'єднані в єдиний відділ.

Дана схема має структуру, при якій генеральний директор і директор з логістиці фірми керують набором підрозділів, зокрема відповідальних за фінансові питання, питання ринкової політики, обробки та зберігання продукції, перспективних розробок та досліджень та за питання матеріально-технічного забезпечення. Функціональний підрозділ з логістики має своєму складі розвинену структуру лінійних підрозділів, що займаються закупівлею товарів, обладнання та комплектуючих; транспортним обслуговуванням споживачів; управлінням складським господарством та запасами; обробкою інформаційних даних та обслуговуванням клієнтури фірми.

Тут чітко виділено логістичні функції, що дозволяє не тільки ефективно організовувати та планувати процеси закупівель та реалізації товарів, а також здійснювати контроль за розподілом (рис. 3.4).

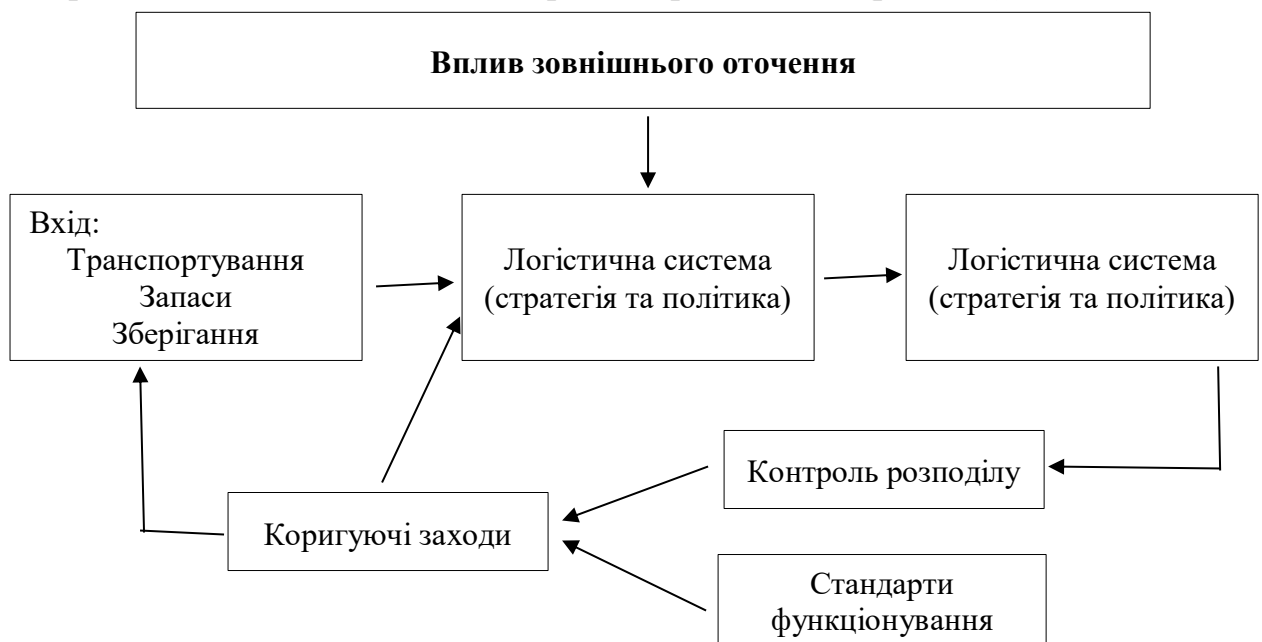


Рис. 3.4. Контроль за розподілом у логістичній системі

Джерело: Сформовано автором

У запропонованій структурі логістичні функції виділяються на єдину систему. Виняток становлять лише функції, пов'язані з автоматизацією та інформаційними технологіями, тому що ці процеси при організації торгово-технологічного процесу мають особливе значення.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє виробити такі напрями вдосконалення логістичної системи збуту:

1. Функціональна підсистема

- Переведення більшої частини реалізації техніки на транзитну форму поставки;
- розширення використання однорівневих непрямих каналів закупівель для постачання;
- переведення поставок від виробників та посередників на централізовану поставку на основі комбінування систем «Точно вчасно» та «Електронно-інформаційної комунікації між постачальником і споживачем».

2. Організаційна підсистема

- Впровадження системи TMS, для ефективної організації управління транзитними постачаннями;
- Впровадження системи централізованого згрупованого управління логістичною системою.



Рисунок 3.5 Діаграма Ісікави щодо причин, що спонукають обрати інтегровану логістичну підтримку життєвого циклу будівельних об'єктів ТОВ «БМУ-2019»

Джерело: Сформовано автором на основі даних підприємства

Отримана діаграма проілюструє причинно-наслідкові зв'язки між причинами та необхідністю підтримки інтегрованого логістичного забезпечення життєвого циклу будівельного об'єкту від моменту проектування до моменту капітального ремонту

3.2 Економічні важелі логістичної системи ТОВ «БМУ-2019»

Розробка стратегії будівельної організації повинна пройти реалізацію кількох важливих попередніх заходів: спочатку необхідний аналіз конкурентних можливостей організації, оцінка продукції та її конкурентоспроможності; оцінка позицій компанії над ринком, що нами і зроблено у розділі 2.

Довгострокова та ефективна робота з обґрунтованим вибором стратегічних орієнтирів, що дозволяють реалізувати потенціал розвитку організації. Успішний вибір стратегії призводить до досягнення поставлених довгострокових цілей організації, що забезпечує стійке економічне зростання та розвиток.

Стрижнем системи стратегічного планування є комплекс роботи з розробки стратегії компанії з використанням великої гами формалізованих процедур. Ці процедури спрямовані на побудову як образу майбутнього компанії (як хочеться), так і програми переходу від поточного стану до цього образу. Образ майбутнього має бути реалістичним.

Використання матриці Ансофа рис.3.6. альтернативний набір стратегій ТОВ «БМУ-2019», які компанія може використовувати у своїй діяльності.

Таким чином, основна стратегія компанії ТОВ «БМУ-2019», стратегія посилення позицій на ринку, при якій ТОВ «БМУ-2019», робить все, щоб із цим продуктом на даному ринку підприємство могло завоювати найкращі позиції.

В рамках цього важливо також запропонувати стратегію утримання позицій (Оборонна стратегія).

Підприємство буде безумовним лідером або одним із лідерів на будівельному ринку, а загрозою для нього може бути лише посилення деяких позицій окремих конкурентів. Тому стратегія підприємства, яке перебуває в такій позиції, має бути націлене на захист свого стану здебільшого за допомогою додаткових інвестицій.

	Старий ринок	Новий ринок
Старий товар	Вдосконалення діяльності Альтернативи інтенсивного зростання: • розвиток первинного попиту шляхом залучення нових користувачів товару, спонукання покупців до більш частого використання або до більшого разового споживання, пошук нових можливостей використання товару; • збільшення частки ринку за рахунок залучення покупців за допомогою активних маркетингових заходів; • придбання ринків шляхом злиття або поглинання фірм-конкурентів; • захист свого становища на ринку за допомогою розвитку функціонального маркетингу; • раціоналізація ринку - фокусування на рентабельних ринкових сегментах деяких сегментів ринку, підвищення ефективності продажів	Стратегія розвитку ринку пошук нових ринків/нових сегментів ринку для вже освоєних товарів Альтернативні варіанти реалізації стратегії: • освоєння нових сегментів на тому самому ринку; • вихід на нові ринки в середині країни та в інших країнах
Новий товар	Товарна експансія - стратегія розробки нових/вдосконалення існуючих товарів з метою збільшення продажів Альтернативні варіанти реалізації стратегії: • додавання споживчих характеристик товару; • розширення товарної номенклатури та асортименту продукції	Диверсифікація Розробка нових видів продукції одночасно з освоєнням нових ринків

Рис.3.6. Матриця Ансофа

Джерело: Сформовано автором на основі [34]

Оборонну стратегію часто застосовують великі фірми на відомих їм ринках. У той же час подібний вид стратегії таїть у собі небезпеку. Вона вимагає найпильнішої уваги з боку провідної фірми до питань розвитку науково-технічного прогресу та дій фірм-конкурентів. Фірма може опинитися на межі краху і змушена буде піти з ринку, тому що непомічений

вчасно науково-технічний винахід конкурентів призведе до зниження їх витрат виробництва та підірве позиції оборонного підприємства [15].

Крім загальної стратегії розвитку бізнесу, важливо розробити ділову (конкурентну) стратегію та визначити маркетингову стратегію.

Ділова стратегія бізнесу ТОВ «БМУ-2019» має бути спрямована на створення високоефективної та високоприбуткової компанії здатної як Генеральний підрядник реалізувати проекти будь-якої складності для своїх клієнтів. Для того, щоб ділова стратегія була ефективною при її розробці необхідно враховувати деякі вимоги, до яких можна віднести:

- наявність чітко сформульованих стратегічних цілей;
- забезпечення маркетингового мислення всім співробітників фірми;
- стратегія має бути досить гнучкою, забезпечуючи можливість впливу на зовнішнє середовище, наприклад, здійснення несподіваних атак на супротивника, що ведуть до посилення конкурентних позицій фірми;
- стратегія буде ефективною у тому випадку, якщо вона забезпечує захист позицій компанії.

Фірма має дбати про створення надійної системи на випадок наступу з боку конкурентів, а також посилення своїх сильних сторін та позбавлення від слабкостей.

Залежно від обраної стратегії пропонуються наступні способи розвитку та управління організацією [44]:

- управління на основі контролю за виконанням.
- управління на основі передбачення змін (виникають несподівані явища та темп змін прискорюється, але не настільки, щоб не можна було вчасно простежити тенденції і розробити реакцію у відповідь на них).
- управління на основі екстрених рішень (багато важливих завдань виникають настільки стрімко, що їх неможливо ні передбачити, ні вчасно розробити адекватне їхнє рішення).

В результаті проведеного дослідження було доцільно запропонувати розробити для компанії та маркетингову стратегію для підвищення впізнаваності, конкурентоспроможності.

Реалізація масштабних та довгострокових дій, у тому числі досягнення стратегічних цілей, потребує маркетингових досліджень, від яких, своєю чергою, залежить ефективність організації.

Розробка маркетингової стратегії необхідна для забезпечення ефективності маркетингових заходів, що проводяться. Розробка та реалізація стратегії маркетингу на споживчих ринках вимагає від будь-якої компанії гнучкості, здатності розуміти, пристосовуватися і, в окремих випадках, впливати на дії ринкових механізмів за допомогою спеціальних маркетингових методів [48].

Маркетингова стратегія будівельної компанії ТОВ «БМУ-2019» повинна полягати в концентрації на моносегментному ринку будівництва та проектуванні фундаментів.

При реалізації інтеграційної стратегії розвитку будівельної компанії ТОВ «БМУ-2019» найбільш оптимальною є горизонтальна інтеграція з будівельними компаніями, що конкурують. Ця стратегія базується на спрямованій підготовці та реалізації договірних відносин з аналогічними будівельними компаніями з проведенням спільних будівельно-монтажних робіт на об'єктах з поділом на їх пріоритетні види та географії будівельних майданчиків. У довгостроковій перспективі, при отримання будівельною компанією ТОВ «БМУ-2019» стійких конкурентних переваг щодо інших подібних будівельних компаній можливий варіант їх дружнього поглинання на різних взаємоприйнятних умовах.

На підставі розглянутих вище стратегій для будівельної компанії ТОВ «БМУ-2019» складемо схему, що відображає усі вибрані стратегії у розвиток бізнесу підприємства (рис. 3.7).



Рис. 3.7. Основні стратегії для будівельної компанії ТОВ «БМУ-2019»

Джерело: Сформовано автором

Таким чином, можна зробити висновок, що стратегія розвитку – складний та потенційно потужний механізм, за допомогою якого сучасне підприємство може протистояти мінливому зовнішньому середовищу, опинившись в умовах нестабільності. Але це непростий механізм і його впровадження вимагає значних фінансових витрат. Для розвитку компанії ТОВ «БМУ-2019» пропонується використовувати стратегію розвитку бізнесу, ділову стратегію, маркетингову стратегію та інтеграційну стратегію.

У таблиці 3.1 представлений пропонований розподіл обов'язків між членами групи зі стратегічного планування. Внаслідок впровадження даного розподілу обов'язків щодо реалізації системи стратегічного планування буде досягнуто максимально можливого виконання показників стратегічного планування.

Реалізація системи стратегічного планування вимагає особливих управлінських навичок. Вибір стратегії визначається умовами ринку, а її реалізація – специфікою компанії та особливостями менеджменту та організації бізнес-процесів. Успішна реалізація стратегії неможлива без якісного менеджменту, атмосфери співробітництва та підтримки,

правильного розміщення ресурсів, розвинених конкурентних можливостей, загальнокорпоративної підтримки стратегії та детальної інформації про ключові види діяльності.

Таблиця 3.1

Розподіл обов'язків із стратегічного планування за етапами його реалізації

Етап системи стратегічного планування	Бере участь у реалізації	Відповідальний за Виконання
1. Стратегічний аналіз	Головний бухгалтер, заступник директора з фінансів, спеціаліст по маркетингу	Заступник директора з фінансів
2 Вибір оптимальної стратегії	Заступник директора з наукової роботи та проектування, заступник директора з фінансів, головний інженер	Генеральний директор
3 Складання документу «Стратегічний план підприємства» та ознайомлення з ним колективу	Усі члени групи стратегічного планування	Спеціаліст по маркетингу
4 Внесення змін до показників преміювання персоналу підприємства відповідно стратегічного плану	Головний бухгалтер та начальник відділу кадрів	Заступник директора з фінансів
5 Безпосередньо реалізація стратегії розвитку	Усі члени групи з стратегічного планування	
6 Контроль виконання показників стратегічного плану		Заступник директора з фінансам
7 Внесення змін до стратегічного плану (Коректування стратегічного плану)	Усі члени групи стратегічного планування	Спеціаліст по маркетингу

Джерело: Сформовано автором

Для забезпечення реалізації розробленої системи стратегічного планування рекомендується здійснити навчання персоналу ТОВ «БМУ-2019» технічним тонкощам стратегічного планування, стратегічного управління та реалізації стратегії та системи стратегічного планування.

Для цього рекомендується проходження персоналом організації, який буде входити в пропоновану групу стратегічного управління, дистанційних курсів навчання стратегічного менеджменту.

Друга рекомендація щодо забезпечення виконання використання системи стратегічного планування – це вдосконалення механізму матеріального стимулювання з ув'язкою показників преміювання на виконання стратегії розвитку ТОВ «БМУ-2019». У таблиці 3.2 представлено проект показників преміювання персоналу за досягнення стратегічних цілей підприємства.

Таблиця 3.2

Проект системи стимулювання для досягнення стратегічного плану

Ділянка, відділ, посада	Перелік основних показників преміювання.
Планово-виробничий відділ	- Досягнення показників стратегічного планування організації; – своєчасна розробка всіх видів планів організації – як довгострокового, а також оперативного; - Забезпечення виконання плану за рівнем витрат організації; - Забезпечення виконання плану з прибутку підприємства.
Служба головного інженера	- Досягнення стратегії розвитку організації; -забезпечення безперебійної та надійної роботи закріпленого обладнання, машин, механізмів, утримання їх у працездатному стані на необхідному рівні точності та продуктивності; - Забезпечення виконання плану за рівнем витрат організації; -своєчасне, якісне виконання всіх видів ремонту, згідно плану; -відсутність грубих порушень охорони праці, безпеки дорожнього руху через несправність автотранспорту та дорожньо-будівельної техніки.
Спеціаліст з маркетингу	– своєчасне складання стратегічних планів та розробка стратегії розвитку підприємства; - Досягнення стратегії розвитку організації; - Забезпечення виконання плану за рівнем витрат організації; - Забезпечення виконання плану з прибутку підприємства

Джерело: Сформовано автором

Таким чином, для впровадження системи стратегічного планування та для втілення стратегічних планів у життя потрібні ще більше значні зусилля,

але у разі не лише вищого менеджменту, а й також кожного працівника організації та учасника з реалізації стратегії.

Саме на досягнення розробленої стратегії та успішне впровадження системи стратегічного планування повинні бути спрямовані на заходи стимулювання та мотивації персоналу організації

3.3. Обґрунтування ефективності логістичної системи ТОВ «БМУ-2019»

У загальному вигляді економічна ефективність заходів визначається за формулою:

$$E=P-Z, \text{ де}$$

де P - вартісна оцінка результатів здійснення заходу за розрахунковий період;

Z - вартісна оцінка витрат за здійснення заходу за розрахунковий період.

Вартісна оцінка результатів від проведення заходів виражається у: зниженні собівартості продукції, робіт, послуг (витрат обігу); збільшенні прибутку.

1. Розрахунок ефективності заходів щодо вдосконалення системи логістики ТОВ «БМУ-2019». Розрахуємо ефективність заходів щодо впровадження транзитних поставок, впровадження нової інформаційної системи та впровадження нових методів роботи із постачальниками. За цими заходами економічний ефект виражатиметься зниженням витрат. Зростання виручки від реалізації та товарообігу заплануємо методом експертних оцінок та приймемо на рівні не нижче, ніж у звітному періоді 1.

Розрахунок економічної ефективності впровадження транзитного постачання. Ефект виражатиметься у зниженні витрат. Вихідні дані відображені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Вихідні дані

Найменування показника	Величина показника
Товарообіг у звітному періоді, грн	112 411,3
Прогнозований темп зростання товарообігу від запровадження стимулюючих акцій, %	8,2
Частка прибутку від продажу, %	25,0
Прибуток на 1 грн реалізації товарів за проектом, грн.	0,15
Витрати на операції з доведення продукції до споживача, грн.	5645,9
Частка витрат на вантажно-розвантажувальні операції при обслуговуванні оптових споживачів, %	18,6
Витрати на організацію та впровадження заходу, грн	25000

Джерело: Сформовано автором

Розрахуємо зростання виручки з урахуванням прогнозованої оцінки

$$\Delta T = T_{\text{баз}} \times \Pi$$

$$\Delta T = 112411,3 \times 0,082 = 9217,7 \text{ грн.}$$

Приріст прибутку від продажів складе

$$V = 9217,7 \times 0,25 = 2304,4 \text{ тис. грн}$$

Приріст чистого прибутку

$$\Delta \text{ЧП} = 2304,4 \times 0,15 = 345,7 \text{ тис. грн}$$

Однак, як і було зазначено вище, ефект від впровадження заходу виражається через зниження витрат. З урахуванням частки витрат на організацію збуту за регіональним крупнооптовим дилерам зниження витрат обігу становитиме

$$\Delta C = 5645,9 \times 0,186 = 1050,1 \text{ тис. грн.}$$

Економічний ефект від застосування заходу складе

$$E_T = 1050,1 - 75,0 = 975,1 \text{ тис. грн}$$

2. Розрахуємо економічний ефект від впровадження інформаційної системи TMS. Вихідні дані до розрахунку представлені у табл. 3.2.

Таблиця 3.4.

Вихідні дані

Найменування показника	Величина показника
Час на здійснення операцій до впровадження програми, хв	57,0
Час на здійснення операцій після впровадження програми, хв	37,0
Середньорічна заробітна плата одного працюючого, тис. грн.	374,7
Страхові внески, %	32,5
Чисельність фахівців, чол	18
Тривалість робочого дня, година	8,0
Витрати використання заходу, тис. грн	108,0

Відсоток втрат робочого часу (Б) визначається за такою формулою:

$$B = \frac{ПВ}{R} * 100,$$

де ПВ – втрати робочого часу протягом зміни, хв;

R – тривалість робочої зміни, хв.

Умове вивільнення чисельності розраховується за такою формулою:

$$\Delta Ч = \frac{B_1 - B_2}{100 - B_2} * Ч$$

де B₁, B₂ - втрати робочого дня відповідно до і після проведення заходів, %;

Ч - чисельність робочих у процесі (на ділянці, у цеху, для підприємства), чол.

Економія фонду заробітної плати розраховується за формулою:

$$\Delta C_{з.п.} = \Delta Ч * ЗП_{ср.год.} * K_{нач}$$

Поточний (річний) економічний ефект визначається за такою формулою:

$$\mathcal{E}_m = \Delta C_{з.п.} - \mathcal{Z}_u$$

Термін окупності витрат визначається за такою формулою:

$$T_{ок.} = \frac{\mathcal{Z}_u}{\Delta C_{з.п.}}$$

Визначаємо відсоток втрат робочого часу до та після впровадження заходів:

$$Б1 = 57/480 \times 100 = 11,9\%$$

$$Б2 = 37/480 \times 100 = 7,7\%$$

Розрахуємо умовне вивільнення чисельності персоналу

$$\Delta Ч = (11,9 - 7,7) / (100 - 7,7) \times 18 = 0,8 \text{ чол.}$$

Таким чином, економія за фондом заробітної плати становитиме

$$\Delta С = 0,8 \times 374,7 \times 1,325 = 406,6 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки витрати на даному заході становить 108,0 тис. грн, то економічний ефект дорівнюватиме

$$ет = 406,6 - 108,0 = 298,6 \text{ тис. грн.}$$

3. Розрахуємо економічний ефект від впровадження нових методів роботи з постачальниками. Ефект виражатиметься через зниження витрат на брак та неправильне комплектування. Вихідні дані до розрахунку табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Вихідні дані

Найменування показника	Величина показника
Витрати закупівельні операції, тис. грн.	6107,6
Частка витрат за покриття браку звітного періоду, %	7,4
Витрати використання заходу, тис. грн.	34,0

Джерело: Сформовано автором

Зниження витрат обігу дорівнюватиме величині витрат на покриття збитків від браку

$$АС = 6107,6 \times 0,074 = 451,9 \text{ тис. грн}$$

Річний економічний ефект дорівнюватиме:

$$Ет = 451,9 - 34,0 = 417,9 \text{ тис. грн}$$

2. Розрахунок впливу ефективності заходів на фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «БМУ-2019». Розрахуємо основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «БМУ-2019» з урахуванням проведення заходів, що проектуються. Розрахуємо плановий товарообіг $T_{пр}$:

$$T_{пр} = T_{баз} + \Delta T$$

де $T_{баз}$ - базовий обсяг товарообігу, тис. грн,

ΔT – приріст обсягу товарообігу за розрахунками ефективності заходів,
тис. грн

Виручка від реалізації за проектом становитиме:

$$T_{пр} = 112411,3 + 9217,7 = 121629,0 \text{ тис. грн}$$

Розраховуємо обсяг прибутку від продажу ($U_{пр}$):

$$V_{пр.} = V_{баз} + \Delta V$$

де $V_{баз}$ - базовий обсяг виручки, ,

$V_{баз}$ - приріст обсягу виручки за розрахунками ефективності заходів,
тис. грн

Прибуток від продажу за проектом складе:

$$U_{пл} = 28102,8 + 2304,4 = 30407,2 \text{ тис. грн}$$

Визначається чисельність персоналу за проектом:

$$Ч_{пр} = Ч_{баз.} \pm \Delta Ч$$

де $Ч_{баз}$ - чисельність персоналу за базовим варіантом, чол.,

$\pm \Delta Ч$ – вивільнення (-), збільшення (+) чисельності, чол.

$Ч_{пр} = 33$ чол.

Розраховуємо проектований рівень прибутку від продажів на 1
працюючого та 1 робітника:

$$ПТ1р = 30407,2/33 = 921,4 \text{ тис. грн}$$

$$ПТ1раб = 30407,2/18 = 1689,3 \text{ тис. грн}$$

Визначаємо проектований фонд заробітної плати:

$$Ф_{пр} = 0,44 \times 30407,2 = 13379,1 \text{ тис. грн}$$

$$Ф_{пр.} = 0,23 \times 30407,2 = 6993,7 \text{ тис. грн}$$

Визначається середньорічна (СРР), середньомісячна (СР) заробітна:

$$Зср.річна.1р = 13379,1/33 = 218,5 \text{ тис. грн}$$

$$Зр. річна.1раб. = 6993,7/18 = 148,8 \text{ тис. грн}$$

$$Зср.м1р = 218,5/12 = 18,0 \text{ тис. грн}$$

$$Зр.м.1раб. = 148,8/12 = 12,4 \text{ тис. грн.}$$

Визначаємо прибуток до оподаткування за проектом:

$$\text{Прпр} = 30407,2 - 23242,3 = 7164,9 \text{ тис. грн}$$

Розраховуємо оподатковуваний прибуток:

$$\text{П}_{\text{н.о.}} = \text{П}_{\text{пр}}^p + \text{Д}_{\text{пр}} - \text{Р}_{\text{пр}},$$

де пр – проектований прибуток від продукції (робіт, послуг),

Дпр - інші доходи (якщо вони є на аналізованому підприємстві, або передбачаються проектом);

Рпр – інші витрати.

Інші витрати приймаємо на рівні минулого року та в розрахунках не враховуємо.

Визначаємо суму податку на прибуток:

$$\text{Нп} = 7164,9 \times 30,0/100 = 2150,70 \text{ тис. грн}$$

Розраховуємо чистий прибуток (кошти у розпорядженні підприємства):

$$\text{Пч} = \text{П}_{\text{но}} - \text{Нп} \quad (21)$$

$$\text{Пч} = 7164,9 - 2150,70 = 5014,2 \text{ тис. грн}$$

Чистий прибуток розподіляється відповідно до установчих документів підприємства на резервний фонд, на накопичення, споживання. Розподілимо чистий прибуток в такий спосіб: до фонду споживання 60%, до фонду накопичення - 40%.

Отже, прибуток, що спрямовується до фонду споживання дорівнює 3439,1 тис. грн, прибуток, що спрямовується до фонду накопичення дорівнює 2292,8 тис. грн.

Розраховуємо рентабельність діяльності та рентабельність продажів з прибутку від.

$$\text{Рд} = 7164,9 / 23242,3 \times 100 = 30,8\%$$

$$\text{Рпр} = 7164,9 / 30407,2 \times 100 = 23,6\%$$

Зведемо отримані дані у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Проектовані фінансово-економічні показники діяльності ТОВ
«БМУ-2019»**

Найменування показника	Од. виміру	Розмір показника		Темп зростання, %
		2020	План	
Виручка від	грн	112411,3	121629,0	108,2
Собівартість	грн	84308,5	91221,8	108,2
Прибуток з продажу	грн	28102,8	30407,2	108,2
Чисельність персоналу	чол.	33	33	100,0
в т.ч. спеціалістів	чол.	18	18	100,0
Середньорічна виручка від реалізації 1 працюючого	Грн	1561,3	1689,3	108,2
1 робітника	Грн	851,6	921,4	108,2
Фонд оплати праці	Грн	12646,3	13379,1	105,8
Рентабельність діяльності %	%	3,60	4,72	131,12
Рентабельність продажів %	%	25,00	25,00	-

Джерело: Сформовано автором

Таким чином, загалом показники діяльності ТОВ «БМУ-2019» покращуються.

Так, прибуток від реалізації послуг зростає на 8,2%. Темпи зростання заробітної плати нижче темпів зростання виготовлення, що є позитивною тенденцією і говорить про ефективне використання трудових ресурсів. Оскільки темпи зростання витрат звернення значно нижчі від темпів зростання виручки від послуг (+8%), суттєве зростання прибутку до оподаткування (+41,6%), що відбилося та на чистому прибутку. За заходами отримано економічний ефект у розмірі 1685 тис. грн Термін окупності витрат складе менше року, що є ефективним для цієї сфери діяльності.

Висновки до розділу 3

У результаті проведений аналіз дозволяє виробити такі напрямки вдосконалення логістичної системи збуту:

1. Функціональна підсистема

- Переведення більшої частини реалізації техніки на транзитну форму поставки;

- розширення використання однорівневих непрямих каналів закупівель для постачання;

- переведення поставок від виробників та посередників на централізовану поставку на основі комбінування систем «Точно вчасно» та «Електронно-інформаційної комунікації між постачальником і споживачем».

2. Організаційна підсистема

- Впровадження системи TMS, для ефективної організації управління транзитними постачаннями;

- Впровадження системи централізованого згрупованого управління логістичною системою.

За результатами аналізу економічного ефекту від запропонованих заходів було зроблено висновок, що загалом показники діяльності ТОВ «БМУ-2019» покращуються. Так, прибуток від реалізації послуг зростає на 8,2%. Темпи зростання заробітної плати нижче за темпи зростання виробітку, що є позитивною тенденцією та говорить про ефективне використання трудових ресурсів. Так як темпи зростання витрат обігу значно нижчі від темпів зростання виручки від реалізації послуг (+8%), помітне суттєве зростання прибутку до оподаткування (+41,6%), що вплинуло і на чистий прибуток.

За заходами отримано економічний ефект у вигляді 168 тис. грн. Термін окупності витрат складе менше року, що є ефективним для даної сфери діяльності.

ВИСНОВКИ

В результаті виконання дипломної роботи, поставлені завдання були вирішені, мету роботи досягнуто і зроблено такі висновки:

1. Було розглянуто сутність логістичної діяльності. Підбиваючи підсумки вище викладених тез, відзначимо, що вона передбачає пошук оптимальних рішень з управління рухом та розміщенням товарів як системою. У зв'язку з цим створюється необхідність управління взаємодією даних процесів, які забезпечують рух товарів, матеріалів тощо. Сукупність даних процесів у часі та в просторі, координація спільних дій структурних підрозділів щодо логістичним функціям (операціям), інтегрування організацій у спільну ланцюжку поставок є головними складовими логістичної діяльності.

2. Визначено, що результатом логістичної діяльності на торговому підприємстві є комплекс послуг з переміщення та розміщення товарів, у тому числі запасів на складі.

Управління запасами – це скорочення сукупних витрат утримання запасів та забезпечення максимальної надійності виробничого процесу.

При цьому рішення управління закупівлями повинні усувати вузькі місця, нераціональні втрати коштів та часу у типовій процедурі закупівель.

Управління закупівлями має забезпечувати ефективний зв'язок постачальника та споживача, потужну он-лайнів підтримку робочих процесів у закупівлях та усувати неконтактні закупівлі для кращого контролю витрат у всьому циклі постачання. У результаті правильно збудоване постачання на підприємствах повинно підвищувати віддачу на вкладені у нього інвестиції.

У цьому контексті постановка завдань раціоналізації та оптимізації управління запасами матеріальних ресурсів, безсумнівно, набуває особливої важливості.

Зайві запаси як заморожують оборотні кошти підприємства, а й

генерують значний обсяг непродуктивних витрат, пов'язаних з функціонуванням логістичної системи підприємства. Водночас відсутність матеріальних запасів у необхідному розмірі та якості у кожний конкретний момент часу тягне за собою зрив виконання зобов'язання з виробництва продукції, створюючи цим базу на формування витрат втраченої вигоди і додаткових витрат, пов'язаних із простоєм обладнання.

3. Проаналізувавши діяльність підприємства, визначено, що ТОВ «БМУ-2019» засновано в Києві в 2019 році, і на даний момент не є одним із найбільших гравців на ринку будівельних матеріалів. За кілька років роботи ТОВ «БМУ-2019» освоює ринок. Продукція компанії реалізується через широку дистрибутивну мережу.

Система управління ТОВ «БМУ-2019» є лінійно-функціональною, досить ефективна та задовольняє вимогам організації.

Скорочення рентабельності за аналізований період обумовлено зниженням фінансових результатів ТОВ «БМУ-2019», валового прибутку, прибутку від продажу, чистий прибуток. Крім того, присутня динаміка збільшення витрат компанії: збільшення комерційних, управлінських витрат, перевищення темпів спаду виручки над темпами спаду собівартості.

Тому, з метою підвищення ефективності діяльності ТОВ «БМУ-2019» слід розробити план заходів щодо вдосконалення діяльності компанії.

4. Проведено PEST-аналіз, завдяки якому зрозуміло, що в даний час ТОВ «БМУ-2019» всі фактори зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства сприяють його успішному розвитку. Однак, і в цій ситуації необхідна концентрація зусиль підприємства з метою збереження досягнутих позицій над ринком. Для цього необхідно прагнути усунення факторів, негативно впливають на сильні позиції ТОВ «БМУ- 2019».

5. Проведено SWOT-аналіз з якого добре видно, що ТОВ «БМУ-2019» має перспективи на розвиток, якщо поставить собі за мету регулярний аналіз логістики підприємства та розроблення заходів щодо вдосконалення логістики збуту.

6. Проаналізовано систему витрат підприємства та логістику постачання. Так як ТОВ «БМУ-2019» є оптовиком, то при організації закупівель у більшості випадків використовується самовивіз. В деяких випадках використовується централізоване постачання (безпосередньо із заводу-виробника або при організації прямого постачання товарів). При організації відпустки товарів також присутній займає самовивіз.

Найбільшу питому вагу у структурі закупівель займають прямі канали від виробника, однак, найбільше зростання спостерігається по вертикальних каналах від виробника. У структурі закупівель ТОВ «БМУ-2019» істотну частку займають та однорівневі непрямі канали.

Аналіз витрат звернення показав, що резерви їхнього зниження необхідно шукати у скороченні транспортних та організаційних витрат у процесі доведення товарів до споживача, а також у скороченні операційних витрат, до числа яких належить більшість накладних витрат.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Белова Н. Є., Варламов Н. В. Імітаційна модель обґрунтування та вибору рішень при розробці стратегічного плану розвитку будівельної компанії. *60-та наукова конференція професорів викладачів, науковців, інженерів та аспірантів університету*; СПбДАСУ. СПб., 2003. С. 139-141.
2. Белова Н. Є. Критерії оцінки стратегії будівельної компанії. *61-а наукова конференція професорів викладачів, науковців, інженерів та аспірантів університету*; СПбДАСУ. СПб., 2004. С. 119-121.
3. Белова Н. Є. Методи оптимізації управління ризиками при обґрунтуванні та виборі рішень при розробці стратегічного плану будівельної компанії. *Актуальні проблеми сучасного будівництва: збірник доповідей*; СПбДАСУ. СПб., 2004. С. 169-172.
4. Белова Н. Є. Аналіз та оцінка концепцій розвитку будівельної компанії. *63-та наукова конференція професорів викладачів, науковців, інженерів та аспірантів університету*; СПбДАСУ. СПб., 2006. С.86-91.
5. Белова Н. Є. Роль і місце підсистеми управління підрядними торгами і закупівлями у розвитку будівельної компанії. *Теорія і практика управління в будівництві: темат. зб. наук. тр. Вип. 1*; за ред. д-ра екон. наук, проф. А. А. Петрова; СПбДАСУ. СПб.: Будвидавництво СПб., 2006. С.143-146.
6. Белова Н. Є. Організаційна структура як стратегічний фак-тор. *66-та наукова конференція професорів викладачів, науковців, інженерів та аспірантів університету*; СПбДАСУ. СПб., 2009. С.8-12.
7. Белова Н. Є., Варламов Н. В. Роговий Б. Л. Методи обґрунтування рішень при розробці інвестиційних пропозицій на земельні ділянки під забудову будівель. *Теорія та практика управління у будівництві: тематики. зб. наук. тр. Вип. 2*; за ред. д-ра екон. наук, проф. А.А. Петрова; СПбДАСУ. СПб.: Будвидавництво СПб., 2008. С. 39-58.

8. Белова, Н. Є. Методика проектування організаційних структур. Актуальні проблеми сучасного будівництва: 62-а міжнародна науково-технічна конференція молодих учених: зб. матеріалів конференції. Ч. V; СПбДАСУ. СПб., 2009. С. 27-31.

9. Белова Н. Є. Інструменти управління будівельним холдингом. 67-ма наукової конференції професорів, викладачів, науковців, інженерів та аспірантів університету. Частина V. СПбДАСУ. СПб., 2010. С. 5-10.

10. Белова Н. Є. Застосування системи збалансованих показників у будівельній компанії. Теорія та практика управління у будівництві: темат. зб. наук. тр. Вип. 3; за ред. д-ра екон. наук, проф. А. А. Петрова; СПбДАСУ. СПб., 2010. С. 14-20.

11. Белова Н. Є. Критерії оцінки ефективності функціонування інтегрованих корпоративних структур у будівництві. Сучасні проблеми та шляхи їх вирішення в науці, транспорті, виробництві та освіті 2010: зб. наук. тр. Одеса, 2010. С. 40-44.

12. Белова Н. Є. Організаційна та економічна основа формування та функціонування інтегрованих корпоративних структур. Доповіді 68-ї наукової конференції професорів, викладачів, науковців, інженерів та аспірантів університету. Ч. V; СПбДАСУ. СПб., 2011. С. 30- 35.

13. Белова Н. Є. Формування та оцінка складу учасників інтегрованих корпоративних структур. 64-а Міжнародна науково-технічна конференція молодих учених, присвячена 300-річчю з дня народження М.В. Ломоносова. Ч. III; СПбДАСУ. СПб., 2011 С. 112-114.

14. Белова Н. Є. Оцінка ролі інтегрованих корпоративних структур у будівництві. Перспективи розвитку північних територій Росії: соціально-економічний аспект: збірник праць міжвузівської науково-практичної конференції. СПб.: ДПА, 2011. С. 136-140.

15. Белова Н. Є. Застосування системи збалансованих показників у будівництві. *Нові ідеї нової доби – 2013*: матеріали Тринадцятої Міжнародної наукової конференції. У 3 т. Хабаровськ: ТОГУ, 2013. Т. 2. С. 220-224.
16. Белова Н. Є. Розвиток теорії системи збалансованих показників. *Інновації економіки та управління в будівництві*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. 10–12 жовтня 2012 р.; за заг. ред. В. Ю. Жукова, Г. Ф. Токунової, СПбДАСУ. СПб., 2012. С. 107-111.
17. Белова Н. Є. Застосування системи збалансованих показників у компаніях холдингового типу. *Теорія та практика управління в будівництві*: темат. зб. наук. тр. Вип. 4; за ред. д-ра екон. наук, проф. А. А. Петрова; СПбДАСУ. СПб., 2013. С. 3-9.
18. Анікін Б.А., Родкіна Т.А. Логістика: навчальний посібник. М.: Проспект, 2016. 408с.
19. Басовський Л.Є. Фінансовий менеджмент: підручник. М.: Інфра-М, 2015. 240 с.
20. Бердникова Т.Б. Аналіз та діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства. М.: ІНФРА-М, 2008. 215с.
21. Бочкарьов А.А. Проблема вибору постачальників та оптимізації розміру партії поставки в умовах попиту, що змінюється. Логістика та управління ланцюгами постачання. 2014. № 1. С. 37-42.
22. Бродецький Г.Л., Алгоритм багато критеріального розподілу товарів у складської мережі. *Логістика*. 2014. № 8. С. 24-28.
23. Бутрін А. Г. Логістика для фінансового директора: навчальний посібник. Челябінськ, 2015. 179 с.
24. Волгін В.В. Склад: організація, управління, логістика: підручник. М.: Дашков і Ко , 2015. 736 с.
25. Волобуєва Є.Ю. Можливості оптимізації обсягу замовлення та ціни реалізації товару в ланцюзі поставок. *Логістика*. 2016. № 3. С. 36-37.

26. Волобуєва Є.Ю. Стохастична модель оптимізації обсягу замовлення та ціни його реалізації в ланцюзі поставок за критерієм рентабельності. *Логістика та управління ланцюгами постачання*. 2017. № 2. С. 81-87.
27. Воробйова Н.І. Модель оптимального розміру замовлення: аналіз та шляхи подальшого розвитку. *Логістика*. 2014. № 3. С. 42-53.
28. Гіляровська Л.Т. Комплексний економічний аналіз господарської діяльності: навчальний посібник. М.: Проспект, 2015. 360 с.
29. Горшенін В.Ф. Логістика: навчальний посібник. Челябінськ: Видавництво Челябінського державного університету, 2014. 259 с.
30. Горяєв Н.К., В'язівський В.В., Шепелєв В.Д. Основи логістики: навчальний посібник. Челябінськ: Видавничий Центр ЮУрГУ, 2016. 69 с.
31. Грачов А.В. Фінансова стійкість підприємства: аналіз, оцінка та управління: навчальний посібник. М.: Справа і Сервіс, 2008. 192 с.
32. Дибська В.В., Ільїна І.В., Зайцев Є.І., Сергєєв В.І., Стерлігів О.М. Логістика: інтеграція та оптимізація логістичних бізнес процесів у ланцюгах поставок.. М: Ексмо, 2013. 944 с.
33. Ільїна І.В. Аналіз зв'язку фінансових коефіцієнтів. Економічний аналіз: теорія та практика. 2015. № 12. с. 28-33.
34. Іонова А.Ф., Селезнєва Н.М. Фінансовий аналіз: підручник. М: Проспект, 2006. 624 с.
35. Канке А.А. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства: навчальний посібник. М.: ІНФРА-М, 2008. 285 с.
36. Ковальов, А.М. Фінансовий менеджмент: теорія та практика. М.: Фінанси та статистика, 2017. 1024 с.
37. Комплексний економічний аналіз господарської діяльності: навчальний посібник. М.: Фінанси та статистика, 2006. 672 с.
38. Кудіна М.В. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник. М.: Форум: Інфра-М, 2015. 255 с.

39. Кулакова Ю.М. Оцінка нормувального множника у багатопродуктовій моделі управління запасами підприємства за умови рівної періодичності та однакової вартості поставок. *Логістика та управління ланцюгами постачання*. 2017. №3. С. 76–83.
40. Лайсонс К. Управління закупівельною діяльністю та ланцюгом поставок. Пров. з 6-го англ. вид. М.: ІНФРА-М, 2015. 798 с.
41. Левкін Г.Г. Комерційна логістика: навчальний посібник. М.: Видавництво Юрайт, 2017. 375 с.
42. Левкін Г.Г. Логістика: теорія та практика: підручник та практикум. М: Видавництво Юрайт, 2017. 224 с.
43. Лукасевич І.Я. Фінансовий менеджмент: підручник. М.: Фінанси та статистика, 2016. 763 с.
44. Лукінський В.В. Аналіз методів вибору логістичних посередників. *Логістика та управління ланцюгами поставок*. 2014. № 2. С. 49-56.
45. Мездриков Ю.В. Аналіз джерел формування оборотного капіталу. *Економічний аналіз: теорія та практика*. 2017. №8. С.46-51.
46. Михайлюк М.В. Ринкова трансформація ланцюгів поставок та логістичного сервісу за умов переходу ритейлу до багатоканальної моделі організації продажів. *Питання економіки та права*. 2016. № 10. С. 54–57.
47. Міцель А. А., Алімханова Д. А. Багатопродуктова модель управління запасами з рівною періодичністю постачання. *Економічний аналіз: теорія та практика*. 2015. № 40. С. 55-66.
48. Неруш Ю. М. Планування та організація логістичного процесу: підручник та практикум. М.: Видавництво Юрайт, 2016. 422 с.
49. Орлова Є. Р. Інвестиції: навч. посібник. М.: Омега, 2017. 235 с.
50. Павлова Л. М. Фінанси підприємства: навчальний посібник. М.: Фінанси та статистика, 2017. 464 с.
51. Паламарчук, О.С. Аналіз оборотних коштів. Довідник економіста. 2013. №1. с. 25-32.

52. Пеліх С. Дашкевич А. Розвиток логістичної системи Республіки Білорусь. *Економіст*. 2017. № 2. С. 85-91.
53. Рогова Є. М., Ткаченко Е. А. Фінансовий менеджмент: підручник. М: Юрайт, 2011. 540 с.
54. Савицька Г. В. Аналіз фінансової діяльності підприємства: підручник. М.: ІНФРА-М, 2017. 580 с.
55. Скамай Л. Г. Економічний аналіз діяльності підприємства: підручник. М.: ІНФРА-М, 2017. 296 с.
51. Сток Д. Р., Ламберт Д. М. Стратегічне управління логістикою: пров. з 4 англ. вид. М.: ІНФРА-М, 2014. 797 с.
52. Стоянова Є.С. Фінансовий менеджмент. Російська практика: навчальний посібник. М.: Перспектива, 2017. 464 с.
53. Ткач В.В. Григор'єв М.М., Уваров С.А. Комерційна логістика: теорія та практика: підручник. М.: Видавництво Юрайт, 2017. 507 с.
54. Токманєв, С.В. Еволюційний розвиток логістики запасів: економіка, соціологія, практика: монографія/С.В. Токманєв, Ю.Г. Кузменко, О.Б. Левина. Челябінськ: Видавничий центр ЮУрГУ, 2014. 143 с.
55. Толпегіна, О.А. Економічний аналіз: Підручник/О.А. Толпегіна. М.: МІЕМП, 2015. 255 с.
56. Управління фінансовою діяльністю підприємств (організацій)/В.І. Бережний, Є.В. Бережна, О.Б. Бігдай; за ред. В.І. Бережний. М.: Фінанси та статистика, 2011. 336 с.
57. Хабаров, В.І. Основи логістики: навчальний посібник/В.І. Хабаров. 2-їзд., Пров.та дод. М.: Московський фін. пром. ун-т, 2013. 368 с.
58. Хусаїнов, М.К. Оптимальне управління ресурсами організації споживчої кооперації / Хусаїнов М.К. // Економічний аналіз: теорія та практика. 2015. № 12. С. 6–10.
59. Шеремет, А.Д. Методика фінансового аналізу/О.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулін. М.: «Фінанси та статистика», 2017. 420 с.

60. Економіка підприємства: підручник / за ред. проф. В.Я. Горфинкелю, проф. В.А. Швандар. М.: ЮНІТІ-ДАНА, 2015. 670 с.
61. Ямпільський, С.М. Логістичний підхід до автоматизації керування оборотними засобами торговельного підприємства/С.М. Ямпільський // Логістика та управління ланцюгами постачання. 2013. № 4. С. 65-70.
62. Григорьев, М. Н. Коммерческая логистика: теория и практика [Текст]: учебник для академического бакалавриата / М. Н. Григорьев, В. В. Ткач, С. А. Уваров. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2017. 490 с.
63. Григорьев, М. Н. Логистика [Текст]: конспект лекций / М. Н. Григорьев. М.: Издательство Юрайт, 2016. 207 с.
64. Інновації в будівництві: чому українські девелопери не цікавляться новими технологіями. URL: <https://mind.ua/publications/20202837-innovaciyi-v-budivnictvi-chomukrayinskideveloperi-ne-cikavlyatsya-novimi-tehnologiyami>
65. Каплан Е. Л. Управление строительной компанией [Текст]/ Е. Л.Каплан. М.: Изд-во Гиорд, 2009. 144 с.
66. Кваліфікація учасників на відкриті торги «Конструкційні матеріали». URL: <https://www.open-tender.com.ua/tender/award/5384227>
67. Киевский, В. Г. Планирование технического развития строительства –на уровень новых задач [Текст] / В. Г. Киевский. М.: Экономика строительства, 2007. С. 8 – 12.
68. Кобилецький, В. Р. Власні оборотні кошти [Електронний ресурс] / В. Р. Кобилецький // Онлайн-журнал «Financial Analysis online». URL: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikov/344vlasni-oborotni-koshti>
69. Логістика в будівництві. Короткий курс лекцій з дисципліни «Комерційна логістика умовах». URL: https://studme.com.ua/1049042015027/logistika/logistika_stroitelstve.htm
70. Лукинский, В. С. Логистика и управление цепями поставок [Текст]: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. С. Лукинский, В. В. Лукинский, Н. Г. Плетнева. М.: Издательство Юрайт, 2018. 359 с.