

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

РОЗРОБКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ.214.01.06 ПЗ

Розробив: студент 2 курсу, групи 219-П-Д22
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність»

(роботу виконано самостійно, відповідно до
принципів академічної доброчесності)

_____ Сергій РУДЕНКО
(підпис)

Керівник: ст. викл., канд. екон. наук
Борис ОСТАПЮК

Рецензент: професор, д-р екон. наук
Олена ЗОРІНА

2024

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

Рівень вищої освіти: магістр

Спеціальність: 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітня програма: «Підприємництво»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,
професор, д-р екон. наук

_____ Володимир ДИКАНЬ

« ____ » _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ Руденку Сергію Володимировичу

1 Тема «Розробка організаційно-економічного механізму підвищення ефективності діяльності підприємства»

керівник Остапук Борис Борисович, канд. екон. наук, ст. викл.

затверджені розпорядженням по економічному факультету

від «23» жовтня 2023 року № 23/23

2 Строк подання студентом закінченої роботи 02 січня 2024 року

3 Вихідні дані Статистичні дані про стан діяльності підприємства

Фінансово-економічна звітність

Науково-періодична література

Періодичні видання

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1 Теоретико-методологічні засади стратегічного управління логістичною діяльністю підприємства

2 Аналіз функціонування ПрАТ «Інфотекс» у зовнішньому та внутрішньому середовищі

3 Напрямки підвищення ефективності діяльності підприємства

5 Перелік графічного матеріалу

1-4 Теоретичні підходи до стратегічного управління логістичною діяльністю підприємства

5-9 Результати аналізу господарської діяльності підприємства

10-15 Розроблення напрямків підвищення ефективності діяльності

підприємства за рахунок інтеграції логістичної складової в систему стратегічного управління

6 Консультанти окремих розділів

Розділ	Прізвище, ініціали, посада та науковий ступінь консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання «02» жовтня 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	Примітка
1 Теоретико-методологічні засади стратегічного управління логістичною діяльністю підприємства	25.10.2023	виконано
2 Аналіз функціонування ПрАТ «Інфортекс» у зовнішньому та внутрішньому середовищі	17.11.2023	виконано
3 Напрямки підвищення ефективності діяльності підприємства	19.12.2023	виконано
Висновки	24.12.2023	виконано
Графічна частина	30.12.2023	виконано

Студент _____ Сергій РУДЕНКО

Керівник _____ Борис ОСТАПЮК

Зміст

Вступ	6
1 Теоретико-методологічні засади стратегічного управління логістичною діяльністю підприємства	11
1.1 Логістика як комплексний захід підвищення ефективності діяльності підприємства	11
1.2 Стратегічне планування логістичної діяльності	18
1.3 Управлінські заходи формування та розвитку мікрологістичних систем	27
Висновок до розділу 1	32
2 Аналіз функціонування ПрАТ «Інфортекс» у зовнішньому та внутрішньому середовищі	34
2.1 Аналіз результатів господарської діяльності підприємства	34
2.2 Логістична діяльність в організаційній структурі підприємства	56
2.3 Основні заходи та методи планування логістичної діяльності	63
Висновок до розділу 2	68
3 Напрямки підвищення ефективності діяльності підприємства	71
3.1 Теоретико-методологічні основи управління економічною ефективністю	71
3.2 Економіко-математичне забезпечення прогнозування логістичної діяльності підприємства	89
3.3 Інтеграція логістичної складової в систему стратегічного управління підприємством	97
3.4 Удосконалення організаційно економічного механізму планування	

					<i>МРЕ.214.01.06 ПЗ</i>		
Зм..	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата			
Розробив	Руденко				Розробка організаційно- економічного механізму підвищення ефективності діяльності підприємства	Літ.	Аркуш
Перевірив	Остапюк						4
							126
Н. Контр.	Назаренко			13.01.24		УкрДУЗТ	
Утверд.	Дикань						

логістичної діяльності підприємства	102
Висновок до розділу 3	109
Висновки	112
Список використаних джерел	119

					МРЕ.214.01.06 ПЗ	Арк.
						5
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дат		5

Вступ

Актуальність дослідження. Досвід господарювання зарубіжних та вітчизняних підприємств свідчить, що популярною практикою підвищення їх ефективності є логістична концепція управління. Особливої актуальності вона набуває в період кризи, коли підприємства повинні мінімізувати усі витрати, і насамперед ті, що пов'язані з рухом та зберіганням товарно-матеріальних цінностей від первинного джерела до кінцевого споживача.

Проведення в Україні економічних реформ багато вчених і практиків пов'язують з ефективністю використання на всіх рівнях управління інструментів менеджменту, маркетингу, логістики. Як показав досвід реформування вітчизняної економіки, хоч ці інструменти добре зарекомендували себе в економіках розвинених країн, проте їх «просте» копіювання неефективне у вітчизняних реаліях господарювання. Разом з тим, стає все більш зрозуміло, що широкий спектр завдань, функцій і об'єктів застосування логістики розширює можливості фірми, але ускладнює об'єктивну оцінку ефективності та доцільності застосування конкретних форм логістичних систем і логістичних методів. В цьому зв'язку актуальним є вивчення взаємозв'язків системи логістики фірми з її загальною системою менеджменту і маркетингу та вплив цих зв'язків на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для ефективної діяльності підприємств усе частіше застосовують логістичні стратегії, які відображають нові підходи в управлінні, а також в моделюванні логістичних процесів підприємства. Організація логістичного управління на підприємстві повинна починатись з розроблення логістичної стратегії для досягнення стратегічних цілей підприємства, а саме: досягнення максимального прибутку з мінімальними витратами для підвищення конкурентоспроможності підприємства тощо.

Зв'язок роботи з науковими програмами, темами. Кваліфікаційна робота виконувалася в рамках досліджень, що проводяться на кафедрі «Економіка та

управління виробничим і комерційним бізнесом» Українського державного університету залізничного транспорту.

Метою дослідження є розробка теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо розвитку стратегічного планування логістичної діяльності підприємств

Поставлена мета визначили постановку та розв’язання таких наукових і практичних завдань:

- визначити теоретико-методологічні засади стратегічного управління плануванням логістичної діяльності підприємства;
- виконати аналіз планування логістичної діяльності підприємства;
- запропоновано економіко-математичне забезпечення прогнозування логістичної діяльності підприємства.

Об’єктом дослідження виступає процес стратегічного планування логістичної підприємств як напрямок підвищення ефективності діяльності підприємства.

Предметом дослідження теоретико-методичні та практичні рекомендації щодо підвищення ефективності стратегічного планування логістичної діяльності підприємств.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення відповідних завдань у кваліфікаційній роботі використані такі загальнонаукові та спеціальні методи, які дозволяють здійснити дослідження процесів і явищ, їх взаємозв’язки та вирішити поставлені наукові завдання. Теоретичні та прикладні розробки базуються на положеннях загальної теорії логістики та стратегічного управління. При дослідженні та узагальненні теоретичних і методичних підходів й аналізі результатів прикладних досліджень використано загальнонаукові методи узагальнення, статистичного спостереження, аналізу і синтезу, методи порівняння, абсолютних і відносних величин, абстрагування, аналогії, розрахунково-конструктивний.

Інформаційною основою роботи є дослідження вітчизняних і закордонних вчених присвячених у сфері управління конкурентоспроможністю підприємств,

статистична та довідкова інформація, періодичні видання та відомості з мережі Інтернет, які містяться у джерелах [1-82], наведених у списку використаних джерел, а також інформація, отримана в результаті консультування з керівником роботи, науковими, науково-педагогічними працівниками та іншими особами, яка є неопублікованими авторськими напрацюваннями (найсучасніша інформація дослідницького, інноваційного характеру), дозволена для використання автору роботи виключно при виконанні тільки цієї кваліфікаційної роботи.

Наукова новизна отриманих результатів кваліфікаційного дослідження полягає в обґрунтуванні та розробці організаційно-економічного механізму планування логістичної діяльності підприємства, який є оптимальною сукупністю форм, структур, методів, засобів і функцій управління, що формує через економічні важелі відносини підприємства з зовнішнім середовищем із метою забезпечення цілеспрямованого оперативного регулювання діяльності за напрямками управління ефективністю для відповідності фактичного стану логістичної діяльності підприємства заданим параметрам.

Практична цінність обґрунтована тим, що розроблені шляхи вдосконалення організаційно-економічного механізму планування логістичної діяльності підприємства доповнюють один одного й є складовими єдиної програми вдосконалення механізму планування логістичної діяльності ПрАТ «Інфотекс». Зважаючи на це, у її основу має бути покладено вдосконалення системи показників поточної оцінки логістичної діяльності підприємства й її організація. Адже, враховуючи те, що планування логістичної діяльності має бути оперативним, а його відповідні рішення – своєчасними, а найголовніше – спрямованими на вирішення існуючої проблеми, або її уникнення, вони мають спиратися на певну інформацію. У даному випадку остання має бути представлена даними, які характеризують логістичну діяльність підприємства та надають якісну, повноцінну, вичерпну інформацію для прийняття кваліфікованих управлінських рішень.

Результатами роботи є наступне: організаційно-економічний механізм планування логістичної діяльності підприємства є оптимальною сукупністю форм,

структур, методів, засобів і функцій управління, яка має формувати через економічні важелі його відносини з зовнішнім середовищем із метою забезпечення цілеспрямованого оперативного регулювання діяльності за напрямками управління ефективністю для відповідності фактичного стану логістичної діяльності підприємства заданим параметрам.

До його складу входять три взаємопов'язані елементи: нормативно-правове, організаційно-економічне та інформаційне забезпечення. Активне використання всіх зазначених елементів механізму в оптимальній послідовності, постійне їх корегування відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, обґрунтована та своєчасна реалізація організаційно-економічного механізму планування логістичної діяльності ПрАТ «Інфотекс» сприяють прискоренню його економічного розвитку, позначаються на його конкурентоспроможності та впливають на підвищення ефективності діяльності.

Запропонована методика формування організаційно-економічного механізму планування логістичної діяльності ПрАТ «Інфотекс» визначає логіку даного дослідження та сприяє підвищенню ефективності діяльності зазначених підприємств.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати кваліфікаційної роботи доповідалися на 83-й Студентській науково-технічній конференції Українського державного університету залізничного транспорту (12-14 грудня 2023 р., м. Харків).

Публікації. За темою роботи опубліковано 1 статтю у збірнику наукових праць «Креативний простір» загальним обсягом 10 сторінок (у співавторстві).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел.

У першому розділі «Теоретико-методологічні засади стратегічного управління логістичною діяльністю підприємства» досліджено логістику як комплексний захід підвищення ефективності діяльності підприємства; розкрито сутність стратегічного планування логістичної діяльності; запропоновано управлінські засади формування та розвитку мікрологістичних систем.

У другому розділі «Аналіз функціонування ПрАТ «Інфотекс у зовнішньому та внутрішньому середовищі»» виконано аналіз господарської діяльності підприємства; визначено місце логістичної діяльності в організаційній структурі підприємства; розроблено основні заходи та методи планування логістичної діяльності.

У третьому розділі «Напрямки підвищення ефективності діяльності підприємства» визначено теоретико-методологічні основи управління ефективністю; запропоновано економіко-математичне забезпечення логістичної діяльності підприємства; розроблено напрямки інтеграції логістичної складової в систему стратегічного управління підприємством; удосконалено організаційно-економічний механізм планування логістичної діяльності підприємства.

1 Теоретико-методологічні засади стратегічного управління логістичною діяльністю підприємства

1.1 Логістика як комплексний захід підвищення ефективності діяльності підприємства

Сучасні інформаційні технології, під якими розуміється вся сукупність методів обробки інформації в рамках обґрунтування прийнятих управлінських рішень, спрямовані на задоволення певних вимог, що залежать від практики їх обробки і умов експлуатації. На мікрорівні діяльність компанії на ринку обумовлюється її основною метою – місією, що визначає її ділову активність, поведінку на ринку і наступне її фінансове благополуччя та стабільність. Жорстка конкуренція на ринку, поява нових, більш дешевих і досить ефективних розробок, змушують переглядати існуючі принципи функціонування компанії. Мова йде про перебудову бізнесу на основі логістичного підходу, тобто впровадження сучасного логістичного управління у практику бізнесу, що дозволяє підвищити організаційно-економічну стабільність компанії на ринку, є одним з основних резервів зниження рівня загальних витрат її ресурсів.

За даними Європейської логістичної асоціації, застосування логістичних розробок дозволяє скоротити час виробництва товарів на 25%, собівартість виробництва продукції на 30%, обсяги матеріально-технічних запасів від 30 до 70%. При цьому відбувається оптимізація внутрішніх і зовнішніх матеріальних потоків, а також супутніх їм інформаційних і фінансових потоків і бізнес-процесів. Існування зворотного зв'язку у інформаційних системах означає, що сукупність виробничо-збутової системи, органів логістичного управління і системи збору, передачі, зберігання та переробки інформації утворюють «замкнений контур». Сьогодні найбільш складною є структура руху інформаційних потоків, у центрі якої перебуває служба логістики. Оскільки в основі логістичного управління компанією лежить ідея безперервного

моніторингу всьому логістичному ланцюга, остільки значення використання сучасних логістичних інформаційних потоків, як організованого у межах модульної інформаційної системи руху інформації про логістичні операції і міжфункціональні зв'язки, багаторазово зростає. Ланцюжок потоку «одержання замовлень – обробка – транспортування – розподіл – управління запасами» утворює базу даних, яка слугує інформаційній підтримці операцій розподілу даних: про замовлення, запаси і складське господарство, про облік дебіторської заборгованості і планових потребах розподілу.

Сьогодні сучасні інформаційні технології змінили послідовність взаємодії матеріального й інформаційного потоків, причому розрізняють три варіанти їх взаємодії. По-перше, інформаційний потік випереджає матеріальний, тобто від інформаційного потоку надходять відомості про досягнення матеріальних потоків (прямий напрямок) або він містить відомості про замовлення (зустрічний напрямок). По-друге, інформація супроводжує матеріальний потік, рухається одночасно з ним, тобто через цей потік надходять відомості про кількісні і якісні параметри матеріальних потоків, що дозволяє вірно і швидко оцінювати їхній стан і ухвалювати необхідні регулюючі рішення. І, по-третє, інформаційний потік відстає від матеріальних потоків, тобто інформація слугує лише для оцінки результатів.

Зародження логістики як теоретичної концепції і практичного управлінського інструменту відбулося дуже давно, але вона багато років використовувалася лише як практичний інструмент в різних, в основному неекономічних сферах людської діяльності. В працях вітчизняних науковців Т. Дудара та Р. Волошина, А. Кальченка [3], Є. Крикавського [4], В. Ніколайчука та В. Кузнецова [5] В. Омельченка [6], О. Тридіда [7] достатньо детально описано історію виникнення логістики та зазначено, що в історичному аспекті термін «логістика» розглядався з двох позицій – військової та математичної.

У Візантії у IX-X ст. логістика була наукою про організацію матеріального забезпечення військ та управління нею. Пізніше, у XVIII-X ст., в працях Антуана Жоміні, логістика розглядається як планування, управління, матеріальне, технічне

та продуктове забезпечення, визначення місця дислокації військ, а також будівництво доріг, мостів, укріплень. Концепція логістики у військовій сфері отримала поширення у роки Другої світової війни, коли організовувалася активна взаємодія оборонно-промислового комплексу, транспортної системи, баз постачання. Саме за допомогою військової логістики здійснювалося своєчасне, у заданий термін, в необхідне місце постачання військового спорядження та продовольства, транспорту та військ. Тобто тоді було закладено основи таких принципів логістики як своєчасність, надійність, системність, швидка адаптивність до динамічного зовнішнього середовища та ін. [8].

В. Лейбніц у 1904 році розглядає логістику як метод встановлення математичних закономірностей, конструювання технічних систем обчислювальної техніки. Пізніше у 50-х рр. XX ст. в США з'являються наукові публікації, присвячені теоретико-практичним основам логістики, формуються основні категорії та концепції логістики. А через 20 років в країнах Західної Європи (Франції, Англії, Німеччини, Італії) розпочалися наукові дослідження присвячені вивченню логістики. І уже в останнє десятиліття XX ст. розвиток логістики розпочався в Росії та Україні. У своєму розвитку логістика пройшла чотири етапи.

I етап – 20-50-ті рр. XX ст. – період «фрагментаризації» логістики, коли відбувається постійне усвідомлення значення логістики для господарського життя галузей економіки; формуються передумови логістичної концепції: зростання транспортних тарифів, поява та швидкий розвиток концепції маркетингу, зростання запасів і транспортних витрат та ін. Поява логістики в бізнесі пов'язана з сформованими в цей час збутовою та споживчою (ринковою) концепціями маркетингу, які орієнтуються на потреби споживачів, на вирішення їх проблем (20-30 рр. XX ст.) та на підпорядкування виробничої, торгової та інших видів діяльності підприємств вимогам ринку та споживачам, створюючи та підтримуючи споживчу задоволеність яких підприємство має можливість отримати прибуток (50-ті р. XX ст.) [8].

II етап – 50-70-ті рр. XX ст. – період концептуалізації логістики

характеризується широким розповсюдженням маркетингу; виникненням концепції тотальних витрат, зміст якої полягав в тому, що можна перегрупувати витрати на дистрибуцію, щоб загальний рівень витрат на просування товарів від виробника до споживача зменшився; швидким розвитком комп'ютерних технологій; змінами у стратегіях формування запасів; особливою увагою до питання зниження витрат; збільшенням виробництва транспортно-складського обладнання, нових видів тари, сучасних автоматизованих складських комплексів. В кінці 60-тих років виникає концепція бізнес-логістики [9, с. 15], яка розглядає логістику як менеджмент усіх видів діяльності, що сприяють руху й координації попиту та пропозиції на товари у певному місці й у заданий час. На початку 70-х років сформувалися фундаментальні принципи бізнес логістики: динамічності, комплексності, гнучкості, синергетичності, принцип [10, с. 28-29].

Водночас продовжуються спроби дати узагальнене визначення логістики. Так, Національна рада з менеджменту фізичного розподілу (США) під логістикою розуміла «широкий діапазон діяльності, пов'язаний з ефективним рухом кінцевих продуктів від кінця виробничої лінії до споживача, в окремих випадках включаючи рух сировини до джерела постачання до початку виробничої лінії. Така діяльність включає в себе транспортування, складування, обробку матеріалів, захисну упаковку, контроль запасів, вибір місця знаходження виробництва та складу, замовлення на виробництво продукції, прогнозування попиту, маркетингу і обслуговування споживачів» [11]; Американське товариство інженерів-логістів під логістикою пропонувало розуміти «мистецтво і науку управління, техніку і технологічні активності, які передбачають планування, постачання і застосування засобів переміщення для реалізації запланованих операцій заради досягнення поставленої цілі» [12].

III етап – 80-90-ті рр. XX ст. – період інтегральної концепції логістики (за Д. Бауерсоком [13] період «логістичного ренесансу») характеризується революцією в інформаційних технологіях, що призвело до розуміння необхідності управління не тільки матеріальними, але й інформаційними потоками. Саме прогресивний розвиток інформаційних технологій трансформував підхід до

логістики, яка, крім процесу планування, управління та контролю ефективного потоку запасів сировини, матеріалів, товарів, послуг, передбачає обов'язкову наявність супутньої інформаційної підтримки на шляху від виникнення потоку до місця його споживання з метою задоволення потреб споживачів [14, с. 24].

IV етап – 95-ті р. XX ст. – до тепер – новітній етап розвитку логістики (за В. Омельченко [6, с. 89]), етап глобалізації (за Алесинською Т.В. [15, с. 9-10]). Саме інтенсивна глобалізація вплинула на подальші зміни в теорії та практиці логістики. Це сприяло створенню національних та міжнародних спеціалізованих союзів та асоціацій логістики, які крім підрозділів, що займаються просуванням потоків, мають дослідницькі центри, консультаційні відділи, банки інформації, учбові центри та ін. Глобальні тенденції в бізнесі дозволили розширити перелік логістичних послуг (відстрочення, перевалка, масовий випуск продукції під замовлення, пряма доставка, управління запасами продавця, синхронізоване переміщення матеріалів), скоротити кількість постачальників та сформуванати довгострокове співробітництво з логістичними посередниками, удосконалити методи управління логістичними процесами.

І. Смирнов в авторській монографії «Логістика: просторово-територіальний вимір» [16, с. 18] виділяє ще один етап розвитку логістики – логістика майбутнього, що характеризується формуванням інфраіндустрії, підставою і ознакою якої є наявність високорозвинутої інфраструктури, побудованої та функціонуючої за принципом гнучких виробництв. Інфраіндустрія – це система устаткування та технологій транспортно-логістичних систем, які охоплюють всі галузі та господарство країн в цілому, а також мають вихід на міжнародний рівень.

Еволюція, яку пройшла логістика, пов'язана з парадигмами, що склалися історично:

- аналітична (логістика – теоретична наука, яка досліджує проблеми управління матеріальними потоками у виробництві та обігу);
- технологічна або інформаційна (логістики – процес планування, управління та контролю ефективного потоку запасів сировини, матеріалів,

товарів, послуг з обов'язковою супутньою інформаційною підтримку на шляху від виникнення потоку до місця його споживання з метою задоволення потреб споживачів);

- маркетингова (має метою опис та пояснення відносин між логістичними системами та можливостями підприємства в конкурентній боротьбі);

- інтегральна (логістика – синтетичний інструмент менеджменту, інтегрований матеріальним потоком для досягнення цілей менеджменту).

Власне перелічені парадигми логістики залежно від масштабу вивчення потоків можна об'єднати у ресурсну та інноваційно-інтеграційну парадигми.

Ресурсна парадигма полягає в тому, що матеріальний потік у функціональних розділах логістики є основним до фінансового та інформаційного потоку, оскільки моделі, методи, алгоритми, принципи управління направлені на вивчення саме товарного (матеріального) потоку. Ресурсна парадигма включає в себе аналітичну, технологічну та маркетингову парадигми.

Інноваційно-інтеграційна парадигма полягає в тому, що «новизна логістики як науки управління полягає у зміні пріоритетів між різними видами господарської діяльності на користь посилення значимості діяльності з управління наскрізними потоками» [17], яка призвела до створення нового підходу до управління потоками – логістичного потоку.

Власне, не акцентуючи уваги на деталізованому ретроспективному аналізі існуючих наукових підходів до визначення поняття «логістика», можна виділити основні неточності, які присутні при визначенні науковцями даного поняття.

Переважає більшість науковців зводять логістику як функцію управління лише до задач раціоналізації матеріальних потоків (А. Гаджинський, Ю. Неруш, Л. Ларіна, М. Гордон, Є. Тишкін, М. Усков, М. Залманова, О. Новіков, О. Семененко, М. Окландер, Дж. Хескет) або ж матеріальних та інформаційних потоків (Дж. Бушер, Б. Анікін, А. Колобов, В. Кузнецов, В. Ніколайчук, І. Омельченко, В. Дибська, В. Литвиненко, А. Родніков, А. Смехов, Г. Павеллек, Ж. Шевальє, Т. Вань, Л. Федоров), хоча загальновідомо, що процес управління будь-яким бізнесом розглядається з трьох позицій: фінансової, що визначає рух

грошових потоків, виробничої (технологічної), яка стосується переміщення матеріальних потоків та інформаційної, що визначає рух потоків інформації. Тому є всі підстави стверджувати, що задачі логістики, як основного інструменту оптимізації розвитку бізнесу, мають бути зведені до оптимізації триєдиних матеріальних, фінансових та інформаційних потоків.

В окремих визначеннях вирізняється «матеріалопотік» та «потік продукції» (Ю. Неруш, М. Гордон, Є. Тишкін, М. Усков, Г. Плахута, І. Решетнікова) хоча «потік продукції» треба вважати одним із видів матеріалопотоків.

В частині визначень автори (Дж. Бушер, Б. Громовік, Г. Павеллек, А. Родніков, А. Колобов, В. Кузнєцов, В. Ніколайчук, О. Новіков, І. Омельченко, В. Дибська, А. Семененко, А. Сміхов, Р. Ларіна), зазначаючи, що логістика передбачає управління потоками, говорять про планування та контроль цими потоками, хоча сам термін «управління» включає вже в себе планування, організацію та контроль.

В окремих визначеннях спостерігається змішування сфер відповідальності маркетингу та логістики (Б. Анікін, С. Уваров); логістика розглядається лише з позиції її застосування в сфері обігу (М. Гордон, Є. Тишкін, М. Усков, Л. Федоров, Дж. Хескет) або лише під час здійснення технологічного процесу (Ж. Шевальє, Т. Вань).

Можна виділити два основні наукові підходи до трактування дефініції «логістика», які принципово відрізняються один від одного та одночасно охоплюють головні еволюційні етапи даного поняття:

- перший підхід – об'єктом логістики є процес фізичного поширення продукції або процес її руху від сировини до кінцевого споживача;
- другий підхід – об'єктом логістики є логістичний потік, тобто вся різноманітність потокових процесів як у сфері виробництва, так і в сфері обігу, що власне розширює сферу прикладання логістики, адже об'єктами дослідження в даному підході є матеріальні, фінансові, інформаційні, людські та інші ресурси.

1.2 Стратегічне планування логістичної діяльності підприємства

Стратегічне планування – це основна функція стратегічного управління підприємством. Воно визначає раціональне поєднання перспективних планів діяльності підприємства, встановлення чіткого порядку їх розробки, визначення планових показників і критеріїв оцінки діяльності персоналу, здійснення планів і контроль за їх виконанням [22].

У директивній економіці була прийнята класифікація планів на основі одного зовнішнього параметру для реальних процесів – календарного періоду. При цьому склалася практика формування поточних, коротко-, середньо-, довгострокових планів і програм, відповідно на один, п'ять, десять та двадцять років. Одним з недоліків такого підходу є те, що один й той же календарний період охоплює різні стадії економічної діяльності, наприклад, стадії життєвого циклу товару. Звичайно, за умови стабільного ринкового середовища календарний період також може бути використаний для класифікації планів. Тобто на підставі статистичних даних можливо оцінити скільки фаз життєвого циклу товару в цілому вкладається, наприклад, у календарний місяць, квартал, рік, п'ятирічку тощо. Але за сучасних умов розвитку економіки, де характерні різкі структурні зміни як у зовнішньому середовищі, так і всередині підприємства, використання календарного періоду як єдиного параметру класифікації планів досить ускладнене і робить неможливим практичне використання планів логістики в управлінні підприємством.

У системі логістичного менеджменту будь-якого підприємства проблема стратегічного планування стає досить актуальною у сучасних умовах розвитку ринкових відносин.

Функція планування передбачає вирішення двох глобальних питань: якими мають бути цілі організації і що повинні робити члени організації, щоб їх досягти. За допомогою планування можна перевести фірму, як систему, з висхідного, базового рівня на визначений рівень розвитку шляхом маневрування і

зосередження сил і засобів на пріоритетних напрямках своєї діяльності, а також визначати перспективи розвитку і майбутній стан фірми [21].

Планування складає основу системи логістичного управління підприємства при виконанні будь-якої з характерних для неї функцій [8]. Це деяка система методичних прийомів (робіт та процедур), виконання яких у певній послідовності дозволяє забезпечити ефективність управлінських рішень. Дотримання принципу системної єдності етапів «стратегічне планування – бізнес-планування – перспективне планування – поточне планування – оперативне планування» дозволяє послідовно та дозовано розкривати невизначеності, що пов'язані із зовнішнім середовищем діяльності підприємства, а також стан самого підприємства як бізнес-системи і його окремих підсистем (окремих виробництв і підрозділів). Нехтування одним з елементів такої системи може призвести до:

- зниження точності планування, а відповідно, до зниження ефективності рішень, що приймаються;
- підвищенню ризику при прийнятті управлінських рішень.

Стратегічне планування у системі логістичного менеджменту – це організаційне стратегічне передбачення, внутрішня координація, розподіл ресурсів між декількома напрямками логістичної діяльності підприємства з метою її адаптації до очікуваних змін зовнішнього середовища.

Метою стратегічного планування логістики є уточнення цілей і завдань конкретних напрямків логістичної діяльності з урахуванням більш глибокого дослідження зовнішнього середовища та можливостями підприємства адаптації

Основні завдання стратегічного планування логістики:

- вибір напрямів розвитку (реорганізації) системи логістичного управління підприємства;
- техніко-економічне обґрунтування доцільності конкретного проекту розвитку (реорганізації) системи логістичного управління підприємства;
- розподіл ресурсів між перспективними, поточними, оперативно-календарними складовими логістичного менеджменту.
- визначення джерел і порядку фінансування, розрахунок очікуваних

фінансових результатів діяльності у рамках конкретної системи логістичного управління, включаючи обсяги продажу продукції та сервісу, прибутку, доходів тощо;

- визначення основних вимог до кваліфікації і спеціальностей персоналу підприємства за реалізації проекту розвитку (реорганізації) системи логістичного управління.

Недостатнє відпрацювання цілей і завдань стратегічного планування логістики, невідповідність органів управління підприємства різних рівнів до прийняття обґрунтованих, зважених та обміркованих рішень слугує досить серйозною перешкодою щодо реалізації стратегічного потенціалу підприємства та ефективного використання його ресурсів. Тому кваліфікований менеджер-логіст повинен володіти та оперувати основними категоріями науки планування при розробці управлінських рішень.

Стратегічне планування логістики принципово відрізняється від інших видів планування, що мають місце у процесі управління потоковими процесами, таких як оперативне, тактичне та перспективне планування. Така відмінність полягає не у ступені деталізації плану, цілях чи виборі горизонту планування, а насамперед у спрямуванні вектора планування. Воно становить набір дій і рішень, що прийняті керівництвом і які ведуть до розробки специфічних логістичних стратегій, призначених для того, щоб допомогти підприємству досягти своїх цілей. Характерними особливостями стратегічного планування логістики підприємства є такі.

- 1 Мотивація цілеспрямованого розвитку творчої діяльності персоналу служби логістики насамперед щодо встановлення постійних зв'язків з постачальниками, покупцями і кінцевими споживачами, що ґрунтуються на довірі і взаємній вигоді. Така діяльність має створювати основу для формування вищої споживчої задоволеності, стати невід'ємною частиною виробленої продукції і послуг, без чого немає підстави вести мову про конкурентні переваги підприємства.

- 2 Швидке реагування органів управління підприємства на зміни зовнішньої

ситуації та інші непередбачувані ситуації, що поєднуються з гнучкістю його функціонування на конкурентному ринку за рахунок прийняття дієвих управлінських рішень.

Основним завданням служби логістики є вирішення поточних питань довгострокового планування як виробничо-господарської діяльності підприємства у цілому, так і логістики зокрема. Керівник служби логістики, проводячи стратегічне планування, повинен відповісти на такі головні запитання: чи відповідає виробнича і логістична політика підприємства сучасним потребам і вимогам ринку; наскільки правильними є комерційні ідеї, цілі і стратегії логістики; які існують небезпеки і можливості формування й розвитку стратегії логістики підприємства?

Глибокий аналіз існуючих на підприємстві ресурсів визначає сильні й слабкі сторони процесів закупки матеріальних ресурсів, виробництва продукції та послуг, їх реалізації. Аналіз відповідних показників дозволяє виділити процеси, які формують споживчу цінність. У ході встановлення завдань стратегічного планування логістики та відпрацювання відповідної стратегічної програми керівництво підприємства (як власне і служба логістики) мають чітко уявляти собі власні прагнення і можливості. У системі логістичного менеджменту стратегічне планування конкретизується у ході розробки щорічних планів логістики, над складанням яких працює також і персонал служби логістики (рисунок 1.1).

Будь-яку систему логістичного управління необхідно переглядати кожні 5-7 років за всіма її основними складовими, включаючи організацію виробництва продукції та її реалізацію, структуру логістичного управління, систему стимулювання персоналу тощо. Це викликано насамперед постійними якісними змінами персоналу служби логістики чи необхідністю руйнування суперечностей у загальній системі менеджменту підприємства та відставанням системи логістичного управління від рівня розвитку ринкових відносин.

Стратегічне планування логістики реалізується через:

- розподіл ресурсів;
- адаптацію до зовнішнього середовища;

- внутрішню координацію та організаційне стратегічне передбачення. Воно визначає вибір на певній множині альтернатив найкращої конфігурації системи логістичного управління з урахуванням параметрів замовлень клієнтів (терміни поставок, ціни, кількість, технологія виготовлення, сервіс тощо);
- характеристик досяжних на даний час компетенцій підприємства (виробничі потужності, витрати тощо).



Рисунок 1.1 – Загальна схема планування логістики підприємства

Стратегічне планування логістики підприємства не повинно розглядатися як безперечна гарантія його майбутнього успіху на конкурентному ринку, оскільки воно має такі обмеження.

1 Стратегічне планування логістики не забезпечує можливості прийняття майбутніх рішень. Стратегічне планування надає підприємству лише загальний напрям руху, що базується на певних припущеннях.

2 Стратегічне планування логістики не є макетом майбутнього У бізнес-

середовищі відбувається досить багато змін: змінюється ринок, уподобання споживачів, з'являються нові та зникають старі конкуренти, пропонуються нові технології та можливості, змінюються фінансові умови. Стратегічне планування – це динамічний процес, який досить чутливий до змін.

3 Стратегічне планування логістики не може вирішувати критичні ситуації, які загрожують розвитку підприємства. Воно не виводить підприємство із кризи. За всіх умов до початку застосування стратегічного планування підприємство має бути ринково стабільним.

4 Стратегічне планування логістики не визначає всіх критичних факторів, які пов'язані з логістичною діяльністю підприємства. Воно покликане визначити найбільш важливі питання, які виникають перед підприємством.

Фокусуючи увагу на основних питаннях, стратегічний план логістики мінімізує деталі і таким чином збільшує шанси успішного функціонування логістичної системи управління. Загальна схема розробки стратегічного плану логістики підприємства наведена на рисунок 1.2.

1 Постановка мети. Вона визначає концепцію логістики підприємства та основний напрям її розвитку. Логістичне управління здійснене за наявності такої інформації: цільові вимоги до об'єкта логістичного управління або ж їх сукупності (у випадку коли система логістичного менеджменту є багатоцільовою), опис об'єкта управління та можливих варіантів його розвитку; правила, чи норми, за якими відбираються варіанти досягнення мети логістичного менеджменту.

2 Оцінка зовнішнього середовища. Конкретна постановка проблеми логістичного управління визначає відношення того чи іншого процесу управління до зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище формує цілі розвитку як об'єкта логістичного управління, так і самої системи логістичного управління підприємства, правила, чи норми, за якими відбираються варіанти досягнення мети логістичного менеджменту.

3. Планування логістичної стратегії. Проводиться з урахуванням інноваційності логістичних технологій в оцінці зовнішнього середовища.

4. Реалізація і коригування плану логістики. Визначається програма, яка

містить конкретні заходи з реалізації логістичної стратегії і включає плани: матеріально-технічного забезпечення, виробництва, збуту та сервісного забезпечення продукції.

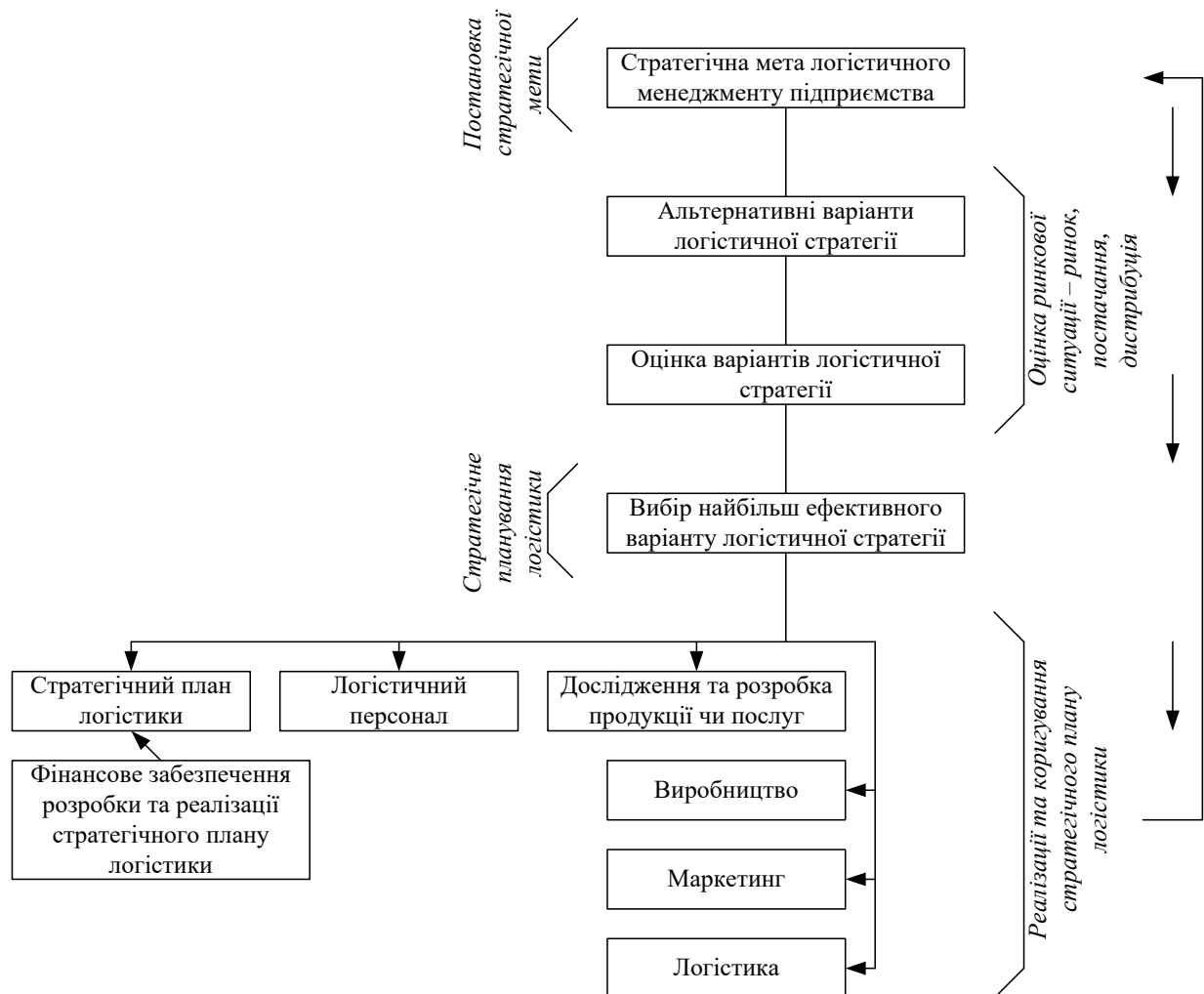


Рисунок 1.2 – Схема стратегічного планування логістики

Незалежно від розмірів та спеціалізації підприємства стратегічне планування логістики виконують у сім базових етапів (таблиця 1.1).

В основу стратегічного плану логістики покладений аналіз перспектив розвитку системи логістичного управління з оцінкою зовнішніх умов її функціонування. Найбільш важливий елемент такого аналізу – це комплексне дослідження зовнішнього середовища підприємства з акцентом на довгострокову перспективу підприємства в утриманні конкурентних переваг. На основі

результатів такого аналізу формуються стратегічні цілі логістики та відпрацьовуються заходи їх досягнення з урахуванням порівняльної оцінки альтернативних логістичних стратегій.

Таблиця 1.1 – Базові етапи стратегічного планування логістики

Етап	Завдання, що вирішуються
1 Формування логістичної стратегії підприємства	- довгострокова стратегічна орієнтація підприємства - встановлення основних конкурентів - визначення нових підходів до надання логістичних послуг - встановлення привабливості пропозицій логістичних послуг
2 Ситуаційний аналіз	- визначення можливостей логістичного менеджменту підприємства - встановлення логістичних ситуацій - вирішення логістичних завдань
3 Обґрунтування стратегічних цілей логістичного управління	- визначення конкретних стратегічних цілей - встановлення кількісних показників логістичної діяльності (дохід, прибуток, витрати тощо) - встановлення якісних показників логістичної діяльності (якість обслуговування споживачів, рівень інноваційності логістичних технологій, діловий імідж підприємства тощо)
4 Розробка стратегічного плану логістичного управління	- визначення механізмів формування й розвитку логістичної стратегії, встановлення зв'язків з іншими функціональними стратегіями підприємства і загальною стратегією у цілому - визначення механізму формування й розвитку стратегічного партнерства підприємства з учасниками ланцюгу поставок (постачальниками, дистриб'юторами та кінцевими споживачами)
5 Удосконалення організаційно-управлінського механізму формування і розвитку системи логістичного управління	- формування кадрового потенціалу, який відповідає за функціонування системи логістичного управління - удосконалення діяльності служби логістики - підвищення ефективності системи мотивацій логістичного персоналу
6 Розробка поточних планів для реалізації логістичної стратегії	- конкретні заходи з реалізації логістичної стратегії. - розробка сітьового графіка
7 Контроль результатів стратегічного планування логістики	- встановлення контролю за виконанням стратегічного плану - введення кореляційних показників за необхідності коригування стратегічного плану

Стратегічне планування логістики спирається на чітко сформульоване програмне декларування органами управління підприємства напрямів його

розвитку, викладення допоміжних цілей і завдань, зважений і розумний господарський портфель та стратегію розвитку.

Програмне декларування. Підприємство розробляє офіційні програмні заяви, що відповідають на такі питання: що представляє підприємство як учасник економічних відносин на конкурентному ринку; хто є постачальниками підприємства, його бізнес-партнерами, покупцями та кінцевими споживачами; що становить цінність для споживачів; у чому полягає реорганізація управління бізнес-процесами підприємства (у тому числі логістичними процесами)?

Добре сформульоване програмне декларування логістичної орієнтації підприємства дозволяє працівникам підприємства відчувати себе безпосередніми учасниками загальної справи в удосконаленні логістичної системи, задає їм мету та підкреслює їх значимість.

При розробці програмного декларування стратегії логістики вище керівництво спрямовує свої зусилля на те, щоб програма не була занадто вузькою або ж занадто широкою. Найбільш часто керівництво звертається до розширеного представлення стратегії логістики підприємства. При цьому кожен етап розширеного представлення передбачає відкриття нових можливостей і разом з тим може підштовхнути підприємство до здійснення нереальних ризикованих кроків. Програма логістики підприємства розгортається у детальний перелік допоміжних цілей та завдань логістичного менеджменту для кожного рівня керівництва. Перед кожним менеджером повинні бути поставлені завдання, за розв'язання яких він несе відповідальність. Такий підхід називають логістичним управлінням методом розв'язання логістичного завдання.

План розвитку господарського портфеля. Основним інструментом сфери стратегічного планування логістики є аналіз господарського портфеля підприємства. При цьому оцінюють стан всіх виробництв, що входять до складу підприємства. Підприємства намагаються вкласти основні ресурси у найбільш рентабельні виробництва та скоротити чи зовсім зупинити вкладення у слабке виробництво. Стратегічний план логістики повинен розроблятися на основі порівняльного аналізу структур, з одного боку, необхідної для реалізації програми

логістики підприємства, а з іншого – існуючої структури. При цьому визначаються структурні підрозділи, що необхідні для реалізації програми логістики.

1.3 Управлінські заходи формування та розвитку мікрологістичних систем

Сучасна практика корпоративного управління ставить перед керівництвом компанії достатньо складні завдання з організації служб та підрозділів логістики і поділу повноважень між ними та іншими традиційними сферами бізнесу підприємства: відділами маркетингу, продажу, виробництвом, фінансами та іншими. Крім цього, за межами його виробничо-технологічних підрозділів виникають проблеми координації роботи з багаточисельними логістичними посередниками в постачанні матеріальних ресурсів та збуті готової продукції. Зазначені комплекси задач повинні бути враховані при побудові логістичних систем всередині підприємства.

Проблема створення ефективно діючої логістичної системи на підприємстві є достатньо складною та багатоаспектною. Вирішення подібного завдання не може бути здійснено окремими заходами. Це повинен бути цілий комплекс заходів, здійснюваних узгоджено, у рамках єдиної моделі. Для успішного функціонування логістичних систем необхідна раціональна структура та система управління кадрами, а також наявність кваліфікованого персоналу, що володіє сучасними методами торгового посередництва, реклами та надання комерційної інформації. Усе це передбачає знання постачальників та споживачів, їх можливостей та потреб, проведення ринкових досліджень перспективного характеру.

Головною особливістю сучасного ринкового господарства є різноманіття форм власності та типів господарювання. На сьогоднішній день більшість підприємств керується не державою, як це було розповсюджено раніше, а

приватними особами, тобто в даний час на ринку держави переважає недержавний сектор власності, а саме різноманітні фірми, компанії, холдинги, товариства та інші.

Для досягнення поставленої мети та отримання конкурентних переваг, будь-якому підприємству необхідно докласти неабияких зусиль. Саме тому деякі фірми не бажають залишатися наодинці із собою, а навпаки, починають об'єднуватись у корпорації.

Використання логістики є необхідним в діяльності підприємства, так як керувати даними виробничими системами досить складно через значну кількість їх структурних елементів. Для їх вдалого співробітництва потрібно сформуванню певну логістичну систему в його середині, яка б правильно координувала усі процеси та діяльність.

Логістичні системи прийнято ділити на макро- та мікрологістичні [22]. Однак, якщо говорити про логістичні системи, які формуються всередині підприємств, то, нашу думку, даний поділ є не дуже доцільним. Доцільніше буде поділити їх на мікро-, мезо- та мегалогістичні. Мікрологістичні системи формуються всередині невеликих підприємств, фірм, компаній та координують їхню діяльність на тому чи іншому ринку. Мезологістичні системи формуються всередині об'єднань підприємств, тобто корпорацій, холдингів, конгломератів, альянсів і та ін. Вони є більш складними за своєю структурою, так як їх основним завданням є налагодження управлінських зв'язків між усіма складовими об'єднання. З одного боку, логістична система корпорації повинна базуватись на тому, що це є перш за все об'єднання, тобто єдине неподільне ціле, а з іншого боку, усі складові цього цілого є певною мірою самостійними підприємствами з власними характеристиками. Це й відрізняє корпоративні об'єднання від інших господарських форм власності. І нарешті, мегалогістичні системи координують управління матеріальними та іншими потоками підприємств, організацій, компаній, розташованих у різних регіонах країни або у різних країнах. Мегалогістична система є певною інфраструктурою економіки регіону, країни в цілому або групи країн.

Будь-яке підприємство зовні взаємодіє з різноманітними чинниками, які впливають на його позицію на ринку. До цих чинників відносяться економічні, технологічні, ресурсні, соціальні. Економічну систему чинників формують такі показники, як кількість та якість постачальників, споживачів, кон'юнктура ринку, ціни на продукцію, рівень конкуренції, інвестиції, рівень життя населення в регіоні і т.д. До технологічної системи чинників відносяться науково-технічні розробки, рівень розвитку технологій, що застосовуються на даному підприємстві. Ресурсну систему формують: якість робочої сили, управлінський апарат підприємства, інфраструктура ринку, природні ресурси, територіальне розташування підприємства по відношенню до інших об'єднань підприємств, конкурентів і т.д. Соціальна система складається з етичних та соціальних норм, соціального світосприйняття, що також впливає на ситуацію на ринку [24].

Зовнішні системи чинників впливають на побудову логістичної системи всередині підприємства. Професор В.І. Сергєєв виділяє дев'ять основних принципів побудови логістичної системи всередині підприємства, серед яких [23]: принцип системного підходу і системного аналізу; принцип тотальних логістичних витрат; принцип глобальної оптимізації; принцип логістичної координації і інтеграції; принцип моделювання і інформаційно-комп'ютерної підтримки; принцип розробки необхідного комплексу забезпечуючих підсистем; принцип загального управління якістю; принцип гуманізації всіх функцій і технологічних рішень в логістичній системі; принцип стійкості і адаптивної логістичної системи до зовнішніх дій.

Схематично вплив зовнішніх чинників на діяльність корпоративного об'єднання зображено на рисунку 1.3.

Сформульовані принципи підходять для побудови логістичної системи всередині підприємства, однак, на нашу думку, цей перелік недостатньо відображає особливості функціонування підприємств у сучасній глобальній ринковій економіці. На основі цих семи принципів будується логістична система підприємства (рисунок 1.4). Серед них нами виокремлено наступні принципи: принцип спільних стратегічних цілей, принцип вигоди, принцип залучення

інвестицій, принцип однотипності системи управління окремими підрозділами всередині підприємства, принцип позбавлення від застарілої інформації та активів, принцип мобільності й адаптивності, принцип виділення найбільш перспективних ідей.



Рисунок 1.3 – Вплив зовнішніх чинників на діяльність підприємства



Рисунок 1.4 – Формування логістичної системи підприємства

Принцип спільних стратегічних цілей. Цей принцип ще раз підкреслює, що в процесі діяльності підприємства враховуються цілі як кожного окремого підрозділу, так і підприємства в цілому. Обов'язковим моментом є те, що для успішної його діяльності дані цілі повинні повністю співпадати.

Принцип вигоди. Даний принцип показує, що при розумній взаємодії усіх ланок підприємства, в кінцевому результаті усіх чекає один результат – отримання прибутку. Таким чином, виникає стимул працювати краще на користь собі та підприємству в цілому.

Принцип залучення інвестицій. Чим краще позиціонує підприємство на ринку, тим більше інвесторів воно заохочує до вкладання коштів у розвиток власної продукції. Звідси, збільшуються її конкурентні переваги.

Принцип однотипності системи управління окремими підрозділами всередині підприємства. Це означає, що управлінський апарат кожної з ланок повинен знаходити спільну мову з представниками інших підрозділів підприємства, знаходити компроміс при розв'язанні проблем та володіти останніми управлінськими технологіями та інструментами.

Принцип позбавлення від застарілої інформації та активів. Після закінчення чергового проекту, операції доцільним є переглянути залишки активів, невикористану застарілу інформацію, та позбавитись від безперспективних та непотрібних у майбутньому даних.

Принцип мобільності та адаптивності. Так як будь-яке підприємство активно взаємодіє із зовнішніми чинниками, потрібно бути готовим до постійних змін як ззовні, так і зсередини, щоб це не мало в подальшому негативного впливу на процеси діяльності.

Принцип виділення найбільш перспективних ідей. Вміння помічати найбільш значущі ідеї та проекти як при випуску наступної партії товару, так і при вирішенні стратегічних завдань.

Тобто, на побудову логістичної системи підприємства впливають зовнішнє середовище, а саме певні системи чинників зовнішнього середовища, а також принципи побудови логістичних систем всередині підприємств.

Висновок до розділу 1

Нова економіка, яка керується інноваціями і креативністю у розвитку соціального підприємництва наступного покоління, потребує потенціалу поєднання сталості, прибутковості і збалансованості бізнес-моделей. Нове наповнення одержує теза, «що саме інформаційна складова забезпечує триумф логістики як нової економічної ідеології управління бізнес-процесами».

По суті визначення максимальному ланцюга поставок трактується як інтеграція основних функціональних сфер бізнесу (логістичних функцій) компанії і її партнерів від початку зародження інформаційного або товарного потоку до поставки продукції або сервісу відповідно до вимог кінцевих споживачів. Неоднозначність трактування поняття «управління ланцюгами поставок» пояснюється тим, що цей термін часто застосовується як синонім логістики або «інтегрованої логістики». Однак зараз його сприйняття переміщується у бік розширеного розуміння Supply Chain Management (SCM) – як нової концепції бізнесу.

Планування складає основу системи логістичного управління підприємства при виконанні будь-якої з характерних для неї функцій. Це деяка система методичних прийомів (робіт та процедур), виконання яких у певній послідовності дозволяє забезпечити ефективність управлінських рішень. Дотримання принципу системної єдності етапів «стратегічне планування – бізнес-планування – перспективне планування – поточне планування – оперативне планування» дозволяє послідовно та дозовано розкривати невизначеності, що пов'язані із зовнішнім середовищем діяльності підприємства, а також стан самого підприємства як бізнес-системи і його окремих підсистем (окремих виробництв і підрозділів).

Глибокий аналіз існуючих на підприємстві ресурсів визначає сильні й слабкі сторони процесів закупки матеріальних ресурсів, виробництва продукції та послуг, їх реалізації. Аналіз відповідних показників дозволяє виділити процеси,

які формують споживчу цінність. У ході встановлення завдань стратегічного планування логістики та відпрацювання відповідної стратегічної програми керівництво підприємства (як власне і служба логістики) мають чітко уявляти собі власні прагнення і можливості. У системі логістичного менеджменту стратегічне планування конкретизується у ході розробки щорічних планів логістики, над складанням яких працює також і персонал служби логістики.

Стратегічне планування логістики спирається на чітко сформульоване програмне декларування органами управління підприємства напрямів його розвитку, викладення допоміжних цілей і завдань, зважений і розумний господарський портфель та стратегію розвитку.

План розвитку господарського портфеля. Основним інструментом сфери стратегічного планування логістики є аналіз господарського портфеля підприємства. При цьому оцінюють стан всіх виробництв, що входять до складу підприємства. Підприємства намагаються вкласти основні ресурси у найбільш рентабельні виробництва та скоротити чи зовсім зупинити вкладення у слабке виробництво. Стратегічний план логістики повинен розроблятися на основі порівняльного аналізу структур, з одного боку, необхідної для реалізації програми логістики підприємства, а з іншого – існуючої структури. При цьому визначаються структурні підрозділи, що необхідні для реалізації програми логістики.

Проблема створення ефективно діючої логістичної системи на підприємстві є достатньо складною та багатоаспектною. Вирішення подібного завдання не може бути здійснено окремими заходами. Це повинен бути цілий комплекс заходів, здійснюваних узгоджено, у рамках єдиної моделі. Для успішного функціонування логістичних систем необхідна раціональна структура та система управління кадрами, а також наявність кваліфікованого персоналу, що володіє сучасними методами торгового посередництва, реклами та надання комерційної інформації. Усе це передбачає знання постачальників та споживачів, їх можливостей та потреб, проведення ринкових досліджень перспективного характеру.

2 Аналіз функціонування ПрАТ «Інфотекс» у зовнішньому та внутрішньому середовищі

2.1 Оцінка результатів господарської діяльності підприємства

Компанія з ім'ям ПрАТ «Інфотекс» бере свій початок у лютому 1988-го року, з моменту першої в нашому місті реєстрації нових (у той час) утворень підприємств, іменованих кооперативами. Потім – довгий шлях у вигляді акціонерного товариства і, нарешті, – ПрАТ «Інфотекс». В даний час ПрАТ «Інфотекс» об'єднує під девізом «Професіоналізм, якість та пунктуальність» близько 80-ти фахівців, які займаються виробництвом, продажем та сервісним обслуговуємо промислової, офісної і побутової електроніки. Ми проектуємо, поставляємо і монтуємо електричні та комп'ютерні мережі будь-якого призначення і будь-якої складності. Окремими напрямками роботи компанії, останнім часом стали оптова торгівля побутовою технікою, інструментами, розхідними та будівельними матеріалами. Ми освоїли експертизу предметів мистецтва та антикваріату, з повною відповідальністю за проданий товар, організували Інтернет-магазин подарунків для справжніх цінителів великого.

Аналіз починається з вивчення динаміки випуску і реалізації продукції ПрАТ «Інфотекс» (таблиця 2.1, рисунки 2.1-2.2). З таблиці 2.1 видно, можна зробити висновок щодо зростання обсягу виробництва та реалізації продукції на підприємстві. За період аналізу обсяг виробництва продукції виріс на 61,6 млн. грн або 75,31%, а обсяг реалізації продукції – на 45,6 млн. грн або 36,28%. Значне перевищення темпів росту обсягу виробництва продукції над темпами її реалізації свідчить про накопичення залишків нереалізованої продукції на складах підприємства. У 2021 році у порівнянні з 2020 роком обсяг виробництва продукції виріс на 33,1 млн. грн або 40,46%, а обсяг її реалізації – на 21,6 млн. грн або 17,18%.

Таблиця 2.1 – Аналіз обсягів виробництва та реалізації продукції ПрАТ «Інфотекс» у 2020-2022 роках

Показник	Виробництво			Темп росту, у % до 2020 року			Реалізація			Темп росту, у % до 2020 року		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Обсяг, тис. од.:												
- супутникові антени	695	724	788	100	104,17	113,38	796	845	908	100	106,16	114,07
- супутникові конвертори	982	1067	1135	100	108,66	115,58	892	986	1014	100	110,54	113,68
- супутникові ресивери	74	78	81	100	105,41	109,46	98	105	115	100	107,14	117,35
- підсилювачі сигналу	21	26	33	100	123,81	157,14	25	27	31	100	108,00	124,00
Обсяг продукції, млн. грн	81,8	114,9	143,4	100	140,46	175,31	125,7	147,3	171,3	100	117,18	136,28
Витратні матеріали, млн. грн	21,1	25,7	26,9	100	121,80	127,49	23,4	27,2	39,1	100	116,24	167,09

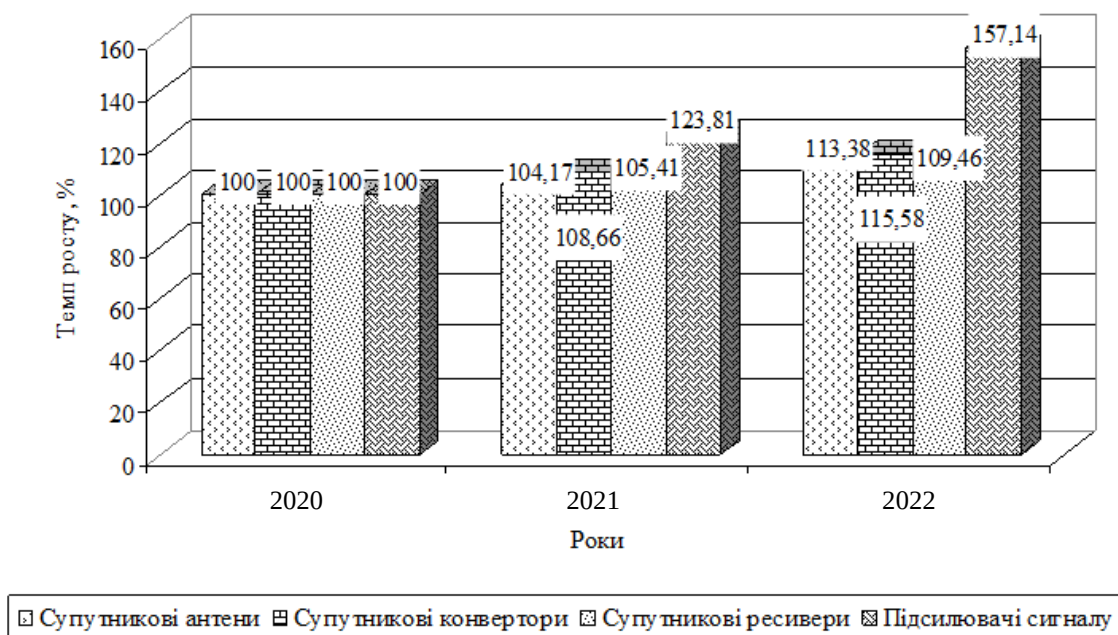


Рисунок 2.1 – Динаміка виробництва продукції ПрАТ «Інфотекс», у % до 2020 року

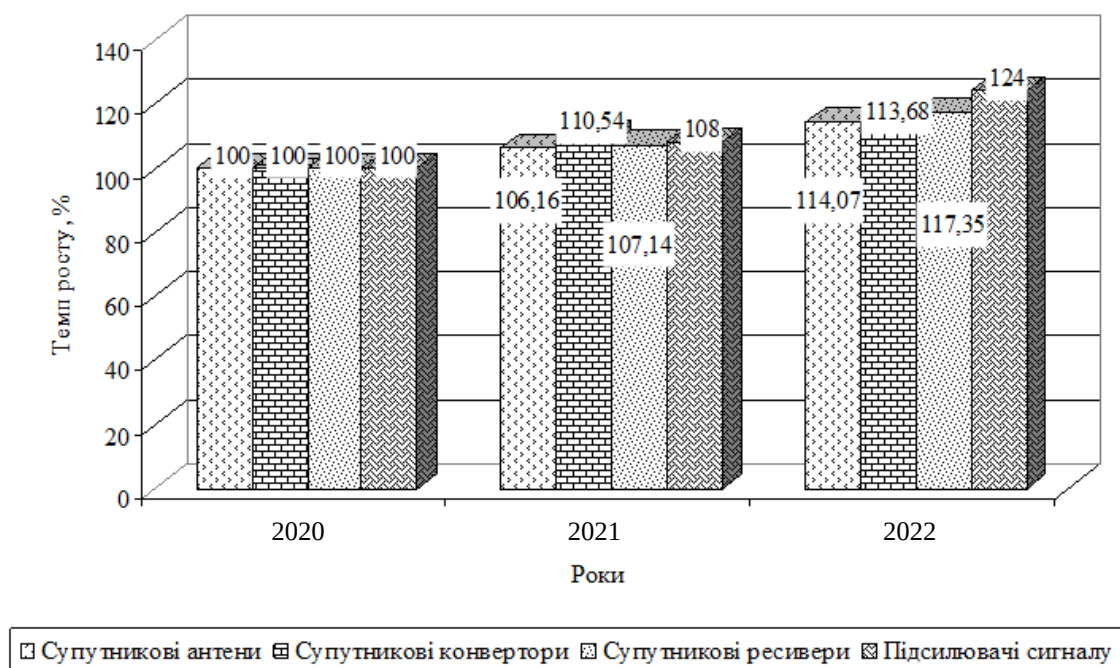


Рисунок 2.2 – Динаміка обсягу реалізації продукції ПрАТ «Інфотекс», у % до 2020 року

Аналізуючи виробництво та реалізацію за основною номенклатурою продукції можна зробити наступні висновки. Обсяг виробництва супутникових

антен у 2021 році у порівнянні з 2020 роком виріс на 29 тис. од. або 4,17%, а обсяг їх реалізації – на 49 тис. од. або 6,16%. За період аналізу обсяг виробництва супутникових антен збільшився на 93 тис. од. або 13,38%, а обсяг їх реалізації – на 112 тис. од. або 14,07%. Перевищення темпів росту обсягів реалізації продукції над темпами росту її виробництва свідчить про реалізацію залишків продукції зі складів підприємства.

Аналогічна ситуація спостерігається на виробництві супутникових ресиверів. Обсяг їх виробництва у 2021 році у порівнянні з 2020 роком виріс на 4 тис. од. або 5,41%, а обсяг реалізації – на 7 тис. од. або 7,14%. За період аналізу обсяг виробництва супутникових ресиверів збільшився на 7 тис. од. або 9,46%, а обсяг їх реалізації – на 17 тис. од. або 17,35%.

За результатами аналізу обсягів виробництва та реалізації супутникових конверторів і підсилювачів сигналу можна зробити висновок щодо накопичення їх нереалізованих залишків на складах підприємства, оскільки темп росту обсягів їх виробництва перевищує темп росту обсягів їх реалізації. Так, за період аналізу обсяг виробництва супутникових конверторів виріс на 153 тис. од. або 15,58%, а обсяг їх реалізації – на 122 тис. од. або 13,68%. У той же час у 2021 році у порівнянні з 2020 роком обсяг виробництва супутникових конверторів збільшився на 85 тис. од. або 8,66%, а обсяг їх реалізації – на 94 тис. од. або 10,54%.

Обсяг виробництва підсилювачів сигналу у 2021 році у порівнянні з 2020 роком виріс на 5 тис. од. або 23,81%, а обсяг їх реалізації – на 2 тис. од. або 8,00%. За період аналізу обсяг виробництва підсилювачів сигналу збільшився на 12 тис. од. або 57,14%, а обсяг їх реалізації – на 45,6 тис. од. або 24,00%.

Оцінювання виконання плану з виробництва і реалізації продукції за звітний період у цілому по ПрАТ «Інфотекс» наведено на рисунок 2.3.

У цілому на підприємстві спостерігається тенденція до накопичення великих запасів готової продукції на власних складах, про що свідчить значне перевищення темпів росту обсягів виробництва продукції над темпами росту

обсягів її реалізації.

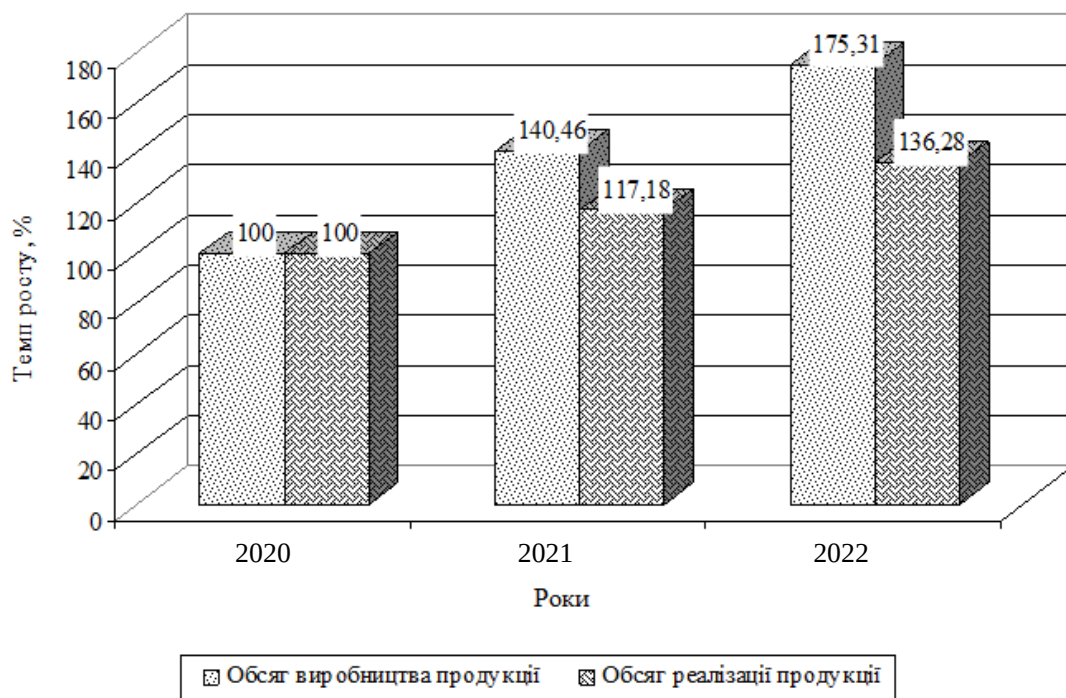


Рисунок 2.3 – Динаміка обсягу виробництва та реалізації продукції по
ПрАТ «Інфотекс», у % до 2020 року

Обсяг виробництва витратних матеріалів у 2021 році у порівнянні з 2020 роком виріс на 4,6 млн. грн або 21,8%, а обсяг їх реалізації – на 3,8 млн. грн або 16,24%. У цілому за період аналізу обсяг виробництва витратних матеріалів виріс на 5,8 млн. грн або 27,49%, а обсяг їх реалізації – на 15,7 млн. грн або 67,09%. За наведеними даними можна зробити висновок щодо реалізації запасів витратних матеріалів зі складів підприємства, оскільки обсяг їх виробництва нижчий за обсяг реалізації.

У таблиці 2.2 наведено аналіз показників, які характеризують ефективність використання трудових ресурсів підприємства, що також відображено на рисунках 2.4-2.6.

Виходячи з даних таблиці 2.2 та рисунків 2.4-2.5 можна зробити наступні висновки. Перш за все, слід відмітити зростання показників, що характеризують ефективність використання трудових ресурсів.

Таблиця 2.2 – Аналіз основних показників, що характеризують ефективність використання трудових ресурсів ПрАТ «Інфотекс» у 2020-2022 роках

Показник	Значення за роками			Темп росту, у % до 2020 року		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Середньооблікова чисельність, ос.	1795	1886	1902	100	105,07	105,96
Фонд оплати праці, тис. грн	31289,7	35874,1	38214,6	100	114,65	122,13
Середньомісячна заробітна плата, грн	2154,36	2350,84	2483,12	100	109,12	115,26
Обсяг продукції, млн. грн	81,8	114,9	143,4	100	140,46	175,31
Продуктивність праці, тис. грн/ос.	45,571	60,923	75,394	100	133,69	165,44

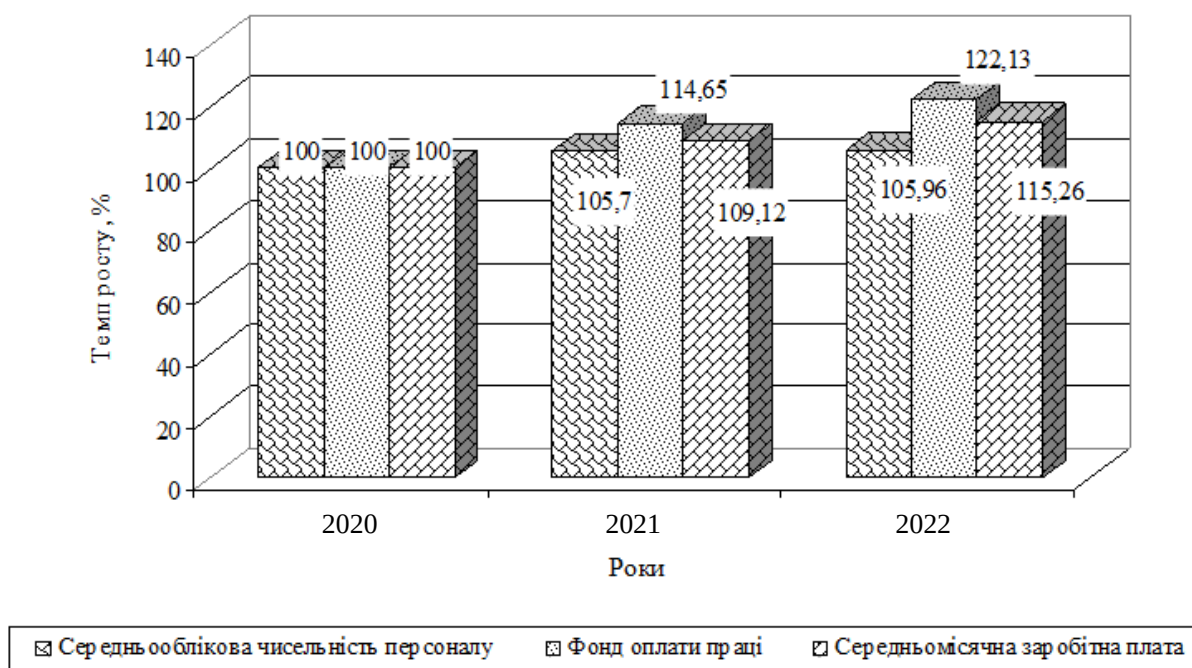


Рисунок 2.4 – Динаміка показників, що характеризують рівень середньомісячної заробітної плати по ПрАТ «Інфотекс» у % до 2020 року

Так, за період аналізу середньомісячна заробітна плата зросла на 221,69 грн або 15,26%, що обумовлене перевищенням темпів росту фонду оплати праці над темпами росту середньооблікової чисельності персоналу.

Фонд заробітної плати на протязі 2020-2022 років виріс на 6924,9 тис. грн або 22,13%, а середньооблікова чисельність персоналу – лише на 107 ос. або 5,96%.

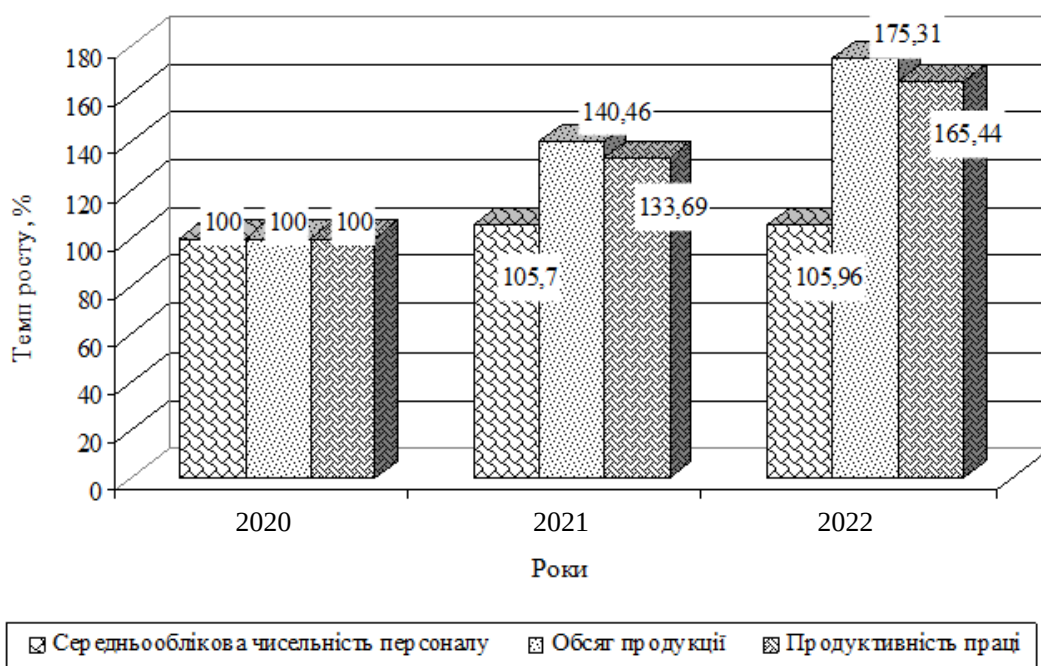


Рисунок 2.5 – Динаміка показників, що характеризують рівень продуктивності праці ПрАТ «Інфотекс», у % до 2020 року

У 2021 році у порівнянні з 2020 роком середньомісячна заробітна плата зросла на 132,48 грн або 9,12%, що також обумовлене перевищенням темпів росту фонду оплати праці над темпами росту середньооблікової чисельності персоналу.

Фонд заробітної плати у 2021 році у порівнянні з 2020 роком виріс на 4584,4 тис. грн або 14,65%, а середньооблікова чисельність персоналу – на 91 ос. або 5,07%.

Продуктивність праці за період аналізу зросла на 29,823 тис. грн/ос., що обумовлено перевищенням темпів росту обсягу виробництва продукції над темпами росту середньооблікової чисельності персоналу підприємства. За період 2020-2022 років обсяг виробництва продукції виріс на 61,6 млн. грн або 75,31%, а лише на 107 ос. або 5,96%. У 2021 році у порівнянні з 2020 роком обсяг виробництва продукції виріс на 33,1 млн. грн або 40,46%, а

середньооблікова чисельність персоналу – на 91 ос. або 5,07%.

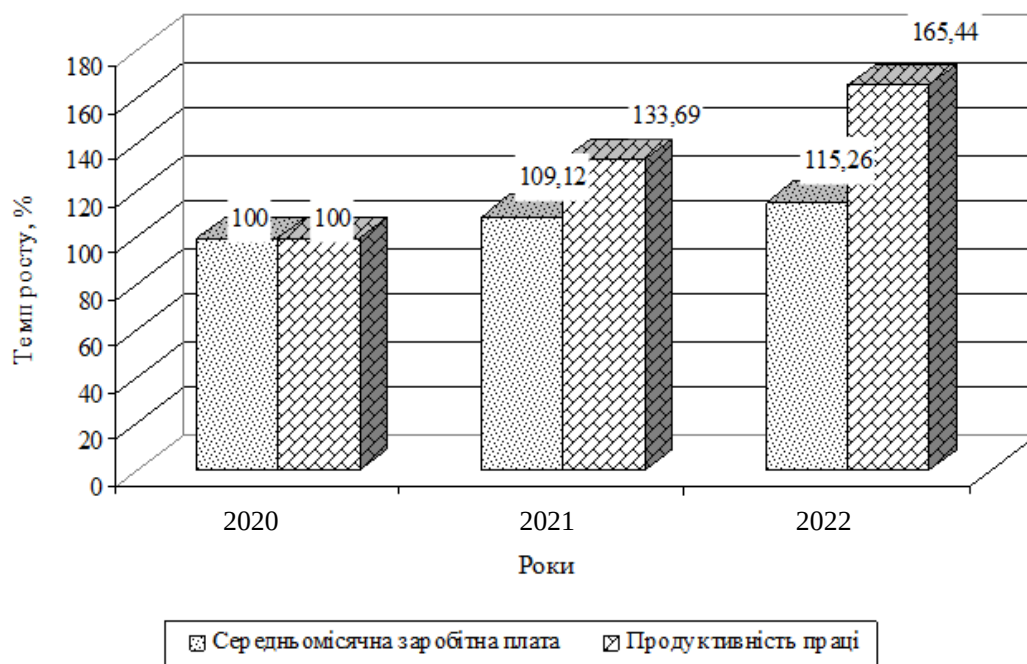


Рисунок 2.6 – Порівняльний аналіз темпів росту середньомісячної заробітної плати та продуктивності праці ПрАТ «Інфотекс», у % до 2020 року

Перевищення темпів росту продуктивності праці над темпами росту середньомісячної заробітної плати, що видно з даних таблиці 2.2 та рисунку 2.6, свідчить про доцільність підвищення заробітної плати працівникам підприємства.

Аналіз наявності та структури основних фондів підприємства наведено у таблиці 2.3, а на рисунку 2.7 проілюстровано структуру основних фондів виробничого призначення на підприємстві у 2020-2022 роках.

За даними таблиці 2.3 можна зробити наступний висновок. Середньорічна вартість основних фондів підприємства за період аналізу зросла на 1854 тис. грн або 9,54%, що обумовлене зростанням середньорічної вартості фондів як виробничого, так і невиробничого призначення. Середньорічна вартість фондів виробничого призначення за цей же період зросла на 1779 тис. грн або 9,62%, а невиробничого призначення – на 75 тис. грн або 8,06%.

Таблиця 2.3 – Аналіз наявності та структури основних фондів ПрАТ «Інфотекс» у 2020-2022 роках

Найменування основних засобів	Середньорічна вартість, тис. грн			Темп росту, у % до 2020 року			Структура основних фондів, %		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
1 Виробничого призначення	18501	18760	20280	100	101,40	109,62	95,21	95,15	95,28
- будівлі та споруди	11863	11212	11020	100	94,51	92,89	61,05	56,87	51,77
- машини та обладнання	5789	6551	7626	100	113,16	131,73	29,79	33,23	35,83
- транспортні засоби	498	523	825	100	105,02	165,66	2,56	2,65	3,88
- інші	351	474	809	100	135,04	230,48	1,81	2,40	3,80
2 Невиробничого призначення	930	956	1005	100	102,80	108,06	4,79	4,85	4,72
- будівлі та споруди	706	697	380	100	98,73	53,82	3,63	3,54	1,79
- машини та обладнання	114	91	74	100	79,82	64,91	0,59	0,46	0,35
- транспортні засоби	98	152	487	100	155,10	496,94	0,50	0,77	2,29
- інші	12	16	64	100	133,33	533,33	0,06	0,08	0,30
Усього	19431	19716	21285	100	101,47	109,54	100	100	100

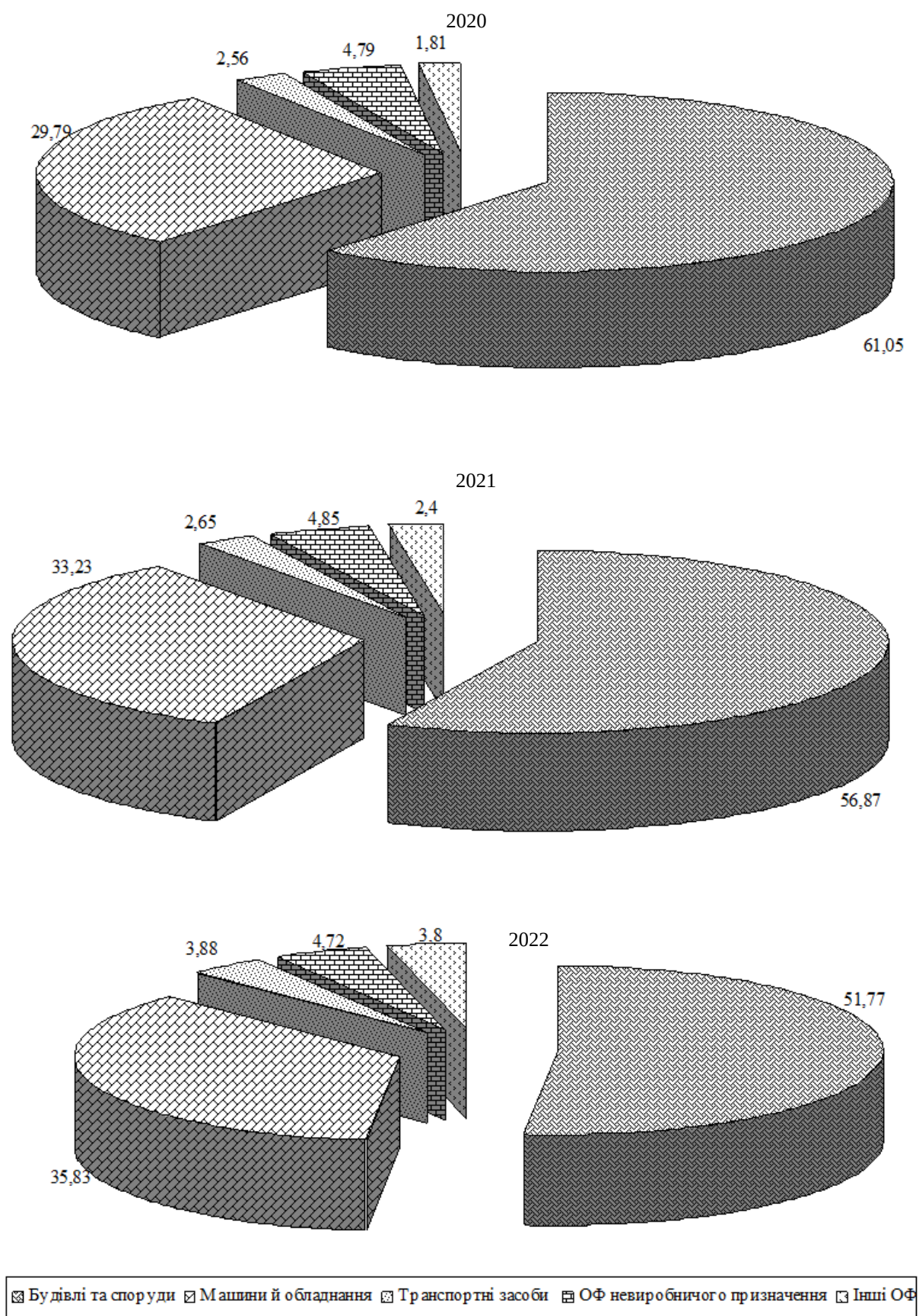


Рисунок 2.7 – Структура основних фондів ПрАТ «Інфотекс»

У порівнянні з 2020 роком у 2021 році середньорічна вартість основних фондів зросла на 285 тис. грн або 1,47%, що обумовлено тими же самими причинами. У 2021 році у порівнянні з 2020 роком середньорічна вартість фондів виробничого призначення зросла на 259 тис. грн або 1,40%, а невиробничого призначення – на 26 тис. грн або 2,80%.

За рисунком 2.7 можна зробити висновок щодо незначних змін у структурі основних фондів виробничого призначення на підприємстві за період аналізу. Найбільшу питому вагу у загальному обсязі основних фондів виробничого призначення займають будівлі та споруди, але їх частка поступово знижується від 64,12% у 2020 році до 54,34% у 2022 році. Також збільшується частка машин й обладнання у загальному обсязі основних фондів виробничого призначення з 31,29% у 2020 році до 37,60% у 2022 році.

Найменшу питому вагу у загальному обсязі основних фондів виробничого призначення займають транспортні засоби й інші основні фонди, але їх частка поступово зростає: транспортні засоби – з 2,69% у 2020 році до 4,07% у 2022 році; інші основні фонди – з 1,90% у 2020 році до 3,99% у 2022 році.

У таблиці 2.4 наведено аналіз показників інтенсивності та ефективності використання основних фондів, а також аналіз забезпеченості підприємства основними фондами, що графічно проілюстровано на рисунках 2.8-2.9.

Таблиця 2.4 – Аналіз показників ефективності й інтенсивності використання основних фондів та забезпечення підприємства основними фондами

Показник	Значення за роками			Темп росту, у % до 2020 року		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	19431	19716	21285	100	101,47	109,54
Обсяг виробництва продукції, млн. грн	81,8	114,9	143,4	100	140,46	175,31

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7
Середньооблікова чисельність персоналу, ос.	1795	1886	1902	100	105,07	105,96
Фондовіддача, грн/грн	4,210	5,828	6,737	100	138,43	160,02
Фондоємність, грн/грн	0,238	0,172	0,148	100	72,27	62,18
Фондоозброєність, тис. грн/ос.	10,825	10,454	11,191	100	96,57	103,38

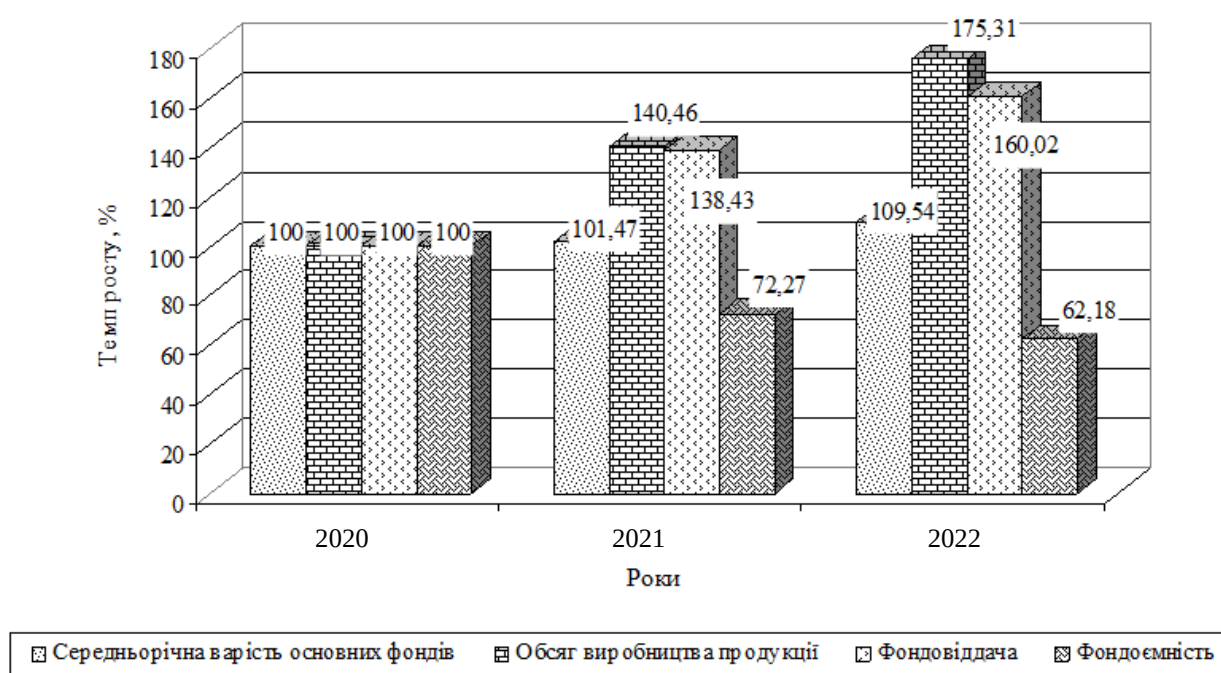


Рисунок 2.8 – Динаміка показників, що характеризують ефективність та інтенсивність використання основних фондів ПрАТ «Інфотекс», у % до 2020 року

За даними таблиці 2.4 та рисунку 2.8 можна зробити висновок щодо підвищення ефективності використання основних фондів підприємства. Так, за період аналізу фондовіддача основних фондів зросла на 2,527 грн/грн або 60,02%, а фондоємність скоротилася на 0,090 грн/грн або 37,82%.

Зростання фондовіддачі основних виробничих фондів та зниження їх фондоємності обумовлене перевищенням темпів росту обсягу виробництва продукції над темпами росту середньорічної вартості основних фондів. Так за період аналізу середньорічна вартість основних фондів зросла на 1854 тис. грн

або 9,54%, а обсяг виробництва продукції – на 61,6 млн. грн або 75,31%.

У 2021 році у порівнянні з 2020 роком фондівіддача основних фондів зросла на 1,618 грн/грн або 38,43%, а їх фондоємність скоротилася на 0,066 грн/грн або 27,73%, що обумовлено тими же самими причинами. У 2021 році у порівнянні з 2020 роком обсяг виробництва продукції виріс на 33,1 млн. грн або 40,46%, а середньорічна вартість основних фондів – лише на 285 тис. грн або 1,47%.

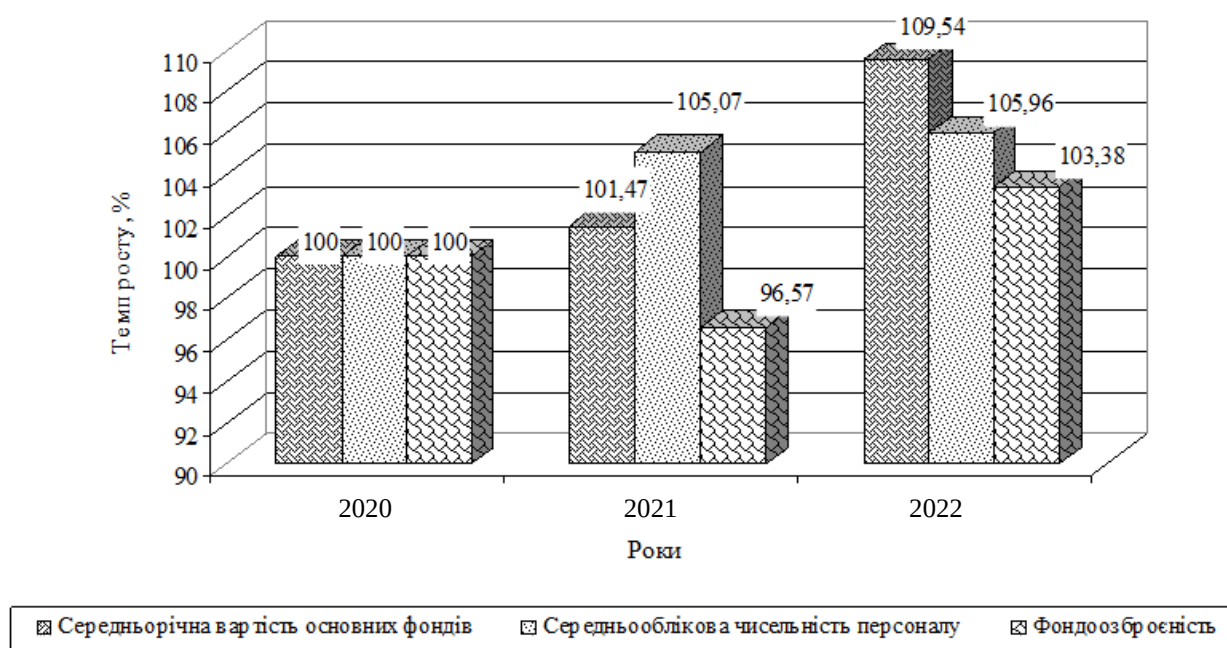


Рисунок 2.9 – Динаміка показників, що характеризують забезпеченість
ПрАТ «Інфотекс» основними фондами, у % до 2020 року

За даними таблиці 2.4 та рисунку 2.9 можна зробити висновок щодо покращення забезпеченості робітників підприємства основними фондами. За період аналізу фондоозброєність праці зросла на 0,366 тис. грн/ос. або 3,38%, що обумовлено перевищенням темпів росту середньорічної вартості основних фондів над темпами росту середньооблікової чисельності персоналу підприємства. Так, за період аналізу середньорічна вартість основних фондів зросла на 1854 тис. грн або 9,54%, а середньооблікова чисельність персоналу підприємства – на 107 ос. або 5,96%.

У 2021 році у порівнянні з 2020 роком фондоозброєність праці дещо зменшилася за рахунок перевищення темпів росту середньооблікової чисельності персоналу над темпами росту середньорічної вартості основних фондів. Так, фондоозброєність праці скоротилася на 0,371 тис. грн/ос. або 3,43% під впливом зростання середньооблікової чисельності персоналу на 91 ос. або 5,07% у той час, як середньорічна вартість основних фондів зросла на 285 тис. грн або 1,47%.

У таблиці 2.5 наведено аналіз витрат на виробництво продукції за їх статтями.

За період аналізу витрати на виробництво продукції зросли на 36964,3 тис. грн або 28,97%, що обумовлено зростанням витрат за усіма їх елементами. Так, спостерігається наступне зростання витрат:

- фонд оплати праці – на 6924,9 тис. грн або 22,13%;
- відрахування на соціальні заходи – на 2915,2 тис. грн або 28,76%;
- матеріальні витрати – на 9988,2 тис. грн або 27,83%;
- амортизація – на 370,8 тис. грн або 9,54%;
- інші витрати – на 6777,0 тис. грн або 64,47%.

У 2021 році у порівнянні з 2020 роком витрати підприємства зросли на 21198,4 тис. грн або 16,61%, що обумовлено зростанням:

- фонду оплати праці – на 4584,4 тис. грн або 14,65%;
- відрахувань на соціальні заходи – на 855,4 тис. грн або 8,44%;
- матеріальних витрат – на 5497,9 тис. грн або 15,32%;
- амортизації – на 57 тис. грн або 1,47%;
- інших витрат – на 4705,8 тис. грн або 44,76%.

У структурі витрат підприємства найменшу питому вагу займають витрати за статтею «Амортизація», які до того ж за період аналізу скорочуються з 3,05% у 2020 році до 2,59% у 2022 році. Також тенденцію до скорочення питомої ваги мають витрати за статтями «Відрахування на соціальні заходи» з 7,94% у 2020 році до 7,93% у 2022 році та «Фонд оплати праці» у загальному обсязі витрат з 24,52% у 2020 році до 23,22% у 2022 році.

Таблиця 2.5 – Аналіз витрат на виробництво продукції ПрАТ «Інфотекс»

Показник	Значення за роками, тис. грн			Темп росту, у % до 2020 року			Структура витрат, %		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Фонд оплати праці	31289,7	35874,1	38214,6	100	114,65	122,13	24,52	24,11	23,22
Відрахування на соціальні заходи	10136,5	10991,9	13051,7	100	108,44	128,76	7,94	7,39	7,93
Матеріальні витрати	35891,4	41389,3	45879,6	100	115,32	127,83	28,13	27,81	27,88
- сировина та матеріали	20458,1	22350,2	22022,2	100	109,25	107,65	16,03	15,02	13,38
- паливо	6101,5	5794,5	5505,6	100	94,97	90,23	4,78	3,89	3,35
- електроенергія	9331,8	13244,6	18351,8	100	141,93	196,66	7,31	8,9	11,15
Амортизація	3886,2	3943,2	4257	100	101,47	109,54	3,05	2,65	2,59
Інші витрат	10512,3	15218,1	17289,3	100	144,76	164,47	8,24	10,23	10,51
Усього витрат	127607,5	148805,9	164571,8	100	116,61	128,97	100	100	100

У той же час зростає частка витрат за статтею «Інші витрати» з 8,24% до 10,51% відповідно у 2020 та 2022 роках.

Найбільшу питому вагу у загальному обсязі витрат підприємства займають витрати за статтею «Матеріальні витрати», але їх частка поступово скорочується з 28,13% у 2020 році до 27,88% у 2022 році.

З огляду на найбільшу питому проаналізуємо матеріальні витрати докладніше: у таблиці 2.6 наведено аналіз матеріальних витрат, а на рисунку 2.10 – їх структуру за роками аналізу.

Таблиця 2.6 – Аналіз матеріальних витрат ПрАТ «Інфотекс»

Показник	Значення за роками, тис. грн			Темп росту, у % до 2020 року			Структура витрат, %		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Сировина та матеріали	20458,1	22350,2	22022,2	100	109,25	107,65	57	54	48
Паливо	6101,5	5794,5	5505,6	100	94,97	90,23	17	14	12
Електроенергія	9331,8	13244,6	18351,8	100	141,93	196,66	26	32	40
Матеріальні витрати	35891,4	41389,3	45879,6	100	115,32	127,83	100	100	100

За даними таблиці 2.6 можна зробити наступні висновки.

Зростання матеріальних витрат на 5497,9 тис. грн або 15,32% у 2021 році у порівнянні з 2020 роком обумовлене зростанням витрат за елементами «Сировина та матеріали» й «Електроенергія». Так, у 2021 році у порівнянні з 2020 роком витрати на сировину та матеріалу зросли на 1892,1 тис. грн або 9,25%, а на електроенергію – на 3912,8 тис. грн або 41,93%. У той же час витрати за елементом «Паливо» у 2021 році скоротилися на 307,0 тис. грн або 5,03% у порівнянні з 2020 роком.

На протязі усього періоду аналізу матеріальні витрати зросли на 9988,2 тис. грн або 27,83%, що, перш за все, обумовлене різким зростанням витрат на електроенергію, а лише у другу чергу зростанням витрат на сировину та матеріали.

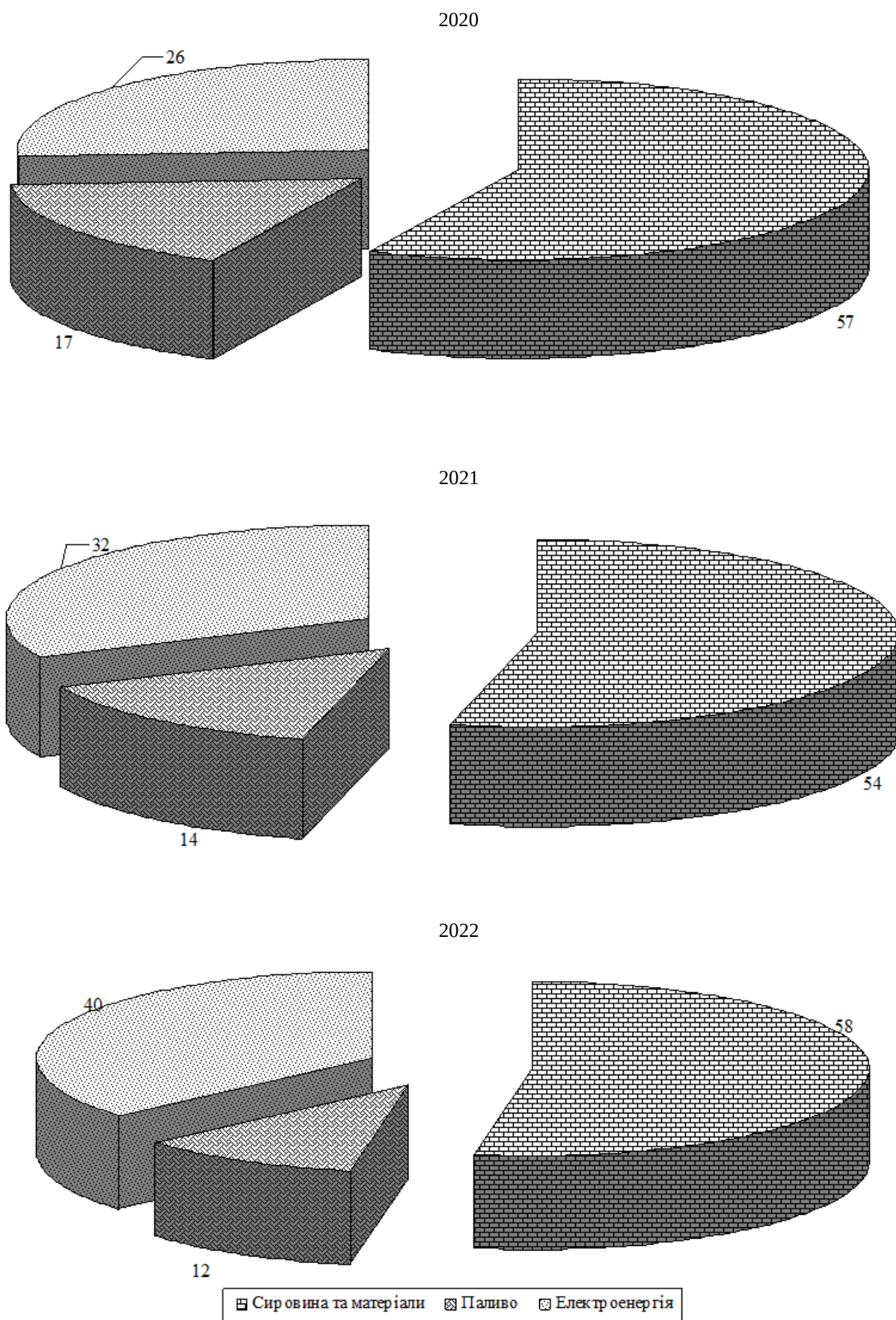


Рисунок 2.10 – Структура матеріальних витрат ПрАТ «Інфотекс»

Так, за період аналізу витрати на електроенергію зросли на 9020,0 тис. грн або 96,66% у той час як витрати на сировину та матеріали – лише на 1564,1 тис. грн або 7,65%. Витрати на паливо взагалі знижуються на 595,9 тис. грн або 9,77%.

Найбільш повно ефективність матеріальних ресурсів можна оцінити за показником матеріаломісткості продукції, аналіз якого наведено у таблиці 2.7 та на рисунку 2.11.

Таблиця 2.7 – Аналіз матеріаломісткості продукції ПрАТ «Інфотекс»

Показник	Значення за роками			Темп росту, у % до 2020 року		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Матеріальні витрати, тис. грн	35891,4	41389,3	45879,6	100	115,32	127,83
Обсяг виробництва продукції, млн. грн	81,8	114,9	143,4	100	140,46	175,31
Матеріаломісткість продукції, грн/грн	0,439	0,36	0,32	100	82,00	72,89

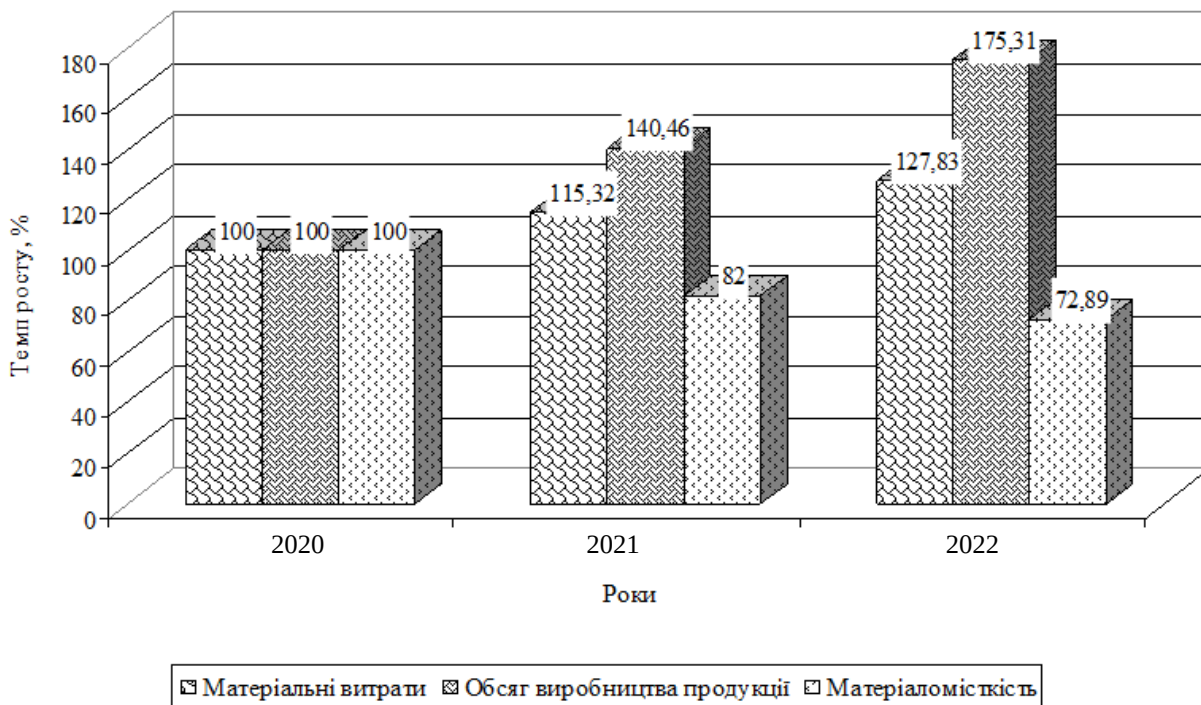


Рисунок 2.11 – Динаміка показників, що характеризують рівень матеріаломісткості ПрАТ «Інфотекс», у % до 2020 року

За даними таблиці 2.7 та рисунку 2.11 можна зробити висновок, що продукція підприємства стає менш матеріаломісткою. За період аналізу матеріаломісткість продукції скоротилася на 0,119 грн/грн або 27,11%, що обумовлене перевищенням темпів росту обсягу виробництва продукції над темпами росту матеріальних витрат. Так, за період аналізу обсяг виробництва продукції виріс на 61,6 млн. грн або 75,31%, а матеріальні витрати – лише на 9988,2 тис. грн або 27,83%.

У 2021 році у порівнянні з 2020 роком матеріаломісткість продукції скоротилася на 0,079 грн/грн або 18,00% за тих самих причин. Обсяг виробництва продукції у 2021 році у порівнянні з 2020 роком виріс на 33,1 млн. грн або 40,46%, а матеріальні витрати – лише на 5497,9 тис. грн або 15,32%.

На закінчення аналізу необхідно проаналізувати витрати на 1 грн виробленої продукції, що наведено у таблиці 2.8 та на рисунку 2.12.

Таблиця 2.8 – Аналіз витрат на 1 грн виробленої продукції
ПрАТ «Інфотекс»

Показник	Значення за роками			Темп росту, у % до 2020 року		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Витрати на виробництво продукції, тис. грн	85767,6	99370,1	115282,1	100	115,86	134,41
Обсяг виробництва продукції, млн. грн	81,8	114,9	143,4	100	140,46	175,31
Витрати на 1 грн виробленої продукції, грн/грн	1,05	0,86	0,80	100	81,90	76,19

За даними таблиці 2.8 та рисунку 2.12 можна зробити наступні висновки. У 2021 році у порівнянні з 2020 роком витрати на 1 грн виробленої продукції скоротилися на 0,19 грн/грн або 18,10%, що обумовлено перевищенням темпів росту обсягів виробництва продукції над темпами росту витрат на її виробництво. Так, обсяг виробництва продукції у 2021 році у порівнянні з

2020 роком виріс на 33,1 млн. грн або 40,46%, а витрати на виробництво продукції – лише на 5497,9 тис. грн або 15,32%.

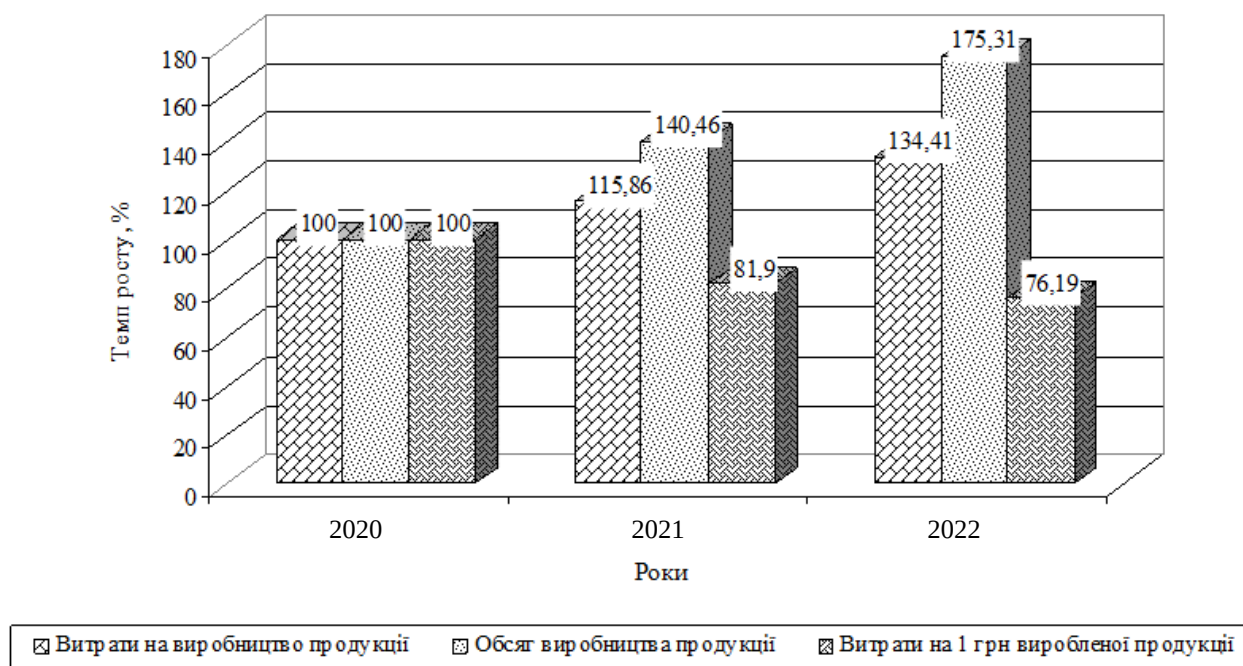


Рисунок 2.12 – Динаміка показників, що характеризують рівень витрат на 1 грн виробленої продукції ПрАТ «Інфотекс», у % до 2020 року

За період аналізу витрати на 1 грн виробленої продукції скоротилися на 0,25 грн/грн або 23,81%, що обумовлене тими же самими причинами: перевищенням темпів росту обсягу виробництва продукції над темпами росту матеріальних витрат. За цей період обсяг виробництва продукції виріс на 61,6 млн. грн або 75,31%, а витрати на виробництво продукції – лише на 29514,5 тис. грн або 34,41%.

Аналіз фінансових результатів підприємства наведено у таблиці 2.9 та на рисунках 2.13-2.14.

За даними таблиці 2.9 та рисунка 2.13 можна зробити наступний висновок. Прибуток від реалізації продукції на підприємстві за період аналізу виріс на 12808,9 тис. грн або 104,42%, що обумовлено перевищенням темпів росту обсягів реалізації продукції над темпами росту витрат на виробництво продукції. Так, за період аналізу обсяг реалізації продукції виріс на

49773,2 тис. грн або 35,58%, а витрати на виробництво продукції – на 36964,3 тис. грн або 28,97%.

Таблиця 2.9 – Аналіз фінансових результатів діяльності ПрАТ «Інфотекс»

Показник	Значення за роками			Темп росту, у % до 2020 року		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Обсяг реалізації продукції, тис. грн	139874,5	168974,3	189647,7	100	120,8	135,58
Витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн	127607,5	148805,9	164571,8	100	116,61	128,97
Прибуток підприємства, тис. грн	12267	20228,4	25075,9	100	164,41	204,42
Рентабельність продукції	9,61	13,55	15,24	100	141,00	158,58

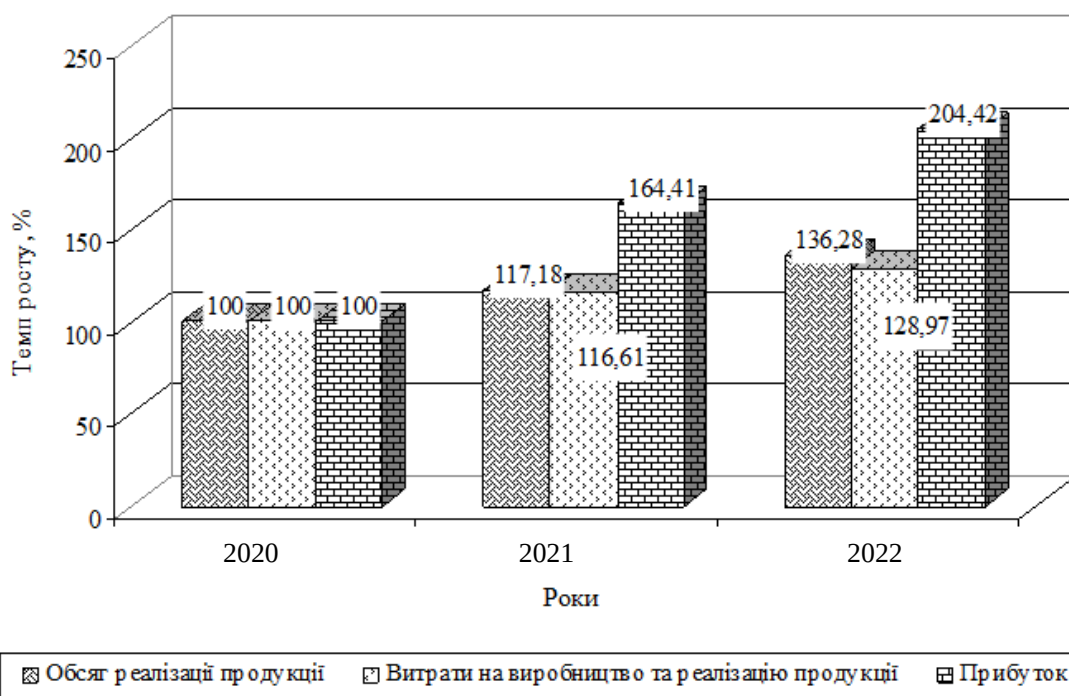


Рисунок 2.13 – Динаміка показників, що характеризують рівень прибутку ПрАТ «Інфотекс», у % до 2020 року

У 2021 році у порівнянні з 2020 роком прибуток підприємства виріс на 7901,4 тис. грн або 64,41%, що також обумовлено перевищенням темпів росту

обсягів реалізації продукції над темпами росту витрат на виробництво продукції. У 2021 році у порівнянні з 2020 роком обсяг реалізації продукції виріс на 29099,8 тис. грн або 20,80%, а витрати на виробництво продукції – на 21198,4 тис. грн або 16,61%.

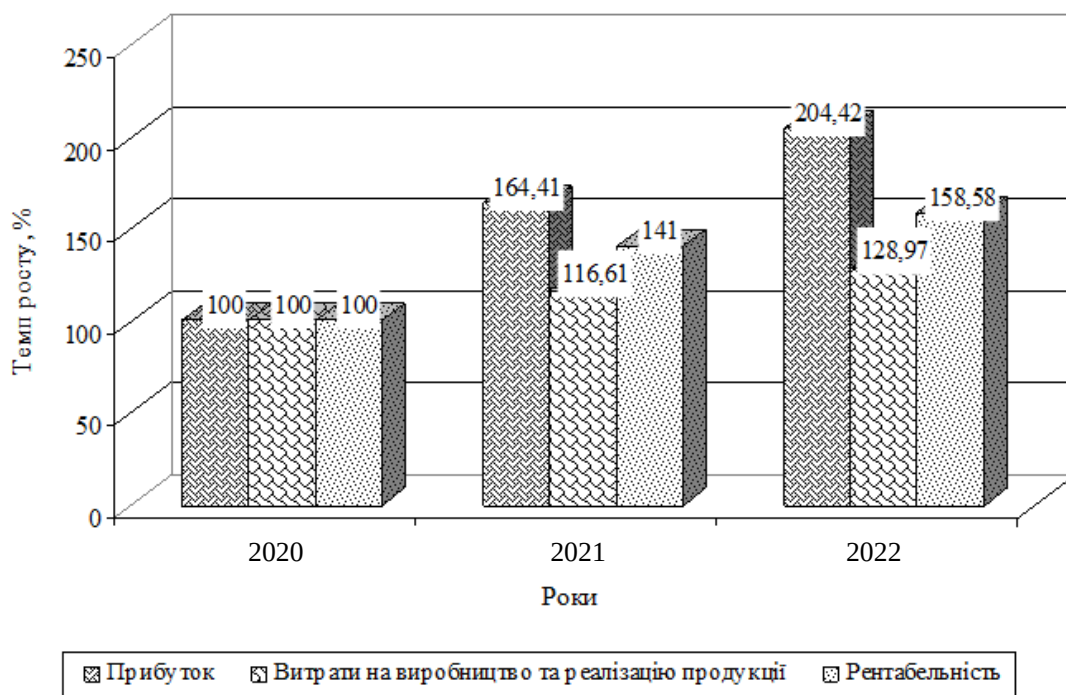


Рисунок 2.14 – Динаміка показників, що характеризують рівень рентабельності продукції ПрАТ «Інфотекс», у % до 2020 року

За даними таблиці 2.9 та рисунку 2.14 можна зробити висновок щодо підвищення рентабельності продукції підприємства. У 2021 році у порівнянні з 2020 роком рентабельність продукції зросла на 3,94%, що обумовлено перевищенням темпів росту прибутку над темпами росту витрати на виробництво. Так, у 2021 році у порівнянні з 2020 роком прибуток виріс на 7901,4 тис. грн або 64,41%, а витрати на виробництво продукції – на 21198,4 тис. грн або 16,61%. За період аналізу рентабельність продукції зросла на 5,63%, що також обумовлено перевищенням темпів росту прибутку над темпами росту витрати на виробництво. За період аналізу прибуток підприємства виріс на 12808,9 тис. грн або 104,42%, а витрати на виробництво продукції – на 36964,3 тис. грн або 28,97%.

2.2 Логістична діяльність в організаційній структурі підприємства

Логістичний центр ПрАТ «Інфотекс», одним з найбільших в Україні. Обсяг інвестицій у реалізацію проекту склав 16,4 млн. дол. Площа центру складає 16 тис. м². Центр оснащений повністю автоматизованою системою управління компанії SAP і передовим складським обладнанням. Зазначимо, що діяльність розподільчого центру і його оптимізація за рахунок ефективної логістики є складною ланкою. Розподільчий центр – це склад, з якого йдуть відвантаження на інші склади ПрАТ «Інфотекс». Безпосередньо ж торгівля з нього не здійснюється. А якщо і здійснюється, то все одно логісти хоча б віртуально поділяють залишки розподільного центру і торгового складу (звичайно ж вони розділені і фізично – через відмінності у мінімальній відвантажувальній упаковці). Загальні функції розподільчого центру ПрАТ «Інфотекс», крім зберігання запасів і поставок на інші склади компанії, входять також додаткові послуги:

- перепакування;
- фасування;
- стікерування (у тому числі штрихкодування);
- митне оформлення;
- сертифікація вантажів.

На розподільчих центрах ПрАТ «Інфотекс» здійснюється зберігання великих поточних і страхових запасів для всіх філій. Оптимізувати роботу розподільчих центрів ПрАТ «Інфотекс» набагато складніше, тому що перед логістом крім перерахованих вище завдань стоїть ще одна, причому найголовніша, – оптимізація запасів РЦ. На даний момент ПрАТ «Інфотекс» стоїть перед складним питанням побудування нового розподільчого центру та його рентабельності чи оптимізацією складання маршрутів руху транспортних, що здійснюють доставку безпосередньо споживачеві. Складання маршрутів руху транспортних засобів ПрАТ «Інфотекс» має певні аспекти. Маршрути з

нового розподільчого руху складаються для ділянки «розподільчий центр – магазини» для кожного дня тижня, який характеризується найбільшим обсягом замовлень з боку магазинів. До складу маршрутів ПрАТ «Інфотекс» входять тільки ті магазини, які плануються обслуговувати через розподільчий центр. Визначення маршрутів проводять при наступних обмеженнях кількості пунктів заїзду на маршрути. Відповідно розглянемо два варіанти маршрутів, які були отримані в результаті дослідження.. В якості транспортного засобу використовується автомобіль вантажопідйомністю 1,5 тони. На основі результатів розрахунків, наведемо таблиці 2.10 з характеристикою маршрутів руху.

Довжина маршруту визначається як сума відстаней між кожним з учасників логістичної системи. Час навантаження-розвантаження визначаємо за формулою

$$T_{n-p} = 2 * (T_n + T_{of} + T_m), \quad (2.1)$$

де T_{of} – час на оформлення документів, год. Приймають = 0,1 год.;

T_m – час маневрування транспортним засобом в пункті навантаження. Приймають = 0,05 год.;

$$T_{n-p} = 2 * (0,166 + 0,1 + 0,05) = 0632 \text{ год.}$$

T_n – час навантаження, год., що визначають за формулою

$$T_n = qm * T_{1m}, \quad (2.2)$$

де T_{1m} – час навантаження 1 тони вантажу, год., далі визначаємо за завданням

$$T_n = 1,66 * 0,1 = 0,166 \text{ год.}$$

Таблиця 2.10 – Характеристика маршрутів

Номер маршруту	Умовне позначення	Обсяги перевезень, т	Довжина маршруту, км	Час навантаження, год.	Час навантаження-розвантаження, год.	Час оборту фактичний, год.	Час оборту скоректований, год.
Кільцеві маршрути							
1	РЦ-4-10	1,66	10,8	0,166	0,632	0,846	1,0
2	РЦ-8-1	1,54	10,0	0,154	0,608	0,817	1,0
3	РЦ-9-2	1,35	7,87	0,135	0,570	0,772	0,6
Маятникові маршрути							
4	РЦ-3	0,81	0,6	0,081	0,462	0,524	0,75
5	РЦ-5	0,75	13,6	0,075	0,450	0,508	0,75
6	РЦ-6	1,09	0,8	0,109	0,518	0,602	0,75
7	РЦ-7	0,75	3,2	0,076	0,452	0,510	0,75

qm – обсяг перевезення по маршруту, т, визначають за формулою

$$qm = \sum_{i=1}^n q_i, \quad (2.3)$$

де q_i – обсяг заводу до i -го магазину на маршруті, т;

n – кількість пунктів заводу на маршруті, од.

Час обороту визначаємо за формулою

$$T_{об} = \frac{L_m}{V_t} + T_{n-p} + T_{\delta} * (n-1), \quad (2.4)$$

де L_m – довжина маршруту, км.;

V_t – технічна швидкість, км/год. Визначається за завданням;

T_{δ} – час на додатковий заїзд до пунктів маршруту, год. Приймають = 0,15 год.

$$T_{об} = \frac{1,66}{26} + 0,632 + 0,15 * (2-1) = 0,846 \text{ год.}$$

Далі для кожної групи маршрутів визначають найбільший час навантаження. Цей час округляють до числа, яке поділяється на три без залишку. Таким чином, проводять округлення часу обороту. Тільки значення часу обороту повинно поділитися на прийняте значення часу навантаження без залишку.

Розробимо графіки сумісної роботи на підприємстві. На основі даних про маршрути (таблиця 2.10) визначаємо необхідну кількість транспортних засобів, шляхом послідовного закріплення маршрутів за ними. Данні про закріплення занесемо до таблиці 2.11.

При заповненні таблиці треба враховувати, що час роботи транспортних засобів залежить від часу, за який необхідно виконати обслуговування учасників

логістичної системи.

Таблиця 2.11 – Дані про закріплення маршрутів за транспортними засобами

Номер ТЗ	Номер маршруту	Час оборту	Номер маршруту	Час оборту	Потреба в перерві (так/ні)	Час роботи на маршруті, год.
	Перший оборот		Другий оборот			
1	РЦ-4-10	0,846	РЦ-8-1	0,817	ні	1,663
	Третій оборот		Четвертий оборот			
	РЦ-9-2	0,772	РЦ-3	0,524	ні	2,959
	П'ятий оборот					
	РЦ-5	0,508			так	3,467
	Шостий оборот		Сьомий оборот			
	РЦ-6	0,602	РЦ-7	0,510	ні	5,329

У межах даної роботи термін обслуговування дорівнюється 8 годин. Перерва водія повинна бути через кожні чотири години й дорівнюватиме 45 хвилин. Далі, наведена таблиці 2.12, в якій розраховано навантаження транспортних засобів в пункті навантаження в розподільчому центрі.

Таблиця 2.12 – Графік навантаження в розподільчому центрі

ТЗ	Час навантаження, год.							
1	8:00	8:51	9:40	10:27	11:44	12:15	12:47	13:35
	10	10	8	5	5	7	5	-

При побудові маршруту необхідно дотримуватись наступних обмежень: не планувати транспортні засоби під навантаження в певний час; враховувати час перерви водія транспортних засобів. Далі, наведемо таблиці 2.13, у якій наведено графік завою товарів до магазинів.

Таблиця 2.13 – Графік завою товарів до магазинів

Магазин	Час завою	Номер автомобіля
1	2	3
Магазин 1	8:09	1
Магазин 2	8:18	1

Продовження табл. 2.13

1	2	3
Магазин 3	8:20	1
Магазин 4	8:34	1
Магазин 5	8:49	1
Магазин 6	8:51	1
Магазин 7	8:55	1
Магазин 8	9:10	1
Магазин 9	9:12	1
Магазин 10	9:24	1
Всього часу	13,34	-

Оцінка транспортного обслуговування учасників логістичної системи.
Витрати на транспортне обслуговування визначають за формулою

$$C_{тр}^{обсл} = C_{тр}^{пост-маг} + C_{тр}^{пост-рц} + C_{тр}^{рц-маг}, \quad (2.5)$$

де $C_{тр}^{пост-маг}$, $C_{тр}^{пост-рц}$, $C_{тр}^{рц-маг}$ – витрати на транспортування товарів на ділянках «постачальники-магазини», «постачальники-розподільчий центр», «розподільчий центр-магазини», грн.

Витрати на транспортування товарів на ділянці «постачальники-магазини» знаходимо за формулою

$$C_{тр}^{пост-маг} = \sum_{i=1}^m C_{тр i}, \quad (2.6)$$

де m – кількість магазинів, яким товар доставляється безпосередньо від постачальників (без розподільчого центру), од.;

$C_{тр i}$ – витрати на транспортування товарів від усіх постачальників до i -го магазину, якому доставляється товар без використання розподільчого центру, грн.

Витрати на транспортування товарів на ділянці «розподільчий центр-магазини» знаходимо за формулою

$$C_{тр}^{рц-маг} = (1,6 * q + 13,5 * C_T) * \sum_{i=1}^K T_{mi}, \quad (2.7)$$

де q – вантажопідйомність транспортного засобу, що використовується на ділянці «розподільчий центр-магазини», т:

C_T – вартість 1 л. палива (16 грн);

K – кількість транспортних даних, що використовується для роботи на ділянці «розподільчий центр-магазини» (таблиця 2.11);

T_{mi} – час роботи на маршруті i -го транспортного засобу на ділянці «розподільчий центр-магазини»

$$C_{тр}^{рц-маг} = (1,6 * 1,5 + 13,5 * 16) * 5,329 = 444,45 \text{ грн.}$$

Результати розрахунків наведені у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Дані про канали розподілу товарів при використанні розподільчого центру

Магазин	Обсяг товарів, кор./день	Частка товарів	Транспортна робота, км-кор.	Витрати на транспортування, грн/день
Магазин 1	87	0	319	24,08
Магазин 2	73	0	292	25,30
Магазин 3	78	0	31	2,47
Магазин 4	80	0	464	36,69
Магазин 5	71	0	469	41,75
Магазин 6	109	0	65	3,81
Магазин 7	73	0	117	10,11
Магазин 8	62	0	347	35,34
Магазин 9	89	0	160	11,37
Магазин 10	86	0	499	36,74

На основі розрахунків можна зробити висновок, що для даної логістичної системи розподільчий центр будувати необов'язково, тому що економія від його використання дуже мала. Також, було розрахована завантаженість автомобіля,

який був використаний для перевезення товарів від постачальників до магазинів та від розподільчого центру до магазинів. У даному випадку, використовується автомобіль, який характеризується вантажопідйомністю у 1,5 т. Він недозавантажений, тому необхідно прийняти рішення щодо скорочення робочого дня до 6 годин, щоб використовувати його вантажопідйомність та робочий час водія найбільш раціонально.

Загальні витрати при різній кількості поставок відрізнялись, а саме: при 5-ти поставках – 7805 грн; при 4-х поставках – 6736 грн; при 3-х поставках – 6070 грн; при 2-х поставках – 7845 грн; при 1-й поставці – 9331 грн. Аналіз показує, що при 3-х поставках витрати на транспортування та збереження продуктів складає 6070 грн, що менше, якщо порівнювати з п'ятою поставкою на 1735 грн та порівняно з 1-й поставкою на 3261 грн.

2.3 Основні заходи та методи планування логістичної діяльності

Забезпечення логістичної діяльності є системою, яка складається з функціонально пов'язаних організаційного, фінансово-економічного, наукового, кадрового, правового, інформаційного, техніко-економічного забезпечення, і сама є складовою мікрологістичної системи.

Одним з видів забезпечення логістичної діяльності на підприємстві є, насамперед, організаційне забезпечення, під яким розуміємо проведення заходів організаційного характеру щодо впровадження логістики в діяльність підприємства та щодо оптимізації управління його матеріальними, фінансовими й інформаційними потоками. Підвищенню ефективності логістичної діяльності сприяє фінансово-економічне забезпечення, під яким розуміємо систему заходів, спрямованих на оптимізацію фінансових потоків підприємства. Наукове забезпечення логістичної діяльності на підприємстві передбачає проведення наукових досліджень щодо впровадження логістики в господарську діяльність

підприємства; наукове обґрунтування напрямків впровадження логістичної діяльності; здійснення методичних розробок щодо впровадження логістики; визначення впливу логістичних показників на фінансові результати діяльності підприємства та ін. До кадрового забезпечення належать: підготовка фахівців з логістики; мотивація та стимулювання їх логістичної діяльності тощо. Підвищення ефективності логістичної діяльності на підприємстві ґрунтується на правовому забезпеченні, призначенням якого є розробка нормативних актів і стандартів; створення бази даних нормативної документації, яка регламентує господарську та логістичну діяльність підприємств; розвиток юридичної підтримки логістичної діяльності; інтеграція управлінської діяльності з логістичною діяльністю та ін. Підвищенню ефективності логістичної діяльності сприяє інформаційне забезпечення, під яким розуміємо систему заходів, спрямованих на оптимізацію інформаційних потоків підприємства. Важливим видом забезпечення логістичної діяльності на підприємстві є техніко-економічне забезпечення, під яким розуміємо систему заходів, спрямованих на оптимізацію інформаційних та фінансових потоків підприємства.

Використання системного підходу до впровадження логістики в господарську діяльність диктує необхідність формування комплексу забезпечуючих підсистем та їх подальший розвиток з метою підтримки підвищення ефективності логістичної діяльності на ПрАТ «Інфотекс».

Створення, впровадження та подальший розвиток всіх видів забезпечення логістичної діяльності спрямовується на підвищення ефективності логістичної діяльності на машинобудівному підприємстві [35, 37-39]. За допомогою спеціально проведеного анкетного опитування було визначено, що в діяльності більшості вітчизняних підприємств логістика не використовується. Тому на основі дослідження теоретичних джерел [35, 37] та результатів анкетного опитування шляхом логічного аналізу було розроблено рекомендації щодо створення, впровадження та подальшого розвитку всіх видів забезпечення логістичної діяльності. Процес підвищення ефективності логістичної діяльності в розрізі її забезпечуючих підсистем на прикладі ПрАТ «Інфотекс» схематично

наведено на рисунку 2.15.

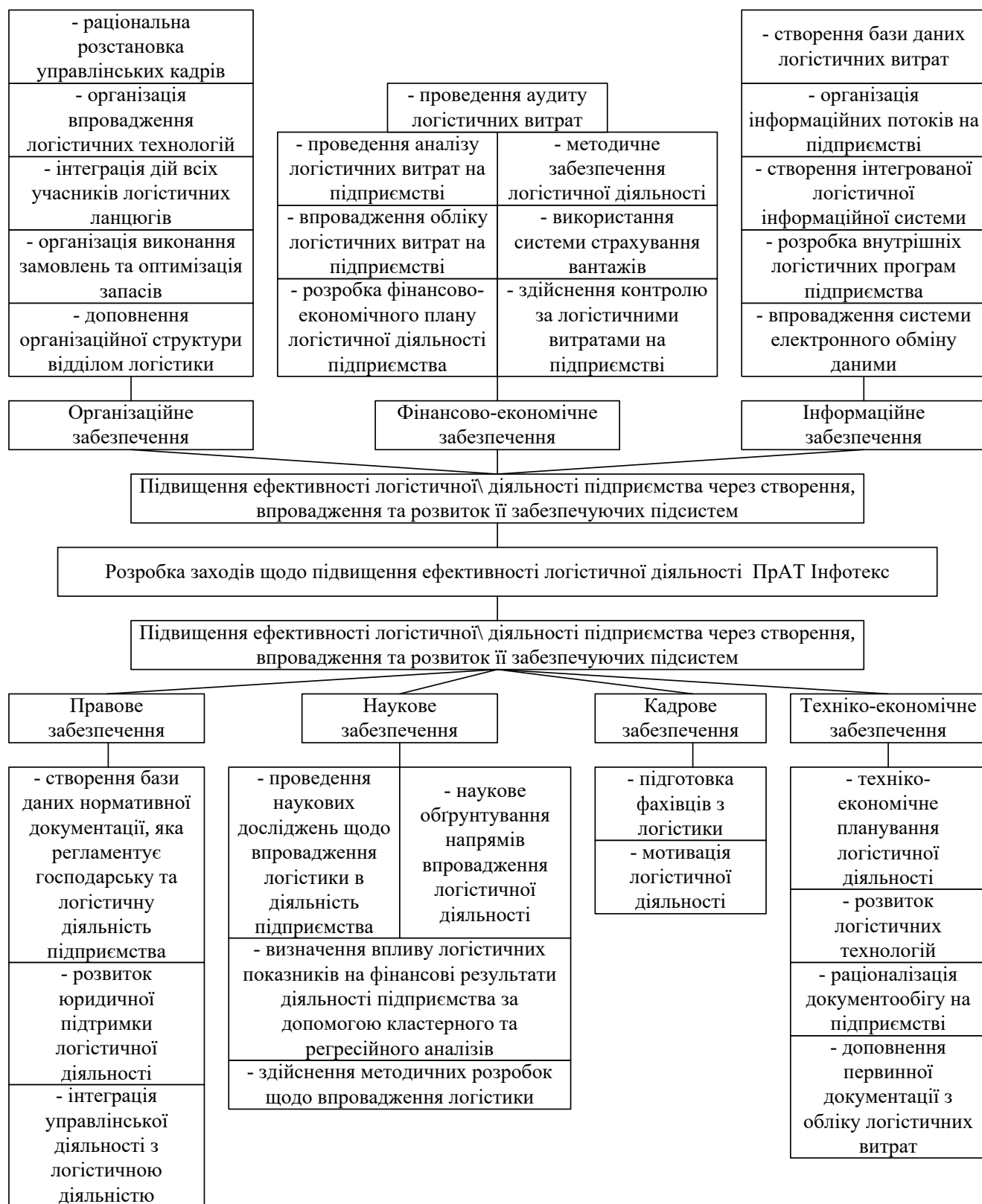


Рисунок 2.15 – Заходи з підвищення ефективності логістичної діяльності

ПрАТ «Інфотекс»

Ефективність логістичної діяльності не обмежується окремими показниками, а потребує формування та розвитку забезпечуючих підсистем. Варто зазначити, що цей процес має свої особливості на різних за своїм масштабом підприємствах. На підприємствах, таких як ПрАТ «Інфотекс», доцільно створити відділ логістики, якому пропонується розробляти і здійснювати заходи щодо підвищення ефективності логістичної діяльності за такими напрямками: організаційним, фінансово-економічним, науковим, кадровим, правовим, інформаційним, техніко-економічним. Розробка і здійснення заходів повинні відбуватися у взаємодії з працівниками інших відділів підприємства.

Наголосимо, що на підприємствах, менших за своїм масштабом, скорочується обсяг таких заходів у зв'язку з обмеженими можливостями їх здійснення. Тому менеджер з логістики діє вибірково, у відповідності з цілями підприємства.

Ефективність логістичної діяльності на підприємстві може виявлятися: в оптимальній організації постачальницької, виробничої і збутової діяльності підприємства; у скороченні логістичних витрат; в оптимізації матеріальних, фінансових та інформаційних потоків; у виробництві конкурентоспроможної продукції; у виході на нові ринки; у науково-технічних досягненнях.

Управління логістичною системою підприємства відбувається через її декомпозицію на функціональні та забезпечуючі підсистеми, які, в свою чергу, впливають на ефективність логістичної діяльності на підприємстві. Взаємодію функціональних та забезпечуючих підсистем щодо підвищення ефективності логістичної діяльності відображено на рисунку 2.16.

Складові логістичної діяльності впливають на ефективність управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками ПрАТ «Інфотекс» через функціональні підсистеми логістичної діяльності та обов'язки працівників підприємства і навпаки: ефективність управління цими потоками впливає на функціональні підсистеми логістичної діяльності, а, отже, і на логістичну діяльність на підприємстві в цілому. Забезпечуючі підсистеми впливають на

ефективність управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками ПрАТ «Інфотекс» і навпаки. Отже, на рисунку 2.16 відображено місце підсистем логістичної діяльності в досягненні ефективності управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками ПрАТ «Інфотекс».

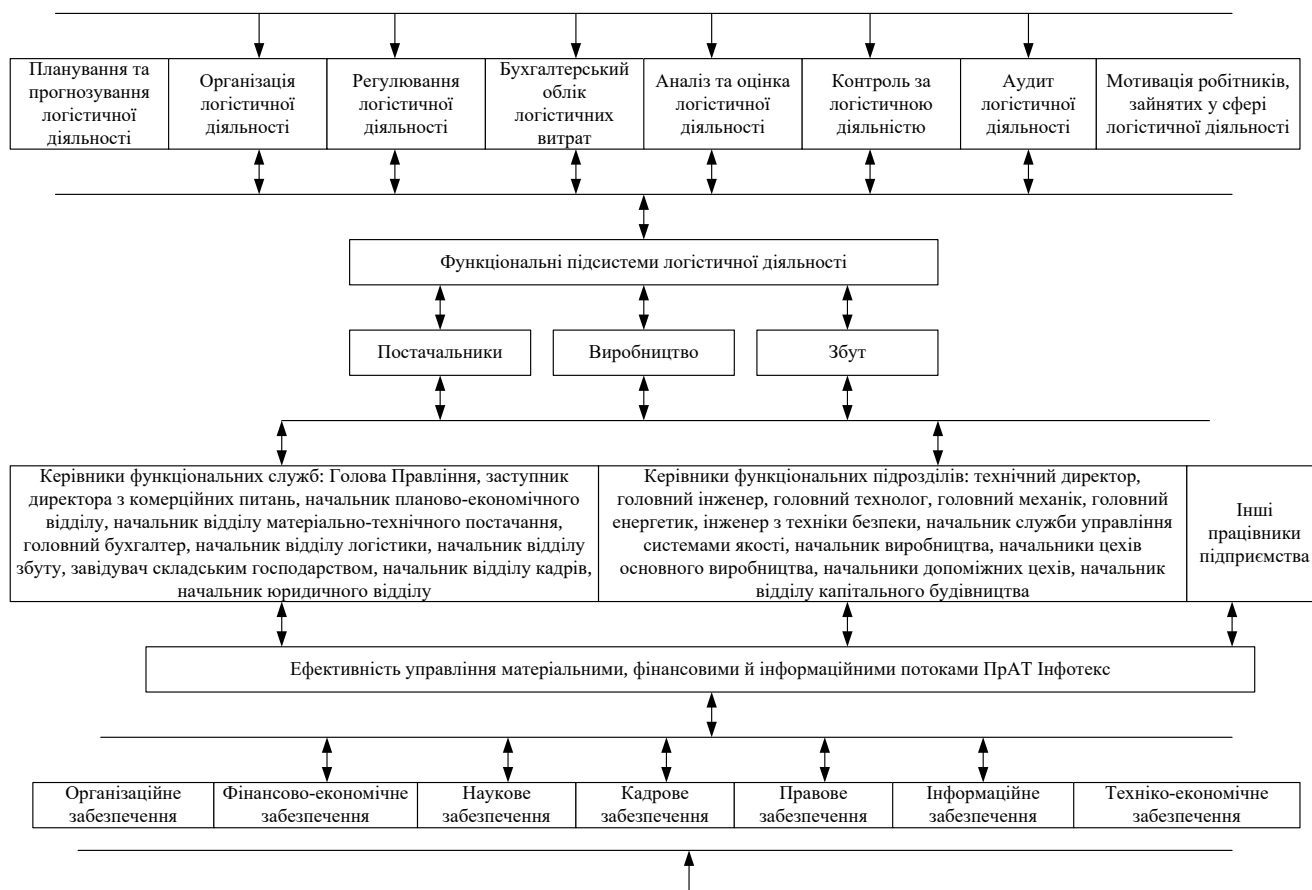


Рисунок 2.16 – Забезпечення ефективності логістичної діяльності у ПрАТ «Інфотекс»

Як видно з рисунка 2.16 складові логістичної діяльності та її забезпечуючі підсистеми є типовими для всіх підприємств галузі різного масштабу. Що ж до функціональних підсистем, то вони відрізняються за субординацією, виконуваними завданнями, посадами, обсягом робіт.

У ПрАТ «Інфотекс» існує великий набір функціональних служб та підрозділів, на які може спиратися відділ логістики, що сприятиме підвищенню ефективності управління його матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками.

Впровадження відділу логістики чи посади менеджера з логістики забезпечить ефективність логістичної діяльності, яка буде мати свої особливості відповідно до умов господарської діяльності машинобудівного підприємства.

Таким чином, основними шляхами підвищення ефективності логістичної діяльності на підприємстві є її комплексне забезпечення; досягнення взаємозв'язку видів забезпечення логістичної діяльності з іншими видами діяльності підприємства; використання системного підходу щодо впровадження логістики в господарську діяльність на основі комплексу функціональних та забезпечуючих підсистем.

Висновок до розділу 2

Компанія з ім'ям ПрАТ «Інфотекс» бере свій початок у лютому 1988-го року, з моменту першої в нашому місті реєстрації нових (у той час) утворень підприємств, іменованих кооперативами. Потім – довгий шлях у вигляді акціонерного товариства і, нарешті, – ПрАТ «Інфотекс». В даний час ПрАТ «Інфотекс» об'єднує під девізом «Професіоналізм, якість та пунктуальність» близько 80-ти фахівців, які займаються виробництвом, продажем та сервісним обслуговуємо промислової, офісної і побутової електроніки.

Логістичний центр ПрАТ «Інфотекс», одним з найбільших в Україні. Обсяг інвестицій у реалізацію проекту склав 16,4 млн. дол. Площа центру складає 16 тис. м². Центр оснащений повністю автоматизованою системою управління компанії SAP і передовим складським обладнанням. Зазначимо, що діяльність розподільчого центру і його оптимізація за рахунок ефективної логістики є складною ланкою. Розподільчий центр – це склад, з якого йдуть відвантаження на інші склади ПрАТ «Інфотекс».

Створення, впровадження та подальший розвиток всіх видів забезпечення логістичної діяльності спрямовується на підвищення ефективності логістичної

діяльності на машинобудівному підприємстві. За допомогою спеціально проведеного анкетного опитування було визначено, що в діяльності більшості вітчизняних підприємств логістика не використовується. Тому на основі дослідження теоретичних джерел та результатів анкетного опитування шляхом логічного аналізу було розроблено рекомендації щодо створення, впровадження та подальшого розвитку всіх видів забезпечення логістичної діяльності. Ефективність логістичної діяльності не обмежується окремими показниками, а потребує формування та розвитку забезпечуючих підсистем. Варто зазначити, що цей процес має свої особливості на різних за своїм масштабом підприємствах. На підприємствах, таких як ПрАТ «Інфотекс», доцільно створити відділ логістики, якому пропонується розробляти і здійснювати заходи щодо підвищення ефективності логістичної діяльності за такими напрямками: організаційним, фінансово-економічним, науковим, кадровим, правовим, інформаційним, техніко-економічним. Розробка і здійснення заходів повинні відбуватися у взаємодії з працівниками інших відділів підприємства.

Наголосимо, що на підприємствах, менших за своїм масштабом, скорочується обсяг таких заходів у зв'язку з обмеженими можливостями їх здійснення. Тому менеджер з логістики діє вибірково, у відповідності з цілями підприємства.

Ефективність логістичної діяльності на підприємстві може виявлятися:

- в оптимальній організації постачальницької, виробничої і збутової діяльності підприємства;
- у скороченні логістичних витрат;
- в оптимізації матеріальних, фінансових та інформаційних потоків;
- у виробництві конкурентоспроможної продукції;
- у виході на нові ринки;
- у науково-технічних досягненнях.

Складові логістичної діяльності впливають на ефективність управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками ПрАТ «Інфотекс» через функціональні підсистеми логістичної діяльності та обов'язки працівників

підприємства і навпаки: ефективність управління цими потоками впливає на функціональні підсистеми логістичної діяльності, а, отже, і на логістичну діяльність на підприємстві в цілому. Забезпечуючі підсистеми впливають на ефективність управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками ПрАТ «Інфотекс» і навпаки.

У ПрАТ «Інфотекс» існує великий набір функціональних служб та підрозділів, на які може спиратися відділ логістики, що сприятиме підвищенню ефективності управління його матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками.

Впровадження відділу логістики чи посади менеджера з логістики забезпечить ефективність логістичної діяльності, яка буде мати свої особливості відповідно до умов господарської діяльності машинобудівного підприємства.

Основними шляхами підвищення ефективності логістичної діяльності на підприємстві є її комплексне забезпечення; досягнення взаємозв'язку видів забезпечення логістичної діяльності з іншими видами діяльності підприємства; використання системного підходу щодо впровадження логістики в господарську діяльність на основі комплексу функціональних та забезпечуючих підсистем.

3 Напрямки підвищення ефективності діяльності підприємства

3.1 Теоретико-методологічні основи управління економічною ефективністю

В умовах ринкової економіки з орієнтацією на соціальну справедливість ефективність підприємницької діяльності в усіх формах власності та сферах діяльності набуває все більшого значення та важливості. Оцінка рівня продуктивності організації є першим кроком у формуванні розумної економічної політики цієї організації, а також у розвитку її відповідальності; крім того, досягнення цієї мети є важливою умовою для подальшого існування підприємств, що працюють у все більш конкурентному середовищі. Для вітчизняних суб'єктів господарювання ця проблема є особливо актуальною через низьку конкурентоспроможність вітчизняної продукції на світовому ринку.

Ця проблема комплексна, її вирішення лежить у площині управління фінансами, основними й оборотними коштами, персоналом. Одним із напрямів її вирішення є подальше дослідження ефективності діяльності підприємства як найважливішого критерію виживання підприємства в несприятливому та нестабільному зовнішньому середовищі, що зумовлює актуальність даного дослідження.

Наукова концепція ефективності як основа наукових досліджень поширилася в різноманітних галузях. Дослідження проблем підвищення ефективності діяльності є важливим для економіки. Поняття ефективності є дещо складним, і його значення завжди змінюється у відповідь на зміну динаміки ринку. Розпочнемо дослідження проблеми ефективності з посилення на її історичні та економічні корені, орієнтуючись на наукові передумови історизму. З іменами В. Петті та Ф. Кене пов'язаний початок використання поняття «ефективність» в економічних науках. Це тому, що У. Петті та Ф. Кене були основоположниками політичної економії [4]. У їхніх роботах поняття «ефект» ототожнювалося з «ефективністю» і використовувалося щодо конкретної

державної політики, яка сприяє економічному відродженню країн. Це було зроблено в контексті їхніх творів. Термін «ефективність» серйозно не розглядався економістами як окрема економічна категорія аж до першої чверті XIX ст. Зокрема, принципово важливо відзначити заслуги в цій галузі англійського економіста Д. Рікардо, який розмежував поняття «ефект» і «ефективність», надавши «ефективності» специфічного значення і виразивши категорію співвідношенням результат до певного виду витрат [15].

У сучасній економічній літературі категорія ефективності часто асоціюється з такими поняттями, як продуктивність і ефективність, і пов'язується вона з ефективністю, яку можна визначити як найменшу кількість ресурсів, витрачених на отримання певного результату від діяльності.

Економічна ефективність все частіше досліджується в контексті стратегічного позиціонування з метою забезпечення конкурентних переваг організації, можливості вибору більш ефективної стратегії та адаптації ланцюжка створення вартості підприємства до реалізації обраної стратегії. Читаючи праці таких дослідників, як А. Ідрісов і Г. Хамель, можна помітити, що вони приділяють велику увагу основним сферам компетенції, які сприяють підвищенню ефективності на всіх рівнях [3; 5].

Протягом XX століття поняття «ефективність» активно застосовувалося та досліджувалося у сфері економічної теорії та практики. Проблеми ефективності виробництва, ефективності фірм і ефективності функціонування соціально-економічних систем на всіх рівнях ієрархії знаходяться в центрі цієї дискусії. У той час, що стосується методологічної складової, термін «ефективність» став широким науковим поняттям, яке використовується в різних науках. Це була об'єктивна категорія, що охоплювала як економічну систему в цілому, так і кожен її елемент окремо.

Термін «економічна ефективність» у Сполучених Штатах тлумачиться інакше, ніж в інших країнах, використовуючи концептуально подібні терміни. У повсякденній мові поняття «ефективність» майже завжди є синонімом «економії», тобто використання найменшої кількості можливих ресурсів для досягнення цілей

з максимально можливим ступенем успіху. На Заході знають про існування таких термінів, як «ефект», «економічність» і «ефективність», «перформанс», які перекладаються як «ефективність», але мають різні значення. Ці поняття іноді разом називають «ефективністю».

Продуктивність і ефективність є економічними конотаціями, які повинні передаватися термінами «ефективність» і «ефективність» відповідно. Продуктивність відноситься до здатності генерувати дану цінність з найменшими можливими витратами ресурсів, тоді як ефективність відноситься до конкретної цінності або вартості.

При цьому «ефективність» найчастіше визначають як ринкову ефективність підприємства, яка оцінюється виходячи з потреб ринку в продуктах і послугах, рівня задоволеності споживачів, зайнятої частини ринку та якості продукції, а «економічність» визначається як оптимальне співвідношення витрачених ресурсів і отримані результати, незалежно від того, досягнута ціль чи ні, як внутрішня ефективність, яка залежить від характеру виробничих процесів [2].

Слово «ефективність» можна прямо перекласти як «економічність», але воно також функціонує як своєрідний синтез двох понять «ефект» і «економія». Існує також поняття «продуктивність», під яким розуміється якість, що впливає на загальний стан компанії. Ця якість враховує як економічні, так і неекономічні характеристики, відображаючи досягнутий рівень розвитку та його перспективи. Наведені трактування ефективності відображають багаторівневий якісний стан процесу чи явища як на макро-, так і на мікрорівнях. Вибір однієї інтерпретації ефективності над іншою залежить від оцінюваного об'єкта з точки зору його ефективності, а також від конкретних цілей дослідження.

При обговоренні літературних творів, написаних англійською мовою, замість терміна «productivity», що перекладається як «продуктивність», іноді вживають словосполучення «efficiency». Економічний відтінок цього поняття подібний до вітчизняного визначення технологічної ефективності, яка є співвідношенням деяких кінцевих продуктів, отриманих у до витрачених ресурсів.

Від словосполучення «загальна продуктивність факторів виробництва» (TFP) [13] пішов термін «продуктивність», який був скорочений. Ця ідея аналогічна тому, що відомо як «економічна ефективність» у контексті домашньої економіки. Простіше кажучи, «економічна ефективність» означає відношення загальних ресурсних витрат до результативності. Теорія факторів виробництва лежить в основі ідеї загальної факторної продуктивності, часто відомої як TFP. Ця теорія стверджує, що крім праці продуктивними можна вважати й інші компоненти, такі як капітал, земля та набуті знання.

У цьому пункті термін «продуктивність» відноситься до співвідношення витрат на всі або деякі ресурси, що використовуються у виробництві як фактори виробництва, і отриманих результатів виробництва [8].

Слід підкреслити, що для підприємства дуже важлива продуктивність, яка визначається як співвідношення між обсягом виробництва продукту та ресурсами, витраченими на його створення. Це пов'язано з тим, що продуктивність дозволяє отримати конкурентну перевагу над іншими виробниками. Як наслідок, одним із визначень ефективності є продуктивність, яка зосереджується на розвитку бізнес-вигод на відповідних ринках.

Поширеною практикою є пов'язування ідеї максимізації економічної ефективності з кінцевими результатами виробництва, якими є промислові товари. Однак це визначення видається не зовсім точним, оскільки для визначення економічної ефективності діяльності слід розглядати лише ту продукцію, яка найкраще відповідає потребам суспільства за кількісними, якісними та вартісними критеріями. При цьому суспільство цікавить не просто продукт, а й ті зусилля, які були вкладені для досягнення результату. Це тому, що ресурси суспільства відносно обмежені. Тому серед економістів загальновизнано, що для досягнення ефективності необхідно постійно порівнювати результати з витратами. Ці порівняння можуть стосуватися як наявних можливостей, так і тих, які можуть стати доступними в майбутньому. Отже, ми можемо говорити про:

- перспективна оцінка ефективності як порівняння прогнозованих результатів з розрахунковими витратами ресурсів, необхідних для досягнення

конкретних результатів [7; 22];

- ретроспективна оцінка ефективності як порівняння досягнутих результатів із витратами на досягнення визначених цілей [1; 2].

Історично ефективність розуміла як максимізацію кількості отриманих результатів на кожную одиницю витрат, пов'язаних з виробництвом, або забезпечення мінімально можливих витрат на одиницю продукції. Іншими словами, ідея ефективності пов'язана з поняттям економії, яке відноситься до можливості отримання найкращого результату з наявних ресурсів. Порівняння результатів і витрат - це лінія міркувань, яка зазвичай вважається основою для вимірювання ефективності. Зокрема, ефективність розраховується як відношення результатів до витрат. Багато сучасних дослідників як у США, так і за кордоном використовують у своїй роботі цей метод для визначення сутності економічної ефективності, як співвідношення результату діяльності та витрат на її здійснення. Іноді плутають суть двох понять «ефективність» і «ефективність», оскільки вчені та економісти часто плутають поняття ефекту та результату господарської діяльності.

Ефективність – це сукупність характеристик і критеріїв організації, що відображають якість її роботи, економічну ефективність витрачання ресурсів, логіку побудови технології виробництва, продуктивність праці та інші фактори. Це слід підкреслити. Термін «продуктивність» означає досягнення певних цілей при дотриманні вимог. Особами, відповідальними за розподіл потреб, може бути суспільство в цілому, певні соціальні групи, власники бізнесу чи окремі споживачі. Інший спосіб представлення ефективності – це певний ступінь корисності для конкретного споживача.

Кожне з цих чотирьох понять використовується різною мірою, що визначається ситуаційними умовами впливу сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів. Можна виявити присутність аспектів усіх чотирьох концепцій у діяльності багатьох організацій, особливо великих. Це тому, що на ситуаційні умови впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори.

Немає жодного підприємства, яке б повністю будувало свою діяльність за єдиною моделлю. Здебільшого відбувається процес еволюційного переходу від одного пріоритету до іншого. Наприклад, від моделі, орієнтованої на оптимальне використання ресурсів, можливий перехід до моделі, результати якої визначаються системним ефектом [4]. Це трапляється досить часто.

Перший тип бізнесу називається механістичною моделлю і характеризується тим, що сама фірма є механізмом, який є поєднанням двох основних факторів виробництва, а саме праці та засобів виробництва [9]. Така модель функціонування підприємства забезпечує найбільшу «віддачу» системи за рахунок поглибленого аналізу виробничої діяльності підприємства та порівняння її економічних результатів із використаними виробничими ресурсами.

Отримані в результаті розрахунків висновки служать основою для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. Корисність окремих видів ресурсів можна визначити за допомогою показників ресурсної ефективності, які отримують шляхом порівняння результату з ресурсами. Перехід до другої моделі функціонування підприємства (соціальної моделі) у більшості випадків не означає відмови від представлених раніше методів вимірювання та оцінки економічної ефективності. Натомість фокус зміщується на внутрішні процеси, які дозволяють реалізувати цілі, які були встановлені на основі високої продуктивності праці. Оскільки використання робочої сили компанії є найважливішим аспектом соціальної моделі, такі категорії, як інтеграція діяльності, забезпечення щастя членів команди та підтримка позитивної соціальної атмосфери є дуже важливими. В основу методології оцінки ефективності покладено систему управління людськими ресурсами, яка включає показники їх формування, розвитку та підвищення якості трудового життя.

Потреба в персоналі, а також стратегічний набір і розміщення персоналу плануються підприємствами. Захоплююча робота, справедлива винагорода та менший контроль з боку керівництва сприяють високій якості трудового життя. Щоб час, проведений працівниками на роботі, загалом приносив більше задоволення, підприємства повинні надавати більше можливостей для

задоволення творчих потреб працівників, одночасно прагнучи підвищити їхню операційну ефективність. Увага зосереджена лише на одній складовій — людині, тому можливості використання цієї моделі для пошуку резервів підвищення загальної ефективності організації обмежені. Люди – єдина складова, яка береться до уваги.

Підприємство розглядається як складна ієрархічна ринкова система в моделі третього типу, відомої як ієрархічна модель. Ця модель підкреслює тісну співпрацю підприємства з навколишнім середовищем. При проведенні аналізу ефективності основна увага приділяється ресурсам, що надходять із зовнішнього середовища [5].

Неефективність бізнесу може бути тому, що він не може отримати необхідні ресурси. Ця модель передбачає, що складність системи та складність середовища однакові. Ефективність організації в цих умовах оцінюється як системна діяльність, що означає, що оцінка враховує здатність організації до саморегуляції та самоорганізації, а також здатність організації досягати поставленої мети навіть при зовнішніх умови і фактори змінюються.

Оцінка ефективності за четвертою моделлю (державна організація) вимагає врахування складу всіх зацікавлених сторін на додаток до характеристик ефективності, з якою дана компанія контролюється цими групами.

При цьому ефективність діяльності підприємств оцінюється не тільки за показниками ефективності виробництва, продажів і прибутку, а й за ступенем задоволення різномірних потреб таких суб'єктів, як споживачі, постачальники, інвестори та суспільство в цілому [6].

Критерій оцінки послуг, що враховує вартість ресурсів, застосовується при врахуванні їх інтересів. Застосувати цей підхід на практиці означає взяти за основу стратегію, відому як обмежена оптимізація, в якій досягнення будь-якої однієї мети організації обмежено потребами реалізації іншої мети на прийнятному рівні. Ця стратегія забезпечує досягнення обох цілей на прийнятному рівні. Ще одним проявом соціальної значущості підприємства є посилення функції впливу на роботу підприємства соціальних норм і цінностей, культурно-моральних

установок як у системі, так і в зовнішньому середовищі. Це можна побачити як всередині, так і поза системою. Таким чином, основний обов'язок керівництва полягає в забезпеченні високого рівня виробництва та ефективності шляхом розвитку духу співпраці між працівниками та підтримки стану динамічного балансу між конкуруючими інтересами різних залучених груп.

Формулювання ефективності використовуються з макроекономікою та мікроекономікою в практиці, що проводиться як за кордоном, так і всередині країни. Ефективність оцінюється як у вузькому, так і в широкому сенсі, а також щодо деяких інших сфер діяльності, включаючи виробництво, фінанси, персонал, клієнтів і бізнес-процеси [16]. У сфері макроекономіки термін «ефективність» означає ступінь використання ресурсів для отримання товарів і послуг такої якості, а також у кількостях, необхідних суспільству з часом. Метод, який має мінімальну вартість витрат, що використовуються в процесі виробництва, вважається рентабельним способом виробництва заданого обсягу продукції з точки зору мікроекономіки. Це означає, що цей метод утворює найменшу кількість відходів у процесі виробництва.

Кожен із численних учасників економічних відносин вносить свій погляд на поняття ефективності, що надає цьому поняттю умовний характер. Коли цінності змінюються, ефективність змінюється разом з ними. Наявність цього факту свідчить про відсутність єдиного, вичерпного та адекватного визначення цієї категорії.

У сучасному світі важливо відзначити, що будь-яке обговорення економічної природи такого важливого показника, як «ефективність», було б неповним, якби воно не включало зв'язок із загальною системою управління підприємством, заснованої на ефективному використанні ресурсів і підтримання постійної фінансово-економічної стабільності.

У світлі вищесказаного можна стверджувати, що ефективне функціонування бізнесу в цілому є прямим результатом здатності підприємства ефективно використовувати свої конкурентні переваги в стратегічному плані.

Дійсно, розумне використання конкурентних переваг і, ще більшою мірою,

прийняття логічних управлінських рішень щодо цих переваг може забезпечити оптимальну ефективність. У рамках стратегічного позиціонування, яке стосується виконання операцій, відмінних від операцій конкурентів, або виконання тих самих операцій по-різному, економічна ефективність є фактором, який враховується [1].

Той факт, що завжди існує ризик того, що конкурентна перевага буде відтворена іншими підприємствами, є основною проблемою конкурентних переваг. Однак неможливо відтворити продумано інтегрований ланцюжок створення вартості, в якому всі операції відповідають одна одній у контексті реалізації стратегії. З іншого боку, конкурентна перевага, орієнтована виключно на досягнення ефективності, не є єдиним підходом до досягнення цієї мети. На думку М. Єдиний спосіб отримати конкурентну перевагу – прийняти найкращу стратегію та адаптувати корпоративний ланцюжок вартості для реалізації цього плану [14]. Тільки так можна досягти конкурентної переваги.

Характер конкурентних переваг компанії, якими слугують «джерела ефективності» для підприємства, виходить за межі специфіки продуктів (робіт, послуг), які створює підприємство, або бізнес-процесів, які використовуються для створення цих продуктів. Вирішальний регулятор є найважливішою сферою компетенції, оскільки він відповідає за приведення організації в стан, в якому вона постійно досягає необхідного рівня економічної ефективності. Якщо говорити про підприємство, то «ключова сфера компетенції» означає певний набір можливостей і технологій, які є в його розпорядженні. У сучасній креативній економіці основні сфери компетенцій складають основу стратегічного управління та визначають його ефективність на всіх рівнях [17].

Ключовими сферами компетенції є такі, що:

- відповідати поточним і майбутнім цілям компанії;
- роблять непропорційно великий внесок у процес створення цінності для споживача;
- є диференційними ознаками, тобто притаманними тільки цьому підприємству;

- їх можна тиражувати, тобто легко адаптувати для створення нових товарів і послуг.

Іншими словами, критичні компетенції компанії - це те, чим вона володіє і що дає їй перевагу перед конкурентами. Найважливішою компетентністю в ринковій економіці є та, яка відповідає всім наступним критеріям:

- цінність або цінність, яку клієнт надає продукту. Основна компетенція повинна робити значний внесок у цінність, яку визнає клієнт;

- основна компетенція повинна відрізняти компанію від конкурентів. Якщо компетентність широко поширена в галузі, вона не може вважатися ключовою; єдиним винятком із цього правила є ситуації, коли рівень компетенції підприємства перевищує рівень конкурентів;

- перспектива розширення бізнесу. Організація може надати різноманітний вибір нових продуктів і послуг як прямий результат базових навичок, якими вона володіє.

Враховуючи все вищесказане, важливо зазначити, що ефективність вважається показником розвитку, найважливішим стимулом, метою управлінської діяльності підприємства і спрямовує управлінську діяльність підприємства в русло обґрунтованості, необхідності, виправданості і достатності. Кожен бізнес прагне досягти ідеального балансу між інтересами власників і співробітників, між поставленими завданнями і розвитком бізнесу в довгостроковій перспективі, між доходами і витратами, ризиками і прибутками.

В сучасних економічних умовах формування ключових сфер компетенції базується на такому факторі, як позиція підприємства на ринку, рівень продуктивності праці, забезпеченість виробничими ресурсами, ступінь фінансової стійкості, система управління, професіоналізм персоналу, соціальна відповідальність та інноваційна активність. До інших факторів, що сприяють формуванню ключових сфер компетенції, належать наявність виробничих ресурсів, ступінь доступності виробничих ресурсів, ступінь фінансової стійкості.

Неефективні бізнес-процеси — це більше, ніж просто затягування часу. Вони можуть негативно впливати на прибутковість компанії, перешкоджати їй

здатності задовольняти попит споживачів і ускладнювати роботу працівників. Без належного управління дрібні проблеми, які залишаються непоміченими, можуть перерости в реальні проблеми, які в гіршому випадку можуть поставити бізнес під загрозу.

Ефективність бізнесу описує, наскільки ефективно компанія створює продукти та послуги залежно від кількості часу та грошей, необхідних для їх виробництва. Ефективні компанії максимально використовують свої ресурси, перетворюючи працю, матеріали та капітал у продукти та послуги, які створюють прибуток для компанії. З іншого боку, неефективним компаніям не вистачає організації, що може уповільнити їх роботу, втрачати час і гроші та вплинути на прибутковість.

Підприємство, яке використовує загальні заходи підвищення ефективності — і користується перевагами методів для підвищення ефективності — може зменшити марнотратство в усій своїй організації, що часто призводить до підвищення прибутків, щасливішого та продуктивнішого персоналу та більш задоволених клієнтів.

Компанії можуть вимірювати свою ефективність, оцінюючи свої фінанси, операції, споживання енергії, трудові процеси тощо. Прості зміни можуть значно змінити ситуацію, включаючи автоматизацію процесів і реструктуризацію того, як співробітники виконують свою роботу. Підвищення ефективності не є універсальним і має відповідати конкретним потребам компанії; належне відстеження та аналіз мають вирішальне значення для досягнення максимальної довгострокової ефективності.

Підприємства, природно, завжди шукають способи витратити менше грошей, заробляючи більше. Прагнучи покращити свою діяльність, багато з них мають дві спільні цілі: виробляти більш якісні продукти та послуги без збільшення витрат і підвищити продуктивність працівників без потреби збільшувати персонал. Шлях до вдосконалення починається з глибокого аналізу поточної діяльності. Внутрішні заходи, як-от моніторинг повернення інвестицій або аналіз тенденцій маржі прибутку, можуть допомогти підприємству визначити

його сильні та слабкі сторони з точки зору максимально ефективної роботи.

Легко зрозуміти, як бізнес-лідери та особи, які приймають рішення, можуть заплутатися в повсякденних потребах і втратити потребу налаштовувати та очищати більш широкі процеси на кожному рівні своїх компаній. Наприклад, одноденна затримка у виконанні замовлення клієнта через неефективну систему замовлень може не здатися серйозною проблемою, але коли надходить більше замовлень, затримки можуть накопичуватися та спричиняти вузькі місця у виробництві. Навіть якщо продажі все ще тривають і замовлення виконуються, якщо затримки збільшаться, задоволеність клієнтів може різко знизитися, що зрештою може змусити споживачів звернутися до конкурентів.

Навіть якщо організація працює безперебійно, її часто можна покращити. Оскільки технології стають дедалі складнішими, з'являються нові працівники або з часом змінюються умови постачальників, бізнес зазвичай може знайти місця для налаштування операцій для підвищення ефективності. Необхідність змін також може виникати через зовнішні сили, наприклад, вплив на навколишнє середовище через неефективне поводження з відходами або нездатність залучити працівників на конкурентному ринку праці.

Деякі бізнес-процеси вже можуть бути оптимізовані для досягнення максимальної ефективності, тоді як інші потребують додаткового посилення. Ось огляд семи ключових бізнес-функцій, які компанії можуть проаналізувати, щоб визначити, наскільки ефективними є їхні процеси на даний момент і де вони можуть покращити їх.

Рентабельність інвестицій (ROI). Одним із місць, з яких компанія може почати оцінювати ефективність, є вимірювання рентабельності інвестицій (ROI), тобто скільки доходу було отримано порівняно з тим, скільки коштувало отримати цей дохід. Крім аналізу рентабельності інвестицій попередніх ініціатив, компанія повинна оцінити потенційну рентабельність інвестицій майбутніх інвестицій. Наприклад, інвестування в нове фабричне обладнання, яке прискорює процес виробництва, може збільшити прибуток для бізнесу в майбутньому, якщо це означає, що продукти потраплять до споживачів швидше.

Ефективність процесу. Ефективність процесу означає силу внутрішніх процесів. Наприклад, ефективний процес управління запасами дозволить компанії швидко розпаковувати, розподіляти та використовувати сировину для виробництва продуктів, які відповідають замовленням, тоді як неефективність створює вузькі місця та сповільнює роботу. Наприклад, якщо розподіл неефективно управляється, сировина може накопичуватися на складі, займаючи дорогоцінний простір і збільшуючи транспортні витрати, поки вони чекають, щоб їх використали для замовлень. Їх також буде важко знайти, коли вони знадобляться, ще один марнотратник часу. Неефективність на будь-якому етапі процесу часто призводить до однакових результатів: вищі витрати для компанії та довший час очікування для клієнтів.

Оперативна ефективність. Операційна ефективність зосереджується на основних операціях компанії — як на конкретних відділах, так і на міжвідомчій інтеграції та комунікації. Наприклад, дані компанії, які не є централізованими або постійно оновлюваними, можуть призвести до непослідовних або хибних рішень і стратегій у різних сферах бізнесу. Подібним чином, чим довше потрібно, щоб кваліфіковані потенційні клієнти були передані відділам продажів, тим більша ймовірність того, що потенційні клієнти підуть в інше місце. Операційна ефективність розглядає як внутрішні, так і зовнішні фактори для виявлення всього, що може вплинути на результати бізнесу.

Екологічність. Щоб проаналізувати екологічну ефективність компанії, представники бізнесу можуть виміряти її вуглецевий слід і порівняти її рівень забруднення, споживання енергії та відходи з конкурентами та екологічно свідомими контрольними показниками. Деякі компанії проводять внутрішній аналіз, тоді як інші наймають зовнішніх аналітиків для оцінки своєї організації. Сталі методи ведення бізнесу, як-от використання перероблених і відновлюваних матеріалів, не тільки допомагають захистити навколишнє середовище, але й можуть зменшити витрати. Навіть якщо екологічні ініціативи коштують дорожче в короткостроковій перспективі, вони можуть позитивно вплинути на сприйняття компанії громадськістю та призвести до збільшення обсягів продажів, що

приносить вищу віддачу.

Енергоефективність. Компанії, які використовують енергоефективне обладнання та відновлювані джерела, такі як сонячна енергія, можуть зменшити свої витрати на електроенергію. Підприємства також можуть захотіти оцінити кількість енергії, яка використовується на кожному етапі життєвого циклу продукту, і знайти способи оптимізації виробничих процесів, щоб зменшити споживання енергії. Відносно невеликі інвестиції, як-от встановлення освітлення, яке автоматично вимикається, коли корпоративні офіси порожні, можуть зменшити споживання енергії та знизити витрати.

Ефективність праці та продуктивності. Підприємства часто шукають шляхи максимізації продуктивності. Автоматизація певних процесів, таких як нарахування заробітної плати та виставлення рахунків, за допомогою програмного забезпечення звільняє працівників від виснажливих завдань, щоб вони могли зосередити свої навички та увагу на більш стратегічній роботі з вищою вартістю. Автоматизація також покращує точність багатьох повторюваних завдань, наприклад введення даних вручну, скорочуючи час, витрачений на перевірку та виправлення помилок. Встановлення контрольних показників, використання найновіших технологій і належне управління командою можуть гарантувати, що співробітники працюють ефективно — і що вони залучені до роботи, яка їм подобається.

Фінансова ефективність. Фінансова ефективність компанії вимірюється шляхом визначення того, який відсоток її доходу йде на витрати. Якщо витрати компанії перевищують її дохід, вона може страждати від фінансової неефективності, яку необхідно вирішити. Чим більша фінансова ефективність, тим більше компанія може інвестувати в розширення та інші вдосконалення.

Створення справді ефективного бізнесу вимагає постійного моніторингу та періодичних коригувань. Ось 10 стратегій підвищення ефективності бізнесу.

Автоматизуйте більше процесів. Багато завдань у робочому процесі компанії можна автоматизувати, щоб заощадити час і ресурси та підвищити загальну ефективність бізнесу. Введення даних вручну може бути виснажливим,

трудомістким і схильним до помилок. Автоматизація таких процесів, як розподіл запасів, прогнозування попиту, кредиторська та дебіторська заборгованість, може не тільки призвести до більш точних даних, але й пришвидшити загальне виробництво, що може збільшити дохід і прибуток. Це також звільняє персонал від зосередження на вирішенні проблем та інших видах діяльності високого рівня, які вимагають критичного мислення та людського підходу. Дійсно, автоматизація може сприяти більшій залученості співробітників у роботу та зменшити розчарування, яке часто супроводжує необхідність виконувати повсякденні та повторювані завдання, дозволяючи компанії зберегти щасливішу та продуктивнішу команду.

Заохочуйте відкрите спілкування. Хоча менеджери можуть добре керувати багатьма операціями компанії, вони можуть бути не настільки знайомі, як їхні працівники, з багатьма повсякденними деталями, включаючи будь-які больові точки та вузькі місця, з якими вони стикаються. Створення затишного офісного середовища, яке сприяє відкритому спілкуванню, може заохотити персонал повідомляти менеджерів про будь-які недоліки в робочому процесі та пропонувати шляхи їх усунення, перш ніж вони стануть серйозними проблемами. Надання можливості для чесного діалогу може мати додаткову перевагу, щоб співробітники почувалися цінними членами команди, які дійсно зацікавлені в майбутньому компанії.

Зменшіть потребу в багатозадачності. Багатозадачність може здаватися більш продуктивною та ефективною, але протягом багатьох років дослідження показали протилежне. Наскільки це можливо, за винятком надзвичайних ситуацій і невідкладних проблем, надання працівникам безперервного часу, щоб зосередитися на одному завданні за раз, а не переходити від одного до іншого, не завершивши жодного, може допомогти покращити їх продуктивність, що, у свою чергу, покращить продуктивність бізнесу.

Делегуйте обов'язки. Деякі керівники постійно перевіряють кожну деталь роботи своїх співробітників. Але коли двоє людей по суті виконують роботу одного, робота може коштувати компанії вдвічі дорожче і займати вдвічі більше

часу. Щоб переконатися, що співробітники на всіх рівнях організації не дублюють зусилля, делегуйте конкретні обов'язки та встановлюйте чіткі цілі, прив'язані до конкретних завдань, щоб уникнути звільнення.

Підтримуйте високий моральний дух. Моральний дух співробітників — це більше, ніж просто підтримувати добре укомплектовану шафу для закусок або влаштовувати час від часу офісну вечірку. Підтримання високого морального духу полягає в тому, щоб працівники відчували, що компанія цінує їхню роботу та час. Наприклад, якщо співробітники не бачать жодних можливостей для просування по службі, вони можуть не відчувати жодного бажання робити більше, ніж мінімально необхідне. Надаючи конструктивний і позитивний відгук і винагороджуючи співробітників за добре виконану роботу, керівництво може допомогти їм відчувати себе важливою частиною організації та підвищити продуктивність з нуля. Крім того, високий моральний дух може допомогти компаніям утримати найкращих спеціалістів, що також зменшує витрати на оборот і ризики.

Зробіть розрахункові розрізи. Як це не парадоксально, але для підвищення ефективності бізнесу може знадобитися скорочення витрат. У той час як скорочення бюджетів або вимога більшої прибутковості від персоналу без чіткого плану може призвести до додаткових проблем для організації, розраховані скорочення можуть допомогти модернізувати компанію, підвищуючи ефективність. Наприклад, якщо постачальник підвищує ціни, можливо, настав час знайти заміну. Або якщо споживчий попит на певний продукт падає, можливо, настав час зосередити на ньому менше ресурсів або взагалі вилучити цей продукт.

Мінімізуйте зустрічі. Зустрічі необхідні для ведення бізнесу, але не кожна зустріч є важливою. Замість того, щоб постійно заважати співробітникам довгими нарадами, подумайте про регулярні короткі перевірки, щоб спланувати порядок денний на день або навіть на тиждень вперед. Навіть купа коротких зустрічей може зірвати продуктивну гарячу смугу. Насправді, можливо, краще запланувати їх поспіль на один день, а не періодично відривати співробітників від їхніх завдань.

Дотримуйтеся задокументованих практик. Хоча важливо постійно працювати над удосконаленнями, не вважайте, що стара практика автоматично стає застарілою. Розробка посібника, який містить випробувані методи, які працювали в минулому, може допомогти персоналу, особливо новим працівникам, переконатися, що вони належним чином дотримуються правильних процедур. Процеси документування також тримають співробітників на одній сторінці — один з одним і з керівництвом — тому всі мають спільне розуміння роботи, яка була виконана, як вона була виконана і що ще потрібно зробити. Без стандартних операційних процедур менеджери можуть витратити більше часу на пояснення того, як потрібно виконувати роботу, ніж на власне управління.

Працюйте над корпоративною культурою. Культура компанії, яка заохочує та стимулює інновації, може призвести до підвищення ефективності бізнесу. Нещасні працівники часто менш продуктивні, тому постановка цілей, як-от допомога їм у досягненні здорового балансу між роботою та особистим життям, може творити чудеса для їхнього задоволення. Крім того, успішна корпоративна культура гарантує, що співробітники почуваються в безпеці, поважають і не піддаються будь-якій дискримінації з боку керівництва та своїх колег.

Завчасно виявляйте тенденції. Чим раніше будуть виявлені недоліки, тим швидше їх можна буде усунути. Цифрові інформаційні панелі, такі як ті, що є в системах планування ресурсів підприємства в режимі реального часу, є цінними інструментами для їх виявлення. Інформаційні панелі збирають ключові показники ефективності (KPI) у візуальних форматах, таких як діаграми та таблиці, і можуть висвітлювати неефективність до того, як вони стануть постійною складною проблемою. Наприклад, приладова панель може виявити уповільнення виробничого процесу. Це може бути наслідком несправності обладнання, схвалення керівником занадто великої кількості заявок на відпустку співробітників за один тиждень, комбінації обох або чогось зовсім іншого. У будь-якому випадку, інформаційні панелі можуть позначати неефективність і призводити до покращень.

Ефективність для кожного бізнесу виглядає по-різному. Зрозуміло, що не

кожен бізнес потребуватиме однакового підвищення ефективності. Наприклад, два конкуруючі виробники можуть мати однакоvu норму прибутку, але дуже різні витрати. Виробник А може мати тісні стосунки з транспортною компанією та може транспортувати свої товари дешево та швидко, але його доходи можуть постраждати через ненадійний процес замовлення, через що він часто не має сировини та не може обробити замовлення. Тим часом виробник В, можливо, оптимізував свій процес замовлення, але якщо він покладається на одного постачальника сировини, у якого є власні проблеми, виробництво може повністю зупинитися. Обом компаніям потрібно виправити різні проблеми, щоб створити більш ефективний бізнес.

Ефективність не підвищується у вакуумі. Прагнучи підвищити ефективність, деякі підприємства потрапляють у звичайну пастку: вони не враховують потенційні хвильові наслідки зміни процесів у всій компанії. Наприклад, більш ефективний процес доставки товарів клієнтам – це добре, але чи готова команда відділу дебіторської заборгованості надсилати рахунки-фактури та збирати платежі швидше? Чи готова фабрика збільшити відвантаження сировини, щоб швидше замінити товари, що відвантажуються? І чи пришвидшення часу доставки збільшить продажі, чи це може призвести до збільшення часу простою для вашого персоналу?

Важливо регулярно перевіряти KPI, щоб вимірювати ефективність підвищення ефективності всієї компанії, щоб бізнес-лідери могли внести будь-які необхідні корективи. Відстеження прибутків, як вручну, так і за допомогою автоматизованого ERP, може допомогти підприємствам максимально ефективно використовувати свої інвестиції.

Підвищте ефективність свого бізнесу за допомогою ERP. Виявлення, впровадження та моніторинг підвищення ефективності може бути трудомістким процесом. Пов'язувати персонал багатьма звичайними процесами, необхідними для підвищення ефективності бізнесу, може бути безглуздом. Система планування ресурсів підприємства (ERP) NetSuite забезпечує в режимі реального часу видимість операційної та фінансової ефективності компанії за допомогою

єдиного інтегрованого набору програм, які керують бухгалтерським обліком, обробкою замовлень, управлінням запасами, діяльністю ланцюга постачання та складськими операціями. Усе, що потрібно організаціям, у них під рукою, що дає змогу їхнім командам зосередитися на способах покращення обслуговування клієнтів і випередження конкурентів.

Настроювані інформаційні панелі, звіти та візуальна аналітика надають компаніям доступ до ключових фінансових і операційних даних з усіх куточків організації, допомагаючи їм виявляти будь-яку неефективність у своїх процесах, щоб вони могли посилити контроль над своїми операціями. Сценарне планування NetSuite може допомогти компанії перевірити потенційні вдосконалення перед тим, як інвестувати та впроваджувати їх, щоб вони могли бути впевнені, що приймають правильні рішення.

Навіть прибутковий бізнес може працювати неефективно та витратити гроші, не усвідомлюючи цього. Щоб підвищити ефективність бізнесу, компанії можуть отримати інформацію від своїх співробітників або аналітиків — внутрішніх чи зовнішніх — щодо оптимізації операцій. Автоматизація може допомогти багатьом компаніям досягти кінцевої мети ефективності бізнесу: збільшення доходів і менше відходів.

3.2 Економіко-математичне забезпечення прогнозування логістичної діяльності підприємства

Спрямованість на модернізацію економіки, реалізація промислової політики в Україні актуалізують потребу формування нових моделей, розробки інструментів і механізмів управління промисловими підприємствами. Динаміка зовнішнього і внутрішнього середовища перетворює сучасні підприємства в усе більш складні системи. Для забезпечення керованості таких систем необхідні нові методи управління, удосконалення функцій управління. Також незмінно

ускладнюються самі сфери діяльності підприємства, відбувається їх інтеграція. Так, дуже швидко поширюється у підприємницькому середовищі логістична діяльність.

В управлінні ресурсами особливе місце посідає дистрибуція та розподільча логістика. Завданнями дистрибуції є: дослідження ринку; розробка маркетингової політики; вибір варіанта конкретної збутової діяльності підприємства; стратегічне планування (рекомендації з розширення виробництва, з освоєння нових ринків збуту); проведення кількісного і якісного приймання готової продукції і їх передпродажна підготовка; пошук споживачів; надання інформаційно-посередницьких послуг; вибір каналів збуту; підготовка до транспортування готової продукції; сервісне обслуговування тощо.

Управління матеріальними ресурсами на стадії дистрибуції передбачає і вибір оптимальних каналів розподілу готової продукції підприємств.

В свою чергу, ефективне управління запасами дозволяє підприємству: прискорити їх обіговість за рахунок зменшення надлишків запасів; знизити ризик старіння і псування товарів; зменшити витрати на зберігання товарів; зменшити виробничі і фінансові витрати в наслідок дефіциту певних видів матеріалів та несвоєчасного виконання укладених договорів; підвищити якість продукції, які виготовляються, в наслідок створення відповідних умов зберігання і транспортування запасів, а також контролю за дотриманням строків їх зберігання.

Транспортна логістика відповідає за створення транспортних систем, визначення раціональних маршрутів доставки, забезпечення технологічної єдності транспортно-складського процесу тощо. Для оптимізації витрат транспортні служби різних підприємств тісно співпрацюють між собою.

Існує також інформаційна логістика, яка створюється з метою управління матеріальними потоками на рівні окремого підприємства, а також може сприяти організації логістичних процесів на території регіонів, країн і навіть групи країн.

Логістика складування полягає у прийманні, зберіганні матеріальних запасів, їх підготовці до виробничого споживання, відвантаженні готової продукції споживачам, дотриманні норм запасів та контролі за витраченням

матеріалів. Кожна з них виконує свої функції, проте всі вони тісно переплітаються між собою.

Для узагальнення характеристик кожного з видів логістичної діяльності досліджуваного підприємства запропоновано використовувати єдину систему підконтрольних показників, які достовірно, вичерпно характеризують види даної діяльності. З урахуванням сучасного стану економіки підприємства різні види логістичної діяльності характеризуються наступними показниками:

- закупівельна логістика: обсягом матеріальних витрат (x_1 , тис. грн), періодичністю поставок (x_2 , дні), коефіцієнтом забезпеченості матеріальними ресурсами (x_3 , %), коефіцієнтом надійності постачальників (x_4), обсягом постачання (x_5 , тис. грн), кількістю постачальників (x_6 , ос.), витратами на постачання (x_7 , тис. грн), кількістю невиконаних угод з поставки (x_8 , од.);

- логістика запасів: обсягами виробничих запасів (z_1 , тис. грн), обсягами незавершеного виробництва (z_2 , т. грн), коефіцієнтом обіговості запасів продукції (z_3 , %);

- виробнича логістика: коефіцієнтом виконання виробничого плану (q_1 , %), рівнем ритмічності виробництва (q_2 , %), рівнем завантаження виробничих ресурсів (q_3), рівнем витратоємності (q_4 , %), фондovіддачею (q_5), матеріаломісткістю (q_6), обсягами виробництва (q_7 , тис. грн), обсягами зворотних відходів (q_8 , тис. грн), тривалістю операційного циклу (q_9 , дні);

- логістика складування: витратами на складування (h_1 , тис. грн), терміном складського зберігання (h_2 , дні), обсягами готової продукції на складі (h_3 , тис. грн), складським вантажообігом (h_4 , дні);

- логістика дистрибуції: витратами на збут (d_1 , тис. грн), рівнем надійності доставки (d_2 , %), кількістю рекламаций (повернень) (d_3 , %), рівнем якості доставки (d_4 , %), загальною кількістю замовлень, що надійшли (d_5 , од.), коефіцієнтом точності прогнозування попиту (d_6), наданням знижки (d_7 , %), еластичністю збуту (d_8 , %), рівномірністю поставок (d_9 , %), часткою ринку (d_{10}

, %), виручкою від реалізації (d_{11} , тис. грн), рентабельністю продаж (d_{12} , %), часом затримки поставки (d_{13} , дні/год.), коефіцієнтом нарощування збуту продукції (d_{14}), кількістю споживачів (d_{15} , ос.), обсягом замовлень (d_{16} , тис. грн), часткою витрат на збут конкретного замовлення (d_{17} , %), обсягами невиконаних поставок (d_{18} , %), кількістю поставок неналежного обсягу (d_{19} , од.);

- транспортна логістика: обсягами транспортних перевезень (y_1 , тис. грн), загальним обсягом транспортних витрат (y_2 , тис. грн), віддаленістю транспортних маршрутів (y_3 , км);

- інформаційна логістика: кількістю джерел виникнення інформації (s_1 , од.), швидкістю документообігу (s_2 , дні), рівнем інформаційного забезпечення (s_3 , %), кількістю споживачів інформації (s_4 , шт.).

Саме такий склад показників дозволяє статистично перевірити узгодженість кожного з видів логістичної діяльності, оптимізувати процес функціонування, виявити основні тенденції їх розвитку, прогнозувати значення показників, та в цілому здійснювати контроль з позицій майбутніх періодів. Застосування методів описової статистики до показників логістичної діяльності ПрАТ «Інфотекс» для аналізу розподілу їх значень протягом шести років, показало хаотичність його розвитку. Це підтверджується асиметрією розподілу значень показників та їх відображення у блокових діаграмах Т'юккі. Таким чином, надається можливість здійснення більш детального аналізу та концентрації уваги на особливостях кожного виду логістичної діяльності підприємства. ПрАТ «Інфотекс» має значну тотожність в змінах величин, кількості джерел виникнення інформації та еластичності збуту, швидкості документообігу, подібні за рівнем ритмічності виробництва, обсягом транспортних перевезень, рівнем збуту, фондівіддачею, матеріальними витратами, загальним обсягом транспортних витрат, обсягами незавершеного виробництва. За рештою показників збалансованої системи показників спостерігаються різні тенденції змін.

Для виявлення причинно-наслідкових зв'язків в збалансованій системі показників логістичної діяльності підприємств рекомендується використати

багатовимірний статистичних метод – канонічний аналіз, оскільки він дозволяє здійснити скорочення багатовимірного простору ознак логістичної діяльності, статистично оцінити значущість взаємозв'язку початкових і нових ознак логістичної діяльності, побудувати ієрархічну структуру взаємозв'язків між закупівельною діяльністю, логістикою запасів, виробничою діяльністю, логістикою складування та дистрибуцією поелементно на рівні показників, які їх характеризують. На основі обчислених моделей встановлено взаємозв'язки між видами логістичної діяльності за допомогою канонічного аналізу, що представлено на рисунку 3.1.

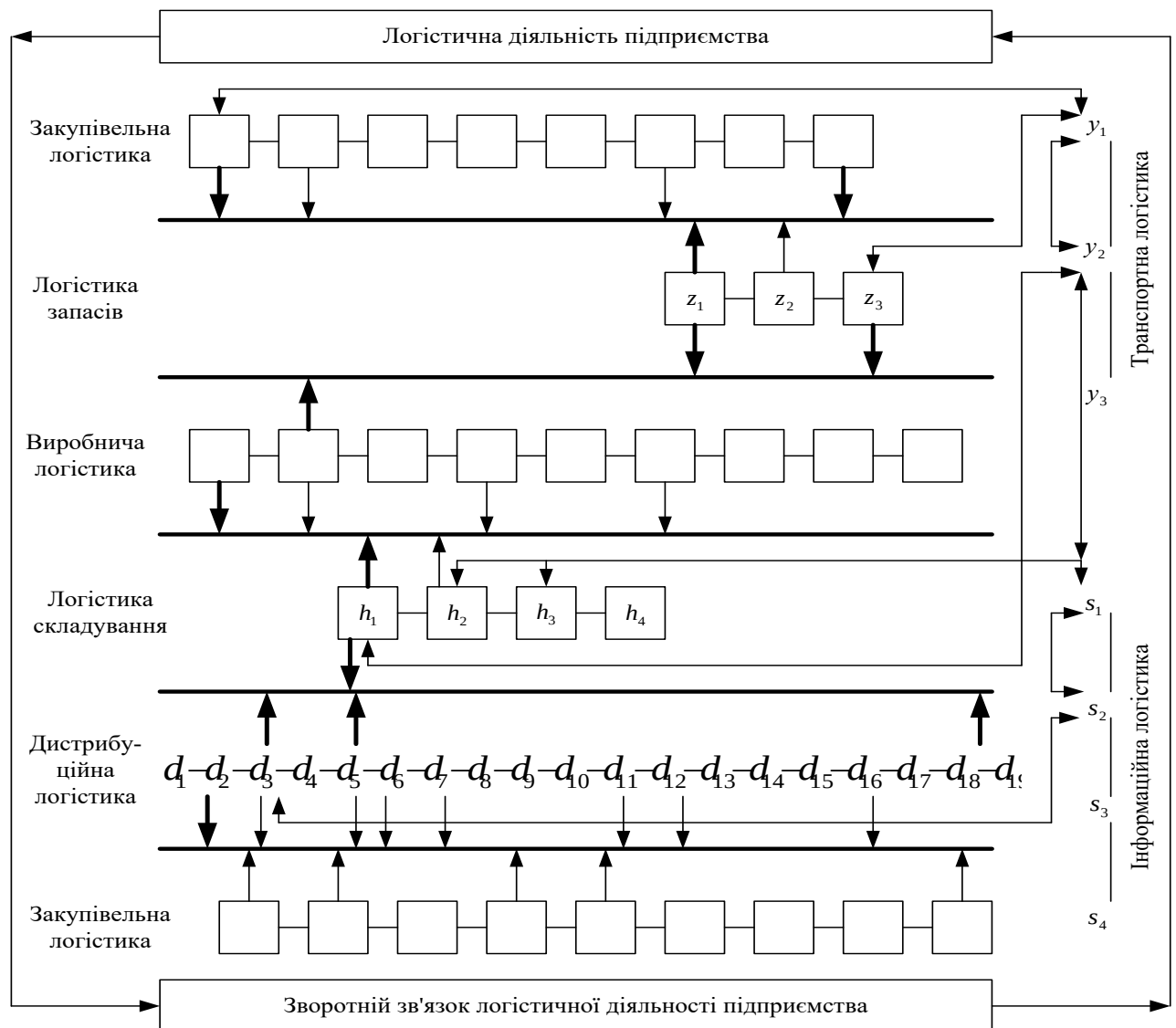


Рисунок 3.1 – Схема наявних взаємозв'язків між показниками збалансованої системи показників видів логістичної діяльності ПрАТ «Інфотекс»

Однією з основних цілей управління логістичною діяльністю є узгодження кожного з її видів та оптимізація умов їх функціонування, що вимагає відслідковувати відхилення від оптимальних співвідношень характеристик кожного виду логістичної діяльності, визначати величини цих відхилень та попереджувати про настання критичних ситуацій на відповідному ланцюгу логістичної діяльності. Наразі накопичений достатній досвід у вирішенні окремих практичних задач, які виникають у логістичній діяльності підприємства, але вони мають фрагментарний характер і не дають можливості розмежувати витрати за кожним видом логістичної діяльності. Саме тому запропоновано комплекс оптимізаційних задач, який підтримує оптимізацію умов кожного з видів логістичної діяльності, а також систематизовані основні аналітичні задачі, що розв'язуються в кожному з видів логістичної діяльності, з виділенням основних показників та рекомендовані математичні методи та моделі для розв'язування.

В процесі використання комплексу оптимізаційних моделей встановлено, що розв'язки оптимізаційних задач з позиції окремих критеріїв видів логістичної діяльності підприємств деякі показники не мають зв'язку з показниками іншого виду логістичної діяльності. Тому необхідно вирішувати, перш за все, проблему мінімізації витрат за кожним видом логістичної діяльності та з урахуванням обмежень за матеріальними, фінансовими та трудовими ресурсами. Для мінімізації логістичних витрат в цілому на підприємстві слід їх оптимізувати по елементно згідно видів витрат з урахуванням статей калькуляції. Це можливо, оскільки в науковій літературі з проблем логістики є обґрунтування співвідношення логістичних витрат та виробничо-господарських витрат. Реалізувавши такий підхід на підприємстві ПрАТ «Інфотекс», була одержана цільова функція логістичних витрат залежно від обсягів випущеної продукції, а саме: кількості супутникових антен СА-600 (x_1); кількості супутникових антен СА-900/2 (x_2); кількості супутникових антен СА-1200 (x_3); кількості супутникових антен СА-1600 (x_4); кількості супутникових конверторів TWIN PAUXIS PS-8202 (x_5); кількості супутникових конверторів TWIN Sat-Integral T-

002 (x_6); кількості супутникових конверторів ОСТО OpenFox OF-K802 (x_7) при наявних обмеженнях матеріальних ресурсів, які є факторами виробництва на даному підприємстві

$$Z_{\min} = \frac{1}{0,000002 - \frac{0,00000002}{x_1}} + \frac{1}{0,000005 - \frac{0,00000003}{x_2}} + \frac{775,702}{x_3} + 26,48 * x_4 + \frac{1125,23}{x_5} + \frac{156,43}{x_6} + \frac{1}{0,0002 + \frac{0,00000002}{x_7}} + 155346622$$

Це нелінійна оптимізаційна задача, розв'язавши яку підприємству рекомендується випускати продукцію в таких кількостях (од.) при цьому витрати будуть складати 2224874 грн.

$$X_{opt} = (x_1 = 3, x_2 = 2, x_3 = 5, x_4 = 0, x_5 = 2, x_6 = 10, x_7 = 0)$$

Ухвалення управлінських рішень в логістичній діяльності підприємства фундаментально спирається на результати відхилень підконтрольних показників. Дослідження причин відхилень створює основу для розроблення дієвих заходів та проведення відповідних корегуючих процедур.

Планові значення показників відображають стратегічні цілі та наміри підприємства. Порівняння досягнутих (фактичних) значень показників із запланованими визначають ступінь виконання поставлених завдань та досягнення мети. Планування збалансованої системи показників має підґрунтям прогнознi значення показників за допомогою кривих росту. Процедура розробки прогнозу з використанням кривих росту складається з таких етапів: вибір однієї або декількох кривих, форма яких відповідає характеру змін часового ряду; оцінка параметрів відібраних кривих; перевірка адекватності відібраних кривих процесу, що прогнозується, оцінка точності моделей і кінцевий вибір кривої росту; обчислення точкового прогнозу.

Для прогнозування показників логістичної діяльності ПрАТ «Інфотекс» криві зростання обчислювалися за допомогою ППП Statgraphics Plus. Так, рівняння кривої зростання рівня надійності доставки (%) має вигляд

$$d_2 = 0,14899 + 3,48644 * t - 0,875012 * t^2 + 0,0921798 * t^3 - 0,00324155 * t^4 \quad (3.2)$$

Статистична якість обчисленої моделі підтверджується критерієм Стьюдента-Фішера ($F = 31,09$), коефіцієнтом детермінації ($R^2 = 0,9468$), критерієм Дарбіна-Уотсона ($DW = 2,61451$).

Запропоновані рекомендації з отримання прогнозних значень показників збалансованої системи показників дозволяють удосконалити метод відхилень в процесі контролю результатів логістичної діяльності. Розрахунок відхилень використовується не тільки для оцінки логістичної діяльності підприємства в поточному періоді, але й для аналізу в стратегічних періодах. На підставі прогнозованих значень показників логістичної діяльності побудовані графіки ланцюгових індексів змін логістичних показників ПрАТ «Інфотекс» (рисунк 3.2).

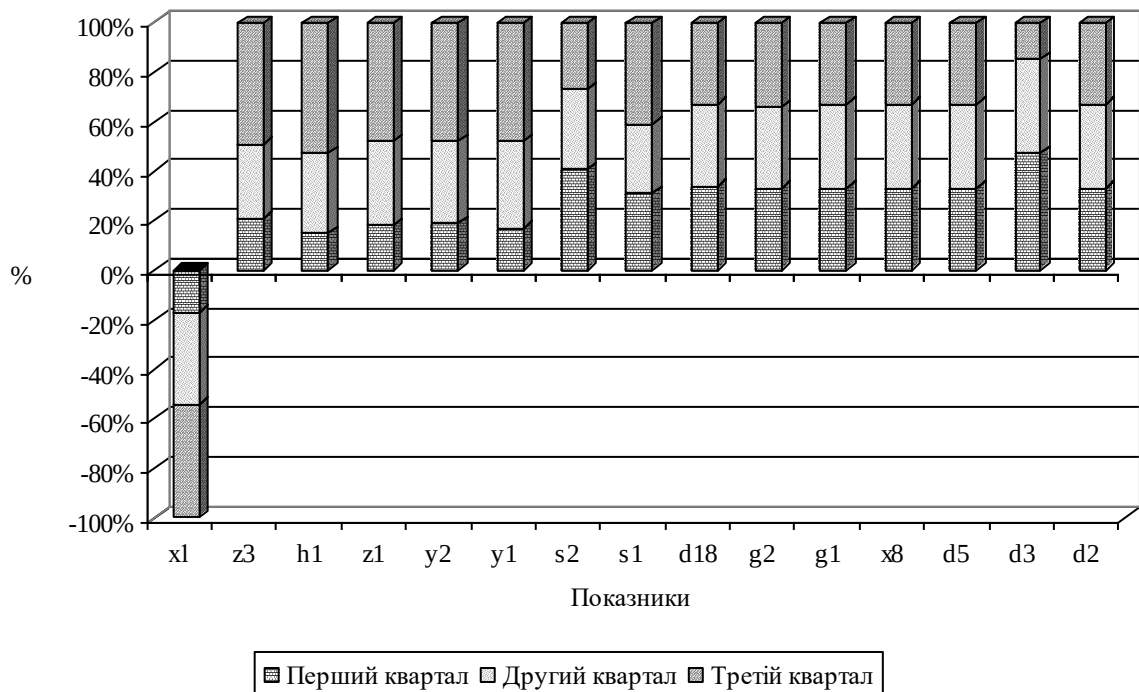


Рисунок 3.2 – Ланцюгові індекси змін прогнозних логістичних показників
ПрАТ «Інфотекс»

На даному підприємстві частка витрат на логістику запасів та транспортну логістику, а саме на обсяги виробничих запасів, обсяги незавершеного виробництва і транспортні витрати є незначними. Це пояснюється специфічною діяльністю підприємства і середовищем його функціонування. А також зміною попиту на ринку збуту, перебоями з постачанням основних видів матеріалів через брак фінансових коштів. Ускладнює організацію виробничого процесу також залежність ситуації на ринку електротехнічної продукції від кліматичних умов. Важливим моментом є труднощі збуту на ринок Росії, митні та законодавчі обмеження.

Обсяги виконання виробничого плану підприємства мають тенденцію зростання. Це позитивний факт, особливо враховуючи складні умови конкуренції на ринку. Збільшення реалізації забезпечується, головним чином, за рахунок пошуку нових і збільшення закупівельних партій існуючих покупців продукції підприємства у зв'язку з розширенням ними власного виробництва.

В свою чергу, підприємство приділяє велику увагу розробці та випуску нових серій продукції та їх модифікацій, а також складних виробів побутового призначення праці, для сільського господарства. Це обумовлюється швидким розвитком електротехнічної галузі в Україні, активізацією виробничої та збутової діяльності підприємств – виробників (конкурентів ПрАТ «Інфотекс») в Україні та за кордоном.

3.3 Інтеграція логістичної складової в систему стратегічного управління підприємством

Логістична діяльність є досить новою сферою діяльності підприємств в Україні, тому необхідним є формування відповідного матеріального забезпечення. Наразі на ПрАТ «Інфотекс» використовується функціональна організаційна структура. Однак, на підприємстві відсутній логістичний підрозділ, а виконання

логістичних функцій, в основному, зосереджено на заступнику директора з виробництва, у підпорядкуванні якого знаходяться відділи, які виконують окремі логістичні завдання. Виходячи з цього доцільно об'єднати всі логістичні функції під єдиним керівництвом у відділі логістики. Реорганізація організаційної структури з виокремленням відділу логістики дозволить чітко розмежувати управлінські функції у відповідності до цілей і завдань, які стоять перед кожним структурним підрозділом, підвищити ступінь компетентності ухвалення управлінських рішень. Керівництво відділом логістики забезпечується контролером-логістом, основні функції, обов'язки, права, відповідальність якого відображені в посадовій інструкції. Рекомендована функціональна структура відділу логістики наведена на рисунку 3.3.

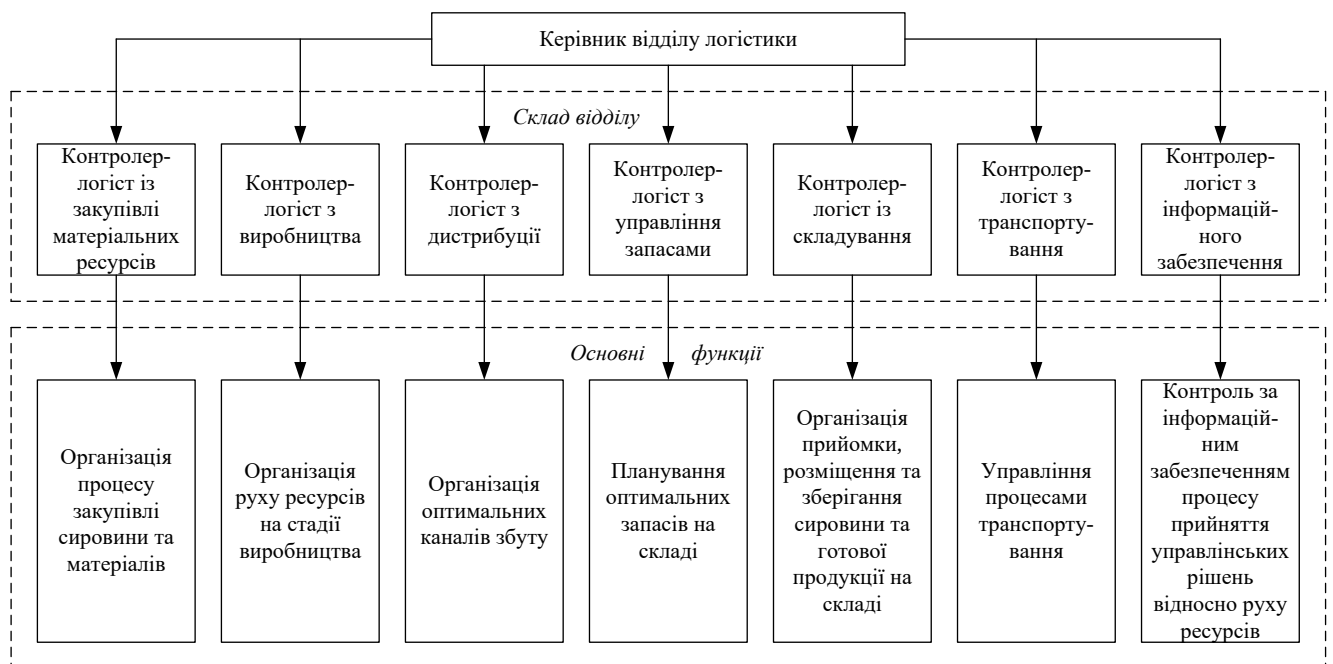


Рисунок 3.3 – Рекомендована функціональна структура відділу логістики

ПрАТ «Інфотекс»

Виокремлення відділу логістики дозволить підвищити продуктивність праці працівників підприємства, а також досягти економічного ефекту за рахунок оптимізації запланованих обсягів запасів і відповідно скорочення витрат на утримання запасів до 50% в загальній структурі витрат; скорочення часу проходження матеріальних ресурсів по логістичному ланцюгу на основі

оптимальної організації руху ресурсів; зниження транспортних і складських витрат внаслідок оптимізації маршрутів транспортних засобів.

Однією з найважливіших функцій логістичної діяльності є формування каналів надходження інформації в окремі зацікавлені підрозділи ПрАТ «Інфотекс» та її обробка. В результаті аналізу сучасного змісту, структури, елементів інформаційного потоку логістичної діяльності стає очевидним удосконалення його на основі стратегічних карт ЗСП, що забезпечує стратегічну орієнтацію підприємства й збалансування через різні фінансові і нефінансові показники всі види логістичної діяльності.

В якості показників ефективності логістичної діяльності доцільно виокремити: в закупівельній логістиці – обсяг матеріальних витрат; в логістиці запасів – обсяги виробничих запасів, обсяги незавершеного виробництва, коефіцієнт обіговості запасів; в виробничій логістиці – коефіцієнт виконання виробничого плану, рівень ритмічності виробництва, рівень витратоємності; в логістиці складування – термін складського зберігання; в логістиці дистрибуції – рівень надійності доставки, кількість рекламаций (повернень), рівень якості доставки; в транспортній логістиці – обсяги транспортних перевезень, загальний обсяг транспортних витрат; в інформаційній логістиці – кількість джерел виникнення інформації, швидкість документообігу.

В стратегічній карті реалізується метод відхилень, який ґрунтується на порівнянні фактичних значень підконтрольних ключових показників логістичної діяльності з прогнозними, отриманими за допомогою кривих зростання. Так, ПрАТ «Інфотекс» збільшило обсяги виробництва продукції шляхом мобілізації внутрішніх виробничих резервів. В той же час збільшення обсягів виробництва супроводжувалось підвищенням ефективності логістичної діяльності, зокрема скоротився термін складування сировини та матеріалів ($\Delta h_2 = 12 \text{ днів}$), витрати транспортування ($\Delta y_2 = 2481 \text{ тис. грн}$), підвищився рівень надійності доставки необхідної продукції ($\Delta d_2 = 62\%$). В процесі визначення ефективності логістичної діяльності виявилось, що на підприємстві збільшилась ефективність розподілу та використання запасів сировини та матеріалів підприємства ($\Delta z_3 = 12,4\%$),

підвищився рівень якості доставки продукції ($\Delta d_4 = 82\%$), знизилась частка рекламаций у загальному обсязі реалізованої продукції ($\Delta d_3 = 42\%$), збільшилась швидкість транспортного обслуговування та підвищилась ефективність інформаційного забезпечення логістичного процесу. За рахунок збільшення швидкості документообігу скоротилась кількість інформаційних джерел до ($\Delta s_1 = 1 \text{ од.}$).

Для покращення організації логістичної діяльності, на нашу думку необхідно виконувати: загальний аналіз діяльності підприємства, який передбачає аналіз зовнішніх та внутрішніх умов функціонування та розвитку підприємства; визначається роль логістики в досягненні місії та цілей на підприємстві; розробка оціночної системи логістичної діяльності підприємства; порівняльний аналіз видів логістичної діяльності; аналіз та діагностика логістичної діяльності підприємства; розробка прогнозу значень в збалансованій системі показників видів логістичної діяльності; оптимізація витрат за видами логістичної діяльності; ухвалення управлінського рішення в логістичній діяльності; організація виконання управлінського рішення та його контроль.

Наведена логіка етапів методичних рекомендацій дозволяє розробляти діаграми причинно-наслідкових взаємозв'язків логістичної діяльності за її видами – діаграми Ішикави, які є аналітичною основою ухвалення управлінських рішень та обґрунтування їх об'єктивності. Розроблена діаграма Ішикави причинно-наслідкових взаємозв'язків в логістичній діяльності ПрАТ «Інфотекс» (рисунок 3.4) дозволила виявити проблемні зони у діяльності підприємства та обґрунтувати доцільність та ступінь її зміни. Так, основною проблемою на ПрАТ «Інфотекс» є низька ритмічність виробництва, яка обумовлена проблемами у кожному виді логістичної діяльності на підприємстві. Для подолання даних проблем необхідна реорганізація виробничого процесу шляхом впровадження нових технологій, що сприятиме впорядкуванню складових логістичної діяльності, а саме закупівельної, виробничої, логістики запасів та складської логістики.



Рисунок 3.4 – Діаграма причинно-наслідкових взаємозв'язків в логістичній діяльності ПрАТ «Інфотекс»

Впровадження комплексної методики проведення контролінгу логістичної діяльності дозволить ПрАТ «Інфотекс»:

- поліпшити логістичну діяльність;
- забезпечити високу конкурентоспроможність;
- знизити витрати на логістичну діяльність;
- розширити ринки дистрибуції;
- оптимізувати логістичну діяльність у цілому;
- прискорити рух інформаційних потоків;
- підвищити якість готової продукції та надання якісних логістичних послуг.

Це, в свою чергу, дозволить ПрАТ «Інфотекс» отримати додатковий прибуток, який можна спрямувати на подальший розвиток як логістичної діяльності зокрема, так і підприємства у цілому.

3.4 Удосконалення організаційно-економічного механізму планування логістичної діяльності підприємства

Організаційно-економічний механізм планування логістичної діяльності підприємства є оптимальною сукупністю форм, структур, методів, засобів і функцій управління, яка має формувати через економічні важелі його відносини з зовнішнім середовищем із метою забезпечення цілеспрямованого оперативного регулювання діяльності за напрямками управління ефективністю для відповідності фактичного стану логістичної діяльності підприємства заданим параметрам.

До його складу входять три взаємопов'язані елементи: нормативно-правове, організаційно-економічне та інформаційне забезпечення (рисунок 3.5).

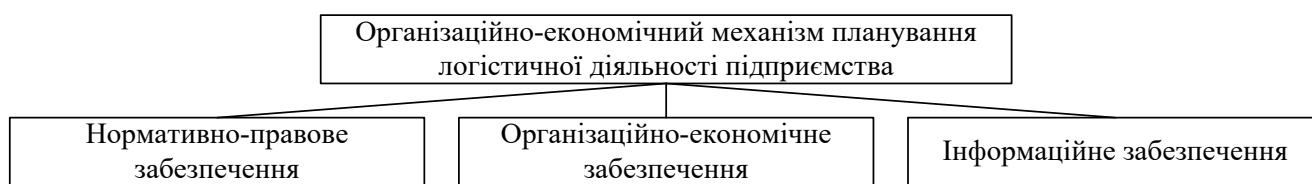


Рисунок 3.5 – Складові організаційно-економічного механізму планування логістичної діяльності підприємства

Нормативно-правове забезпечення планування логістичної діяльності підприємств – це чинне законодавство, яке регулює їх діяльність за визначеними напрямками. Складовими нормативного забезпечення є: закони України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, накази міністерств та відомств, постанови органів управління споживчої кооперації, контракти, договори.

Спираючись на відповідні правові положення, керуючись відповідними економічними законами, уряд, споживчі спілки та товариства розробляють необхідні тарифи, ставки, розцінки норми і таке інше, які відносяться до методів управління, що разом з важелями управління (цінова політика, система пільг, система санкцій, пайові внески) входять до складу організаційно-економічного

забезпечення. Їх необхідно розглядати як засоби впливу на процес діяльності з метою досягнення визначених цілей.

До складу інформаційного забезпечення планування логістичної діяльності підприємств України належить внутрішня та зовнішня інформація. Безперечно, її роль в планування логістичної діяльності є неоціненною. Адже зовнішня інформація представлена даними щодо попиту на продукцію, платоспроможності покупців, переваг конкурентів і таке інше, внутрішня – даними щодо власного потенціалу, що дає можливість підприємствам, використовуючи чинне законодавство, економічні закони, методи й важелі управління, формувати реальний, дієвий, результативний механізм управління ефективністю діяльності.

Структура організаційно-економічного механізму планування логістичної діяльності ПрАТ «Інфотекс» представлена на рисунку 3.6.

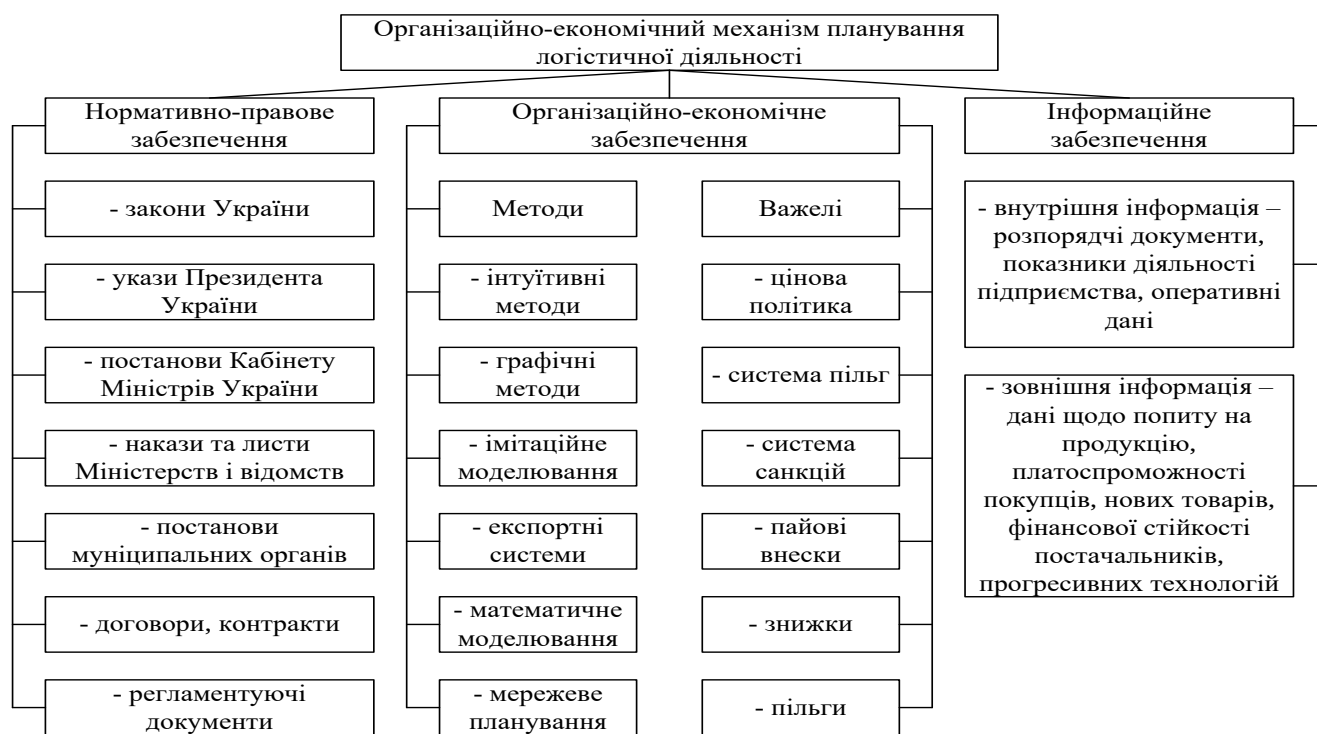


Рисунок 3.6 – Структура організаційно-економічного механізму планування логістичної діяльності ПрАТ «Інфотекс»

Активне використання всіх зазначених елементів механізму в оптимальній послідовності, постійне їх корегування відповідно до змін зовнішнього та

внутрішнього середовища, обґрунтована та своєчасна реалізація організаційно-економічного механізму планування логістичної діяльності ПрАТ «Інфотекс» сприяють прискоренню його економічного розвитку, позначаються на його конкурентоспроможності та впливають на підвищення ефективності діяльності.

На нашу думку, формування організаційно-економічного механізму планування логістичної діяльності ПрАТ «Інфотекс» має здійснюватися поетапно та передбачати послідовність дій (рисунок 3.7).



Рисунок 3.7 – Етапи формування організаційно-економічного механізму планування логістичної діяльності ПрАТ «Інфотекс»

I етап – моніторинг соціально-економічного розвитку ПрАТ «Інфотекс». На цьому етапі шляхом використання спеціальних методів дослідження необхідно здійснити комплексний аналіз результатів господарсько-фінансової діяльності підприємства, вивчити динаміку найважливіших кількісних і якісних показників. Це є необхідним для визначення існуючих проблем, тенденцій розвитку та подальших перспектив функціонування ПрАТ «Інфотекс», що є основою процесу

вдосконалення механізму.

II етап – діагностика функціонування організаційно-економічного механізму планування логістичної діяльності ПрАТ «Інфотекс». Для її проведення запропоновано використовувати метод аналізу ієрархій. Даний вибір пояснюється тим, що оцінити функціонування механізму лише на основі кількісної інформації неможливо, а за допомогою обраного методу в процесі діагностики враховуються всі можливі параметри. Метод аналізу ієрархій дозволяє використовувати релевантну інформацію різного виду, включаючи точні дані – кількісну інформацію, і неточні, – отримані інтуїтивно, з досвіду, з урахуванням цінностей, думок та образних припущень.

На основі методу аналізу ієрархій для проведення діагностики розроблено алгоритм, сутність якого полягає у поетапному встановленні пріоритетів елементів діючого організаційно-економічного механізму, з урахуванням досвіду експертів із визначеної проблеми.

Метою проведення діагностики є визначення результату функціонування організаційно-економічного механізму, виявлення слабких місць і недоліків у його структурі та функціональних зв'язках між елементами. Результати проведеної діагностики дають можливість визначити ступінь недосконалості механізму, виявити її причини та окреслити можливі напрями вдосконалення.

III етап – оцінка можливостей вдосконалення організаційно-економічного механізму планування логістичної діяльності ПрАТ «Інфотекс». На цьому етапі необхідно здійснити:

- пошук можливостей, тобто засобів, методів, важелів, оптимальна сукупність яких дозволить оптимізувати механізм для досягнення ним мети функціонування. Здійснення даного процесу базується на поглядах, думках і пропозиціях експертів, у ролі яких мають виступати фахівці-практики різних рівнів управління логістичними системами, спираючись на отримані результати діагностики діючого механізму планування логістичної діяльності підприємства та визначених можливих напрямках його вдосконалення;
- оцінку виявлених можливостей, тобто визначення за методом аналізу

ієрархій значущості пропозицій експертів щодо вдосконалення механізму планування логістичної діяльності підприємств;

- визначення шляхів удосконалення механізму на основі результатів оцінки можливостей його вдосконалення.

IV етап – розроблення програми вдосконалення організаційно-економічного планування логістичної ефективністю діяльності ПрАТ «Інфотекс», яка є детальним планом заходів, що мають бути вжиті, їх послідовність, ресурси та відповідальність за їх виконання. Її зміст обумовлюється результатами оцінки можливостей удосконалення механізму, метою планування логістичної діяльності підприємства, його завданнями та особливостями функціонування.

V етап – оцінка запропонованого організаційно-економічного механізму планування логістичної діяльності ПрАТ «Інфотекс». Вона передбачає поетапне встановлення пріоритетів елементів запропонованого механізму для визначення ймовірного результату його функціонування. Для проведення оцінки рекомендується використовувати метод аналізу ієрархій.

Залежно від отриманого результату оцінки змін запропонованого організаційно-економічного механізму можливі такі управлінські дії:

- упровадження програми вдосконалення при отриманні позитивного результату оцінки запропонованих змін, який полягає у досягненні організаційно-економічним механізмом планування логістичної діяльності ПрАТ «Інфотекс» своєї мети функціонування, а саме: забезпечення відповідності фактичного стану підприємств заданим параметрам;

- коригування програми вдосконалення;

- кардинальний перегляд розробленої програми, тобто повторна оцінка можливостей удосконалення, та внесення відповідних коректив.

VI етап – упровадження програми вдосконалення організаційно-економічного механізму планування логістичної діяльності ПрАТ «Інфотекс». Найважливішою управлінською функцією на етапі безпосереднього проведення запланованих заходів є організація контролю за перебігом виконання розробленої програми вдосконалення у зв'язку з непрогнозованими збуреннями у

внутрішньому та зовнішньому середовищі. Варто наголосити на тому, що особливо важливим у реалізації програми вдосконалення механізму планування логістичної діяльності підприємства є своєчасне упровадження заходів.

На цьому етапі роботи особливе значення, на нашу думку, має популяризація позитивних змін серед працівників підприємства для підтримання впевненості в досягненні поставленої мети.

Запропонована методика формування організаційно-економічного механізму планування логістичної діяльності ПрАТ «Інфотекс» визначає логіку даного дослідження та сприяє підвищенню ефективності діяльності зазначених підприємств.

Виходячи з вищезазначеного, на даному етапі у роботі здійснено оцінку можливостей удосконалення організаційно-економічного механізму планування логістичної діяльності ПрАТ «Інфотекс».

I етап формування механізму – моніторинг соціально-економічного розвитку ПрАТ «Інфотекс» засвідчив той факт, що незважаючи на попит на продукцію досліджуваного підприємства, ПрАТ «Інфотекс» не використало наявні потенційні можливості розвитку. Враховуючи отримані в процесі моніторингу результати, необхідно провести діагностику організаційно-економічного механізму планування логістичної діяльності підприємства задля визначення результату його функціонування, виявлення слабких і сильних його складових, а також причин, які призводять до зниження ефективності діяльності підприємств.

На II етапі проведено діагностику функціонування діючого організаційно-економічного механізму планування логістичної діяльності ПрАТ «Інфотекс» і виявлено його суттєву недосконалість. Це проявилось у тому, що механізм не досяг мети функціонування, а це, без сумніву, є результатом помилок, допущених у використанні елементів механізму управління. Отже постало питання про його вдосконалення.

З цієї метою було здійснено пошук і оцінку можливостей удосконалення організаційно-економічного механізму планування логістичної діяльності

ПрАТ «Інфотекс» на основі поглядів, думок і пропозицій експертів, у ролі яких виступили 4 фахівці-практики логісти крупних підприємства і 20 фахівців-логістів з середніх і малих підприємств – III етап формування механізму. Таким чином, виявлено, що основними шляхами вдосконалення є такі (рисунок 3.8).

Розроблені шляхи вдосконалення, наведені вище, доповнюють один одного, що схематично зображено на рисунку 3.8, і є складовими єдиної програми вдосконалення механізму планування логістичної діяльності ПрАТ «Інфотекс». Зважаючи на це, у її основу, на наш погляд, має бути покладено вдосконалення системи показників поточної оцінки логістичної діяльності підприємства і її організація. Адже, враховуючи те, що планування логістичної діяльності має бути оперативним, а його відповідні рішення – своєчасними, а найголовніше – спрямованими на вирішення існуючої проблеми, або її уникнення, вони мають спиратися на певну інформацію. У даному випадку, як ми вважаємо, остання має бути представлена даними, які характеризують логістичну діяльність підприємства і надають якісну, повноцінну, вичерпну інформацію для прийняття кваліфікованих управлінських рішень.

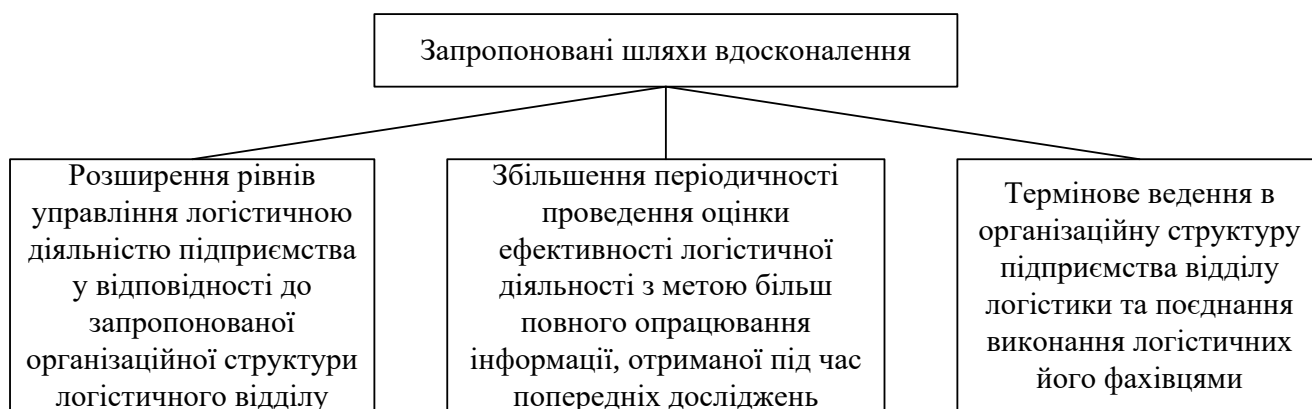


Рисунок 3.8 – Запропоновані шляхи вдосконалення організаційно-економічного механізму планування логістичної діяльності ПрАТ «Інфотекс»

Як було зазначено вище, на практиці в планування логістичної діяльності підприємства головна роль відводиться механізму оцінки результатів його діяльності. Вважається, що система показників, за якою проводиться оцінка, дозволяє не просто відстежувати його результати, а контролювати чинники, які на

них впливають; корегувати діяльність відповідно до визначеної мети функціонування підприємства; впливати на його результати у майбутньому, а не лише зосереджувати увагу на результатах минулої діяльності. Окреслені властивості будуть притаманні системі показників лише у тому випадку, коли буде забезпечений оптимальний підбір її вимірників, які характеризують усі напрями діяльності підприємства і враховують мету, завдання та особливості його функціонування.

Тому, зважаючи на те, що в основу програми вдосконалення запропоновано покласти систему показників оцінки логістичної діяльності ПрАТ «Інфотекс», наступним кроком нашого дослідження є розроблення методики та організація оцінки поточних результатів логістичної діяльності підприємства із урахуванням розширення рівнів, на яких має проводитися оцінка ефективності логістичної діяльності, та термінового введення логістичного відділу до організаційної структури підприємства – IV етап формування організаційно-економічного механізму планування логістичної діяльності підприємства.

Висновок до розділу 3

В процесі використання комплексу оптимізаційних моделей встановлено, що розв'язки оптимізаційних задач з позиції окремих критеріїв видів логістичної діяльності підприємств деякі показники не мають зв'язку з показниками іншого виду логістичної діяльності. Тому необхідно вирішувати, перш за все, проблему мінімізації витрат за кожним видом логістичної діяльності та з урахуванням обмежень за матеріальними, фінансовими та трудовими ресурсами. Для мінімізації логістичних витрат в цілому на підприємстві слід їх оптимізувати поелементно згідно видів витрат з урахуванням статей калькуляції.

Ухвалення управлінських рішень в логістичній діяльності підприємства фундаментально спирається на результати відхилень підконтрольних показників.

Дослідження причин відхилень створює основу для розроблення дієвих заходів та проведення відповідних корегуючих процедур.

На даному підприємстві частка витрат на логістику запасів та транспортну логістику, а саме на обсяги виробничих запасів, обсяги незавершеного виробництва і транспортні витрати є незначними. Це пояснюється специфічною діяльністю підприємства і середовищем його функціонування. А також зміною попиту на ринку збуту, перебоями з постачанням основних видів матеріалів через брак фінансових коштів. Ускладнює організацію виробничого процесу також залежність ситуації на ринку електротехнічної продукції від кліматичних умов. Важливим моментом є труднощі збуту на ринок Росії, митні та законодавчі обмеження.

Обсяги виконання виробничого плану підприємства мають тенденцію зростання. Це позитивний факт, особливо враховуючи складні умови конкуренції на ринку. Збільшення реалізації забезпечується, головним чином, за рахунок пошуку нових і збільшення закупівельних партій існуючих покупців продукції підприємства у зв'язку з розширенням ними власного виробництва.

В свою чергу, підприємство приділяє велику увагу розробці та випуску нових серій продукції та їх модифікацій, а також складних виробів побутового призначення праці, для сільського господарства. Це обумовлюється швидким розвитком електротехнічної галузі в Україні, активізацією виробничої та збутової діяльності підприємств – виробників (конкурентів ПрАТ «Інфотекс») в Україні та за кордоном.

Організаційно-економічний механізм планування логістичної діяльності підприємства є оптимальною сукупністю форм, структур, методів, засобів і функцій управління, яка має формувати через економічні важелі його відносини з зовнішнім середовищем із метою забезпечення цілеспрямованого оперативного регулювання діяльності за напрямками управління ефективністю для відповідності фактичного стану логістичної діяльності підприємства заданим параметрам.

До його складу входять три взаємопов'язані елементи: нормативно-правове, організаційно-економічне та інформаційне забезпечення. Активне використання

всіх зазначених елементів механізму в оптимальній послідовності, постійне їх корегування відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, обґрунтована та своєчасна реалізація організаційно-економічного механізму планування логістичної діяльності ПрАТ «Інфотекс» сприяють прискоренню його економічного розвитку, позначаються на його конкурентоспроможності та впливають на підвищення ефективності діяльності.

Запропонована методика формування організаційно-економічного механізму планування логістичної діяльності ПрАТ «Інфотекс» визначає логіку даного дослідження та сприяє підвищенню ефективності діяльності зазначених підприємств.

Розроблені шляхи вдосконалення, наведені вище, доповнюють один одного й є складовими єдиної програми вдосконалення механізму планування логістичної діяльності ПрАТ «Інфотекс». Зважаючи на це, у її основу, на наш погляд, має бути покладено вдосконалення системи показників поточної оцінки логістичної діяльності підприємства і її організація. Адже, враховуючи те, що планування логістичної діяльності має бути оперативним, а його відповідні рішення – своєчасними, а найголовніше – спрямованими на вирішення існуючої проблеми, або її уникнення, вони мають спиратися на певну інформацію. У даному випадку, як ми вважаємо, остання має бути представлена даними, які характеризують логістичну діяльність підприємства і надають якісну, повноцінну, вичерпну інформацію для прийняття кваліфікованих управлінських рішень.

Висновки

Нова економіка, яка керується інноваціями і креативністю у розвитку соціального підприємництва наступного покоління, потребує потенціалу поєднання сталості, прибутковості і збалансованості бізнес-моделей. Нове наповнення одержує теза, «що саме інформаційна складова забезпечує триумф логістики як нової економічної ідеології управління бізнес-процесами».

По суті визначення максимальному ланцюга поставок трактується як інтеграція основних функціональних сфер бізнесу (логістичних функцій) компанії і її партнерів від початку зародження інформаційного або товарного потоку до поставки продукції або сервісу відповідно до вимог кінцевих споживачів. Неоднозначність трактування поняття «управління ланцюгами поставок» пояснюється тим, що цей термін часто застосовується як синонім логістики або «інтегрованої логістики». Однак зараз його сприйняття переміщується у бік розширеного розуміння Supply Chain Management (SCM) – як нової концепції бізнесу.

Планування складає основу системи логістичного управління підприємства при виконанні будь-якої з характерних для неї функцій. Це деяка система методичних прийомів (робіт та процедур), виконання яких у певній послідовності дозволяє забезпечити ефективність управлінських рішень. Дотримання принципу системної єдності етапів «стратегічне планування – бізнес-планування – перспективне планування – поточне планування – оперативне планування» дозволяє послідовно та дозовано розкривати невизначеності, що пов'язані із зовнішнім середовищем діяльності підприємства, а також стан самого підприємства як бізнес-системи і його окремих підсистем (окремих виробництв і підрозділів).

Глибокий аналіз існуючих на підприємстві ресурсів визначає сильні й слабкі сторони процесів закупки матеріальних ресурсів, виробництва продукції та послуг, їх реалізації. Аналіз відповідних показників дозволяє виділити процеси,

які формують споживчу цінність. У ході встановлення завдань стратегічного планування логістики та відпрацювання відповідної стратегічної програми керівництво підприємства (як власне і служба логістики) мають чітко уявляти собі власні прагнення і можливості. У системі логістичного менеджменту стратегічне планування конкретизується у ході розробки щорічних планів логістики, над складанням яких працює також і персонал служби логістики.

Стратегічне планування логістики спирається на чітко сформульоване програмне декларування органами управління підприємства напрямів його розвитку, викладення допоміжних цілей і завдань, зважений і розумний господарський портфель та стратегію розвитку.

План розвитку господарського портфеля. Основним інструментом сфери стратегічного планування логістики є аналіз господарського портфеля підприємства. При цьому оцінюють стан всіх виробництв, що входять до складу підприємства. Підприємства намагаються вкласти основні ресурси у найбільш рентабельні виробництва та скоротити чи зовсім зупинити вкладення у слабке виробництво. Стратегічний план логістики повинен розроблятися на основі порівняльного аналізу структур, з одного боку, необхідної для реалізації програми логістики підприємства, а з іншого – існуючої структури. При цьому визначаються структурні підрозділи, що необхідні для реалізації програми логістики.

Проблема створення ефективно діючої логістичної системи на підприємстві є достатньо складною та багатоаспектною. Вирішення подібного завдання не може бути здійснено окремими заходами. Це повинен бути цілий комплекс заходів, здійснюваних узгоджено, у рамках єдиної моделі. Для успішного функціонування логістичних систем необхідна раціональна структура та система управління кадрами, а також наявність кваліфікованого персоналу, що володіє сучасними методами торгового посередництва, реклами та надання комерційної інформації. Усе це передбачає знання постачальників та споживачів, їх можливостей та потреб, проведення ринкових досліджень перспективного характеру.

Компанія з ім'ям ПрАТ «Інфотекс» бере свій початок у лютому 1988-го року, з моменту першої в нашому місті реєстрації нових (у той час) утворень підприємств, іменованих кооперативами. Потім – довгий шлях у вигляді акціонерного товариства і, нарешті, – ПрАТ «Інфотекс». В даний час ПрАТ «Інфотекс» об'єднує під девізом «Професіоналізм, якість та пунктуальність» близько 80-ти фахівців, які займаються виробництвом, продажем та сервісним обслуговуємо промислової, офісної і побутової електроніки.

Логістичний центр ПрАТ «Інфотекс», одним з найбільших в Україні. Обсяг інвестицій у реалізацію проекту склав 16,4 млн. дол. Площа центру складає 16 тис. м². Центр оснащений повністю автоматизованою системою управління компанії SAP і передовим складським обладнанням. Зазначимо, що діяльність розподільчого центру і його оптимізація за рахунок ефективної логістики є складною ланкою. Розподільчий центр – це склад, з якого йдуть відвантаження на інші склади ПрАТ «Інфотекс».

Створення, впровадження та подальший розвиток всіх видів забезпечення логістичної діяльності спрямовується на підвищення ефективності логістичної діяльності на машинобудівному підприємстві. За допомогою спеціально проведеного анкетного опитування було визначено, що в діяльності більшості вітчизняних підприємств логістика не використовується. Тому на основі дослідження теоретичних джерел та результатів анкетного опитування шляхом логічного аналізу було розроблено рекомендації щодо створення, впровадження та подальшого розвитку всіх видів забезпечення логістичної діяльності. Ефективність логістичної діяльності не обмежується окремими показниками, а потребує формування та розвитку забезпечуючих підсистем. Варто зазначити, що цей процес має свої особливості на різних за своїм масштабом підприємствах. На підприємствах, таких як ПрАТ «Інфотекс», доцільно створити відділ логістики, якому пропонується розробляти і здійснювати заходи щодо підвищення ефективності логістичної діяльності за такими напрямками: організаційним, фінансово-економічним, науковим, кадровим, правовим, інформаційним, техніко-економічним. Розробка і здійснення заходів повинні відбуватися у взаємодії з

працівниками інших відділів підприємства.

Наголосимо, що на підприємствах, менших за своїм масштабом, скорочується обсяг таких заходів у зв'язку з обмеженими можливостями їх здійснення. Тому менеджер з логістики діє вибірково, у відповідності з цілями підприємства.

Ефективність логістичної діяльності на підприємстві може виявлятися:

- в оптимальній організації постачальницької, виробничої і збутової діяльності підприємства;
- у скороченні логістичних витрат;
- в оптимізації матеріальних, фінансових та інформаційних потоків;
- у виробництві конкурентоспроможної продукції;
- у виході на нові ринки;
- у науково-технічних досягненнях.

Складові логістичної діяльності впливають на ефективність управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками ПрАТ «Інфотекс» через функціональні підсистеми логістичної діяльності та обов'язки працівників підприємства і навпаки: ефективність управління цими потоками впливає на функціональні підсистеми логістичної діяльності, а, отже, і на логістичну діяльність на підприємстві в цілому. Забезпечуючі підсистеми впливають на ефективність управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками ПрАТ «Інфотекс» і навпаки.

У ПрАТ «Інфотекс» існує великий набір функціональних служб та підрозділів, на які може спиратися відділ логістики, що сприятиме підвищенню ефективності управління його матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками.

Впровадження відділу логістики чи посади менеджера з логістики забезпечить ефективність логістичної діяльності, яка буде мати свої особливості відповідно до умов господарської діяльності машинобудівного підприємства.

Основними шляхами підвищення ефективності логістичної діяльності на підприємстві є її комплексне забезпечення; досягнення взаємозв'язку видів

забезпечення логістичної діяльності з іншими видами діяльності підприємства; використання системного підходу щодо впровадження логістики в господарську діяльність на основі комплексу функціональних та забезпечуючих підсистем.

В процесі використання комплексу оптимізаційних моделей встановлено, що розв'язки оптимізаційних задач з позиції окремих критеріїв видів логістичної діяльності підприємств деякі показники не мають зв'язку з показниками іншого виду логістичної діяльності. Тому необхідно вирішувати, перш за все, проблему мінімізації витрат за кожним видом логістичної діяльності та з урахуванням обмежень за матеріальними, фінансовими та трудовими ресурсами. Для мінімізації логістичних витрат в цілому на підприємстві слід їх оптимізувати по елементно згідно видів витрат з урахуванням статей калькуляції.

Ухвалення управлінських рішень в логістичній діяльності підприємства фундаментально спирається на результати відхилень підконтрольних показників. Дослідження причин відхилень створює основу для розроблення дієвих заходів та проведення відповідних корегуючих процедур.

На даному підприємстві частка витрат на логістику запасів та транспортну логістику, а саме на обсяги виробничих запасів, обсяги незавершеного виробництва і транспортні витрати є незначними. Це пояснюється специфічною діяльністю підприємства і середовищем його функціонування. А також зміною попиту на ринку збуту, перебоями з постачанням основних видів матеріалів через брак фінансових коштів. Ускладнює організацію виробничого процесу також залежність ситуації на ринку електротехнічної продукції від кліматичних умов. Важливим моментом є труднощі збуту на ринок Росії, митні та законодавчі обмеження.

Обсяги виконання виробничого плану підприємства мають тенденцію зростання. Це позитивний факт, особливо враховуючи складні умови конкуренції на ринку. Збільшення реалізації забезпечується, головним чином, за рахунок пошуку нових і збільшення закупівельних партій існуючих покупців продукції підприємства у зв'язку з розширенням ними власного виробництва.

В свою чергу, підприємство приділяє велику увагу розробці та випуску

нових серій продукції та їх модифікацій, а також складних виробів побутового призначення праці, для сільського господарства. Це обумовлюється швидким розвитком електротехнічної галузі в Україні, активізацією виробничої та збутової діяльності підприємств – виробників (конкурентів ПрАТ «Інфотекс») в Україні та за кордоном.

Організаційно-економічний механізм планування логістичної діяльності підприємства є оптимальною сукупністю форм, структур, методів, засобів і функцій управління, яка має формувати через економічні важелі його відносини з зовнішнім середовищем із метою забезпечення цілеспрямованого оперативного регулювання діяльності за напрямками управління ефективністю для відповідності фактичного стану логістичної діяльності підприємства заданим параметрам.

До його складу входять три взаємопов'язані елементи: нормативно-правове, організаційно-економічне та інформаційне забезпечення. Активне використання всіх зазначених елементів механізму в оптимальній послідовності, постійне їх корегування відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, обґрунтована та своєчасна реалізація організаційно-економічного механізму планування логістичної діяльності ПрАТ «Інфотекс» сприяють прискоренню його економічного розвитку, позначаються на його конкурентоспроможності та впливають на підвищення ефективності діяльності.

Запропонована методика формування організаційно-економічного механізму планування логістичної діяльності ПрАТ «Інфотекс» визначає логіку даного дослідження та сприяє підвищенню ефективності діяльності зазначених підприємств.

Виходячи з вищезазначеного, на даному етапі у роботі здійснено оцінку можливостей удосконалення організаційно-економічного механізму планування логістичної діяльності ПрАТ «Інфотекс».

I етап формування механізму – моніторинг соціально-економічного розвитку ПрАТ «Інфотекс» засвідчив той факт, що незважаючи на попит на продукцію досліджуваного підприємства, ПрАТ «Інфотекс» не використало наявні потенційні можливості розвитку. Враховуючи отримані в процесі

моніторингу результати, необхідно провести діагностику організаційно-економічного механізму планування логістичної діяльності підприємства задля визначення результату його функціонування, виявлення слабких і сильних його складових, а також причин, які призводять до зниження ефективності діяльності підприємств.

На II етапі проведено діагностику функціонування діючого організаційно-економічного механізму планування логістичної діяльності ПрАТ «Інфотекс» і виявлено його суттєву недосконалість. Це проявилось у тому, що механізм не досяг мети функціонування, а це, без сумніву, є результатом помилок, допущених у використанні елементів механізму управління. Отже постало питання про його вдосконалення.

Розроблені шляхи вдосконалення, наведені вище, доповнюють один одного й є складовими єдиної програми вдосконалення механізму планування логістичної діяльності ПрАТ «Інфотекс». Зважаючи на це, у її основу, на наш погляд, має бути покладено вдосконалення системи показників поточної оцінки логістичної діяльності підприємства і її організація. Адже, враховуючи те, що планування логістичної діяльності має бути оперативним, а його відповідні рішення – своєчасними, а найголовніше – спрямованими на вирішення існуючої проблеми, або її уникнення, вони мають спиратися на певну інформацію. У даному випадку, як ми вважаємо, остання має бути представлена даними, які характеризують логістичну діяльність підприємства і надають якісну, повноцінну, вичерпну інформацію для прийняття кваліфікованих управлінських рішень.

Список використаних джерел

- 1 Мережко Н.В., Осієвська В.В., Мотузка Ю.М. Управління якістю: підруч. К.: Видавництво КНТЕУ, 2021. 328 с.
- 2 Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Н. Кошманенко. К.: Наш формат, 2020. 424 с.
- 3 Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / М.П. Бутко та ін.; за заг. ред. М.П. Бутка. К.: Центр учбової літератури, 2022. 376 с.
- 4 Шквиря Н.О. Теоретичні основи стратегічного менеджменту підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 40. С. 328-333.
- 5 Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підруч. Харів: ХНУПС, 2021. 208 с.
- 6 Cravens D.W., Nigel F.P. Strategic Marketing/ 10th Editional. NY: Mc Graw Hill Education, 2012. 672 p.
- 7 Porter M.E. On Competition. Brighton: Harvard Business School Press, 1998. 485 p.
- 8 Забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту: навч. посіб. / В.Л. Дикань, Ю.Т. Боровик, О.М. Полякова, Ю.М. Уткіна. Харків: УкрДАЗТ, 2011. 387 с.
- 9 Уткіна Ю.М., Остапюк Б.Я. Інноваційний розвиток у механізмі забезпечення глобальної конкурентоспроможності підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №61. С. 167-173
- 10 Економіка підприємства: підруч. / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. 2-ге вид., перероб. і доповн. К.: КНЕУ, 2001. 528 с.
- 11 Вараскіна О.В., Іщейкін Т.Є., Онупко О.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. №5(116). С. 24-28.
- 12 Бабаченко Л.В., Ковшун Х.О., Портна Ю.О. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства. *Проблеми економіки та управління*.

2019. №3(19). С. 45-52.

13 Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 51. С. 245-248.

14 Солнцев С.О., Бажеріна К.В., Гребньов Г.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах марочної та немарочної конкуренції: монографія. К.: Політехніка, 2023. 204 с.

15 Зось-Кіор М.В., Германенко О.М., Собакар Д.Т. Сучасні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 6(11). С. 174-180.

16 Євтушенко Н.О. Дрокіна Н.І., Савченко Н.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економічний простір*. 2020. №156. С. 129-135.

17 Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління: навч посіб. Х.: НТУ «ХПІ», 2023. 460 с.

18 Киш Л.М. Стратегічне управління як основна частина менеджменту організації. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38-1. С. 107-113.

19 Довбня С., Папуша І. Еволюція стратегічного управління та особливості його сучасного етапу. *Економіка та суспільство*: електрон. наук. фахове вид. 2020. №40. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1499>.

20 Lambin J.-J. Strategic Marketing Management. NY: McGraw-Hill, 1996. 460 p.

21 Радченко О.П., Вигоняйло А.С. Управління конкурентоспроможністю підприємства в ринкових умовах. *Ефективна економіка*: електрон. наук. фахове вид. 2018. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6396>.

22 Тесленок І.М., Павлова К.О. Розробка моделі стратегічного управління розвитком організації в умовах COVID-19. *Економіка та суспільство*: електрон. наук. фахове вид. 2021. №33. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/891>.

23 Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства / Л.М. Березіна та ін. // *Агросвіт*. 2021. №21-22. С. 35-45.

24 Зянько В.В., Кривицька В.В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*: електрон. наук. фахове вид.. 2020. №8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8118>.

25 Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств. К.: Професіонал, 2006. 452 с.

26 Воронюк Т.А., Лучик О.І. Формування механізму конкурентоспроможності на підприємстві як керованого процесу. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. №3. С. 139-148.

27 Вудвуд В., Стельмах Я. Управління конкурентоспроможністю підприємства в нестабільному середовищі. *ЛОГОΣ. Мистецтво наукової думки*. 2018. №1. С. 34-66.

28 Mescon M.H. Albert M., Khedoori F. Management. NY: HarperCollins Publishers LLC, 1985. 460 p.

29 Сурженко Н.В., Агєєва І.В. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю. *Зб. наук. пр. Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2020. №1(25). С. 232-235.

30 Антонюк В.Б. Оцінка ефективності структурних трансформацій залучення прямих іноземних інвестицій в Україні. *Регіональна економіка*. 2010. №3. С. 85-93.

31 Артеменко Л.П., Піддубна А.С. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю промислового підприємства. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. №12. С. 259-264.

32 Thomson K.R., Mathys N.J. Cases in Management. Boston: Houghton Mifflin Company, 1990. 352 p.

33 Freeman C., Soete L. The Economics of Industrial Innovation. 3rd Edition. London: The MIT Press, 1997. 470 p.

34 Maslow A. The need to know and the fear of knowing. *Journal of General Psychology*. 1993. No.68. P. 111-124.

35 Tidd J., Bessant J.R. Managing Innovation: Integration Technological, Market

and Organizational Change. 6th Editional. Hoboken: Wiley, 2018. 608 p.

36 Станьковська І.М., Станковський Т.В. Модель стратегічного управління конкурентоспроможністю на засадах процесного підходу та TQM. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 39-2. С. 21-25.

37 Чорна Л.О., Чорна Н.Ю. Стратегічне управління конкурентоспроможністю – система взаємозв'язку якісних та кількісних показників. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. №3. С. 15-18.

38 Wilkins A., Holtham C. Organizational Creativing: Building a Business Ba-Haus? *Creative Educational*. 2012. Vol.3. No.6A. P. 737-746.

39 Стратегічне управління конкурентоспроможністю: системний метод та екзистенціальна експозиція: монографія / С.М. Мошак та ін. Мукачево: Карпатська вежа, 2023. 240 с.

40 Utkina Yu. Improvement of a Mechanism of Providing Economic Security of Enterprises in the System of Global Competitiveness / Yu. Utkina et al. // *International Journal of Engineering & Technology*. 2018. Vol. 7(4.3). P. 393-397.

41 Желуденко К.В. Стратегічне управління в забезпеченні конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2023. Вип.14. Ч.1. С. 89-93.

42 Михайленко О.В., Орлова К.Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2023. Вип.13(2). С. 114-117.

43 Буряченко О.В., Ткачук Л.М., Коваль Н.О. Конкурентоспроможність визначальний показник ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*: електрон. наук. фахове вид. 2021. №3. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/34918>.

44 Мельник К., Пташник С. Теоретичні засади конкурентоспроможності та її роль у розвитку підприємницької діяльності. *Agricultural and Resource Economics*. 2018. Вип.4(2). С. 97-114.

45 Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершнюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

46 Халімон Т.М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2022. Вип.10(2). С. 117-120.

47 Воронько-Невіднича Т.В., Василенко М.В., Лещин Д.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип.21. С. 251-254.

48 Кайлюк Є.М., Андрєєва В.М., Гриненко В.В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Х.: ХНАМГ, 2010. 279 с.

49 Ковальчук В.В. Маркетингова стратегія підприємства: суть поняття, особливості формування в сучасних умовах господарювання. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. №9. С. 156-65.

50 Кахович О.О., Мащенко С.О., Гавриленко Д.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства на світовому ринку. *Економічний простір*. 2019. №141. С. 76-88.

51 Солов'янчик А.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку послуг. *Управління розвитком*. 2005. №4(182). С. 48-54.

52 Гавриш О.А. Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*: електрон. наук. фахове вид. 2013. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1774>.

53 Жураківський П.І., Діденко О.Є. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*: електрон. наук. фахове вид. 2023. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>.

54 Підприємництво: Теоретичні основи організації підприємницької діяльності: підручн. / С.В. Панченко та ін. Х.: УкрДУЗТ, 2022. 241 с.

55 Носирєв О.О., Осипова С.К., Токар І.І. Фінансово-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності як інструмент стратегічного управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2020. №25.

С. 108-119.

56 Стратегічне управління: навч. посіб. / В.Л. Дикань та ін. К.: Центр учбової літератури, 2021. 272 с.

57 Архіпова О.В. Напрямки забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку. *Вісник ТНЕУ*. 2020. №2. С. 12-19.

58 Бойчук Н.Я., Малинка К.С. Управління конкурентоспроможністю: ефективні інструменти ведення бізнесу. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2022. №17. С. 54-62.

59 Гончар В.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств сільськогосподарського машинобудування. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2021. №2. С. 68-74.

60 Демчук Н.І., Донських А.С., Ясинська В.М. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення. *Економіка і суспільство*. 2023. №13. С. 424-430.

61 Драган О.І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка. Управління. Інновації: електрон. наук. фахове вид.* 2020. №1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2020_1_36.

62 Халімон Т.М. Принципи побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету: електрон. наук. фахове вид.* 2023. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2023/25-1-2023/35.pdf>.

63 Пертовська І.П., Носов А.О. Підтримка конкурентоспроможності підприємства на основі розробки та вибору конкурентних стратегій в умовах системної кризи економіки. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2021. №16. С. 86-92.

64 Поліщук І.І., Гудима Н.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. №20. С. 514-517.

65 Підприємництво: Реалізація підприємницької діяльності у сучасних ринкових умовах / С.В. Панченко та ін. Х.: УкрДУЗТ, 2022. 235 с.

66 Уткіна Ю.М., Сюсько К.Ю. Інноваційно-інвестиційні підходи до забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств на глобальних конкурентних ринках. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. №52. С. 149-157.

67 Економічна діагностика: підруч. / В.Л. Дикань та ін. Х.: УкрДУЗТ, 2022. 284 с.

68 Муха Р. Продуктивність праці на підприємствах та основі напрямки її підвищення. *Галицький економічний вісник*. 2021. №1. Т.48. С. 82-92.

69 Шахно А.Ю., О.О. Єпик. Шляхи зростання продуктивності праці як ключового аспекту підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*: електрон. наук. фахове вид. 2023 URL: <http://ds.knu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2384/1>.

70 Швиданенко Г.О., Дмитренко А.І., Олексюк О.І. Бізнес-діагностика підприємства. К.: КНЕУ, 2018. 340 с.

71 Морозовська Г. Собівартість послуг: особливості формування. *Інтерактивна бухгалтерія*: електрон. наук. фахове вид. 2020. №89. URL: <http://inter.buh.com.ua/ua/document/ib/10166/138487>.

72 Стасюк Л.С. Особливості аналізу фінансових результатів підприємств сфери надання послуг. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. №2. Т.3. С. 203-206.

73 Тупчій А.Ф. Аналіз залежності доходу та прибутку підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Адаптивне управління: теорія і практика. Економіка*: електрон. наук. фахове вид. 2018. Вип.5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2018_5_20.

74 Новіченко Л.С. Аналіз показників рентабельності підприємства: теоретичні та прикладні аспекти. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. №2. Т.2. С. 254-259.

75 Степаненко О.І., Павловська Х.Ю. Аналіз рентабельності підприємства та шляхів її підвищення в умовах економічної нестабільності. *Institutional Repository of Vadym Hetman Kyiv National Economic University*. URL:

<http://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/37946>.

76 Innovative Entrepreneurship Model in the Management System of Enterprise Competitiveness / S. Drobyazko A. et al. *Journal of Entrepreneurship Educational*. 2019. No.22(4). URL: <https://www.abacademies.org/articles/innovative-entrepreneurship-models-in-the-management-system-of-enterprise-competitiveness-8501.html>.

77 Clauss T. Measuring business model innovation: conceptualization, scale development and proof of performance. *Journal of Management*. 2023. No.47(3). P. 385-403.

78 Foss N.J., Saebi T. Fifteen years of research on business model innovation: how far have we come and where should we go? *Journal of Management*. 2023. No.43(1). P. 200-227.

79 Lindel M., Willander M. Circular business model innovation: inherent uncertainties. *Business strategy and the environment*. 2023. No.26(2). P. 182-196.

80 Value uncalibrated perspectives for sustainable business model innovation / M. Yang et al. // *Journal of Cleaner Production*. 2023. No.140. P. 1794-1804.

81 Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи рівня вищої освіти «другий (магістерський) рівень» усіх форм навчання / каф. «Економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом». В.Л. Дикань, В.В. Компанієць, І.В. Токмакова, І.Л. Назаренко. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 60 с.

82 Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення: метод. посіб. з додержання вимог нормоконтролю у студент. навч. звітності / Козар Л.М. та ін.; за заг. ред. Л.М. Козара. Х.: УкрДАЗТ, 2020. 54 с.

83 Уткіна Ю.М., Леоненко А.С., Руденко С.В. Напрямки підвищення активності діяльності підприємства в умовах воєнного стану. *Креативний простір*. 2023. №17. С. 212-222.

АКТ

перевірки випускної кваліфікаційної роботи на наявність ознак
академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу Strikeplagiarism.com кваліфікаційна робота
на тему: «Розробка організаційно-економічного механізму підвищення
ефективності діяльності підприємства»
автора: Руденко Сергій Володимирович
(ПІБ автора повністю)

містить 39,24 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала
доцент кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом



(підпис)

Ганна ОБРУЧ

30.12.2023 р.