

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Сумський державний університет**  
**Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту**  
**Кафедра управління імені Олега Балацького**

Шифр \_\_\_\_\_

Наказ ректора про  
Затвердження теми

До захисту допускається  
завідувачка кафедри  
\_\_\_\_\_ Г.О. Швіндіна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

на тему

**Логістичне управління у комерційній діяльності  
підприємства**

за спеціальністю 073 «Менеджмент»

**Здобувач вищої освіти**

**Манжай Ярослав Володимирович**

гр. М-71

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Кваліфікаційна робота бакалавра містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на  
відповідне джерело \_\_\_\_\_ Манжай Я.В.

**Науковий керівник**

доц., к.е.н., Кобушко Я.В.

Суми – 2021

## АНОТАЦІЯ

У роботі розглянуто теоретичні та практичні основи щодо формування логістичної системи організації та управління виробництвом на прикладі функціонування виробничого підприємства.

На основі наукових досліджень було розглянуто поняття логістики та логістичної системи, а також теоретичних та практичних підходів до управління матеріальними потоками. Визначено зміст логістичного механізму розвитку підприємства та визначено характеристику основних стратегічних напрямків його діяльності в умовах ринкового середовища. Проведено аналіз виробничої та комерційної діяльності підприємства, визначено потенційні можливості підприємства на ринку. Визначено основні напрямки реалізації логістичного механізму товароруку сировини та готової продукції на склад.

## РЕФЕРАТ

*Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи бакалавра*

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел, який містить 60 найменувань та додатку.

Загальний обсяг кваліфікаційної роботи бакалавра становить 43 стор., у тому числі 1 рисунок та 9 таблиць, 1 додаток, список використаних джерел 5 сторінки.

*Мета роботи* полягає в дослідженні логістичного управління у комерційній діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети було окреслено наступне коло завдань:

- теоретичне вивчення логістичної діяльності підприємства ;
- проведення аналізу системи логістичного управління на підприємстві ;
- обґрунтування методики визначення раціональних логістичних варіантів організації виробничих процесів;
- визначення напрямків підвищення ефективності функціонування логістичної системи підприємства;
- напрацювання основних шляхів удосконалення системи логістичного управління для підприємства ( виробничої ділянки № 21 ПАТ «Сумське НВО»).

*Предметом дослідження* є теоретичні та методичні підходи щодо розробки механізму управління та оптимізації матеріальних потоків для підприємства машинобудівної галузі.

*Об'єктом дослідження* є логістичний механізм підприємства (на прикладі ділянки № 21 ПАТ «Сумське НВО»).

*Методи дослідження.* Методологічною основою роботи є системний підхід, порівняльний аналіз, метод узагальнення.

Ключові слова: АВС – АНАЛІЗ, ЛОГІСТИКА, ЕФЕКТИВНІСТЬ, МЕХАНІЗМ, МАТЕРІАЛЬНІ ЗАПАСИ, УПРАВЛІННЯ, ПРОДУКЦІЯ.

## ЗМІСТ

|  |            |
|--|------------|
| <b>ВСТУП.....</b>  | <b>5</b>   |
| <b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ</b>   |            |
| <b>ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....</b>   | <b>7</b>   |
| 1.1 Логістична діяльність підприємства: задачі та функції  |            |
| 1.2 Сутність, функції та види логістичних систем.....  | 11         |
| <b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО</b>  |            |
| <b>УПРАВЛІННЯ НА ПАТ «СУМСЬКЕ НВО».....</b>  | <b>20</b>  |
| 2.1 Аналіз економічної діяльності ПАТ «Сумське НВО».....   | 20         |
| 2.2 Визначення варіантів постачання сировинних матеріалів<br>у системі логістичного планування.....                    | 25         |
| <b>РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ</b>  |            |
| <b>ФУНКЦІОНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ</b>  |            |
| <b>ПІДПРИЄМСТВА.....</b>   | <b>30</b>  |
| 3.1 Пропозиції щодо підвищення ефективності<br>функціонування логістичної системи.....                                 | 30         |
| 3.2 Основні шляхи удосконалення системи логістичного<br>управління для виробничої дільниці № 21 ПАТ «Сумське НВО»..... | 33         |
| <b>ВИСНОВКИ.....</b>   | <b>36</b>  |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>   | <b>38</b>  |
| <b>ДОДАТОК А .....</b>   | <b>.43</b> |

## ВСТУП

В останні роки можна все частіше спостерігати серйозні зміни, які відбуваються в економічному світі: ринок перебуває під споживчим контролем, сформовані нові засоби виробництва, використовуються нові технології. Також в останні роки на ринку можна спостерігати підвищення ролі інформаційних технологій, які в даний час перетворилися в основний інструмент донесення до споживачів і покупців інформації, змінилося ціннісне ставлення до пропонованих для споживачів послуг і товарів.

Виявлена тенденція обумовлює необхідність вирішення проблеми підвищення ефективності логістичних систем в сучасних компаніях, яка дозволить підвищити конкурентоспроможність і результативність діяльності організації. Впровадження сучасних прогресивних логістичних систем для управління бізнес-процесами підприємства на сьогоднішній день стає важливою умовою отримання істотних конкурентних переваг на ринку, а також балансового прогресу сучасних компаній.

Незважаючи на виділені переваги, в сучасних умовах господарювання велика кількість підприємств продовжують керуватися у своїй діяльності застарілими управлінськими ідеями і принципами. В результаті чого необхідне переосмислення способів організації та побудови бізнес-процесів підприємства і використання нового підходу, який дозволить реалізувати переваги нових програм і технологій.

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що питання побудови та вдосконалення логістичних систем на сучасних підприємствах належать до числа найбільш пріоритетних завдань української економічної практики та науки.

Логістичні системи функціонують в умовах чітко вираженої невизначеності, турбулентності зовнішнього середовища, для кон'юнктури ринку, для роботи транспорту характерні випадкові процеси. Тому неодмінною умовою якісної системи є здатність до адаптації.

Мета роботи полягає в дослідженні логістичного управління у комерційній діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети було окреслено наступне коло завдань:

- теоретичне вивчення логістичної діяльності підприємства ;
- проведення аналізу системи логістичного управління на підприємстві ;
- обґрунтування методики визначення раціональних логістичних варіантів організації виробничих процесів;
- визначення напрямків підвищення ефективності функціонування логістичної системи підприємства;
- напрацювання основних шляхів удосконалення системи логістичного управління для підприємства ( виробничої ділянки № 21 ПАТ «Сумське НВО»).

Предметом дослідження є теоретичні та методичні підходи щодо розробки механізму управління та оптимізації матеріальних потоків для підприємства машинобудівної галузі.

Об'єктом дослідження є логістичний механізм підприємства (на прикладі ділянки № 21 ПАТ «Сумське НВО»).

Методологічною основою роботи є системний підхід, порівняльний аналіз, метод узагальнення.

Теоретичну і методологічну основу дослідження становлять праці вітчизняних і зарубіжних авторів в сфері організації системи логістичного управління. При вивченні теоретичних основ дослідження організації логістичної системи використовувалися праці та роботи І. Ансоффа, О.С. Віханського, А.А. Томпсона, В.І. Шваба та інших.

Практична значимість даної роботи полягає в можливості застосування логістичної системи управління для будь-якого підприємства, схожого з діяльністю розглянутого, реалізація якої дозволить домогтися економічного ефекту для підприємства і його подальшого розвитку в цілому.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1 Логістична діяльність підприємства : задачі та функції

В історичному контексті логістика розвивалася довгий час в якості військової дисципліни. Так, ще в дев'ятому столітті термін «логістика» застосовувався для визначення «чіткої й налагодженої роботи тилу по забезпеченню військ всім необхідним», тобто під логістикою розумілася робота, яка була складовою успіху військових дій [9, с. 89]. Лише в 60-70-і роки почав широко використовуватися термін «логістика» в економічній дисципліні, що, перш за все, пов'язано з розвитком інформаційно-комунікативних технологій [23, с. 4].

В даний час в науковій літературі представлено безліч визначень даного терміну. Одним з найбільш поширених визначень вважається визначення С. Зінченко. Вчений зазначав, що логістика – це управлінський процес в сфері управління, зберігання сировини і продукції в організації при їх обігу. Перш за все, варто підкреслити, що такий процес відбувається з моменту сплати фінансових коштів постачальникам до отримання від споживачів коштів [8, с. 115].

В економіці, як уже зазначалося, логістика стала активно використовуватися в 60-70-ті роки ХХ століття. Однак належної уваги формуванню схем поставки товарів на надавалося до середини ХХ століття [24, с. 58]. Перш за все, це обумовлено тим, що даний період в історичному плані характеризується виробничим розвитком. Однак, до середини ХХ століття у суб'єктів господарювання сформувалася гостра необхідність пошуку основних методів формування в компаніях конкурентних переваг. Фінансові витрати компаній в систему розподілу на цьому етапі зробили вплив позитивного характеру на становище постачальника на ринку. Цей вплив був навіть більше, ніж вплив від вкладень у виробництво [7, с. 18].

Таким чином, за допомогою відстеження всіх етапів руху ресурсів можна було виявити основні втрати, які допускалися в управлінні потоками МПЗ.

В економіці при управлінні матеріальними потоками може вирішуватися достатня кількість різноманітних завдань, зокрема:

- планування обсягу перевезень;
- завдання в сфері транспортування продукції, її складування і упаковки;
- визначення найбільш оптимальних обсягів матеріальних потоків;
- визначення найбільш оптимальних напрямів потоків матеріального характеру;
- завдання прогнозування і так далі [28, с. 188].

В даний час визнано, що для суб'єктів господарювання вважається ключовим завданням логістики – оптимізація внутрішніх і зовнішніх потоків матеріального характеру, а також зниження витрат ресурсів за допомогою оптимізації потоків фінансового та інформаційного характеру, бізнес-процесів. [22, с. 117]. Таким чином, в сучасних компаніях логістика спрямована, перш за все, на те, щоб споживач отримував від компанії належної якості товари, в потрібний час, потрібній кількості, від надійного постачальника з відповідним рівнем обслуговування [4, с. 118].

Е.В. Кабатова в своїх дослідженнях підкреслює, що предметом дослідження логістики виступає оптимізація потоків послуг, матеріальних потоків, а також потоків інформаційного і фінансового характеру [11, с. 80].

У свою чергу, об'єктом логістичного управління на підприємстві виступають потокові процеси, будь-які процеси, які пов'язані з переміщенням.

Виходячи з теоретичних поглядів сучасних дослідників, можна зробити висновок, що логістичною функцією виступає група логістичних операцій, які з точки зору ланцюга таких операцій однорідні і відрізняються від іншої сукупності операцій.

У сучасних компаніях логістичне управління являє собою наскрізне або інтегроване управління бізнес-процесами, спрямованими на просування відповідної продукції та потоків бізнес-процесу від джерела його



формування до споживача [26, с. 662]. Таким чином, логістичне управління на підприємстві орієнтоване на досягнення найбільшої результативності господарської діяльності.

Управління логістикою в сучасних компаніях здійснює виконання таких функцій, як організація та аналіз, планування і контроль, регулювання і координація. У логістичному менеджменті корпоративних систем однією з ключових завдань вважається координування функцій логістики та узгодження цілей з відповідними постачальниками, споживачами і підрядниками організації [20, с. 88]. Крім того, в сучасних дослідженнях відзначається, що логістичне управління може бути представлено як система, що погоджує воедино управління бізнес-процесами внутрішнього характеру і управління партнерськими бізнес-процесами [12, с. 112].

В українських компаніях в основі логістичного управління лежить, перш за все, ідея здійснення постійного моніторингу ланцюга логістики на підприємстві. Розгляд з даної позиції бізнес-процесів організації має низку переваг. Так, управлінські співробітники організацій можуть побачити, наскільки певні ресурси використовуються ефективно, визначити джерела втрат, оптимізувати діяльність співробітників [27, с. 140]. Все це дозволяє поліпшувати показники діяльності суб'єктів господарювання. Саме тому, можна прийти до висновку, що результативне використання основних логістичних принципів і методів логістики дозволяє керівникам компаній вивільнити додаткові фінансові кошти, які можуть бути спрямовані на інвестиції [17, с. 128].

Варто при цьому підкреслити, що система управління логістичним обслуговуванням в компанії ґрунтується на наступних принципах:

- постійне вдосконалення;
- запобігання збоїв і помилок;
- орієнтація на споживача продукції [29, с. 165].

Б. Смирнов пише, що для впровадження логістичного управління в діяльність компаній і систематизації відповідних логістичних процесів

потрібно сформувати самостійний функціональний підрозділ – логістичну службу, яка підпорядковується, безпосередньо, керівництву компанії [23, с. 4].

Під логістикою в сучасній економічній науці прийнято розуміти науку, предметом вивчення якої вважається організація раціональних бізнес-процесів в:

- управління товарними запасами;
- функціонування інфраструктури обороту послуг, товарів і продукції;
- забезпечення клієнтів продукцією [25, с. 136].

При розгляді широкого розуміння даного терміну, можна відзначити, що логістика є наукою, яка досліджує основні процеси контролю переміщення, управління і планування ресурсів фінансового, інформаційного і матеріального характеру в організації [19, с. 251].

У дослідженнях С.Б. Морейской відзначається, що для сучасних компаній логістика вирішує завдання управління потоками інформаційного, сервісного, фінансового і матеріального характеру для досягнення при оптимальних витратах ресурсів стратегічних завдань компанії в різних економічних системах:

- робочі місця;
- функціональні підрозділи;
- корпоративна система [16, с. 47].

Логістика в менеджменті являє собою стратегічне управління потоками інформаційного, фінансового і матеріального характеру в процесах постачання при закупівлі, при здійсненні продажу, в перевезеннях, в зберіганні матеріалів, МПЗ і готового обладнання.

В логістичній системі підприємства чи організації головними напрямками можна вважати:

- формування в компанії виробничих моделей раціонального характеру, в процесі придбання сировини та матеріалів, а також моделей сервісного та післяпродажного обслуговування;
- реалізації продукції;

- оптимізація витрат в організації.

## **1.2 Сутність, функції та види логістичних систем**

Поняття логістичної системи вважається одним з базових понять логістики. А.В. Душин і О.Г. Соколова пишуть, що логістичні системи являють собою структуровані і економічні системи складного характеру. Такі системи включають в себе кілька елементів, тобто ланок, між якими у відповідному єдиному контурі циркулюють взаємопов'язані потоки, орієнтовані на реалізацію стратегічних завдань і цілей компанії [25, с. 92].

Простіше кажучи, під логістичною системою можна розуміти системи, що включають сукупність підсистем для виконання функцій логістики щодо забезпечення ефективного функціонування об'єктів інфраструктурного характеру. Такі ланки, в свою чергу, мають досить розвинені зв'язки з ринком, тобто з зовнішнім середовищем організації.

В даний час виділяють наступні підсистеми:

- кадри;
- закупівля матеріально-технічних ресурсів;
- інформаційна підсистема;
- зберігання та складування МПЗ;
- реалізація;
- запаси матеріально-технічних ресурсів;
- розподіл матеріально-технічних ресурсів;
- транспорт;
- виробництво.

Таким чином, в логістичних системах організацій здійснюються процеси управління переробкою та складуванням ресурсів матеріально-технічного характеру; управління замовленнями, закупівлями, запасами. В результаті використання логістичних систем для управління компанії можуть отримувати такі переваги, як зниження витрат на логістику, збільшення оборотності оборотного капіталу, зниження собівартості і обсягу запасів. В

кінцевому рахунку, це призведе до забезпечення якісного сервісу, задоволенню потреб замовників і підвищить конкурентоспроможність компаній на ринку.

Стратегія сучасних підприємств відповідно до призначення логістичних систем і логістики в цілому повинна базуватися на відповідних логістичних принципах, що дозволить компаніям оптимізувати і здійснювати ефективне управління потоками матеріально-технічних ресурсів.

Логістичні принципи, згідно з визначенням, є базовими твердженнями, які визначають закони побудови логістичних систем і їх функціонування.

Як справедливо зазначають дослідники, в даний час можна виділити основні принципи логістики, які адаптуються до завдань компаній. Сучасні дослідники серед таких логістичних принципів, перш за все, виділяють:

- конкретність;
- глобальна оптимізація;
- конструктивність;
- системність;
- науковість;
- надійність;
- варіантність;
- комплексність.

Розглянемо їх більш детально.

1. Одним з принципів систем логістики на підприємстві вважається комплексність, яка передбачає, що такі системи в компанії повинні вибудовуватися у вигляді взаємопов'язаних елементів. Транспортні взаємопов'язані елементи спрямовані на вирішення таких основних завдань:

- прагнення корпоративних систем до здійснення взаємного співробітництва з партнерами, встановлення найбільш міцних зв'язків між функціональними підрозділами і за товарними цінами;
- координація дій основних учасників руху ресурсів матеріального характеру;

- здійснення при виконанні логістичних завдань централізованого контролю;
  - забезпечення компанії матеріальними ресурсами, а також формування відповідної розвиненої інфраструктури для здійснення в заданих умовах ефективного руху потоків.
2. Науковість, як принцип логістичної системи, має на увазі:
- визнання статусу найважливішого ресурсу логістичних систем за кваліфікованими співробітниками;
  - використання на всіх стадіях управління потоками ресурсів матеріально-технічного характеру методичного апарату.
3. Конкретність, як принцип системи логістики, орієнтований на керівництво з боку функціональних підрозділів системою логістики, основні результати яких можуть вимірюватися прибутком, отриманих корпоративною системою.
4. Наступний принцип логістичної системи – конструктивність. Реалізація даного принципу передбачає:
- відстеження переміщення і зміни всіх об'єктів, а також їх коригування;
  - визначення деталей операцій, спрямованих на матеріальне забезпечення компанії;
  - диспетчеризація потоків матеріальних ресурсів.
5. Ще одним принципом логістичної системи вважається надійність, яка передбачає:
- застосування в компанії сучасних засобів управління, руху матеріальних ресурсів;
  - для зміни траєкторії руху ресурсів матеріального характеру - резервування коштів технічного характеру і комунікацій;
  - забезпечення безвідмовності і безпеки руху матеріальних потоків;
  - забезпечення високих технологій обробки інформації для вирішення корпоративних завдань;

- забезпечення високої швидкості і якості надходження інформації.

#### 6. Варіантність виступає наступним принципом логістичної системи.

Даний принцип спрямований на забезпечення ефективного функціонування логістичної системи навіть при відхиленні параметрів зовнішнього середовища.

Логістична система, в свою чергу, при незначній зміні зовнішнього середовища повинна мати основні можливості для пристосування до змін, які настали. Виділені можливості можна охарактеризувати наступним чином:

- цілеспрямоване формування потужностей резервів, основна завантаження яких здійснюється відповідно до резервних планів;
- здатність оперативно реагувати на коливання попиту та інші впливи зовнішнього середовища.

#### 7. Глобальна оптимізація, як принцип логістичної системи.

Важливо в процесі управління логістичної системи оптимізації її структури узгодження приватних цілей функціонування окремих її елементів. Це дозволяє досягати глобальний оптимум серед приватних показників ефективності корпоративної системи [15, с. 421].

В організаціях планування діяльності в контексті логістичного управління являє собою системні процеси, які, перш за все, обумовлені наступними завданнями організацій:

- створення основних заходів;
- визначення їх термінів, можливих дій і прогноз результатів таких дій;
- генерування управлінських рішень для досягнення цілей корпоративної системи;
- складання логістичних проектів.

Окремі види планування в сучасних корпоративних системах інтегровані в впорядковані структури планування або системи, що, перш за все, дозволяє здійснювати в компанії ефективно і результативно планування.

При дотриманні поза і всередині організацій стандартів при інформаційному обміні виділені системи планування повинні володіти

деякими властивостями, а саме: повнота, гнучкість, безперервність, циклічність, узгодженість, точність, організованість.

У корпоративних системах при здійсненні планування необхідно визначати:

- узгодження планів;
- методики планування;
- об'єкти планування;
- засоби планування;
- суб'єкти планування;
- горизонти планування.

В даний час для розробки планів діяльності в корпоративних системах застосовуються різноманітні методи, серед яких можна виділити математичні моделі (мережеве планування, корекція термінів і робіт, використання спеціальних програм, системи експертної оцінки, програмування математичне, аналітичне моделювання, а також календарні графіки та імітаційне моделювання) [2, с. 14]. У корпоративних системах для логістичного контролю планів здійснюється постійна обробка поточної інформації для відповідного визначення неузгодженості планових показників, а також причин таких розбіжностей [31].

Отже, виходячи з проведеного аналізу, можна прийти до висновку про те, що логістичні принципи являють собою основні твердження, що визначають закони побудови і функціонування відповідних логістичних систем.

У сучасних наукових дослідженнях виділяють наступні принципи логістичних систем: глобальна оптимізація і системність, варіантність і комплексність, надійність і науковість, конструктивність і конкретність.

Далі вивчимо класифікацію логістичних систем.

Сучасні зарубіжні вчені в своїх дослідженнях наступним чином класифікують логістичні системи підприємства:

- закупівельна логістика, яка, перш за все, пов'язана із забезпеченням матеріалами виробничого процесу організації;
- виробнича логістика організації;
- збутова логістика організації, яка може бути маркетинговою або розподільною.

Крім того, сучасні вчені виділяють транспортну логістику, яка виступає в кожному виді логістики складовим елементом. Крім того, інформаційні логістичні потоки включені в усі види логістики. Такі інформаційні потоки включають дані про товарні потоки, їх систематизацію та обробку, передачу з подальшою видачею необхідної інформації [32].

У логістичному ланцюзі корпоративних систем можна виділити основні ланки, а саме:

- поставка матеріалів, напівфабрикатів і сировини;
- споживання готової продукції;
- зберігання сировини і продукції;
- розподіл товарів;
- виробництво товарів.

У 1990-і роки відбулося в економіці загострення конкуренції і ускладнення виробничих процесів, що, в кінцевому випадку, призвело до ув'язки логістичних систем зі стратегічними цілями корпоративних системи, а також відповідної активації логістичних систем для підвищення швидкості реагування на ринкові сигнали і для підвищення гнучкості корпорацій. Головним логістичним завданням в цьому ключі стала розробка обґрунтованої пропозиції, яке призводить до досягнення високої результативності діяльності корпоративної системи, отримання їй конкурентних переваг і підвищення частки на ринку [33]. У даній ситуації компанії орієнтуються на скорочення основних витрат з урахуванням визначення найбільш оптимальних їх поєднань і рентабельності капіталу компанії в контексті її стратегії на ринку.



У сучасних організаціях основною метою системи логістики вважається формування в компанії інтегрованої результативної системи регулювання та контролю потоків матеріального та інформаційного характеру. Саме тому логістична система підприємства повинна, перш за все, забезпечувати високу якість поставок.

Можна виділити два види функцій логістичних систем відповідно до їх завдань, зокрема, функції координаційного і оперативного характеру. В першу чергу, в компанії функції оперативного характеру пов'язані з управлінням рухом товарно-матеріальних цінностей (ТМЦ) у виробничій сфері, сфері розподілу і постачання. Як слід зазначити, такі функції, мало відрізняються від функцій матеріального забезпечення в компаніях.

У той же час, до основних постачальницьких функцій можна віднести управління рухом матеріалів, запасів, сировини та інше від постачальника до складів підприємства. Логістичною функцією у виробничій сфері прийнято вважати управління запасами [30, с. 30]. При цьому, необхідно зазначити, що управління запасами передбачає контроль руху матеріально-виробничих запасів на всіх етапах процесу виробництва в компанії. Ця функція логістики також передбачає здійснення контролю переміщення готової продукції на збутові ринки (роздріб) і склади продукції (опт). Транспортні системи в сфері управління товарним розподілом торкаються реального перевезення потоків продукції від організації до споживача. Транспортні системи корпорацій також виконують функції координування, які виражаються в аналізі та визначенні основних потреб організації в ресурсах матеріального характеру в різних виробничих елементах, а також в аналізі ринків функціонування, обробки даних про споживачів, прогнозуванні поведінки учасників ринку [31].

Логістичні системи організації також можуть бути класифіковані за масштабом діяльності. В даному випадку прийнято виділити системи мікрологічного та макрологічного характеру.

Другий тип логістичних систем притаманний транспортним компаніям різноманітних відомств, промисловим підприємствам, а також відповідним збутовим і постачальницьким структурам. Можна в цьому випадку виділити відповідні ТНК, територіально-виробничі комплекси, промислові регіональні об'єднання [35].

Мікрологічна система логістики в рамках оптимізації оперативних процесів і цілей компанії стратегічного характеру здійснює відповідну побудову і торкається механізму діяльності окремої корпоративної системи, забезпечує в рамках окремих функціональних елементів систем логістики вирішення локальних питань організації.

Мікрологічні системи логістики в організаціях по функціональному призначенню можуть класифікуватися на системи 1-го і 2-го рівня. Перший вид логістичних систем відображають логістику корпоративної системи, яка зачіпає зовнішні зв'язки організації і внутрішнє виробництво.

Другий тип логістичних систем відображає логістику внутрішньовиробничого характеру, інтегруючи процеси виробничого планування, постачання, збуту, вантажно-розвантажувальних і складських, транспортних робіт.

У свою чергу, три види логістичних систем виділяють на рівні макрологічних систем:

1. Системи логістики гнучкого характеру. У таких системах відбувається рух потоку матеріального характеру від виробника за допомогою посередників або безпосередньо до споживача.

2. Системи логістики з прямими зв'язками, в яких матеріальний потік рухається без посередників від виробника до споживача.

3. Система логістики, в рамках яких існують посередники при русі потоку.

У сучасних компаніях системи логістичного управління спрямовані на вирішення основних завдань з проектування систем логістики, в яких будуть параметри потоків матеріального характеру задані на виході. Саме тому у

таких систем логістичного характеру вищий рівень узгодженості сил виробництва при управлінні матеріальними потоками компанії.

У свою чергу, в корпоративній логістичній системі здійснюється взаємодія елементів, що

володіють подільністю і цілісністю. Саме тому логістичні системи в компанії можуть бути різними методами класифіковані.

Так, при здійсненні руху потоку матеріального характеру на макрорівні від компанії до іншої компанії в якості основного елемента системи логістики може бути транспорт, який пов'язує ці компанії.

На мікрорівні логістична система підприємства може включати в себе такі підсистеми, як:

- мікрологічну систему;
- закупівлю;
- збут;
- виробниче планування і управління.

Отже, різні якості можуть мати основні елементи логістичних систем організації, але вони все ж є сумісними. Властивість сумісності, перш за все, забезпечується єдністю цілі логістичної системи організації.

У сучасних компаніях взаємозв'язки систем логістики можуть визначатися закономірною необхідністю їх інтегральних якостей. Основу взаємозв'язку в макрологічних системах логістики становить договір, а їх основні елементи пов'язані відносинами усередині виробництва.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПАТ «СУМСЬКЕ НВО»

### 2.1 Аналіз економічної діяльності ПАТ «Сумське НВО»

ПАТ «Сумське НВО» – це машинобудівне підприємство, яке функціонує на території Сумського регіону. До кризи 2014 року, яка пов'язана із розірванням зовнішньоекономічних зв'язків з Росією ПАТ «Сумське НВО» було основним бюджетоутворюючим підприємством у м. Суми.

Основна діяльність ПАТ «Сумське НВО» полягає в розробці та виготовленні різного обладнання, зокрема: компресорів та газоперекачувальних агрегатів; унікальних видів хімічної апаратури; центрифуг; насосів; газової трубопровідної арматури; нафтопромислового обладнання; автогазозаправних станцій; установок для обслуговування газових агрегатів комплексної підготовки газу та багато іншої продукції.

В таблиці 2.1 наведено структуру виробництва ПАТ «Сумське НВО» у 2020 р.

Аналіз даних в таблиці 2.1 вказує на те, що основним видом діяльності аналізованого підприємства є виробництво газоперекачувальних агрегатних установок для важкої промисловості і компресорів (32,4%). У структурі товарної продукції на другому місці знаходиться продукція насосного виробництва, у т. ч. для атомних електростанцій (21,3%), на третьому місці заготівельне виробництво (17,6%), причому найбільшу питому вагу серед заготівельного виробництва становить продукції ковальського цеху (поковки з кольорових та чорних металів) – 7,2 %, продукція ливарного цеху та продукція цехів з виготовлення заготовок та деталей металопрокатних виробів складає 6,3% та 4,1% відповідно.

Таблиця 2.1 – Структура товарної продукції ПАТ «Сумське НВО»

| Склад виробництва та його спеціалізація | Структура, % |
|---|--------------|
|---|--------------|

|   |               |
|---|---------------|
| <b>Виробництво заготівельного напрямку (виробництво лиття, поковок, штампування), в т. ч:</b> | 17,6          |
| - цех лиття   | 6,3           |
| - цехи поковки  | 7,2           |
| - цехи заготовок  | 4,1           |
| <b>Виробництво обладнання для хімічної промисловості</b>                                      | 11,9          |
| <b>Виробництво ГПА компресорних агрегатів, в т. ч:</b>  | 32,4          |
| - блок випробувальних стендів (БВС)   |               |
| - корпус моделей експериментів, стенди  |               |
| <b>Насосне виробництво , у т. ч. для атомних електростанцій</b>                               | 21,3          |
| <b>Виробництво компресорів та агрегатів для станцій та компресорних установ</b>               | 16,8          |
| <b>Всього</b>   | <b>100,00</b> |

Розглянемо склад і структуру виробничих потужностей заводу:

- I. Ковальське виробництво
- II. Виробництво у ливарному цеху
- III. Виробництво у термічному цеху
- IV. Заготівельне виробництво
- VI. Діяльність організована у механічно – складальному напрямку
- VII. Діяльність, організована у зварювальному напрямку.

Основні види продукції, що виробляє ПАТ «Сумське НВО»:

1. Обладнання для АЕС.
2. Устаткування для організації виробничого процесу у хімічній промисловості.
3. Виробництво обладнання для організації процесу газопостачання.
4. АГНКС
5. Виробництво обладнання для галузі насособудування.
6. Трубопровідні арматурні вироби

Як було зазначено вище, на даний час ПАТ «Сумське НВО» не співпрацює з російськими підприємствами, що значно погіршило його фінансово – економічний стан та в свою чергу спричинило значне звільнення

працівників з даного підприємств .

Для організації виробничого процесу будь – яке підприємство залучає фінансові, матеріальні, сировинні та трудові ресурси. Без наявності такого комплексу виробничих складових діяльність підприємства, установи чи організації не можлива. Розглянемо склад трудових ресурсів на ПАТ «Сумське НВО» як основного фактору, що визначає процес виробничої діяльності в цілому.

У табл.2.2 проведемо аналітичне дослідження складу та структури працівників.

Таблиця 2.2 – Структура чисельності працівників ПАТ «Сумське НВО», чол.

| Категорії працівників                           | Облікова чисельність працівників<br>(без сумісників), чол. |         |         | 2020 р.<br>у % до<br>2018 р. |
|---|--|---------|---------|------------------------------|
|   | 2018 р.  | 2019 р. | 2020 р. |                              |
| Чисельність працівників<br>основної діяльності  | 17245  | 16146   | 15413   | 89,38                        |
| у тому числі: дослідники                        | 166  | 160     | 156     | 93,98                        |
| з них мають науковій ступінь:<br>кандидата наук | 20   | 19      | 18      | 90,00                        |
| адміністративний персонал                       | 208  | 208     | 185     | 88,94                        |
| основні працівники<br>виробничих цехів          | 12978  | 11907   | 11308   | 87,13                        |
| допоміжний персонал                             | 3693   | 3674    | 3570    | 96,67                        |
| Інші  | 180  | 178     | 176     | 97,78                        |

За результатами проведених розрахунків за даними таблиці 2.2 спостерігається динаміка до скорочення працівників на даному підприємстві по всіх категорія працюючих. Як бачимо найбільшу частку в чисельності персоналу підприємства займають основні працівники виробничих цехів з питомою вагою 73,37 %.

Як було зазначено вище, для організації як управлінського так і виробничого процесу в обов'язковому порядку необхідна наявність виробничих засобів, так званих основних фондів виробничої діяльності.

Зрозуміло, що діяльність буд-якого підприємства залежить від ефективного використання основних засобів. Визначимо як змінювалась вартість основних засобів підприємства протягом досліджуваного періоду, табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка і структура основних засобів ПАТ «Сумське НВО»

| Категорії основних засобів             | Роки      |       |           |       |           |       | Відхил.<br>+/- | 2020 р.<br>у % до<br>2018 р.<br>% |
|--|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|----------------|-----------------------------------|
|  | 2018/ р.  |       | 2019 р.   |       | 2020 р.   |       |                |                                   |
|  | тис. грн. | %     | тис. грн. | %     | тис. грн. | %     |                |                                   |
| Стаціонарні будинки та споруди         | 17549,5   | 38,6  | 19486,0   | 41,2  | 19534,0   | 41,1  | +1984,5        | 111,3                             |
| Машини та обладнання                   | 13418,8   | 29,5  | 13417,0   | 28,4  | 13537,0   | 28,5  | +118,2         | 100,9                             |
| Транспортні засоби                     | 1292,0    | 2,8   | 1261,0    | 2,7   | 1251,0    | 2,63  | -41,0          | 96,8                              |
| Інструменти, прилади, інвентар (меблі) | 11997,6   | 26,4  | 12047,0   | 25,4  | 11932,0   | 25,1  | -65,6          | 99,5                              |
| Інші основні засоби                    | 1189,5    | 2,6   | 1115,0    | 2,4   | 1269,0    | 2,7   | +80,0          | 106,7                             |
| Усього                                 | 45447,4   | 100,0 | 47326,0   | 100,0 | 47523,0   | 100,0 | +2075,6        | 100,2                             |

Аналізуючи дані таблиці можна зробити висновок про те, що структура основних фондів за досліджуваний період змінилася наступним чином: вартість будинків, споруд та передавальних пристроїв підвищилась на 1984,5 тис. грн. (11,3%), машин та обладнання на 118,2 тис. грн. (0,9%), інших основних засобів на 80 тис. грн. (6,7 %); мало місце і зменшення вартості основних фондів: транспортних засобів на 41 тис. грн. (3,2%), інструментів, приладів, інвентарю (меблів) на 65,6 тис. грн. (0,5%). В загальному обсязі виробничі фонди збільшили свою вартість на 2075,6 тис. грн. (0,2%).

Для того, щоб визначити ефективність діяльності підприємства в ринкових умовах, його прибутковість (збитковість) та рентабельність, проводять розрахунки основних фінансово – економічних результатів його діяльності. Розглянемо дані показники по ПАТ «Сумське НВО» в таблиці 2.4.

За розрахованими показниками можна зробити висновок про те, що 2020 році підприємство зменшило фінансовий результат від своєї діяльності та мало меншу грошову суму доходу на 10977 тис. грн.. Також можна спостерігати зменшення суми витрат на виробництво продукції.

Це в першу чергу обумовлено подорожчанням сировини та інших елементів, що входять до собівартості продукції.

Таблиця 2.4 –Фінансові результати діяльності ПАТ «Сумське НВО»

(тис. грн.)

| Стаття  | 2018 р.  | 2019 р.  | 2020 р.  | Відхилення 2020 р. від 2018 р. (+,-) |
|---|----------|----------|----------|--------------------------------------|
| Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 426963,0 | 423388,0 | 415986,0 | -10977                               |
| Податок на додану вартість  | 85392,6  | 84677,6  | 83197,2  | -2195,4                              |
| Чистий доход (виручка) від виробництва продукції                  | 341570,4 | 338710,4 | 332788,8 | -8781,6                              |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)      | 116523,0 | 114632,1 | 110236,4 | -6286,6                              |
| Валовий прибуток  | 225047,4 | 224078,3 | 222552,4 | -2495                                |

Але на підприємстві все ж таки необхідно розробляти економічний механізм, який сприятиме зниженню витрат на виробництво продукції, а також призведе до зростання прибутку та ефективності в діяльності підприємства. Скорочення суми чистого доходу та валового прибутку в першу чергу обумовлено зменшенням кількості замовників, з якими співпрацює та укладає контракти ПАТ «Сумське НВО». Так, ситуацію в діяльності даного підприємства ускладнили відносини України та Росії, адже основна кількість виробленої продукції йшла на реалізацію на російські ринки.

Як бачимо по всім показникам підприємство погіршило свій стан.

Таким чином, аналіз організаційно – економічної характеристики підприємства засвідчив, що на сучасному етапі розвитку ПАТ «Сумське



НВО» є майже не рентабельним підприємством, з відносно не стійким фінансовим положенням. Для зміцнення своїх позицій на ринку необхідно постійно покращувати результати діяльності, працювати над виготовленням конкурентоспроможної продукції, та розширювати коло потенційних споживачів продукції.

Розробка логістичної системи ми будемо проводити на прикладі на дільниці № 21 ПАТ «Сумське НВО» яка займається виготовленням пакувальних ящиків з деревини.

## **2.2 Визначення варіантів постачання сировинних матеріалів у системі логістичного планування**

Як правило, робота з постачальниками ґрунтується на договірній діяльності на основі укладання договорів. Для того, щоб не помилитися у виборі постачальника сировини чи матеріалів потрібно чітко знати репутацію та надійність кожного з постачальників, а також визначати економічний ефект від укладення контрактів з кожним з них. Для цього користуються рейтинговою оцінкою постачальників на основі визначення коефіцієнту значущої ваги, який може знаходитися у діапазоні 0 до 1. Бальні оцінки та коефіцієнти визначають незалежні експерти.

Проведемо аналіз стратегії оптимізації логістичних витрат в процесі вибору постачальника сировини для виготовлення ящиків для пакування.

Аналітичні показники, які були отримані на основі даних від незалежних експертів визначають, що більш ефективною є співпраця підприємства з прямими постачальниками сировини та матеріалів, що в свою чергу дасть змогу скоротити логістичні витрати у загальній сумі фінансових витрат підприємства.

На основі застосування методу рейтингових оцінок проведемо розрахунки, для визначення ефективності співробітництва з посередниками.

Для того, щоб визначити ефективність закупівельної діяльності в процесі придбання сировини та матеріалів, спочатку сформуємо загальний алгоритм вибору посередника (рис. 2.1.).

У табл. 2.5 наведено алгоритм визначення постачальників, з якими буде співпрацювати ПАТ «Сумське НВО» в процесі своєї організаційно – виробничої діяльності. Причому буде визначена економічна важливість кожного з постачальників та виставлена рейтингова оцінка у напрямку зниження важливості кожного окремого постачальника ресурсів.

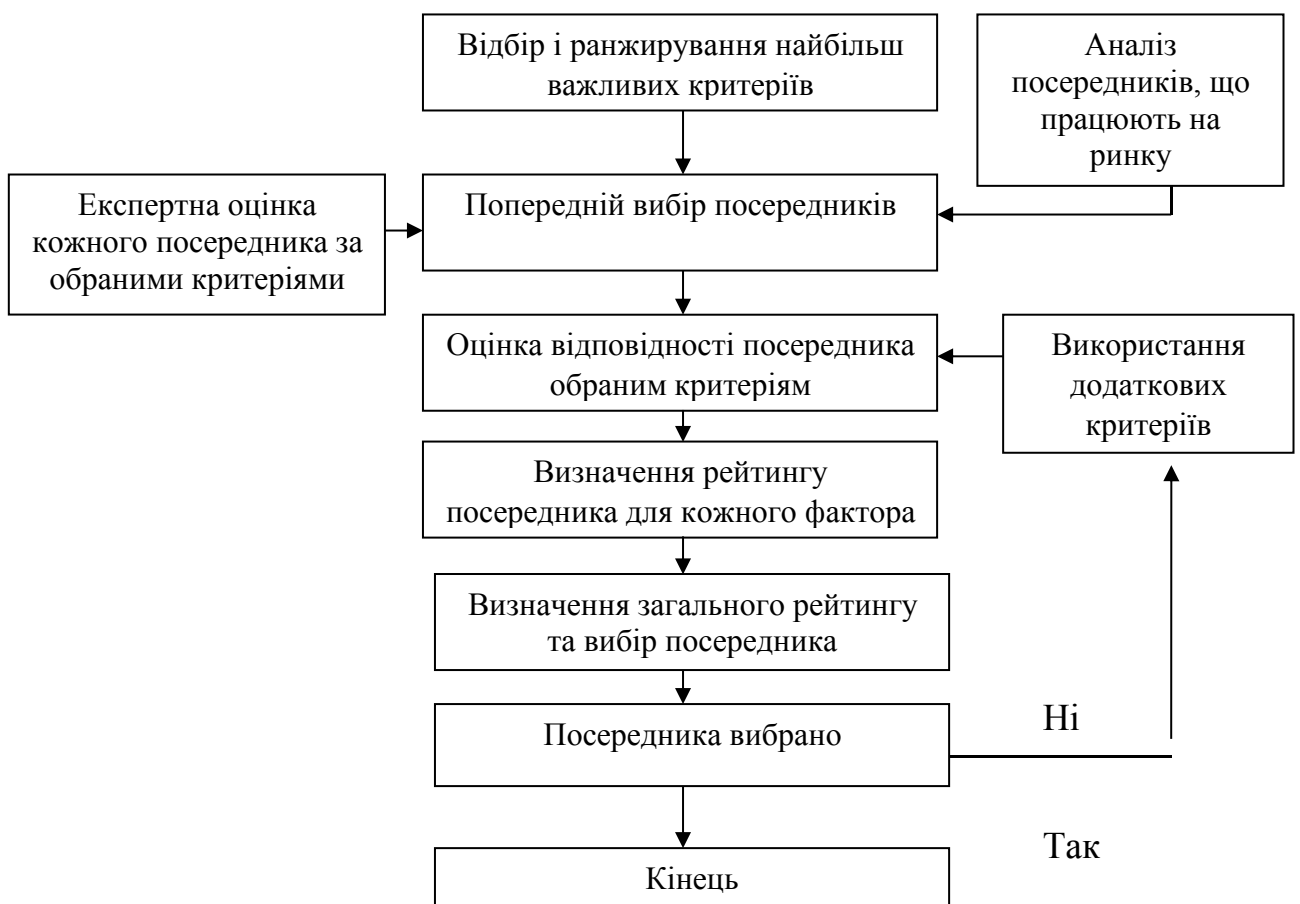


Рисунок 2.1 – Алгоритм вибору посередника та постачальника сировинних та матеріальних ресурсів

Таблиця 2.5 – Критерії вибору посередника під час придбання деревної сировини для виготовлення пакувальних ящиків для ПАТ «Сумське НВО»

| Показник оцінки                      | Значення (бал) |
|--------------------------------------|----------------|
| 1. Час постачання та його надійність | 1              |

|  |    |
|--|----|
| 2. Вартісна оцінка постачання  | 2  |
| 3. Термін (часовий проміжок) постачання  | 3  |
| 4. Здатність посередника вести переговори про можливу зміну тарифної та цінової політики | 4  |
| 5. Присутність устаткування додаткового (наприклад ля переробки вантажів)                | 5  |
| 6. Наявність сервісного обслуговування   | 6  |
| 7. Можливість надання додаткових послуг із забезпечення процесу комплектації вантажів    | 7  |
| 8. Форм мажорні обставини втрати чи пошкодження вантажних відправлень                    | 8  |
| 9. Моніторинг процесу постачання   | 9  |
| 10. Особливості процесу подання та розгляду заявки                                       | 10 |

У табл. 2.6 наведено результати проведення оцінки посередників за показниками наданими незалежними експертами.

Таблиця 2.6 – Оціночні показники посередників, проведені незалежними експертами з якими співпрацюватиме ПАТ «Сумське НВО»

| Найменування критерію  | Перший посередник ТОВ «Рехау» м. Чернігів | Другий посередник ВАТ «D&M» (м. Полтава) | Третій посередник Концерн СумиПромліс» (м. Суми) |
|--|---|--|--|
| 1. Час постачання та його надійність   | 5   | 4  | 5  |
| 2. Вартісна оцінка постачання  | 4   | 5  | 5  |
| 3. Термін (часовий проміжок) постачання  | 5   | 5  | 3  |
| 4. Здатність посередника вести переговори про можливу зміну тарифної та цінової політики | 3   | 3  | 4  |
| 5. Присутність устаткування додаткового (наприклад ля переробки вантажів)                | 3   | 4  | 4  |

Продовження таблиці 2.6

|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| 1                                      | 2 | 3 | 4 |
| 6. Наявність сервісного обслуговування | 5 | 4 | 4 |

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 7. Можливість надання додаткових послуг із забезпечення процесу комплектації вантажів | 2 | 4 | 3 |
| 8. Форм мажорні обставини втрати чи пошкодження вантажних відправлень                 | 5 | 4 | 4 |
| 9. Моніторинг процесу постачання  | 3 | 5 | 5 |
| 10. Особливості процесу подання та розгляду заявки                                    | 5 | 4 | 4 |

Оцінка велася за 5-бальною шкалою і має такі значення:

- 5 – високий результат;
- 4 – гарний результат;
- 3 – визначений задовільний результат;
- 2 – визначений негативний результат;
- 1 – найгірший результат.

Далі визначимо оціночний результат за кожним фактором.

Стовпчики 1 і 2 таблиці заповнюються згідно з даними, наведеними в табл. 2.5).

Вага (стовпчик 3) визначається як результат ділення кількості критеріїв (10) на відповідний ранг.

Стовпчики 4, 6, 8 заповнюємо відповідно до даних, наведених у табл. 2.6.

Дані в стовпчиках 5, 7, 9 розраховуються як результат множення ваги на відповідну оцінку.

Загальний рейтинг визначається як сума рейтингів кожного посередника за всіма критеріями.

В проведених розрахунках найвищий рейтинг посередника свідчить про його перевагу.

Таблиця 2.7 – Оцінка посередників при організації закупівлі сировини (деревних матеріалів для виготовлення ящиків)

| Найменування | Бал | ∞ | ≠ | Посередник 1 | Посередник 2 | Посередник 3 |
|--------------|-----|---|---|--------------|--------------|--------------|
|--------------|-----|---|---|--------------|--------------|--------------|

| критерію   |    |      | Бал | Значення | Бал | Значення | Бал | Значення |
|--|----|------|-----|----------|-----|----------|-----|----------|
|  |    |      |     |          |     |          |     |          |
| 1. Час постачання та його надійність   | 1  | 10   | 5   | 50       | 4   | 40       | 5   | 50       |
| 2. Вартісна оцінка постачання  | 2  | 5    | 4   | 20       | 5   | 25       | 5   | 25       |
| 3. Термін (часовий проміжок) постачання  | 3  | 3,33 | 5   | 16,65    | 5   | 16,65    | 3   | 9,99     |
| 4. Здатність посередника вести переговори про можливу зміну тарифної та цінової політики | 4  | 2,50 | 3   | 7,50     | 3   | 7,5      | 4   | 10       |
| 5. Присутність устаткування додаткового (наприклад для переробки вантажів)               | 5  | 2    | 3   | 6        | 4   | 8        | 4   | 8        |
| 6. Наявність сервісного обслуговування   | 6  | 1,67 | 5   | 8,35     | 4   | 6,68     | 4   | 6.68     |
| 7. Можливість надання додаткових послуг із забезпечення процесу комплектації вантажів    | 7  | 1.43 | 2   | 2,86     | 4   | 5,72     | 3   | 4,29     |
| 8. Форм мажорні обставини втрати чи пошкодження вантажних відправлень                    | 8  | 1,25 | 5   | 6,25     | 4   | 5        | 4   | 5        |
| 9. Моніторинг процесу постачання   | 9  | 1,11 | 3   | 3,33     | 5   | 5,55     | 5   | 5,55     |
| 10. Особливості процесу подання та розгляду заявки                                       | 10 | 1    | 5   | 5        | 4   | 4        | 4   | 4        |

Проведені розрахунки дають можливість зробити висновки про те, що найкращим посередником з економічної точки зору для

Аналітичні та розрахункові дослідження вказують на те, що найбільш ефективним та прибутковим варіантом є укладання угод з таким постачальником як Посередник № 3 – Концерн «СумиПромліс» (Сумська обл., Сумський р-н., с. Піщане).

## РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1 Пропозиції щодо підвищення ефективності функціонування логістичної системи

У процесі дослідження фінансово-господарської діяльності та системи логістичного управління в ПАТ «Сумське НВО» були виділені наступні проблеми:

- підвищення кредиторської заборгованості підприємства;
- підвищення дебіторської заборгованості підприємства;
- відсутність відділу логістики як самостійного структурного підрозділу.

Таким чином, для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Темп» можна запропонувати наступні рекомендації.

1. Створення відділу логістики як самостійного структурного підрозділу. Даний структурний підрозділ буде безпосередньо підпорядковуватися директору підприємства.

При створенні в ПАТ «Сумське НВО» відділу логістики пропонується використовувати комбінований підхід, так як він припускає поєднання всіх принципів організаційного характеру.

Для досягнення стратегічних цілей підприємства може внести значний вклад наявність ефективної системи комунікації між структурними підрозділами, підтримка керівництва, а також ефективну взаємодію відділу логістики та структурних підрозділів підприємства.

Саме тому потрібно налагодити ефективний рух інформаційних потоків за допомогою використання сучасних ІТ-систем для управління матеріальними і фінансовими потоками підприємства. За допомогою таких систем здійснюється підтримка відділу логістики при прийнятті відповідних управлінських рішень в різних логістичних операціях.

В якості автоматизованої системи управління логістикою логістикою було вибрано рішення 1S: TMS. Логістика. Управління перевезеннями -

Програмний продукт для створення ланцюжків перевезень та вирішення завдань транспортної логістики.

Основні ефекти від впровадження:

- підвищення формалізації і керованості процесу;
- підвищення обороту за рахунок зниження часу на складання на складі і доставку товару;
- зниження витрат на процеси планування доставки та процеси доставки;
- підвищення якості надання послуг для клієнтів.

Зниження кредиторської заборгованості

Для підприємства пропонуються наступні заходи щодо зниження рівня кредиторської заборгованості: реструктуризація кредиторської заборгованості за допомогою проведення взаємозаліком між підприємствами. За допомогою системи взаємозаліків підприємства можуть вирішити проблеми фінансового характеру без залучення грошових коштів.

Зниження дебіторської заборгованості. Для зниження дебіторської заборгованості потрібно оптимізувати умови здійснюваних компанією угод. У цьому контексті, потрібно зробити передплатну систему розрахунків.

Таким чином, пропонується здійснювати регулювання дебіторської заборгованості в на підприємстві за допомогою впровадження автоматизованої системи управління дебіторською заборгованістю на основі платформи IBM Cognos Analytics.

Переваги автоматизованої системи:

- контроль кредитного ліміту;
- аналіз надійшли платежів;
- прогноз динаміки дебіторської заборгованості і так далі.

Як було визначено вище, в процесі виробничо-комерційної діяльності дільниця № 21 ПАТ «Сумське НВО» здійснює реалізацію продукції різним підприємствам та організаціям. За допомогою методу ABC – аналізу визначимо тих замовників дерев'яних ящиків, більш тісне співробітництво з якими дозволить значно підвищити ефективність системи управління

продажами (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Дані про річний обсяг реалізації дерев'яних ящиків дільниці № 21 ПАТ «Сумське НВО» контрагентам

| Найменування замовника | Річний обсяг реалізації, шт. |
|------------------------|------------------------------|
| ВАТ «Агат»             | 19000,00                     |
| ВАТ «Промфарм»         | 342,00                       |
| ТОВ «Гефест»           | 1200,00                      |
| ПП «Віста»             | 7654,00                      |
| ТОВ «Орлан»            | 5641,00                      |
| Агрофірма «ТДК»        | 3568,00                      |
| ПП «Князівське 2010»   | 3457,00                      |
| ВАТ «Вікторія»         | 1200,00                      |
| ПП «Вікторія»          | 5432,00                      |
| ВАТ «Косівщинське»     | 1234,00                      |
| ПП «Хлібороб»          | 6543,00                      |
| ВАТ «Піщане»           | 2233,00                      |
| ПП «Мрія»              | 2347,00                      |
| Агрофірма «Лан»        | 10986,00                     |

Проведемо ABC – аналіз організації системи збуту дерев'яних ящиків.

Результати проведених розрахунків наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Результати ABC – аналізу замовників дерев'яних ящиків дільниці № 21 ПАТ «Сумське НВО»

| № п/п | Найменування постачальника | Річний обсяг, шт. | Частка у загальному обсязі, % | Обсяг кумулятивний | Група |
|-------|----------------------------|-------------------|-------------------------------|--------------------|-------|
| 1     | ВАТ «Агат»                 | 19000,00          | 26,8                          | 26,8               | А     |
| 2     | Агрофірма «Лан»            | 10986,00          | 15,5                          | 42,3               |       |
| 3     | ПП «Віста»                 | 7654,00           | 10,8                          | 53,1               |       |
| 4     | ПП «Хлібороб»              | 6543,00           | 9,2                           | 62,3               |       |
| 5     | ТОВ «Орлан»                | 5641,00           | 8,0                           | 70,3               |       |
| 6     | ПП «Прогрес»               | 5432,00           | 7,7                           | 78,0               |       |
| 7     | Агрофірма «ТДК»            | 3568,00           | 5,0                           | 83,0               | В     |
| 8     | ПП «Князівське»            | 3457,00           | 4,9                           | 87,9               |       |
| 9     | ПП «Мрія»                  | 2347,00           | 3,3                           | 91,2               |       |
| 10    | ВАТ «Косівщинське»         | 1234,00           | 1,7                           | 92,9               | С     |
| 11    | ВАТ «Піщане»               | 2233,00           | 3,1                           | 96,0               |       |
| 12    | ВАТ «Вікторія»             | 1200,00           | 1,7                           | 97,7               |       |
| 13    | ТОВ «Гефест»               | 1200,00           | 1,7                           | 99,4               |       |
| 14    | ВАТ «Промфарм»             | 342,00            | 0,5                           | 100,0              |       |
| 15    | Всього                     | 70837,00          | 100,00                        |                    |       |



Аналітичні дані, які були отримані у результаті проведених економічних та фінансових розрахунків зазначають, що найбільший внесок у формування загального річного обсягу реалізації дерев'яних ящиків (83,0 %) здійснюють 6 підприємств замовників, які складають групу А.

У групу В увійшло 4 покупці, на яких припадає 14,9 % загального обсягу реалізації продукції.

У групу С увійшло 4 замовники, річний обсяг поставок дерев'яних ящиків для яких в загальному обсязі становить 7,0 %.

Відповідно до результатів проведеного ABC – аналізу сформуємо систему взаємовідносин з окремими замовниками та покупцями дерев'яних ящиків:

- група А робота з цими замовниками суттєво впливає на ефективність системи управління продажами дільниці № 21 ПАТ «Сумське НВО». Саме з цією групою клієнтів дільниці № 21 ПАТ «Сумське НВО» доцільно постійно співпрацювати з метою покращання результатів збутової діяльності та зменшення витрат на виробництво та реалізацію продукції;
- група Б замовникам надається недостатній рівень уваги, хоча при цьому обов'язково потрібно стежити за термінами здійснення поставок та стежити за ціновим діапазоном на аналогічні товари у конкурентів дільниці № 21 ПАТ «Сумське НВО»;
- група С організація виробничого процесу із замовниками даної групи полягає у введенні більш простих та зрозумілих умов під час оформлення замовлень за угодами, а також контроль поставок, та розрахунок розміру максимально можливої партії постачання (для підвищення кількості здійснення постачань та збільшення періодичності таких поставок).

### **3.2 Основні шляхи удосконалення системи логістичного управління для виробничої дільниці № 21 ПАТ «Сумське НВО»**

Кваліфікаційну роботу бакалавра ми писали на прикладі аналізу діяльності виробничої дільниці № 21 ПАТ «Сумське НВО».

Виробнича дільниця № 21 ПАТ «Сумське НВО» займається виготовленням та реалізацією дерев'яних ящиків для пакування та дерев'яних піддонів.

Розробка технології товароруху на дільниці № 21 ПАТ «Сумське НВО» включає в себе всі логістичні операції на складі, починаючи від прибуття сировини для виготовлення пакувальних ящиків до моменту їх реалізації кінцевим замовникам.

Проаналізувавши економічну ситуацію і систему управління в ПАТ «Сумське НВО» нами був сформований каталог проблем підприємства, що мають відношення до теми роботи, і зроблені висновки про необхідність подальшого вивчення стану питання:

1. низький рівень оснащення виробничих відділів сучасною комп'ютерною технікою;
2. цех № 21 і № 13, а також інші відділи виробництва і конструкторсько-технологічний відділ територіально знаходяться на двох різних виробничих майданчиках, хоча і в одному районі міста;
3. у відділі матеріально-технічного постачання відсутня база даних про постачальників, не проводиться моніторинг ринку постачальників, також істотна частина комплектуючих матеріалів закуповується співробітниками різних відділів, минаючи відділ постачання; відсутня єдина система інформованості працівників підприємства, не проводяться спільні наради;
4. досить слабка функція планування;
5. управлінський облік ведеться тільки для звіту перед замовниками, але його дані практично не використовується всередині підприємства, відповідно виникають певні труднощі зі складанням калькуляції собівартості продукції;
6. нестача висококваліфікованих кадрів у виробничих і невиробничих підрозділах підприємства, тому що відсутня служба роботи з персоналом, а тільки відділ кадрів, який займається невластивими йому функціями;
7. недолік автотранспорту для перевезення легких вантажів;

8. складність у відстеженні проходження рахунки від постачальника до бухгалтерії підприємства на матеріали і комплектуючі, тобто відсутня дієва система фінансового аудиту рахунків;

9. майже не виконується функція делегування повноважень керівникам підрозділів, а, отже, велика завантаженість вищого керівництва і несвоєчасне прийняття оперативних рішень;

10. навчання проводиться тільки серед працівників, для яких це потрібно за законодавством;

11. низька функція контролю на підприємстві в цілому.

12. недостатній рівень логістичного менеджменту підприємства;

13. відсутність підрозділу логістики на підприємстві.

Аналіз фінансово-економічних показників ПАТ «Сумське НВО» показав, що на підприємстві виникла необхідність у перегляді принципів управління виробничим процесом і склалася сприятлива фінансова ситуація для цього. У зв'язку зі специфікою діяльності, продукції і складу покупців підприємства необхідно розробити логістичну систему, ґрунтуючись на цих факторах.

## ВИСНОВКИ

У менеджменті логістика може бути представлена у вигляді стратегічного управління фінансовими, матеріальними та інформаційними потоками в процесах постачання, під час організації закупівель, при перевезеннях, зберіганні готового обладнання, МПЗ, матеріалів і деталей, при здійсненні продажу.

Основним напрямком логістики на підприємстві, в першу чергу, вважається формування раціональних моделей виробництва, моделей реалізації продукції

У сучасних наукових дослідженнях виділяють наступні принципи логістичних систем: глобальна оптимізація і системність, варіантність і комплексність, надійність і науковість, конструктивність і конкретність.

Логістичні системи підприємства можуть бути класифіковані за функціональним призначенням на мікрологічні логістичні системи і макрологічні логістичні системи. У свою чергу, мікрологічні логістичні системи підприємства бувають двох видів: першого і другого рівня. Мікрологічна логістична система першого рівня включає логістику підприємства, що торкається зовнішніх зв'язків і контактів підприємства. У свою чергу, мікрологічна логістична система другого рівня включає внутрішньовиробничу логістику підприємства, інтегруючи відповідні процеси планування постачання, збуту та виробництва.

У ПАТ «Сумське НВО» логістичне управління слід організовувати на основі безперервного моніторингу всього ланцюгу логістики. В результаті побудови чіткого логістичного ланцюгу з'являється можливість чітко бачити результативність та ефективність використання тих чи інших ресурсів, поліпшити працездатність співробітників підприємства, а це в свою чергу призведе до успіху організацію в цілому.

Логістичне управління дає можливість підприємству зменшити надлишок товарів при виготовленні формування та реалізації, розвинути

оборот вкладених фінансів, мінімізувати собівартість, задовольнити потребу споживача.

Отже, процес організації логістичного управління багатофункціональний. Етап проведення логістичних дій потребує чіткого планування заходів, постановку певних цілей підприємства, а головна мета кожного підприємства – це мінімізувати витрати для збільшення капіталу. Для того щоб планування на підприємстві було результативним, потрібно врахувати основні вимоги цієї системи: документальне забезпечення, стандартизація, організованість, точність. Для цього пропонуємо, створити логістичний відділ, розробити документальне забезпечення і впровадити комп'ютерну програму для ведення логістичного обліку.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Армстронг Г., Котлер Ф. Маркетинг. Загальний курс: Навч. посіб.: Пер. з англ.- М.: Видавничий дім «Вільямс», 2010.- 608 с
2. Бутинець Ф. Ф. Аудит: Підруч. для студ. спец. «Облік і аудит» вищ. навч. закл.— 2-ге вид., перероб. та доп.— Житомир: ПП «Рута», 2016.— 672 с.
3. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Виробничий (операційний) менеджмент: Навч. посіб./ За ред. В. О. Василенка.— К.: ЦУЛ, 20140.- 532 с.
4. Гаркавенко С. С. Маркетинг: Підруч.— К.: Лібра, 2017.— 712 с.
5. Глогусь О. Логістика: Навч. посіб. — Тернопіль: «Економ, думка», 2018.- 166 с.
6. Герасимчук В. Г. Маркетинг: теорія і практика: Навч. посіб.- К.: Вища школа, 2016.- 328 с.
7. Кальченко А. Г. Логістика: Навч. посіб.-К.: КНЕУ, 2017.- 148 с.
8. Крикавський Є. Логістика: Навч. посіб.— Львів: Вид-во ДУ «Львівська політехніка», 2019.— 264 с.
9. Крикавський Є. Логістика підприємства: Навч. посіб.— Львів: Державний університет «Львівська політехніка», 2016.— 160 с.
10. Крикавський Є., Чухрай Н. Промисловий маркетинг і логістика: Навч. посіб. — Львів: ДУ «Львівська політехніка», 2017. — 308 с
11. Крикавський Є., Гринів Н., Таранський І. Логістика та розвиток організації.-Львів: ДУ «Львівська політехніка», 2018.— 198 с.
12. Організація планування та управління діяльністю промислового підприємства // За ред. С. М. Бухало.— К.: Вища школа, 2017.— 422 с
13. Пономарьова Ю. В. Логістика: Навч. посіб.— К.: Центр навчальної літератури, 2016.— 192 с
14. Харів П. С, Собко О. М., Вашків О. П. Збірник задач і тестів з економіки, організації і планування діяльності промислового підприємства / За ред. П. С. Харіва.— Тернопіль: Підручники і посібники, 2018. - 256 с

15. Альбеков А. У, Федько В. П., Митько О. А. Логистика коммерции.— Ростов-на-Дону: Феникс, 2017.— 512 с.
16. Бауэрсокс Д. Д., Клосс Д. Д. Логистика: интегрированная цепь поставок: Пер. с англ.— М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2018.— 640 с.
17. Гаджинский А. М. Логистика: Учебник для высших и средних специальных заведений.— 7-е изд., перераб. и доп.— М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2014.— 408 с.
18. Гаджинский А. М. Логистика: Учебник для высших и средних специальных учебных заведений.- 3-е изд., перераб. и доп.- М.: Изда-тельско-книготорговый центр «Маркетинг», 2016.— 180 с.
19. Гаджинский А. М. Практикум по логистике.— М.: Информ.- вне-дренч. центр «Маркетинг», 2014.
20. Гордон М. М., Карнаухов С. Б. Логистика товародвижения.— М.: Центр экономики и маркетинга, 2008.- 168 с.
21. Громова Р. А. Организация и планирование машиностроительного производства: Учебн. для экон. спец. машиностр. техникумов.— М.: Высшая школа, 2010.— 320 с.
22. Гэлловэй Л. Операционный менеджмент (Серия «Теория и практика менеджмента»).- СПб.: Питер, 2007.— 320 с.
23. Даненбург В., Монкриф Р., Тейлор В. Основы оптовой торговли: Практический курс— СПб.: «Нева - Ладога — Онега», 2010.— 212 с.
24. Джеймс С. Джонсон, Дональд Ф. Вуд, Данчел Л. Вордлоу, Поль Р. Мэрфи (мл.). Современная логистика.— 7-е изд.: Пер. с англ.— М.: Издательский дом «Вильяме», 2010.- 624 с.
25. Завьялов П. С, Демидов В. Е. Формула успеха: маркетинг (сто вопросов — сто ответов о том, как эффективно действовать на внешнем рынке).- 2-е изд., перераб. и доп.— М.: Междунар. отношения, 2011.- 416 с.
26. Захаров К. В., Цыганок А. В., Бочарников В. П., Захаров А. К. Логистика, эффективность и риски внешнеэкономических операций.— К.:ИНЭКС,2009.- 238с.

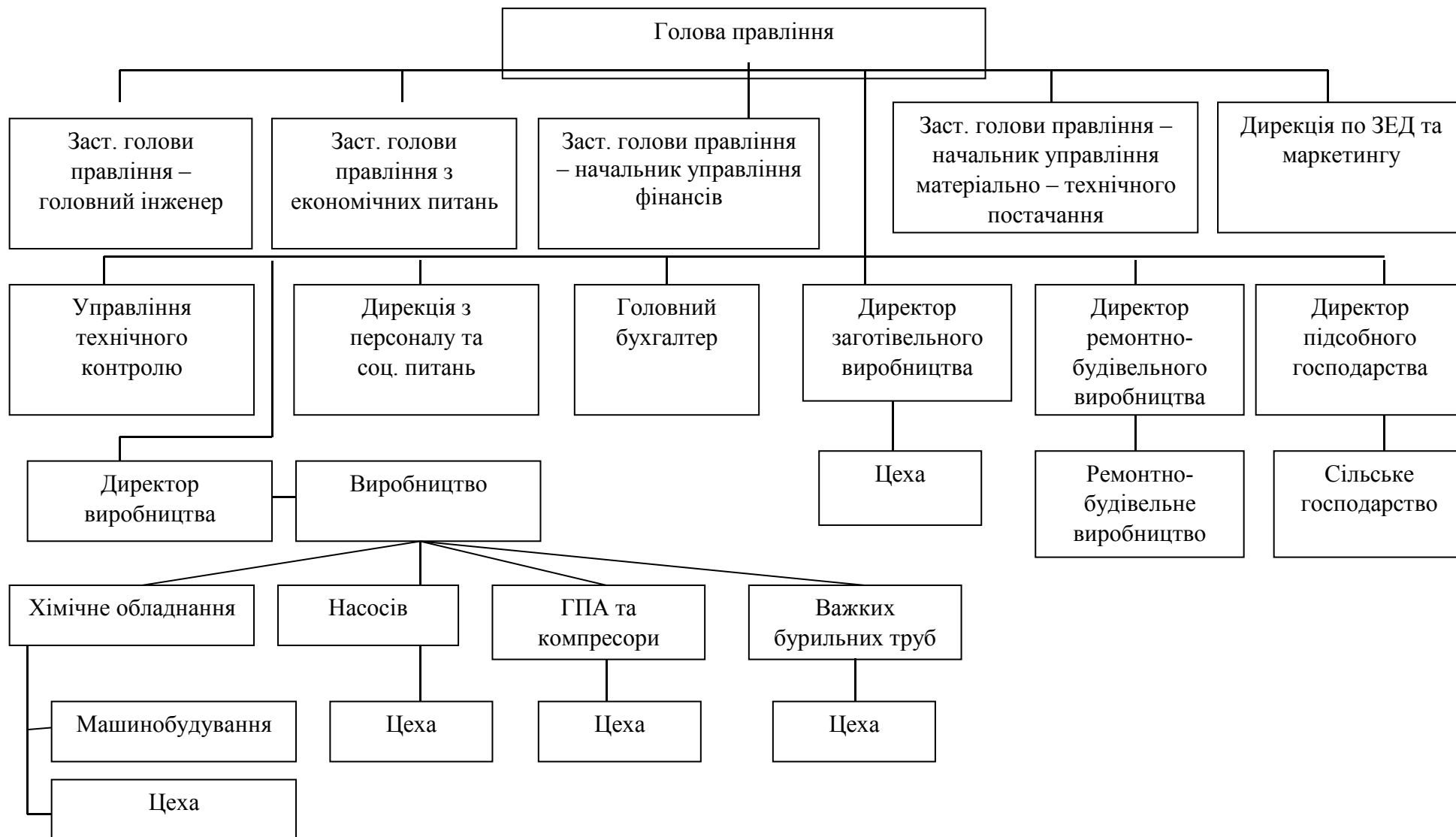
27. Курс практической логистики/ Под ред. А. Н. Коваленко.- Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2010.- 528 с.
28. Леншин И. А. Основы логистики: Учебн. пособ.- М.: Машиностроение, 2008.- 464 с.
29. Либерман Е. Г. и др. Организация и планирование производства на машиностроительных предприятиях.— М.: «Машиностроение», 2007. — 576 с.
30. Линдерс М., Фирон Х. Управление снабжением и запасами. Логистика: Пер. с англ.— СПб.: ООО Изд-во «Полигон», 2009.— 768 с.
31. Логистика: Учеб. пособ./ Под ред. Б. А. Аникина.— М.: Информ, 2007. 328 с.
32. Козловский В. А., Козловская Э. А., Савруков Н. Т. Логистический менеджмент.-СПб.: Политехника, 2009.—276 с.
33. Маркетинг / Упоряд., вступ, ст. А. І. Кредисова.— К.: Україна, 2004.-400 с.
34. Мартынов Г. В. Модели оптимизации многоотраслевых производственных комплексов.— М.: Финансы и статистика, 2010.— 112 с.
35. Мате Э. Послепродажное обслуживание: Пер. с фр. / Общ. ред. В. С. Загашвили.— М.: А/О Издательская группа «Прогесс», 2011.— 160 с.
36. Мате Э., Тиксье Д. Материально-техническое обеспечение деятельности предприятия: Пер. с фр.- М.: Прогресс, 2007.— 160 С:
37. Миротин Л. Б., Ташбаев Ы. Э. и др. Транспортная логистика: Учеб. пособ.- М.: Брандес, 2006.- 210 с.
38. Миротин Л. Б. Эффективная логистика/ Л. Б. Миротин, Ы. Э. Ташбаев, О. Г. Порошина.- М.: Изд-ва «Экзамен», 2009.— 160 с.
39. Неруш Ю. М. Логистика: Учебн. для вузов.— М.: Юнити-Дана, 2006.- 390 с.
40. Николаева М. А. Товароведение потребительских товаров. Теоретические основы: Учебн. для вузов.— М.: Изд-во. НОРМА, 2007.— 284 с.



41. Николайчук В. Е. Логистика в сфере распределения (Серия «Ключевые вопросы»).-СПб.: Питер, 2007.—160 с.
42. Николайчук В. Е. Логистика (Серия «Краткий курс»).— СПб.: Питер, 2010.- 160 с.
43. Новицкий Н. И. Организация производства на предприятиях: Учеб.-«метод. пособ.- М.: Финансы и статистика, 2008— 392 с.
44. Окландер М. А. Контуры экономической логистики.— К. «Наукова думка», 2007.— 174 с.
45. Организация, планирование производства и управление предприятием / Под ред. В. А. Петрова.— Л.: Машиностроение, 2010.—424 с.
46. Организация и планирование машиностроительного производства / Под ред. М. И.Ипатова и др.— М.: Высшая школа, 2012.— 422 с.
47. Организация, планирование и управление предприятием машиностроения / Н. М. Разумов и др.- М.: Машиностроение, 2011.-544 с.
48. Основы логистики: Учеб. пособ./ Под ред. Л. Б. Миротина, В. И. Сергеева.- М.: ИНФРА, 2010.- 200 с.
49. Осипова Л. В., Синявская И. М. Основы коммерческой деятельности: Учебн. для вузов.— М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2007.- 324 с.
- 50: Практикум по логистике: Учеб. пособ. / Под ред. Б . А. Аникина.- М.: ИНФРА-М. 2009.- 270 с.
51. Производственный менеджмент: Учебн. для вузов / С. Д. Ильенкова, А Б. Бандури, Г. Я. Горбовцов и др. / Под ред. С. Д. Ильенковой.-М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.- 584 с.
52. Промышленная логистика / Под ред. А. А. Колобова.- М.: Изд-во МГТУ им. И. Э. Баумана, 2012.- 204 с.
53. Родников А. Н. Логистика: Терминолог. слов.- М.: Экономика, 2005.-216 с.
54. Рынок и логистика / Под ред. М. П. Гордона.- М.: Экономика, 2003.-144 с.
55. Сергеев В. И. Менеджмент в бизнес-логистике.- М.: Информ.-изд. дом «Филинь», 2010.— 772 с.

56. Сергеев В. И. Логистика в бизнесе: Учебн. для вузов.- М.: ИНФРА-М, 2011.- 608 с.
57. Смехов А. А. Введение в логистику.- М.: Транспорт, 2013.- 112 с.
58. Спектор В. А, Лифшиц Л. Я., Шор С. М. и др. Материально-техническое обеспечение производства: Справочник: в 2 т.— Т. 2 / Под ред. В. А. Спектора.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: Стройиздат, 2010. - 356 с.
59. Хміль І. Ф. Управління виробництвом. К. Альма Матер. 2017. – 226с.
60. Юлова Н. Створення логістичної системи на підприємствах Х. Тандем. 2018.- 362 с.

## ДОДАТОК А



Організаційна схема управління ПАТ «Сумське НВО»