

*Міністерство освіти і науки України  
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА  
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

*Тема: «Підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства»*

*Спеціальність 051 «Економіка»*

*Освітня програма 6.051.00.06 «Економіка і бізнес»*

*Завідувач кафедри: \_\_\_\_\_ / О.І. Карінцева /*

*Керівник роботи: \_\_\_\_\_ / О.І. Карінцева /*

*Виконавець: \_\_\_\_\_ / К.С. Фалько /  
П.І.Б.*

*Група: \_\_\_\_\_  
шифр Е-71*

**Суми 2021**

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури (52 джерела).

Загальний обсяг роботи становить 45 сторінок; містить 9 рисунків, 10 таблиць.

Робота присвячена проблемам підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства в розрізі його логістичної діяльності на прикладі Товариства з обмеженою відповідальністю «ВП «Полісан» (далі – ТОВ «ВП «Полісан»).

Метою даної роботи є дослідження механізму ефективності логістичної діяльності та надання практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності логістичних операцій ТОВ «ВП «Полісан».

Об'єкт дослідження – показники логістичної діяльності ТОВ «ВП «Полісан».

Предмет дослідження – відносини, що виникають в процесі здійснення логістичних операцій між підприємством та споживачами продукції.

Методи дослідження – аналітичний, системно-структурний і порівняльний аналізи, економіко-статистичний, аналізу, графічний.

Практична значимість даної роботи полягає в тому, що теоретичні положення щодо дослідження механізму ефективності логістичної діяльності доведено до рівня практичних рекомендацій для умов конкретного підприємства. Для ТОВ «ВП «Полісан» сформовано комплекс заходів у напрямку вдосконалення логістичної діяльності та проведена оцінка економічної ефективності цих заходів.

Основні результати, яких було досягнуто в процесі виконання кваліфікаційної роботи: проведено оцінку ефективності логістичної діяльності ТОВ «ВП «Полісан»; визначено комплекс заходів щодо підвищення ефективності логістичної діяльності ТОВ «ВП «Полісан»; оцінено економічну ефективність заходів щодо підвищення ефективності логістичної діяльності ТОВ «ВП «Полісан».

Наукова новизна роботи полягає в тому, що виокремлено систему показників ефективності логістичних операцій, для умов конкретного підприємства сформовано комплекс заходів щодо вдосконалення логістичної діяльності та проведено оцінку економічної ефективності цих заходів.

Інформаційною базою стали інтернет-ресурси, офіційний сайт підприємства, підручники, навчальні посібники, звітність підприємства публікації за тематикою дослідження.

Ключові слова: логістична діяльність, логістичні операції, ефективність, показники ефективності, механізм ефективності, вдосконалення логістичної діяльності.

## SUMMARY

The qualifying work of the bachelor consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of references (5 sources).

The total volume of the work is 45 pages; contains 9 figures, 10 tables.

The work is devoted to the problems of increasing the efficiency of business processes of the enterprise in terms of its logistics activities on the example of the Limited Liability Company "Polisan" (hereinafter - LLC "Polisan").

The purpose of this work is to study the mechanism of efficiency of logistics activities and provide practical recommendations for improving the efficiency of logistics operations of LLC "Polisan".

The object of research - indicators of logistics activities of LLC "Polisan".

The subject of research - the relations that arise in the process of logistics operations between the enterprise and consumers of products.

Research methods - analytical, system-structural and comparative analysis, economic-statistical, analysis, graphical.

The practical significance of this work is that the theoretical provisions for the study of the mechanism of efficiency of logistics activities are brought to the level of practical recommendations for the conditions of a particular enterprise. A set of measures to improve logistics activities was formed for LLC "Polisan" and an assessment of the economic efficiency of measures to improve logistics activities was conducted.

The main results that were achieved in the process of qualification work: an assessment of the effectiveness of logistics activities of LLC "Polisan"; a set of measures to increase the efficiency of logistics activities of LLC "Polisan" was determined; the economic efficiency of measures to increase the efficiency of logistics activities of LLC "Polisan" was assessed.

The scientific novelty of the work is that the system of indicators of efficiency of logistic operations is allocated, for conditions of the concrete enterprise the complex of

actions for improvement of logistic activity is formed and the estimation of economic efficiency of these actions is carried out.

The information base became Internet resources, the official website of the enterprise, textbooks, manuals, reporting of the enterprise publications on the research topic.

Key words: logistic activity, logistic operations, efficiency, efficiency indicators, efficiency mechanism, improvement of logistic activity.

## ЗМІСТ

Вступ.....	6
1. Теоретичні основи логістичної діяльності підприємства.....	8
1.1 Сутність логістичної діяльності на підприємстві.....	8
1.2 Цілі, завдання і зміст стратегії підвищення ефективності логістичної діяльності.....	11
1.3 Методи підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства.....	14
2. Аналіз і оцінка логістичної діяльності підприємства.....	17
2.1 Загальна характеристика та показники діяльності ТОВ «ВП «Полісан».....	17
2.2 Аналіз ефективності логістичної діяльності підприємства.....	21
3. Вдосконалення логістичної діяльності підприємства.....	26
3.1 Формування комплексу заходів щодо вдосконалення логістичної діяльності ТОВ «ВП «Полісан».....	26
3.2 Оцінка економічної ефективності заходів щодо вдосконалення логістичної діяльності ТОВ «ВП «Полісан».....	31
Висновки.....	38
Список використаних джерел.....	40

## ВСТУП

Актуальність роботи: проблема конкурентоспроможності та ефективності підприємств - одна з найактуальніших проблем практично в будь-якому економічному середовищі. Підприємства використовують логістику як інструмент підвищення своєї конкурентоспроможності, логістика також дозволяє знизити витрати та підвищити прибутковість активів підприємства. Актуальність вирішення завдань підвищення ефективності логістичної діяльності багато в чому пов'язана з розробкою економічно надійних рішень в області управління логістичними витратами в ланцюгах поставок.

Дослідженню логістики, а також проблемам логістичної діяльності підприємств, приділялося багато уваги, як вітчизняними, так і зарубіжними авторами. Різноманіття точок зору західних вчених - наслідок високого рівня розвитку економіки західних країн. Найбільший внесок у дослідження поняття логістики, її значення, завдань, функцій, моделей і методів внесли такі автори, як Кристофер М. [39], Бауерсокс Дональд Дж. та Клосс Дейвид Дж. [38]. Логістичним системам приділяють достатньо уваги і вітчизняні вчені: Крікавській Є.В. [19], Сярдова, О.М. [28], Туктарова, Р.І. [29] та інші.

Водночас аналіз літературних джерел з цього напрямку засвідчив, що недостатньо вивченим є проблема оцінки ефективності логістичних операцій для умов конкретного підприємства в сучасних умовах.

Визначення ефективності логістичної діяльності підприємств - одне з ключових завдань при вивченні поточного стану логістичної системи і формуванні логістичних стратегій підприємств. Актуальність дослідження ефективності з наукової та практичної точки зору полягає в створенні ефективного набору показників стану логістичної діяльності. Такий набір показників незамінний для підприємств при побудові механізмів впливу управління на елементи логістичних систем [41, 44, 45, 47].

Метою даної роботи є дослідження механізму ефективності логістичної діяльності та надання практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності логістичних операцій ТОВ «ВП «Полісан».

З головної мети роботи впливають такі завдання:

- дослідити поняття і сутність логістичної діяльності підприємства;
- вивчити цілі, завдання і зміст стратегії підвищення ефективності логістичної діяльності;
- дослідити методи підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства;
- проаналізувати показники діяльності ТОВ «ВП «Полісан»;
- провести оцінку ефективності логістичної діяльності ТОВ «ВП «Полісан»;
- визначити комплекс заходів щодо підвищення ефективності логістичної діяльності ТОВ «ВП «Полісан»;
- оцінити економічну ефективність заходів щодо підвищення ефективності логістичної діяльності ТОВ «ВП «Полісан».



# 1. Теоретичні основи логістичної діяльності підприємства

## 1.1 Сутність логістичної діяльності на підприємстві

Під терміном «логістика» в літературі зазвичай розуміють особливу систему планування, управління і контролю потокових процесів в умовах інтеграції ланцюжку постачання – виробництво – розподіл/продаж корисних ресурсів (матеріальних, інформаційних, фінансових, енергетичних) на основі прогресивної виробничої, комерційної та комунікаційної інфраструктури з використанням інформаційних технологій [11, 42, 47, 50, 51].

Логістика охоплює весь обсяг діяльності підприємства, але на всіх етапах розвитку виробництва вона намагається знизити витрати і випустити продукцію в заданій кількості і якості вчасно за рахунок комбінації різних видів діяльності, методів і засобів.

У сучасних умовах виділяють кілька видів логістики: логістика, яка пов'язана із забезпеченням виробництва матеріалів; виробнича логістика; збутова. Розрізняють також транспортну логістику, яка по суті є частиною кожного з трьох видів логістики. Невід'ємною частиною всіх видів логістики є обов'язкова наявність потоку логістичної інформації, яка включає збір даних про рух товарів, їх транспортування, обробку та систематизацію з подальшою видачею інформації.

Ключові ланки, що виокремлюють у логістичному ланцюзі можна представити на рисунку 1.1 [35]



Рис. 1.1 – Основні ланки логістичного ланцюга

Кожна ланка логістичного ланцюга містить свої елементи, які разом складають матеріальну основу логістики. Матеріальні елементи логістики

включають транспортні засоби та обладнання, складські приміщення, обладнання зв'язку і управління. Частина логістичної системи - це, звичайно, персонал, тобто ті робітники, які виконують всі послідовні операції.

Під головною метою логістики ми розуміємо розробку оптимальної пропозиції, яка б сприяла досягненню максимальної ефективності підприємства, збільшення його частки на ринку і отримання переваг перед конкурентами.

Одним з ключових завдань логістики є створення інтегрованої ефективної системи регулювання та контролю матеріальних та інформаційних потоків, які забезпечують високу якість поставок продукції. Досягнення цієї мети передбачає вирішення певних проблем, які наведено на рисунку 1.2.



Рис. 1.2 – Проблеми, що вирішує логістика

Відповідно до сучасних логістичних завдань розрізняють два види її функцій: операційну та координаційну. Оперативний характер функцій пов'язаний з безпосереднім контролем руху матеріальних цінностей у галузі постачання, виробництва та розподілу і за своєю суттю мало чим відрізняється від функцій традиційного матеріально-технічного забезпечення. На етапі виробництва функція логістики перетворюється в управління запасами, яке включає в себе контроль за рухом напівфабрикатів і компонентів на всіх етапах виробничого процесу, а також за рухом готової продукції на оптові та роздрібні ринки. Функції координації

логістики включають: виявлення та аналіз потреби в матеріальних ресурсах різних етапів і елементів виробництва; аналіз ринків, на яких працює підприємство, і прогноз поведінки інших джерел; обробка даних, пов'язаних із замовленнями і потребами клієнтів.

Логістичну систему можна розглядати як адаптивну систему зворотного зв'язку, що виконує певні логістичні функції. Зазвичай вона складається з кількох підсистем і має розвинені зв'язки з зовнішнім середовищем, що швидко змінюється внаслідок певних трансформаційних економічних процесів [40, 43, 46, 48, 48, 51]. Організаційний механізм реалізації цих цілей можна представити у вигляді логістичної системи.

Планування, управління, контроль і реалізація логістичної діяльності тісно пов'язані з іншими видами діяльності на підприємстві. Функцію логістики часто «беруть на себе» різні служби. Наприклад, один підрозділ виробничої компанії займається закупівлею матеріалів, інший - подальшим веденням запасів, а третій – продажами готової продукції. При цьому часто цілі цих підрозділів не обов'язково збігаються з цілями раціональної організації загального матеріального потоку, що проходить через підприємство.

Найбільший взаємозв'язок між логістикою і маркетингом. Транспортні служби підприємства також тісно взаємодіють з виробничим плануванням. Це пов'язано з тим, що виробництво залежить від своєчасного постачання сировини, матеріалів, комплектуючих в певній кількості і якості. З іншого боку, логістика взаємодіє з виробництвом в процесі організації продажу готової продукції. Транспортні послуги, які управляються в процесі продажів, доступні і мають вичерпну інформацію про ринок збуту, звичайно ж, повинні брати участь у створенні графіків випуску готової продукції. Слабкий зв'язок виробництва з логістикою при виконанні даної функції, призводить до збільшення запасів в різних місцях, що створює додаткове навантаження на виробництво. Діяльність з управління матеріальними потоками на підприємстві зазвичай пов'язана з високими витратами. Відповідно, діяльність логістичної служби тісно пов'язана з діяльністю фінансової служби.

## 1.2 Цілі, завдання і зміст стратегії підвищення ефективності логістичної діяльності

Рішення проблеми оцінки ефективності логістичної діяльності вимагає конкретних інформаційно-аналітичних інструментів. Одна з основних проблем такої оцінки - це розподіл частки результатів економічної діяльності підприємства саме через логістичну діяльність. В цілому теоретичні та методологічні уявлення про оцінку ефективності логістичної діяльності, набір показників, що характеризують цю ефективність, дані в роботах дослідників, але сучасний стан цього напрямку логістичних досліджень не дозволяє говорити про повноту методичного апарату.

Загальна система формування стратегії і оцінки логістичної діяльності містить кілька ієрархічно пов'язаних рівнів: місія підприємства, подальша детальна логістична місія, загальні цілі управління логістикою, сформульовані в рамках стратегії підприємства у вигляді цілей першого рівня, тактичні цілі управління логістикою, віднесені вже до другого рівня, сформовані групи показників для оцінки логістичної діяльності та загальний інтегральний показник ефективності логістичної діяльності. що дозволяє представити остаточну оцінку ефективності.

На вищому рівні ієрархії загальної системи формування та аналізу логістичної діяльності знаходиться спільна місія даного підприємства і його логістична місія, яка в багатьох випадках взагалі не сформульована. Одна з основних цілей місії - також забезпечити можливість підвищення ефективності управління підприємством. Відповідно, логістична місія може бути інтерпретована двояко: з одного боку, це необхідно для забезпечення якості обслуговування клієнтів, а з іншого - для запобігання значного збільшення рівня витрат на логістику.

Відповідно до цілей управління логістичною системою, логістична місія зазвичай орієнтована на інтеграцію маркетингових і операційних стратегій підприємства в рамках реалізації загальної стратегії. Маркетингові та фінансові

елементи повинні відігравати провідну роль у логістичній місії сучасного підприємства, з огляду на той факт, що ця місія орієнтована на зовнішнє середовище підприємства і забезпечує підприємство необхідним обсягом фінансових потоків. В результаті логістичну місію компанії можна сформулювати таким чином: логістична місія є елементом загальної місії і полягає в узгодженні та коригування зовнішніх маркетингових і фінансових цілей, спрямованих на споживача, і внутрішніх цілей підприємства, на основі

Ще одним елементом представленої структури формування стратегії логістичної діяльності є блок загальних і тактичних цілей, які ставляться перед логістичним менеджментом підприємства, виражені в цілях першого рівня. Прикладним змістом цих цілей є точний опис стану підприємства, що розглядається як об'єкт управління, до досягнень якого необхідно прагнути. Відповідно до класичних підходів логістична місія і загальна мета логістики в цілому збігаються. Як правило, це не суперечить традиційному визначенню місії підприємства як його загальної мети у вигляді точної причини його діяльності. Різниця між сучасними концепціями логістики полягає в тому, що типовий комплекс логістики 7R (right product, right quantity, right condition, right place, right time, right customer, right cost) не слід розглядати як просто конкретну логістичну місію. Це пов'язано з тим, що основна мета логістичної системи - це мета вищого рівня, ніж встановлене правило 7R, більш того, загальна мета логістики може навіть формально збігатися із загальною стратегічною метою всього підприємства в цілому, а саме: забезпечити зростання його конкурентоспроможності та ринкової ефективності, з тією лише різницею, що досягнення цієї загальної мети забезпечується використанням в основному логістичних інструментів, в основному, використання логістичного міксу.

Блок загальних цілей логістичної діяльності, виражений в цілях першого рівня, може містити єдину мету або систему цілей, яка також показує тенденції до реалізації стратегії підприємства. Для цілей другого рівня цей блок містить більш конкретні логістичні цілі, їх фактичне досягнення забезпечить виконання спільної мети. Саме ці цілі другого рівня вже сформульовані на основі використання

логістичного міксу, але необхідно враховувати специфіку діяльності конкретного підприємства. Тактичні цілі логістики повинні доповнювати один одного або, принаймні, бути нейтральними по відношенню до інших цілей. Ці цілі включають формування функціонально раціональної корпоративної структури управління логістикою, створення ефективної системи виявлення неефективних логістичних процесів і системи поліпшення фінансових потоків. При співвіднесенні цілей з різними функціональними напрямками підприємства вони також можуть стати різними характеристиками очікуваного кінцевого результату, наведені на рисунку 1.3 [29, с.40]



Рис. 1.3 Тактичні логістичні цілі

Сучасна концепція логістики передбачає комплексний аналіз логістичної діяльності і логістичних витрат, який повинен враховувати їх у комплексному взаємозв'язку один з одним. Для оцінки реального стану логістичної системи в сучасній літературі пропонується використовувати кілька аналітичних моделей, більшість з яких є похідними від розширеної моделі оцінки економічної діяльності. Однак такі моделі дозволяють отримати тільки загальну оцінку ефективності логістичної системи і на основі аналізу впливу логістичних витрат і ефективності логістичної діяльності визначити, як змінюються різні економічні показники. Отже, необхідно використовувати різні стратегічні моделі для виявлення резервів зростання логістичної ефективності та напрямів вдосконалення логістичної діяльності.

### 1.3 Методи підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства

Будь-яке підприємство з точки зору теорії розвитку можна розглядати як відкриту систему, що безпосередньо взаємодіє з оточуючим середовищем. Саме логістична діяльність підприємства відповідає за гармонізацію відношень в ланцюжку виробник – постачальники – споживачі. Безумовно, на цей вид діяльності впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори. Визначення впливу цих чинників на логістичну діяльність підприємства дозволяє оцінити ці фактори і розробити систему прийомів і методів, що дозволяють максимально використовувати корисні фактори і знизити вплив несприятливих факторів. Підприємству доволі складно впливати на зовнішні фактори, їх необхідно враховувати при плануванні логістичної діяльності, щоб забезпечити максимально можливий рівень ефективності. Змінюючи внутрішні чинники, підприємство може підвищити ефективність логістичної діяльності.

Основними методами підвищення ефективності логістичної діяльності в залежності від різних напрямків логістики є [4]:

— *Цифровізація бізнес-процесів логістичної діяльності*: використання інформаційних систем, які дають можливість збирати, зберігати, обробляти, публікувати і поширювати інформацію з метою зниження трудомісткості процесів використання інформаційних ресурсів, підвищення надійності та ефективності роботи з ними в багатьох логістичних процесах. Використовується в області управління запасами, складування, обробки вантажів, закупівель, дистрибуції.

— *Консолідація вантажів*: включення двох або більше невеликих партій від одного або декількох постачальників в загальну велику партію. Використовується в транспорті і розподілі.

— *Використання методу мінімізації витрат*: узгодженість поставок для скорочення терміну зберігання надлишкових запасів. Використовується при транспортуванні, закупівлі і управлінні запасами.

— *ABC-аналіз*: розподіл запасів сировини і матеріалів на три категорії за ступенем важливості в залежності від їх питомої вартості, швидкості доставки або інших критеріїв. Він використовується в галузі управління запасами, транспортування, зберігання, пакування, закупівель, розподілу.

— *XYZ-аналіз*: класифікація позиції по середньостатистичному відхиленню значення від середньої швидкості споживання товарів зі складу до середньої швидкості доставки товарів. Він використовується в галузі управління запасами, транспортування, зберігання, пакування, закупівель, розподілу.

— *Крос-докінг*: прямі поставки безпосередньо від постачальника або виробника, минаючи складську логістику. Використовується при транспортуванні, закупівлі і поширенні.

— *Планування потреби в матеріалах (MRP)*: використовується при залежному попиту. Розраховуються потреби у всіх видах матеріалів, сировини, комплектуючих, деталях, необхідних для виробництва кожного продукту, з основного графіка в необхідному обсязі і з подачі відповідних замовлень на поставку. Виходячи з цього, час розміщення замовлення визначається виходячи з тривалості поставок і часу, до якого вони повинні прибути, а також інших факторів. Використовується для управління запасами, закупівель і розподілу.

— *Прогнози*: розподіл усіх уявлень настання подій в майбутньому на основі спостережень і теоретичних припущень; обґрунтоване судження щодо ймовірності настання однієї або декількох подій або можливих станів процесу (явища); судження про майбутній період часу. Використовується для управління і покупки інвентарю.

Аналіз представлених напрямів показує, що автоматизація логістичної діяльності, ABC і XYZ- методи є універсальними, вони можуть застосовуватися практично у всіх сферах логістики, таких як управління запасами, транспортування, складування, пакування, закупівля, розподіл і обробка вантажів. Вони дозволять підвищити ефективність використання активів підприємства, покращити точність та швидкість у виконанні завдань, оптимізувати кількість співробітників та наявність сучасного обладнання, що дозволить швидко та якісно



виконувати логістичні операції. Як наслідок, це дозволить з одного боку підвищити доходи підприємства за рахунок економії часу при здійсненні логістичних операцій, з іншого – оптимізувати витрати логістичної діяльності за рахунок більш ефективного використання основних активів та зменшення витрат на оплату праці. Всі перераховані вище методи підвищення ефективності логістичної діяльності доцільно використовувати комплексно, в складі єдиного механізму, здатного визначати і мобілізувати наявні резерви ефективності в кожному з них, виділений функціональний напрям логістики на основі про варіації в системі показників для кожної логістичної підсистеми.

## **2. Аналіз і оцінка логістичної діяльності підприємства**

### **2.1 Загальна характеристика та показники діяльності ТОВ «ВП «Полісан»**

Історія сучасного і одного з провідних виробників лакофарбової продукції в Україні ТОВ «ВП «Полісан» почалася 11 березня 2003 року зі дня підстави приватного підприємства з невеликим кадровим складом. У 2003-2004 підприємство займається реалізацією двоокису титану на українському і російському ринках, але вже виношує плани про власне виробництво лакофарбових матеріалів.

Був побудований завод і на власних потужностях почали виробництво алкідної продукції під торговою маркою «Фарбекс».

З березня 2005 року поступово налагоджуються канали збуту - лакофарбова продукція компанії «ПОЛІСАН» реалізується через дистриб'юторську мережу в семи регіонах - Сумському, Харківському Київському, Дніпропетровському, Донецькому, Хмельницькому, Чернівецькому та Рівненському.

З серпня 2005 роки кількість дистриб'юторів зростає до 25. Починається історія становлення та інтенсивного розвитку підприємства на ринку України.

За рік роботи ТМ «Фарбекс» стала відомою і добре впізнаваною серед споживачів, тому було прийнято рішення випускати продукцію під новими торговими марками. У березні 2006 року на ринку під новою торговою маркою «Декор» з'явилися алкідні емалі, а в травні 2006 року - олійні фарби. Зростаючий попит споживачів зажадав технічного переозброєння фірми - істотно були вдосконалені технології виробництва, модернізовано обладнання, що дозволило збільшити виробничий потенціал. Істотно збільшується асортимент вироблених лакофарбових матеріалів. У вересні 2006 року, у відповідь на вимогу часу, на виробництві відкривається новий цех по виробництву водно-дисперсійної продукції. Починається випуск продукції на водній основі під ТМ «Фарбекс».

З початку року продукція компанії починає реалізуватися в Республіці Молдова, а з 2008 року - на території Грузії. В середині 2007 року розпочинається випуск високоякісних деревозахисних засобів під торговою маркою «Махіма», які

забезпечували комплексний захист і догляд за деревиною.

У 2007 на українському ринку лакофарбових матеріалів з'явилася алкідна продукція під новою торговою маркою «Delfi», яка позиціонувалася як продукція класу Стандарт. Почали розробляти і сертифікували на підприємстві систему управління якістю за стандартом ДСТУ ISO 9001-2001.

У 2009 поставили собі за мету зробити упаковку продукції більш привабливою для споживача - провели редизайн для асортиментних лінійок алкідної продукції під ТМ «Farbex» і ТМ «DekART». Редизайн упаковок лінійки алкідної продукції ТМ «DekART». Нові упаковки повинні були передавати суть продукції, яскраво виділятися на полицях торгово-роздрібних точок, привертати увагу споживачів і викликати позитивні емоції. В кінці року змінили зовнішній вигляд упаковок алкідної продукції ТМ «Delfi».

У 2010 оновили сертифікат на систему управління якістю відповідно до нової версії стандарту ДСТУ ISO 9001:2009. Продукція компанії починає реалізуватися через регіональні відділи продажів, які обслуговують Сумську, Чернігівську, Полтавську, Харківську, Київську, Житомирську, Дніпропетровську, Запорізьку, Тернопільську, Львівську та Івано-Франківську області. У 2011 обслуговують Донецьку, Луганську і Черкаську області через власні регіональні відділи продажів. Змінили зовнішній вигляд водно-дисперсійної продукції під ТМ «Farbex» і ТМ «DekART». У 2012 обслуговують Кіровоградську, Волинську і Рівненську область власними силами. Відкриття фірмового магазину в місті Суми, вул. Іллінська, 12/2. У 2013 початок роботи власних філій в Харкові, Львові та Одесі. Відкриття фірмового магазину в місті Тернопіль і в місті Суми, вул. Кірова, 6. У 2014 розширюють мережу фірмових магазинів - у Черкасах споживачі можуть ознайомитися з повним асортиментом продукції компанії. У 2015 починають самостійно реалізувати продукцію в Миколаївській, Херсонській, Хмельницькій областях. Відкриття трьох фірмових магазинів - в Полтаві, Харкові та Києві. Випуск водної продукції під ТМ «Maxima» і ТМ «Delfi». Початок співпраці з торговою мережею «Леруа Мерлен». З 2016 відкриття фірмового магазину у Львові [25]. На сьогоднішній день, регіональні відділи продажів існують в кожній області України.

Кількість відкритих регіональних відділів продажів подано на рисунку 2.1.

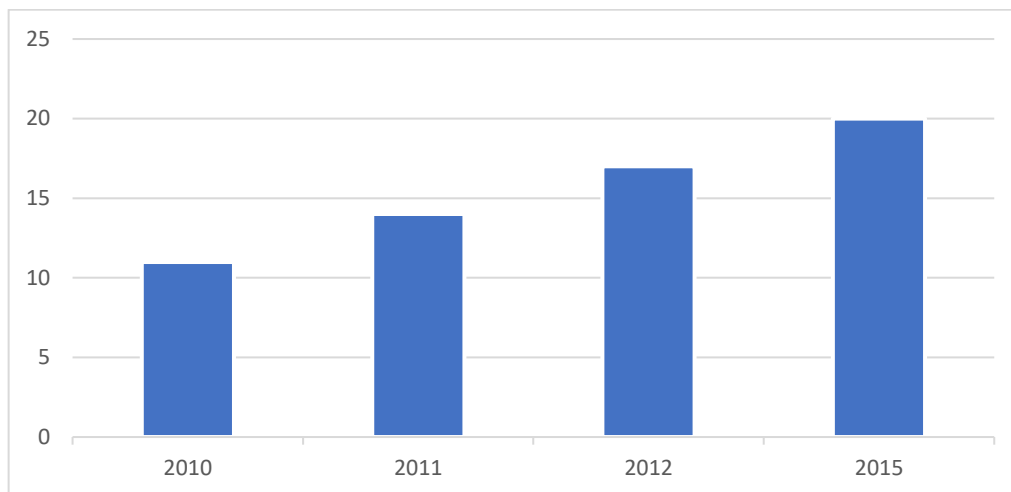


Рис. 2.1 – Регіональні відділи продажів ТОВ «ВП «Полісан».

Підприємство ТОВ «ВП «Полісан» також здійснює зовнішньоекономічну діяльність з 9 країнами світу. Основні країни - Східна Європа, Прибалтика, а також країни СНД (Молдова, Угорщина, Словаччина, Литва, Латвія, Грузія, Вірменія, Казахстан, Таджикистан), але у них масштабні плани щодо зміцнення позицій в країнах ЄС, Азії, Африки. Структуру експортних операцій наведено на рисунку 2.2.

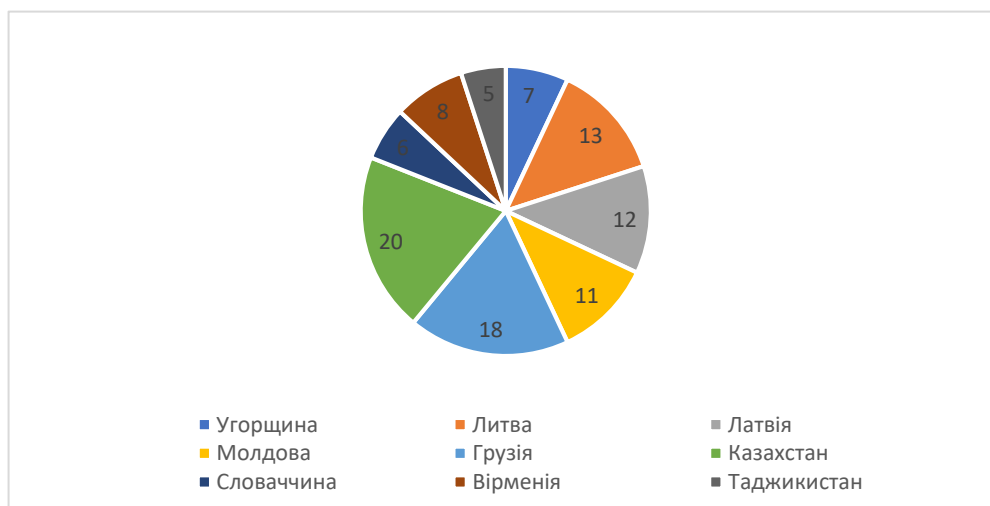


Рис. 2.2 – Структура експортних операцій

Найбільші експортні операції здійснює з Казахстаном на частку якого доводиться 20%. Друге місце за обсягом поставок займає Грузія - 18%. Далі йдуть: Литва (13%); Латвія (12%); Молдова (11%); Вірменія (8%); Угорщина (7%); Словаччина (6%) і Таджикистан (5%).

Основні показники діяльності ТОВ «ВП «Полісан» за 2019-2020 рр.

представлені в таблиці 2.1

Таблиця 2.1 - Основні показники діяльності ТОВ «ВП «Полісан» за 2019-2020 рр.

Найменування показника	2019 р млн. грн.	2020 р млн. грн.	Зміна	Темп зростання 2020 р до 2019 р
Виручка від реалізації товарів, продукції, робіт, послуг	15 931	23 398	7 467	147
Собівартість реалізованої продукції, товарів, робіт, послуг	13 256	19 215	5 959	145
Витрати на реалізацію	464	278	-186	59
Чистий прибуток (збиток)	1 343	1 498	155	111
Рентабельність	8,43	6,4	-2,03	76
Витрати з оплати праці	1 637	2 215	578	135
Експорт, тис. дол.	119	132	13	110
Імпорт, тис. дол.	392	486	94	123

В цілому підприємство в 2019-2020 рр. підприємство було прибутковим. Чистий прибуток в 2020 році склав 1498 млн. грн, його темп росту в порівнянні з 2019 роком склав 111%. Собівартість реалізованої продукції збільшилася на 5959 млн. грн., або на 45%. Так само зросли витрати на оплату праці, темп зростання в 2020 році в порівнянні з 2019 роком склав 135%.

## 2.2 Аналіз ефективності логістичної діяльності підприємства

Ми розглядаємо логістичну діяльність як окремий бізнес-процес. Для оцінки економічної ефективності цього бізнес-процесу на ТОВ «ВП «Полісан», по-перше, треба дослідити саму логістичну систему, яка показана на рис.2.3.

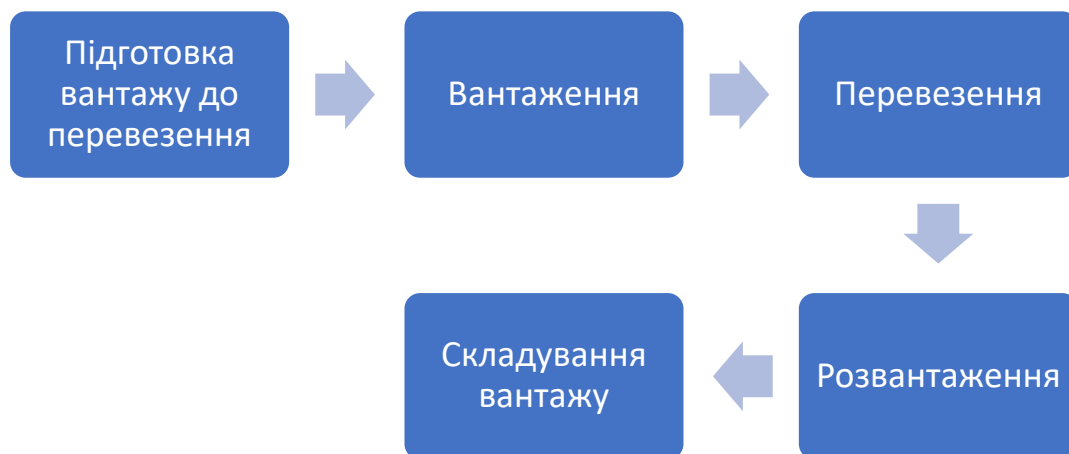


Рис. 2.3 - Схема процесу перевезення вантажів

Показники логістичних доходів і витрат досліджено нами на основі аналізу показників логістичної діяльності ТОВ «ВП «Полісан», що представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Аналіз показників логістичних доходів і витрат

Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Темп приросту, %
Доходи логістичних операцій, тис. грн.	15 566	16 025	23 917	23 178	48,90
Витрати логістичних операцій, тис. грн.	14 743	15 205	18 976	19 182	30,11
Відношення доходу до витрат, %	1,06	1,05	1,26	1,21	14,15
Питомі логістичні доходи у виручці, %	0,97	0,91	1,37	1,26	30,12
Питомі логістичні доходи до валового прибутку, %	4,77	3,52	5,43	5,41	13,53
Питома вага логістичних витрат в сукупних витратах, %	1,15	1,16	1,45	1,36	18,09

У таблиці 2.3 представлені доходи і витрати логістичних операцій відповідно до системи показників ефективності логістичної діяльності зображених на рисунку 2.4 :



Рис. 2.4 - Система показників, яка оцінює ефективність логістичної діяльності

Дані таблиці 2.3 показують, що дохід від логістичних операцій склав від 15 566 тис. грн. у 2017 році до 23 178 тис. грн. в 2020 році, а витрати логістичних операцій збільшились з 14743 тис. грн. у 2017 році до 19182 тис. грн. в 2020 році. За весь аналізований період темп зростання доходів склав 48,90%, а темп зростання витрат дорівнює 30,11%, що на перший погляд можна вважати позитивним фактором, так як це свідчить про підвищення рентабельності логістичної діяльності. Однак з точки зору економічної ефективності в першу чергу важливо порівнювати ці показники з економічними показниками всього підприємства в цілому, тому що логістична складова повинна бути збалансована з іншими виробничими

показниками.

Розглянемо логістичні витрати підприємства більш детально, так як це може бути важливим з точки зору їх вдосконалення для ТОВ «ВП «Полісан», додатковий аналіз представлений в таблиці 2.4

Таблиця 2.4 - Аналіз логістичних витрат ТОВ «ВП «Полісан»

Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Темп приросту, %
Витрати логістичних операцій, тис. грн., в тому числі:	14 743	15 205	18 976	19 182	30,11
Транспортні витрати, тис. грн.	6 662	6 847	8 788	9 021	35,41
Витрати на підготовку і комплектацію, тис. грн.	771	658	806	885	14,85
Витрати на утримання складу, тис. грн.	1 140	1 199	1 204	1 270	11,40
Витрати на вантажно-розвантажувальні роботи, тис. грн.	1 009	806	1 474	940	-6,86
Персоналу відділу логістики, тис. грн.	1 025	1 102	1 211	1 275	24,38
Водіїв, тис. грн.	679	1 032	1 665	1 704	150,74
Складського персоналу, тис. грн.	3 145	3 209	3 488	3 672	16,75
Логістичне адміністрування, тис. грн.	251	270	297	312	24,38
Інші витрати, тис. грн.	60	81	43	103	71,67
Витрати логістичних операцій, тис. грн., в тому числі:	14 743	15 205	18 976	19 182	30,11
Умовно-постійні витрати, тис. грн.	6 241	6 813	7 865	8 233	31,92
Умовно-змінні витрати, тис. грн.	8 502	8 392	11 110	10 949	28,78

З таблиці 2.4 можна відзначити, що найбільше зростання на 150,74% демонструє заробітна плата водіїв-, але це пов'язано не зі зростанням середніх нарахованих заробітних плат, а з розширенням автопарку підприємства, при цьому середня заробітна плата збільшувалася в межах темпів інфляції. Викликає питання динаміка персоналу відділу логістики, яка збільшилася лише на 24,38%, оскільки структура і посадовий склад цього відділу практично не змінювалися протягом



усього періоду дослідження: керівник відділу і два менеджера з логістики входять до складу управлінського персоналу. Однак якщо автопарк підприємства за останніми роками збільшився майже вдвічі, а кількість управлінського персоналу не змінювалася, то або в 2017-2018 роках персонал відділу логістики був явно надлишковий для обсягу логістичної діяльності, або в 2019-2020 на цих працівників були покладені значно більші обов'язки по організації логістичної діяльності.

Показники ефективності логістичної діяльності будуть оцінюватися на основі аналізу показників ТОВ «ВП Полісан», який представлений у таблиці 2.5. Оскільки ці показники характеризують загальні логістичні показники досліджуваного підприємства в цілому, даний аналіз не буде далі розбиватися за типами рухомого складу, в цьому випадку об'єктом аналізу є не тільки перевезення, але і організаційна ефективність логістичної служби.

Таблиця 2.5 - Аналіз показників логістичної діяльності

Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Темп приросту, %
Чисельність виконаних замовлень, од.	1 353	1 669	2 011	1 944	43,71
Питома вага замовлень, доставлених в термін, %	94,08	95,18	94,53	92,31	-1,88
Питома вага повністю виконаних замовлень, %	98,03	98,37	99,42	99,04	1,03
Питома вага замовлень без помилок в документації і з заданим рівнем якості, %	68,50	72,87	77,52	73,41	7,17
Рівень задоволеності клієнтів якістю логістичного сервісу, %	89,03	87,70	85,38	82,97	-6,80

З таблиці 2.5 ми можемо помітити значне збільшення кількості виконаних логістичних замовлень з 1 353 одиниць в 2017 р до 1944 од. в 2020 році темп зростання цього показника за весь період склав 43,71%, а темп зростання виручки склав всього 14,43%. Тому все більшу кількість клієнтів підприємства віддають

перевагу логістичним послугам ТОВ «ВП «Полісан». Це також пояснюється тим, що багато дрібних і середніх підприємств відмовилися розширювати свої власні служби доставки під час макроекономічної невизначеності і вважають за краще купувати товари з доставкою до їх складу. Це дозволяє сподіватися, що логістичні послуги даного підприємства і надалі будуть активно розвиватися. Тому необхідно забезпечити високий рівень якості логістичних послуг, при цьому в даний час їх якість хоч і вище середнього, але постійно знижується, про що свідчить негативна динаміка задоволеності клієнтів, яка коливається від 89,03% у 2017 році до 82,97% в 2020 році.

Для оцінки рівня задоволеності клієнтів логістикою використовувалися дані маркетингових служб підприємства (за період 2017-2019 роки.), а також останні дані, отримані в 2020 році, які були включені в цей аналіз як результати останнього періоду. Однак детальний розрахунок цього показника не передбачено, тому в майбутньому будуть враховані різні аспекти даної методології та проведено детальний аналіз задоволеності клієнтів ТОВ «ВП «Полісан» якістю і обсягом логістичних послуг, які пропонує підприємство.

### 3. Вдосконалення логістичної діяльності підприємства

#### 3.1 Формування комплексу заходів щодо вдосконалення логістичної діяльності ТОВ «ВП «Полісан»

Як показав аналіз, найбільшу кількість проблем було зафіксовано в області великотоннажних автомобільних перевезень підприємства ТОВ «ВП «Полісан», в результаті чого вважається необхідним використання логістичного аутсорсингу для поліпшення логістичної діяльності підприємства.

Підприємство використовує променеву схему перевезень - "від точки А до точки Б", яка зображена на рисунку 3.1.

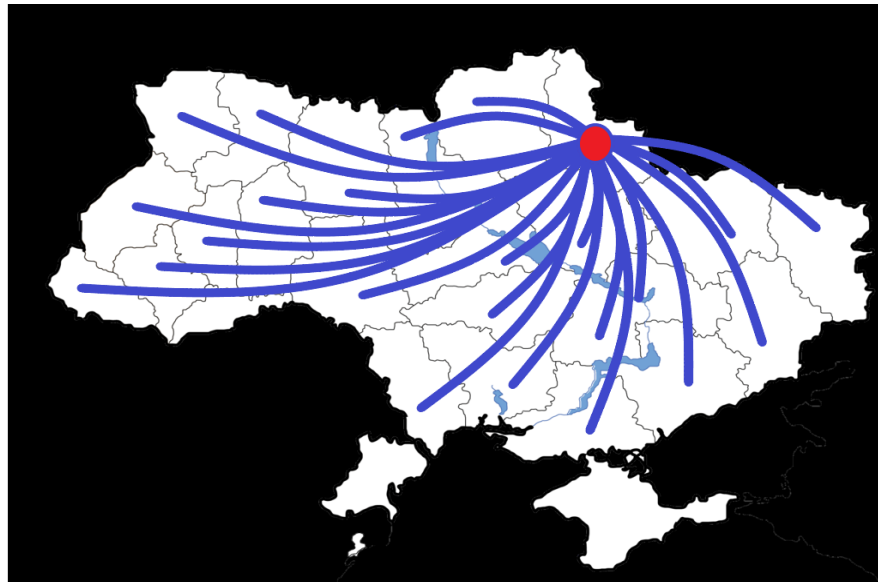


Рис. 3.1 – Схема перевезень ТОВ «ВП «Полісан».

Одним з ключових завдань на початковому етапі вибору логістичної стратегії є вивчення ефективності управлінських рішень щодо використання логістичного аутсорсингу на підприємстві, що безпосередньо пов'язано не тільки з об'ємом переданих логістичних функцій, оскільки на початковому етапі зазвичай існує деяка визначеність в залежності від конкретного економічного стану підприємства, що склалися факторами навколишнього середовища і відносинами з постачальниками, з моменту прямого переходу, а також кадровими та іншими умовами. І тільки після обґрунтування вибору окремої стратегії логістичного аутсорсингу на основі моделі

розвитку підприємства можна вивчити аспекти вибору логістичних посередників, розробити і застосувати критерії вибору конкретних транспортних компаній [28 с. 12].

Для опису процесу вибору логістичних посередників в науці відзначається три різних підходи, які зображено на рисунку 3.2.



Рис. 3.2 – Методи для вибору логістичних посередників

Найпростішим і найбільш часто використовуваним на практиці є критеріальний метод опису вибору, який заснований на оцінці всіх альтернатив в числовій формі за значеннями критеріїв і порівнянні окремих альтернатив, а також на основі порівняльної числової оцінки. Остаточний відбір може проводитися одночасно як за одним критерієм, так і за кількома. Для ТОВ «ВП «Полісан» буде краще порівняти різні альтернативи за кількома критеріями. Завдання з одним критерієм зазвичай вирішуються простим аналітичним способом: оцінюється цільова функція, встановлюються обмеження і визначається рішення, відповідне оптимального значення заданої цільової функції. Вибір різних видів транспорту, видів транспорту за кількома критеріями, включаючи логістичні витрати, якість роботи, час, інші ризики та інше., є багатокритеріальне завдання. Відповідно до цих критеріїв в майбутньому буде проводитися відбір логістичних посередників з урахуванням не тільки цих критеріїв, але і досвіду роботи, положення на ринку тощо [28 с. 14].

Практичний вибір логістичного посередника для ТОВ «ВП «Полісан»

найкраще робити на основі рішення багатокритеріальної задачі. Конкретний вибір практичної моделі рішення залежить від того, як співвідноситься важливість окремих критеріїв, за якими підприємство вибирає логістичного оператора. Різні критерії вибору часто суперечать один одному. У такому випадку потрібно шукати не оптимальне, а компромісне рішення для звіту. Крім описаного вище рішення багатокритеріальних задач вибору логістичного посередника, різні одиниці виміру також ускладнюють оцінку результатів альтернатив за обраними критеріями. Отже, безпосередньо перед вирішенням цієї багатокритеріальної задачі, окремі критерії повинні бути приведені до єдиної форми або до безрозмірного значенням, тобто стандартизовані.

За попередніми оцінками фахівців логістики даного підприємства в сфері автомобільних перевезень, можливий наступний вибір відповідних логістичних операторів в Україні, в тому числі такі транспортні компанії, як "Транс Сервіс 1", "Європа Транс ЛТД", "Транс Логістика", "КВК Рапід", "Орлан Транс Груп".

Аналіз основних критеріїв вибору логістичних операторів для організації великомасштабних перевезень ТОВ «ВП «Полісан» наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Аналіз основних критеріїв вибору логістичних операторів для організації великомасштабних перевезень ТОВ «ВП «Полісан»

Критерій вибору логістичного оператора	Логістичний оператор				
	"Транс Сервіс 1"	"Європа Транс ЛТД"	"Транс Логістик"	"КВК Рапід"	"Орлан Транс Груп"
Перевезення вантажу до призначеного терміну, %	97	98	95	96	94
Регулярність прибуття вантажу, %	98	95	96	93	94
Терміновість перевезення вантажу, %	94	93	94	91	93
Збереження вантажу, %	99	99	97	99	98
Вартість доставки, грн / т.км.	4,70	4,95	4,30	4,00	4,10
Вартість простою, грн / год.	110	90	110	100	90
Вартість експедиції, грн / сут.	3 200	2 900	2 700	3 100	2 400
Імідж на ринку	добрий	відмінний	середній	відмінний	добрий

З огляду на основні критерії вибору логістичних операторів для організації

великомасштабних перевезень досліджуваного підприємства, викладені в таблиці 3.1, мають різні розміри, їх необхідно привести до безрозмірного вигляду, щоб забезпечити їх порівнянність для подальшої оцінки. Крім того, беручи до уваги різну спрямованість основних критеріїв, необхідно помножити (-1) значення цих основних критеріїв, в ідеалі прагнучи до мінімуму, тобто очевидно, що це такі критерії, як «вартість доставки», «вартість простою» і «вартість експедирування», зниження вартості яких збільшує прибуток підприємства. Слід зазначити, що всі логістичні перевізники раніше ранжувались за критерієм «імідж ринку» і для подальшої оцінки будуть представлені тільки ті логістичні оператори, чий імідж виявився «середнім», «добрим» і «відмінним».

Результати приведення базових критеріїв вибору логістичних операторів для організації великотоннажних перевезень ТОВ «ВП «Полісан» до безрозмірного вигляду за раніше вказаною формулою наведені в безрозмірному вигляді в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Аналіз безрозмірних критеріїв вибору логістичних операторів для організації великотоннажних перевезень ТОВ «ВП «Полісан»

Критерій вибору логістичного оператора	Логістичний оператор				
	"Транс Сервіс 1"	"Європа Транс ЛТД"	"Транс Логістика"	"КВК Рапід"	"Орлан Транс Груп"
Перевезення вантажу до призначеного терміну	0,75	1,00	0,25	0,50	0,00
Регулярність прибуття вантажу	0,50	0,40	0,60	0,00	0,20
Терміновість перевезення вантажу	1,00	0,67	1,00	0,00	0,67
Збереження вантажу	1,00	1,00	0,00	1,00	0,50
Вартість доставки	-0,74	-1,00	-0,32	0,00	-0,11
Вартість простою.	-1,00	0,00	-1,00	-0,50	0,00
Вартість експедиції	-1,00	-0,63	-0,38	-0,88	0,00
Імідж на ринку	0,00	1,00	0,00	1,00	0,00
Підсумкова середня оцінка	4,51	4,44	4,16	3,13	3,26

Як видно з таблиці 3.2, найбільш підходящими логістичними операторами для організації великотоннажних перевезень на основі логістичного аутсорсингу є компанія "Транс Сервіс 1" з оцінкою 4,51 бала, і лише незначно відстає про неї

компанія "Європа Транс ЛТД" з оцінкою 4,44 бала . Таким чином, інші три логістичних оператора продемонстрували незадовільні оцінки істотно нижче лідерів ринку, тому подальшу співпрацю з даними компаніями не може бути рекомендовано для досліджуваного підприємства.

Розрахувавши і проаналізувавши безрозмірні критерії вибору логістичних операторів для організації великотоннажних перевезень досліджуваного підприємства, необхідно нормалізувати отримані оцінки за допомогою розрахунку середньозваженого значення на основі певних експертним способом значущості наведених критеріїв.

При різній важливості критеріїв використовується адитивна згортання у вигляді [10, с.25]:

$$q(x) = \sum_{j=1}^n a_j \times q_j(x) \rightarrow \max \quad (3.1)$$

де  $a_j$  - ваговий коефіцієнт для  $j$ -го критерію.

Аналіз нормалізованих критеріїв вибору логістичних операторів для організації великотоннажних перевезень ТОВ «ВП «Полісан» представлено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Аналіз нормалізованих критеріїв вибору логістичних операторів для організації великотоннажних перевезень ТОВ «ВП «Полісан»

Критерій вибору логістичного оператора	Логістичний оператор				
	"Транс Сервіс 1"	"Європа Транс ЛТД"	"Транс Логістика"	"КВК Репід"	"Орлан Транс Груп"
Перевезення вантажу до призначеного терміну	0,75	1,00	0,25	0,50	0,00
Регулярність прибуття вантажу	0,50	0,40	0,60	0,00	0,20
Терміновість перевезення вантажу	1,00	0,67	1,00	0,00	0,67
Збереження вантажу, що перевозиться	0,90	0,90	0,00	0,90	0,45
Вартість доставки	-0,66	-0,90	-0,28	0,00	-0,09
Вартість простою	-0,70	0,00	-0,70	-0,35	0,00
Вартість експедирування	-0,70	-0,44	-0,26	-0,61	0,00
Імідж на ринку	0,00	1,00	0,00	1,00	0,00
Підсумкова середньозважена оцінка	3,69	3,83	3,20	2,64	2,62

В оцінці, представленої в таблиці 3.3, найбільш важливими критеріями були присвоєні критерії «перевезення вантажу до призначеного терміну», «регулярність прибуття вантажу» і «терміновість перевезення вантажу» як основні показники ефективності логістичної діяльності. Також була відзначена висока значимість критерію «імідж на ринку», так як цей показник можна розглядати як узагальнюючу характеристику досліджуваних транспортних компаній з урахуванням різних факторів, які безпосередньо не увійшли в представлену рейтингову систему.

Можна зробити остаточний вибір логістичного оператора для ТОВ «ВП «Полісан», в якості якого найбільш підходить "Європа Транс ЛТД», який показав найвищу оцінку 3,83 бала.. Проте, інший логістичний оператор "Транс Сервіс 1" з результатом 3,36 бала показав дуже гарні результати, але трохи гірше, ніж виявлений лідер ринку, тому керівництво підприємства має продовжувати підтримувати зв'язок з цією компанією в разі виникнення проблем з його головним логістичним аутсорсером. Надалі необхідно оцінити економічну ефективність співпраці досліджуваної компанії та обраного логістичного посередника.

### **3.2 Оцінка економічної ефективності заходів щодо вдосконалення логістичної діяльності ТОВ «ВП «Полісан»**

Для порівняння економічної ефективності залучення логістичного аутсорсингу в досліджуваному підприємстві необхідно провести прогнозно-економічну оцінку логістичної діяльності ТОВ «ВП «Полісан» з урахуванням показників рентабельності і витрат, розглянутих у другому розділі. Оскільки на логістичний аутсорсинг передається тільки сегмент великотоннажних перевезень, для забезпечення порівнянності результатів також необхідно привести показники сегменти малого та середнього тоннажу, цей транспорт як і раніше буде виконуватися власною логістичною службою. Показники ефективності перевезень представлені в двох варіантах: перший варіант передбачає відсутність змін і використання власної логістики, другий варіант призначений для логістичного аутсорсингу.

Передбачається, що приріст обсягів вантажних перевезень і вантажообігу в



перспективні періоди 2021-2023 рр. складе 2% в рік. Однак цінові показники логістичної діяльності, включаючи доходи і витрати логістичних операцій, не тільки збільшаться відповідно до зазначеного збільшення вантажообігу, а й додатково збільшаться з темпами інфляції, встановленими на рівні 4% в 2021 році, і 3% в 2022 році і 2023 році Також слід зазначити, що показники простоїв і необхідності експедирування практично неможливо точно спрогнозувати, тому планується укласти з обраним перевізником комплексний договір на логістичні послуги, в якому вже є всі ці заходи, орієнтовна вартість підрядних послуг складе 5 000 тис. грн. в 2021 році, 5300 тис. грн. у 2022 року і 5600 тис. грн. в 2023 році. В даних сумах враховані тільки витрати на доставку і простої, фактична оплата перевезень не включена в ці суми і оплачуються згідно тарифом транспортної компанії, згаданою раніше при оцінці логістичних посередників.

Результати даної оцінки, в яку були також додатково включені і довідкові дані 2020 року, представлені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Оцінка економічної ефективності логістичної діяльності ТОВ «ВП «Полісан» без змін

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темп приросту, %
<b>Мало- і середньотонажні перевезення</b>					
Обсяг вантажоперевезень, т.	2 818	2 874	2 932	2 990	6,12
Вантажообіг, тис.т. * км.	166	169	173	176	6,12
Доходи логістичних операцій, тис.грн	6 609	7 011	7 366	7 739	17,09
Витрати логістичних операцій, тис.грн	5 470	5 802	6 096	6 405	17,09
Валовий прибуток логістичних операцій, тис.грн	1 139	1 209	1 270	1 334	17,09
Рентабельність логістичних операцій, %	17,24	17,24	17,24	17,24	0,00
<b>Великотоннажні перевезення</b>					
Обсяг вантажоперевезень, т.	7 064	7 205	7 350	7 497	6,12
Вантажообіг, тис.т. * км.	841	857	875	892	6,12
Доходи логістичних операцій, тис.грн	16 569	17 576	18 465	19 400	17,09
Витрати логістичних операцій, тис.грн	13 712	14 546	15 282	16 055	17,09
Валовий прибуток логістичних	2 856	3 030	3 183	3 344	17,09

операцій, тис.грн					
Рентабельність логістичних операцій,%	17,24	17,24	17,24	17,24	0,00

В даний час підприємство володіє п'ятьма транспортними засобами, в число яких входять два вантажних автомобіля MAN вантажопідйомністю 20 т. кожен і 3 вантажних автомобіля Volvo вантажопідйомністю 5 т. кожен.

Вихідні дані до аналізу показників логістичної діяльності ТОВ «ВП «Полісан» представлені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Вихідні дані до аналізу показників логістичної діяльності ТОВ «ВП «Полісан»

Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Темп приросту, %
Чисельність рухомого складу, од., в тому числі:	2	3	5	5	150,00
MAN 20 т.	1	1	2	2	100,00
Volvo 5 т.	1	2	3	3	100,00
Обсяг вантажоперевезень, т., в тому числі:	5 103	6 356	10 176	9 882	93,67
MAN 20 т.	3 968	4 102	7 737	7 064	78,02
Volvo 5 т.	1 135	2 254	2 439	2 818	148,28
Вантажообіг, тис.т. * км., в тому числі:	548	620	1 108	1 007	83,66
MAN 20 т.	488	496	967	841	72,34
Volvo 5 т.	60	124	141	166	176,67
Величина автомобіле-днів номінальна, в тому числі:	500	750	1 250	1 250	150,00
MAN 20 т.	250	250	500	500	100,00
Volvo 5 т.	250	500	750	750	100,00
Величина автомобіле-днів у роботі, в тому числі:	387	611	932	914	135,94
MAN 20 т.	181	177	344	313	72,93
Volvo 5 т.	206	434	588	601	191,75
Величина автомобіле-днів у ремонті, в тому числі:	32	37	79	113	254,68
MAN 20 т.	17	12	32	72	323,53
Volvo 5 т.	15	25	47	41	173,33

Дані таблиці 3.5 показують, що обсяг вантажних перевезень зростає за всіма видами транспортних засобів, сукупне значення цього показника збільшилася з 5103 тонн в 2017 році до 9882 тонн в 2020 році, при цьому сукупний темп зростання цього показника склав 93,67%.

Логістична система цього підприємства активно розвивається і розширюється, про що свідчить значне збільшення кількості автомобілів від 2 одиниць у 2017 році до 5 шт. в 2020 році ця тенденція є позитивною, так як тепер підприємство може пропонувати своїм клієнтам широкий спектр логістичних послуг як для малого бізнесу, так і для великих промислових замовників. Спостережувані показники вантажообігу за останній рік демонструють зниження при однаковій чисельності транспорту. Хоча за весь період вантажообіг значно збільшився з 548 тис.т. \* км. у 2017 році до 1007 тис.т. \* км. в 2020 році, проте, якщо брати тільки минулий рік, буде зниження вантажообігу на 9,12%, що можна вважати негативною тенденцією. Значна частина продукції і товарів підприємства доставляється транспортом клієнтів, а вантажні перевезення з використанням власних логістичних послуг ТОВ «ВП» Полісан» падають, що є негативним фактором.

Можливо, автопарк підприємства трохи надлишковий для поточного обсягу перевезень, і його склад необхідно скорегувати, щоб визначити найбільш ефективні автомобілі. Однак з даних, представлених раніше, спостерігається зростання дорожнього руху для всіх видів транспорту, приблизно пропорційний динаміці його кількості, тому можна очікувати ще більш значного скорочення, коли більше автомобілів буде виведено з експлуатації, оскільки багато клієнтів відмовляються від логістичних послуг.

Оскільки, як уже було виявлено, знижується ефективність перевезень вантажним автомобілем вантажопідйомністю 20 тонн і одночасно погіршується його технічний стан, можна задатися питанням, чи доцільно виключити ці автомобілі з парку підприємства і замінити на інші види логістичних послуг для даного сегмента вантажоперевезень. Це не тільки допоможе запобігти істотне збільшення платежів за ремонт транспортних засобів, але і запобіжить необхідність придбання нових транспортних засобів для заміни морально і технічно застарілих транспортних засобів.

Таблиця 3.6 - Оцінка економічної ефективності логістичної діяльності ТОВ «ВП «Полісан» з логістичним аутсорсингом

	Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темп приросту, %
Мало- і середньотонажні перевезення						
1	Обсяг вантажоперевезень, т.	x	3 205	3 350	3 497	9,11
2	Вантажообіг, тис.т. * км.	x	172	176	179	4,07
3	Доходи логістичних операцій, тис.грн	x	7 576	7 965	8 400	10,88

Продовження таблиці 3.6

	Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темп приросту, %
4	Витрати логістичних операцій, тис.грн	x	6 098	6 393	6 670	9,38
5	Валовий прибуток логістичних операцій, тис.грн	x	1 478	1 572	1 730	17,05
6	Рентабельність логістичних операцій, %	x	19,51	19,74	20,6	5,59
Великотоннажні перевезення						
7	Обсяг вантажоперевезень, т.	x	7 205	7 350	7 497	4,04
8	Вантажообіг, тис.т.*км.	x	857	875	892	4,04
9	Доходи логістичних операцій, тис.грн	x	17 576	18 465	19 400	10,38
10	Витрати логістичних операцій (витрати сторонніх організацій), тис.грн.	x	12 598	12 983	13 370	6,12
11	Валовий прибуток логістичних операцій, тис.грн	x	4 978	5 482	6 030	21,14

Розглянемо в таблиці 3.6 показники ефективності перевезень з використанням логістичного аутсорсингу.

Дані, представлені в таблиці 3.6, ясно показують, що транспортування продуктів і товарів досліджуваного підприємства з використанням логістичного аутсорсингу демонструє показники рентабельності і економічної ефективності вище,

ніж традиційна логістична схема з використанням власної служби доставки підприємства.

Показники показують значне збільшення валового прибутку ТОВ «ВП «Полісан» в сфері автомобільних перевезень обраного логістичного оператора з 4 978 тис. грн у 2021 році до 6030 тис. грн. в 2023 році за відсутності будь-яких змін в системі логістики можливе зростання валового прибутку від цього логістичного напряму значно менше і становить від 30,30 млн. грн у 2021 році до 3344 тис. грн в 2023 році. У підсумку можна сказати, що чистий економічний ефект від запропонованих заходів за три роки складе 6923 тис. грн, що можна вважати досить високим значенням.

Відносний показник економічної ефективності запропонованих заходів щодо реалізації логістичного аутсорсингу - рентабельність логістичних операцій, що розраховується як відношення валового прибутку до логістичних доходів, також доводить ефективність запропонованих заходів: при використанні логістичного аутсорсингу. Даний показник можливості використання логістичного аутсорсингу збільшиться з 28,39% у 2021 році до 31,08% в 2023 році. Оскільки динаміка цього показника показує значне зростання і з'являється резерв для коригування вартості на логістичні послуги, керівництво ТОВ «ВП «Полісан» має можливість проводити різні маркетингові акції, в тому числі введення додаткових знижок на логістичні послуги, які можуть бути надані постійним клієнтам підприємства. Завдяки цьому вдасться домогтися ще одного ефекту не тільки в сфері логістичної діяльності, але і в сфері збільшення продажів товарів і продукції даного підприємства. В результаті запропоновані заходи при активній маркетинговій політиці дозволять збільшити показники діяльності всього ТОВ «ВП «Полісан» в цілому.

Слід зазначити, що функції обраного логістичного оператора можуть бути набагато ширше, ніж функції звичайного експедитора вантажів, і головна відмінність полягає в складності реалізації послуг, регулярності їх надання та можливості укладання довгострокових контрактів. Безперечними перевагами аутсорсингу для ТОВ «ВП «Полісан» є довгострокове присутність великого і постійного логістичного оператора, що забезпечує стабільні поставки товарів і

продукції споживачам у великих обсягах з можливістю створення більш ефективних маршрутів «постачальник-споживач» при виключенні порожнього пробігу. Також це практично виключає необхідність значних інвестицій в оновлення автопарку компанії в сегменті великогабаритного транспорту, необхідність в якому була виявлена за результатами попередніх аналізів. В результаті, крім ефекту, зазначеного в таблиці 3.4, буде ще один економічний ефект не менше 4 000 - 5 000 тис. грн, але ці показники не були враховані в наведених вище розрахунках.

В результаті реалізації запропонованих заходів можна очікувати подальшого збільшення доходів ТОВ «ВП «Полісан» що знизить потенційні ризики, що особливо важливо в складних економічних умовах, що впливають на економіку України в цілому і ефективність фінансово-господарської діяльності вітчизняних підприємств.

## ВИСНОВКИ

Проблема конкурентоспроможності та ефективності підприємств - одна з найактуальніших проблем практично в будь-якому економічному середовищі.

Основною метою даної роботи було: проаналізувати логістичну діяльність ТОВ «ВП «Полісан», що спеціалізується на виробництві і торгівлі лакофарбової продукції, виявити існуючі проблеми на підприємстві, пов'язані з логістикою, а також запропонувати ряд заходів щодо підвищення ефективності даної діяльності.

Для досягнення поставленої мети, в даній роботі було проаналізовано основні поняття, функції, завдання логістики, моделі вирішення основних проблем, що виникають в логістиці, виявлені основні ключові показники ефективності логістичної діяльності. Далі був проведений аналіз логістичної діяльності ТОВ «ВП «Полісан».

Процеси вдосконалення логістичної діяльності даного підприємства пропонується здійснювати на основі логістичного аутсорсингу, на який пропонується перевести найбільш проблемний сегмент логістичних послуг - великомасштабні перевезення. На основі дослідженої моделі був зроблений вибір логістичних посередників, які могли б забезпечити якісне виконання логістичних функцій в зазначеному транспортному сегменті для досліджуваного підприємства.

Дослідження економічної ефективності запропонованих заходів щодо впровадження логістичного аутсорсингу ґрунтувалося на оцінці ряду показників, в тому числі рентабельності логістичних операцій, що розраховується як відношення валового прибутку до логістичних витрат. Даний показник можливості використання логістичного аутсорсингу збільшиться з 28,39 % у 2021 році до 31,08 % в 2023 році. Оскільки динаміка цього показника показує значне зростання і є резерв для коригування витрат на логістичні послуги, керівництво ТОВ «ВП «Полісан» має можливість проводити різні маркетингові акції, в тому числі безкоштовну доставку товарів для ряду великих оптових партій або введення додаткових знижок на логістичні послуги, які можуть бути надані постійним клієнтам підприємства. Завдяки цьому вдасться домогтися ще одного ефекту не

тільки в сфері логістичної діяльності, але і в сфері збільшення продажів товарів і продукції цього підприємства.

В результаті розроблені заходи з активною маркетинговою політикою дозволять підвищити показники ефективності дозволять збільшити показники діяльності всього ТОВ «ВП «Полісан» в цілому.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амбросов В.Я. Механізм ефективного функціонування підприємств / В.Я. Амбросов, Т.О. Маренич // Економіка України, 2014. - № 6.
2. Балабанова Л.В. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика: навчальний посібник / Л.В. Балабанова, А.М. Германчук – К.: Професіонал, 2014.
3. Банько В.Г. Логістика: навчальний посібник / В.Г. Банько – К.: КНТ, 2013.
4. Васюк І.В. Зарубіжний досвід впровадження маркетингових логістичних концепцій на підприємстві. [Електронний ресурс]. – URL: [http://zbirnik.bukuniver.edu.ua/ed\\_work/n\\_7/13.pdf](http://zbirnik.bukuniver.edu.ua/ed_work/n_7/13.pdf)
5. Грицуленко С.І. Потенціал і розвиток підприємства : [навч. посіб.] / С.І. Грицуленко. – О. : ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2014. - № 6.
6. Гудзь П.В. Аналіз зарубіжного досвіду застосування системного управління логістичною діяльністю / П.В. Гудзь, Т.І. Остапенко // Бізнесінформ, – 2015. – №4.
7. Зуйков, А.Н. Аналіз критеріїв та моделей вибору логістичного посередника / О.М. Зуйков, Д.А. Краснікова, А.А. Євсєєва // Вісник СГТУ, 2014. - №4.
8. Кабанець І.А. Визначення основних логістичних підходів до управління інноваційними процесами. [Електронний ресурс]. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2539>
9. Кальченко А.Г. Логістика: підручник / А.Г. Кальченко – К.: КНЕУ, 2013.
10. Карвовський Я. І. Логістика в управлінні стосунками з клієнтами / Я. І. Карвовський, К. М. Блонський // Вісн. нац. ун-ту ”Львів. політехніка”. Логістика, 2016. – №552.
11. Касьянова Н.В. Потенціал підприємства: формування та використання : [підручник] / Н.В. Касьянова [та ін.]. – К. : Центр учбової літератури, 2013.
12. Кислий В. Розвиток транспортно-логістичних кластерів в Україні / В. Кислий, Т. Жарик // Економіка України, 2015. – № 12.
13. Кобзева К.В. Розробка аналітичного інструментарію управління логістичними затратами підприємства / К.В. Кобзева // [Електронний ресурс]. – URL:

[http://manved.at.ua/publ/rozrobka\\_analitichnogo\\_instrumentariju\\_upravlinnja\\_logistichni\\_mi\\_zatratami\\_pidpriemstva/2-1-0-21](http://manved.at.ua/publ/rozrobka_analitichnogo_instrumentariju_upravlinnja_logistichni_mi_zatratami_pidpriemstva/2-1-0-21).

14. Козлов Д. Аутсорсинг. Что? Как? Зачем? // Дистрибуція и логістика, 2013. – № 1.

15. Колодізева Т. О. Методичне забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств : монографія / Т. О. Колодізева, Г. Р. Руденко. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012.

16. Корінь М. В. Логістика та її роль в забезпеченні ефективної діяльності підприємств / М. В. Корінь // Вісник економіки транспорту і промисловості, 2015. – № 35.

17. Костенко Т.Д. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства: Навчальний посібник. / Т.Д. Костенко, Є.О. Підгора, В.С. Рижиков. - Київ: Центр навчальної літератури, 2014.

18. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : [навч. посіб.] / Н.С. Краснокутська. – Х. : ХДУХТ, 2014.

19. Крикавський Є.В. Логістичне управління: підручник / Є.В. Крикавський – Л.: НУ «Львівська політехніка», 2012.

20. Макаровська Т.П. Економіка підприємства: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Т.П. Макаровська, Н.М. Бондар. – К.: МАУП, 2010.

21. Матвій І.Є. Роль логістичної інфраструктури та аутсорсингу у забезпеченні ефективної діяльності підприємства // Вісн. Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2015. – № 580.

22. Михальчук Л. Ю. Аналіз впливу логістичних витрат на ефективність функціонування логістичної системи / Л. Ю. Михальчук, М. О. Микитин // Вісник Хмельницького національного університету, 2015. – №1.

23. Офіційний сайт ТОВ «ВП «Полісан» // [Електронний ресурс]. – URL: <https://farbex.ua/>

24. Перебийніс В. І. Транспортно-логістичні системи / В. І. Перебийніс, О. В. Перебийніс. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2014.

25. Пономарьова Ю. В., Логістика: навчальний посібник: / Пономарьова Ю. В.–

Вид. 2-ге., перероб. та доп. – К. : Центр навчальної літератури, 2013.

26. Рудюк Л.В. Фінансова логістика як інструмент підвищення конкурентоспроможності бізнесу авто перевізників. [Електронний ресурс]. – URL: [http://www.rusnauka.com/19\\_AND\\_2013\\_Economics/10\\_142662.doc.htm](http://www.rusnauka.com/19_AND_2013_Economics/10_142662.doc.htm)

27. Смирнов І. Г. Транспортна логістика : навч. посібн. / І. Г. Смирнов, Т. В. Косарева. – К. : ЦУЛ, 2013.

28. Сярдова, О.М. Формування програми та оцінка підвищення результативності логістичної системи / О.М. Сярдова // Актуальні проблеми економіки та права, 2013. - №11.

29. Туктарова, Р.І. Логістичний аудит як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства / Р.І. Туктарова, О.Г. Чирва // Вектор науки ТГУ, 2013. - №11.

30. Тюріна Н.М. Логістика : [навч. посіб.] / Н.М. Тюріна, І.В. Гой, І.В. Бабій. – К. : Центр учбової літератури, 2015.

31. Фролова Л.В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти: [монографія] / Л.В. Фролова – Д.: ДонДУЕТ, 2012.

32. Хвищун Н. В. Логістичні складові підвищення конкурентоспроможності підприємства / Н. В. Хвищун // Логістика: теорія та практика, 2016. – №1.

33. Чернописька Н.В. Методичні підходи до оцінювання логістичної діяльності підприємства / Н.В. Чернописька // Вісник НУ «Львівська політехніка», 2015.

34. Чухрай Н.І. Логістичні рішення щодо аутсорсингу // Логістика, 2016. – № 6.

35. Чухрай Н.І. Логістичне обслуговування : [підручник] / Н.І. Чухрай – Львів : Львівська політехніка, 2013.

36. Шандрівська О.Є. Логістичний менеджмент. Теоретичні основи : [навч.-метод. посіб.] / О.Є. Шандрівська, В.В. Кузяк, Н.І. Хтей. – Львів : Львівська політехніка, 2014.

37. Шевців Л.Ю. Логістичні витрати підприємства: [монографія] / Л.Ю. Шевців, І.І. Петецький. – Львів : Львівська політехніка, 2013.

38. Bowersox Donald J., Kloss David J. Logistics: Integrated Supply Chain. 2nd ed.

/ Per. from English. - M.: CJSC Olymp-Business, 2005

39. Christopher, M. Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Cost and Improving Service. – L.: Financial Times Prentice Hall, 1998.

40. Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник. – Суми: Університетська книга, 2015. – 378 с. (<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315>)

41. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с

42. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій. Сумський державний університет, с. 180. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>

43. Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енерго-ефективних змін національної економіки : монографія / за заг. ред. доктора екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : Університетська книга, 2016. – 368 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80197>

44. Сотник І. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – К.: Універсальна книга, 2018. – 572с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>

45. Экономика и бизнес: учебник / под ред. д.э.н., проф. Л. Г. Мельника, д.э.н., доц. А. И. Каринцевой. – Сумы : Университетская книга, 2018. – 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80201>

46. Экономика развития: учебное пособие / под ред. д.-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук А. Вик. Кубатко. Сумы : «Университетская книга», 2017. 352 с. [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80184/1/%d0%adkonomyka\\_razvytyia.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80184/1/%d0%adkonomyka_razvytyia.pdf)

47. Kubatko, O. V., Chortok, Y. V., Honcharenko, O. S., Nechyporenko, R. M., & Moskalenko, I. M. (2019). Studying Features of Vehicle Type Selection by Trade and Logistics Enterprise. Mechanism of economic regulation. – 2019. – №3. – С. 73–82. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76448>

48. Melnyk L., Sommer H., Kubatko O., Rabe M., Fedyna S. (2020). The economic and social drivers of renewable energy development in OECD countries. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 37-48. doi:10.21511/ppm.18(4).2020.04

49. Melnyk L.G., Kubatko O. The impact of green-innovations on environmental quality and energy resource consumption. *International economic relations and sustainable development : monograph / edited by Dr. of Economics, Prof. O. Prokopenko, Ph.D in Economics T. Kurbatova. – RudaŚląska :Drukarnia i Studio GraficzneOmnidium, 2017. – 272 p. ISBN 978-83-61429-11-1*

50. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Kubatko, O., Karintseva, O., & Derykolenko, A. (2019). Disruptive technologies for the transition of digital economies towards sustainability. *Economic Annals-XXI*, 179(9-10), 22-30. doi: <https://doi.org/10.21003/ea.V179-02>

51. Melnyk, L., Matsenko, O., Dehtyarova, I. & Derykolenko, O. (2019). The formation of the digital society: social and humanitarian aspects. *Digital economy and digital society*. T. Nestorenko& M. Wierzbik-Strońska (Ed.). Katowice: Katowice School of Technology. [in Ukrainian].URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/74570>

52. The effects of the management of natural energy resources in the European Union / V. Voronenko, B. Kovalov, D. Horobchenko, P. Hrycenko // *Journal of Environmental Management and Tourism*. – Craiova: ASERS Publishing, 2017. – Vol. 8, Issue Number 7(23), P. 1410-1419. Available at: <https://journals.aserspublishing.eu/jemt/article/view/1777>