

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHNYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА,
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Підвищення логістичного потенціалу ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Enhancing the Logistic Potential of «UkrELCOM LTD»

Виконав: здобувач вищої освіти 2 курсу магістратури,
групи 8.0732-л-дн

спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Логістика

Є.І. Шрамко

Керівник доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. В.О. Шишкін

Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. Ю.І. Полусмяк

Запоріжжя
2023

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Логістика

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

« ____ » _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Шрамку Євгенію Ігоровичу

1. Тема роботи Підвищення логістичного потенціалу ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД» керівник роботи Шишкін Віктор Олександрович, к.е.н., доцент затверджені наказом ЗНУ від « ____ » _____ 20__ року № ____
2. Строк подання студентом роботи « ____ » _____ 2023 р.
3. Вихідні дані до роботи наукові праці вітчизняних та закордонних авторів в яких висвітлюються проблеми управління логістичним потенціалом підприємства, статті та матеріали періодичного друку з досліджуваної тематики, документи фінансової та статистичної звітності об'єкту дослідження за останні роки, статистичні збірки, а також інформація на популярних інформаційних порталах, присвячених вивченню потенціалу логістики, його формуванню та управління на підприємстві.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Дипломна робота складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретичні основи економічних передумов розвитку промислового виробництва на засадах логістики – складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутнісна характеристика категорії логістичний потенціал; 1.2 Концепція управління логістичним потенціалом виробничих систем; 1.3 Науково-методичні підходи щодо оцінки логістичного потенціалу промислового підприємства; 2 Розділ – Оцінка і аналіз стану формування системи управління логістичним потенціалом на ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД»; 2.2 Діагностика логістичного потенціалу ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД»; 2.3 Моніторинг організаційно-економічних засад управління логістичним потенціалом ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД»; 3 Розділ – Основні напрямки удосконалення управління логістичним потенціалом ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД» – складається з 3

підрозділів: 3.1 Комплексна система управління логістичним потенціалом; 3.2 Обґрунтування системи заходів щодо оптимізації складових логістичного потенціалу ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД»; 3.2 Організаційні заходи щодо підвищення ефективності управління логістичним потенціалом промислового підприємства.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Шишкін В.О. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	25.09.2023 р.	25.09.2023 р.
2	Шишкін В.О. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	27.10.2023 р.	27.10.2023 р.
3	Шишкін В.О. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	16.11.2023 р.	16.11.2023 р.

6. Дата видачі завдання 25.09.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	вересень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	вересень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	вересень	виконано
4	Обробка матеріалу	вересень	виконано
5	Виконання розділу 1	жовтень	виконано
6	Виконання розділу 2	листопад	виконано
7	Виконання розділу 3	листопад	виконано
8	Формулювання висновків	листопад	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	листопад	виконано
10	Подання роботи на кафедру	грудень	виконано

Здобувач вищої освіти _____ Є.І. Шрамко
(підпис)

Керівник роботи _____ В.О. Шишкін
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: Підвищення логістичного потенціалу ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД»: 99 с., 11 рис., 12 табл., 11 додатків, 50 джерел. перелік посилань нараховує 50 найменувань.

Об'єктом дослідження є логістична система виробничого підприємства ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД».

Метою роботи є розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління логістичним потенціалом підприємства.

Методи дослідження – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, розрахунковий.

Актуальність теми даної дипломної роботи полягає в тому, що проблемою багатьох підприємств є відсутність ефективної системи управління логістичним потенціалом, що призводить до неповного використання наявних ресурсів, і як наслідок, низької ефективності.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні оцінки та управління логістичним потенціалом. На основі теоретичного матеріалу було досліджено діяльність виробничого підприємства ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД», проаналізовано систему управління логістикою даного підприємства, а також запропоновано заходи щодо оптимізації діяльності підприємства.

Отримані в дипломній роботі результати можуть бути використані керівництвом ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД» в практичній діяльності і сприятимуть удосконаленню системи управління логістикою на вітчизняних підприємствах.

ЛОГІСТИЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ, ОПТИМІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ, ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО, ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ.

ABSTRACT

Qualification work: 99 pages, 12 tables, 11 figures, 11 appendices. The list of links includes 50 items.

The diploma thesis is dedicated to analyzing and optimizing the logistic system of the manufacturing enterprise LLC "UkrELCOM LTD." The chosen topic is highly relevant as many enterprises need an effective logistics management system, leading to underutilization of available resources and, consequently, low efficiency.

The primary goal of this work was to develop practical recommendations for improving the logistics management system of the enterprise. Various research methods were employed during the study, including descriptive, comparative, analytical, tabular, graphical, balance, and calculative methods.

The work encompassed theoretical evaluations and management of logistic potential, analysis of the activities of LLC "UkrELCOM LTD," examination of the enterprise's logistics management system, and the development of measures for optimizing its operations to enhance its logistic potential.

The results obtained in the diploma thesis can be utilized by the management of LLC "UkrELCOM LTD" in practical activities. They will contribute to improving logistics management systems in domestic enterprises, thereby augmenting the efficiency of the company's operations.

LOGISTICS POTENTIAL, LOGISTICS MANAGEMENT SYSTEM,
OPTIMIZATION OF LOGISTIC PROCESSES, MANUFACTURING
ENTERPRISE, PRACTICAL RECOMMENDATIONS.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ЛАП – логістичний аналіз підприємства;

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

LLC – Limited Liability Company – товариство з обмеженою відповідальністю;

ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД» – Товариство з обмеженою відповідальністю «УкрЕЛКОМ ЛТД»;

СМЯ – система менеджменту якості;

SWOT – (Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats) – акронім до сильних, слабких сторін, можливостей та погроз.

АВС-аналіз – метод, що дозволяє класифікувати ресурси підприємства за ступенем їх важливості на три групи: А, В та С;

HR – Human Resources – людські ресурси;

HRM – управління людськими ресурсами.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНИХ ПЕРЕДУМОВ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА НА ЗАСАДАХ ЛОГІСТИКИ.....	10
1.1 Сутнісна характеристика категорії логістичний потенціал.....	10
1.2 Концепція управління логістичним потенціалом виробничих систем.....	13
1.3 Науково-методичні підходи щодо оцінки логістичного потенціалу промислового підприємства.....	14
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД»	21
2.1 Організаційно – економічна характеристика ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД».....	21
2.2 Діагностика логістичного потенціалу ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД».....	42
2.3 Моніторинг організаційно-економічних засад управління логістичним потенціалом ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД».....	48
РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД».....	51
3.1 Комплексна система управління логістичним потенціалом.....	51
3.2 Обґрунтування системи заходів щодо оптимізації складових логістичного потенціалу ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД».....	59
3.3 Організаційні заходи щодо підвищення ефективності управління логістичним потенціалом ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД».....	64
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТКИ	80

ВСТУП

Українські промислові підприємства потребують нового управління для глобальної конкуренції та ефективності, зі зниженням витрат та підвищенням продуктивності за допомогою логістичного потенціалу. Оскільки логістика в Україні ще не розвинена як у інших країнах, існує потреба у аналізі та вдосконаленні логістичних систем через системний підхід для кращого управління та інтеграції.

Зважаючи на все вище вказане, можна стверджувати, що тема даної роботи є особливо актуальною в наш час.

Питанням дослідження логістичного потенціалу підприємства займалися такі вчені як: В.Б. Українцев, Т.М. Скоробогатова, А.М. Горяїнов, В.В. Борисова, К.К. Козлов, С.А. Уваров, І.В. Петенко, В.І. Сергєєв, С.І. Гриценко та С.М. Ісиков. Зокрема Семененко А.І, Колобов А.А розглядали питання формування логістичних систем на макро-, макрорівнях і логістичному менеджменту (див. Таблиця 1.1).

Об'єктом дослідження є система логістичного менеджменту ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД».

Предмет дослідження – елементи логістичного потенціалу та логістичної системи ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД».

Мета роботи – оцінка логістичного потенціалу та розробка заходів щодо підвищення ефективності логістичного менеджменту підприємства.

Для розкриття даної мети в роботі були поставлені та вирішені наступні завдання:

1. Розкрити теоретичну сутність логістичного потенціалу підприємства.
2. Проаналізувати систему логістичного менеджменту досліджуваного підприємства.

3. Запропонувати шляхи підвищення ефективності управління логістичного потенціалу ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД».

Дослідження базується на монографіях вітчизняних та іноземних експертів у галузях економіки, менеджменту, маркетингу та логістики, періодичних виданнях, законодавстві, та звітності підприємств. Методологія включає в себе стандартні наукові методи: спостереження, порівняння, абстрагування, аналіз, синтез, індукцію, дедукцію та моделювання.

Наукова новизна дослідження відображається у зведенні, систематизації та аналізі світового досвіду у сфері управління логістичним потенціалом, а також у розробці рекомендацій для створення ефективної управлінської системи. Практичне значення цих рекомендацій полягає в можливості їх використання вищим керівництвом підприємств для оптимізації витрат та підвищення загальної ефективності.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та рекомендацій, списку використаних джерел та додатків.

В першому розділі роботи викладені теоретичні засади логістики на підприємстві.

В другому розділі на конкретному прикладі виконано аналіз стану логістики в сучасному виробничому підприємстві.

У третьому розділі запропоновані шляхи покращення логістичного менеджменту досліджуваної організації та підвищення її логістичного потенціалу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНИХ ПЕРЕДУМОВ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА НА ЗАСАДАХ ЛОГІСТИКИ

1.1. Сутнісна характеристика категорії логістичний потенціал

Економічні умови вимагають від промислових підприємств знаходження нових методів виявлення та реалізації свого потенціалу, особливо через логістику, для адаптації до динамічного ринку. Розуміння та ефективне використання логістичного потенціалу, що містить приховані можливості, може стати ключем до успіху в сучасних складних економічних умовах. [1, с 85]

У вітчизняному економічному дискурсі термін "потенціал" у широкому контексті часто асоціюється із можливостями, доступними ресурсами, резервами, активами, які можна задіяти, або з показником ефективності у різноманітних аспектах, комплексом засобів, необхідних для певних цілей. Короткий словник іноземних слів також під цим терміном розуміє «ступінь потужності (приховані можливості) у якому-небудь відношенні...». [2, с 49]

Отже, терміни «потенціал», «потенціальний» вказують на присутність у когось (чи то окремої особи, первинного робочого групування, чи суспільства в широкому розумінні) скритих можливостей, які ще не виявилися, або схильності до активності у конкретних областях.

Існуючі в сучасній літературі визначення поняття логістичного потенціалу є дуже різноманітними та не уніфікованими, і кожен дослідник вкладає в нього власний зміст. Коротку характеристику визначень які дають вчені можливо буде споглядати в таблиці 1.1.

Логістичний потенціал означає невикористані ресурси та можливості підприємства, які можуть бути активовані в найближчому майбутньому.

Таблиця 1.1 - Таблиця визначень поняття «логістичний потенціал».

№ п/п	Автори	Визначення
1	Скоробогатова Т.М.	Логістичний потенціал - похідна від поняття «економічний потенціал», яка розглядає його з точки зору концепції логістики. [6].
2	Горяїнов О.М.	Логістичний потенціал підприємства - максимальна продуктивність (функціональна здатність) системно-інтегрованих підрозділів (потенціал транспортного підрозділу може оцінюватися продуктивністю). [7].
3	Афанасенко І.Д. Борисова В. В.	Інноваційний потенціал логістики - здатність логістичного ланцюга (мережі) або будь-якої функціональної області логістики здійснити вперше або відтворити (сприйняти) ту чи іншу інновацію.[8].
4	Сергєєв В.І.	Потенціал логістики на сучасному підприємстві дозволяє реалізувати цільові установки підприємства в рамках її місії, будучи стратегічним чинником в умовах посилення конкуренції. Логістика має активний інтегруючий потенціал, що здатний зв'язати воедино і поліпшити взаємодію між такими базовими функціональними сферами підприємства, як постачання, виробництво, маркетинг, дистриб'юція, організація продажів.[9].
5	Гриценко С.І.	Логістичний потенціал - здатність економічного суб'єкта за наявності благоприємних умов оптимізувати структуру ресурсів і раціонально їх використовувати для досягнення поставленої мети. [10].
6	Петенко І.В., Ісиков С.М.	Логістичний потенціал – здатність фірми реалізувати її логістичні функції та операції з максимально можливим кінцевим результатом и мінімальними витратами. [11].
7	Ларіна Г.Г.	Сутність потенціалу логістики полягає в максимальній можливості підприємства використовувати всі передові напрацювання в сфері логістики. [3].
8	Стаханов В.М., Тамбовцев С.М.	Управління логістичним потенціалом являє собою синтез основних управлінських функцій, зокрема, планування, організації, контролю й регулювання потокових процесів у господарських структурах для досягнення загальносистемних цілей з найменшими витратами.[5].

Ефективне використання цього потенціалу включає ідентифікацію та повне впровадження цих невикористаних ресурсів. Розуміння цього дає змогу глибше аналізувати складові логістичного потенціалу.

Виходячи з поглядів автора Скоробогатової Т.М. потенціал логістики можливо розглянути як сукупність матеріально-технічного, кадрового, інформаційного, технологічного та інноваційного потенціалів (рис. 1.1). Тому це твердження дає можливість вивести функціональну залежність потенціалу логістики, що дорівнює (1.1):

$$P = T (P_m, P_t, P_r, P_f, P_i, P_{tc}), \quad (1.1)$$

де P_m , P_t , P_r , P_f , P_i , P_{tc} - відповідно методичний, трудовий, ресурсний фінансовий, інформаційний та тимчасовий потенціали.

Наведене співвідношення визначає перший - ресурсний рівень представлення потенціалу логістики.

Другий рівень - аспектний, на якому потенціал логістики буде мати функціональну залежність між постачальницьким, виробничим, комунікативним і розподільним потенціалом. На аспектному рівні потенціал логістики можна представити у вигляді функції (1.2):

$$P_m = f (P_n, P_v, P_k, P_r), \quad (1.2)$$

де P_n , P_v , P_k , P_r - відповідно постачальницький, виробничий, комунікативний і розподільний потенціали логістики.

На цьому рівні трудовий (людський) потенціал є функцією потенціалів: кваліфікації персоналу (P_{kv}), досвіду персоналу (P_d) і структури управління ($P_{стр}$) (1.3):

$$P_t = f (P_{kv}, P_d, P_{стр}), \quad (1.3)$$

Так само можна уявити всі складові потенціалу логістики.

Таким чином, є необхідність говорити не просто про суму складових інформаційного потенціалу, а про взаємопов'язаних і взаємновпливаючих інформаційних компонентах, що повністю відповідає логістичній точці зору.

1.2 Концепція управління логістичним потенціалом виробничих систем

Концепція управління логістичним потенціалом базується на розумінні його сутності та цілей і включає формулювання ключових положень для управління цим потенціалом. Ця концепція об'єднує середовище, процес та інструменти управління і інтегрується у стратегічне керівництво підприємством. Розвиток цього підходу відображено у роботах І.В Отенко, яка включає управління потенціалом в загальну систему управління підприємством, підкреслюючи важливість чіткого визначення інтеграційних зв'язків на всіх рівнях керування.

Отже на загальному рівні об'єктом управління потенціалом будуть не його структурні елементи, а процеси їх дослідження у порівнянні із визначеними шляхами створення цінності. На користь такого підходу свідчать дослідження Ч.С. Сковронька, який ґрунтовно доводить доцільність розгляду саме процесів як об'єкта та, відповідно, елемента економічної системи [49, с. 209].

З виробничої перспективи, важливо досліджувати принципи соціально-економічних систем, включно з комплексами, підприємствами, галузями, регіонами та національною економікою. Виробництво розглядається як система з соціального боку, з людьми як основними елементами, та з економічного, де створюються матеріальні блага через працю.

Концепція управління потенціалом підприємства включає в себе розуміння змісту, цілей, і характеру діяльності, направленої на забезпечення ефективності. Співвіднесення цих положень із критеріями системності,

повноти, динаміки, цілісності та комплексності робить управлінську концепцію життєздатною і направляє подальші дослідження. [50, с. 100]

Також можна зробити такі висновки:

1. Відповідно до системного підходу, об'єктами управління потенціалом підприємства є його базові структурні елементи, що описуються ресурсами, здатностями та компетенціями, і процеси, пов'язані із дослідженням, формуванням (розвитком) і реалізацією потенціалу.
2. Здійснення суб'єктами управління керуючих впливів на визначені об'єкти становить зміст управління потенціалом, спрямованого на виявлення його стану та приведення у відповідність до вимог створення цінності підприємством.
3. Формування цілісної системи поглядів на розуміння і вирішення проблеми ціннісно-орієнтованого управління потенціалом підприємства ґрунтується на певних концептуальних положеннях, серед яких основними є положення про цінність, необхідність оптимізації потенціалу, інформаційний простір, пріоритетну спрямованість і механізм управління потенціалом, його моделювання, формування (розвиток) та оцінку реалізації.

1.3 Науково-методичні підходи щодо оцінки логістичного потенціалу промислового підприємства.

Українська економіка вимагає нових теоретичних підходів та інструментів для оцінки і управління організаційно-економічними системами на всіх рівнях. Ключове значення має розробка системи управління, яка б відповідала ринковим умовам і максимізувала б реальний та потенційний розвиток підприємств. Оцінка потенціалу підприємства є критичною для визначення його вартості та майбутнього доходу.

При проведенні аналізу логістичного потенціалу підприємства слід використовувати наступну систему показників. Співвідношення вхідних і вихідних односторонніх матеріальних потоків підприємства (K_1) (1.4):

$$K_1 = \frac{Дз}{Кз}, \quad (1.4)$$

де: Дз – обсяг дебіторської заборгованості підприємства;

Кз – обсяг кредиторської заборгованості підприємства.

Цей показник фіксує співвідношення потоків по завершеним господарським угодам. В залежності від того, перевищує чи ні дебіторська заборгованість кредиторську, можна говорити про сприятливу чи несприятливу позицію, яку займає підприємство в ринкових трансакціях.

Належне управління заборгованістю є ключовим для підтримки логістичного потенціалу підприємства.

1. Співвідношення вхідних та вихідних односторонніх фінансових потоків підприємства (K_2) (1.5):

$$K_2 = \frac{Ао}{Ав}, \quad (1.5)$$

де: Ао – аванси, отримані по ринковим договорам;

Ав – аванси, виплачені за виконані роботи чи послуги.

Співвідношення фінансових та матеріальних потоків відіграє важливу роль у визначенні логістичного потенціалу підприємства. Ефективні фінансові потоки підсилюють здатність підприємства управляти матеріальними потоками та використовувати ринкові можливості.

В контексті теорії ігор, у короткостроковій перспективі, гра без продовження, цей показник може бути неефективним, оскільки максимізація короткострокових вигод може завдати шкоди довгостроковим відносинам з

контрагентами. У логістиці важливо збалансувати максимізацію цього показника з іншими, не ігноруючи інтереси всіх учасників логістичного ланцюга.

2. Співвідношення односторонніх потоків на вході в систему різної економічної природи (K_3) (1.6):

$$K_3 = \frac{K_3}{A_в} \quad (1.6)$$

Значення цього показника показує ступінь компенсації матеріальних односторонніх потоків фінансовими потоками, тобто ступінь досягнення сприятливих умов для формування економічних потоків при матеріально-технічному забезпеченні промислового виробництва.

3. Співвідношення односторонніх потоків різної економічної природи на виході системи (K_4) (1.7):

$$K_4 = \frac{Д_з}{A_п}, \quad (1.7)$$

Тут справедливим є все сказане щодо попереднього показника, але з тією різницею, що організаційна локалізація цих потоків не співпадає.

4. Співвідношення запасів і результуючого матеріального потоку промислового підприємства (K_5) (1.8):

$$K_5 = \frac{З}{O_p}, \quad (1.8)$$

де: З – загальна величина запасів промислового підприємства;

O_p – обсяг реалізованої продукції за період.

Даний показник характеризує рівень ефективності управління економічними потоками підприємства, тобто його здатністю здійснювати

виробництво і збут продукції при мінімальних витратах. З однієї сторони він формується під дією факторів, які зумовлені специфікою господарської діяльності (тривалість виробничого циклу сезонність діяльності, просторова розрізненість взаємопов'язаних виробництв і т.і.), але в той же час відображає рівень технологічної та організаційної спряженості учасників логістичного процесу.

5. Системна адаптивність (K_6) (1.9):

$$K_6 = \frac{\Delta B_z}{\Delta \Gamma_n} = \frac{\Delta B_z}{\Delta H_{зв}} \times \frac{\Delta H_{зв}}{\Delta \Gamma_n}, \quad (1.9)$$

де: ΔB_z - приріст виробничих запасів;

$\Delta H_{зв}$ - приріст незавершеного виробництва;

$\Delta \Gamma_n$ - приріст готової продукції.

Нарощування запасів в любых формах і любых зв'язках логістичного ланцюга в ході виробничого процесу часто ініціюється певними збоями в логістичній системі. Таким чином, взаємопов'язаність зміни різних видів запасів, що представлена в формулі, відображає ступінь адаптивності логістичної системи, її здатність долати лавиноподібне нарощення негативних наслідків по всьому логістичному ланцюзі, знаходити шлях і способи обходу «вузьких місць», компенсувати їх.

6. Запасобтяженість основних засобів промислового підприємства (K_7) (1.10):

$$K_7 = \frac{Зоз}{Пвоз} = \frac{Зоз}{Op} \times \frac{Op}{Пвоз}, \quad (1.10)$$

де: $Зоз$ - запаси основних засобів промислового підприємства;

$Пвоз$ – середньорічна вартість промислово-виробничих основних засобів.

Цей показник визначає в якій ступені діючі основні засоби обтяжені запасами основних засобів на складах підприємства і в незавершеному

виробництві. Необхідність окремого розгляду впливу цих запасів на внутрісистемний логістичний канал обумовлена наслідками їх появи для промислового підприємства. Крім іммобілізації оборотних активів, тут є наявним пряме збільшення собівартості продукції за рахунок нарахування амортизації на деякі основні засоби в запасах.

В розвитку цей показник може бути представленим як похідна запасоємності продукції по основним засобам і фондівддачі, тобто оцінюється взаємозв'язок між запасами, сформованими низькочастотними потоками, і результуючими потоками (реалізованою продукцією) в їх впливі на внутрісистемний логістичний канал промислового підприємства.

7. Взаємовплив низькочастотних і високочастотних потоків визначається в показнику продуктивності власного капіталу промислового потенціалу (K_8)(1.11):

$$K_8 = \frac{Op}{Bк} = \frac{Op}{Ik} \times \frac{Ik}{Bк}, \quad (1.11)$$

Де: $Bк$ – власний капітал;

Ik – інвестиційний капітал.

Об'єм реалізованої продукції виражає акумульований результат логістичної діяльності, яка є мірою реалізації логістичного потенціалу, закладеного в низькочастотних потоках. Описаний показник в розвернутому виді представляє зміну співвідношення (структури) низькочастотних потоків і оборотність інвестованих активів, тобто здатність інвестованого капіталу продукувати високочастотні потоки з певною частотою.

8. Трудомісткість реалізованої продукції (K_9):

$$K_9 = \frac{Bч}{Op}, \quad (1.12)$$

де: $Bч$ – витрати часу, необхідні для виготовлення та реалізації продукції.

Показник трудомісткості характеризує трудові витрати, які необхідні для забезпечення певної величини результуючого потоку при тих організаційно-технологічних умовах, що склалися для даного промислового підприємства.

9. Продуктивність (віддача) логістичних витрат (показник, який характеризує ефективність логістичної діяльності промислового підприємства) (K_{10}) (1.13):

$$K_{10} = \frac{Op}{Вл}, \quad (1.13)$$

де: Вл – величина логістичних витрат промислового підприємства.

Тут визначається середнє значення матеріального потоку в сфері збуту, яке приходить на одну грн. логістичних витрат промислового підприємства.

10. Рівень логістизації основних засобів (K_{11}) (1.14):

$$K_{11} = \frac{Озл}{Пвоз}, \quad (1.14)$$

де: Озл – основні засоби логістичного призначення.

11. Фондовіддача основних засобів логістичного призначення ($\Phi B_{л}$) (1.15):

$$\Phi B_{л} = \frac{Op}{Озл}, \quad (1.15)$$

12. Рівень амортизації основних засобів логістичного направлення (K_{13}) (1.16):

$$K_{13} = \frac{Ал}{Озл}, \quad (1.16)$$

де: Ал – амортизація основних засобів логістичного призначення.

13. Оновлення основних засобів логістичного призначення (K_{14}) (1.17):

$$K_{14} = \frac{Нозл}{ОЗЛк}, \quad (1.17)$$

де: Нозл – надійшовші основні засоби логістичного призначення;

ОЗЛк – основні засоби логістичного призначення на кінець звітного періоду.

14. Рівень логістичних витрат в собівартості продукції, % (K_{15}) (1.18):

$$K_{15} = \frac{Вл}{Сп}, \quad (1.18)$$

де: Сп – собівартість продукції.

Таким чином, аналіз логістичного потенціалу промислового підприємства повинен бути одним із головних знарядь в руках висококваліфікованого менеджера по проведенню економічної політики.

Використання саме такої системи аналізу логістичного потенціалу виробничого підприємства повинно допомогти оцінити ефективність функціонування служб логістики та націлити на проведення глибокого аналізу їх логістичної діяльності, що в свою чергу, дає можливість встановити тенденцію розвитку и попередження можливих негативних явищ.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА І АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД»

2.1. Організаційно – економічна характеристика ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД»

Компанія «УкрЕЛКОМ ЛТД» працює на українському електротехнічному ринку з 2003 року. Вона динамічно розвивається, і її продукція завоювала довіру споживачів завдяки оптимальній комбінації високої якості та професійної послуги. Підприємство займається розробкою, проектуванням, виробництвом, монтажем та налагодженням електротехнічного обладнання. Воно поставляє електротехнічну продукцію власного виробництва, а також провідних вітчизняних та зарубіжних виробників.

Підприємство ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД» є офіційним партнером компанії «Siemens Zrt» з постачання силових трансформаторів на територію України. У 2019 році цією компанією було поставлено близько 80 штук силових трансформаторів виробництва компанії Siemens тільки для сонячних електростанцій. Особливо хороші ціни у Siemens на трансформатори напругою по високій стороні 35 кВ. Ці ціни кращі не тільки ніж у зарубіжних конкурентів (Туреччина, Італія, Німеччина), а й місцевих українських виробників. Якість трансформаторів значно вище.

Підприємство ООО «УкрЕЛКОМ ЛТД» сертифікувало свою продукцію (комплектні трансформаторні підстанції та масляні силові трансформатори) на відповідність стандартам і нормам, які введені в Україні.

Завдяки співпраці з провідними виробниками електротехнічного обладнання, такими як «Siemens Zrt», «УкрЕЛКОМ ЛТД» може пропонувати своїм клієнтам найкращі рішення в області електротехніки. Це сприяє

подальшому розвитку підприємства, зміцненню його позицій на ринку та збільшенню кількості задоволених споживачів.

Таблиця 2.1 - Інформація про державну реєстрацію ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД».

Код ЄДРПОУ	37920914
Дата державної реєстрації	28.10.2011
Зареєстрований статутний капітал (грн.)	203 720,37
Сплачений статутний капітал (грн.)	203 720,37

Метою діяльності товариства є отримання прибутку на вкладений акціонерами капітал шляхом здійснення господарсько-фінансової та іншої діяльності в порядку і на умовах, визначених чинним законодавством України, а також забезпечення науково-технічного та соціального розвитку власного виробництва.

Товариство володіє, користується і розпоряджається своїм майном відповідно до цілей своєї діяльності.

Товариство з моменту державної реєстрації є юридичною особою, згідно із чинним законодавством України, і здійснює свою діяльність згідно нього, Статуту підприємства і внутрішніх нормативних актів.

Прибуток формується з надходжень від господарської діяльності після покриття матеріальних і прирівняних до них витрат і витрат на оплату праці. З прибутку робляться відрахування до бюджету і по сплаті податків та інших платежів. Чистий прибуток залишається в повному розпорядженні товариства

Підприємство модернізувало виробничо-дослідницьку базу і випускає вироби за прогресивними технологіями, на сучасному обладнанні фірм Finn-Power (Фінляндія), BrTechnologies і Dilo (Німеччина), з необхідним контролем якості. Кожен виріб проходить випробування відповідно до національних та міжнародних стандартів і спеціальних вимог замовника.

Система управління якістю, що діє на підприємстві з 2012 року, сертифікована голландською фірмою TNO Certification на відповідність вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2008.

В даний час відповідність системи менеджменту якості ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД» вимогам зазначеного стандарту підтверджує сертифікат № Q-5412/12 з терміном дії з 05.09.2023 по 04.09.2026.

Область поширення сертифіката: проектування і розробка, виробництво, ремонт, продаж та сервісне обслуговування високовольтної апаратури.

Протягом терміну дії сертифіката підприємство отримало право використовувати сертифікаційний знак QSCert на фірмових бланках, брошурах або іншій друкованій продукції, що має відношення до сертифікованої сфери діяльності.

Таблиця 2.2 - Ідентифікаційні реквізити ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД».

Повне найменування	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ УКРЕЛКОМ ЛТД
Скорочене найменування	ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД»
Місцезнаходження юридичної особи:	Україна, Хмельницька обл., місто Хмельницький, ВУЛИЦЯ ПЛОТСЬКА, будинок 77Б
Контакти	+38 (0382) 70-49-49 +38 (093) 128-23-86 e-mail: market@ukrelcom.com

Основні види діяльності ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД»:

- виробництво електродвигунів, генераторів, трансформаторів;
- ремонт та технічне обслуговування електродвигунів, генераторів і трансформаторів;

- оптова торгівля іншими машинами та устаткуванням.

Сьогодні ТОВ «УкрУЛКОМ ЛТД» виробляє:

1. Комплектні трансформаторні підстанції (КТП)
2. Високовольтні вимикачі, роз'єднувачі
3. Вимикач вакуумний ВВ/ЕЛ
4. Шафи високої напруги ШВН
5. Ячейки КСО
6. Трансформатори масляні
7. Трансформатори сухі
8. Комплектна трансформаторна підстанція (загальнопромислові)
9. Магістральний шинопровід на струм до 2500А
10. Шафи одностороннього обслуговування (панелі ЩО)
11. Комплектні розподільчі пристрої
12. Роз'єднувачі високовольтні
13. Віброопори для трансформаторів
14. Кожух захистний для трансформаторів сухих
15. Привід ПР 10, ПР 11
16. Конденсаторні установки ККУ - 0,4.

Товариство також виконує послуги з реконструкції та підвищення технічного рівня підстанції КРП шляхом заміни масляних вимикачів на вакуумні чи елегазові із встановленням сучасних схем захисту і автоматики, виконаних на електро-механічному реле, а також мікропроцесорного захисту виробництва фірм «АВВ», «Siemens», «SchneiderElectric».

Також ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД» має ліцензії (дозволи) на окремі види діяльності (див. Додаток Б)

Основні ринки збуту на момент 2022 року:

- Україна (70%);
- США (14%);
- Великобританія (6%);
- ЄС (9%);

- Інші (1%)

Слід зазначити, що у 2022 році основними ринками збуту продукції підприємства були: внутрішній ринок (Україна) та зовнішній ринок (Європейський Союз та Великобританія).

Дані про положення підприємства на внутрішньому ринку електротехніки зображені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Позиція ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД» на внутрішньому ринку у 2013р.

Назва продукції	Обсяг на ринку, %
Вимірювальні трансформатори струму та напруги	65%
Комплектні розподільні пристрої	4%
Роз'єднувачі	3%

Щодо сезонності, то варто відзначити, що підприємство ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД» має певний рівень сезонності відносно інтенсивності виробництва та реалізації продукції. Це пов'язано з:

- узгодження державного бюджету;
- формуванням інвестиційних програм підприємств.

Розподіл коштів державного бюджету завершується наприкінці першого кварталу поточного фінансового року, а саме у цей період з'являються і плани реконструкції, модернізації, будівництва об'єктів, на які здійснюється постачання продукції ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД». Тому найбільша ділова активність у діяльності підприємства приходить на 2 півріччя, а саме на 3 квартал кожного року.

Сезонність активних робіт по заміні, модернізації та установці нового обладнання на енергетичних об'єктах (з піком в липні-жовтні) прямим чином впливає на ритмічність фінансування замовників, а це в свою чергу впливає на ритмічність виготовлення продукції підприємством.

Продукція ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД» потрібна підприємствам майже усіх галузей промисловості. У минулі роки, безпосередньо підприємством або ж через різні зовнішньоторгові організації (такий варіант збуту використовувався рідше), на промислові підприємства України, Росії, країн близького та далекого зарубіжжя, здійснювалися поставки обладнання.

У 2022 році серед основних клієнтів були підприємства наступних галузей промисловості:

- підприємства енергетичної галузі: Частка постачань високовольтного обладнання, виробництва ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД» на підприємства цієї галузі найбільша - приблизно 55 % від загальної реалізації;
- підприємства металургійної галузі: Частка постачань високовольтного обладнання, виробництва ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД» на підприємства цієї галузі приблизно 21 % від загальної реалізації;
- підприємства машинобудівної галузі: Частка постачань високовольтного обладнання, виробництва ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД» на підприємства цієї галузі приблизно 13-15 % від загальної реалізації;
- підприємства інших галузей промисловості: Частка постачань високовольтного обладнання, виробництва ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД» на підприємства усіх інших галузей промисловості приблизно 7-9 % від загальної реалізації.

Слід зазначити також, що деякі підприємства не в змозі самостійно купувати потрібне їм високовольтне обладнання, бо не мають можливості здійснювати передплату за потрібне їм обладнання, тому такі підприємства здійснюють закупки через посередницькі структури.

На внутрішньому ринку електротехніки в даний час існує жорстка конкуренція і все більше європейських компаній виходять на український ринок зі своєю продукцією.

З кожним роком кількість основних конкурентів по випуску аналогічної продукції збільшується. На сьогоднішній день це більше 30 виробників. Так,

на ринку трансформаторів струму та напруги простежується тенденція збільшення частки постачань елегазового устаткування на енергооб'єкти, а відповідно і збільшення конкурентоспроможності цього виду продукції.

Основними конкурентами ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД» на цьому ринку є (див. рис 2.3):

- Дочірнє підприємство «Сіменс Україна», м. Київ, Концерну Siemens, Германія (елегазові трансформатори струму);
- РЕТЗ «Енергія», м. Роменське (масляні трансформатори струму та напруги);
- Концерн АВВ, Швейцарія (елегазові та масляні трансформатори струму);
- Компанія AREVA, Франція (масляні трансформатори струму та напруги).

Основними конкурентами по випуску комплектних розподільних пристроїв є (див. рис 2.4):

- ТОВ «Високовольтний союз» (РЗВА);
- ЗАТ «АМПЕР», м. Кременчук;
- ЗАТ «Електроград», м. Кривий Ріг;
- ВАТ «ЮЕК», м. Одеса;
- ТОВ «Вілком Електро», м. Харків;
- Концерн АВВ, Швейцарія;
- Компанія AREVA, Франція;
- Компанія SIEMENS.

Комплектні розподільчі пристрої, що випускаються підприємством, на вимогу замовника можуть бути укомплектовані масляними, вакуумними та елегазовими вимикачами будь-якої фірми, а також найсучаснішими системами релейного захисту провідних вітчизняних і європейських фірм.

Щодо каналів збуту, то варто відмітити, що хоч підприємство і використовує змішану систему збуту, тобто прямі і непрямі продажі, проте частка прямих все ж значно переважає.

Всі підрозділи ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД» знаходяться в місті Хмельницький. Дочірніх підприємств, філій та представництв ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД» не має. ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД» складається з таких структурних підрозділів:

- конструкторського та технологічного забезпечення, автоматизованої системи керування підприємством, стандартизації, сертифікації, інформації та патентів;
- забезпечення енергоресурсами та інструментом;
- виробництва високовольтної апаратури;
- системи менеджменту якості підприємства, технічного контролю, контрольних та типових випробувань продукції, метрологічного забезпечення, сервісного обслуговування та комунікаційних зв'язків, охорони праці;
- бухгалтерської діяльності;
- управлінського обліку, фінансової діяльності, організації праці та заробітної плати;
- підготовки та комплектування персоналу;
- забезпечення збуту продукції та маркетингових досліджень товарного ринку;
- забезпечення виробництва матеріально-технічними ресурсами, транспортом;
- медичного та соціального обслуговування, адміністративно-господарської діяльності та охорони підприємства;
- юридичного забезпечення.

У 2019 році була переглянута організаційна структура управління підрозділами та розроблена більш раціональна шляхом укрупнення підрозділів та перерозподілу деяких функцій (див додаток В).

Організаційна структура ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД» є лінійно-функціональною. Тобто управління на підприємстві здійснюється лінійними і функціональними керівниками.

Не дивлячись на те, що дана структура є найбільш розповсюдженою, вона не позбавлена недоліків. До основних з них відноситься те, що відбувається розширення апарату управління, його бюрократизація, збільшується час прийняття рішень через необхідність погоджень, зберігається проблема координації функціональних служб.

Таким чином підприємство стає менш гнучким в умовах коли потрібно буде вирішувати нові задачі.

За останні п'ять років підприємство шляхом придбання, поліпшення та виготовлення збільшило вартість своїх необоротних активів на суму 19 749,6 тис.грн. , в тому числі:

- будівлі, споруди та передавальні пристрої - 3 452,6 тис.грн.;
- машини та обладнання - 9 815,8 тис.грн.;
- транспортні засоби - 894,4 тис.грн.;
- інструменти та прилади - 528,3 тис.грн.;
- інші основні фонди - 4 564,1 тис.грн.;
- бібліотечні фонди - 14,7 тис.грн.;
- малоцінні необоротні матеріальні активи - 466,7 тис.грн.;
- інші необоротні матеріальні активи - 13,00 тис.грн.

За останні п'ять років товариством було продано необоротних активів на суму: 285 982 грн.

Ліквідовано активів за останні п'ять років: вибуло за цей же період необоротних активів на суму 3 893,3 тис.грн. в тому числі:

- будинки, споруди та передавальні пристрої - 7,0 тис. грн.;
- машини та обладнання - 1 565,9 тис. грн.;
- транспортні засоби - 991,4 тис. грн.;
- інструменти, прилади, інвентар, меблі - 99,2 тис. грн.;
- інші основні фонди - 941,6 тис. грн.;
- бібліотечні фонди - 2,0 тис. грн.;
- малоцінні необоротні матеріальні активи - 200,4 тис. грн.;
- інші необоротні матеріальні активи - 85,8 тис. грн.;

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу (осіб): 978.

Середня чисельність позаштатних працівників - 5 осіб, та осіб, які працюють за сумісництвом (осіб) - 4.

Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) (осіб): 920.

Фонд оплати праці: 29 241,8 тис.грн.

Факти зміни розміру фонду оплати праці, його збільшення або зменшення відносно попереднього року: збільшено на 4 237,8 тис.грн., що становить 116,9% (від попереднього).

Головною метою системи управління персоналом є забезпечення кадрами, організація їх ефективного використання, професійного та соціального розвитку. Для досягнення цієї мети на підприємстві існує комплекс завдань:

1. Планування, прогнозування персоналу:

- визначення поточної і майбутньої потреби у персоналі;
- визначення потреби в підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації працівників за основними професіями та кваліфікаціями;
- розробка стратегій роботи з персоналом.

2. Маркетинг персоналу:

- аналіз кадрового потенціалу;
- аналіз плинності кадрів;
- аналіз ринку праці;
- організація реклами;
- взаємозв'язки із зовнішніми джерелами забезпечення персоналом;
- оцінка претендентів на вакантну посаду.

3. Розвиток персоналу:

- підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу;
- організація навчання на виробництві;

- робота з резервом персоналу;
 - робота з молодими фахівцями.
4. Оформлення та облік персоналу:
 - оформлення та облік приймання, звільнень та переміщень працівників;
 - інформаційне забезпечення всієї системи управління персоналом.
 5. Моніторинг та аудит персоналу.
 6. Оцінювання персоналу.
 7. Аналіз і розвиток засобів мотивації праці.
 8. Створення оптимальних умов праці.
 9. Аналіз та регулювання трудових відносин.

Всі зусилля підприємства спрямовані на створення необхідного психологічного клімату в колективі, інформування, роз'яснення, навчання, створення сприятливої інфраструктури, що сприяє ефективному виявленню проблем якості та їх вирішення, що, в кінцевому рахунку, призведе до зміцнення фінансового стану ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД», його положення на ринку та підвищенню добробуту кожного його співробітника.

Виходячи з конкретних організаційно-економічних умов підприємства спробуємо зробити аналіз його діяльності та зробити діагностику логістичного потенціалу підприємства.

Спочатку проаналізуємо загальногосподарську економічну ефективність підприємства (див. таблицю 2.4). Аналіз проводиться на основі фінансової звітності ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД» за період 2018-2022 рр. (див. додатки Е-М).

Таблиця 2.4 - Загальногосподарська економічна ефективність ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД».

Показники	Роки					2018 р./
	2018	2019	2020	2021	2022	2022 р., %
1	2	3	4	5	6	7

Валовий дохід (вартість реалізованої продукції), тис. грн.	80459	94739	124272	127555	103802	129%
Витрати на виготовлення продукції, млн. грн.	59384	68081	92493	99034	92509	155,71%
Валовий прибуток, тис. грн.	12961	14572	15982	12684	11293	87,13%
Чистий прибуток, тис. грн.	0	0	0	0	0	0
Збиток, тис. грн.	5392	9042	9134	12326	14236	264,02%
Рентабельність реалізації продукції, %	-6,7	-9,5	-5,6	-9,6	-13,7	204,47%

Із даної таблиці видно, що починаючи з 2021 року валовий дохід від реалізації продукції почав спадати. Якщо в цей же час зрівняти витрати на виготовлення продукції у 2020 та 2022 роках, то можна сказати, що вони є майже однаковими, але цього не можна сказати про валовий дохід. Це означає, що в 2022 році ефективність виробництва стала меншою.

Проведемо також аналіз важливих фінансово-економічних показників для ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД» за 2022 рік (див. таблиця 2.5).

1. Розрахуємо коефіцієнт фінансової незалежності підприємства (автономії). Цей коефіцієнт характеризує частку власного капіталу підприємства в загальній сумі коштів, авансованих у його діяльність. Чим вище є значення цього показника, тим більше підприємство є фінансово стійким, стабільним і незалежним від зовнішніх критеріїв.

У підприємства з високою часткою власного капіталу кредитори вкладають охочіше гроші, оскільки воно з більшою ймовірністю може погасити борги за рахунок власних коштів.

Розрахуємо:

На початок звітної року (2.1):

$$\text{Кавт} = \frac{\text{Власний капітал (підсумок I розділу пасиву)}}{\text{Валюта балансу (підсумок балансу)}}, \quad (2.1)$$

На початок звітнього року: $\text{Кавт} = \frac{220238}{246075} = 0,895$,

На кінець звітнього року: $\text{Кавт} = \frac{204772}{251392} = 0,814$,

Щодо рівня залучення позичених коштів у практиці існують думки. Одна з них така: частка власного капіталу має бути не меншою за 0,5. Як бачимо, і на початок звітнього року, і на кінець звітнього року коефіцієнт автономії перевищує мінімальне значення. Це свідчить про те, що дане підприємство протягом звітнього року не було залежним від зовнішніх кредиторів.

Таблиця 2.5 - Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД» за 2022 рік.

Показники	Формула	На початок року	На кінець року	Кінець/початок, %
Коефіцієнт фінансової незалежності	$\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валютабалансу}}$	0,89	0,81	91%
Коефіцієнт фінансової стабільності	$\frac{\text{Власний капітал}}{(\text{Довгострокові зобов'язання} + \text{Поточні зобов'язання})}$	8,52	4,39	51,52%
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	$\frac{\text{Власний капітал} + \text{Забезпечення майбутніх витрат і платежів} + \text{лансу} + \text{няси оборотних коштів}}{\text{можна визначити за формулою: } \dots - \text{Необоротні активи}}$	1	1	100%
Коефіцієнт загальної ліквідності	$\frac{(\text{Оборотні активи} + \text{Витрати майбутніх періодів})}{\text{Короткотермінові зобов'язання}}$	1,35	0,96	71,11%
Власні оборотні кошти, тис грн.		34839	45130	129,53%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відношення величини найбільш ліквідних активів до величини поточних зобов'язань	0,12	0,02	16,66%
Коефіцієнт оборотності активів	$\frac{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}}{\text{Середня вартість активів}}$	0,41	0,44	107,31%
Середня тривалість одного обороту активів, днів.	$\frac{(\text{Кількість календарних днів звітного періоду})}{\text{коефіцієнт оборотності активів}}$	863	802	92,93%
Коефіцієнт оборотності запасів	$\frac{\text{Собівартість реалізації продукції}}{\text{Середня вартість запасів}}$	4,31	4,61	106,96%
Середня тривалість одного обороту запасів, днів.	$\frac{\text{Кількість календарних днів звітного періоду}}{\text{Коефіцієнт оборотності запасів}}$	83,52	77,92	93,29%
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$\frac{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}}{\text{Середня сума дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги}}$	8,06	8,68	107,69%
Середній період погашення дебіторської заборгованості, днів.	$\frac{\text{Кількість календарних днів звітного періоду}}{\text{коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості}}$	45	41	91,11%
Середній період погашення кредиторської заборгованості	$360 \cdot \frac{\text{Середня сума кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги}}{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}}$	31	29	93,54%

Але, прослідковується зменшення цього показника на кінець звітної року, що дає базу стверджувати, що підприємство збільшило свої обов'язки перед кредиторами.

2. Коефіцієнт фінансової стабільності (2.2) є найбільш загальною оцінкою фінансової стійкості підприємства.

Розраховуємо:

$$\text{Кф. с.} = \frac{\text{Власний капітал (підсумок I розділу пасиву)}}{(\text{підсумок II розділу пасиву балансу}) + (\text{підсумок IV розділу пасиву балансу})}, \quad (2.2)$$

$$\text{На почато року Кф. с.} = \frac{220238}{25839+0} = 8,523, \quad (2.3)$$

$$\text{На кінець року Кф. с.} = \frac{204772}{46620 + 0} = 4,392,$$

Це означає, що на початок звітної періоду на 1 грн. позичених коштів припадало 8 гривень 52 копійки власних коштів, а на кінець 4 гривні 39 копійок. Це свідчить про те, що підприємство не є фінансово незалежним від інвесторів і його фінансова стійкість зменшується. Так як цей показник зменшується під кінець року, то можна стверджувати, що є підстави переглянути та змінити політику підприємства щодо виробництва, збуту.

3. Фінансовий ліверідж представляє співвідношення позикових і власних коштів як джерел довгострокового фінансування. Чим більше довгострокові зобов'язання, тим більше сума відсотків до виплати і тем менш чистий прибуток підприємства. Таким чином, чим вищий рівень фінансового ліверіджа, тим вище фінансовий ризик підприємства.

У даному випадку ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД» використовує позикові кошти як джерела довгострокового фінансування (підсумок III розділу «Довгострокові зобов'язання» пасиву балансу). На початок звітної періоду сума зобов'язань становила 25 839 тис.грн., а на кінець – 46 620 тис грн., тобто прослідковується збільшення на 20 781 тис.грн, що свідчить, знову ж таки, про

те, що підприємство не є фінансово незалежним і його рівень залежності збільшується.

4. Коефіцієнт забезпечення власними коштами дорівнює відношенню величини власних коштів до величини оборотних активів. Наявність власних оборотних коштів можна визначити за формулою (2.3):

$$VK = ВлКан + Забезп.майбутніх витрат. \quad (2.3)$$

Тоді:

На початок звітнього року:

$$\text{Власні оборотні кошти} = 220238 + 0 + 25839 - 211184 = 34839$$

На кінець звітнього року:

$$\text{Власні оборотні кошти} = 204772 + 0 + 46620 - 206262 = 45130$$

Розраховуємо коефіцієнт забезпечення власними коштами (2.4):

$$Кз. к. = \frac{\text{Власні оборотні кошти}}{\text{Оборотні активи (підсумок II розділу активу балансу)}} \quad (2.4)$$

$$\text{На початок звітнього року: } Кз. к. = \frac{34839}{34839} = 1$$

$$\text{На кінець звітнього року: } Кз. к. = \frac{45130}{45130} = 1$$

Як бачимо і на початок, і на кінець звітнього року коефіцієнт забезпечення власними коштами є однаковим, і складає рівно 1, що є досить гарним показником. Це є свідомством того, що структура балансу підприємства суттєво не змінюється, і є задовільною.

5. Коефіцієнт загальної ліквідності дає загальну оцінку платоспроможності підприємства (2.5). Він показує, скільки гривень поточних активів підприємства припадає на одну гривню поточних зобов'язань.

Розрахуємо:

$$\text{Кл} = \frac{(\text{Оборотні активи} + \text{Витрати майбутні хперіодів})}{\text{Короткотермінові зобов'язання}} \quad (2.5)$$

$$\text{На початок звітного року: Кл} = \frac{34893+0}{25839} = 1,350$$

$$\text{На кінець звітного року: Кл} = \frac{45130+0}{46620} = 0,968$$

Як бачимо, значення коефіцієнта покриття на початок звітного періоду перевищує 1, а на кінець звітного періоду вже становить 0,97. Таким чином, можна стверджувати, що підприємство має значні оборотні кошти, сформовані завдяки власним джерелам, але їх обсяг за 2013 рік зменшився.

Скорочення величини коефіцієнта покриття протягом звітного року сталося завдяки значному збільшенню короткотермінових зобов'язань наприкінці року.

6. Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яку частину короткострокових позикових зобов'язань можна за необхідності погасити негайно. Він дорівнює відношенню величини найбільш ліквідних активів (сюди належать гроші, а також короткострокові фінансові вкладення, які можна прирівняти до грошей – це рядки 1120, 1160, 1165 другого розділу активу балансу) до величини поточних зобов'язань.

Розраховуємо:

$$\text{На початок звітного року: Ка. л.} = \frac{(0+0+3057)}{25839} = 0,118$$

$$\text{На кінець звітного року: Ка. л.} = \frac{(852+0+77)}{46620} = 0,019$$

Значення ліквідності майже дорівнює мінімальному, яке дорівнює 0.2. Але це не дає підстави стверджувати про неможливість підприємства негайно погасити свої борги, бо мало ймовірно, щоб усі кредитори підприємства

одночасно пред'являли йому свої боргові вимоги. Однак, той факт, що коефіцієнт зазнав значного зменшення (0,099) не є позитивним.

7. Розрахуємо коефіцієнт оборотності активів (2.6):

$$\text{Ко. а.} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}}{\text{Середня вартість активів}} \quad (2.6)$$

$$\text{На початок звітнього періоду: Ко. а.} = \frac{103802}{248734} = 0,417$$

$$\text{На кінець звітнього періоду: Ко. а.} = \frac{111718}{248734} = 0,449$$

Таким чином, протягом звітнього періоду коефіцієнт оборотності активів дещо збільшився, що слід розцінювати позитивно.

8. Розрахуємо середню тривалість одного обороту активів (2.7):

$$\text{Чо. а.} = \frac{\text{(Кількість календарних днів звітнього періоду)}}{\text{коефіцієнт оборотності активів}} \quad (2.7)$$

$$\text{На початок звітнього року: Чо. а.} = \frac{360 \text{ днів}}{0,417} = 863 \text{ дні}$$

$$\text{На кінець звітнього року: Чо. а.} = \frac{360 \text{ днів}}{0,449} = 802 \text{ дні}$$

Нижчий показник на кінець звітнього періоду свідчить про зменшення виробничих можливостей підприємства.

10. Розрахуємо коефіцієнт оборотності запасів (2.8):

$$\text{Ко. д.} = \frac{\text{Собівартість реалізації продукції}}{\text{Середня вартість запасів}} \quad (2.8)$$

$$\text{На початок звітнього року: Ко. д.} = \frac{92509}{21447} = 4,313 \text{ рази}$$

$$\text{На кінець звітнього року: Ко. д.} = \frac{99034}{21447} = 4,617 \text{ рази}$$

Як бачимо, оборотність запасів трішки зросла. Це є позитивним, адже кількість запасів під кінець року зменшується.

11. Розрахуємо середню тривалість одного обороту запасів (2.9):

$$\text{Чо. з.} = \frac{\text{Кількість календарних днів звітнього періоду}}{\text{Коефіцієнт оборотності запасів}} \quad (2.9)$$

$$\text{На початок звітнього року: Чо. з.} = \frac{360}{4,31} = 83,526$$

$$\text{На кінець звітнього року: Чо. з.} = \frac{360}{4,62} = 77,922$$

Таким чином, якщо на початок звітнього періоду підприємство зберігало 83 денний запас, то наприкінці року воно зберігало 78 денний запас.

12. Розрахуємо коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (2.10):

$$\text{Ко. д.} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}}{\text{Середня сума дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги}} \quad (2.10)$$

$$\text{На початок звітнього року: Ко. д.} = \frac{103802}{12869} = 8,066$$

$$\text{На кінець звітнього року: Ко. д.} = \frac{111718}{12869} = 8,681$$

Як бачимо, протягом звітнього року оборотність дебіторської заборгованості помітно збільшилась, що слід розцінювати негативно.

13. Розрахуємо середній період погашення дебіторської заборгованості (2.11):

$$\text{Чо. д.} = \frac{\text{Кількість календарних днів звітнього періоду}}{\text{Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості}} \quad (2.11)$$

$$\text{На початок звітнього року: Чо. д.} = \frac{360}{8,07} = 45 \text{ днів;}$$

На кінець звітного року: $\text{Чо. д.} = \frac{360}{8,68} = 41 \text{ день.}$

Таким чином, стан розрахунків с покупцями у звітному періоді покращився. Це підтверджує зменшення середнього періоду погашення дебіторської заборгованості з приблизно 45 днів на початку року до 41 дня на кінець року.

14.Розрахуємо середній період погашення кредиторської заборгованості (2.11):

$$\text{Чо. кр} = 360 * \frac{\text{Середня сума кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги}}{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}} \quad (2.12)$$

На початок звітного року: $\text{Чо. кр.} = 360 * \frac{8955}{103802} = 31 \text{ день;}$

На кінець звітного року: $\text{Чо. кр.} = 360 * \frac{8955}{111718} = 29 \text{ днів}$

Таким чином, протягом звітного періоду кредиторська заборгованість збільшилась з 5760 тис. грн. до 12150 тис. грн., а середнє число днів необхідне для здійснення платежів кредиторам, протягом року зменшилось з 31 до 29. Деякі економісти вважають, що це свідчить про раціональне використання коштів.

15.Розрахуємо рівень рентабельності продажу. Він показує скільки прибутку приносить кожна гривня обсягів реалізації (2.13):

$$\text{Ррп} = \frac{\text{Чистий прибуток(ф.2,рядок 220)}}{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}} \quad (2.13)$$

Оскільки підприємство отримує збиток, то на нашу думку, доцільним є поррахувати втрати, які підприємство отримує з однієї гривні реалізації.

2013 звітний рік $\text{Ррп} = \frac{-14236}{103802} = -0,13 \text{ або } -13,7\%;$

$$2012 \text{ звітний рік: } P_{pp} = \frac{-12326}{127555} = -0,09 \text{ або } -9,6\%$$

$$2011 \text{ звітний рік: } P_{pp} = \frac{-7010}{124272} = -0,05 \text{ або } -5,6\%$$

$$2010 \text{ звітний рік: } P_{pp} = \frac{-9042}{94739} = -0,09 \text{ або } -9,5\%$$

$$2009 \text{ звітний рік: } P_{pp} = \frac{-5392}{80459} = -0,06 \text{ або } -6,7\%$$

Таким чином, якщо в 2009 році з кожної гривні обсягів реалізації підприємство втрачало 6 копійок, то в 2013 втрати стали вже 13 копійок з однієї гривні.

14. Розрахуємо рівень рентабельності продукції (2.14):

Даний показник показує який прибуток отримує підприємство з однієї гривні потраченої на виробництво продукції.

$$P_{п} = \frac{\text{Прибуток від реалізації продукції}}{\text{Собівартість продукції}} \quad (2.14)$$

$$P_{п} = \frac{11293}{92509} = 0,122 \text{ або } 12,2\%$$

Як бачимо з показника, то підприємство отримує прибуток в розмірі 12 копійок з однієї гривні виготовленої продукції.

Таким чином, отримані результати в своїй більшості вказують на непоганий економічно-фінансовий стан підприємства. ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД» все ще є фінансово незалежним, хоча коефіцієнт фінансової стійкості зменшив своє значення з 8,5 до 4,4, що є негативним. Також зниження загальної ліквідності підприємства стверджує про те, що обсяг власних коштів підприємства зменшується.

Варто також відмітити, що незважаючи на можливі позитивні результати по деяким показникам, підприємство отримує збитки протягом останніх 5 років, а рентабельність продажів знизилась за 5 років з -6,7% аж до

-13,7%. В такій ситуації говорити про успішність діяльність підприємства просто не припустимо.

2.2. Діагностика логістичного потенціалу ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД»

Після аналізу важливих фінансових показників підприємства, з'ясування рівня його стійкості та визначення основних негативних тенденцій варто перейти до дослідження його логістичного потенціалу.

Аналіз логістичного потенціалу проводиться за показниками приведеними в першому розділі даної дипломної роботи. Всього нами було приведено 21 показник, які, на нашу думку, допоможуть повністю проаналізувати логістичний потенціал виробничого підприємства.

Отримані результати показані в Додатку Н.

1. Співвідношення вхідних і вихідних односторонніх матеріальних потоків підприємства (K_1):

$$\text{На початок: } K_1 = \frac{5572}{25839} = 0,21$$

$$\text{На кінець: } K_1 = \frac{23221}{46620} = 0,49$$

Як бачимо на початок 2022 року дебіторська заборгованість становила лише 21% від обсягу кредиторської, але вже в кінці це показник збільшився до 49%, що є позитивним.

2. Співвідношення вхідних та вихідних односторонніх фінансових потоків підприємства (K_2):

$$\text{На початок: } K_2 = \frac{1146}{9801} = 0,11$$

$$\text{На кінець: } K_2 = \frac{1034}{6479} = 0,15$$

Рівень цього показника не є достатнім, однак його ріст на кінець року можна назвати позитивним.

3. Співвідношення односторонніх потоків на вході в систему різної економічної природи (K_3):

$$\text{На початок: } K_{3'} = \frac{25839}{9801} = 2,63$$

$$\text{На кінець: } K_3 = \frac{46620}{6479} = 7,19$$

Як бачимо, на кінець звітного року коефіцієнт виріс, що означає настання більш сприятливих умов для формування економічних потоків при матеріально-технічному забезпеченні промислового виробництва.

4. Співвідношення односторонніх потоків різної економічної природи на виході системи (K_4):

$$\text{На початок: } K_{4'} = \frac{5572}{1146} = 4,86$$

$$\text{На кінець: } K_4 = \frac{23221}{1034} = 22,45$$

5. Співвідношення запасів і результуючого матеріального потоку промислового підприємства (K_5):

$$\text{На початок: } K_{5'} = \frac{23002}{103802} = 0,22$$

$$\text{На кінець: } K_5 = \frac{19892}{103802} = 0,19$$

На кінець року ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД» має даний показник на рівні 0,19, що не є достатньо високим.

6. Системна адаптивність (K_6):

$$K_6 = \frac{-1872}{-215} \times \frac{-215}{-555} = 3,37$$

7. Запасообтяженість основних засобів промислового підприємства (K_7):

$$\text{На початок: } K_7 = \frac{11918}{206635} = 0,05$$

$$\text{На кінець: } K_7 = \frac{10046}{206635} = 0,04$$

Таким чином ми бачимо, що основні засоби підприємства мало обтяжені виробничими запасами. Також прослідковується позитивна тенденція щодо зменшення обтяження.

8. Взаємовплив низькочастотних і високочастотних потоків визначається в показнику продуктивності власного капіталу промислового потенціалу (K_8):

$$K_8 = \frac{103802}{204772} = 0,50$$

Продуктивність власного капіталу складає 50%. Тобто весь інвестований капітал продукує високочастотні потоки у розмірі 50%.

9. Трудомісткість реалізованої продукції (K_9)

$$K_9 = \frac{192839}{103802000} = 0,002 \text{ (людино-години/грн.)}$$

Трудомісткість однієї гривні реалізованої продукції становить 0,002 людино-години. Варто відмітити, що трудомісткість є низькою. Це є наслідком високої автоматизації виробничого процесу.

10. Продуктивність (віддача) логістичних витрат (показник, який характеризує ефективність логістичної діяльності промислового підприємства) (K_{10}):

$$K_{10} = \frac{103802}{15240} = 6,811$$

Як бачимо, на одну гривню логістичних витрат приходиться 6811 гривень від збуту.

11. Рівень логістизації основних засобів (K_{11}):

$$K_{11} = \frac{69800}{206635} = 0,337$$

Рівень логістизації основних засобів дорівнює 0,337 або ж 33,7%, що для виробничого підприємства є нормальним показником.

12. Фондовіддача основних засобів логістичного призначення ($\Phi B_{л}$):

$$\Phi B_{л} = \frac{103802}{69800} = 1,482 \text{ (тис. грн)}$$

Таким чином, на одну гривню основних засобів логістичного призначення виробляється продукції на суму 1482 грн.

13. Рівень амортизації основних засобів логістичного направлення (K_{13}):

$$K_{13} = \frac{2200}{69800} = 0,031$$

Рівень спрацювання основних засобів логістичного направлення на підприємстві становить 3,1%, що є низьким показником.

14. Оновлення основних засобів логістичного призначення (K_{14}):

$$K_{14} = \frac{859}{69800} = 0,012 \quad \text{(тис.грн)}$$

У 2022 році відбулося оновлення засобів логістичного на 1,2%. Зважаючи на ту фінансову ситуацію, в якій перебуває підприємство, можна сказати, що рівень цього показника є прийнятним.

15. Рівень логістичних витрат в собівартості продукції, % (K_{15}):

$$K_{15} = \frac{15240}{92509} = 0,164$$

Рівень логістичних витрат в собівартості продукції дорівнює 16,4%. Хоча показник і не є великим, проте, зважаючи на обсяги фінансових потоків, зменшення логістичних витрат на декілька десятих буде мати значний вплив у зменшенні витрат.

16. Показником (K_{16}), оберненим до розглянутого вище (1.10) є:

$$K_{16} = \frac{15240}{103802} = 0,146$$

На одну тисячу гривень реалізованої продукції приходяться 0,14 грн. логістичних витрат.

17. Коефіцієнт введення основних засобів логістичного призначення (K_{17}):

$$K_{17} = \frac{859}{69800} = 0,012$$

Введення основних засобів становить 1,2%, тобто всі оновлені в 2013 році засоби логістичного призначення були введені в цьому ж році.

18. Коефіцієнт вибуття основних засобів логістичного призначення (K_{18}):

$$K_{18} = \frac{232}{69173} = 0.003$$

За 2013 рік на підприємстві вибуло 0,3 % основних засобів логістичного призначення.

19. Коефіцієнт ліквідності основних засобів логістичного призначення (K_{19}):

$$K_{19} = \frac{189}{69173} = 0.002$$

Ліквідність основних засобів логістичного призначення становить 0,2%, що є дуже низьким показником.

20. Коефіцієнт приросту основних засобів логістичного призначення (K_{20}):

$$K_{20} = \frac{627}{69173} = 0,009$$

Приріст основних засобів логістичного призначення за 2021 рік становить 0,9%.

21. Коефіцієнт придатності основних засобів логістичного призначення (K_{21}):

$$K_{21} = \frac{69800}{69800} = 1$$

Із показника K_{21} випливає те, що 100% основних засобів логістичного призначення є придатними до використання.

Провівши аналіз логістичного потенціалу ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД» можна зробити висновок, що рівень логістичних процесів на підприємстві є задовільним, загальна сума логістичних витрат у реалізованій продукції є не високою, і рівень трудомісткості теж є задовільним, але ліквідність основних засобів логістичного призначення все ж є малою.

Також варто відмітити, що на досліджуваному підприємстві постійно займаються оновленням основних засобів логістичного призначення.

2.3. Моніторинг організаційно - економічних засад управління логістичним потенціалом ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД»

На основі аналізу проведеного в підрозділі 2.2 можна привести певні рекомендації щодо управління логістичним потенціалом підприємства, однак, доцільніше перед цим було би розглянути саме логістичну систему підприємства. Це дасть змогу краще зрозуміти наявний рівень організаційно-економічних засад управління логістичним потенціалом підприємства.

Для початку побудуємо матрицю структурних одиниць та відповідних логістичних процесів (див. таблиця 2.6).

Дана матриця показує який підрозділ є відповідальним за певну логістичну операцію. Розуміння цього є ключем до правильного реформування логістичної системи задля якісного управління логістичним потенціалом.

Таблиця 2.6 - Матриця логістичних процесів ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД».

Підрозділ	Відділ маркетингу	Відділ продаж	Відділ матеріально-технічного постачання	Залізнично-експедиційна ділянка
Процес				
1	2	3	4	5
Замовлення сировини			Вибір постачальників.	

Продовження таблиці 2.6

Доставка сировини			Контроль за доставкою	Вибір перевізника або ж організація доставки власним транспортом
Складування сировини			Контроль своєчасності надходження матеріалів на склади	
Складування готової продукції				
Збут	Дослідження ринку; вплив на попит	Укладання договорів та співпраця з покупцями		Організація доставки товарів покупцю
Маркетинг	Організація дієвої маркетингової діяльності			

Для більш повного розуміння варто також розглянути питання руху матеріального та інформаційного потоків у логістичній системі Товариства.

Маючи матрицю логістичних процесів ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД» ми можемо зобразити рух вищезгаданих потоків у вигляді схеми (рис. 2.6).

Як бачимо, відповідальним за пошук, замовлення та доставку сировини для виготовлення продукції є відділ матеріально-технічного постачання (ВМТП). Цей відділ підпорядкований фінансовому директору ТОВ

«УкрЕЛКОМ ЛТД», який в свою чергу, підзвітний першому заступнику Генерального директора.

Задачею фінансового директора є побудова етапів продажу у фірмі таким чином, щоб максимально використовувати наявний потенціал співробітників. При цьому ефективність роботи фірми визначається збалансованістю всіх складових процесу продажу.

Далі матеріальний потік зі складу сировини рухається до виробництва через виробничо-диспетчерський відділ. Керує ВДВ заступник начальника управління виробництвом, якому, відповідно, цей відділ і є підзвітним.

Підприємство виконує індивідуальні замовлення для підприємств різних галузей. Зачасту це компанії державної форми власності. ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД» намагається встановлювати з ними довготривалі ринкові відношення укладаючи контракти та розширюючи базу постійних клієнтів. В сьогоденних умовах це є позитивним фактором, адже дозволяє уникнути додаткових витрат на пошуки та встановлення нових партнерів, і, за часту, на менш вигідних умовах.

Ця програма дозволяє підприємству чітко ідентифікувати відносини з покупцями, їх стадії, та ефективно управляти ними. За допомогою цього підходу існує об'єктивна можливість збільшувати укладання договорів, тобто довгострокових партнерських відносин.

Запропонована схема з однієї сторони є загальноприйнятною, з іншої, дозволяє чітко визначити границі етапів продажу і результати які повинні бути отримані, що дозволяє використовувати її при побудові схем бізнес-процесів у випадку реінжинірінга.

Таким чином, провівши аналіз логістичного потенціалу ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД», навівши дані про стан та функціонування логістичної системи підприємства ми маємо всі необхідні дані для надання рекомендацій щодо управління логістичним потенціалом на даному підприємстві, що і буде зроблено у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД»

3.1. Комплексна система управління логістичним потенціалом

Сучасна концепція керування й розвиток ринку вимагають створення ефективних логістичних систем, що виключають непродуктивні операції, мінімізують видаток матеріальних, трудових і фінансових ресурсів по всьому ланцюзі поставок від постачальника до споживача.

На сьогоднішній день, на підприємстві немає чіткої досконалої системи яка б керувала логістичним потенціалом, більш того на підприємстві немає окремого підрозділу з логістики, проте є один логіст, що знаходиться в Залізнично-експедиційному участку (див. Додаток И).

Діяльність промислового підприємства як логістичної системи, тобто такої, що підлягає логістичному управлінню, може бути подана за фазовим поділом трьома блоками:

1. Логістика постачання, під якою розуміють комплексне планування, управління та фізичне опрацювання потоку матеріалів, сировини, комплектуючих та відповідного інформаційного потоку від їх переміщення від постачальників до початкового виробничого складування.
2. Логістика виробництва, яка включає управління процесами від початку виробництва до передавання продукції у сферу збуту.
3. Логістика збуту охоплює управління переміщенням готових виробів до замовника.

Відмінною рисою логістичного управління є системний, цілісний підхід до організації та здійснення переміщень матеріалів і готових виробів на всьому шляху від виготовлення до кінцевого споживання. Логістичний підхід надає

можливість розглядати рух вантажу відпостачальника до споживача як систему, що становить поєднання взаємодіючих логістичних ланцюгів.

Характерне для логістичної концепції мислення системними категоріями вимагає трактування логістичних завдань як комплексу залежностей, а логістики – як єдиного замкненого в собі простору завдань підприємства. У теорії управління підприємством така сфера завдань визначається як важлива функція підприємства. Тобто логістика трактується як одна з важливих функцій, які реалізуються на підприємстві, серед яких можна виділити основні й допоміжні.

Якщо трактувати функції досліджень і розвитку, постачання, виробництва і збуту, які впливають безпосередньо з ринкових завдань як «основні функції» підприємства, то «допоміжними функціями», окрім логістичної, можна вважати ті функції, які стосуються персоналу, фінансів та інформації. Допоміжний характер цих функцій не означає другорядності їх ролі щодо основних функцій, а вказує на взаємозв'язок з останніми. Яка з функцій має більше значення для ефективності діяльності підприємства, залежить від існуючої ситуації у сфері конкуренції і витрат. Натомість, якщо говорити про наскрізні функції, то тим самим наголошується на тому, що вони проникають через основні функції (рис. 3.1).

Підприємства галузі в якій ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД» здійснює свою діяльність потребують постійної модернізації.

Вплив світових криз на Україну важко оцінити, рівно як результати цього впливу на паливно-енергетичний комплекс країни, бо заплановані дії по модернізації багатьох енергогосподарств так і не втілилися у життя.

Відсутність фінансування призвела до того, що затверджені інвестпрограми дуже швидко були урізані, а в деяких випадках і зовсім анульовані. Тому, виробникам високовольтного обладнання у ці часи нелегко, але насамперед потрібно вживати всі можливі заходи, щоб залишитися на ринку, а не збанкрутувати.

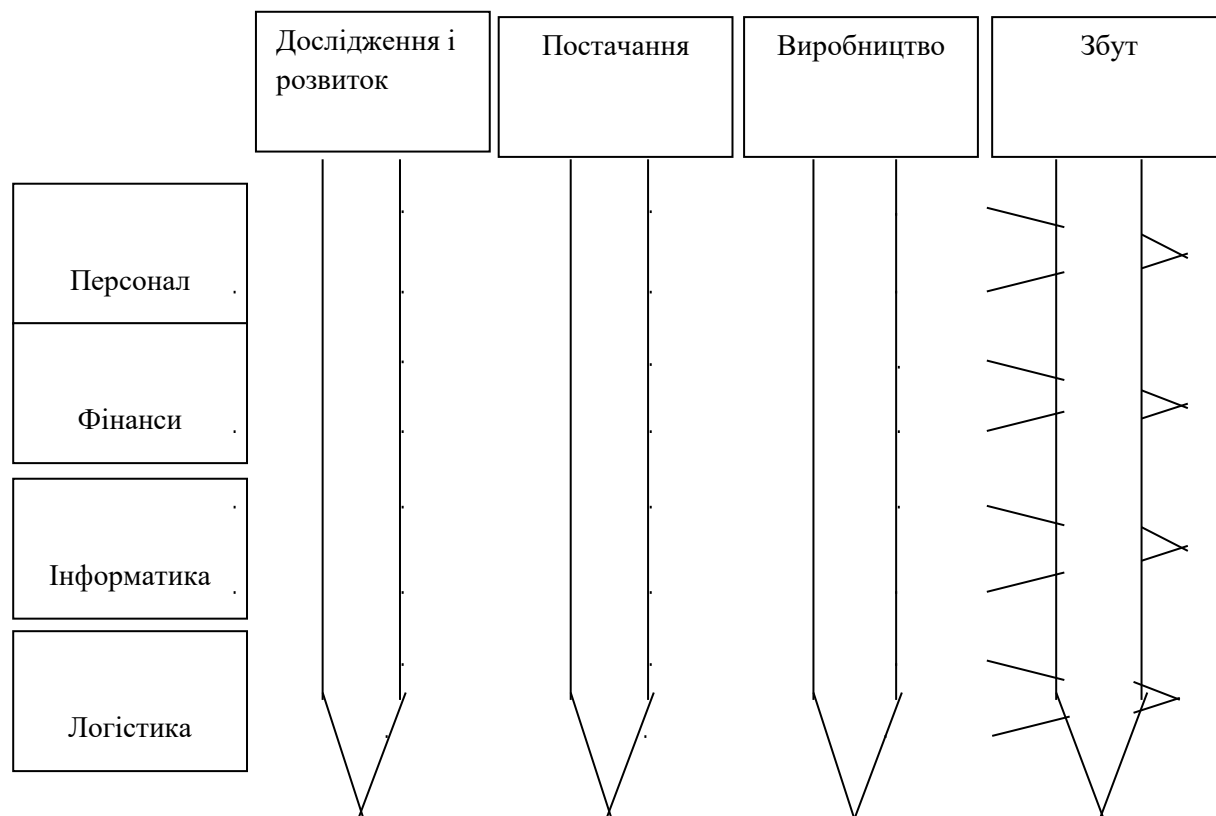


Рисунок 3.1 - Взаємозв'язок функціональних областей

У 2013 році, з метою поліпшення якості та забезпечення об'єму випуску газонаповнених трансформаторів, придбаний та впроваджений у виробництво вертикально-фрезерний верстат з ЧПУ VMC-1100. Його впровадження дозволило значно підвищити продуктивність та покращити чистоту механічної обробки деталей для газонаповнених трансформаторів.

З метою відмови від послуг сторонніх організацій та переходу на власне виробництво табличок для всіх виробів, що випускаються підприємством, придбана та впроваджена планшетна лазерна система LTT CEILS-III. Її впровадження дозволило знизити собівартість виготовлення табличок та підвищити захист нашої продукції від підробок.

З метою продовження комплексу природоохоронних заходів, впроваджені технологія та обладнання для очистки промислових стоків (циркуляційної води) від нафтопродуктів.

З метою дотримання вимог екологічного та природоохоронного законодавства в 2014 році Товариство спільно з Державним корпоративним підприємством Національної академії наук України Київським науково-виробничим об'єднанням «Екологічні технології і нормативи» почало впровадження комплексу робіт зі створення технології очищення та спорудження установки для нейтралізації фосфатного і миючого розчинів, а також по очищенню промислових стоків від нафтопродуктів. Протягом 2022 року виконання цих робіт було продовжено.

У 2022 році забезпечення виробництва матеріалами та комплектуючими виробами проводилося згідно потреби і заявок виробництва, без зривів постачань пов'язаних з погодно-кліматичними чинниками, зміною політичної обстановки та інших умов пов'язаних з форс-мажорними обставинами. У середині 2022 року відбувалося незначне зниження цін з послідовним зростанням цін до кінця року:

- папір крепирований - на 4 %;
- кольоровий металопрокат - на 2,6 %;
- листовий металопрокат - на 3 %;
- масло трансформаторне - на 12 %.

Проте потрібно відзначити, що всі матеріали та комплектуючі доступні в придбанні при своєчасній оплаті.

З метою більш наочного зображення вищесказаного, оцінки сильних та слабких сторін підприємства, виявлення чинників, що впливають на діяльність підприємства, та задля спрощення процесу вироблення рекомендацій по вдосконаленню роботи підприємства, доцільно зробити SWOT-аналіз (див. таблицю 3.1) та аналіз PEST-факторів див. таблицю 3.2).

SWOT – це аббревіатура яка розшифровується наступними словами: strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі місця), opportunities (можливості), threats (погрози).

Таблиця 3.1 - SWOT аналіз ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД».

Вн	Сильні сторони(S)	Слабкі місця (W)
утр ішн є ото чен ня	<ol style="list-style-type: none"> 1. Затребуваність продукції ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД» у підприємств майже усіх галузей промисловості; 2. Розташування в промисловому регіоні; 3. Давня присутність на ринку виробництва електротехнічного обладнання; 4. Стабільна позитивна репутація; 5. Багатий досвід у виробництві електротехнічного обладнання; 6. Високоякісна продукція; 7. Наявність конкурентоздатних виробів; 8. Постійне прагнення керівництва до модернізації виробництва та оновлення обладнання з метою зменшення собівартості виробництва та підвищення якості виробів і продуктивності праці. 9. Якісне устаткування; 10. Можливість виконання індивідуальних замовлень; 11. Дружній спрацьований колектив; 12. Напрацьована клієнтська база; 13. Налагоджені стосунки з пост-ми. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Слабкий маркетинг; 2. Відсутність корпоративної культури; 3. Відсутність здатності до прийняття рішень в короткі строки; 4. Збитки протягом 5 років; 5. Не достаток власних коштів для повного технічного переоснащення виробництва; 6. Високі ціни на енергоносії; 7. Основні покупці – державні підприємства, що функціонують на умовах 30% передплати та відстрочках платежу. 8. Завантаженість виробництва на 70% від загальної можливості. 9. Використання лише прямих каналів збуту.

Продовження Таблиці 3.1

Зовнішнє середовище	Можливості (О)	Загрози (Т)
	1. Зниження собівартості продукції; 2. Підвищення обсягів виробництва газонаповнених трансформаторів; 3. Впровадження нових видів продукції; 4. Використання не тільки прямих каналів збуту, а й продаж через операторів ринку, що дозволить збільшити обсяг продажу та розширити ринки збуту; 5. Проведення дієвої маркетингової політики;	1. Поява нових гравців на ринку; 2. Наявність високої конкуренції в галузі; 3. Підвищення активності конкурентів; 4. Вихід з російського ринку; 5. Економічний спад; 6. Сезонність попиту; 7. Зменшення попиту у вітчизняних електроенергетичних підприємств внаслідок недостатнього фінансування через економічну кризу в країні;

Зіставивши ці фактори, що впливають на роботу компанії чи випуск продукту, можна спробувати побороти негатив та посилити сильні сторони.

Зробити це можна також провівши поелементний SWOT аналіз підприємства. Його суть полягає у побудові матриці за допомогою якої можна зображаються ті можливості які підприємство може використати нині для того щоб максимізувати свої сильні сторони та мінізувати слабкі.

На основі нижче перерахованих факторів можна виділити приватні стратегії, які дозволять реалізувати ринкові можливості і уникнути ринкових загроз, використовуючи сильні сторони компанії і нівелюючи свої слабкі сторони.

Стратегічні альтернативи відсортовані за важливістю, починаючи з найбільш затребуваною стратегії в поточній ситуації.

Таблиця 3.2 - Поелементний SWOT-аналіз.

М о ж л и во ст і	(S) Сильні сторони	(W) Слабкі місця
	Конкурентні активи (SO)	Вузькі місця(WO)
	Максимізація використання сильних сторін та сприятливих можливостей: 1. Стратегія швидкого зростання (S1, S6, S8, S10, O1-5); 2. Стратегія диверсифікації продукції (S6-S10, O3, O5); 3. Стратегія функціонального лідерства (S2, S4, S7, S10, S13, O1-O5).	Мінімізація впливу слабких сторін та максимізація використання сприятливих можливостей: 1. Стратегія реорганізації зі зміною оргструктури (W2, W3, O1); 2. Стратегія географічного розширення (W1, W9, O4, O5); 3. Стратегія освоєння суміжних ринків (W1, W9, O4, O5).
По гр оз и	Безпека та захист (ST)	Конкурентні пасиви (WT)
	Максимізація використання сильних сторін та мінімізація можливих загроз: 1. Наступаюча маркетингова політика (S1, S6, S7, S10, T1, T3, T7).	Мінімізація впливу слабких сторін та мінімізація можливих загроз: 1. Стратегія лідерства по витратах (W4).

Стратегія 1. Зростання. Можливе, особливо у найближчі три роки, так як підприємство, хоч і має проблеми, та все ж наявних ресурсів достатньо для того щоб змінити ситуацію на краще.

Стратегія 2. Стратегія контролю над витратами. Низька рентабельність підприємства останніх років, у тому числі, викликана високою собівартістю та додатковими витратами на реалізацію. У таких умовах контроль над витратами - важливий фактор не тільки для підвищення рентабельності, а й конкурентоспроможності компанії в цілому.

Стратегія 3. Нарощення обсягів виробництва. Можливо, великий потенціал. Підприємство має величезний виробничий потенціал, свідком того є запас виробничих можливостей який рівний 30%.

PEST - акронім для Політичних, Економічних, Соціальних та Технологічних факторів, які використовуються, щоб оцінити ринок організаційної або бізнес-одиниці. PEST-аналіз - корисний інструмент розуміння ринку, позиції компанії, потенціалу і напрям бізнесу.

PEST-аналіз допомагає керівнику компанії або аналітику побачити картину зовнішнього оточення компанії, виділити найбільш важливі впливають фактори.

Нижче зазначений проведений нами PEST-аналіз, розроблений спеціально для оцінки можливості впливу зовнішнього середовища на успішність функціонування ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД» (див. таблицю 3.3).

У таблиці представлені фактори зовнішнього середовища, що найбільше впливають на стан та діяльність фірми. До кожного фактора підібрана оцінка ступеня впливу даного фактора.

Таблиця 3.3 - PEST-аналіз ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД».

Політичні фактори		Вплив економіки	
- Зміна плинного законодавства;	4	- Зміна рівня інфляції;	4
- Екологічні проблеми;	2	- Економічна ситуація в країні;	5
- Жорсткість держконтролю за діяльністю бізнес-суб'єктів і штрафні санкції;	3	- Ріст курсу олара та знецінення національної валюти;	4
- Групи лобіювання/тиску на ринок;	4	- Динаміка ставки фінансування;	3
- Рівень правової грамотності;	2	- Специфіка виробництва;	2
- Зміна влади в країні;	3	- Зміна ланцюгів дистрибуції;	2
- Політична нестабільність;	3	- Недостатнє фінансування державних підприємств;	3
- Активне розгортання бойових дій на сході України;	4	- Високі ціни на енергоносії;	4
- Близьке розташування Запорізького регіону до місця проведення активних бойових дій.	3	- Податковий тиск;	4

Продовження Таблиці 3.3

Соціокультурні тенденції		Технологічні інновації	
- Зміна законодавства щодо соціальних факторів;	2	- Розвиток конкурентних технологій;	3
- Відношення жителів міста до заводів та їхнього забруднення навколишнього середовища;	2	- Вплив Інтернету;	1
- Репутація компанії;	3	- Проблеми інтелектуальної власності;	2
		- НТП;	2
		- Вплив розробок в інших сферах на продукцію та діяльність фірми.	3

Аналізуючи таблицю 3.3. можна зробити висновок, що:

1. Жорсткість держконтролю за діяльністю бізнес-суб'єктів і штрафні санкції створюють бар'єри та перепони у діяльності товариства.
2. Економічна криза та війна між Україною та Росією призводить до зменшення попиту та обривів логістичних ланцюгів, втрати постачальників.
3. Ослаблення національної грошової одиниці на ріст курсу іноземної валюти призводить до збільшення витрат на сировину.

Також можна зробити висновок про основні ризики у діяльності ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД», а саме:

- зміни у законодавстві;
- погіршення економічного становища споживачів продукції, що може зумовити обмежений попит;
- інфляційні явища в економіці країни;
- світова економічна криза.

Отже, при запровадженні усіх вищеперелічених стратегій підприємство ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД» може здобути кращих результатів.

3.2 Обґрунтування системи заходів щодо оптимізації складових логістичного потенціалу промислового підприємства

При традиційній організації управління на підприємстві виділяються спеціальні підрозділи, що займаються конкретним видом діяльності, наприклад, постачанням, перевезеннями, складуванням, збутом та ін. Логістичне управління на підприємстві в цьому випадку стає фрагментованим, що породжує безліч проблем. У кожного підрозділу на підприємстві існують власні цілі, об'єктивно обумовлені специфікою і пріоритетами його конкретної діяльності.

Наприклад, відділ матеріально-технічного постачання в структурі ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД» шукає надійних постачальників, транспортний відділ (ЗЕУ) прагне до повного завантаження транспортних засобів, відділ збуту зацікавлений в швидкому реагуванні на попит і так далі.

Всі наведені цілі самі по собі поза сумнівом важливі для ефективного функціонування кожного підрозділу окремо, але за об'єктивними причинами вони, як правило, конфліктують між собою.

Таким чином фрагментованість логістичної системи ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД» не дозволяє в повній мірі реалізувати будь-які заходи щодо оптимізації його роботи.

Основні недоліки фрагментованої логістики усередині підприємства:

1. конфлікт цілей різних підрозділів одного підприємства;
2. сповільнений обмін інформацією між підрозділами;
3. погана координація діяльності різних підрозділів;
4. зайві запаси всіх видів;
5. відсутність інформації по загальних логістичних витратах і як наслідок відсутність можливості управління ними;
6. зниження ефективності діяльності підприємства.

На практиці інтегрувати всю логістику в рамках підприємства досить важко з багатьох причин:

1. Велика різноманітність різних видів логістичної діяльності, логістичних операцій.
2. Географічна віддаленість різних підрозділів підприємства.

3. Відсутність фахівця, що має потрібні знання, ентузіазм, здібності і авторитет.
4. Відсутність загальних систем контролю і недоступність інтегрованої інформації.

Загальним підходом до об'єднання логістики в рамках підприємства (внутрішня інтеграція) є поступова інтеграція, що нарощується з часом. Прикладом такого нарощування служать етапи історичного розвитку логістичного підходу до управління на підприємстві, а саме:

- інтеграція транспортно-складського процесу для розподілу готової продукції;
- інтеграція виробничих, складських і транспортних процесів з готовою продукцією;
- інтеграція виробничих, складських і транспортних процесів, що включають роботу з сировиною і готовою продукцією.

Конкретні дії з інтеграції логістики на ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД» пов'язані з подоланням кожного з перерахованих вище труднощів. Зокрема, фахівцеві з логістики необхідно мати: автоматизовану систему збору, зберігання, аналізу, розподілу і представлення інформації. Для цього необхідно використовувати мережі передачі даних і спеціалізоване програмне забезпечення для роботи з інформацією, аналізу і ухвалення рішень необхідного керівництву логістичних підприємств.

Всі вищеназвані дії мають бути обов'язково виконаними першочергово, інакше подальша розробка заходів щодо оптимізації та їх впровадження не буде мати сенсу.

Всі необхідні дії занесемо до таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Заходи щодо об'єднання логістики в рамках однієї системи.

Етапи	Дії
Інтеграція транспортно-складського процесу для розподілу готової продукції	- Створення нової схеми перевезень власним транспортом (розробка і оптимізація маршрутів);

	- Моніторинг ринку перевізників та укладання договорів про співпрацю.
Інтеграція виробничих, складських і транспортних процесів з готовою продукцією	- Введення автоматизованої складської системи обліку та зберігання запасів.
Інтеграція виробничих, складських і транспортних процесів, що включають роботу з сировиною і готовою продукцією	

Реорганізовуючи систему логістики на підприємстві необхідно буде зробити витрати на введення атоматизованих систем збору, обліку, розподілу ресурсів та систему інформаційного збору, зберігання і передачі даних.

За впровадження нової технології обробки підприємству необхідно буде заплатити, за нашими попередніми оцінками, 320 000 грн. Тобто інформаційні витрати збільшаться. Але, така система обробки замовлень одразу зможе знизити постійні та змінні витрати на замовлення вдвічі.

Так, якщо раніше витрати на замовлення ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД» складали (3.1):

$$V_{\text{зак}} = V_{\text{зак}}^{\text{пост}} + n_{\text{зак}} \cdot V_{\text{зак}}^{\text{змін}} \quad (3.1)$$

$$V_{\text{зак}} = 450 + 69 \cdot 10 = 1140 \text{ (тис. грн)}$$

де: $V_{\text{зак}}^{\text{пост}}$ - річна сума постійних витрат замовлень;

$n_{\text{зак}}$ - кількість замовлень в рік;

$V_{\text{зак}}^{\text{змін}}$ - змінні витрати одного замовлення.

Після впровадження нової системи обробки замовлень вони складатимуть:

$$V_{\text{зак}'} = 225 + 69 \cdot 5 = 570 \text{ (тис. грн)}$$

Таким чином, при незмінних обсягах замовлень витрати на замовлення зменшаться вдвічі, що становитиме:

$$V_{\text{зак}} - V_{\text{зак}'} = 1140 - 570 = 570 \text{ (тис. грн)}$$

В такій ситуації ми можемо стверджувати, що покриття витрат на впровадження автоматизованих систем складування та інформаційних систем буде покрито вже в перший рік за рахунок економічного ефекту від їхнього впровадження.

Після інтеграції логістичних операцій в одну дієву систему та проведення дій, що будуть описані в наступному підрозділі, ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД» має провести інтеграцію маркетингової та логістичної систем. Це необхідно зробити з таких причин:

1. Підвищення кооперації різних ланок підприємства.
2. Перехід від «тянучої» системи до «штовхаючої».

Як теоретична концепція і практичний інструмент маркетинг та логістика набули широкого розповсюдження особливо в останні роки. Весь світ вже розуміє, що єдність дій маркетингу і логістики дає надзвичайний ефект. Нажаль на ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД» не існує такої злагодженості, оскільки, як ми вже пояснювали вище, логістичні елементи не інтегровані в одну систему, а маркетингова діяльність підприємства є неефективною.

Просування товару на ринок є однією із ключових функцій маркетингу, якої приділяється багато уваги на будь-якому підприємстві. Це реклама, демонстрація готової продукції, організація розподілу й продажів.

Хотілось би зазначити, що підприємство в своїй діяльності керується «тянучою» системою, тобто в підприємстві не існує завчасних планів по обсягу виробництва та реалізації на рік. ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД» має лише приблизний план виробництва який базується на основі вже маючих договорів з покупцями, врахуванні закінчення старих договорів, та очікувань від можливого укладання нових.

Можна сказати, що в такій ситуації «тягнуча» система для ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД» є відповідною, але в умовах, коли маркетинг та відділ продажів працюють слабо, і, відповідно, укладання нових контрактів здійснюється рідко, ця система повільно призведе до катастрофи, тенденції якої вже прослідковуються.

Тому, створивши логістичну систему, підвищивши ефективність діяльності маркетингової системи та виконавши всі наші пропозиції, ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД» збільшить свої доходи та зменшить витрати.

По завершенню даних дій підприємство повинно здійснити перехід від «тянучої» до «штовхаючої» системи виробництва. Зробити це буде значно легше, оскільки логістичні елементи будуть інтегровані, а маркетинг працюватиме добре. На нашу думку, це повинно допомогти підприємству стати рентабельним.

3.3 Організаційні заходи щодо підвищення ефективності управління логістичним потенціалом промислового підприємства

Як нами було вже неодноразово зазначено в даній роботі ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД», на сьогоднішній день, немає чіткої досконалої системи управління логістичним потенціалом. Тому ми пропонуємо досягти такої системи розділивши цей процес на три напрямки і провівши сім кроків перетворень.

Напрямки:

1. Логістика постачання.
2. Логістика виробництва.
3. Логістика збуту.

Саме ці три напрямки є основними для повної реалізації логістичного потенціалу підприємства.

Тепер давайте перейдемо до 7 кроків перетворень.

Перший крок: Створення безперебійного постачання сировини та матеріалів.

В час, коли на національному ринку електротехнічних виробів існує велика конкуренція, якість та ціна виробів починає відігравати одну з найважливіших ролей, і, як відомо, сировина в цьому питанні грає далеко не останню роль.

Наявність великої кількості конкурентів призводить до того, що кожен з них намагається співпрацювати з найкращим і найвигіднішим із постачальників, тому ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД» має в першу чергу віднайти для себе таких постачальників та встановити з ними довготривалі зв'язки, щоб забезпечити собі безперебійні поставки якісної сировини.

Другий крок: Модернізація виробництва та продукції.

Ринок трансформаторів струму та напруги, як частина електротехнічного ринку - непостійний, його динаміка залежить від багатьох чинників. В першу чергу від темпів розвитку галузі, будівництва і модернізації об'єктів енергетики, промисловості і житлово-комунального господарства. Зараз, у зв'язку з відсутністю фінансування, закриттям багатьох інвестиційних програм, та як наслідок - зниженням темпів розвитку економіки, загальний попит на високовольтне обладнання знизився.

Світові економічні тенденції останнього часу сприяли припиненню фінансування будівництва нових об'єктів та реконструкції існуючих. В цих умовах збільшилась конкуренція серед постачальників високовольтного обладнання. Якщо раніше вибір обладнання був обумовлений співвідношенням ціна-якість, то зараз, намагаючись мінімізувати витрати, замовники керуються насамперед вартістю.

У галузі виробництва і реалізації вимірювальних трансформаторів останнім часом спостерігаються дві основні особливості:

1. Постійне підвищення попиту енергетичних компаній на газонаповнені (елегазові) вимірювальні трансформатори.

2. Зниження частки експорту продукції на ринки країн СНД, яке відбувається з трьох основних причин:

- війна з Росією;
- жорстка конкуренція з боку таких європейських фірм, як «АББ», «Шнайдер», «Сіменс».

Всі причини, перелічені вище, вимагають глибокої модернізації існуючих масло наповнених трансформаторів, збільшення випуску газонаповнених трансформаторів та розробки нових виробів, що відповідають останнім вимогам ринку.

Щодо розробки та впровадження нового обладнання ми рекомендуємо здійснювати його за напрямками:

1. Зниження собівартості, збільшення продуктивності випуску та підвищення якості газонаповнених трансформаторів.
2. Забезпечення вимог замовників, у першу чергу російських, щодо герметизації маслонаповнених трансформаторів.
3. Зниження собівартості роз'єднувачів РДЗ-35 з метою забезпечення конкурентоспроможної ціни.

Третій крок: Створення нових видів продукції з метою задоволення попиту споживачів.

Все більший попит на ринку мають високовольтні вимірювальні трансформатори з газовою ізоляцією, в яких компонентом внутрішньої ізоляції є шестифториста сірка (SF₆), а зовнішня ізоляція забезпечується полімерними ізоляторами з силіконовими ребрами. Ці трансформатори повною мірою відповідають вимогам вибухо-пожежобезпечності при внутрішньому пошкодженні і не вимагають значних витрат на їх експлуатацію. Ця тенденція підтверджується постійним зростанням частки випуску газонаповнених трансформаторів у загальному товарному випуску ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД». У номенклатурі заводу це вимірювальні трансформатори струму типу ТОГ-123, ТОГ-170, ТОГ-245, ТОГ-362, ТОГ-

525, ТОГ-765 і вимірювальні трансформатори напруги типу НОГ-123, НОГ-170, НОГ-245, НКГ-362, НКГ-525.

У ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД» в наявності є розробки, які б допомогли задовольнити вимоги замовників на ємкісні трансформатори напруги в більш повній мірі. Проте їх впровадження постійно відкладається з різних причин.

На нашу думку не варто відтягувати з цим питанням, та впровадити їх вже в 2024 році.

Щодо якості виробництва, то потрібно відмітити, що з метою підвищення якості продукції, що випускається, розпочато територіальне виділення (переміщення) виробництва елегазових трансформаторів. У плані реалізації намічених заходів щодо енергозбереження розроблені проекти на малогабаритні печі ТВО (термін впровадження 2017-2018 рр).

Четвертий крок: Зниження загальних логістичних витрат.

Аналіз логістичного потенціалу показав, що доля логістичних витрат у собівартості продукції складає 16,4%. Наприклад в США і Західній Європі частка логістичних витрат в ціні товару складає всього 11-12%, тоді як в більшості наших компаній – до 24-30%. В цьому плані ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД» має хороший рівень логістичних витрат у собівартості продукції, але його все рівно можна ще зменшити.

У фінансовому звіті за 2022 рік вказано, що загальна собівартість реалізованої продукції становить 92509000 грн., тобто логістичні витрати – 15171476 грн., що є досить значною сумою, і її зниження навіть на 0,5%, а це 75857,38 грн., є значним досягненням.

Як відомо основну частину логістичних витрат на підприємстві становить транспортування (48%) та складування (27%). Саме в цих логістичних процесах ми і пропонуємо робити зміни.

Якщо говорити про транспортування, то завданнями транспортної логістики на підприємстві є:

- вибір виду транспортних засобів;
- вибір типу транспортних засобів;

- сумісне планування транспортного процесу зі складським і виробничим;
- сумісне планування транспортних процесів на різних видах транспорту (у разі змішаних перевезень);
- визначення раціональних маршрутів доставки.

Основне місце в стратегії транспорту виробничого підприємства займають завдання складання маршрутів, які дозволяють до мінімуму скоротити пробіг власних транспортних засобів, або які мінімізують витрати на перевезення вантажів.

П'ятий крок: Розширення ринків збуту.

Розширити виробництво продукції Товариства можна за рахунок:

- збільшення випуску газонаповнених вимірювальних трансформаторів за допомогою поступового переходу на великовузлову схему збирання трансформаторів, до оснащення виробничого корпусу з виробництва газонаповнених трансформаторів та територіального виділення виробництва елегазових трансформаторів з метою забезпечення умов особливо чистого виробництва;
- модернізації маслонаповнених трансформаторів з метою задоволення підвищених вимог до герметичності виробів;
- просування на ринок маслонаповнених трансформаторів струму бакової конструкції типу.

Щодо збуту, то можемо сказати, що сутність каналів розподілу ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД» являє собою варіації способів постачання готової продукції до споживача. Спираючись на це, слід зазначити, що вибір каналу збуту залежить від структури взаємодії замовника із споживачем та бажанням контролювати весь процес збуту.

Більшість виробників пропонують свою продукцію через операторів ринку. ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД» в своїй діяльності використовує змішані канали збуту, тобто сукупність прямих продаж та збут продукції споживачу за

допомогою операторів ринку. Проте, варто відмітити, що переважна більшість реалізованої продукції йде саме через прямий продаж. Тому ми рекомендуємо збільшити також і долю продажу через операторів ринку.

Не зважаючи на те, що при використанні послуг операторів ринку підприємство певною мірою втрачає контроль за реалізацією товарів, непрямі канали розподілу використовуються для нарощування обсягів продажу, розширення ринків збуту, кращого їх охоплення, повнішого задоволення потреб споживачів.

Шостий крок: Проведення дієвої маркетингової діяльності.

Маркетингова діяльність на ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД» здійснюється за допомогою відділу маркетингу. Начальником відділу маркетингу є заступник комерційного директора.

Відділ маркетингу окрім своїх першорядних функцій виконує ще й деякі логістичні функції, оскільки на підприємстві немає повноцінного відділу логістики. Основу відділу маркетингу на ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД» становить:

- дослідження ринку;
- розробка програми створення і виробництва товару;
- налагодження комунікацій;
- формування цінової політики;
- організація і стимулювання збуту;
- розгортання служб сервісу.

Основною ціллю маркетингової діяльності підприємства є забезпечення рентабельності його господарської діяльності, яка розцінюється як певна прибутковість цієї діяльності в заданому часовому інтервалі.

Згідно фінансової звітності підприємство за останні 5 років жодного разу не отримало прибутку і є не рентабельним (див. Таблиця 2.4).

Таким чином у нас є всі підстави для того щоб стверджувати, що діяльність відділу маркетингу ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД» є не задовільною.

Для того щоб змінити ситуацію на краще ми доцільно провести наступні заходи:

1. Із попередніх кроків з діяльністю відділу маркетингу можна пов'язати рекомендацію до вивчення ринку на наявність в ньому незадоволеного попиту та створення під цей попит специфічної продукції. Також під діяльність відділу маркетингу підпадає порада щодо збільшення обсягу непрямих продаж.
2. Розробка комплексу заходів по активному впливу на попит за допомогою реклами та цінової політики. В цілому, на нашу думку, ефективність іміджевої (корпоративної) реклами у випадку ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД» може бути малою, оскільки підприємство і так є відомим та авторитетним, але, що стосується прямої реклами певної продукції, то це є більш доцільним.
3. Планування діяльності. Повинен існувати комплексний підхід по ув'язці цілей підприємства з його ресурсами і можливостями, визначення шляхів досягнення цих цілей в рамках маркетингових програм по окремих продуктах і по підприємству в цілому.

Сьомий крок: Завершення та ідентифікація ефективної діяльності.

ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД» - це в першу чергу виробниче підприємство, тому задля отримання максимальних фінансових показників його виробництво має використовувати всі свої потужності.

На кінець 2022 - початок 2023 років виробничі потужності підприємства були завантажені лише на 70% від загальних можливостей, тому ми не можемо обійти цей очевидний факт, що підприємство має величезний виробничий потенціал, а так як виробничий потенціал ми визначаємо як складову логістичного потенціалу, то його використання є обов'язковим.

Наведені нами в перших шести кроках заходи в своїй більшості якраз і направлені на збільшення завантаженості виробництва. Сприяти цьому буде збільшення непрямих продаж (через операторів ринку), так як вони розширять ринок. Також модернізація виробництва та введення нових видів продукції, які направлені на задоволення нових потреб покупців, теж буде сприяти росту

замовлень. Ще один крок який допоможе збільшити обсяги продажів – проведення маркетингової кампанії.

Насправді спрогнозувати точно наскільки значний ефект на приріст замовлень дадуть всі запропоновані кроки є практично не можливим. Потрібно лише шляхом проб визначати величину зміни попиту від того чи іншого заходу, але для цього потрібно виконувати їх послідовно для того щоб потім можна було реально оцінити, який із них дав найбільшу користь.

Всі ці заходи, на нашу думку, покликані змінити ситуацію на підприємстві в кращу сторону.

Тепер для відображення логістичного потенціалу підприємства необхідно оцінити його складові (Таблиця 3.5) та зобразити їх на павутині конкурентоспроможності (рис. 3.2.).

Таблиця 3.5 - Рейтингова оцінка складових логістичного потенціалу.

Складова	Оцінка, бал (максимальний – 10)
Виробничий потенціал	8
Кадровий потенціал	6
Інформаційний потенціал	5
Технологічний потенціал	6
Інноваційний потенціал	4

Тепер побудуємо павутину конкурентоспроможності логістичного потенціалу.

Як видно із павутини конкурентоспроможності найбільшу силу має виробничий потенціал, оскільки реалізувати його найпростіше, і він буде давати найбільший ефект.

Що стосується інноваційного потенціалу, то зважаючи на проведення досить великої діяльності підприємства по розробці нової продукції, модернізації існуючої, цей потенціал мав би бути більшим, але постійне

відтягування впровадження та хронічна нестача коштів через збиткову діяльність зменшили його значення.

Кадровий склад підприємства є задовільним, а його резерви обмежуються лише по частині вузькопрофільних спеціалістів.

Технологічний потенціал у підприємства є значним, так як підприємство на початку 21 століття оновило свої технології з метою підтримання своєї конкурентоздатності та збереження позицій на ринку.

Також не зайвим буде відмітити те, що підприємство постійно шукає можливості до подальшого оновлення технологічної бази.

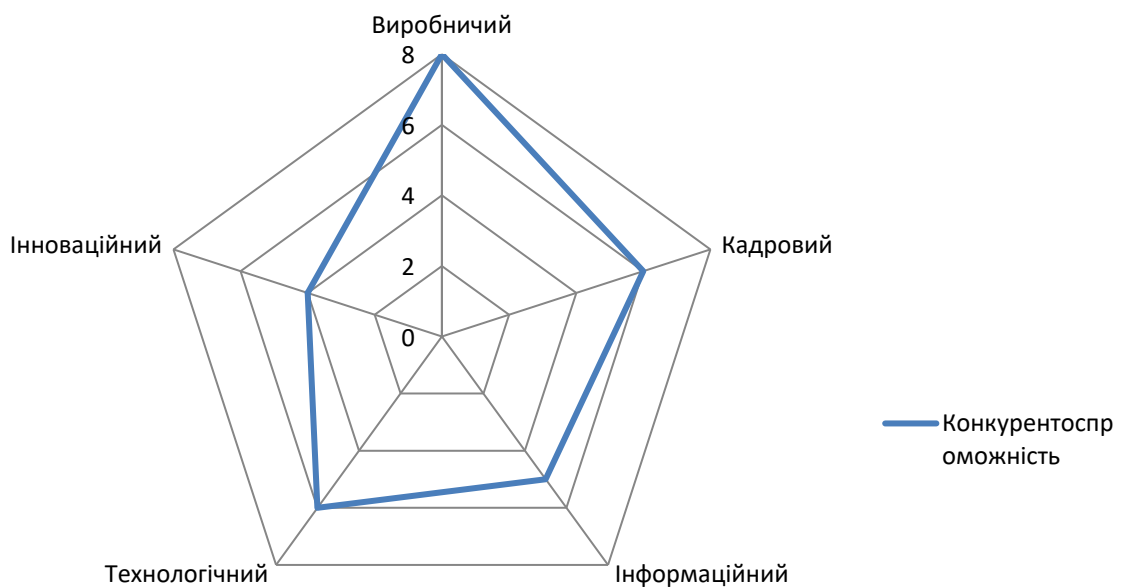


Рисунок 3.2 - Павутина конкурентоспроможності логістичного потенціалу ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД»

Основними мотивами тут є зменшення собівартості виготовлення продукції та зменшення залежності від контрагентів котрим передаються операції на аутсорсинг. Основною проблемою тут є нестача коштів.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Логістичний потенціал визначається як сукупність невикористаних ресурсів і можливостей підприємства, включаючи виробничий, трудовий, технологічний, інноваційний та інформаційний потенціали.

Задача управління логістичним потенціалом полягає в ідентифікації, оцінці, аналізі та активації цього потенціалу. В сучасній логістиці розрізняють декілька видів: постачальницьку, виробничу, збутову, транспортну та складську логістику, де останні дві є частинами основних видів.

Основні принципи логістики, які включають синхронізацію, оптимізацію та інтеграцію, є ключовими для збільшення ефективності та організованості комерційних і виробничих підприємств. Незважаючи на високу актуальність оцінювання логістичного потенціалу, в економічній науці ще не існує уніфікованого методу для його оцінки, що підкреслює важливість подальших досліджень.

В магістерській роботі було вирішено завдання узагальнення існуючих методів оцінки логістичного потенціалу для підтримки прийняття бізнес-рішень, при цьому розроблені методики можуть бути адаптовані для застосування на інших підприємствах.

Оцінку логістичного потенціалу було проведено на базі виробничого підприємства ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД».

ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД» є одним із найбільших виробників електротехнічного обладнання в Україні.

Метою діяльності Товариства є отримання прибутку на вкладений акціонерами капітал.

Командитне Товариство «УкрЕЛКОМ ЛТД» здійснює свою діяльність в декількох основних напрямках: виробництво електродвигунів, генераторів, трансформаторів; ремонт та технічне обслуговування електродвигунів, генераторів і трансформаторів; оптова торгівля устаткуванням. Найкращі

позиції на внутрішньому ринку підприємство займає саме на ринку виробництва трансформаторів струму та напруги (близько 65% ринку).

На підприємстві існує система менеджменту якості. В даний час відповідність системи менеджменту якості ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД» вимогам стандартів підтверджує сертифікат № Q-5412/12 з терміном дії з 05.09.2012 по 04.09.2015.

Окрім внутрішнього ринку ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД» здійснює свої поставки ще й за кордон. В основному це країни близького зарубіжжя: Молдова, Казахстан.

Основними клієнтами ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД» є підприємства енергетичної галузі (до 55% від загального обсягу реалізації).

Середньооблікова чисельність штатних працівників становить 978 чоловік, середня чисельність позаштатних працівників - 5 осіб.

Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу становить 920 чоловік.

Фонд оплати праці за 2022 рік було збільшено на 4 237,8 тис.грн. і тепер він становить 29 241,8 тис.грн.

Аналіз фінансових показників діяльності ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД» виявив ряд проблем, серед яких:

- збитковість протягом періоду щонайменше 5 років підряд. За 2022 рік ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД» отримало збитків на суму 14236 тис.грн. Для прикладу, за аналогічний період попереднього року ця сума дорівнювала 12326 тис.грн;
- падіння рентабельності;
- в останніх роках з'явилась тенденція до падіння валового доходу від реалізації, при тому, що рівень витрат на виробництво та реалізацію не змінився;
- використання виробничих потужностей на 70%.

Після дослідження логістичної діяльності підприємства було виявлено, що управлінню логістичними процесами на ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД» сьогодні

приділяється мало уваги через брак коштів та відсутність автоматизованих систем які б допомогали управляти логістичними потоками.

Дії щодо вирішення зазначених проблем було запропоновано нами у третьому розділі даної магістерської роботи.

Результатом оцінки логістичного потенціалу стали рекомендації, що були заключні у покрокову інструкцію, яка має на меті використання незадіяних резервів даного підприємства.

Після оцінки логістичного потенціалу ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД» нами було запропоновано стратегію діяльності по управлінню логістичним потенціалом підприємства. Першочерговою дією було запропоновано інтегрувати логістичну діяльність в єдину систему, а вже потім перейти до наданої нами покрокової інструкції інтеграції системи.

Що стосується подальших дій, то вони включають сім етапів перетворень, які стосуються трьох основних напрямків діяльності:

- постачання: перший крок;
- виробнича діяльність: другий та третій кроки;
- збутова діяльність: четвертий, п'ятий та шостий кроки.

Сьомий крок є завершальним в цьому ланцюзі перетворень.

Наслідком зазначених кроків має стати інтеграція логістики і маркетингу підприємства, з паралельним переходом виробництва із «тянучої» системи до «штовхаючої». Основною метою такого переходу буде бажання зробити підприємство рентабельним.

Для підприємства "УкрЕЛКОМ ЛТД" була розроблена логістична стратегія, проведено SWOT аналіз та окреслено основні напрямки розвитку. Впровадження цих заходів значно підвищить ефективність, знизить витрати на логістику та забезпечить компанії конкурентні переваги на внутрішніх та міжнародних ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безсмертна О. В., Мороз О. О., Білоконь Т. М., Шварц І. В. Логістика : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2018. 161 с.
2. Володькіна М. В. Економіка промислового підприємства: навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2008. 196 с.
3. Гончаров А. Б. Фінансовий менеджмент. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. 238 с.
4. Гуторов О. І., Лебединська О. І., Прозорова Н. В. Логістика : навч. посіб. Харків : Міськдрук, 2011. 322 с.
5. Денисенко М. П. Основи інвестиційної діяльності : підручник для студ. вищих навч. закл. Київ : Алерта, 2007. 338 с.
6. Долинський В. П. Економічний аналіз господарської діяльності сільськогосподарських підприємств. Київ : ІАЕ УААН, 2007. 258 с.
7. Заборська Н. К., Жуковська Л. Е. Основи логістики: навчальний посібник. Одеса : ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2011. 215 с.
8. Іванієнко В. В. Фінансовий аналіз. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2007. 168 с.
9. Іноземні інвестиції та національний капітал: парадигма взаємодії : Зб. наук. праць. Київ : Сатсанга, 2005. 108 с.
10. Кислиця О. Я. Економічний аналіз : курс лекцій. Київ : Видавництво Європейського університету, 2007. 172 с.
11. Ковальчук І. В. Економіка підприємства: лекції. Київ : УДУХТ, 2005. 180 с.
12. Ковальчук Т. М. Оперативний економічний аналіз: теорія, методологія, організація. Київ : Знання, 2008. 40 с.
13. Кожанова Є. П., Отенко І. П. Економічний аналіз. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2007. 209 с.
14. Крамаренко Г. О. Фінансовий аналіз і планування. Київ : Центр навчальної літератури, 2007. 223 с.

15. Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. 844 с.
16. Кузьменко Л. В. Фінансовий менеджмент. Херсон: Олді-плюс, 2007. 255 с.
17. Лудченко Я. О. Оцінка економічної ефективності інвестиційних проєктів. Київ : Ельга, 2008. 208 с.
18. Лук'яненко Д. Г., Губський Б. В., Мозговий О. М., Поручник А. М., Антонюк Л. Л. Міжнародна інвестиційна діяльність: підручник. Київ : КНЕУ, 2007. 387 с.
19. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність : навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. Київ : ЦУЛ, 2007. 375 с.
20. Мельник В. В., Козюк В. В. Міжнародна інвестиційна діяльність : навчальний посібник. Тернопіль : Карт-бланш, 2007. 249с.
21. Мельник В. М. Основи економічного аналізу. Київ : Кондор, 2007. 128 с.
22. Мец В. О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства. Київ : Вища школа, 2007. 278 с.
23. Музиченко А. С. Інвестиційна діяльність в Україні. Київ : Кондор, 2009. 406 с.
24. Музиченко А. С. Інвестиційний процес в умовах трансформації економіки. Київ : Науковий світ, 2005. 70 с.
25. Олексенко Р. І., Кондрашов О. М., Шишкін В. О., Ортіна Г. В., Застрожніков А. Г. Економіка підприємства : навчальний посібник. Мелітополь: Люкс, 2010. 244 с.
26. Осецький В. Л. Інвестиції та інновації: проблеми теорії і практики. Київ : ІАЕ УААН, 2007. 413 с.
27. Панкова М. О. Розвиток інвестиційних процесів в Україні / Запорізька держ. інженерна академія. Запоріжжя : ЗДІА, 2007. 358 с.
28. Пересада А. А., Онікієнко С. В., Коваленко Ю. М. Інвестиційний аналіз : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисципліни. Київ : КНЕУ, 2007. 134 с.

- 29.Поддєрьогін А. М. Фінансовий менеджмент. Київ : КНЕУ, 2009. 535 с.
- 30.Пономаренко В. С., Гриньова В. М., Лисиця Н. М., Ястремська О. М. Економічні та соціальні аспекти управління інвестиційною діяльністю. Харків : ХДЕУ, 2007. 180 с.
- 31.Пономаренко О. І. Основи фінансового та інвестиційного менеджменту : навчальний посібник. Ніжин : НДПУ ім. М.Гоголя, 2007. 60 с.
- 32.Примак Т. О. Економіка підприємства. Київ : Вікар, 2006. 176 с.
- 33.Присяник В. М. Інвестиційні ресурси: теоретичний та прикладний аналіз. Харків : Гриф, 2005. 78 с.
- 34.Прямі іноземні інвестиції та технологічний трансфер у пострадянських країнах / Д. Дайкер (ред.), І.Ю. Єгоров (пер.з англ.). Київ : К.І.С., 2007. 202 с.
- 35.Рясних Є. Г. Основи фінансового менеджменту. Київ : Видавничий дім «Скарби», 2008. 238 с.
- 36.Семернікова І. О., Мешкова-Кравченко Н. В. Економіка підприємства : навчальний посібник. Херсон: ОЛДІ-плюс, 2007. 312 с.
- 37.Сич Є. М. Управлінський аналіз діяльності суб'єктів господарювання. Київ : Аспект-Поліграф, 2008. 204 с.
- 38.Соляник Л. Г. Економічний аналіз. Донецьк : Формат Плюс, 2007. 200 с.
- 39.Тарасенко Н. В. Економічний аналіз діяльності промислового підприємства. Київ : Алерта, 2007. 486 с.
- 40.Тарасенко Н. В. Економічний аналіз. Львів : Новий Світ, 2007. 319 с.
- 41.Тарасенко Н. В., Грудзевич У. Я. Економічний аналіз. Львів : ЛБІ НБУ, 2007. 411 с.
- 42.Тюрїна Н. М., Гой І. В., Бабій І. В. Логістика : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2017. 392 с.
- 43.Федоренко В. Г. Інвестиційний менеджмент : навчальний посібник. 2-ге вид., доп. Київ : МАУП, 2005. 280 с.

- 44.Хрущ Н. А. Інвестиційна діяльність: сучасні стратегії та технології. Хмельницький: ХНУ, 2008. 310 с.
- 45.Черваньов Д. М. Менеджмент інвестиційної діяльності підприємств : навчальний посібник. Київ : Знання-Прес, 2007. 622 с.
- 46.Шегда А. В. Економіка підприємства. Київ : Знання-Прес, 2005. 334 с.
- 47.Ястремська О. М. Інвестиційна діяльність промислових підприємств: методологічні та методичні засади. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. 488 с.
- 48.Gibson, B. J., Mentzer, J. T., & Cook, R. L. (2005) Supply chain management: The pursuit of a consensus definition. *Journal of Business Logistics*, 26(2), 17–25.
- 49.Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001) Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1–26.
- 50.Sweeney, E. (2011) Towards a unified definition of supply chain management. *International Journal of Applied Logistics*, 2(3), 30–48.

