

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHIA 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 Управління логістичним потенціалом ТОВ «Енергомаш»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Management of Logistic Potential at LLC “Energomash”

Виконав: студент 2 курсу магістратури, групи 8.0738-л-3
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Логістика
А.Г. Горшкова

Керівник проф. каф. ПМОіЛ, доц., д.е.н. Н.М. Гуржій
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. В.О. Шишкін

Запоріжжя – 2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Бухаріна Л.М.
« ____ » _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Горшковій Анастасії Геннадіївні

1. Тема роботи Управління логістичним потенціалом ТОВ «Енергомаш»
керівник роботи Гуржій Наталя Миколаївна, д.е.н., професор,
затверджені наказом ЗНУ від « ____ » _____ 20__ року № ____
2. Строк подання студентом роботи « ____ » _____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи наукові праці вчених-економістів з питань логістики та логістичного потенціалу, логістики, законодавчі та нормативні акти України, монографії, наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених, ресурси мережі Internet, статистичні матеріали ТОВ «Енергомаш» та власні спостереження.
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 управління логістичним потенціалом підприємств – складається з 3 підрозділів: 1.1 Логістичний менеджмент в системі управління підприємством; 1.2 Управління логістичною діяльністю промислових підприємств; 1.3 Управління логістичним потенціалом підприємства в умовах глобалізації економічного середовища; 2 Розділ – Дослідження системи управління логістичним потенціалом ТОВ «Енергомаш» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика підприємства; 2.2 Методика оцінки рівня логістичного потенціалу підприємств; 2.3 Оцінка рівня логістичного потенціалу ТОВ «Енергомаш»; 3 Розділ – Шляхи вдосконалення системи управління логістичним потенціалом

ТОВ «Енергомаш» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Розвиток логістичного потенціалу ТОВ «Енергомаш» за рахунок удосконалення логістичної стратегії; 3.2 Обґрунтування доцільності реалізації проекту з реінжинірингу логістичної системи ТОВ «Енергомаш» шляхом впровадження концепції CRM (Customer Relationship Management).

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	10.10.2020 р.	10.10.2020 р.
2	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	31.10.2020 р.	31.10.2020 р.
3	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	28.11.2020 р.	28.11.2020 р.

6. Дата видачі завдання 10.10.2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Студент _____ А.Г. Горшкова
(підпис)

Керівник роботи _____ Н. М. Гуржій
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис) _____
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 106 с., 6 рис., 15 табл., 59 джерел.

Об'єктом дослідження є процес формування логістичної системи підприємства ТОВ «Енергомаш».

Метою роботи є розробка теоретичних і практичних положень щодо підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства за рахунок управління його логістичним потенціалом.

Методи дослідження – спостереження та порівняння, групування та узагальнення даних, аналізу та синтезу, узгодження та формалізації, математичної статистики і логістики.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи обумовлена необхідністю підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств в цілому та за рахунок розвитку їхнього логістичного потенціалу зокрема з метою зміцнити їх позиції на національному ринку та сприяти їх подальшому розвитку.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи формування та розвитку логістичного потенціалу промислового підприємства. На основі теоретичного матеріалу було досліджено систему управління логістичним потенціалом ТОВ «Енергомаш» та запропоновано заходи щодо підвищення її ефективності.

Отримані в кваліфікаційній роботі результати можуть бути використані керівництвом досліджуваного підприємства з метою розвитку логістичного потенціалу та допоможе приймати обґрунтовані рішення щодо формування ефективної логістичної системи підприємства.

ЛОГІСТИКА, ЛОГІСТИЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ПРОМИСЛОВЕ ПІДПРИЄМСТВО, РОЗВИТОК, УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

ABSTRACT

Thesis for the Master's Degree: 106 pp., 6 fig., 15 tab., 59 sources.

The object of the research is the the process of forming the logistic system of the LLC "Energomash".

The purpose is to develop theoretical and practical provisions for improving the efficiency of logistic activity of the enterprise by managing its logistical potential.

The research methods: observation and comparison, data grouping and aggregation, analysis and synthesis, harmonization and formalization, mathematical and logistics statistics.

The relevance of the thesis is the need to improve the efficiency of domestic enterprises as a whole and through developing their logistical potential in particular in order to strengthen their position in the national market and promote their further development.

During the research the theoretical basis of formation and development of logistic potential of industrial enterprise were considered. Based on theoretical material, the logistics potential management system of LLC "Energomash" was investigated and measures were proposed to increase its efficiency.

The results obtained during the research can be used by the management of the enterprise under research for the purpose of development of logistics potential and will help to make informed decisions on the formation of an effective logistics system of the enterprise.

LOGISTICS, LOGISTIC POTENTIAL, INDUSTRIAL ENTERPRISE,
DEVELOPMENT, LOGISTIC POTENTIAL MANAGEMENT

СПИСОК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА СИМВОЛІВ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

ПАТ – публічне акціонерне товариство;

ІЛП – інтегральний показник логістичного потенціалу;

SWOT-аналіз (від англ. Strengths (Сили); Weaknesses (Слабкості); Opportunities (Можливості); Threats (Загрози) – метод оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на розвиток компанії або проекту;

ЛІТ – «точно у термін» або «якраз вчасно» (від англ. Just in Time) – політика, що вимагає доставки матеріалів, товарів та послуг саме у той час, коли вони стають потрібні для роботи чи процесу;

CRM (від англ. Customer Relationship Management) – прикладне програмне забезпечення для організацій, призначене для автоматизації стратегій взаємодії з замовниками (клієнтами);

ЛІС – логістична інформаційна система ;

ЕОМ – електронна обчислювальна машина;

МА (від англ. Marketing Automation – автоматизація маркетингу) – система, яка автоматизує маркетингові операції та спрощує інформаційні процеси, що дозволяє ефективніше планувати маркетинг і аналізувати результати;

SFA (від англ. SalesForce Automation – автоматизація продажів) – система автоматизації роботи торгових агентів, що дозволяє прогнозувати і аналізувати продажі, складати звітність, враховувати прибутковість і збитки, автоматично готувати комерційні пропозиції;

CSS (від англ. – CustomerService&Support – автоматизація логістики та обслуговування клієнтів) – система автоматизації служби підтримки та обслуговування клієнтів;

СЗП – система збалансованих показників.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ.....	13
1.1 Логістичний менеджмент в системі управління підприємством.....	13
1.2 Управління логістичною діяльністю промислових підприємств ...	19
1.3 Управління логістичним потенціалом підприємства в умовах глобалізації економічного середовища	32
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ЕНЕРГОМАШ».....	38
2.1 Загальна характеристика підприємства	38
2.2 Методика оцінки рівня логістичного потенціалу підприємств	53
2.3 Оцінка рівня логістичного потенціалу ТОВ «Енергомаш».....	58
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ЕНЕРГОМАШ».....	67
3.1 Розвиток логістичного потенціалу ТОВ «Енергомаш» за рахунок удосконалення логістичної стратегії	67
3.2 Обґрунтування доцільності реалізації проекту з реінжинірингу логістичної системи ТОВ «Енергомаш» шляхом впровадження концепції CRM (Customer Relationship Management).....	75
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	101

ВСТУП

В сучасних умовах господарювання перед підприємствами постає завдання сталого економічного зростання, яке може бути вирішене тільки за умови компетентного управління потоковими процесами. Тому запорукою успішної організації логістичної діяльності підприємства є впровадження в роботу підприємства концепції логістики, логістичних систем, методів їх моделювання.

В даний час тема розвитку логістичного потенціалу – ключове питання багатьох досліджень, семінарів і конференцій. Неухильно зростає його роль в загальній стратегії розвитку організацій.

Під логістичним потенціалом підприємства мається на увазі динамічно збалансована система ресурсів та компетенцій, ефективність використання яких визначає можливість підприємства створювати нову вартість для забезпечення його розвитку. Відповідно у поняття «стратегічний розвиток логістичного потенціалу підприємства» покладено здатність до зростання його фактичних можливостей через реалізацію внутрішніх резервів розвитку та можливостей зовнішнього середовища, які б забезпечили реалізацію стратегічних логістичних цілей розвитку підприємства з метою досягнення незалежності від зміни кон'юнктури ринку.

Такий підхід дає змогу розглянути логістичний потенціал підприємства в аспекті його розмірів, структури, характеристик, рівня завантаження та ефективності відтворення як об'єкта управління.

Питання дослідження сутності категорій «потенціал», «економічний потенціал», проблеми його формування, оцінки та управління розглядаються у працях вітчизняних учених, таких як О. Балацький, Б. Бачевський, Л. Головова, Н. Гуржій, Н. Краснокутська, Є. Лапін, В. Савченко, О. Федонін, В. Шишкін тощо.

В країнах з розвинутою ринковою економікою логістика – основа успішного функціонування суб'єктів господарювання, а формування логістичної системи та розвиток логістичного потенціалу забезпечують підвищення ефективності економічних процесів та зниження загальних витрат підприємств. В Україні кількість підприємств, що працює на основі концепцій логістики є невеликою. Переважно це підприємства з іноземними інвестиціями, які мають окремі відділи логістики та добре сформовану логістичну систему.

Вітчизняні підприємства недостатньо використовують у своїй діяльності логістичні підходи та концепції. Це зумовлено, насамперед, слабким розвитком в Україні логістики як науки, хоча існують усі передумови для її застосування. Основними причинами, що призупиняють широке застосування системи логістики як основи організації підприємницької діяльності підприємств є складність організації процесу її формування та поелементне застосування логістики у різних ділянках підприємства. Ще однією важливою перешкодою широкого впровадження логістичних концепцій в діяльності підприємств є господарсько-організаційні особливості вітчизняної економіки. Для комплексного та практичного застосування концепцій логістики, формування логістичних систем підприємств необхідними є відповідний рівень розвитку та рівень розвитку економіки суспільства в цілому.

Враховуючи те, що метою створення логістичної системи є гармонізація інтересів виробників, постачальників і споживачів, то її основними напрямками є: удосконалення параметрів вхідних потоків ресурсів на основі покращення зв'язків з постачальниками; удосконалення внутрішніх потоків, тобто результатів і погодженості дій підрозділів підприємства; удосконалення зв'язків з споживачами, забезпечення найбільш точної відповідності вихідних потоків товарів та послуг з їх вимогами.

Доводиться констатувати, що в умовах мінливості ринку та недостатньо напрацьованих науковцями систем ефективного управління

логістичною діяльністю, формування логістичної системи часто відбувається спонтанно та неефективно.

В науковій літературі досі не присвячується належної уваги питанням значення логістичного потенціалу підприємств та його вплив на формування ефективної логістичної стратегії, що свідчить про недостатню кількість досліджень у цій сфері.

Крім того, кризовий стан національної економіки та окремих підприємств, що супроводжується недовикористанням виробничих потужностей, накопиченням понаднормативних запасів матеріалів та готової продукції, закономірно призводить до втрати потенціалу, зокрема, логістичного. Критичний огляд фахових джерел показав, що визначенню логістичного потенціалу підприємств присвячено небагато наукових праць, що свідчить про недостатню його дослідженість. Саме це обумовлює актуальність теми кваліфікаційного дослідження.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи обумовлена необхідністю підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств в цілому та за рахунок розвитку їхнього логістичного потенціалу зокрема з метою зміцнити їх позиції на національному ринку та сприяти їх подальшому розвитку.

Об'єктом дослідження є процес формування логістичної системи підприємства ТОВ «Енергомаш».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти розвитку логістичного потенціалу ТОВ «Енергомаш».

Метою роботи є розробка теоретичних і практичних положень щодо підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства за рахунок управління його логістичним потенціалом.

У відповідності з поставленою метою визначені завдання дослідження:

- узагальнити основи поняття «логістичних потенціал»;
- запропонувати дефініцію терміну «логістична діяльність промислового підприємства»;
- визначити поняття «управління логістичною

діяльністю промислового підприємства»;

- запропонувати класифікацію функцій управління логістичною діяльністю промислового підприємства;
- навести методику оцінки логістичного потенціалу підприємства;
- визначити алгоритм дослідження логістичного потенціалу підприємства;
- оцінити рівень розвитку логістичного потенціалу досліджуваного підприємства;
- запропонувати схему послідовності процесів логістичної діяльності на промисловому підприємстві з метою підвищення ефективності його діяльності;
- запропонувати шляхи удосконалення логістичної стратегії досліджуваного підприємства.

Під час написання кваліфікаційної роботи були використані загальнонаукові теоретичні та емпіричні методи дослідження: аналіз і узагальнення літератури з теми дослідження, методи спостереження та порівняння, аналітичний, групування та узагальнення даних, структурні методи аналізу, елементи економічного і фінансового аналізу, методи узгодження та формалізації.

Теоретичною та методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення логістики, законодавчі та нормативні акти України, монографії, наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених. В роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень. Під час розробки та впровадження напрямів удосконалення управління логістичною діяльністю використовувались методи систематизації, алгоритмізації, групування та узагальнення даних, структурні методи аналізу, елементи економічного і фінансового аналізу тощо.

Інформаційною базою для досліджень стали: дані статистичної та фінансової звітності підприємства, дані мережі Internet, власні аналітичні

розрахунки. Обробка даних здійснювалась за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у доведенні теоретичних розробок до рівня методичних узагальнень і прикладного інструментарію, що дає можливість досліджуваному підприємству приймати обґрунтовані рішення щодо формування ефективної логістичної системи підприємства.

Практичне значення мають такі розробки: система оцінки логістичних витрат; обґрунтування інформаційного забезпечення управління логістичною діяльністю на підприємстві тощо.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку та рекомендацій, списку використаних джерел. Апробацію результатів дослідження було здійснено шляхом впровадження результатів дослідження на підприємстві ТОВ «Енергомаш».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Логістичний менеджмент в системі управління підприємством

В умовах ринкової економіки, загострення конкурентної боротьби між різними товаровиробниками актуалізуються питання підвищення ефективності діяльності підприємств, що пов'язані із необхідністю впровадження концепції логістики як інструменту оптимізації різних видів потоків та зниження їх витрат. Концепція логістичного менеджменту є найконструктивнішим підходом до управління матеріальними та супутніми потоками, яка відображає динамічність і складність господарської ситуації.

Дослідження теоретичних основ логістичного менеджменту показали, що одним з перших вітчизняних фахівців в області логістики був Є. В. Крикавський, який ввів у наукову термінологію поняття «логістичний менеджмент» і визначив його сутність [21; 22]. Науковець розглядав логістичний менеджмент як менеджмент у логістичних системах на основі теорії логістики, акцентуючи увагу на те, що сутність цього терміна базується на інтеграції логістики й менеджменту.

Форму «логістико – менеджмент» він представив як комплексну локалізовану систему управління матеріальними та інформаційними потоками. Він вказує на те, що «у понятті «логістичний менеджмент» слово «логістичний» як прикметник означає менеджмент, але функціонуючий обов'язково на основах теорії логістики».

Відомі американські фахівці з логістики і маркетингу Д.Дж. Бауерокс і Д.Дж. Клосс, розглядаючи широке коло питань, починаючи від ключових концепцій і практичних прийомів логістики і закінчуючи методами впровадження логістичного менеджменту в діяльність підприємств,

відзначають, що сутність логістичного менеджменту полягає «в створенні і налагодженні таких систем управління потоками матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва і запасів готової продукції, які були б опорою для вироблення оптимальної ділової стратегії господарської одиниці» [4].

Велику увагу критеріям логістичного менеджменту приділено Фроловою Л.В. До основних критеріїв вона відносить такі, як: орієнтованість на оптимізацію параметрів життєдіяльності логістичної системи в цілому та окремих її ланок; все ситуаційність логістичного управління; його гнучкість; безперервність; оперативність та економічна доцільність [46; 47].

Узагальнення теоретичних підходів до визначення поняття «логістичний менеджмент» наведено в таблиці 1.1:

Таблиця 1.1

Дослідження поняття «логістичний менеджмент»

Науковці	Змістове наповнення поняття «логістичний менеджмент»
1	2
Є. Крикавський	Логістичний менеджмент – це менеджмент в логістичних системах на засадах теорії логістики і розуміння цього терміна «ґрунтується на інтеграції логістики та менеджменту у форму «логістико-менеджменту» як комплексної локалізованої системи управління матеріальними та інформаційними потоками» [21; 22].
Д. Дж. Бауерокс, Д. Дж. Клосс	Сутність логістичного менеджменту полягає «у створенні й налагодженні таких систем управління потоками матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва й запасів готової продукції, які служили б опорою для ділової стратегії господарської одиниці» [4].
В. Українцев	Логістичний менеджмент являє собою синтез основних управлінських функцій, зокрема, планування, організації, контролю й регулювання поточкових процесів у господарських структурах для досягнення загальносистемних цілей з найменшими витратами [42].
В. Сергєєв	Логістичний менеджмент визначається синергією основних управлінських функцій (організації, планування, регулювання, координації, контролю, обліку та аналізу) при досягненні цілей мікрологістичної системи. Логістичний менеджмент – це визначена ієрархія управлінського персоналу [36].
Б. Анікін	Організація логістичного менеджменту розглядається як три види діяльності – централізація, децентралізація і змішане управління [3].
Б. Уотерс	Логістичний менеджмент відноситься лише до управління деякими ланцюгами постачань [43].
А. Долгов	Логістичний менеджмент – це діяльність, направлена на здобуття прибутку шляхом створення і реалізації певної продукції або послуги [13].

Продовження таблиці 1.1

1	2
Л. Белоусов	Логістичний менеджмент – це визначення, прийняття й організації виконання управлінських рішень по логістичних операціях у логістичних системах комерційного посередництва» [5].

Хоча зазначені у таблиці 1.1 концепції логістичного менеджменту підприємства мають ряд переваг, проте вони потребують деяких уточнень та конкретизації, зокрема:

- вважаємо, що об'єктом логістичного менеджменту є логістичний потік. Під логістичним потоком розуміємо сукупність матеріального, інформаційного, фінансового та ін. потоків, які рухаються в межах логістичного ланцюга;

- логістичний менеджмент підприємства не повинен обмежуватися реалізацією часткових логістичних цілей, а повинен сприяти стійкому економічному зростанню підприємства в цілому;

- інструментарій логістичного менеджменту повинен бути спрямований на оптимізацію різних видів потоків, результатом якої повинне стати зменшення логістичних витрат підприємства.

Отже, виходячи з цього, вважаємо, що характерне для логістичної концепції мислення системними категоріями потребує трактування логістичних завдань як комплексу залежностей, а логістики – як єдиного замкненого простору завдань підприємства. У теорії управління підприємством така сфера завдань визначається як важлива функція підприємства. Тобто логістика трактується як одна з важливіших функцій суб'єкта підприємництва, яка сприяє формуванню її сукупного економічного потенціалу.

Логістичний потенціал надає можливість реалізувати цільові настанови в межах його місії, виступаючи стратегічним чинником в умовах загострення конкуренції.

Будуючи сучасні логістичні системи, важливо визначити місце логістичного менеджменту в загальній структурі управління компанією та

межі взаємодії з іншими елементами менеджменту. Адже сучасна система менеджменту являє собою композицію організаційної структури управління з функціонально орієнтованими сферами діяльності (фінанси, інвестиції, інновації, маркетинг, збут, персонал тощо), об'єднаними стратегічними та іншими цілями.

Розгляд тверджень науковців щодо поняття логістичного менеджменту показав, що до основних його ознак можна віднести наступні:

- управління потоками підприємства;
- функції управління;
- діяльність, спрямована на отримання прибутку;
- управління логістичним ланцюгом;
- управлінські рішення.

Слід звернути увагу на те, що завдяки впровадженню логістичного менеджменту на підприємстві вирішуються проблеми з:

- транспортом та перевезенням;
- контролем запасів і виробничих планів;
- управління продажами і замовленнями;
- обслуговуванням споживачів і складські операції на регіональних складах;
- управління складським господарством тощо.

Таким чином, сутність логістичного менеджменту можна розглядати як формування та реалізацію системи управління, яка повинна об'єднати послідовність дій управлінського персоналу, відповідних функціональних ланок, логістичних посередників та контрагентів у процесі управління потоками протягом повного логістичного ланцюга «постачання-виробництво-збут» у межах логістичної системи.

Основні принципи логістичного управління:

- *системність* (діяльність підприємства розглядається у межах єдиної економіко-виробничої системи, і, водночас, із сукупністю відносно

самостійних сфер діяльності), комплексність (характерні для функціонування як окремих логістичних операцій, так і для системи в цілому);

- *координація дій усіх ланок логістичної системи* (узгодження процесів функціонування окремих ланок);

- *інтеграційний зв'язок* (є характерним для діяльності логістичних підсистем);

- *впровадження ефективної інформаційної бази* (застосування сучасних інформаційних технологій, раціоналізація інформаційних потоків, побудова інформаційної моделі);

- *адаптованість* (здатність логістичної системи пристосовуватись до мінливих умов зовнішнього середовища).

Взаємозв'язок принципів логістичного менеджменту та формування ефективного логістичного забезпечення представимо за допомогою таблиці 1.2:

Таблиця 1.2

Принципи логістичного менеджменту і формування механізму логістичного забезпечення підприємства

Принцип логістичного менеджменту	Принцип формування ефективного логістичного забезпечення
Системність	Аналіз підприємства як складної логістичної системи
Комплексність	Горизонтальна інтеграція організаційної структури підприємства
Інтеграційний зв'язок	Безперервність загального господарського циклу
Координація дій усіх ланок логістичної системи	Оптимізація та автоматизація основних бізнес-процесів
Впровадження ефективної інформаційної бази	Впровадження корпоративної інформаційної системи
Адаптованість	Розгляд усіх процесів як поточкових

Шляхом практичного впровадження принципів логістичного менеджменту можна досягти підвищення організаційно-економічної стійкості підприємства, усунути конфлікти між функціональними підрозділами, забезпечити інтегровану взаємодію з логістичними партнерами

та досягти додаткових конкурентних переваг.

Менеджмент логістики підприємства має здійснювати наступні завдання (функції):

1) формування та розвиток логістичної системи (проекування, побудова та періодична трансформація відповідно до змін технологій, вимог ринку та стратегії підприємства);

2) розробка логістичної стратегії та управління процесом її реалізації у поєднанні з загальною організаційною стратегією підприємства;

3) управління логістичною системою підприємства з метою раціоналізації поточних процесів (планування, організація, оперативне регулювання та контроль руху внутрішніх та зовнішніх потоків, координація взаємозв'язаних функцій управління).

Таким чином, застосовуючи управлінські процедури міжфункціональної та міжорганізаційної логістичної координації, логістичний менеджмент спрямовує дії служб підприємства та його контрагентів на досягнення концептуальної мети логістики.

В рамках логістичного менеджменту виконується інтеграція логістичних функцій, процесів, сфер діяльності тощо. Для реалізації функцій логістики на підприємстві беруть участь багато його підрозділів: маркетингу, матеріально-технічного постачання, планово-економічний, виробничі, збуту, фінансовий відділ, транспортне і складське господарство. Тому відділ або група логістики має тісно взаємодіяти з різними службами підприємства для ефективного управління логістичними процесами. Інтеграційна місія логістики змінює зміст діяльності окремих функціональних підрозділів, переорієнтує діяльність функціональних менеджерів на інтеграцію зусиль.

Спираючись на вищезначене зазначимо, що під логістичним менеджментом слід розуміти сукупність управлінських функцій, методів та форм управління підприємством, реалізація яких спрямована на оптимізацію фінансових, матеріальних, інформаційних та ін. потоків в межах логістичного ланцюга «постачання – виробництво – складування – збут»,

зادля забезпечення стійкого економічного зростання підприємства.

1.2 Управління логістичною діяльністю промислових підприємств

У сучасних умовах на промислових підприємствах особливої актуальності набувають питання забезпечення виробництва необхідними матеріальними ресурсами та ефективного їх використання; удосконалення управління складським господарством і запасами продукції, збутовою діяльністю і транспортними потоками. Коливання попиту споживачів вимагає від промислових підприємств постійно здійснювати аналіз кон'юнктури ринку для того, щоб змінювати асортиментну структуру продукції в обсягах, достатніх для його задоволення.

За результатами наукових досліджень, які проведено вченими Національного університету «Львівська політехніка» на 45 підприємствах, з яких 55% є виробничими, виявлено, що до основних чинників, які сприяли розвитку логістики, відноситься «зростання вимог щодо обслуговування клієнтів, підвищення значення логістичного сервісу (з точки зору часу, якості, надійності); зростання витрат дистрибуції, раціональне управління запасами; впровадження інформаційних технологій» [12, с. 97].

З метою досягнення конкурентоспроможності промислове підприємство повинно так організувати свою діяльність, щоб мінімізувати ризики, збитки та витрати, які пов'язано з процесами виробництва і збуту готової продукції, і максимізувати прибутки від її реалізації.

Це можливо здійснити в першу чергу за рахунок підвищення ефективності управління логістичною діяльністю.

Разом з тим наукових досліджень з питань управління логістичною діяльністю на промислових підприємствах проводиться недостатньо. Як правило, вони мають загальнонауковий характер і не в повному обсязі враховують специфіку функціонування промислових підприємств різних

галузей. Не існує єдиного підходу до формулювання термінологічного апарату з проблем управління логістичною діяльністю промислового підприємства.

Не вироблено єдиного підходу і до визначення терміна «логістична діяльність». Про це свідчать дефініції, які застосовуються: «логістичний процес», «логістика підприємства», «логістичноорієнтовані промислові виробництва», «види логістичної діяльності», «канали розподілу» та інші.

Під «логістичним процесом» розуміють «системну структуру для прийняття рішень, яка поєднує транспортування, запаси, складський простір, системи обробки матеріалів, упаковку та інші пов'язані види діяльності, що всі разом виконують необхідні компроміси, які включають витрати і сервіс від постачальника до споживача (ланцюг поставки)» [15, с. 30].

На думку авторів, які формулюють поняття «логістика підприємства», – це «система поточкових процесів, що дозволяє ефективно управляти складною системою, враховуючи особливості кожного її ланцюжку і визначати фактори логістичного характеру, які впливають на ефективність діяльності в цілому» [33, с. 276].

На думку інших, «ринкове середовище стимулює виникнення логістично орієнтованих промислових виробництв як результат системного підходу до управління економічними відносинами та визначеними ними виробничими, комерційними та іншими видами діяльності у їх взаємозв'язку, віднесених до проектування і управління поточковими процесами, що проходять у внутрішньому і зовнішньому середовищі» [40, с. 319].

Ряд авторів вживають термін «канали розподілу». До видів послуг, які надаються цими каналами, відносяться: «фізичний розподіл, транспортування і складське зберігання товарів (матеріальних запасів)» [24, с. 510].

Існують різні точки зору стосовно «видів логістичної діяльності підприємств». На думку одних авторів, до логістичної діяльності підприємств відноситься «формування господарських зв'язків; визначення

потреб у перевезенні продукції, її обсягах; визначення послідовності та пересування продукції по ланках крізь міста складування; вибір видів транспортування, транспортних засобів, маршрутів і технології транспортування; координація оперативного управління поставками та перевезенням продукції; оптимізація запасів продукції; розміщення та організація діяльності підприємств складської мережі; надання логістичних послуг» [25, с. 33].

Інші вчені до «видів логістичної діяльності підприємства» відносять «організацію розміщення виробничих об'єктів і матеріальних потоків; управління процесами переробки сировини та матеріалів; транспортування вантажів та їх підготовку до перевезення; організацію матеріально-технічного забезпечення; планування процесів виробництва; організацію фінансових інвестицій; організацію використання відходів і вторинної сировини; забезпечення ресурсами; реалізацію продукції» [2, с. 31].

Під «логістичними видами діяльності» розуміють «постачання або закупки; транспортні потоки або вантажні перевезення»; «прийом; складування; контроль запасів; комплектацію замовлень; вантажопереробку матеріалів»; «зовнішні перевезення; управління фізичним розподілом; переробку, повернення продукції та усунення відходів»; «вибір місць розміщення; комунікації» [43, с. 27-29].

Узагальнюючи визначення логістики як напрями діяльності, треба підкреслити відсутність єдиного підходу. Є формулювання логістичної діяльності як організації процесів. Рядом учених до цього напрями діяльності віднесено організацію постачання виробництва сировиною і матеріалами та збуту готової продукції; іншими – виробництво, зберігання, транспортування і розподіл продукції.

Існує також розгляд логістичної діяльності як управління процесами. Ряд авторів до управління процесами відносять лише управління матеріально-технічним забезпеченням або управління складуванням і

переміщенням сировини, матеріалів і готової продукції. Це свідчить про необхідність уточнення цього поняття.

Розглянемо схему основних процесів логістичної діяльності на промисловому підприємстві (рис. 1.1):

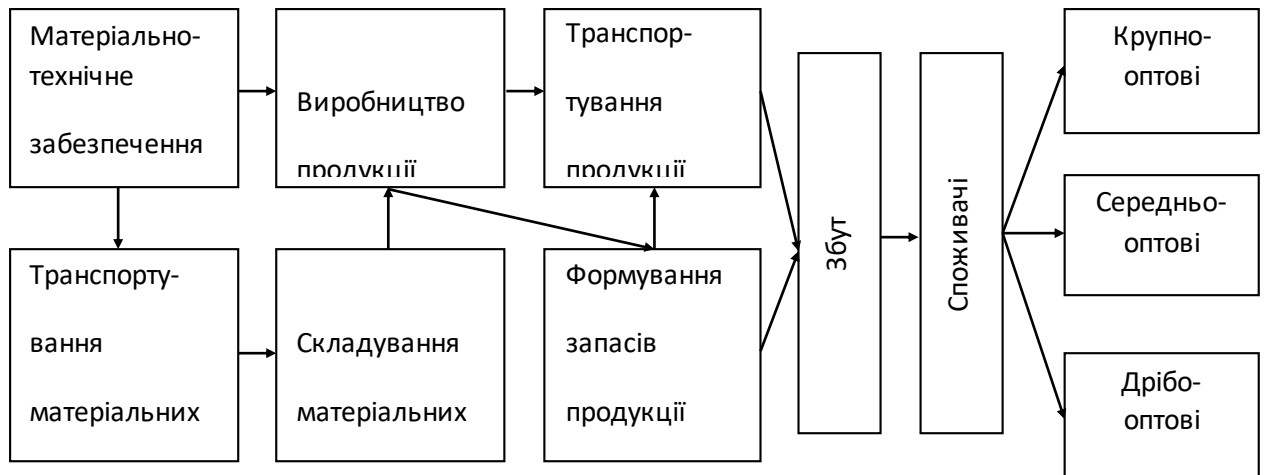


Рис. 1.1 Послідовність процесів логістичної діяльності на промисловому підприємстві

На відміну від існуючих дефініцій при формулюванні терміна «логістична діяльність на промисловому підприємстві» пропонуємо розглядати весь перелік процесів логістичної діяльності у комплексі, а саме:

- матеріально-технічне забезпечення;
- виробництво продукції;
- транспортування;
- складування;
- формування запасів продукції;
- обслуговування споживачів;
- збут готової продукції.

Таким чином, «логістична діяльність промислового підприємства» – це особливий вид господарської діяльності, реалізація якої потребує здійснення послідовних процесів логістичної діяльності в єдиному

комплексі, що дозволяє мінімізувати витрати і збитки підприємства за рахунок оптимізації логістичного «ланцюга» та зменшення впливу зовнішніх ризиків. Мається на увазі зменшення витрат на транспортування та зберігання запасів готової продукції; скорочення витрат на матеріально-технічне забезпечення і часу на обслуговування споживачів; мінімізація ризиків і збитків, які пов'язано з процесами виробництва та збуту готової продукції; підвищення оперативності прийняття управлінських рішень, рівня сервісу обслуговування споживачів і конкурентоспроможності підприємства.

Виходячи з такого підходу до визначення логістичної діяльності промислового підприємства можна уточнити зміст і перелік «функцій і задач логістичної діяльності». Зараз не існує єдиного підходу до формулювання основних функцій і задач логістичної діяльності на підприємстві. Згідно з однією з класифікацій, до основних логістичних функцій відносять:

- логістичне адміністрування;
- надходження, обробку та оформлення замовлення;
планування виробництва;
- закупки продукції;
- поставку продукції;
- складування і зберігання продукції на складі;
- збут продукції;
- доставку замовлення [27, с. 140-147].

Інші вчені до основних логістичних функцій відносять:

- планування, організацію і управління матеріально-технічним постачанням, формування господарських зв'язків з поставок товарів або надання послуг, їх розвиток, корегування та раціоналізацію;
- планування, організацію і управління складським господарством; планування, організацію і управління транспортним господарством;

- планування, організацію і управління матеріальними та інформаційними потоками в процесі виробництва; планування, організацію і управління діловими послугами логістичного характеру; планування і контроль інвестицій на створення і розвиток логістичної інфраструктури;
- управління матеріальними і товарними запасами;
- управління інформаційними системами;
- планування, організацію і управління процесами розподілу і поставки;
- контроль якісних параметрів та їх стандартизацію;
- визначення обсягів і напрямів матеріальних та інформаційних потоків;
- прогнозування потреби у перевезеннях;
- проектування інфраструктурних елементів у логістичних системах [28, с. 64].

Одна з класифікацій логістичних функцій підприємства включає:

- фізичний розподіл: координацію з планом маркетингу;
- прогнозування попиту;
- сервіс;
- оперативно-календарне планування транспортування готової продукції;
- управління запасами готової продукції;
- оброблення замовлень клієнтури;
- складування готової продукції;
- навантажувально-розвантажувальні та транспортно-складські роботи з готовою продукцією;
- постачання готової продукції;
- облік запасів готової продукції;

- підтримку виробництва: координацію з планом фізичного розподілу;
- оперативно-календарне планування руху незавершеного виробництва;
- внутрішньозаводські переміщення матеріалів;
- навантажувально-розвантажувальні та транспортно-складські роботи з незавершеним виробництвом;
- доведення сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих виробів до виробничих підрозділів;
- складування незавершеного виробництва;
- облік запасів незавершеного виробництва;
- постачання: координацію з оперативно-календарним планом виробництва;
- вибір і проведення переговорів з постачальниками;
- планування потреби в матеріалах;
- складання оперативно-календарного плану постачання;
- транспортування сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих виробів;
- складування виробничих запасів;
- навантажувально-розвантажувальні та транспортно-складські роботи з предметами постачання [29, с.28].

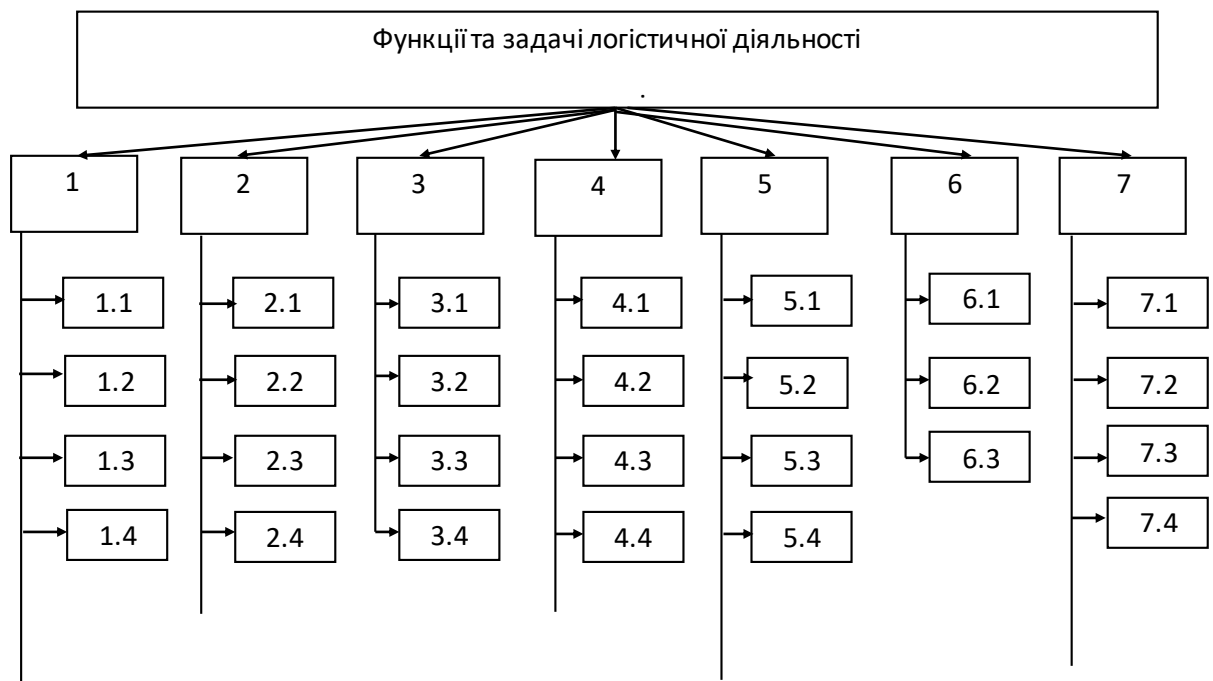
Ряд авторів до задач логістичної діяльності підприємства відносять:

- формування оптимальної виробничої програми виробничо-збутової системи промислового підприємства, яка відповідає структурі споживчого попиту;
- розробку алгоритму її змін при коливаннях споживчого попиту у випадках ресурсних обмежень;
- оптимізацію запасів на кожному рівні логістичної системи підприємства;

- оптимізацію руху матеріальних та інформаційних потоків логістичної системи;
- оптимізацію загальних витрат при організації і руху матеріальних та інформаційних потоків логістичної системи [31, с. 67].

Узагальнюючи формулювання понять «логістичні функції та задачі на промисловому підприємстві», можна зробити такі висновки. Одні автори до логістичних функцій не відносять виробництво і збут готової продукції, інші – не включають аналіз і контроль за основними логістичними операціями; треті до складу логістичних функцій включають лише постачання, виробництво і фізичний розподіл; четверті вказують, що однією з логістичних функцій є планування виробництва, а сам процес виробництва продукції не розглядають. Це свідчить про доцільність уточнення переліку основних функцій і задач логістичної діяльності підприємства.

Виходячи зі сформульованого терміна «логістична діяльність промислового підприємства» і визначеного переліку процесів логістичної діяльності на промисловому підприємстві пропонуємо бачення класифікації функцій і задач логістичної діяльності на промисловому підприємстві вітчизняних вчених Н.Й. Коніщевої та Н.В. Трушкіної [18, с. 114-123.] (рис. 1.2):



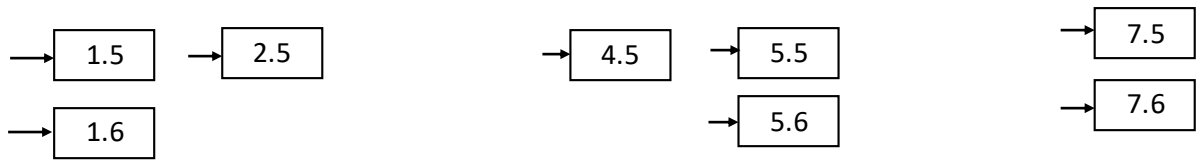


Рис. 1.2 Основні функції та задачі логістичної діяльності на промисловому підприємстві

1. Матеріально-технічне забезпечення:

1.1. Розробка норм і нормативів, аналіз запасів матеріальних ресурсів.

1.2. Розробка планів матеріально-технічного забезпечення.

1.3. Договірна робота з матеріально-технічного забезпечення; оформлення заявок та укладання договорів з постачальниками на придбання необхідної кількості матеріалів та обладнання.

1.4. Організація заводу матеріалів та обладнання на склади.

1.5. Ведення обліку, аналізу і контролю за рухом, зберіганням і використанням матеріалів та обладнання; контроль за сплатою за придбані матеріальні ресурси.

1.6. Мінімізація втрат від придбання неякісних матеріальних ресурсів, несвоєчасної їх поставки.

2. Виробництво продукції:

2.1. Оптимізація планів виробництва продукції.

2.2. Контроль за процесом виробництва продукції.

2.3. Аналіз витрат, пов'язаних з процесом виробництва продукції.

2.4. Мінімізація відходів виробництва.

2.5. Зменшення витрат, пов'язаних з реалізацією задач щодо поводження з відходами виробництва.

3. Складське господарство:

3.1. Складування продукції та її зберігання.

3.2. Розрахунок складських витрат, ведення звітності та обліку.

3.3. Організація процесу навантаження та транспортування продукції.

- 3.4. Контроль за виконанням заявок на поставку продукції.
- 4. Формування запасів готової продукції:
 - 4.1. Планування запасів готової продукції.
 - 4.2. Розрахунок витрат на зберігання запасів на складах.
 - 4.3. Розміщення запасів на складах і контроль за їх станом.
 - 4.4. Оформлення відповідної документації, ведення обліку та звітності.
 - 4.5. Мінімізація ризиків і втрат від накопичення запасів продукції.
- 5. Оптимізація транспортних потоків:
 - 5.1. Вибір засобів і маршрутів транспортування продукції.
 - 5.2. Забезпечення транспортом підрозділів підприємства.
 - 5.3. Визначення умов оплати та укладання договорів на оренду транспорту.
 - 5.4. Розрахунок транспортних витрат.
 - 5.5. Транспортування продукції, оформлення транспортних накладних. контроль за своєчасною сплатою за оренду транспортних засобів.
 - 5.6. Мінімізація ризиків простоїв транспорту.
- 6. Процес обслуговування споживачів:
 - 6.1. Оформлення заявок на поставку продукції, визначення умов оплати.
 - 6.2. Укладання договорів зі споживачами на поставку продукції.
 - 6.3. Організація процесу навантаження продукції, оформлення накладних.
- 7. Збут готової продукції:
 - 7.1. Аналіз кон'юнктури ринків. Прогнозування попиту на продукцію.
 - 7.2. Аналіз конкурентів і споживачів; проведення SWOT-аналізу.
 - 7.3. Розробка стратегій та формування плану маркетингу.
 - 7.4. Збут продукції основним споживачам: крупнооптовим (заводи, комбінати), середньо оптовим (посередницькі організації), дрібнооптовим.
 - 7.5. Контроль за сплатою за відвантажену продукцію.

7.6. Мінімізація ризиків і втрат від несвоєчасної поставки продукції споживачам, а також несвоєчасної сплати за відвантажену продукцію.

Після визначення понять «логістична діяльність промислового підприємства» та її функцій і задач важливим є уточнення поняття «управління логістичною діяльністю промислового підприємства». Існують різні підходи до цієї дефініції. Так, автори терміна «логістичний менеджмент» розуміють під ним «синергію основних управлінських функцій (організації, планування, регулювання, координації, контролю, обліку та аналізу) з елементарними комплексними логістичними функціями для досягнення цілей логістичної системи» [23, с. 42].

Учені, що вживають таку дефініцію, як «функціональні розділи логістичного управління», відносять до них: «управління замовленнями від споживачів, пропозиціями продуцентів (які створюють і поставляють товари) і встановленням співвідношень між ними; управління інформаційними потоками; управління закупками і поставками; управління виробничою діяльністю; управління запасами та складуванням; управління фінансово-збутовою діяльністю»; «управління сервісним обслуговуванням; управління ціноутворенням; управління іншими компонентами виробничої діяльності (кадрами, допоміжним виробництвом)» [49, с. 6-7].

У науковій літературі зустрічається термін «функції логістичного управління», до яких віднесено формування господарських зв'язків з поставки товарів і надання послуг, їх розвиток, корегування та раціоналізацію; визначення обсягів і напрямів матеріальних потоків; прогнозні оцінки потреби в перевезеннях; визначення послідовності просування товарів через місця складування; розвиток, розміщення та організацію складського господарства; управління запасами в сфері поводження; здійснення перевезень, а також усіх необхідних операцій на шляху руху вантажів до пунктів призначення; виконання операцій, що безпосередньо відбуваються перед перевезенням товарів і що завершують їх

(упаковку, маркування, підготовку до перевезень); управління складськими операціями [49, с. 16].

Таким чином, в основу формулювання функцій логістичного управління автором покладено функції логістичної діяльності, а не основні функції управління (прогнозування, планування, організацію, облік, контроль, аналіз, регулювання).

На основі сформульованого терміна «логістична діяльність промислового підприємства» та визначення переліку її процесів пропонуємо визначення поняття «управління логістичною діяльністю промислового підприємства» як безперервного ітеративного процесу, який здійснюється через реалізацію функцій управління (прогнозування, планування, організацію, облік, контроль, аналіз і регулювання) єдиним комплексом послідовних процесів логістичної діяльності промислового підприємства (матеріально-технічне забезпечення, виробництво продукції, формування запасів готової продукції, складування, транспортування продукції, обслуговування споживачів і збут готової продукції).

Виходячи з цього визначено основні функції та задачі управління логістичною діяльністю на промислових підприємствах можна структурувати наступним чином:

1. Функція прогнозування:

1.1. Розробка прогнозу попиту на продукцію та кон'юнктури ринку.

1.2. Розробка стратегії маркетингу.

1.3. Прогнозування обсягів виробництва та собівартості продукції.

1.4. Прогнозування цін на продукцію та виручки від її реалізації.

1.5. Прогнозування витрат на здійснення логістичної діяльності.

2. Функція планування:

2.1. Розробка планів виробництва продукції.

2.2. Розробка норм і нормативів запасів матеріальних ресурсів.

2.3. Формування планів матеріально-технічного забезпечення і маркетингу.

- 2.4. Планування обсягів запасів готової продукції.
- 2.5. Розрахунок транспортних і складських витрат.
3. Функція організації:
 - 3.1. Організація проведення маркетингових досліджень кон'юнктури ринків продукції виробничо-технічного призначення.
 - 3.2. Ведення договірної роботи з матеріально-технічного забезпечення, поставки продукції, укладання договорів і визначення умов оплати.
 - 3.3. Укладання договорів на оренду транспорту.
 - 3.4. Договірна робота зі споживачами на поставку продукції.
 - 3.5. Організація та проведення виставок, ярмарок.
4. Ведення обліку:
 - 4.1. Витрат на завіз та зберігання матеріальних ресурсів на складах.
 - 4.2. Витрат на виробництво продукції.
 - 4.3. Складських і транспортних витрат.
 - 4.4. Витрат на збут готової продукції.
5. Здійснення контролю за:
 - 5.1. Зберіганням і використанням матеріальних ресурсів.
 - 5.2. Процесом сплати за придбані матеріальні ресурси.
 - 5.3. Станом запасів та складського господарства.
 - 5.4. Виконанням заявок на поставку продукції та її транспортування.
 - 5.5. Сплатою за відвантажену продукцію.
6. Функція аналізу:
 - 6.1. Витрат на матеріально-технічне забезпечення.
 - 6.2. Кон'юнктури ринків, конкурентів і споживачів.
 - 6.3. Цін на продукцію.
 - 6.4. Проведення SWOT-аналізу.
7. Функція регулювання:
 - 7.1. Узгодження умов договорів і розрахунків з постачальниками.
 - 7.2. Узгодження умов договорів на оренду транспортних засобів.
 - 7.3. Регулювання планів виробництва продукції.

7.4. Регулювання планів матеріально-технічного забезпечення процесу виробництва та маркетингу.

7.5. Регулювання витрат, які пов'язано зі здійсненням логістичної діяльності на промисловому підприємстві.

Як бачимо, в логістиці, як відносно молодій науці, існує серйозне питання уніфікації термінології, оскільки наявність великої кількості трактувань одного поняття не дозволяє науковцям досягти порозуміння щодо «наповнення» базових визначень. На наш погляд, логістична система повинна складатися із сукупності елементів (вхід, вихід, об'єкт, суб'єкт, обмеження, зворотний зв'язок), які забезпечують реалізацію управлінських впливів щодо мінімізації витрат та, відповідно, максимізації прибутку підприємства. При цьому логістична система з урахуванням функцій управління повинна відповідати класичній схемі процесу управління, в основу якої покладені основні функції управління: планування, організація, мотивація, контроль.

1.3 Управління логістичним потенціалом підприємства в умовах глобалізації економічного середовища

Промислові підприємства, і особливо підприємства машинобудування, які відіграють важливу роль в реалізації досягнень науково-технічного прогресу всіх сфер економіки, забезпечуючи інноваційну складову розвитку. Однак дані процеси реалізуються на незадовільному рівні, що обумовлює необхідність пошуку способів і засобів, які можуть поліпшити стан вітчизняних промислових підприємств, підвищити їх стійкість.

Одним з таких способів є активізація логістичної діяльності промислових підприємств, основною базою якої виступає потенціал логістики.

Серед важливих складових логістичного потенціалу є логістичний менеджмент, який має приховані резерви в розвитку підприємств.

Логістико-орієнтований підхід до управління підприємством націлений на забезпечення стійкості функціонування підприємства на ринках виробників, постачальників і споживачів. Деяка розбіжність між теоретичними напрацюваннями логістики та їх практичним застосуванням можна зменшити за допомогою такої економічної категорії, як потенціал логістики.

Поняття потенціалу тісно пов'язано зі структурою цілей і визначається як «сукупність можливостей» підприємства.

Під потенціалом логістики слід вважати сукупність можливостей підприємства, реалізація яких підкріплена ресурсами, які є в наявності і можуть бути мобілізовані для досягнення цілей логістичної діяльності промислового підприємства.

Сутність потенціалу логістики полягає в максимальній можливості підприємства використовувати всі передові напрацювання в сфері логістики.

Підтримуючи погляд автора Г.Г. Ларіної на цю проблему, а також розвиваючи його, для виявлення конкретного змісту потенціалу логістики доцільно застосувати проблемно-аналітичний підхід. Потенціал логістики, з одного боку, характеризує можливість застосування різних ресурсів, з іншого – є інтегральною характеристикою логістичного ресурсного забезпечення підприємства [10].

Таким чином, потенціал логістики можливо уявити як суму методичних, трудових, матеріальних, фінансових, інформаційних ресурсів і часу, які забезпечують логістичну діяльність підприємства.

Отже, потенціал сукупного логістичного інструментарію можна розглядати як комплекс засобів і можливостей підприємства в рамках реалізації логістичної діяльності. Іншими словами, це функція аналітичного постачальницького, виробничого, комунікативного та розподільчого потенціалу.

З огляду на окремі підрозділи логістики, це співвідношення можна деталізувати на складові, які дозволять на більш детальному рівні

проаналізувати існуючу на промисловому підприємстві ситуацію і визначити як потенціал логістики, а й кількісну оцінку рівня його використання.

Серед складових логістичного потенціалу підприємства можна виділити логістичний менеджмент, завдання якого – оптимізувати потокові процеси з метою мінімізації витрат, які пов'язані з процесом руху товару.

Управління матеріальними потоками в логістиці пов'язане з плануванням, оперативним регулюванням, обліком, контролем та аналізом. Дані процедури реалізуються логістичними процедурами і процесами в певних логістичних системах за допомогою логістичного управління.

Окремі аспекти теорії і практики логістичного управління знайшли відображення в багатьох роботах вітчизняних і зарубіжних вчених. Більшість ототожнює концепцію логістики з логістичним управлінням. Тільки деякі вчені розмежовують ці твердження.

У роботах вчених ближнього зарубіжжя досліджуються відмінності логістичного управління від традиційного, але сутнісна основа логістичного управління не розкривається. М.С. Дороніна вказує, що загальна концепція управління виробничо-розподільчою системою ґрунтується на логістичному підході. Однак ця теза подальшого розвитку не отримала [16].

Розглядаючи взаємозалежність виділених сфер і функцій менеджменту, Є.В. Крикавський зауважує, що логістика є окремим, хоча і інтегрованим сутнісним елементом системи менеджменту [22; 20].

Логістичний менеджмент він виділяється в окремий елемент поряд з виробничим, фінансовим, маркетинговим менеджментом. На думку вітчизняних дослідників В.О. Шишкіна та М.О. Ткачової, з позиції ефективного управління це не зовсім коректно. Адже логістичний менеджмент охоплює логістичні процедури, поширені в різних сферах діяльності, зокрема в системах логістичних ланок «виробництво – реалізація – споживання» [53, с. 137-140].

Концептуальну сутність логістичного управління розглядали і українські вчені. На думку В.М. Стаханова і В.Б. Українцевої, логістичне

управління являє собою синтез основних управлінських функцій, зокрема, планування, організації, контролю та регулювання потокових процесів в господарських структурах для досягнення загальносистемних цілей з найменшими витратами [37].

Л.Г. Белоусов обмежує логістичний менеджмент комерційним посередництвом і зводить його до «визначення, прийняття та організації виконання управлінських рішень логістичних операцій в логістичних системах комерційного посередництва». При цьому логістичний менеджмент зв'язується з логістичними операціями і системами, разом з тим, має місце обмеженість комерційним посередництвом [5].

Названі концепції логістичного менеджменту підприємства найбільш ґрунтовні, але в той же час не завжди чіткі і конкретні [41].

Перш за все, визначення об'єкта логістичного менеджменту вимагає уточнень. Об'єктом логістичного управління є логістичний потік як сукупність матеріального, інформаційного, фінансового та сервісного потоків в кожній логістичній системі упродовж логістичного ланцюга.

Вивчення наукових розробок з даного питання показало, що теорія логістичного управління потребує вдосконалення. В інтересах вітчизняної економіки краще не чекати, коли така теорія буде створена і застосована в практиці західного менеджменту, а посилити самостійну розробку не тільки теоретичних основ логістичного управління, а й методів практичного застосування його в економіці України.

Необхідність даних розробок визначає актуальність дослідження методологічних основ логістичного управління підприємством і виявлення основних відмінностей логістичного управління від традиційного.

Принципова відмінність логістичного підходу до управління матеріальними потоками від традиційного в системі стратегічного планування полягає у виділенні єдиної функції управління розрізненими вхідними, вихідними і внутрішніми матеріальними потоками, які об'єднані в єдину систему. Вона буде забезпечувати ефективне управління.

Оцінка використання логістичного потенціалу підприємства має велике значення як обов'язкова умова активізації логістичної діяльності, оскільки інтенсифікація використання логістичного потенціалу підприємства можлива при наявності нереалізованих логістичних можливостей або невикористаних логістичних ресурсів.

Тільки оперативна численна оцінка потенціалу дозволить виявити приховані резерви в розвитку підприємств, і це дозволить збільшити віддачу від застосування сучасного економічного інструментарію [44].

Успішна діяльність підприємства в значній мірі залежить від того, наскільки ефективно система оптимізації потокових процесів на підприємстві використовує інструменти логістичного управління, важливо також з'ясувати, чи покращуються радикальні параметри, які застосовуються у виробничій діяльності, чи відповідають вони логістичній концепції розвитку підприємства.

Географічне положення нашої країни сприяє процесам глобалізації, а сама Україна є великим імпортером по відношенню до зовнішнього світу. З огляду на той факт, що значна частина території України є транзитною по відношенню до міжнародних транспортних потоків, особливої уваги набуває фактор наявності досліджень стану маркетингової і логістичної інфраструктури регіону, що сприяють ефективному розподілу інвестиційних ресурсів.

Здавалося б, інвестиційні інтереси повинні бути беззастережно спрямовані на розвиток транспортно-логістичних мереж і систем, проте ефективність такого інвестування далеко не завжди виправдовує очікування.

В даному випадку інвестування в розвиток логістичного потенціалу регіонів має викликати пропорційний (а згідно синергії прогресивний) зростання кількості і вартості угод, визначаючи кількаразове зростання ВРП. В реалії такий взаємозв'язок спостерігається не завжди [50].

Інша проблема ефективного нарощування логістичного потенціалу полягає у відсутності чіткого обґрунтування в процесі освоєння інвестованих

коштів, а також критеріїв, що визначають частку інвестування кожної зони логістичної інфраструктури в загальному обсязі фінансування.

Рішення про інвестування приймаються муніципальними органами управління. У той же час в транспортній сфері передбачено державне регулювання інвестиційних відносин і розподіл фінансових коштів по напрямках відповідно до спеціальних програм.

Ринок логістичних послуг, що знаходиться в руках безлічі операторів складських і транспортних підприємств, передбачає наявність саморегулювання, що, з одного боку, провокує хаотичне будівництво логістичних об'єктів, а з іншого боку, може виявитися дефіцитним з позицій капіталовкладень.

Прийняття рішень про інвестування того чи іншого логістичного об'єкта відбувається на основі розрахунку вартості функціонування цього об'єкта і потенційних прибутків. Популярні сьогодні рішення про створення транспортно-логістичних центрів в більшості випадків приймаються без урахування ролі і потужності вже існуючого ринку логістичних послуг.

На жаль, аналіз логістичного потенціалу підприємства та розробка на їх основі пов'язаних маркетингових і логістичних стратегій на території України швидше виняток, ніж правило. Введення в практику подібних досліджень є сьогодні необхідністю при здійсненні стратегічного і фінансового планування і здатне передбачити і знизити ризики в процесі реалізації планів розвитку підприємства [51].

Саме поняття потенціал (від лат. *Potentia* – сила) в широкому сенсі слова означає кошти, запаси, джерела, що є в наявності, які можуть бути мобілізовані і використані для досягнення певної мети, здійснення плану, вирішення якої-небудь задачі. Поняття потенціалу логістики, перш за все, полягає в можливості раціонального управління матеріальним потоком і супроводжує його інформацією і фінансами [10].

Виявлення загальних напрямків роботи та основних критеріїв оцінки логістичного потенціалу може стати підставою для створення єдиних

методологічних підходів до дослідження і сформувати з плином часу інформаційну базу, необхідну для здійснення стратегічного управління, як на мікро- так і на макрорівні.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ЕНЕРГОМАШ»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження є процес формування логістичної системи підприємства ТОВ «Енергомаш».

ТОВ «Енергомаш» заснований у 1997 році та вже більше 20 років веде успішну діяльність на ринку гідропневмоапаратури верстатного і металоріжучого інструменту, автомобільного електроустаткування. Серед найбільших партнерів – комбінати і заводи України – ПАТ Маріупольський комбінат ім. Ілліча, Корпорація Інтерпайп, ПАТ Кременчуцький Сталеливарний завод, ПАТ Мотор Січ, ПАТ Запоріжвогнетрив, ПАТ Запоріжжкокс, ПАТ Дніпроважмаш, ПАТ ЗЕРЗ, ПАТ Дніпроспецсталь та інші [39].

Офіційні дані про підприємство ТОВ «Енергомаш»: [59]

Код ЄДРПОУ 13609872.

Дата реєстрації 20.03.1997 (22 роки 8 місяців).

Розмір статутного капіталу 12 533,34 грн.

Уповноважені особи Бондаренко Віктор Олексійович.

Види діяльності:

Основний:

46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням

Інші:

28.12 Виробництво гідравлічного та пневматичного устаткування

28.13 Виробництво інших pomp і компресорів

28.14 Виробництво інших кранів і клапанів

46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням

46.74 Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього

47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах

71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах

73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки

33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення

33.19 Ремонт і технічне обслуговування інших машин і устаткування

Адреса: 69069, Запорізька обл., місто Запоріжжя, Дніпровський район, вул. Учнівська, буд. 102.

Підприємство поставляє широкий спектр гідравлічного і пневматичного обладнання, автомобільне електроустаткування за мінімальними цінами в регіоні і пропонує продукцію, як зі складу, так під замовлення.

Обладнання, що поставляється проходить технічний контроль на самому підприємстві, надається вся документація. Сьогодні ТОВ «Енергомаш» займає міцну позицію на ринку, завоював повагу і довіру постійних клієнтів. Завдяки індивідуальному підходу до кожного клієнта, підприємство постійно розширює номенклатуру товарів, йде назустріч самим вимогливим побажанням.

У разі аварійної ситуації – поставляє продукцію в режимі «швидкої допомоги» – поставка проводиться в терміновому порядку, надає консультації за телефоном та в онлайн режимі.

Команда енергійних і грамотних фахівців ТОВ «Енергомаш» здатна вирішувати складні завдання в справі забезпечення якості продукції, що поставляється, забезпечення вимог клієнтів [39].

До безумовних переваг компанії ТОВ «Енергомаш» можна віднести:

- швидкість виконання зобов'язань;
- високоякісний товар;
- доступні ціни.

За час своєї діяльності ТОВ «Енергомаш» уклала сотні договорів. Кількість працівників ТОВ «Енергомаш» становить 28 осіб.

Організаційна структура управління ТОВ «Енергомаш» представлена на рис. 2.1:



Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «Енергомаш»

Слід зазначити, що представлена на рис. 2.1 структура є найпоширенішим типом для виробничо-торговельних підприємств, має велике число горизонтальних і вертикальних зв'язків і характеризується невеликою кількістю низових ланок управління у прийнятті рішень.

Керівники цієї системи поділяються на лінійних і функціональних. Основною побудовою цієї системи є: лінійна вертикаль управління; спеціалізація управлінської праці за функціональними ознаками.

Керівнику ТОВ «Енергомаш» безпосередньо підпорядковуються його заступники за функціями (маркетинг, фінанси, персонал, тощо). Загальний керівник здійснює лінійну дію на всіх учасників структури, а керівники функціональних відділів (фінанси, виробництво, збут) надають функціональне сприяння виконавцям робіт.

Основними перевагами лінійно-функціональної структури управління ТОВ «Енергомаш» слід вважати:

- висока компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій;
- відповідність структури обраній стратегії діяльності підприємства;
- поєднання принципу спеціалізації з принципом єдності керівництва.

З метою дослідження економічного потенціалу конкурентного розвитку компанії ТОВ «Енергомаш» необхідно провести аналіз фінансових показників розвитку.

З метою досягнення ефективного та рентабельного функціонування підприємство використовує фінансові ресурси. Фінансові ресурси складаються зі статутного, додаткового і резервного капіталів, цільового фінансування, фондів накопичення, оборотних активів тощо.

Інформаційною основою проведення аналізу фінансово-економічного стану ТОВ «Енергомаш» є фінансова бухгалтерська звітність, яка є комплексом взаємопов'язаних показників фінансово-господарської діяльності підприємства за звітний період.

Основні економічні показники господарської діяльності ТОВ «Енергомаш» надані в табл. 2.1:

Таблиця 2.1

Динаміка основних економічних показників господарської діяльності
підприємства ТОВ «Енергомаш» за 2017-2019 роки

Показники	Роки			Відхилення 2017 р. до 2019 р.	
	2017	2018	2019	+/-	%
Чистий дохід (виручка), тис. грн.	26746	26529	33775	7029	26,28
Чистий прибуток, тис. грн.	75	90	69	-6	-8,00
Середньорічна вартість: необоротних активів, тис. грн.	5872,5	5983	6640	767,5	13,07
оборотних активів, тис. грн.	4836,5	6080	6636	1799,5	37,21
основних засобів, тис. грн.	5319,0	5378	5681,5	362,5	6,82
Фондовіддача, грн.	5,03	4,39	5,94	0,91	18,09
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	5,53	4,36	4,05	1,48	36,54
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	5,03	4,81	6,11	1,08	17,67
Рентабельність господарської діяльності, %	0,004	0,004	0,52	0,516	-

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Як видно з таблиці, чистий прибуток у 2019 році порівняно із 2017 роком зменшився на 8%. Як відомо фондовіддача визначає ефективність використання основних засобів, показує, яку суму чистого доходу одержує підприємство з однієї гривні коштів, вкладені у основні засоби. За нормальних умов підприємницької діяльності цей показник повинен мати тенденцію до збільшення [30, с.67].

Фондовіддача у 2019 році порівняно з 2017 роком збільшилась на 18,09%, що свідчить про ефективне використання основних засобів.

Середньорічна вартість необоротних активів збільшилась у 2019 році порівняно з 2017 роком на 13,07%, в тому числі основних засобів – на 6,82%, а оборотні активи за цей же період збільшились на 37,21%.

Майно підприємства є його власністю і закріплюється за ним на праві повного господарського розрахунку: підприємство володіє, користується та розпоряджається майном в цілях господарської діяльності. Характеристика

структури активу балансу ТОВ «Енергомаш» проаналізована й узагальнена в табл. 2.2:

Таблиця 2.2

Динаміка та структура майна ТОВ «Енергомаш» за 2017-2019 роки

Показники	На 31.12. 2017р		На 31.12.2018р		На 31.12. 2019р		Відхилення 2019 р. до 2017 р.		
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	+/-	%	п.с.
Нематеріальні активи	223	2,01	264	2,02	343	2,55	120,00	53,81	0,53
Основні засоби	5264	47,54	5492	41,98	5871	43,59	607,00	11,53	-3,95
Відстрочені податкові активи	294	2,66	429	3,28	881	6,54	587,00	199,66	3,89
Усього необоротних активів	5781	52,21	6185	47,28	7095	52,68	1314,0	22,73	0,47
Запаси	4262	38,49	5337	40,79	4537	33,68	275,00	6,45	-4,81
Дебіторська заборгованість за продукцію	813	7,34	1314	10,04	1680	12,47	867,00	106,64	5,13
Інша поточна дебіторська заборгованість	110	0,99	139	1,06	121	0,90	11,00	10,00	-0,10
Гроші та їх еквіваленти	6	0,05	2	0,02	6	0,04	0,00	0,00	-0,01
Витрати майбутніх періодів	30	0,27	0,00	0,00	0,00	0,00	-30,00	-100,00	-0,27
Інші оборотні активи	71	0,64	106	0,81	0,00	0,00	-71,00	-100,00	-0,64
Усього оборотних активів	5292	47,79	6898	52,72	6374	47,32	1082,0	20,45	-0,47
Всього	11073	100,00	13083	100,00	13469	100,00	2396,0	21,64	0,00

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Валюта балансу у 2019 році, порівняно з 2017 роком, збільшилась на 21,64 %. Основні засоби збільшились у 2019 році на 11,53% відносно 2017 року. Взагалі питома вага основних засобів в структурі активів підприємства

зменшилась на 3,95 пункти. Запаси збільшились на 6,45%. Негативним зрушенням слід вважати низьке значення грошових коштів підприємства.

Слід зазначити, що на підприємстві ТОВ «Енергомаш» нематеріальні активи становлять незначну частку в загальних активах. Зокрема, частка нематеріальних активів в загальних активах підприємства у 2017 році становила 2,01%, у 2018 році – 2,02%, у 2019 році – 2,55%. Отже, відбулося зростання питомої ваги нематеріальних активів за аналізований період на 0,53 пункти структури.

На підприємстві ТОВ «Енергомаш» вартість нематеріальних активів у 2017 році становила 223,0 тис.грн., у 2018 році – 264,0 тис.грн., у 2019 році – 343,0 тис.грн. Таким чином, за період 2017-2019 рр. вартість нематеріальних активів збільшилась на 120,0 тис.грн., або на 53,81%.

Структура та динаміка джерел формування майна ТОВ «Енергомаш» за 2017-2019 роки проаналізовані і узагальнені в табл. 2.3:

Таблиця 2.3

Динаміка та структура джерел формування майна ТОВ «Енергомаш»
за 2017-2019 роки

Показники	На 31.12. 2017р		На 31.12.2018р		На 31.12. 2019р		Відхилення 2019 р. до 2017 р.		
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	+/-	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Зареєстрований капітал	4654	42,03	4650	35,54	4466	33,16	-188	-4,04	-8,87
Додатковий капітал	664	6,00	775	5,92	763	5,66	99	14,91	-0,33
Нерозподілений прибуток	94	0,85	171	1,31	230	1,71	136	144,68	0,86
Короткострокові кредити банків	835	7,54	1931	14,76	500 83	3,71	-335	-40,12	-3,83
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2195	19,82	2391	18,28	1739	12,91	-456	-20,77	-6,91
Поточні зобов'язання за розрахунками	2452	22,14	3034	23,19	5638	41,86	3186	129,93	19,72

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Інші поточні зобов'язання	100	0,90	66	0,50	3612	26,82	3512	3512,0	25,91
Доходи майбутніх періодів	79	0,71	65	0,50	54	0,40	-25	-31,65	-0,31
Баланс	11073	100,00	13083	100,00	13469	100,00	2396	21,64	0,00

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

З табл. 2.3 видно, що в структурі зобов'язань 2019 року найбільшу питому вагу займають поточні зобов'язання, це є негативним моментом, що свідчить про збільшення боргів підприємства, проте у 2017 році найбільшу питому вагу займав власний капітал, а саме 42,03%. Зареєстрований капітал підприємства у 2019 році порівняно з 2015 роком зменшився на 188 тис. грн.

Необхідно зазначити, що в останній рік відбулося зростання величини і частки нерозподіленого прибутку підприємства. Якщо в 2017 році він складав 94 тис. грн., що становило 0,86% від загальної суми зобов'язань, то в 2019 році спостерігається зростання нерозподіленого прибутку в 1,4 рази.

Показник доходів майбутніх періодів зменшився. У 2019 році даний показник становить 54 тис.грн, коли у 2017 році становив 79 тис грн. як бачимо його спад у відношенні 2019 року до 2017 року склав 31,65% або ж 0,31 пунктів структури.

Характеристика ефективності роботи підприємства не може бути повною без аналізу показників ліквідності. Як відомо, ліквідність (платоспроможність) – це показник фінансового стану, який показує, як швидко підприємство може безперешкодно продати свої активи, одержати гроші і повернути борги у міру настання строку їх повернення. Вона полягає у можливості підприємства швидко розраховуватись за допомогою наявного на балансі майна (активів) по своїх зобов'язаннях (пасивах). Від рівня ліквідності активів залежить платоспроможність підприємства [30, с.69].

Розрахуємо та проаналізуємо коефіцієнти ліквідності ТОВ «Енергомаш» за 2017-2019 роки (табл. 2.4):

Таблиця 2.4

Динаміка показників ліквідності майна ТОВ «Енергомаш» за 2017-2019рр.

Найменування показника	Норматив	2017р.	2018р.	2019р.	Відхилення	
					+/-	%
Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	>1	0,95	0,82	0,80	-0,15	-15,79
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,5	0,18	0,19	0,23	0,05	27,78
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,002	0,002	0,001	-0,001	-50,00
Частка оборотних активів в загальній сумі активів	за планом	0,47	0,46	0,48	0,01	2,13
Частка виробничих запасів в оборотних активах	>0,5	0,43	0,39	0,33	-0,1	-23,26
Робочий капітал, тис.грн.	середньо-галузево	-399	-1247	-1636	-1237	в 3,1 рази

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Проаналізувавши табл. 2.4, можна зробити висновок, що коефіцієнт абсолютної ліквідності за аналізований період менше нормативного значення, це свідчить підприємство не в змозі негайно виконати свої поточні зобов'язання та відображає загрозово низький рівень його платоспроможності.

Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності) який визначається як співвідношення усіх оборотних активів до поточних зобов'язань, на підприємстві у 2019 році, порівняно з 2017 роком, зменшився на 13,98%, даний показник.

Коефіцієнт платоспроможності за останні роки зменшувався і становив менше нормативного значення, що свідчить про зменшення оборотних засобів на підприємстві для покриття поточних боргів. Тому, можна сказати, що баланс підприємства рахується неліквідним. Є загроза, що підприємство не зможе своєчасно розрахуватись за своїми зобов'язаннями.

Коефіцієнт швидкої ліквідності свідчить також про незадовільний стан платоспроможності підприємства у 2017 році, який складав 0,18. Коефіцієнт збільшився у 2019 році до 0,23, тобто менше нормативного значення і не задовольняє кредиторів підприємства. Частка оборотних активів в загальній сумі активів збільшилась на 2,13%, проте виробничі запаси за останні роки зменшились на 23,26%.

Робочий капітал (власні оборотні засоби) підприємства зменшився на 1237 тис.грн. або в 3,4 рази.

Підвищення коефіцієнта абсолютної ліквідності говорить про зростання на підприємстві можливості терміново погасити свої борги. Але все ж дане значення є дуже далеким від оптимального.

Фінансова стійкість підприємства ТОВ «Енергомаш» є однією з найважливіших характеристик економічного стану підприємства. Вона залежить від структури зобов'язань підприємства і характеризується співвідношенням власного і залученого капіталу. Фінансова стійкість передбачає те, що ресурси, вкладені у підприємницьку діяльність, повинні окупитись за рахунок грошових надходжень від господарювання, а одержаний прибуток забезпечувати самофінансування і незалежність підприємства від зовнішніх залучених джерел формування майна (активів) [26, с. 116].

Показники фінансової стійкості ТОВ «Енергомаш» відображено в табл. 2.5:

Таблиця 2.5

Динаміка показники фінансової стійкості ТОВ «Енергомаш» за 2017-2019рр.

Найменування показника	Норматив	2017р.	2018р.	2019р.	Відхилення	
					+/-	%
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу)	>0,5	0,49	0,48	0,41	-0,08	-16,33
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	>0,5 -	-0,07	0,11	-0,30	-0,23	зм. -3,3 рази

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт фінансової залежності	<2,0	2,05	2,04	2,47	0,42	20,49
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	<0,5	0,50	0,50	0,59	0,09	18,00
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу (фінансування)	<0,5	1,03	1,03	1,46	0,43	41,75
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	>0,1	-0,07	-0,07	-0,26	-0,19	зм. - 2,7 рази
Коефіцієнт фінансової стабільності	>1	0,97	0,96	0,69	-0,28	-28,87
Коефіцієнт стійкості фінансування	0,8-0,9	0,49	0,47	0,41	-0,08	-16,33

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи дані табл. 2.5, можна сказати, що коефіцієнт автономії показує, що загальна сума заборгованості перевищує суму власних джерел фінансування, показник знаходиться нижче критичного рівня значення коефіцієнта ($>0,5$) і з кожним роком знижувався. Це свідчить про те, що фінансовий стан підприємства у останні роки був нестійким.

Коефіцієнт фінансової залежності показує, яка сума загальної вартості активів підприємства припадає на 1 грн. власних коштів. Даний показник є оберненим до коефіцієнта автономії, у 2019 році порівняно з 2017 роком він збільшився на 20,49%, що свідчить про збільшення заборгованості підприємства. Підприємство з кожним роком все більше фінансується не власниками, а зі сторони (учасниками).

Коефіцієнт маневреності робочого капіталу у 2019 році, порівняно з 2017 роком зменшився в 3,3 рази, що свідчить про зниження ступеню мобільності використання робочого капіталу. Даний показник за аналізований період був нижче нормативу.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу у 2019 році порівняно з 2017 роком збільшився на 18%, коефіцієнт співвідношення – на 41,75%.

Коефіцієнт фінансової стабільності за аналізований період зменшився на 28,87%, коефіцієнт стійкості фінансування – на 16,33%.

В табл. 2.6 предсталені показники ділової активності ТОВ «Енергомаш»:

Таблиця 2.6

Динаміка показників ділової активності ТОВ «Енергомаш» за 2017-2019 рр.

Найменування показника	2017р.	2018р.	2019р.	Відхилення 2019 р. до 2017 р., +/-
Коефіцієнт оборотності активів	2,49	2,20	2,54	0,05
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	5,53	4,36	5,09	-0,44
Коефіцієнт оборотності запасів	6,97	5,53	6,84	-0,13
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	5,03	4,82	6,11	1,08
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	10,90	11,57	16,36	5,46
Тривалість обороту активів (дні)	147	166	144	-3
Тривалість обороту оборотних активів (дні)	66	84	72	6
Тривалість обороту запасів (дні)	52	66	53	1
Коефіцієнт завантаженості активів	0,40	0,46	0,39	-0,01
Коефіцієнт завантаженості активів в обороті	0,18	0,23	0,20	0,02
Коефіцієнт завантаженості власного капіталу	0,20	0,21	0,16	-0,04

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Метою аналізу оборотності оборотних активів є визначення коштів, що були вивільнені з обороту внаслідок прискорення оборотності оборотних активів або додатково залучені в оборот в наслідок уповільнення оборотності оборотних активів.

З таблиці 2.6 видно, що зменшились коефіцієнт оборотності оборотних активів у 2019 році в порівнянні з 2017 роком на 0,44 пункти, коефіцієнт оборотності запасів на 0,13 пункти, зменшення коефіцієнта оборотності

оборотних активів говорить про зниження швидкості обороту всіх оборотних активів підприємства.

Коефіцієнт оборотності активів збільшився на 0,05 пункти, а коефіцієнт оборотності власного капіталу на 1,08 пункти. Прискорення оборотності сприяє економії та вивільненню коштів з обороту. Тривалість обороту активів у 2019 році зменшилась на 3 дня, тривалість обороту оборотних активів та запасів збільшились, а саме на 6 та 1 день відповідно, що говорить про неефективне використання активів.

Коефіцієнт завантаженості активів та власного активів зменшились на 0,01 та 0,04 пункти відповідно, коефіцієнт завантаженості активів в обороті збільшився у 2019 році порівняно з 2017 роком на 0,02 пункти.

Збільшення швидкості оборотності оборотних активів можливе як за рахунок удосконалення технології, автоматизації виробництва так і за рахунок скорочення часу обертання: налагодження постачання та збуту, прискорення розрахунків та документообігу.

Фінансові результати від господарської діяльності ТОВ «Енергомаш» наведені в табл. 2.7, яка містить в собі найбільш основні, економічні показники з певними результатами на минулий і поточний роки, які аналізуються і порівнюються між собою для більш чіткої картини результатів діяльності [27, с. 118].

Таблиця 2.7

Динаміка фінансових результатів господарської діяльності ТОВ
«Енергомаш» за 2017-2019 рр., тис.грн.

Показник	Роки			Відхилення 2019р. до 2017р.	
	2017	2018	2019	+/-	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	26746	26529	33775	7029	26,28
Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг)	18904	17461	21691	2787	14,74
Валовий прибуток	7842	9068	12084	4242	54,09
Інші операційні доходи	608	1579	1804	1196	196,71

Продовження таблиці 2.7

Адміністративні витрати	1290	1437	1796	506	39,22
Витрати на збут	5103	7289	9238	4135	81,03
Інші операційні витрати	1576	1799	2683	1107	70,24
Прибуток від операційної діяльності	481	122	171	-310	-64,45
Інші доходи	0	29	23	23	100,00
Чистий прибуток	75	90	69	-6	-8,00

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «Енергомаш» показує, що дохід від реалізації продукції у 2019 році є значно більшим, порівняно з 2017 та 2018 роками.

Чистий дохід у 2019 році, порівняно з 2017 роком, збільшився на 7029 тис. грн. або на 20,58%. Відповідно збільшилися і валовий прибуток та прибуток від операційної діяльності.

Протягом останніх трьох років підприємство працювало прибутково, проте чистий прибуток у 2019 році, порівняно з 2017 роком, зменшився на 6 тис. грн. внаслідок збільшення витрат. Витрати 2019 року також збільшились, а саме: адміністративні витрати – на 39,22%, інші операційні витрати – на 70,24%, витрати на збут на – 81,03%. Фінансові витрати зменшились на 91,60%.

Аналіз динаміки товарообороту зі збуту продукції підприємства ТОВ «Енергомаш» представлено в табл. 2.8:

Таблиця 2.8

Динаміка товарообороту підприємства ТОВ «Енергомаш» за 2017-2019 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2019р. до 2017р.	
	2017	2018	2019	+/-	%
1	2	3	4	5	6
Загальний товарооборот підприємства, тис.грн., в т.ч.:	26746	26529	33775	7029	26,28
- від продажу товарів зі складу	7983	7975	13099	5116	64,09
- від продажу товарів через інтернет	7485	6829	10461	2976	39,76

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6
- від продажу товарів, оплата за які здійснена платіжними картками	6589	5543	7263	673	10,22
- від продажу товарів за договорами банківського кредиту	4689	6181	2952	-1737	-37,04

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Результати проведеного аналізу засвідчують, що загальний товарооборот ТОВ «Енергомаш» у 2019 році збільшився на 26,28% в порівнянні з 2017 роком і становив 33775 тис.грн.

Найбільше реалізовувалось товарів підприємства у 2019 році зі складу ТОВ «Енергомаш», а саме на суму 13099 тис.грн. Водночас, за аналізований період значними темпами зростав продаж товарів через Інтернет. У 2019 році відбулося зростання продажу товарів через Інтернет на 39,76%, що склало 10461 тис.грн.

Слід відзначити, що у зв'язку зі скрутною економічною ситуацією відбулося скорочення реалізації товарів за договорами банківського кредиту, а саме на 1737 тис.грн.

Динаміка зміни показників рентабельності господарської діяльності підприємства в сфері реалізації товарів та послуг ТОВ «Енергомаш» наведена в табл. 2.9:

Таблиця 2.9

Динаміка показники рентабельності господарської діяльності ТОВ «Енгергомаш» за 2017-2019 рр.

Показники	2017р.	2018р.	2019р.	Відхилення 2019р. до 2017р.
Рентабельність продукції, %	41,48	51,93	55,71	14,23
Рентабельність продажу, %	29,32	34,18	35,78	6,46
Рентабельність підприємства, %	0,70	0,75	0,52	-0,18
Рентабельність власного капіталу, %	6,58	1,74	3,31	-3,27
Рентабельність залученого капіталу, %	6,54	1,39	2,38	-4,16

Джерело: складено автором за даними підприємства

Згідно таблиці 2.9, рентабельність продукції зростає на 14,23%, рентабельність продажу – на 6,46%, внаслідок збільшення валового прибутку підприємства.

Рентабельність підприємства зменшилась на 0,18%, рентабельність власного капіталу – на 3,27%, а залученого капіталу – на 4,16%, причиною цього є збільшення середньорічної вартості власного та залученого капіталу.

Показник рентабельності є одним із основних показників ефективності діяльності підприємства, його збільшення є позитивною тенденцією.

Отже, проведений аналіз ефективності виробничо-торговельної діяльності підприємства ТОВ «Енергомаш» дозволив зробити висновок про зростання реалізації продукції, активи підприємства за останні роки збільшились, що свідчить про розширення діяльності, проте спостерігається збільшення поточних зобов'язань підприємства за розрахунками та зменшення зареєстрованого капіталу.

2.2 Методика оцінки рівня логістичного потенціалу підприємств

Як відомо, стратегічне управління – це область менеджменту, яка спрямована на довгострокові цілі та дії підприємства щодо створення та утримання конкурентних переваг, здатних забезпечити йому прибуток у довгостроковій перспективі.

Відповідно, стратегічне управління логістикою – це діяльність, яка пов'язана з постановкою довгострокових цілей, розробкою та реалізацією завдань логістичної системи підприємства, які дають можливість підприємству досягти своїх цілей, відповідають його внутрішнім можливостям та факторам зовнішнього середовища.

Однією з найважливіших складових частин стратегічного управління логістикою є планування, яке представляє собою набір дій, рішень керівництва, які призводять до розробки логістичних стратегій.

Логістична стратегія є основним засобом ефективного формування та реалізації логістичних процесів підприємства. Логістичну стратегію більшість авторів визначає як стратегію підприємницької структури, тобто узагальнену модель дій, необхідних для досягнення довгострокових цілей шляхом координації та розподілу ресурсів [11, с. 244-248.].

На вибір тієї чи іншої логістичної стратегії впливає логістичний потенціал підприємства, а саме:

- конфігурація та потужність логістичної мережі;
- організаційна структура логістичного управління;
- технологія координації логістичних процесів;
- стратегічні взаємовідносини;
- якість логістичного сервісу;
- система управління запасами та перевезеннями;
- логістична інформаційна система;
- організація допоміжних процесів [19].

Таким чином, під логістичним потенціалом підприємства мається на увазі динамічно збалансована система ресурсів та компетенцій, ефективність використання яких визначає можливість підприємства створювати нову вартість для забезпечення його розвитку.

Поряд із поняттям «логістичний потенціал» виокремлюють поняття «стратегічний розвиток логістичного потенціалу», в основу якого покладено здатність підприємства до покращення його фактичних можливостей через реалізацію внутрішніх резервів розвитку та можливостей зовнішнього середовища. Цей підхід дає змогу розглянути логістичний потенціал підприємства в аспекті його розмірів, структури, характеристик, рівня завантаження та ефективності відтворення як об'єкта управління.

Під управлінням стратегічним розвитком логістичного потенціалу підприємства також розуміється процес прийняття і здійснення управлінських рішень, спрямованих на оцінку та реалізацію можливостей удосконалення потенціалу підприємства з метою створення нової вартості і

забезпечення стратегічного розвитку підприємства на засадах логістики (рис. 2.2):



Рис. 2.2 Послідовність оцінки логістичного потенціалу підприємства

Процес управління стратегічним розвитком логістичного потенціалу підприємства необхідно розпочинати з формулювання місії підприємства та встановлення логістичних цілей, які дають змогу сформувати логістичну стратегію.

Аналіз логістичного потенціалу підприємства доцільно проводити в такій послідовності:

- 1) визначити відносні показники для аналізу потенціалу підприємства;
- 2) розподілити показники за групами та графічно представити їх динаміку у часі;
- 3) провести аналіз потенціалу підприємства та виявити проблемні ділянки [51].

Погоджуючись з Н.М. Тюріною, І.В. Гой, І.В. Бабій, оцінка логістичного потенціалу повинна ґрунтуватись на системі таких показників:

1. Коефіцієнт задоволення потреби (ефективність матеріального потоку на вході), що відображає рівень забезпеченості потреб підприємства у матеріальних ресурсах за обсягом, якістю та кількістю асортиментних груп.

2. Коефіцієнт рівномірності поставок продукції на підприємство (інтенсивність матеріального потоку на вході, показник роботи постачальників);

3. Коефіцієнт співвідношення вхідних та вихідних односторонніх матеріальних потоків, який характеризує ефективність використання матеріальних ресурсів під час виробництва продукції.

4. Коефіцієнт співвідношення запасів та вхідного матеріального потоку характеризує співвідношення планованого рівня матеріальних запасів на підприємстві до фактичного обсягу поставок продукції на підприємство.

5. Коефіцієнт співвідношення запасів та вихідного матеріального потоку показує, скільки оборотних коштів припадає на одну грошову одиницю реалізованої продукції за певний період.

6. Коефіцієнт якості обслуговування споживачів, який можна визначити за допомогою, наприклад, показника досконалого обслуговування (OTIF: on time, in-full, error-free). Для цього підприємству необхідно оцінити такі показники рівня задоволення потреб споживачів продукції, як:

- показник надійності (своєчасності) поставок підприємством;
- показник комплектності послуг;
- показник безпомилковості надання послуг.

7. Коефіцієнт безвідмовності обслуговування споживачів продукції характеризує рівень надійності (оперативності) обслуговування споживачів продукції.

8. Коефіцієнт завантаженості потужностей логістичних об'єктів характеризує ефективність використання складських площ, транспорту, обладнання тощо [16; 41].

Оцінити логістичний потенціал підприємств можна за формулою середньої геометричної простої на основі показників, що описано вище:

$$ІЛП = \sqrt[n]{\prod_i^n} = \sqrt[n]{K_{\text{ефек}} \cdot K_{\text{рівн}} \cdot K_{\frac{\text{вх}}{\text{вих}}} \cdot \dots \cdot K_i}, \quad (2.1)$$

де ІЛП – інтегральний показник логістичного потенціалу;

K_i – i -й показник логістичного потенціалу;

n – кількість показників.

Залежно від отриманих значень рівень логістичного потенціалу може бути низьким (до 0,4), середнім (0,4-0,6), високим (0,6-0,8) та дуже високим (від 0,8).

Практичний досвід показує, що логістичний потенціал підприємства визначається сукупністю цілої низки факторів, у тому числі якістю й обсягом наявних на підприємстві ресурсів, оскільки вони безпосередньо впливають на параметри економічних потоків підприємства, здібностями співробітників ефективно виконувати логістичні операції, інноваційними здібностями, тобто здатністю підприємства до різного роду змін, інформаційними та фінансовими можливостями тощо.

Під час розробки методики оцінки логістичного потенціалу підприємства слід виходити з того, що найбільш адекватним за наявних економічних умов буде такий методичний підхід, який би враховував системний характер логістичного потенціалу [50].

Логістичний потенціал підприємства варто розглядати з позиції стратегічного управління. Він може включати в себе систему характеристик, які розкривають умови логістичної діяльності та спрямованість на досягнення поставленої мети, тому логістичний потенціал – це результат взаємодії ресурсів та логістичних можливостей підприємства.

Під час формування логістичного потенціалу підприємства важливо чітко визначити його складові елементи. При цьому на даний момент

виокремлюють дві ресурсні позиції. Перша розглядає потенціал як сукупність ресурсів без урахування їх взаємозв'язків та участі у процесі виробництва. Особливість другої ресурсної позиції полягає у трактуванні потенціалу як сукупності ресурсів, здатних виробляти певну кількість матеріальних благ [41].

Сьогодні найчастіше використовується технологія розрахунку рівня розвитку логістичного потенціалу, за якою рівень розвитку потенціалу кожної функціональної області логістики визначатиметься оптимальністю її взаємодії з наступною функціональною областю впродовж руху логістичного потоку.

Під час формування логістичного потенціалу варто також розробляти інформаційний алгоритм, який би давав можливість визначати не лише загальний логістичний потенціал, але й визначати окремі його складники, що потребують певних змін.

Відповідно, наприкінці оцінки логістичного потенціалу підприємства необхідно зробити певні висновки, що в практичній діяльності зводяться до вибору, формування та реалізації логістичної стратегії. Своєю чергою, такі стратегії мають вироблятися залежно від зовнішніх і внутрішніх змінних (необхідності змін, вимог логістики, залежності від інших підприємств, галузі діяльності тощо).

2.3 Оцінка рівня логістичного потенціалу ТОВ «Енергомаш»

Беручи до уваги положення наведеної у підрозділі 2.2 кваліфікаційного дослідження методики оцінки рівня логістичного потенціалу підприємств, розглянемо особливості логістичного менеджменту на ТОВ «Енергомаш» та оцінемо рівень його логістичного потенціалу.

Аналізуючи логістичний менеджмент та логістичний потенціал досліджуваного підприємства – компанії-виробника автомобільного

електроустаткування, – можна відмітити поділ загального процесу виробництва на виконання окремих логістичних функцій.

Така організація дозволяє швидше вирішувати поточні проблеми, реагувати на зміни замовника, покращити контроль виробничої діяльності.

ТОВ «Енергомаш» у своїй практиці управління поділяє основні логістичні функції на такі: логістика планування, мотивації працівників до оптимізації логістичних потоків, організації, контролю, постачання, складування, транспортування, розподільча та інформаційна логістика.

Деталізація та групування завдань для кожної з логістичних функцій спрощує процес контролю над широкомасштабним виробництвом. З метою ефективнішої організації таких логістичних функцій застосовують новітні бізнес-моделі та підходи. Особливо це стосується логістики планування, постачання та складування.

Планування логістики на ТОВ «Енергомаш» полягає в тому, щоб обсяг продукції та її структура повністю відповідали платоспроможному попиту клієнтури та потребам власного виробництва. План логістики відповідно до інтегральної та синергетичної функцій включає необхідні докладні дані і містить опис та оцінку параметрів спільної діяльності з урахуванням постачальницько-збутових ризиків функціональних служб:

- постачальницько-транспортного ланцюга;
- матеріально-технічного постачання;
- виробничо-транспортного технічного ланцюга;
- транспортно-збутового ланцюга.

Процес планування передбачає наступні етапи:

- дослідження ринку сировини і матеріалів;
- визначення потреби підприємства по всій номенклатурі споживаних матеріалів;
- складання плану закупівель матеріалів;
- вартісний аналіз підприємства.

ТОВ «Енергомаш» виділяє такі переваги:

Застосування логістичної концепції «ЛТ – точно у термін»:

- скорочення запасів на всіх стадіях логістичного циклу;
- скорочення складських площ;
- активна участь і підвищена мотивація працівників;
- високий прибуток і продуктивність логістичної системи;
- висока якість обслуговування;
- своєчасна доставка;
- висока гнучкість логістичної системи.

Проте застосування даної концепції на ТОВ «Енергомаш» має і наступні недоліки:

- низькі запаси роблять будь-які збої в роботі логістичної системи критичними;
- існує порушення термінів постачання;
- наявність помилок і збоїв в передачі інформації між замовником і постачальниками.

Для оцінки рівня розвитку логістичного потенціалу підприємства пропонуємо застосування наступних методик [14, с. 21-24.]:

- оцінка рівня розвитку логістичної діяльності підприємства за функціональними напрямками;
 - оцінка рівня логістизації персоналу підприємства.

Перша методика передбачає розрахунок показника логістизації функціональних напрямів:

$$P_{л/ф} = (ЧФл / ЧФ) \times \alpha 1 \times 100\%, 0 \leq \alpha 1 \leq 1, \quad (2.2)$$

де $P_{л/ф}$ – рівень логістизації функціональних напрямів логістичної діяльності;

ЧФл – кількість функціональних напрямів підприємства, що використовують логістичний підхід;

ЧФ – загальна кількість функціональних напрямів;

α_1 – коефіцієнт, що враховує реальний рівень розвитку логістичної діяльності підприємства (встановлюється емпіричним шляхом).

Для підприємства він становить:

$$P_{лф} = (23 / 27) \times 0,8 \times 100\% = 68,15\%$$

Дана методика показує, що ступінь охопту логістичним підходом сфер діяльності підприємства та рівень їх логістичної інтеграції, становить 68,15%.

За другою методикою оцінка рівня розвитку логістичної діяльності здійснюється на основі визначення частки персоналу логістичної служби підприємства у загальній структурі кадрів:

$$P_{лп} = (ЧПл / ЧП) \times \alpha_2 \times 100\%, \quad 0 \leq \alpha_2 \leq 1, \quad (2.3)$$

де $P_{лп}$ – рівень логістизації персоналу підприємства;

ЧПл – чисельність персоналу відділу логістики підприємства;

ЧП – загальна чисельність персоналу (чисельність основного, кваліфікованого персоналу);

α_2 – коефіцієнт втрат робочого часу, що враховує виконання не характерних для підрозділу функцій (встановлюється емпіричним шляхом).

Для досліджуваного підприємства цей показник становить:

$$P_{лп} = (15 / 28) \times 0,6 \times 100\% = 3,2\%$$

За другою методикою ми визначили, що частка спеціалістів, що займаються логістикою на підприємстві складає лише 3,2%.

Наведені методики є корисними при аналізі ступеня використання логістичного підходу на промисловому підприємстві та дозволяють без значних витрат ресурсів та часу отримати загальну оцінку логістичної діяльності господарюючого суб'єкта.

Оцінку логістичного потенціалу ТОВ «Енергомаш» можна провести на основі розглянутих вище показників та проаналізувати їх в динаміці (табл.2.10):

Таблиця 2.10

Оцінка логістичного потенціалу ТОВ «Енергомаш» за 2017-2019 рр.

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт задоволення потреби	0,8	0,89	0,94
Коефіцієнт рівномірності поставок	3,5	3,2	3,7
Коефіцієнт співвідношення вхідних та вихідних потоків	0,08	0,01	0,01
Коефіцієнт співвідношення запасів та вхідного потоку	0,98	0,97	0,87
Коефіцієнт якості обслуговування	0,8	0,95	0,9
Коефіцієнт безвідмовності обслуговування	0,9	0,78	0,85
Коефіцієнт завантаженості потужностей	0,75	0,8	0,8
Інтегральний показник логістичного потенціалу	0,77	0,6	0,6

Залежно від виду діяльності, географічного положення, масштабів підприємства та інших характеристик, підприємство ТОВ «Енергомаш» певну частину своїх витрат відносить до групи «логістичних». Їх сума може бути різною, коливаючись у межах 5-45 % і може зростати під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів.

Основні фактори, що впливають на зміну величини логістичних витрат підприємства ТОВ «Енергомаш» представлено в табл. 2.11:

Таблиця 2.11

Фактори, що впливають на зміну величини логістичних витрат ТОВ «Енергомаш»

Фактори	Середовище		Елемент логістичної системи				
	ЗС	ВС	S	P	C	W	M

1	2	3	4	5	6	7	8
Ускладнення ланцюгів постачання		+	+				
Зміна у системі замовлень		+	+				
Зміна вимог споживачів	+	+		+		+	
Зміна цін на пальне	+				+		

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5	6	7	8
Зміна структури логістичного персоналу		+	+	+	+	+	+
Заміна обладнання на більш сучасне		+		+			
Зміна планів виробництва		+		+			
Інші незаплановані витрати	+	+	+	+	+	+	+

ЗС, ВС – зовнішнє і внутрішнє середовище відповідно;

S – постачання, P – виробництво, C – транспортування, W – збут, M – складування.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Доводиться констатувати, що нині на ТОВ «Енергомаш» відсутня конкретна методика, котра б дозволила в повній мірі виокремити логістичні витрати. Логістичні аналітики ТОВ «Енергомаш», які займались даною проблематикою, зробили суттєвий крок в даному напрямку, дозволивши визначити їх питому вагу в структурі загальних витрат (табл. 2.12):

Таблиця 2.12

Структура логістичних витрат ТОВ «Енергомаш»

Статті логістичних витрат	Частка у виручці від реалізації, %	Елемент логістичної системи
1. Витрати на закупівлю	0,15	П
2. Виробничі логістичні витрати	0,30	В
3. Витрати на збут	0,20	З
4. Складські витрати	3,00	С
5. Витрати на транспортування	1,00	Т
6. Витрати на управління матеріальними потоками	0,25	П,В

7. Витрати на логістичне адміністрування	0,20	П,В,Т,З,С
8. Витрати на сервіс	0,30	З
Всього	5,40	-

П – постачання; В – виробництво; Т – транспортування; З – збут; С – складування

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Оскільки логістична система ТОВ «Енергомаш» являє собою сукупність взаємопов'язаних між собою ланок, то показники для оцінки слід розглядати у розрізі кожного з них. Інтегральний показник надійності логістичної системи підприємства ТОВ «Енергомаш» матиме вигляд [48, с.127]:

$$R_{LSE} = [S, P, C, W, M] \quad (2.4)$$

де S – постачання; P – виробництво; C – транспортування; W – складування; M – збут.

Далі доцільно сформулювати відповідну базу даних згідно з обраними показниками оцінки на підставі основних форм звітності підприємства ТОВ «Енергомаш» – баланс, звіт про фінансові результати.

Методика оцінки надійності, що пропонується, ґрунтується на основі аналізу структури логістичних витрат по відношенню до прибутку, які розраховується шляхом їх виділення за відповідними статтями витрат:

- загальновиробничі витрати;
- адміністративні витрати;
- витрати на збут.

Адміністративні витрати і витрати на збут містяться у річній звітності підприємства (звіт про фінансові результати), в той час як переважна частина загальновиробничих витрат міститься в структурі інших операційних витрат.

Динаміку зазначених статей витрат та частку логістичних витрат в їх складі за період 2017-2019 рр. на підприємстві ТОВ «Енергомаш» представимо в табл. 2.13:

Таблиця 2.13

Динаміка витрат обсягу та структури логістичних витрат ТОВ «Енергомаш»
2017-2019 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2019р. до 2017р.	
	2017	2018	2019	+/-	%
Адміністративні витрати, тис.грн.	1290	1437	1796	506	39,22
Частка логістичних витрат в складі адміністративних витрат, %	12,1	10,9	11,62	-0,48	-3,97
Витрати на збут, тис.грн.	5103	7289	9238	4135	81,03
Частка логістичних витрат в складі витрат на збут, %	72,15	70,3	71,68	-0,47	-0,65
Загальновиробничі витрати, тис.грн.	1576	1799	2683	1107	70,24
Частка логістичних витрат в складі загальновиробничих витрат, %	2,9	3,6	3,3	0,4	13,79
Разом витрат	7969	10525	13717	5748	72,13

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз показав, що найбільше логістичних витрат за часткою формується у витратах на збут підприємства ТОВ «Енергомаш». У 2019 році 71,68 % усіх збутових витрат віднесено до складу логістичних, що на 0,65 % менше, ніж у 2017 році.

Найменшу питому вагу логістичні витрати посідають у загальновиробничих (накладних) витратах, лише 3,3% у 2019 році, що на 13,79 % більше, ніж у 2017 році.

У складі адміністративних витрат питома вага логістичних витрат становить 11,62%, що на 3,97% менше, ніж у 2017 році.

В цілому, можна зробити висновок, що управління логістичною системою ТОВ «Енергомаш» передбачає поєднання двох важливих функцій: постачання матеріально-технічних ресурсів та товарів від виробника та збут товарів визначеним контрагентам (суб'єктам ринку). При цьому організаційна структура управління логістичною діяльністю підприємства функціонує, пристосовується до змін у зовнішньому середовищі і сфері управління, навіть за відсутності централізованого органу логістичного управління.

Основою ефективності логістичної системи ТОВ «Енергомаш» є її надійність, для забезпечення якої слід управляти процесами планування всіх ланок системи в різних умовах функціонування.

Отже, логістичний потенціал ТОВ «Енергомаш» є достатньо високим, що говорить про можливість упровадження ефективної логістичної стратегії і, як наслідок, підвищення ефективності логістичної діяльності.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ЕНЕРГОМАШ»

3.1 Розвиток логістичного потенціалу ТОВ «Енергомаш» за рахунок удосконалення логістичної стратегії

Сучасною проблемою вітчизняних виробничих підприємств залишається невміння впроваджувати логістичні підходи в діяльність та розробляти логістичну стратегію відповідно до власного логістичного потенціалу.

Дослідження логістичної діяльності ТОВ «Енергомаш», яке здійснювалося протягом підготовки кваліфікаційного дослідження, виявило, що ефективному логістичного менеджменту на ТОВ «Енергомаш» перешкоджають обмеження («вузькі місця») – це те, що заважає системі досягти вищої ефективності на шляху до поставленої цілі (для промислового підприємства – те, що заважає збільшити прибуток).

Під час аналізу логістичного менеджменту на ТОВ «Енергомаш» було виявлено наступні вузькі місця:

- відсутність централізованого управління логістичною діяльністю підприємства;
- неправильно організований робочий час працівників відділу логістики та невірне визначення важливості поставлених перед ними завдань. Прикладом може бути невчасно подане замовлення на сировину та матеріали і через неврахування вагомості цього завдання відбувається затримка доставки матеріальних ресурсів та як наслідок збої у графіку виконання замовлення клієнта;

- високий рівень транспортних витрат у структурі логістичних витрат підприємства.

Для досягнення ефективного логістичного менеджменту на ТОВ «Енергомаш» пропонуємо розробити логістичну стратегію, в ході реалізації якої планується усунути усі вузькі місця. Передумовою вибору логістичної стратегії підприємства є вибір місця та цілей його логістичної діяльності.

Місія ТОВ «Енергомаш» полягає у сприянні експортним та імпортом операціям, що пов'язані з торгівлею різними видами кабельної проводки до автомобілів та мотоциклів, виробництва продукції високої якості, забезпечення справедливого і відповідного прибутку учасникам товариства.

Профілем діяльності ТОВ «Енергомаш» є виробництво електроустаткування.

Загальні цілі ТОВ «Енергомаш» наступні:

- отримання достатнього прибутку та постійний ріст завдяки взаємній вигоді власного бізнесу та клієнтів;
- безперервний прогрес та завоювання довіри засновників, покупців, постачальників та посередників;
- формування високого іміджу підприємства: підвищення добробуту всіх працівників підприємства, їх професійний ріст та задоволення роботою.

Функціональні цілі визначаються, виходячи зі стратегії розвитку підприємства, і реалізуються в рамках стратегічних ідей і поточних установок.

На ТОВ «Енергомаш» логістичними цілями є:

- висока готовність доставок;
- якість виготовленої продукції;
- короткий термін поставок;
- надійність поставок;
- мінімальні витрати за належного рівня обслуговування;
- мінімальні запаси на складі;
- еластичність до потреб клієнтів тощо.

У ході проведення логістичного аналізу та дослідження логістичного менеджменту та логістичного потенціалу на ТОВ «Енергомаш» було виявлено наступне:

- матеріальний потік приймає участь у всіх логістичних процесах;
- все комп'ютерне обладнання модернізоване;
- відбувається використання передових інформаційних технологій;
- ступінь охопту логістичним підходом сфер діяльності підприємства та рівень їх логістичної інтеграції, становить 68, 15%, що свідчить про вагоме місце логістики в діяльності підприємства;
- неправильно організований робочий час працівників відділу логістики та невірне визначення важливості поставлених перед ними завдань;
- висока питома вага транспортних витрат в загальних логістичних витратах;
- в цілому недостатньо ефективно управління логістичною діяльністю підприємства.

В організаційній структурі ТОВ «Енергомаш» централізоване керівництво логістикою відсутнє, тому підприємство не має можливості проконтролювати та ефективно організувати матеріальні та інформаційні потоки. Це є суттєвим недоліком підприємства, адже за наявності централізованого логістичного управління та правильної організації логістичних операцій підприємство мало б змогу економити кошти та час.

Хоча навіть за відсутності централізованого управління, відділ логістики існує і логістичні процеси на підприємстві відбуваються, але досить хаотично.

Наприклад, функції закупівельної логістики на підприємстві виконуються фахівцями відділу постачання. Матеріальне забезпечення відбувається на основі дійсного споживання, тобто запаси поповнюються та утримуються на такому рівні, щоб вони могли задовольнити потреби підприємства у матеріалах.

Реалізація функцій розподільчої логістики покладена на відділ збуту. Одним з основних завдань відділу є вибір та формування каналів розподілу.

Управління складами та відповідними логістичними процесами знаходиться під контролем складського господарства.

На цьому фоні єдиною дійсно логістичною функцією відділу логістики ТОВ «Енергомаш» є регулювання транспортних логістичних процесів.

Процеси, пов'язані з інформаційними потоками на комбінаті, звичайно, також присутні, проте вони не контролюються взагалі жодним підрозділом. Уся наявна на підприємстві інформація відповідно до її призначення передається з відділу у відділ, і це ускладнює процес документообігу.

Оскільки на підприємстві відсутня система стратегічного управління логістикою, то варто зазначити, що це зумовлює проблеми логістичної діяльності.

По-перше, більша частина логістичних витрат – це витрати на утримання запасів (48%). Для того щоб скоротити загальні витрати, необхідно постійно контролювати рівень запасів, що зберігаються, і не допускати перевищення нормативних значень.

По-друге, недоліком управління логістичною діяльністю у виробництві є неповне використання виробничих потужностей, а саме на 80%.

По-третє, збутова діяльність ТОВ «Енергомаш» характеризується нерівномірністю: аналіз товарного портфелю засвідчив, що підприємство має значну частину продукції з високою собівартістю та без можливостей її зниження.

З огляду на все вищеперераховане, можна зробити висновок, що через відсутність стратегічного управління логістикою на підприємстві виникає низка суттєвих недоліків у діяльності та уповільнює розвиток логістичного потенціалу.

Враховуючи всі проблемні ділянки підприємства, керівництву доцільно створити централізований орган (або посаду) з управління логістичною діяльністю, а також оцінити наявний логістичний потенціал та розробити

дієву логістичну стратегію для підприємства і своєчасно її адаптовувати до вимог мінливого ринкового середовища.

Вважаємо, що основним стратегічним орієнтиром удосконалення логістичного менеджменту на підприємстві має бути удосконалення структури відділу логістики через впровадження посади менеджера з внутрішньої логістики.

Основними функціональними обов'язками менеджера з внутрішньої логістики повинні бути:

- розробка стратегії логістичної діяльності з оптимальною мобілізацією фінансових, інвестиційних, матеріальних і трудових ресурсів, розробка та реалізація стратегії їх використання;

- провадження реорганізації управління логістичною діяльністю підприємства;

- формулювання мети та завдань, виокремлення напрямів і видів логістичної діяльності, вміння оптимізувати графіки проведення логістичних кампаній;

- визначення ефективної організаційної структури відділу логістики;

- визначення відповідності стратегіям розвитку логістичної діяльності підприємства або організації сучасним тенденціям;

- виявлення і врахування об'єктивних проявів кризових явищ, факторів середовища, прямого та опосередкованого впливу на їхню діяльність;

- професійне та кваліфіковане управління окремими процесами логістичного бізнесу та функціонування логістичного підприємства на ринку;

- використання методів оптимального управління ризиками, інструментами або засобами мінімізації ризиків у сфері логістичного бізнесу; розробка і реалізація на практиці конкретних методів, засобів та інструментів управління підприємством;

- здійснення контролю та оцінка результативності логістичної діяльності підприємства, а також порівняння фактичної результативності діяльності організації з цільовою;

- автоматизувати аналітичні, планово-економічні та фінансові розрахунки;
- розробка та використання оптимальних та конкурентоспроможних моделей аналізу та бальних систем оцінок ефективності функціонування логістичної системи підприємства або логістичного підрозділу компанії;
- професійна орієнтація у сучасних логістичних інформаційно-комунікаційних системах, оволодіння новітніми технологіями збору, обробки, зберігання, перетворення та розповсюдження інформації;
- формування системи інформаційного забезпечення логістичної діяльності підприємства;
- створення дієвої системи комунікації з вітчизняними та зарубіжними партнерами, розуміння етики ділового спілкування;
- знаходження потенційних партнерів.

Незважаючи на те що кожна логістична стратегія є унікальною, існує низка внутрішніх етапів, які має пройти будь-яке підприємство для її побудови:

1. Етап конфігурації логістичної мережі. Включає визначення її структури, логістичних ланцюгів, кількісного та якісного складу ланок логістичної мережі, дислокації логістичних інфраструктурних потужностей.
2. Етап розробки організаційної системи логістичної мережі. Вибір варіанту організаційної структури служби логістики або вирішення питання про її можливий реінжиніринг.
3. Етап розробки напрямів і технологій координації.
4. Етап визначення стратегічних вимог до якості продукції та споживчого логістичного сервісу.
5. Етап створення інтегрованої системи управління запасами та вибору логістичної інформаційної системи.

Серед ключових логістичних стратегій, що застосовуються підприємствами сьогодні, можна виокремити такі:

- стратегія мінімізації загальних логістичних витрат (струнка);

- стратегія поліпшення якості логістичного сервісу (динамічна);
- стратегія мінімізації інвестицій у логістичну інфраструктуру;
- логістичний аутсорсинг;
- стратегія логістичного партнерства.

На сьогодні для ТОВ «Енергомаш» найбільш доцільною є стратегія мінімізації логістичних витрат, яка передбачає:

- оптимізацію операційних логістичних витрат за окремими видами діяльності підприємства;
- оптимізацію рівня запасів у логістичній системі;
- вибір оптимальних варіантів «складування – транспортування».

Наступним кроком після оцінки та аналізу логістичного потенціалу підприємства, вибору його логістичної стратегії є впровадження цієї стратегії. На цьому етапі необхідно сформулювати чіткий план реалізації стратегії.

Як показує досвід вітчизняних підприємств, що успішно використовують елементи логістики, найефективнішим є розробка логістичного бізнес-плану, що обов'язково має включати такі елементи:

1. Загальне резюме. У цьому пункті підприємство має чітко визначити логістичну стратегію, окреслити її мету та методи досягнення основних цілей.

2. Оцінка логістичного потенціалу. Підприємство має постійно аналізувати наявні показники логістичної діяльності та порівнювати їх із запланованими (бажаними) показниками. Відповідно, підприємство має постійно аналізувати причини зміни цих показників, корегувати план дій та приймати ефективні управлінські рішення.

3. Мета та завдання. Відповідно до потенціалу, стратегії та окремих цілей цього плану, підприємство має розробляти систему конкретних дій щодо реалізації логістичної стратегії та отримання найкращих результатів. Серед таких заходів, наприклад, може бути створення системи централізованого управління логістичною діяльністю підприємства. У

такому разі підприємство має розробити конкретні кроки реалізації цього заходу, а саме створення відповідних посад в організації, визначення технологій під час обробки замовлень та відправлень вантажів, координацію діяльності відділу та його взаємодію з іншими відділами організації тощо.

4. Планування ресурсів. Майже кожна зміна в організації потребує витрат ресурсів із боку підприємства, тому логістичний план має передбачити та запланувати необхідні витрати ресурсів (матеріальних, фінансових, людських тощо). Також необхідно визначити, які з ресурсів уже є на підприємстві, а які необхідно залучити із зовнішніх джерел.

5. Витрати. Підприємство має розрахувати обсяг витрат на реалізацію як кожного окремого заходу цього плану, так і логістичної стратегії в цілому. Підприємство має розуміти, що витрати на реалізацію таких заходів мають бути меншими за очікуваний економічний ефект.

У разі якщо підприємство не може дозволити собі реалізацію всіх запланованих заходів одночасно, необхідно розподілити їх за пріоритетністю та встановити часові межі. Таким чином, підприємство зможе досягти поставлених цілей без загрози погіршення фінансового стану та інших ризиків.

Варто зазначити, що під час формування ефективної логістичної стратегії, крім логістичного потенціалу, обов'язково необхідно врахувати чинники зовнішньої ситуації на ринку і внутрішнього стану підприємства, структурні особливості, а також фінансовий стан підприємства.

Для будь-якого підприємства вкрай необхідним є своєчасний аналіз логістичного потенціалу, управління його розвитком та використання наявних можливостей у процесі розробки логістичної стратегії.

Таким чином, удосконалення логістичного менеджменту на підприємстві шляхом реалізації запропонованих в кваліфікаційному дослідженні рекомендацій сприятиме формуванню ефективної логістичної стратегії ТОВ «Енергомаш», дасть можливість розвинути логістичний

потенціал, оптимізувати основні логістичні процеси та підвищити результативність діяльності підприємства в цілому.

3.2 Обґрунтування доцільності реалізації проекту з реінжинірингу логістичної системи ТОВ «Енергомаш» шляхом впровадження концепції CRM (Customer Relationship Management)

В ході кваліфікаційного дослідження було здійснено висновки щодо неможливості формування ефективної логістичної системи на підприємстві ТОВ «Енергомаш» без процесу реінжинірингу на основі впровадження новітніх технологій інформаційного забезпечення цього процесу.

Необхідність в інформаційному забезпеченні логістики ТОВ «Енергомаш» зумовлена бурхливим розвитком і впровадженням в усі сфери діяльності інформаційно-комп'ютерних технологій. Значення інформаційного забезпечення логістичного процесу настільки важливе, що багато фахівців виділяють особливу, інформаційну логістику, яка має самостійне значення в бізнесі та управлінні інформаційними потоками і ресурсами [21, с.45].

Інформаційна логістика організовує потік даних, який супроводжує матеріальний потік і є тією суттєвою ланкою для підприємства, що пов'язує постачання, виробництво та збут.

Різноманітні інформаційні потоки, які циркулюють усередині і між елементами логістичної системи, між логістичною системою і зовнішнім середовищем, утворюють логістичну інформаційну систему ТОВ «Енергомаш».

Логістична інформаційна система (ЛІС) ТОВ «Енергомаш» – це певним чином організована сукупність взаємопов'язаних засобів обчислювальної техніки, різних довідників і необхідних засобів програмування, що забезпечує вирішення тих чи інших функціональних завдань із управління матеріальними потоками. Так само, як і будь-яка інша система, інформаційна

система має складатися із упорядковано взаємозалежних елементів і характеризуватись певною сукупністю інтегративних ознак.

Інформаційні системи в управлінні логістичними потоками ТОВ «Енергомаш» можуть створюватися з метою управління матеріальними потоками як на мікро-, так і на макрорівні.

Планові інформаційні системи створюються на адміністративному рівні управління і служать для прийняття довгострокових рішень стратегічного характеру. Серед розв'язуваних завдань щодо управління логістичними потоками ТОВ «Енергомаш» доцільно рекомендувати:

- створення й оптимізація ланок логістичної системи;
- управління стійкими даними щодо формування витрат в логістиці;
- планування процесів постачання та збуту;
- загальне управління запасами та витратами їх формування;
- управління резервами та інші завдання.

Плановим інформаційним системам властивий найвищий рівень стандартизації під час вирішення завдань, що дозволяє з найменшими труднощами адаптувати стандартне програмне забезпечення.

Диспозитивні інформаційні системи створюються на рівні управління складом ТОВ «Енергомаш» і служать для забезпечення налагодженої роботи логістичних систем. За допомогою них можуть вирішуватися такі завдання:

- детальне управління запасами (місцями складування);
- управління внутрішньоскладським або внутрішньо торгівельним транспортом;
- відбір вантажів за замовленнями та їх комплектування, облік вантажів, які відправляються, та інші завдання.

У диспозитивних інформаційних системах можливість пристосувати стандартний пакет програм нижча. Це викликано рядом причин, наприклад:

- історичний процес на підприємствах зумовлюється історично і важко піддається суттєвим змінам заради стандартизації;

– структура оброблюваних даних істотно відрізняється в різних користувачів.

Виконавчі інформаційні системи створюються на рівні адміністративного або оперативного управління. Обробка інформації в цих системах здійснюється в темпі, зумовленому швидкістю її надходження на ЕОМ. Це так званий режим роботи в реальному масштабі часу, який дає змогу отримувати необхідну інформацію про переміщення вантажів у поточний період вчасно видавати відповідні адміністративні та керуючі впливи на об'єкт управління. Цими системами можуть вирішуватися різноманітні завдання, пов'язані з контролем матеріальних потоків, оперативним управлінням обслуговування торговельних процесів, управлінням переміщеннями і т. ін.

На сьогоднішній день багато компаній вже оптимізували свої основні бізнес-процеси і впровадили системи автоматизації управління торговельною діяльністю. Для цих цілей застосовувалися і застосовуються так звані системи управління ресурсами підприємства, або ERP-системи (Enterprise Resources Planning), спрямовані на вдосконалення таких процесів, як планування, логістика, облік і контроль.

Завданням систем управління ресурсами підприємства є оптимізація тільки внутрішньої діяльності компанії. У результаті ERP-системи жодним чином не враховують такий важливий фактор як відносини з клієнтами.

Західний досвід показує, що висока ефективність роботи з покупцями забезпечується за рахунок прийняття компанією концепції з управління взаємовідносинами з клієнтами, що отримала назву концепції CRM (Customer Relationship Management).

CRM-концепція дозволяє «інтегрувати» клієнта в сферу організації – фірма отримує максимально можливу інформацію про своїх клієнтів і їх потребах і, виходячи з цих даних, будує свою логістичну стратегію, яка стосується всіх аспектів її діяльності: постачання, маркетингу, продажів, обслуговування і іншого.

CRM об'єднує інформацію про клієнтів, отриману по каналах маркетингу, продажів і сервісного обслуговування, і забезпечує співробітників компанії інформацією, необхідною для кращого розуміння запитів споживачів і для ефективної побудови взаємин зі своїми покупцями і партнерами.

CRM також дозволяє зв'язати покупців і працівників організації шляхом використання численних інформаційних каналів, у тому числі Інтернету, телефонного та факсимільного зв'язку, контактів на місцях продажу, або через посередників. Компанії можуть надалі розвивати вже налагоджені відносини з клієнтами, витягуючи більше користі, знижуючи логістичні витрати і вдосконалюючи бізнес-процеси.

Сама теорія управління взаємовідносинами з клієнтами не представляє собою нічого нового. Вона існує вже давно і її базова передумова – безперевне вивчення і задоволення потреб клієнта – протягом десятиліть становить фундамент ділових відносин. Що дійсно є новим, так це технології, які дають можливість ефективного управління відносинами з покупцями, потоками інформації про клієнтів і самою компанією в цілому.

Останнє десятиліття пройшло під прапором бурхливого розвитку технологій, в результаті чого в центрі концепції CRM на підприємстві виявилася CRM-система.

Проте в результаті переоцінки ролі CRM-систем при прийнятті концепції логістичного управління взаємовідносинами з клієнтами більшість компаній забуває про те, що CRM – це, в першу чергу, стратегія, а вже потім – технологія. Сьогодні багато компаній помилково вважають, що, витративши великі кошти на придбання та встановлення дорогих CRM-систем, вони негайно отримають віддачу у вигляді суттєвого збільшення обсягів продажів і лояльності своїх покупців. Такі організації приступають до установки програмного забезпечення, не маючи чіткої стратегії відносин з клієнтами.

В результаті більшість західних дослідників змушені констатувати факт незадоволеності багатьох компаній результатами впровадження CRM-систем.

Числове значення частки безуспішних проектів коливається від дослідження до дослідження. Однак більшість фахівців сходяться на думці, що кожен другий проект по впровадженню CRM-системи на підприємстві виявляється в тій чи іншій мірі провальним. Зокрема, за даними експертів частка CRM-проектів, що не виправдали очікування становить 60% від загального числа впроваджень.

На Заході за останнє десятиліття концепція CRM набула широкого поширення. Що стосується вітчизняних компаній, то для них CRM все ще залишається малознайомим інструментом. За оцінками інформаційного порталу ІТС.UA менше половини всіх компаній в Україні ведуть єдиний реєстр клієнтів (зазвичай – це реєстрація реалізованих угод у фінансовій системі). А успішно впровадженим CRM може «похвалитися» лише незначна частка компаній, що оперують на вітчизняному ринку. З числа компаній в тій чи іншій мірі використовують функції CRM більше половини застосовують власні розробки [4, с.14].

Однак, беручи до уваги незаперечні переваги концепції управління взаємовідносинами з клієнтами, можна зробити висновок, що в найближчі роки багато вітчизняних підприємств серйозно задумуються про впровадження CRM. Отже, український ринок являє собою величезне поле для оптимізації процесів взаємодії з клієнтами.

Логістична складова безумовно є однією з найістотніших у процесі впровадження CRM на ТОВ «Енергомаш» і, недооцінивши її роль, компанія може опинитися в програті.

Однак накопичений за останні роки досвід впровадження CRM-систем показав, що далеко не завжди одна лише логістика допомагає підвищити ефективність бізнесу. Помилка більшості компаній полягає в тому, що вони витрачають великі кошти на придбання та встановлення CRM-систем і лише

після цього намагаються перебудувати організацію свого бізнесу. На перший план виходять неготовність самих компаній до впровадження даної системи CRM.

Звертаючись до досвіду вітчизняних компаній, що успішно впровадили CRM, можна зробити висновок: перш ніж приступити до реалізації програми з управління відносинами з клієнтами, компанії кілька років працювали над своїм удосконаленням. Всі вони попередньо проводили величезну роботу по прийняттю стратегії, строго орієнтована покупця, по зміні своєї внутрішньої структури, логістичних процесів, бізнес-процесів і корпоративної культури.

Приступати до впровадження CRM-технології до того, як всі ці заходи успішно реалізовані, не має сенсу. Зрозуміло, на всю цю попередню роботу можуть знадобитися місяці і роки, але без неї спроби отримати позитивний ефект від впровадження CRM безпідставні.

Процес впровадження концепції CRM у ТОВ «Енергомаш» можна представити у вигляді піраміди, в основі який лежить прийняття стратегії CRM, а вершину вінчають нові логістичні технології (рис. 3.1):



Рис. 3.1 Піраміда впровадження концепції CRM на ТОВ «Енергомаш»

Іншими словами, впровадження концепції CRM являє собою поетапний процес, початковою стадією якого є прийняття стратегії взаємовідносин з клієнтами, проміжної – структурні, процесні та культурні зміни в логістиці компанії, і лише заключним етапом – установка CRM-системи у логістичну систему ТОВ «Енергомаш».

Успішне здійснення проекту CRM в логістичній діяльності ТОВ «Енергомаш» включає:

1. Постановку стратегічних цілей, що визначають зміст програми дії компанії. Дані цілі дозволять визначити, які вигоди компанія збирається отримати від впровадження CRM, виявити коло та пріоритети вирішуваних завдань. Необхідна постановка короткострокових і довгострокових (на 3-5 років) цілей.

2. Визначення конкретних значень для цілей, які компанія планує досягти. Хід реалізації проекту CRM і його реальну віддачу важко контролювати, якщо заздалегідь не вибрати заходи та оцінки для його параметрів. Необхідна розробка механізму вимірювання та контролю результатів. При визначенні цільових значень важливо враховувати, що вони повинні відповідати реальному стану справ і бути взаємоузгодженими.

3. Розробку стратегії відносин з клієнтами. Перш ніж приступати до змін у структурі, бізнес-процесах, культурі і технології, організація повинна чітко визначити, чого вона хоче досягти у взаєминах з клієнтами.

Такою стратегією, наприклад, може бути конкурентна перевага за рахунок орієнтації на найбільш великих клієнтів і за рахунок збільшення продажів по найбільш прибутковим каналам.

З іншого боку, компанія може поррахувати найбільш доцільним вибір стратегії залучення нових клієнтів.

Природно, стратегія повинна бути описана досить детально для того, щоб нею можна було скористатися.

ТОВ «Енергомаш» повинно змінити свою структуру таким чином, щоб отримувати реальні переваги від впровадження концепції CRM. Необхідно

приділити належну увагу розподілу певних логістичних функцій між центром, підрозділами та конкретними співробітниками.

Однією з найбільш важливих складових CRM є встановлення контакту з клієнтами. Саме співробітники компанії є ініціаторами контактів, і саме від них безпосередньо залежить ефективність взаємовідносин з покупцями. Тому необхідно бути впевненими, що співробітники знають як правильно обслуговувати клієнтів і взаємодіяти з ними, як зуміти отримати необхідну інформацію і як вплинути на покупців.

Для досягнення максимально ефективних результатів майбутні користувачі системи повинні бути залучені в розробку CRM-стратегії.

Ефективним способом зміни корпоративної культури є поетапне виділення завдань, сформульованих для співробітників, яких необхідно вирішити. Компанії слід встановити реалістичні цілі і донести їх до співробітників компанії.

До числа основних завдань, постановка і вирішення яких буде самим прямим чином сприяти зміні логістичної структури ТОВ «Енергомаш», можна віднести наступні:

1. Зменшення часу, необхідного клієнту компанії на здійснення замовлення, і відповідно, зменшення рівня логістичних збутових витрат.
2. Підвищення якості інформації, необхідної для прийняття рішень (з таких питань, як ціноутворення, наявність товару, час доставки, і іншим, що мають вагомє значення для клієнтів).
3. Скорочення часу доставки товарів, і відповідно, транспортних логістичних витрат.
4. Забезпечення наявності запасів товарів, що користуються найбільшим попитом у клієнтів, та оптимізації витрат формування запасів.
5. Збільшення точності та удосконалення доступу до інформації про контакти клієнтів з компанією, і відповідно, зниження логістичних витрат інформаційної підтримки бізнес-процесів.

Однак керівництво ТОВ «Енергомаш» не повинно обмежуватися постановкою завдань, що дозволяють орієнтувати персонал на покупця. Необхідно також навчити персонал навичкам обслуговування клієнтів і одночасно підготувати їх до тих технологічних змін, які відбуватимуться в компанії.

Для зміни логістичної структури ТОВ «Енергомаш» необхідно змінити ставлення персоналу до нової технології, домогтися розуміння необхідності її впровадження, забезпечити ефективне навчання, систему компенсацій і, що найважливіше, домогтися усвідомлення реальних переваг від її використання співробітниками.

Вжити вищеперераховані кроки, виявляючи реальних користувачів нової технології в дискусію про необхідність впровадження CRM-систем. Особлива увага повинна бути приділена роботі з співробітниками відділів продажів ТОВ «Енергомаш». У більшості випадків вони «захищають» свої канали, відмовляючись ділитися інформацією про «своїх клієнтів». На жаль, подолати дану упередженість за короткий час ТОВ «Енергомаш» не вдається і тому ретельну роз'яснювальну роботу необхідно проводити задовго до впровадження самої CRM-системи.

CRM-система, що рекомендується до впровадження у ТОВ «Енергомаш» базується на трьох досить давно відомих системах, які частково дозволяли поліпшити відносини з покупцями:

1. Автоматизація маркетингу (МА – Marketing Automation) – система, яка автоматизує маркетингові операції, яка спрощує інформаційні процеси, що дозволяє ефективніше планувати маркетинг і аналізувати результати.

2. Автоматизація продажів (SFA – SalesForce Automation) – система автоматизації роботи торгових агентів, що дозволяє прогнозувати і аналізувати продажі, складати звітність, враховувати прибутковість і збитки, автоматично готувати комерційні пропозиції.

3. Автоматизація логістики та обслуговування клієнтів (CSS – CustomerService&Support) – система автоматизації служби підтримки та

обслуговування клієнтів, яка включає в себе базу даних контактів з клієнтом, моніторинг проходження заявок, засоби контролю виїзних служб, евристичну базу знань типових проблем споживача про продавану продукцію і засобів їх рішень, засоби управління запитами клієнта.

Основні показники ефективної реалізації проекту по впровадженню системи CRM на ТОВ «Енергомаш» будуть наступні:

1. Підвищення результативності роботи співробітників організації.
2. Усунення клієнтських втрат.
3. Залучення нових клієнтів.
4. Усунення недоліки управління логістичною системою.
5. Втрати при звільненні працівника відділу логістики.

У програмі CRM зберігаються всі дані, з цієї причини, навіть за відсутності співробітника, можна легко отримати всю необхідну інформацію.

Дана класифікація досить наочно і показує основні категорії одержуваних ефектів. Однак вона не враховує такі (на перший погляд, неявні) ефекти, як зниження ризиків. На деяких ринках втрата конкурентного положення може стати фатальною. Тому для повноти класифікації доцільно вказати й ефекти зниження (або збільшення) ризиків від впровадження CRM.

Отже, розділимо економічні ефекти на три умовні категорії:

- 1) прямі економічні ефекти;
- 2) непрямі економічні ефекти;
- 3) ефекти зниження ризиків.

Очевидно, що досягнення усіх показників ефективності, наведених вище, в рамках окремого проекту неможливо в силу обмеженості ресурсів (тимчасових, фінансових та інших). Тому проект впровадження CRM повинен бути підкріплений попередньою оцінкою економічної ефективності запропонованих заходів. При цьому цілі проекту логічним чином повинні бути пов'язані зі стратегічними цілями підприємства.

Зокрема, з цією метою доцільно рекомендувати використовувати систему збалансованих показників (СЗП), за допомогою якої можна зробити

декомпозицію загальних цілей на цілі «нижніх» рівнів – клієнтського, операційного, персоналу і технологій.

Варто виділити наступні основні категорії ефектів від впровадження CRM на ТОВ «Енергомаш» (рис. 3.2):

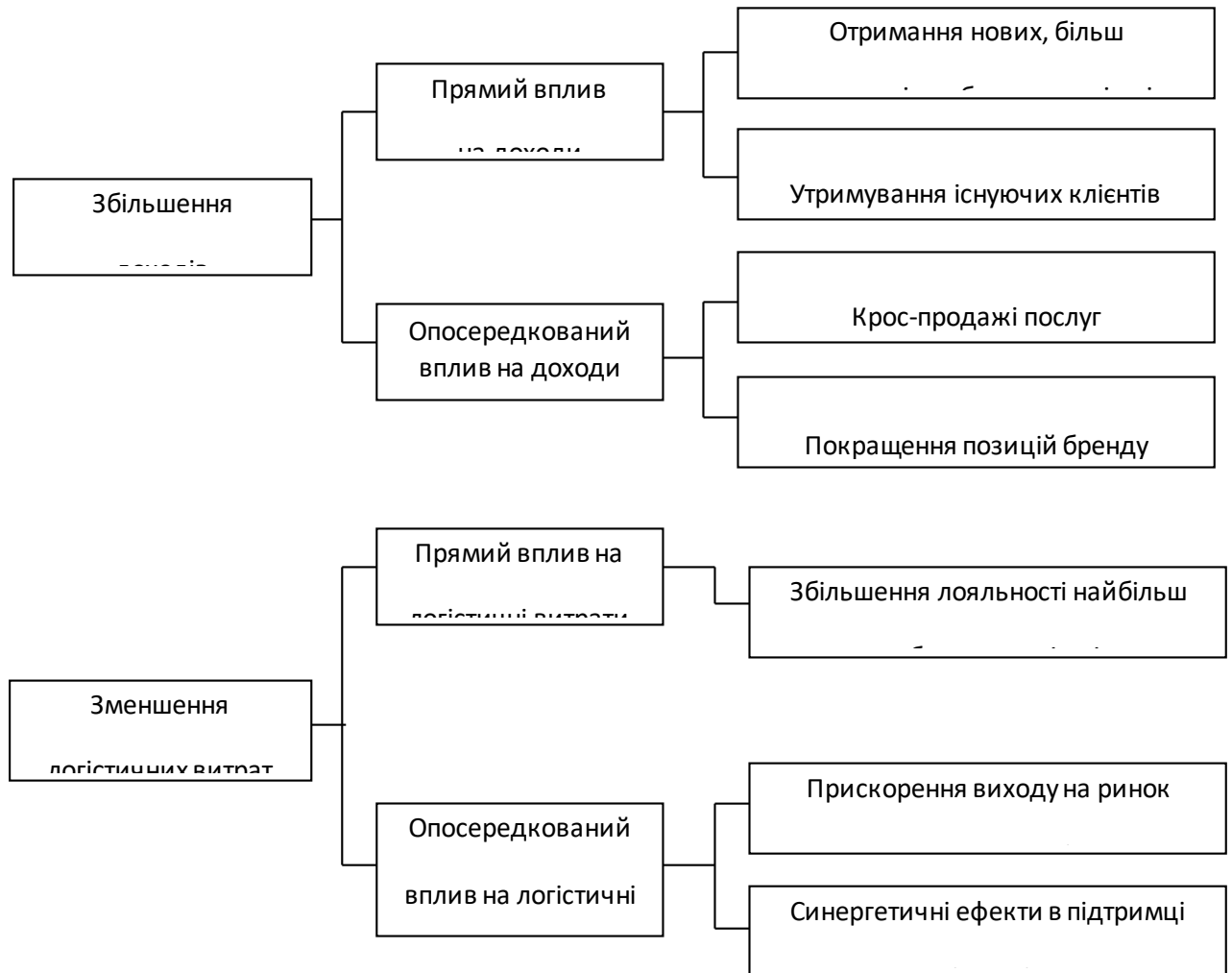


Рис. 3.2 Основні категорії ефектів від впровадження CRM у ТОВ «Енергомаш»

Для оцінки ефекту від впровадження CRM може бути використаний метод аналізу декількох ключових показників до і після (а також в ході) змін. Це ті виміри, в розрізі яких компанія буде надалі оцінювати ефективність своїх відносин з клієнтами. Деякі з цих показників мають бути визначені

ТОВ «Енергомаш» ще до початку проекту. Підприємству доцільно рекомендувати обрати кілька характерних для типової компанії показників:

- грошові надходження від реалізації товарів;
- поточні витрати, пов'язані з реалізацією товарів;
- загальні логістичні витрати, пов'язані з постачальницько-збутовими операціями;
- відсоток відгуку потенційних клієнтів на маркетингові звернення (реакція аудиторії);
- приріст нових клієнтів (норма повернення);
- вартість покупки;
- частка успішних угод;
- тривалість циклу продажів;
- середній час вирішення типових проблем сервісною службою і т.д.

Такі показники зазвичай об'єднуються по групах бізнес-процесів або підсистем CRM. Для ефективного використання пропонованої методики менеджерам та керівництву підприємства треба вміти аналізувати структуру клієнтської бази, ефективність роботи менеджерів, зростання лояльності клієнтської бази та багато іншого, що можна робити за допомогою самої CRM-системи. Тому для отримання обґрунтованої оцінки обрані показники (як у натуральній, так і вартісній формі) відслідковуються вже у міру реорганізації відповідних процесів та впровадження компонентів інформаційної системи. Можна зіставляти грошове вираження ефектів від реорганізації та відповідних витрат для оцінки терміну окупності інвестицій в CRM.

Інша проблема в оцінці ефективності: ті чи інші економічні ефекти від впровадження CRM-системи для кожної конкретної компанії можуть позначатися по-своєму. Не маючи готових інструментів, багато дають приблизні оцінки зі значним розкидом, наприклад «відсоток утримання клієнтів збільшився на 5-10%, що дало приріст прибутку на 20-30%, автоматизація маси ручних операцій майже подвоїла продуктивність

персоналу» та інші подібні. Такі оцінки, взяті з практики, звичайно, також представляють цінність.

Оцінити ефекти від можливого впровадження CRM до початку проекту можна зробити на основі конкретної реалізованої моделі бізнесу. По суті, ця модель повинна бути розроблена на ранніх етапах проекту впровадження CRM, а пізніше вона вже служить в якості зразка, який верифікує досягнення закладених у ній показників.

Розробка конкретної моделі бізнесу для ТОВ «Енергомаш», на основі якої має бути впроваджена CRM-система, є перспективою подальших наукових досліджень з теми розвитку логістичного потенціалу підприємств.

Таким чином, в ході кваліфікаційного дослідження було доведено, що формування ефективної логістичної системи та розвиток логістичного потенціалу на підприємстві ТОВ «Енергомаш» неможливе без впровадження новітніх технологій інформаційного забезпечення цього процесу.

Ключем до успіху управління логістикою відносин з клієнтами ТОВ «Енергомаш» сьогодні є прийняття філософії CRM. Вона припускає зміни на підприємстві за п'ятьма основними напрямками:

- прийняття стратегії логістики взаємовідносин з клієнтами;
- реструктуризація постачальницько-збутової стратегії компанії;
- зміна бізнес-процесів;
- зміна корпоративної культури;
- впровадження логістичної CRM-системи.

Проведені в ході кваліфікаційного дослідження аналіз логістичної діяльності ТОВ «Енергомаш» та прогнозування ефекту від впровадження на підприємстві CRM-системи свідчить про те, що після впровадження нової логістичної системи логістичні витрати зменшаться за всіма елементами логістичної діяльності. Після впровадження нової логістичної системи підприємство ТОВ «Енергомаш» отримає значний синергійний ефект, що позитивно вплине на діяльність організації в цілому.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

В умовах насичення ринку товарами, загострення конкуренції з боку вітчизняних та іноземних виробників продукції та торговельних мереж актуальною стає необхідність використання наявних потенційних можливостей, ресурсів та засобів, які б сприяли вдосконаленню управління логістичною діяльністю підприємств та його розвитку на засадах розроблення механізму логістичного управління, методів і засобів їх впровадження. Це дає можливість виокремити логістичну складову потенціалу розвитку підприємства.

В представленій кваліфікаційній роботі здійснено науково-теоретичне обґрунтування, проведено оцінку та запропоновано можливі шляхи розвитку логістичного потенціалу ТОВ «Енергомаш».

ТОВ «Енергомаш» заснований у 1997 році та вже більше 20 років веде успішну діяльність на ринку гідропневмоапаратури, верстатного і металоріжучого інструменту, автомобільного електроустаткування. Серед найбільших партнерів – комбінати і заводи України – ПАТ Маріупольський комбінат ім. Ілліча, Корпорація Інтерпайп, ПАТ Кременчуцький Сталеліварний завод, ПАТ Мотор Січ, ПАТ Запоріжвогнетрив, ПАТ Запоріжжкокс, ПАТ Дніпроважмаш, ПАТ ЗЕРЗ, ПАТ Дніпроспецсталь та інші.

До безумовних переваг компанії ТОВ «Енергомаш» можна віднести:

- швидкість виконання зобов'язань;
- високоякісний товар;
- доступні ціни.

За час своєї діяльності ТОВ «Енергомаш» уклала сотні договорів. Кількість працівників ТОВ «Енергомаш» становить 28 осіб.

Аналіз виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства виявив, що чистий прибуток у 2019 році порівняно із 2017 роком зменшився на 8%. Натомість, фондівдача у 2019 році порівняно з

2017 роком збільшилась на 18,09%, що свідчить про ефективне використання основних засобів. Середньорічна вартість необоротних активів збільшилась у 2019 році порівняно з 2017 роком на 13,07%, в тому числі основних засобів – на 6,82%, а оборотні активи за цей же період збільшились на 37,21%.

Валюта балансу у 2019 році, порівняно з 2017 роком, збільшилась на 21,64 %. Основні засоби збільшились у 2019 році на 11,53% відносно 2017 року. Запаси збільшились на 6,45%. Негативним зрушенням слід вважати низьке значення грошових коштів підприємства.

Слід зазначити, що на підприємстві ТОВ «Енергомаш» нематеріальні активи становлять незначну частку в загальних активах. Зокрема, частка нематеріальних активів в загальних активах підприємства у 2017 році становила 2,01%, у 2018 році – 2,02%, у 2019 році – 2,55%. Отже, відбулося зростання питомої ваги нематеріальних активів за аналізований період на 0,53 пункти.

На підприємстві ТОВ «Енергомаш» вартість нематеріальних активів у 2017 році становила 223,0 тис.грн., у 2018 році – 264,0 тис.грн., у 2019 році – 343,0 тис.грн. Таким чином, за період 2017-2019 рр. вартість нематеріальних активів збільшилась на 120,0 тис.грн., або на 53,81%.

В структурі зобов'язань 2019 року найбільшу питому вагу займають поточні зобов'язання, це є негативним моментом, що свідчить про збільшення боргів підприємства. Зареєстрований капітал підприємства у 2019 році порівняно з 2015 роком зменшився на 188 тис. грн.

Розрахунки показників ліквідності ТОВ «Енергомаш» засвідчили, що коефіцієнт абсолютної ліквідності за аналізований період менше нормативного значення, це свідчить про те, що підприємство не в змозі негайно виконати свої поточні зобов'язання та відображає загрозово низький рівень його платоспроможності.

Коефіцієнт платоспроможності за останні роки зменшувався і становив менше нормативного значення, що свідчить про зменшення оборотних засобів на підприємстві для покриття поточних боргів. Тому, можна сказати,

що баланс підприємства вважається неліквідним. Є загроза, що підприємство не зможе своєчасно розрахуватись за своїми зобов'язаннями.

Коефіцієнт швидкої ліквідності свідчить також про незадовільний стан платоспроможності підприємства у 2017 році, який склав 0,18. Коефіцієнт збільшився у 2019 році до 0,23, тобто менше нормативного значення і не задовольняє кредиторів підприємства. Частка оборотних активів в загальній сумі активів збільшилась на 2,13%, проте виробничі запаси за останні роки зменшились на 23,26%.

Підвищення коефіцієнта абсолютної ліквідності говорить про зростання на підприємстві можливості терміново погасити свої борги. Але все ж дане значення є дуже далеким від оптимального.

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Енергомаш» виявив, що дохід від реалізації продукції у 2019 році є значно більшим, порівняно з 2017 та 2018 роками.

Чистий дохід у 2019 році, порівняно з 2017 роком, збільшився на 7029 тис. грн. або на 20,58%. Відповідно збільшилися і валовий прибуток та прибуток від операційної діяльності.

Протягом останніх трьох років підприємство працювало прибутково, проте чистий прибуток у 2019 році, порівняно з 2017 роком, зменшився на 6 тис. грн. внаслідок збільшення витрат. Витрати 2019 року також збільшилися, а саме: адміністративні витрати – на 39,22%, інші операційні витрати – на 70,24%, витрати на збут на – 81,03%. Фінансові витрати зменшились на 91,60%.

Результати проведеного аналізу також засвідчують, що загальний товарооборот ТОВ «Енергомаш» у 2019 році збільшився на 26,28% в порівнянні з 2017 роком.

Отже, проведений аналіз ефективності виробничо-торговельної діяльності підприємства ТОВ «Енергомаш» дозволив зробити висновок про зростання реалізації продукції, активи підприємства за останні роки збільшилися, що свідчить про розширення діяльності, проте спостерігається

збільшення поточних зобов'язань підприємства за розрахунками та зменшення зареєстрованого капіталу.

З метою рекомендації шляхів розвитку логістичного потенціалу ТОВ «Енергомаш» було проведено попередній аналіз та оцінку рівня логістичного потенціалу підприємства.

В роботі запропонована система показників оцінки логістичного потенціалу:

1. Коефіцієнт задоволення потреби (ефективність матеріального потоку на вході), що відображає рівень забезпеченості потреб підприємства у матеріальних ресурсах за обсягом, якістю та кількістю асортиментних груп.

2. Коефіцієнт рівномірності поставок продукції на підприємство (інтенсивність матеріального потоку на вході, показник роботи постачальників);

3. Коефіцієнт співвідношення вхідних та вихідних односторонніх матеріальних потоків, який характеризує ефективність використання матеріальних ресурсів під час виробництва продукції.

4. Коефіцієнт співвідношення запасів та вхідного матеріального потоку характеризує співвідношення планованого рівня матеріальних запасів на підприємстві до фактичного обсягу поставок продукції на підприємство.

5. Коефіцієнт співвідношення запасів та вихідного матеріального потоку показує, скільки оборотних коштів припадає на одну грошову одиницю реалізованої продукції за певний період.

6. Коефіцієнт якості обслуговування споживачів, який можна визначити за допомогою, наприклад, показника досконалого обслуговування. Для цього підприємству необхідно оцінити такі показники рівня задоволення потреб споживачів продукції, як:

- показник надійності (своєчасності) поставок підприємством;
- показник комплектності послуг;
- показник безпомилковості надання послуг.

7. Коефіцієнт безвідмовності обслуговування споживачів продукції характеризує рівень надійності (оперативності) обслуговування споживачів продукції.

8. Коефіцієнт завантаженості потужностей логістичних об'єктів характеризує ефективність використання складських площ, транспорту, обладнання тощо.

В роботі запропоновано формулу для розрахунку та оцінки логістичного потенціалу. Залежно від отриманих значень рівень логістичного потенціалу може бути низьким (до 0,4), середнім (0,4-0,6), високим (0,6-0,8) та дуже високим (від 0,8).

На основі запропонованої методики, в роботі розглянуто особливості логістичного менеджменту на ТОВ «Енергомаш» та оцінено рівень логістичного потенціалу підприємства.

Дослідження логістичного менеджменту та логістичного потенціалу підприємства виявило поділ загального процесу виробництва на виконання окремих логістичних функцій. Така організація дозволяє швидше вирішувати поточні проблеми, реагувати на зміни замовника, покращити контроль виробничої діяльності.

ТОВ «Енергомаш» у своїй практиці управління поділяє основні логістичні функції на такі: логістика планування, мотивації працівників до оптимізації логістичних потоків, організації, контролю, постачання, складування, транспортування, розподільча та інформаційна логістика.

Деталізація та групування завдань для кожної з логістичних функцій спрощує процес контролю над широкомасштабним виробництвом. З метою ефективнішої організації таких логістичних функцій застосовують новітні бізнес-моделі та підходи. Особливо це стосується логістики планування, постачання та складування.

Проте застосування даної концепції на ТОВ «Енергомаш» має і наступні недоліки:

- низькі запаси роблять будь-які збої в роботі логістичної системи критичними;

- існує порушення термінів постачання;

- наявність помилок і збоїв в передачі інформації між замовником і постачальниками.

Для оцінки рівня розвитку логістичного потенціалу підприємства запропоновано застосування наступних методик:

- оцінка рівня розвитку логістичної діяльності підприємства за функціональними напрямками;

- оцінка рівня логістизації персоналу підприємства.

Розрахунок показника логістизації функціональних напрямів ТОВ «Енергомаш» виявив, що ступінь охопту логістичним підходом сфер діяльності підприємства та рівень їх логістичної інтеграції, становить 68,15%.

За другою методикою було визначено частку персоналу логістичної служби підприємства у загальній структурі кадрів, яка становила всього 3,2%.

Наведені методики є корисними при аналізі ступеня використання логістичного підходу на промисловому підприємстві та дозволяють без значних витрат ресурсів та часу отримати загальну оцінку логістичної діяльності господарюючого суб'єкта.

Оцінку логістичного потенціалу ТОВ «Енергомаш» проведена на основі отриманих показників та проаналізована їхня динаміка за 2017-2019 рр. В ході дослідження було виявлено, що коефіцієнт задоволення потреби зростав на протязі всього часу, значення коефіцієнту рівномірності поставок коливалося, коефіцієнти якості обслуговування та безвідмовності обслуговування також були нестабільним, маючи тенденцію до зростання 2017-2018 рр., на дещо знизившись у 2019 році.

Інтегральний показник логістичного потенціалу виявив тенденцію до зниження, що відображає не достатньо ефективну логістичну систему підприємства в цілому.

Аналіз логістичного менеджменту досліджуваного підприємства виявив, що залежно від виду діяльності, географічного положення, масштабів підприємства та інших характеристик, ТОВ «Енергомаш» певну частину своїх витрат відносить до групи «логістичних». Їх сума може бути різною, коливаючись у межах 5-45 % і може зростати під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів.

Основні фактори, що впливають на зміну величини логістичних витрат підприємства ТОВ «Енергомаш» (наприклад, ускладнення ланцюгів постачання, зміна вимог споживачів, зміна цін на паливо, зміна структури логістичного персоналу, модернізація обладнання, зміна планів виробництва та інші) систематизовані та проаналізовані в 2 розділі кваліфікаційного дослідження.

Таким чином, доводиться констатувати, що нині на ТОВ «Енергомаш» відсутня конкретна методика, котра б дозволила в повній мірі виокремити логістичні витрати. Тим не менш, дані статистичної звітності підприємства дозволили визначити їх питому вагу в структурі загальних витрат.

Аналіз показав, що найбільше логістичних витрат за часткою формується у витратах на збут підприємства ТОВ «Енергомаш». У 2019 році цей показник становив 48,25 %. Витрати на утримання запасів склали 23,43%.

Найменшу питому вагу логістичні витрати посідають у загальновиробничих (накладних) витратах, лише 3,3% у 2019 році.

У складі адміністративних витрат питома вага логістичних витрат становить 11,62% у 2019 р.

В цілому, можна зробити висновок, що управління логістичною системою ТОВ «Енергомаш» передбачає поєднання двох важливих функцій: постачання матеріально-технічних ресурсів та товарів від виробника та збут товарів визначеним контрагентам. При цьому організаційна структура управління логістичною діяльністю підприємства функціонує, пристосовується до змін у зовнішньому середовищі і сфері управління, навіть

за відсутності централізованого органу логістичного управління в структурі підприємства.

Аналіз логістичної системи ТОВ «Енергомаш» виявив, що логістичний потенціал підприємства є достатньо високим, що говорить про можливість впровадження ефективної логістичної стратегії і, як наслідок, підвищення ефективності логістичної діяльності.

Тим не менш, дослідження логістичної діяльності ТОВ «Енергомаш» виявило, що ефективному логістичному менеджменту на підприємстві перешкоджають обмеження («вузькі місця»):

- відсутність централізованого управління логістичною діяльністю підприємства;
- неправильно організований робочий час працівників відділу логістики та невірне визначення важливості поставлених перед ними завдань;
- високий рівень транспортних витрат у структурі логістичних витрат підприємства.

Для досягнення ефективного логістичного менеджменту на ТОВ «Енергомаш» пропонуємо розробити логістичну стратегію, в ході реалізації якої планується усунути усі вузькі місця. Передумовою вибору логістичної стратегії підприємства є вибір місії та цілей його логістичної діяльності.

В організаційній структурі ТОВ «Енергомаш» централізоване керівництво логістикою відсутнє, тому підприємство не має можливості проконтролювати та ефективно організувати матеріальні та інформаційні потоки. Це є суттєвим недоліком підприємства, адже за наявності централізованого логістичного управління та правильної організації логістичних операцій підприємство мало б змогу економити кошти та час.

Хоча навіть за відсутності централізованого управління, відділ логістики існує і логістичні процеси на підприємстві відбуваються, але досить хаотично.

Наприклад, функції закупівельної логістики на підприємстві виконуються фахівцями відділу постачання. Матеріальне забезпечення

відбувається на основі дійсного споживання, тобто запаси поповнюються та утримуються на такому рівні, щоб вони могли задовольнити потреби підприємства у матеріалах.

Реалізація функцій розподільчої логістики покладена на відділ збуту. Управління складами та відповідними логістичними процесами знаходиться під контролем складського господарства.

На цьому фоні єдиною дійсно логістичною функцією відділу логістики ТОВ «Енергомаш» є регулювання транспортних логістичних процесів.

Процеси, пов'язані з інформаційними потоками на комбінаті, звичайно, також присутні, проте вони не контролюються взагалі жодним підрозділом. Уся наявна на підприємстві інформація відповідно до її призначення передається з відділу у відділ, і це ускладнює процес документообігу.

Оскільки на підприємстві відсутня система стратегічного управління логістикою, то варто зазначити, що це зумовлює проблеми логістичної діяльності.

По-перше, значна частина логістичних витрат – це витрати на утримання запасів (23,43%). Для того щоб скоротити загальні витрати, необхідно постійно контролювати рівень запасів, що зберігаються, і не допускати перевищення нормативних значень.

По-друге, недоліком управління логістичною діяльністю у виробництві є неповне використання виробничих потужностей, а саме на 80%.

По-третє, збутова діяльність ТОВ «Енергомаш» характеризується нерівномірністю: аналіз товарного портфелю засвідчив, що підприємство має значну частину продукції з високою собівартістю та без можливостей її зниження.

З огляду на все вищеперераховане, можна зробити висновок, що через відсутність стратегічного управління логістикою на підприємстві виникає низка суттєвих недоліків у діяльності та уповільнює розвиток логістичного потенціалу.

Враховуючи всі проблемні ділянки підприємства, керівництву доцільно створити централізований орган (або посаду) з управління логістичною діяльністю, а також оцінити наявний логістичний потенціал та розробити дієву логістичну стратегію для підприємства і своєчасно її адаптовувати до вимог мінливого ринкового середовища.

Вважаємо, що основним стратегічним орієнтиром удосконалення логістичного менеджменту на підприємстві має бути удосконалення структури відділу логістики через впровадження посади менеджера з внутрішньої логістики.

Основними функціональними обов'язками менеджера з внутрішньої логістики повинні бути:

- розробка стратегії логістичної діяльності з оптимальною мобілізацією фінансових, інвестиційних, матеріальних і трудових ресурсів, розробка та реалізація стратегії їх використання;

- провадження реорганізації управління логістичною діяльністю підприємства;

- формулювання мети та завдань, виокремлення напрямів і видів логістичної діяльності, вміння оптимізувати графіки проведення логістичних кампаній;

- визначення ефективної організаційної структури відділу логістики;

- визначення відповідності стратегіям розвитку логістичної діяльності підприємства або організації сучасним тенденціям;

- виявлення і врахування об'єктивних проявів кризових явищ, факторів середовища, прямого та опосередкованого впливу на їхню діяльність;

- професійне та кваліфіковане управління окремими процесами логістичного бізнесу та функціонування логістичного підприємства на ринку;

- використання методів оптимального управління ризиками, інструментами або засобами мінімізації ризиків у сфері логістичного бізнесу; розробка і реалізація на практиці конкретних методів, засобів та інструментів управління підприємством;

- здійснення контролю та оцінка результативності логістичної діяльності підприємства, а також порівняння фактичної результативності діяльності організації з цільовою;

- автоматизувати аналітичні, планово-економічні та фінансові розрахунки;

- розробка та використання оптимальних та конкурентоспроможних моделей аналізу та бальних систем оцінок ефективності функціонування логістичної системи підприємства або логістичного підрозділу компанії;

- професійна орієнтація у сучасних логістичних інформаційно-комунікаційних системах, оволодіння новітніми технологіями збору, обробки, зберігання, перетворення та розповсюдження інформації;

- формування системи інформаційного забезпечення логістичної діяльності підприємства;

- створення дієвої системи комунікації з вітчизняними та зарубіжними партнерами, розуміння етики ділового спілкування;

- знаходження потенційних партнерів.

З огляду на приведені рекомендації, ТОВ «Енергомаш» доцільно рекомендувати впровадження стратегії мінімізації логістичних витрат, яка передбачає:

- оптимізацію операційних логістичних витрат за окремими видами діяльності підприємства;

- оптимізацію рівня запасів у логістичній системі;

- вибір оптимальних варіантів «складування – транспортування».

В ході кваліфікаційного дослідження було здійснено висновки щодо неможливості формування ефективної логістичної системи на підприємстві ТОВ «Енергомаш» без процесу реінжинірингу на основі впровадження новітніх технологій інформаційного забезпечення цього процесу.

Західний досвід показує, що висока ефективність роботи з покупцями забезпечується за рахунок прийняття концепції з управління

взаємовідносинами з клієнтами, що отримала назву концепції CRM (Customer Relationship Management).

CRM-концепція дозволяє «інтегрувати» клієнта в сферу організації – фірма отримує максимально можливу інформацію про своїх клієнтів і їх потребах і, виходячи з цих даних, будує свою логістичну стратегію, яка стосується всіх аспектів її діяльності: постачання, маркетингу, продажів, обслуговування і іншого.

Тож, ключем до успіху управління логістикою відносин з клієнтами ТОВ «Енергомаш» сьогодні є прийняття філософії CRM. Вона припускає зміни на підприємстві за п'ятьма основними напрямками:

- прийняття стратегії логістики взаємовідносин з клієнтами;
- реструктуризація постачальницько-збутової стратегії компанії;
- зміна бізнес-процесів;
- зміна корпоративної культури;
- впровадження логістичної CRM-системи.

Звертаючись до досвіду вітчизняних компаній, що успішно впровадили CRM, можна зробити висновок: перш ніж приступити до реалізації програми з управління відносинами з клієнтами, компанії кілька років працювали над своїм удосконаленням. Всі вони попередньо проводили величезну роботу по прийняттю стратегії, строго орієнтованої на покупця, по зміні своєї внутрішньої структури, логістичних процесів, бізнес-процесів і корпоративної культури.

Приступати до впровадження CRM-технології до того, як всі ці заходи успішно реалізовані, не має сенсу. Зрозуміло, на всю цю попередню роботу можуть знадобитися місяці і роки, але без неї спроби отримати позитивний ефект від впровадження CRM безпідставні.

Оцінити ефекти від можливого впровадження CRM до початку проекту можна на основі конкретної реалізованої моделі бізнесу. По суті, ця модель повинна бути розроблена на ранніх етапах проекту впровадження CRM, а

пізніше вона вже служить в якості зразка, який верифікує досягнення закладених у ній показників.

Розробка конкретної моделі бізнесу для ТОВ «Енергомаш», на основі якої має бути впроваджена CRM-система, є перспективою подальших наукових досліджень з теми розвитку логістичного потенціалу підприємств.

Таким чином, в ході кваліфікаційного дослідження було доведено, що формування ефективної логістичної системи та розвиток логістичного потенціалу на підприємстві ТОВ «Енергомаш» неможливе без впровадження новітніх технологій інформаційного забезпечення цього процесу.

Удосконалення логістичного менеджменту на підприємстві шляхом реалізації запропонованих в кваліфікаційному дослідженні рекомендацій сприятиме формуванню ефективної логістичної стратегії ТОВ «Енергомаш», дасть можливість розвинути логістичний потенціал, оптимізувати основні логістичні процеси та підвищити результативність діяльності підприємства в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алёхин, А. Б. Измерение конкурентоспособности на национальном и микроэкономическом уровнях. Методологические аспекты. *Економічний аналіз. Вісн. Хмельниць. ун-ту. Економічні науки*, 2011. Т. 2. № 4. С. 12.
2. Амітан В.Н., Ларіна Р.Р., Пілюшенко В.Л. Логістизація процесів в організаційно-економічних системах. Донецьк: Ін-т екон.-прав. Досліджень НАН України, 2003. 73 с.
3. Анікін Б. А. Логистика: Учебник / Под ред. Б. А. Аникина. 3-е изд., перераб. и доп. Москва: ИНФРА-М, 2003. 368 с.
4. Бауэррокс Дональд Дж., Клосс Дейвид Дж, “Логистика: интегрированная цепь поставок”. Пер. с англ. 2-е изд. Москва: ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2012. 640 с.
5. Белоусов А.Г., Стаханов Д.В, Стаханов В.Н. Коммерческая логістика. Ростов на Дону: Феникс, 2001. 224 с.
6. Брутман А. Б. Промышленное предприятие как объект измерения конкурентоспособности: методологический аспект. *Вісн. Хмельниць. ун-ту. Економічні науки*. 2009. Т. 2. № 4. С. 156-161.
7. Бухаріна Л., Помогайко А. Управління запасами промислового підприємства на основі логістичного підходу. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2017. Випуск 1(01). С.60-66. URL: <https://management-journal.org.ua/index.php/journal/article/view/45> (дата звернення: 02.12.2019)
8. Гельвановский М. В., Жуковская В. О, Трофимова И. О. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях. *Российский эконом. журнал*. 2008. № 3. С. 67-78.
9. Гончаров В. Н., Иванова Е. В. Характеристика инновационного потенциала предприятия в контексте стратегического управления. *Наук. прац. ДонНТУ. Серія: економіка*. 2004. Вип. 76. С. 112-119.
10. Грицуленко С.І. Потенціал і розвиток підприємства. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2014. 99 с.

11. Гуржій Н.М., Оверченко А.І. Оцінка логістичного потенціалу підприємства як основа вибору його логістичної стратегії. *Глобальні та національні проблеми економіки. Економіка та управління підприємствами*. 2016. Випуск 13. С. 244-248.
12. Довба М.О., Чернописька Н.В. Дослідження рівня логістизації вітчизняних підприємств. *Тези доп. V Міжнар. наук.-практ. конф. «Маркетинг та логістика в системі менеджменту»* (7-9 жовтня 2004 р., м. Львів). Львів: Нац. ун-т “Львівська політехніка”, 2004. С. 97.
13. Долгов А.П., Козлов В.К., Уваров С.А. Логистический менеджмент фирмы: концепция, методы и модели: Учебное пособие. СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2005. 384 с.
14. Зырянов А., Синагатуллин Т. Логистизация распределительных систем: определения, оценка эффективности. *Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция*. 2009. № 1. С. 21-24.
15. Каира З.С., Лукьянченко А.А., Омелянчук А.И. Основы логистики. Донецк: Донецкая гос. акад. управления, 2003. 522 с.
16. Касьянова Н.В. Потенціал підприємства: формування та використання. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 248 с.
17. Ковальська Л.Л., Циганюк В.І. Логістичний менеджмент на підприємстві: особливості та напрями удосконалення. *Економічні науки. Серія “Економіка та менеджмент”*: Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. Випуск 10 (38). Луцьк, 2013. С. 87-97.
18. Коніщева Н.Й., Трушкіна Н.В.. Управління логістичною діяльністю промислових підприємств. *Економіка промисловості*. 2005. № 1. С. 114-123
19. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Харків : ХДУХТ, 2004. 287 с.
20. Краснокутська, Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. Київ: ЦНЛ, 2005. С. 20-31.
21. Крикавський Є.В. Логістичне управління: підручник. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2012. 351 с.

22. Крикавський Є.В., Шандрівська О. Є., Кузяк В. В., Хтей Н. І. Логістичний менеджмент. Теоретичні основи: навчально-методичний посібник Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 196 с.
23. Ларина Р.Р., Пилюшенко В.Л., Рибас Ю.Ю. Справочноінформаційне посібник: логістика, маркетинг, таможенне дело. Донецьк: Донецька гос. акад. управління, 2003. 324 с.
24. Леманн Д. Р., Винер Р. С. Управление товаром: Пер. с англ. Москва: Издат. дом «Вильямс», 2004. 624 с.
25. Луценко І. Концептуальні засади та функції логістики. *Вісник Київського нац. торговельно-економічного ун-ту*. 2003. № 4. С. 29-34.
26. Макаровська Т.П., Бондар Н.М. Економіка підприємства: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ: МАУП, 2010. 304 с.
27. Миротин Л.Б., Ташбаев Э., Порошина О.Г. Эффективная логистика. Москва: Экзамен, 2002. 160с.
28. Николайчук В.Е., Кузнецов В.Г. Теория и практика управления материальными потоками (логистическая концепция): Монография. Донецьк: Донецький гос. ун-т, 1999. 413 с.
29. Окландер М.А., Хромов О.П. Промислова логістика. Київ: Центр навч.літ-ри, 2004. 222 с.
30. Орлов О.О. Планування діяльності промислового підприємства. Підручник. Київ: Скарби, 2009. - 336 с.
31. Пилюшенко В.Л., Борзенков С.В. Необходимость использования моделей и методов промышленной логистики коксохимическим предприятием. *Вісник Донецького ун-ту. Сер. Економіка і право*. 2002. № 2. Ч. 1. С. 66-71.
32. Редькін О.С., Вернер В. Сучасні стратегії та технології корпоративного управління. Одеса: «Евен», 2013. 216 с.
33. Рекова Н.Ю., Ткаченко О.Г. Логістика як система поточкових процесів. *Тези доп. V Міжнар. наук.-практ. конф. «Маркетинг та логістика в системі*

менеджменту» (7-9 жовтня 2004 р., м. Львів). Львів: Нац. ун-т «Львівська політехніка», 2004. С. 274–276.

34. Савенко, І. І. Логістичний підхід в управлінні потоками зернозберігаючих підприємств. Теоретико-правовий та методологічний аспекти: наук. вид. Одеса: Євротойз, 2008. 272 с.

35. Седікова І.О., Вечтомова Л.В. Дослідження логістичного потенціалу підприємств зберігання зерна. *Економічний аналіз*, 2015. Випуск 2. Т. 19. С. 130-135.

36. Сергеев В.И. Логистика в бизнесе: учеб. для экон. специальностей высш. и сред. спец. учеб. заведений. Москва : ФИЛИНЪ, 2001. 772с.

37. Стаханов В.Н., Украинцев В.Б. Теоретические основы логистики. Ростов-на-Дону, 2001.

38. Стаханов Н. В., Тамбовцев. С. Н. Промислова логістика: нав. посіб. Москва: Вид-тво «ПРИОР», 2000 96 с. URL: [http:// www.refine.org.ua/pageid-5425-3.html](http://www.refine.org.ua/pageid-5425-3.html) (дата звернення: 02.12.2019)

39. ТОВ «Енергомаш». Сайт компанії. URL: <http://energomash.zp.ua/компанія/> (дата звернення 30.11.2019)

40. Тридід О.М., Таньков К.М. Стратегія ефективного логістичного управління промисловими виробництвами. *Тези доп. V Міжнар. наук.-практ. конф. “Маркетинг та логістика в системі менеджменту”* (7-9 жовтня 2004 р., м. Львів). Львів: Нац. ун-т «Львівська політехніка», 2004. С. 319-321

41. Тюріна Н.М., Гой І.В., Бабій. І.В. Логістика : [навч. посіб.] Київ: Центр учбової літератури, 2015. 392 с.

42. Украинцев В. Б. Конкуренция и логистика. Москва : Экспертное бюро, 1999. 362 с

43. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок: Пер. с англ. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 503 с.

44. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка : [навч. посіб.]. Київ: КНЕУ, 2004. 316 с.

45. Федосеев В. А., Шишкін В. О. Транспортна логістика на промисловому підприємстві: методологія та концепція використання. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2017. Вип. 2. С. 119-126.
46. Фролова Л.В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти: [монографія]. Донецьк: ДонДУЕТ, 2012. 130 с.
47. Фролова Л.В. Логістичне управління торговельним підприємством: теорія та методологія : дис... д-ра екон. наук: 08.07.05 / Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М.Туган-Барановського. Донецьк, 2012. URL: <http://www.lib.ua-ru.net/diss/cont/136901.html> (дата звернення: 11.11.2019)
48. Хвищун Н.В. Логістичні складові підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Логістика: теорія та практика*. 2016. №1. С. 126-134.
49. Чудаков А.Д. Логистика. Москва: Изд-во РДЛ, 2003. 480 с.
50. Чухрай Н.І. Логістичне обслуговування : [підручник]. Львів : Львівська політехніка, 2013. 292 с.
51. Шандрівська О.Є., Кузяк В.В., Хтей Н.І. Логістичний менеджмент. Теоретичні основи : [навч.-метод. посіб.]. Львів: Львівська політехніка, 2014. 195 с.
52. Шишкін В.О., Ніколов М. Оптимізація логістичних процесів на складі промислового підприємства. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*, 2017. Випуск. 1 (01). С. 72-80. URL: <https://management-journal.org.ua/index.php/journal/article/view/47> (дата звернення: 02.12.2019)
53. Шишкін В.О., Ткачова М.О. Управління логістичним потенціалом підприємства в умовах глобалізації економічного середовища. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. Випуск 31. С. 137-140
54. Acknowledgement to Reviewers of Logistics in 2018. (2019) *Logistics*, 3(1), 4. doi:10.3390/logistics3010004 (дата звернення: 05.12.2019)