

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин
ім. Б. Д. Гаврилишина
Кафедра міжнародних економічних відносин

ЯКИМЧУК Олександр Олександрович

Управління логістичною діяльністю організації при здійсненні ЗЕД

Спеціальність: 292 – Міжнародні економічні відносини
Магістерська програма – Міжнародний бізнес

Випускна кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕВМБм-21
О.О. Якимчук

Науковий керівник:
к.е.н., доц. Р.Р. Баглей

Кваліфікаційну роботу допущено
до захисту « ___ » _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
_____ О.М. Сохацька

ТЕРНОПІЛЬ – 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ	
1.1. Логістична діяльність підприємства: сутність і принципи.....	6
1.2. Сучасний логістичний інструментарій механізму логістичної діяльності.....	14
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЗЕД	
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності підприємства....	24
2.2. Аналіз логістичного управління ПАТ «ТерА».....	32
2.3. Оцінка збутової діяльності підприємства.....	40
Висновки до розділу 2.....	49
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЗЕД	
3.1. Формування логістичної системи управління на підприємстві.....	51
3.2. Застосування економічного механізму в управлінні логістичною діяльністю підприємства при виході на зовнішні ринки.....	57
Висновки до розділу 3.....	64
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ.....	74

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах все більш широкого поширення набув такий науковий напрямок, як логістика. За її допомогою підприємства можуть нормалізувати розвиток своєї діяльності в сучасних умовах господарювання.

На підприємствах логістика охоплює всі сфери діяльності, починаючи від поставки сировини та необхідних матеріалів на підприємство та закінчуючи збутом готової продукції – закупівельна логістика, виробнича логістика, складська логістика, логістика утримання запасів, транспортна логістика, інформаційна логістика та збутова. Дані сфери діяльності не є новими на сьогодні, проте вітчизняні підприємства ще не розуміють важливості використання логістичного підходу. З його допомогою досягти бажаних результатів можна за допомогою максимально можливих витрат капіталовкладень, ресурсів та часу через оптимізацію управління як матеріальних, так і інформаційних потоків, що являє собою головне завдання логістики.

Завдяки переходу на організацію виробництва за допомогою логістичного принципу, підприємства можуть стабільно забезпечувати свою конкурентоспроможність на вітчизняних та зарубіжних ринках.

Питання організації логістичної діяльності, а також управління матеріальними та фінансовими потоками досліджені у працях вітчизняних і зарубіжних вчених економістів: Азаренкова Г.М., Бутинця Ф.Ф., Голова С.Ф., Грабової Н.М., Нестеренка М.М., Пушкаря М.С., Бланка М.А., Суторміна В.М., Гурч Л.М., Бушер Дж., Мішина С.В., Окландер М.А., Сергеев В.І. та ін.

Мета і завдання. Метою кваліфікаційної роботи є викладення теоретичних аспектів управління логістичною діяльністю організації при здійсненні ЗЕД та вироблення пропозицій щодо шляхів вдосконалення логістичної діяльності підприємства на ринку продажу кондитерських виробів.

Відповідно до зазначеної мети в роботі були поставлені та реалізовані наступні завдання:

– здійснити дослідження теоретичних аспектів управління логістичною діяльністю та обґрунтувати актуальність використання логістичного інструментарію;

– дослідити сучасний стан діяльності підприємства та напрямки його роботи, а також дослідити проблеми, які вимагають свого рішення або удосконалення;

– внести пропозиції щодо удосконалення управління логістичною діяльністю;

– узагальнення одержаних в результаті проведених досліджень матеріалів і формулювання висновків.

Об'єктом дослідження є логістичні процеси ПрАТ «ТерА», яке займається роздрібною та гуртовою торгівлею кондитерськими виробами.

Предметом дослідження роботи є процес удосконалення управління логістичною діяльністю підприємства.

Методи дослідження. В роботі використовувалися розрахунково-аналітичні методи, методи порівняння, теоретичного узагальнення, індукції, дедукції та методи систематизації. Також використовувалися методи порівняльного статистичного аналізу, методи логічного узагальнення та табличні методи відображення результатів досліджень.

Інформаційну базу дослідження склали праці зарубіжних та вітчизняних вчених, положення міжнародного й українського законодавства, офіційна статистика, інформаційні дані мережі Інтернет, дані зібрані в процесі дослідження.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у розвитку теоретичних положень управління логістичною діяльністю на зовнішніх ринках та виробленні на цій основі практичних рекомендацій щодо напрямів їх вдосконалення.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що основні результати випускної кваліфікаційної роботи можуть бути використані в практичній діяльності підприємства.

Апробація результатів дослідження. Матеріали наукового дослідження, його основні результати та їх практичне застосування, оприлюднені на: П'ятій заочно-дистанційній науковій конференції студентів і молодих вчених «Актуальні питання фінансової теорії та практики» (м.Тернопіль, 5-6 листопада 2018 р.); XII Міжнародній науково – практичній конференції молодих учених і студентів «Інноваційні процеси економічного та соціально – культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід» (м. Тернопіль, 10–11 квітня 2019р.).

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладений на 68 сторінках, містить 7 таблиць, 14 рисунків, список використаних джерел містить 61 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ

1.1. Логістична діяльність підприємства: сутність і принципи

В умовах економічної нестабільності більшість керівників підприємств часто зустрічаються з багатьма проблемами, котрі найчастіше пов'язані із необхідністю прийняття нестандартних рішень. Тому для досягнення стійкої конкурентоспроможності на ринку потрібно акцентувати увагу на пошуку нових та інноваційних моделей розвитку та управління підприємством, ефективною з яких є застосування логістичного підходу до управління підприємством. Ті умови господарювання промислових підприємств, котрі діють на ринку, ототожнюються із надзвичайно швидким темпом зміни сутності та змісту управління. Це все відбувається через велику різноманітність форм та методів організації праці, величезним потенціалом технологічного обладнання та постійним освоєнням нових видів продукції. Саме тому негайного вирішення потребують питання, котрі пов'язані із управлінням потенціалу підприємства, який визначається як «сукупність природних умов та ресурсів, можливостей, запасів і цінностей, що можуть бути використані для досягнення певних цілей» [6, 130].

Незважаючи на те, що закордонні підприємства та компанії вже давно використовують у своїй діяльності логістичні підходи, котрі користуються успіхом, українські підприємці лише стали робити перші кроки в цьому напрямку. На жаль, використанню логістичних механізмів поки що приділяють недостатньо уваги на вітчизняних підприємствах у порівнянні з іншими розвиненими країнами, хоча її застосування в Україні вимагають реалії сучасної економіки.

Говорячи про теоретичні аспекти проблем логістичної діяльності чи логістичного управління, то багато науковців присвятили свої праці розгляду

даного питання. Серед них: А.Н. Родников, Л.М. Гурч, С.М. Резер, Дж. Бушер, Є. Крикавський, Дж. Хескетт, Е. Мате й Д. Тиксьє, С.О. Уварова, А. Харрісон, М.П. Гордон, В.І. Сергєєв та інші. Виникнення логістики було спричинене еволюцією маркетингу та виробничого менеджменту. Сьогодні до неї відносять управління інформаційними, фінансовими, людськими та іншими потоками, які присутні в системі економіки. З'явився ряд термінів, таких як інформаційна, банківська логістика тощо. Різні підходи тлумачення поняття «логістика» наведено в додатку А.

При впровадженні основних положень логістики на вітчизняних підприємствах виникають певні труднощі, котрі пов'язані із нестабільністю економіки України. Проблеми, що пов'язуються із ефективним використанням логістики на вітчизняних підприємствах, науковці [3] поділяють на:

- об'єктивні – причиною є незначна методологічна база для впровадження логістики в сектор економіки України та невизначеність меж в господарських системах, де може використовуватися логістика; недостатньо розвинена транспортна інфраструктура, котра не відповідає умовам сьогодення; низький рівень розвитку та використання електронних систем комунікацій і т.д.;

- суб'єктивні – мала кількість кваліфікованих працівників у сфері логістики; постійне небажання менеджерів у зміні сталих стереотипів в роботі та низької культури управління; начальники служб постачання, доставки та продажів звикли до виконання своїх функцій традиційним способом та можуть перешкоджати впровадженню схеми щодо управління матеріалопотоками на підприємстві, адже цілі логістики не співпадають із цілями окремих підрозділів функціонування; окреме підприємство, котре все ж таки оптимізоване з погляду логістики, виявиться неоптимальною ланкою в загальному логістичному ланцюгу, адже підхід до управління підприємством з боку логістики повинен включати в себе всіх учасників, починаючи від постачальника і закінчуючи клієнтами. Саме тому, найважчим моментом при використанні логістичних методів управління є власне координація роботи всього ланцюга, котрий складається із різних підприємств.

Входження економіки України у сферу логістичного управління має свої передумови та специфіку, котра зумовлена такими факторами: тимчасово діючими, пов'язаними із мінливим характером української системи господарювання; більш тривалими та постійно діючими, як розмір та географічне розташування країни, доступність та обсяг природних ресурсів, наявність трудових ресурсів та інтелектуального потенціалу тощо.

Логістичне управління має безліч цілей, проте головними, що властиві всім учасникам логістичних систем є наступні: постійне вдосконалення фізичного переміщення всі необхідних ресурсів та готової продукції в межах структур, які охоплені логістичним управлінням; спрямування взаємної діяльності всіх учасників логістичного ланцюга на максимально ефективне обслуговування клієнта, побудованого на принципі «висока користь-допустимі витрати» .

Логістичний підхід до управління підприємством націлений на забезпечення раціоналізації поточкових процесів у рамках керованої системи з позиції єдиного матеріалопровідного ланцюга, інтеграція окремих частин якого здійснюється на технічному, технологічному, економічному, методологічному рівнях, а мінімізація витрат часу і ресурсів досягається шляхом оптимізації наскрізного управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками[5, 314]. Тобто логістичне управління полягає в прагненні до цілеспрямованого впливу на логістичні потоки для того, щоб синхронізувати їх взаємодію та досягти ефекту синергізму.

Логістичне управління підприємством, як основна складова загальної системи управління підприємством, спрямоване на досягнення як тактичних, так і стратегічних цілей розвитку організації. Логістичне управління всіма сферами діяльності (виробничою, інвестиційною, фінансовою, кадровою, інноваційною та інформаційною) сприяє виконанню стратегічних цілей, які поставило перед собою підприємство. А управління поточковими процесами в логістичному ланцюзі від закупівлі необхідних ресурсів до сервісного обслуговування кінцевих споживачів сприяє реалізації тактичних цілей.

Логістичне управління має схожість із діяльністю будь-якого підприємства: останнє є постійно повторюваним процесом, а логістичне управління також є циклом, котрий постійно повторюється.

Діяльність промислового підприємства як логістичної системи, тобто такої, що підлягає логістичному управлінню, може бути подана за фазовим поділом трьома блоками [7, 211].

1. логістика постачання, під якою розуміють комплексне планування, управління та фізичне опрацювання потоку матеріалів, сировини, комплектуючих та відповідного інформаційного потоку від їх переміщення від постачальників до початкового виробничого складування;

2. логістика виробництва, яка включає управління процесами від початку виробництва до передавання продукції у сферу збуту;

3. логістика збуту охоплює управління переміщенням готових виробів до замовника.

Відмінною ознакою між традиційним та логістичним управлінням підприємством є саме системний та цілісний підхід до організування та здійснення переміщень матеріалів або готових виробів починаючи від первинного виробника до кінцевого споживача. Даний підхід розглядає як цілісну систему власне рух вантажу безпосередньо від постачальника до кінцевого споживання, що є поєднанням логістичних ланцюгів.

Логістика виступає однією з найважливіших функцій, котрі виконуються на підприємстві та поділяються на (рис.1.1.):

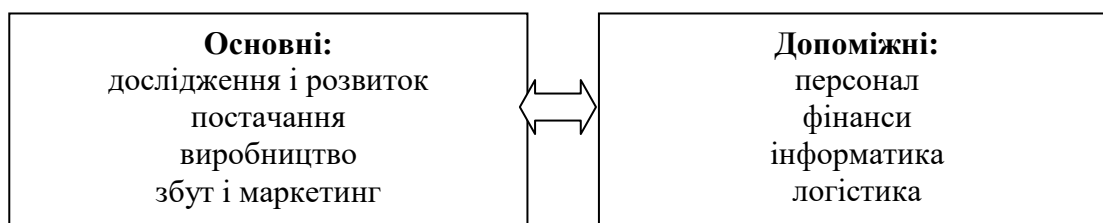


Рис.1.1.Функції на підприємстві

Джерело: складено автором за [7, 215]

Як і основні функції, допоміжні також мають першочергове значення у функціонуванні підприємства. Все залежить від ситуації на підприємстві.

Графічну інтерпретацію логістики як наскрізної функції підприємства було запропоновано автором Б.П. Паласюком [49, с.168] (рис. 1.2.)

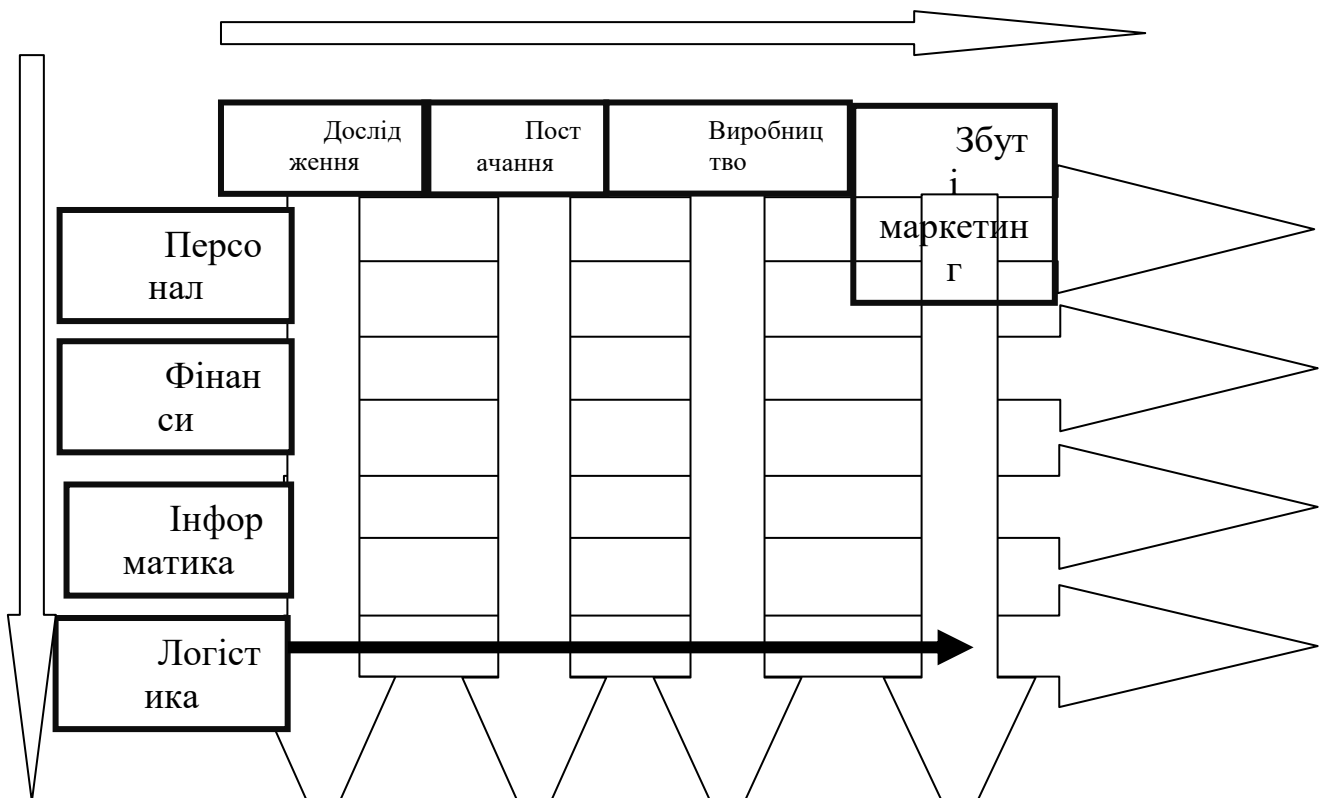


Рис.1.2. Графічна інтерпретація логістики як наскрізної функції підприємства [8, 68]

Здійснення логістичного управління проводиться на основі принципів управління, котрі враховують специфіку логістичної діяльності. Автор праці [23] визначає такі принципи логістичного управління (Рис.1.3.):

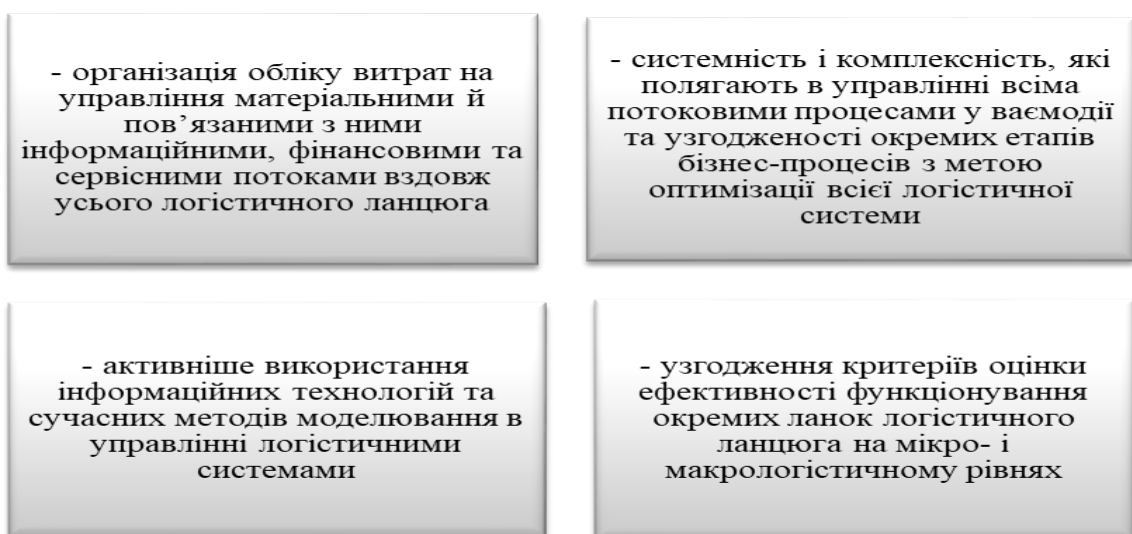


Рис.1.3.Принципи логістичного управління

Джерело: складено автором на основі [24]

Оскільки поняття «логістичне управління» та «управління логістичною діяльністю» ми вважаємо аналогічними, то потрібно ще з'ясувати що ж таке логістична діяльність підприємства.

Логістична діяльність підприємства – це процес управління матеріальними та супутніми інформаційними, фінансовими та сервісними потоками підприємства, що здійснюється шляхом послідовного та взаємоузгодженого виконання логістичних операцій (матеріально-технічного забезпечення, складування ресурсів і продукції, організації виробничого процесу, управління запасами, сервісного обслуговування споживачів, транспортування, організації розподілу і збуту продукції) на основі принципів системності, комплексності, інтегрованості усіх ланок логістичного ланцюга "постачання – виробництво – збут" з метою досягнення довгострокового успіху у бізнесі за рахунок максимального задоволення вимог споживачів та мінімізації витрат в умовах ризиків, мінливості та невизначеності зовнішнього оточення [16].

Логістична діяльність на підприємстві охоплює всі його наявні функціональні підрозділи та напрями – не лише постачання, виробництво та збут, але й фінанси, маркетинг та інфраструктуру. Тому при розгляді логістичної діяльності потрібно брати до уваги всі її складові, тобто функціональні напрямки – постачання необхідної сировини та матеріалів, організація виробничого процесу, збут готової продукції, складування, транспортування та власне управління запасами. Об'єктом логістичної діяльності організації виступає сукупність всіх потоків – матеріальних, фінансових, сервісних та інформаційних.

Аналізуючи елементи логістичної діяльності організації (підприємства), то їх можна зобразити за допомогою рисунка (рис. 1.4.). На ньому показані об'єкти, складові (функціональні сфери), методи аналізу, функції, управління, принципи логістики та критерії ефективності. Логістичне управління на підприємстві полягає в координації поточковими процесами всередині організації, враховуючи зовнішні кон'юнктурні умови. Аналогічна діяльність здійснюється при реалізації всіх функцій управління, котрі показані на рис. 1.4. прогнозування, планування, організація, координація, облік, аналіз, моніторинг, контроль та регулювання.

Для ефективної діяльності підприємства необхідно впроваджувати інформаційну систему управління, за допомогою якої можливе швидке реагування на зміну кон'юнктури ринку, раціоналізація процесу управління та автоматизація ряду операцій в організації. Детально інформаційна система управління ЗЕД буде розглянута.

Для ефективної діяльності підприємства необхідно впроваджувати інформаційну систему управління, за допомогою якої можливе швидке реагування на зміну кон'юнктури ринку, раціоналізація процесу управління та автоматизація ряду операцій в організації. Детально інформаційна система управління ЗЕД буде розглянута.

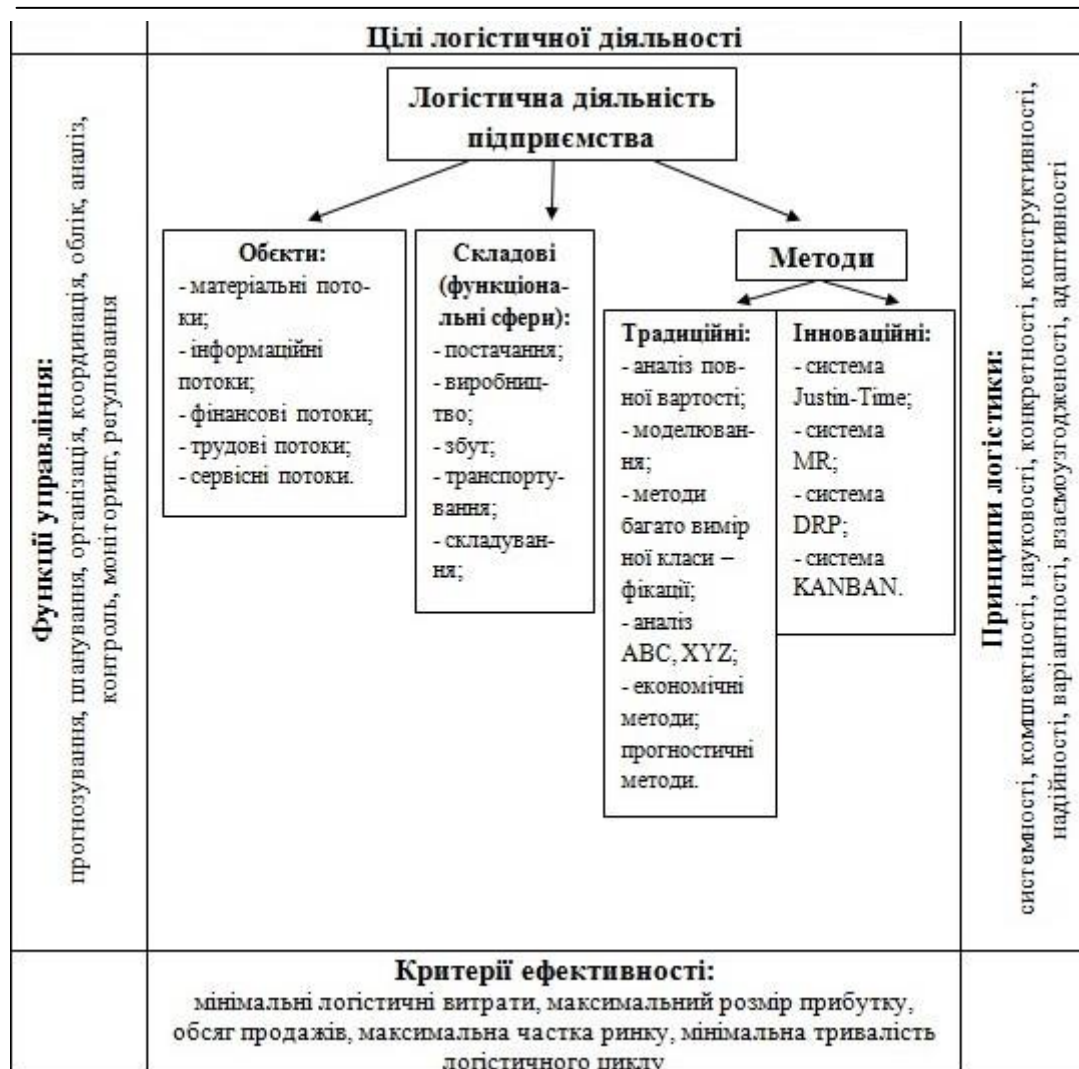


Рис.1.4. Елементи логістичної діяльності підприємства [18]

В економічній літературі виділяють також поняття логістики зовнішньоекономічної діяльності (міжнародної логістики). Логістика

зовнішньоекономічної діяльності — це розробка і управління системою, що контролює матеріальні та інформаційні потоки до, через та з підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. Вона визначає загальну концепцію руху, охоплюючи повний обсяг операцій пов'язаних з товарообігом [48, 27].

Проте, помилковим буде думка, що логістика ЗЕД це лише транспортування або ж переміщення товарів. Рішення, котрі відносяться до логістики зовнішньоекономічної діяльності багатогранні: вони визначають розмір виробництва, розташування товарів на складі та їх складування, графіки виробничого процесу, розмір управління запасами тощо.

Для успішного конкурування в змінних та складних ринкових умовах вітчизняні підприємства повинні приділяти велику увагу пошуку нових методів та шляхів постійного підвищення своєї конкурентоспроможності як на національному, так і на зарубіжному ринку. Саме тоді виникає потреба для розроблення стратегічних планів зовнішньоекономічної діяльності, котрі в кінцевому результаті є досить прибутковими та конкурентоспроможними на міжнародному ринку.

Хоча логістичне управління є важливим елементом загального підходу у вирішенні головних проблем підприємства (суб'єкта ЗЕД), воно все ж таки удосконалення теоретичної бази та розробки планів щодо його ефективного впровадження та оптимізації. За допомогою такої діяльності підвищується конкурентоспроможність на міжнародному ринку, виникає можливість уникнення надлишкових витрат, здійснюється оптимізація випуску готової продукції. Українським компаніям, котрі здійснюють ЗЕД, потрібно впроваджувати систему логістичного управління – саме такі підприємства мають велику значимість на світових ринках через те, що представляють Україну в системі міжнародного поділу праці. Такі організації конкурують з цілим світом, а не лише з національними підприємствами.

Таким чином, при виборі логістичного підходу для організації управління та розвитку підприємства, всі функціональні ланки оптимізуються та з'єднуються в єдину логістичну систему. А це значить, що всі бізнес-процеси

організації будуть з'єднані як вздовж руху всього матеріального потоку в межах підприємства (віз закупівлі сировини та необхідних матеріалів до надання їх кінцевому споживачу), так і виходячи за межі підприємства (організаційні та юридичні границі). Також, управління логістичною діяльністю в якості системи управління організації потребує максимально можливої систематизації та скоординованості вже наявних принципів на підприємстві та сформованості на їх основі нових логістичних засад організаційної діяльності.

1.2. Сучасний логістичний інструментарій механізму логістичної діяльності

Поточна зміна ринкових відносин призвела до того, що національні товаровиробники стикаються з певними проблемами при управлінні матеріальними потоками. При самостійному виході в навколишнє середовище вони самі організують пошук постачальників, споживачів продукції, яку пропонують, методи та способи транспортування необхідної сировини, матеріалів чи готової продукції тощо. Також вони міняють орієнтацію, яка стосується управління забезпечення необхідних матеріальних ресурсів старих методів на нові, які повною мірою формують ланцюг створення вартості товару, котра задовольнить споживача. Саме для регулювання новим способом матеріальних потоків, потрібно створити такий механізм, який має орієнтацію на новий напрямок науки та функції управління – логістики.

Досліджуючи даний термін – «механізм» – необхідно зауважити, що існує велика кількість визначень даного поняття, котрі уточнюють та доповнюють одне одного. О.А. Єрмоєнко-Григоренко [26] визначає дане поняття як «відповідний певній організаційно-правовій формі спосіб організації управління бізнесом з притаманними йому формами, інструментами та засобами». Проте із Г.С. Одинцовою [48, с. 48] також можна погодитися, котра дає своє тлумачення механізму управління: «сукупність способів, форм і методів впливу суб'єкта управління на об'єкт управління для досягнення поставлених цілей».

Змістовна характеристика механізму управління залежить від рівня його пізнання та врахування специфічних особливостей його формування та розвитку з урахуванням завдань, на вирішення яких він орієнтований [46, 189]. В загальному економічний механізм управління визначаємо як сукупність всіх правил (формальних та неформальних), методів, способів, важелів, інструментів, форм та функцій управління економічними взаєминами різних рівнів. В такому випадку механізм управління є засобом впливу певного суб'єкта на функціонування та зміну об'єкта.

На рисунку 1.5. зображена теоретична сутність та складові економічного механізму управління.

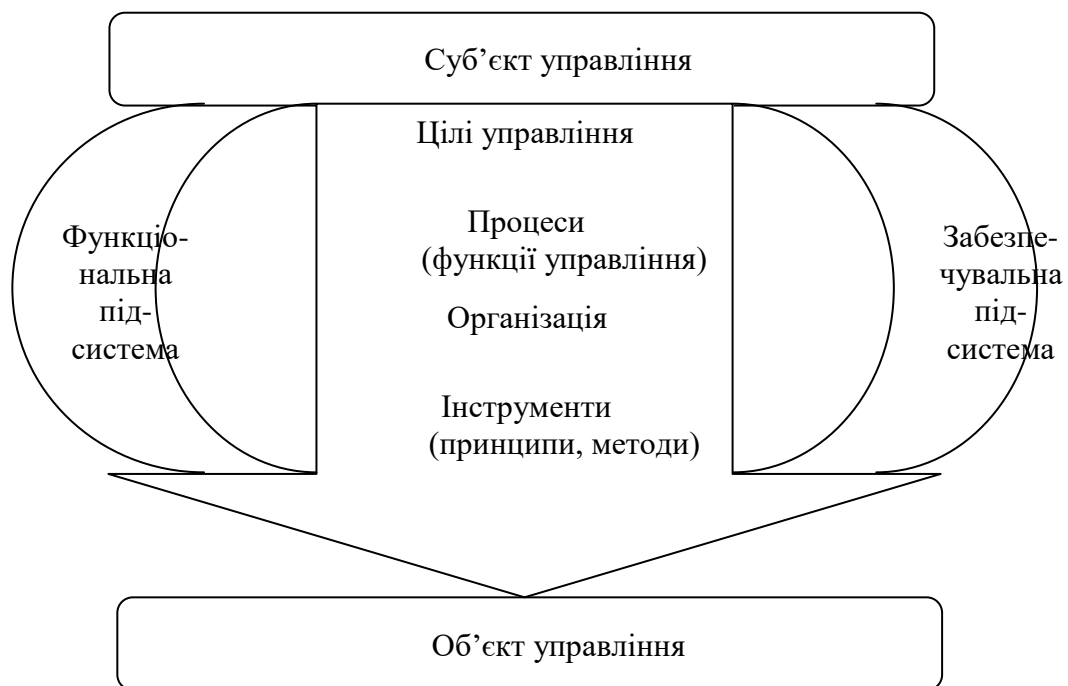


Рис.1.5. Теоретична сутність і складові економічного механізму управління[46]

Як видно з рисунку 1.5., до складу механізму управління організацією входять такі складові:

- інструментальний апарат в управлінні організацією, котрий здійснюється за допомогою різних принципів та методів, які суб'єкти господарювання застосовують в своїй управлінській діяльності;

- організація управління, яка являє собою організаційну структуру підприємства (впорядковані служби та підрозділи певного суб'єкта господарювання, який забезпечує їхню взаємодію);

- процесна організація управління, в якій система управління розглядається в динаміці (здійснюється характеристика всієї сукупності процесів, котрі реалізуються через виконання всіх функцій управління);

- цільова спрямованість управління, котра містить в собі розвиток та вдосконалення наявної системи управління.

Що ж стосується функціональної підсистеми економічного механізму, то вона складається із постійного моніторингу кон'юнктури ринку, управління матеріальним та технічним забезпеченням, виробництвом продукції та її реалізацією та іншими операціями, пов'язаними із господарською діяльністю підприємства.

Забезпечувальна підсистема в свою чергу охоплює всі маркетингові дослідження, інформаційне, програмне, технічне, кадрове та інше забезпечення, а також важелі та інструменти, що являють собою податки пільги, надбавки, ціни тощо.

Для системного та ефективного управління логістичною діяльністю підприємств важливим моментом є створення економічного механізму в управлінні, виділення його інструментів регулювання, складових та важелів. Під останніми розуміються певні норми, нормативи, ліміти, резерви, тобто все, що застосовується як засіб зміни наявного економічного стану на підприємстві.

На основі джерела [25, 165] визначаємо, що економічний механізм управління логістичною діяльністю підприємства – це система методів, операцій, важелів та їх взаємозв'язків, що визначають сутність процесу управління і в сукупності дозволяють досягти логістичної місії, що полягає у досягненні довгострокового успіху у бізнесі в умовах конкретних відносин і мінливого зовнішнього середовища.

Розвиток сучасної логістики насамперед пов'язаний із системним вдосконаленням інструментарію руху як матеріальних, так і інформаційних потоків для покращення якості та зменшення логістичних затримок.

Логістичний інструментарій використовується для організації та переміщення потоків від джерела до цілей в часі та просторі. В якості джерел та цілей виступають ринки факторів виробництва товарів чи послуг. При цьому суб'єкт господарювання виступає і як покупець, і як продавець. Логістичний інструментарій, особливо в області програмних засобів, тісно переплітається і взаємодіє з інструментами маркетингу.

Логістичний інструментарій визначаємо як сукупність інструментів, які включають методи та способи, котрі застосовуються для досягнення цілей і задач логістичної діяльності.

Необхідність застосування сучасного логістичного інструментарію в міжнародній торгівлі обумовлюється тим, що обсяги зовнішньоекономічної діяльності в нашій країні динамічно зростають та економіка України потребує взаємопроникнення в світову економічну спільноту.

Основою міжнародних зв'язків в ЗЕД є певні зовнішньоекономічні операції (ЗЕО), котрі визначаються як «комплекс дій учасників торгового процесу, які знаходяться в різних країнах, з метою здійснення торгового обміну» [31, 35].

Існує досить багато видів зовнішньоекономічних операцій, проте наведемо їх класифікацію залежно від об'єкта угоди [31]:

1. операції матеріально-речової форми, котрі пов'язані із купівлею-продажем товарів (експорт, імпорт, реекспорт, реімпорт, операції зустрічної торгівлі);
2. операції, пов'язані з купівлею чи продажем послуг (оренда, лізинг, туризм, транспортні перевезення та інші);
3. операції, пов'язані із купівлею-продажем результатів творчої діяльності («ноу-хау», ліцензії, патенти тощо).

Головною умовою щодо здійснення зовнішньоекономічної операції є її ефективність, котра закладається при плануванні та підготовці до її проведення.

Логістика взагалі розглядається у двох площинах: управлінської і технологічної. Процес організації управління виконанням контрактних (договірних) умов ЗЕО, просування фінансових потоків, товару і сировини, забезпечення збуту товару на митній території України відносяться до організаційного напрямку. Технології митного оформлення, транспортних перевезень, складських послуг, інформаційного забезпечення і оптимізація витрат на забезпечення ефективного функціонування цих ділянок зовнішньоекономічної діяльності відносяться до техногенного напрямку[44, 19].

На думку науковців саме логістичні системи є важливим компонентом підвищення ефективності зовнішньоекономічних операцій. За визначанням російського професора В.І. Сегреєва логістична система – це складна організаційно завершена (структурована) економічна система, яка складається з елементів-ланок (підсистем), взаємозв'язаних в єдиному процесі управління матеріальними і супутніми потоками, причому задачі функціонування цих ланок об'єднані внутрішніми цілями організації бізнесу і зовнішніми цілями [43].

Логістична система поглядів на щодо зовнішньоекономічних операцій перш за все пов'язана із проблемами забезпечення матеріальними ресурсами та поставками товарів, а основною функцією логістики є передбачення оптимізації витрат та підвищення ефективності всіх зовнішньоекономічних операцій.

Головним інструментарієм в здійсненні зовнішньоекономічних операцій є інструментарій транспортної логістики, управління запасами та інструментарій інформаційної логістики.

Щоб побудувати логістичну систему та схему руху потоку потрібно спочатку знати характеристики транспортних систем. Її складовими є автомобільні дороги морські шляхи, залізниці та авіалінії. І в залежності від обраної стратегії фірмою, яка здійснює ЗЕД, проводиться вибір відповідного транспорту, для доставки сировини, товару і т.д. Тут враховуються переваги та недоліки кожного виду транспорту, їх витрати та раціональність використання. Проте, як свідчить практика, краще застосовувати декілька видів транспорту, а не один.

При проведенні різних операцій, у логістичній системі зовнішньоекономічної діяльності виникає задача: як мінімізувати загальні витрати на операції, пов'язані із просуванням та зберіганням запасів відповідної продукції або на власному, або на митно-ліцензійному складі. Нижче подані системи управління запасами, котрі набули широкої популярності у використанні підприємствами, що пов'язані із закупівлею продукції.

1. «Just-in-time» (точно в строк). Може бути застосована в логістиці у всіх сферах підприємництва, включаючи як виробництво, так і відвантаження а закупівлю продукції. Основним положенням цієї концепції є положення, що всі запаси є негативним явищем та повинні бути реалізовані до максимально можливого мінімуму. При традиційній політиці системи виробництва продукція існує «на всякий випадок» для задоволення можливого непередбаченого попиту на неї. Але для такої випадку необхідно мати велику площі складських приміщень для збереження відповідних запасів, на що необхідні великі кошти;

2. «KANBAN» (Канбан). Сутність цієї системи полягає в тому, що строго за графіком на виробничий процес постачається лише та кількість необхідної сировини та матеріалів, котра справді потрібна для випуску запланованої кількості продукції;

3. System of Delivery Planning (запланована програма доставки). Вона є вдосконаленою системою «точно в строк». За її допомогою проводиться планування потреб в матеріалах для того, щоб впорядкувати організацію матеріалів та спрогнозувати її кількість;

4. Distribution Requirements Planning (система управління розподілу продукції). Вона контролює стан запасів, розраховує замовлення, формує зв'язки постачання, виробництва та збуту із плануванням перевезень;

5. Logistic Requirements Planning (система планування та контролю потоків на рівні підприємства – вхідного, внутрішнього та вихідного);

6. Quick Response Method [42, 26] (система планування і регулювання поставок товарів на підприємства оптової та роздрібною торгівлі та в розподільчі центри) .

Застосування інструментарію логістики до процесів планування і здійснення закупівель матеріальних ресурсів передбачає прийняття управлінських рішень на основі наявної в особи, яка приймає рішення достовірної, достатньої й вчасної інформації. Це, відтак, актуалізує роль створення на підприємствах логістичних інформаційних систем і застосування інструментарію інформаційної логістики [34, 166].

Компанії застосовують дані інструменти або ж їх поєднання в своїй діяльності. Стосовно проведення ЗЕО та управління нею, то вона повинна здійснюватись лише на основі достовірної інформації та ефективного управління інформаційними потоками, оскільки саме обробка інформації, яка функціонує в логістичних системах, лежить в основі процесу управління матеріальними потоками.

Крім вище наведених сучасних логістичних інструментів, автор [39, 31] виділяє ще й інструменти аналізу, планування та прогнозування, котрі підприємства досить часто використовують у своїй логістичній діяльності.

Виділяємо такі інструменти аналізу:

- аналіз постачальників, який дає змогу оцінити постачальників по критеріям якості, обслуговування та рівня цін;
- аналіз споживача, тобто визначення пріоритетних задач, після чого встановлюється їх послідовність;
- аналіз діяльності підприємства, який включає в себе визначення точки беззбитковості – ВЕР (break-even-point)-аналіз. Він використовується для визначення обсягу продаж, при якому підприємство здатне покрити всі свої витрати без отримання прибутку та без збитку.

Інструменти, котрі використовуються в певних підрозділах, є такі:

- аналіз «вузьких місць» (тобто визначається все те, що не дає змогу організації виробляти ту кількість продукції, котра їй необхідна);
- аналіз показників діяльності;
- способи поділу необхідних об'єктів (ABC – аналіз, XYZ – аналіз тощо).

До інструментів планування та прогнозування відносять методи, які включають прийняття управлінських рішень на основі побудови дерева цілей та дерева ресурсів; прийняття рішень на основі таблиці, яку називають матрицею платежів (в ній перевіряють можливе відношення витрат та доходів); метод Дельфі, тобто експертна оцінка майбутнього з-за експертного прогнозу тощо.

Необхідно також зазначити важливість управлінських інструментів, котрі допоможуть ефективно збудувати логістичне управління на підприємстві. Зарубіжними науковцями було створено досить багато управлінських інструментів, котрі допомагають організаціям виживати у важкі часі та приносити користь за їх правильного використання. До них належать [19, 117]:

- модель п'яти сил конкуренції М. Портера;
- збалансована система показників ;
- PEST-аналіз;
- SWOT-аналіз;
- Матриця Ансоффа та інші.

Проте умови функціонування бізнесу викликають появу все нових і нових проблем, що в свою чергу стимулює розробку та появу нових методик та підходів до управління.

В керівників підприємств завжди актуальною є проблема вибору необхідного інструменту для здійснення управління логістичною діяльністю, котра, за рекомендаціями іноземних науковців [31], може бути вирішена так:

1. Перш ніж використовувати інструмент, необхідно знайти відповіді на запитання: як він працює? скільки буде коштувати його використання? наскільки ним задоволені колеги з інших країн? Заздалегідь з'ясувавши відповіді, можна мати реалістичні очікування і не робити очевидних помилок;

2. Не потрібно плутати інструменти і стратегію. Інструменти – не цілі, вони лише допомагають роботі;

3. Для певного виду діяльності важливо вибрати вірний інструмент. Жоден інструмент не працює за будь-яких обставин;

4. Ні один інструмент не вирішить усі проблеми. У менеджменті не існує універсальних законів;

5. Необхідно побудувати комунікацію в компанії на всіх її рівнях, пояснюючи, як і чому використовується той чи інший інструмент, залучивши правильних людей та упевнившись, що вони розуміють важливість інструменту управління;

6. Результати повинні бути вимірні. Для успіху потрібні відчутніші цілі та постійний моніторинг;

7. Кожен бізнес унікальний, інструменти повинні підходити для конкретної організації.

Після виявлення та ретельного аналізу потреб проводиться розробка логістичної системи інформації. Ідентифікуються ключові рішення, котрі будуть прийматися в процесі здійснення зовнішньоекономічних операцій.

Для експортерів, імпортерів, посередників, транспортних компаній, тобто для всіх учасників зовнішньоекономічної діяльності використання логістичного підходу призводить не лише до прискорення всіх процедур митного оформлення товарів та їх фінансових витрат, які пов'язані із виконанням даних процедур, але й до збільшення обсягів експортно-імпортних операцій, зростанню розмірів їх діяльності та, в результаті, доходів від їх здійснення.

Створення та використання системи управління на інструментах логістики не лише надає захист державних інтересів при міжнародному товарообміні, але й поєднує їх з інтересами учасників зовнішньоекономічної діяльності та особистими інтересами тих осіб, котрі є споживачами відповідних експортних чи імпортних товарів.

Отже, в сучасних умовах підприємства прагнуть перейти до логістично-зорієнтованого типу управління, метою якого є створення конкурентних переваг та максимально можливе підвищення прибутковості капіталу. Відповідні зміни повинні бути враховані в стратегії і тактиці діяльності організацій, що передбачає використання логістичних методів та інструментів.

Висновки до розділу 1

Сучасні умови господарювання вимагають від вітчизняних підприємств високої конкурентоспроможності як на національному, так і на зарубіжному ринках. Саме тому необхідністю стає використання нових принципів управління та застосування новітніх підходів до контролю та організації функціонування підприємства.

Як вже було з'ясовано, теоретичні аспекти логістичного управління були розглянуті вже досить давно та великої кількістю науковців як вітчизняних, так і зарубіжних. Саме вони визначили важливість використання логістики на підприємствах, як ефективну складову підвищення ефективності діяльності підприємства. І найкращим та найповнішим визначенням поняття «логістика» ми вважаємо трактування Р.Р. Ларіної, яке звучить так: «Логістика – наука про планування, контроль і управління транспортуванням, складуванням та іншими матеріальними і нематеріальними операціями, здійснюваними у процесі доведення сировини і матеріалів до виробничого підприємства, внутрішньозаводської переробки сировини, матеріалів і напівфабрикатів, доведення готової продукції до споживача з врахуванням інтересів та вимог останнього, а також передачі й обробки відповідної інформації».

Сформована на сьогодні теорія логістики дає змогу використовувати новітні інструменти, прийоми та моделі на етапах планування логістичної діяльності організації та під час введення логістики на підприємство. На жаль, на практиці українські підприємства якщо і застосовують принципи логістичної діяльності, то лише на великих підприємствах. На нашу думку, це є великою помилкою керівників, адже застосовуючи логістичну діяльність на підприємствах можна досягти максимально можливих позитивних результатів та навіть згодом розширити масштаби своєї діяльності.

Важливим є застосування сучасного логістичного інструментарію та механізму логістичного управління. Адже логістика сама по собі не може функціонувати на підприємстві, а лише за допомогою певного механізму, принципів та методів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЗЕД

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності підприємства

Приватне акціонерне товариство «ТерА» та його продукція відомі і в Україні, і за її межами. Високі смакові властивості у поєднанні з якістю продукції, а також орієнтація на смаки та інтереси споживача є основними принципами діяльності ПрАТ «ТерА».

Компанія заснована 1945 р. під назвою «Артіль «Харчокомбінат». Сьогодні підприємство спеціалізується на випуску різноманітних кондитерських виробів з асортиментом понад 150 найменувань. Загалом, усі кондитерські вироби, які виготовляє підприємство можна згрупувати у 8 товарних груп, а саме: вафлі, зефір, мармелад, драже, печиво здобне і цукрове, пряники, сушка, цукерки. Крім цього «ПрАТ «ТерА» освоїло виробництво хлібо-булочних та макаронних виробів. Загальні обсяги виробництва (у вартісному виразі) за 2017 р. становили 64955 тис. грн.; сума чистого доходу у 2017 р. – 54350 тис. грн. [23].

Виробничі потужності ПрАТ «ТерА» розміщені у м. Тернополі, а також з середини 2015 р. на філії ПрАТ «ТерА» у м. Києві. Крім цього підприємством створено Віддалений склад у м. Хмельницький [23].

Товариство не здійснює експорт продукції власного виробництва. Сьогодні кондитерський ринок є доволі насиченим аналогічною продукцією кондитерських підприємств та дрібних кондитерських цехів. Їхня продукція доволі дешева, але часто характеризується неналежним рівнем якості та смаковими характеристиками. Товариство, незважаючи на зміни у структурі ринку кондитерських виробів і коливання цін на ринку сировини, дотримується стандартів виробництва продукції відповідно до затверджених державою стандартів і технічних умов виробництва кондитерської продукції. На підприємстві зберігаються традиційні рецептури виготовлення печива, пряників,

вафель і цукерок. Окрім цього, відбувається поєднання традиційного виробництва і сучасних уподобань споживачів з використанням нових виробничих технологій, що є безперечними конкурентними перевагами підприємства.

Підприємство, окрім самостійного продажу своєї продукції, уклала низку партнерських угод з керівниками роздрібних магазинів м. Тернополя, розширюючи, таким чином, частку своєї присутності на ринку кондитерських виробів міста (див. додаток В).

Окрім роздрібних торговельних об'єктів, що є партнерами ПрАТ «ТерА», компанія з року в рік розширює дистриб'юторську мережу. До її складу входять підприємства 8 областей України (не враховуючи Тернопільську обл.) (див. додаток Д). Триває пошук для дистрибуції продукції в Закарпатській та Житомирській областях.

Згідно із маркетинговим планом дій на 2020 р. ПрАТ «ТерА» планує втримати та збільшити обсяги реалізації продукції в кількісному та вартісному вимірах у таких областях: Волинська, Івано-Франківська, Рівненська, Чернівецька. Крім цього передбачено збільшити частку реалізації продукції підприємства на Київській філії ПрАТ «ТерА» в м. Києві до 40% від сукупного обсягу [23].

Аналіз даних фінансової звітності – Балансу та Звіту про фінансові результати ПрАТ «ТерА» (див. додатки Е, Ж) вказує, що підприємство, хоч і зазнає сьогодні погіршення окремих фінансових показників, намагається вирівнювати ситуацію, використовуючи наявні конкурентні переваги і працюючи над створенням нових. Це, зокрема, стосується різних аспектів як продукції кондитерського підприємства, так і його діяльності. Динаміка основних фінансових показників ПрАТ «ТерА» переконує у тому, що діяльність підприємства є задовільно стабільною.

Коефіцієнти рентабельності сукупного і власного капіталу відображають рівень прибутковості відповідно сукупного і власного капіталу. Коефіцієнт

рентабельності продажу показує частку прибутку, яку підприємство отримує з 1 грн. виручки від реалізації продукції [8, 178].

Як видно з наведених обчислень в додатку Е, рівень рентабельності за трьома групами показників засвідчує негативну тенденцію у зниженні прибутковості діяльності підприємства. Так, за групою аналізованих показників рентабельність ПрАТ «ТерА» на початок 2017 р. перебувала в межах від 15,0% до 27,0%. Проте, зазнавши збитків наприкінці 2018 р. підприємство увійшло у 2019 нерентабельним за показниками рентабельності сукупного капіталу і рентабельності власного капіталу. При цьому майже незмінним залишився рівень рентабельності продажу, величина якого коливалася від 19,8% на початок 2017 р. до 19,6% на початок 2019 р.

Важливою складовою аналізу фінансової стійкості підприємства є оцінка низки інших фінансових показників, що характеризують результативність його фінансової діяльності, яка чи то у прямий, чи непрямий спосіб пов'язана з ефективністю формування і утримання конкурентних переваг. Серед основних показників: оборотність активів, ліквідність і платоспроможність, які теж слід розглядати у динаміці. Це дозволяє виявити не лише тенденції змін, але також і причини цих змін.

Фінансова стійкість – це стан майна суб'єкта господарювання, що гарантує йому платоспроможність. Фінансова стійкість підприємства передбачає, що ресурси, вкладені у господарську діяльність, повинні окупитись за рахунок грошових надходжень від реалізації продукції, а отриманий прибуток забезпечувати самофінансування та незалежність підприємства від зовнішніх залучених джерел формування активів [8].

Так, коефіцієнт фінансової автономії є одним з найважливіших коефіцієнтів фінансової стійкості та визначається як відношення загальної суми власних коштів до підсумку балансу (всіх його фінансових ресурсів). Чим більше значення коефіцієнта, тим менша залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Як видно з наведених обчислень в додатку Ж та рис. 2.1 зазначений коефіцієнт перебуває у межах допустимих значень і на початок 2019

р. ледь перевищує нормативне значення, а отже засвідчує фінансову стійкість ПрАТ «ТерА». Значення показника говорить про те, яку частину своїх активів компанія здатна профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів. На ПрАТ «ТерА» значення коефіцієнта на початок 2019 р. дорівнює 0,51. Це означає, що підприємство здатне профінансувати 51% активів за рахунок власного капіталу.

Проте динаміка цього показника протягом останніх трьох років характеризується хвилеподібною тенденцією: спершу зниження на 0,01 пункти впродовж 2017-2018 рр. і наступне вирівнювання ситуації – зростання на 0,02 пункти протягом 2018-2019 рр.

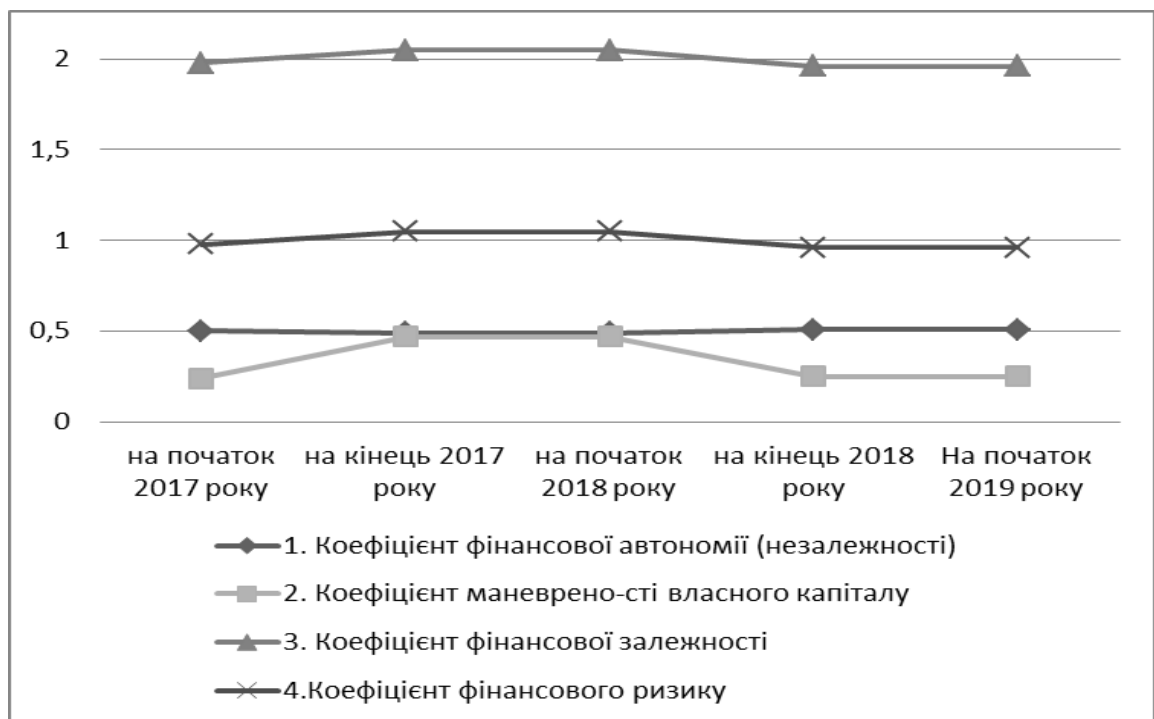


Рис. 2.1. Динаміка показників фінансової стійкості ПрАТ «ТерА»

Джерело: розроблено автором за даними підприємства.

Коефіцієнт маневреності обчислюється як відношення вартості робочого капіталу (власних оборотних коштів) до суми джерел власних коштів (власного капіталу підприємства) і характеризує ступінь мобільності використання власних коштів підприємством [21].

Величина цього показника сигналізує про те, яку частину власного капіталу можна використати для фінансування оборотних активів, а яку частину спрямувати на фінансування необоротних активів. Нормативним вважається значення не менше 0,1 і вище. Обчислення величини коефіцієнта маневреності власного капіталу ПрАТ «ТерА» засвідчує, що воно є позитивним, а отже підприємство володіє достатніми власними фінансовими ресурсами для фінансування необоротних активів і частини оборотних.

Значення показника відображає незначне коливання мобільності використання власних коштів, яке, проте вказує на рівень маневреності вищий за середній рівень, а, відтак, є позитивною характеристикою. Якщо на початок 2017 р. коефіцієнт маневреності становив 0,24 (перевищуючи нормативну величину на 0,14 пункти), то на початок 2018 р. склав 0,47 (перевищуючи нормативну величину на 0,37 пункта), а на початок 2019р. – 0,25.

Коефіцієнт фінансової залежності тісно пов'язаний із попереднім показником. Відтак, зменшення його величини протягом 2017-2019 рр. засвідчує зниження фінансової залежності кондитерського підприємства.

Коефіцієнт фінансового ризику визначається як співвідношення позикового і власного капіталу. Показник дає найбільш загальну оцінку фінансової стійкості кондитерського підприємства і має досить просту інтерпретацію: його значення, що дорівнює 0,96 (на початок 2019 р.), означає, що на кожну 1 грн. власних коштів, вкладених в активи підприємства, припадає 96 коп. позикових коштів.

Зниження показника у динаміці свідчить про послаблення залежності підприємства від інвесторів і кредиторів, тобто про підвищення фінансової стійкості, і навпаки [45]. Саме це ми спостерігаємо на основі обчислень показника для ПрАТ «ТерА». Значення коефіцієнта на початок 2019 р. зменшилось на 0,02 пункти, порівняно з початком 2017 р. і засвідчує зростання фінансової стійкості досліджуваного підприємства.

Наступним етапом аналізу фінансового стану кондитерського підприємства є оцінка оборотності активів ПрАТ «ТерА». Кілька показників застосовується для аналізу і характеристики ефективності використання активів підприємства

(додаток К). Як видно з додатку К і рис. 2.2 ефективність використання капіталу на протязі аналізованого періоду характеризується двоякою динамікою: і негативною, і позитивною. Так, можна говорити про хвилеподібне зниження коефіцієнта оборотності активів ПрАТ «ТерА», де розрив між найвищим значенням показника у 2017 р. сягнув 1,31 пункта у 2018р. і дещо зрісши на початок 2019 р., скоротивши відставання до 0,69 пукта. Тобто, якщо на початок 2017 р. на кожную гривню залучених коштів було реалізовано продукції на суму 5,48 грн., то на початок 2019 р. – лише на 4,79 грн.

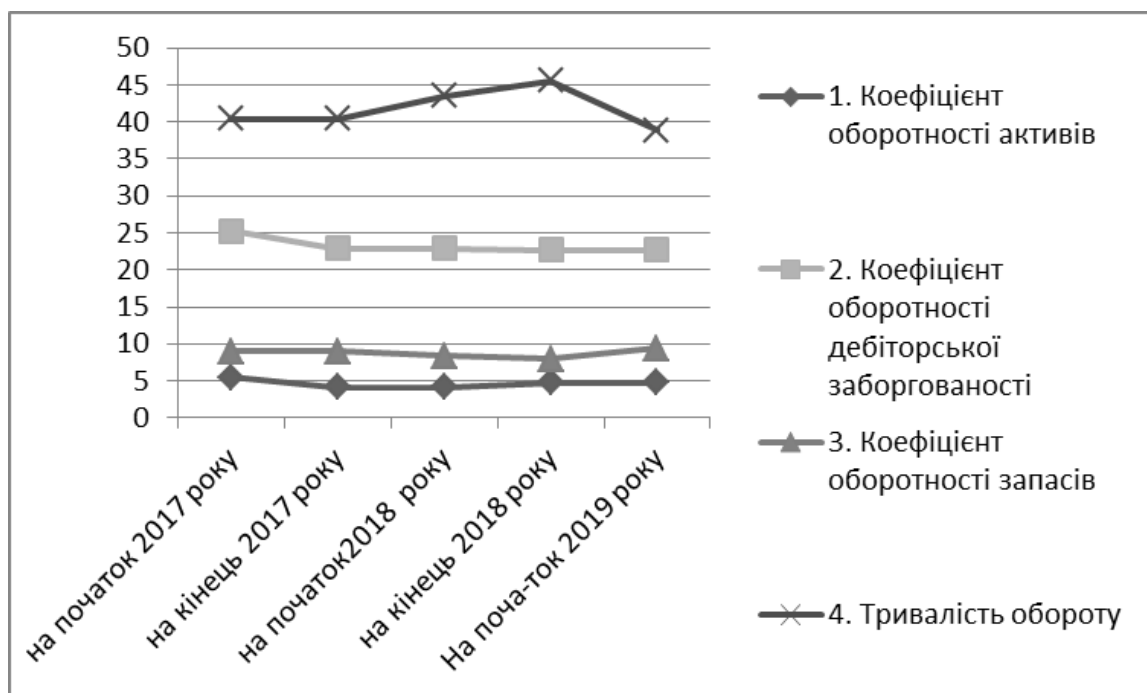


Рис. 2.2. Динаміка показників оборотності активів ПрАТ «ТерА»

Джерело: розроблено автором за даними підприємства.

Негативна тенденція спостерігається й щодо зниження оборотності дебіторської заборгованості з 25,3 об/рік на початок 2017 р. до 22,71 об/рік на початок 2019 р.

Проте, позитивні зміни спостерігаються у величині коефіцієнта оборотності запасів та тривалості обороту. Зокрема, коефіцієнт оборотності запасів протягом 2017 – поч. 2019 рр. зріс на 0,37 об/рік з 9,02 до 9,39. Такі зміни у динаміці аналізованих показників відбулися, з одного боку, внаслідок змін у структурі

капіталу кондитерського підприємства, з іншого – за рахунок пришвидшення обіговості оборотного капіталу.

Швидкість обігу запасів продукції цілком залежить від обсягів їх реалізації і середньої величини запасів. Збільшення суми реалізації відзначається позитивним впливом на оборотність запасів підприємства, а наявність понаднормових товарних запасів призводить до сповільнення оборотності товарів [45].

Наступна група показників, що характеризує фінансову стійкість ПрАТ «ТерА», є коефіцієнти ліквідності та платоспроможності (додаток Л). Згідно з отриманими обчисленнями цього показника для ПрАТ «ТерА», його значення на початок 2019 р. не перетнуло нижню граничну межу, склавши 0,05. Це означає, що на початок 2019 р. на кожну гривню поточних зобов'язань припадає 0,05 гривні грошових коштів та їх еквівалентів. Така ситуація може бути свідченням негативних змін, зумовлених відсутністю коштів на розрахунковому рахунку кондитерського підприємства.

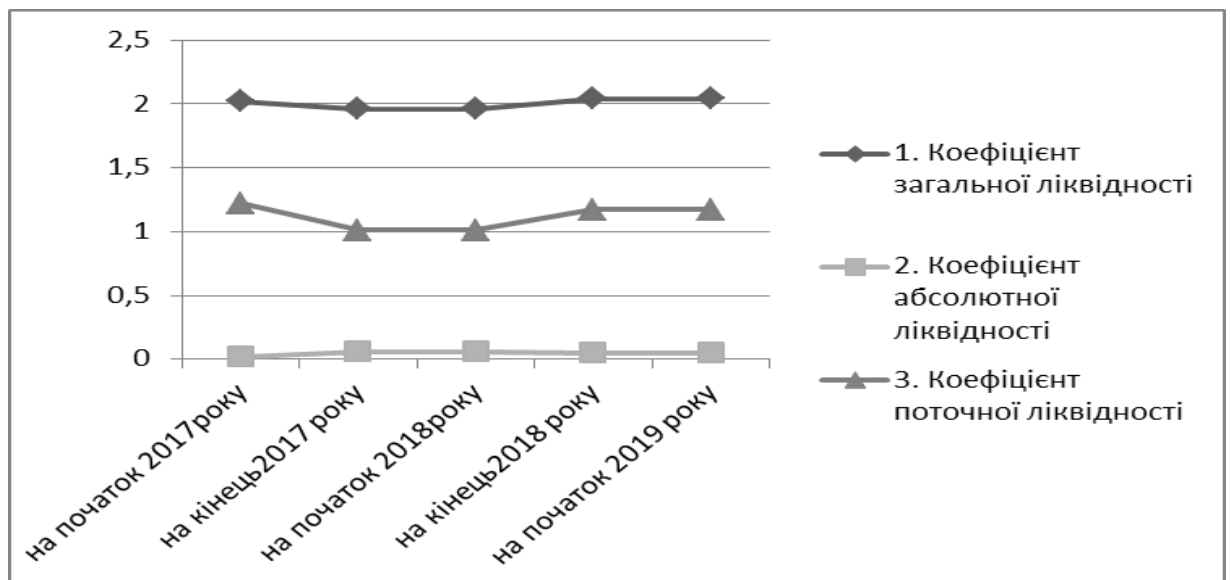


Рис. 2.3. Динаміка показників ліквідності ПрАТ «ТерА»

Джерело: розроблено автором за даними підприємства.

Як засвідчують результати обчислень з додатку Л і рис. 2.3 величина коефіцієнта проміжної ліквідності протягом аналізованого періоду коливалось, дещо перевищуючи 1 і сягнула на початок 2019 р. рівня 1,17.

Підсумовуючи, необхідно зазначити, що у результаті здійсненого аналізу фінансового стану ПрАТ «ТерА» встановлено: 1) протягом 2017 – початку 2019 років спостерігається суперечлива динаміка фінансових показників кондитерського підприємства. ПрАТ «ТерА» станом на початок 2019 р. є прибутковим за показником рентабельності продажу, проте нерентабельним за показниками рентабельності сукупного і власного капіталу. І це попри те, що у 2018 р. показники відображали рентабельність на рівні відповідно 11% і 22%; 2) показники фінансової стійкості на протязі аналізованого періоду відображають незначні коливання у напрямку зниження, проте перебуваючи за своїми величинами у межах оптимальних значень; 3) динаміка оборотності активів підприємства характеризується незначним зниженням оборотності активів (-0,69 пункта) та відчутним зниженням оборотності дебіторської заборгованості (-2,59 пункта) підприємства. Інша група показників цього блоку відзначається позитивними тенденціями. Зокрема, зростанням оборотності запасів (+0,37 пункта) та скороченням тривалості обороту (1,57 дня); 4) значення коефіцієнта загальної ліквідності ПрАТ «ТерА» в середньому впродовж аналізованого періоду перебуває у нормативних межах, що свідчить про достатню величину оборотних активів для покриття підприємством своїх зобов'язань. Відтак, відзначаємо таку ситуацію як позитивну і таку, що характеризує практично оптимальне співвідношення оборотних активів і поточних зобов'язань кондитерського підприємства. Значення показників поточної і абсолютної ліквідності є дещо низькими. Така ситуація може бути свідченням негативних змін, зумовлених відсутністю коштів на розрахунковому рахунку кондитерського підприємства.

2.2. Аналіз логістичного управління ПАТ «ТерА»

Обслуговування клієнта надзвичайно важливе завдання на будь якому підприємстві. Адже з перспективи таких процедур як час, надійність, комунікації та зручність поставки залежить чи звернеться клієнт удруге, утретє до вашої фірми.

Обслуговування споживача – це те завдання, котре організація повинна виконати для того, щоб задовольнити усі потреби споживачів (своїх клієнтів). Підходам щодо обслуговування безпосередньо самого ж клієнта з перспективи процедур надається перевага операційним менеджерам, котрі займаються фізичною дистрибуцією. Концентрація їхньої уваги заключається на своєчасному обслуговуванні замовлень, тобто на прийнятті, підтвердженні, обробленні, комплектуванні та постачанні замовлень. Багато уваги також приділяють і управлінню запасами, фактуруванню, контактам з перевізниками тощо.

Розглядають обслуговування клієнтів типу як характерний критерій якості роботи – що означає певний відсоток замовлень, які виконані повністю і своєчасно. Безліч організацій при формуванні політики щодо обслуговування клієнтів, керуються стандартами. Рішення про такий крок приймають, як правило, компанії, які вже зробили великі досягнення в операційному управлінні дистрибуцією та довгий час діють на конкурентних ринках. Обслуговування клієнта з їхнього боку полягає в дотриманні задекларованого комплексу заходів зі сфери головної частини їхньої логістичної діяльності. Підприємство повинно власними силами оцінювати якість роботи для того, щоб переконатись у дійсному задоволенні потреб споживачів (клієнтів).

У системі обслуговування споживачів (клієнтів) на підприємстві виділяють наступні елементи:

1. Постачання – являє собою ту підсистему, котра забезпечує надходження продукції безпосередньо у систему обслуговування споживачів;

2. Склади – будинки, спорудження, пристрої і т.д. , де тимчасово розміщується і зберігається продукція , а також на складах присутня функція перетворення потоків підприємства;

3. Запаси – це продукція, яка дозволяє системі обслуговування споживачів реагувати на зміну потреб внутрішніх і зовнішніх споживачів із високою швидкістю, а також забезпечувати рівномірність функціонування системи обслуговування та вирішувати ряд інших задач;

4. Транспорт – підсистема, що включає в себе ту базу матеріально-технічного обслуговування споживачів, за допомогою якої відбувається переміщення продукції, та відповідну інфраструктуру, яка полягає у забезпеченні функціонування системи обслуговування;

5. Інформаційна підсистема – займається забезпеченням зв'язку між елементами системи, які контролюють виконання усіх логістичних операцій і процедур;

6. Кадри – персонал, який зайнятий при виконанні різних логістичних операцій;

7. Фінансові потоки – дозволяють заключати угоди і закуповувати продукцію.

Логістика постачання, яка являє собою першу логістичну підсистему, здійснює рух необхідної сировини, матеріалів та усіх комплектуючих від ринку закупівель до самих складів на підприємстві. Для того, щоб налагодити її ефективне функціонування, складається план закупівель, котрий забезпечує взаємодію усіх та відповідальних осіб на ПАТ «ТерА» для вирішення наступних завдань:

- визначення потреби (проводиться розрахунок кількості сировини, яка постачається на підприємство);
- здійснення узгодження ціни та підписання самого ж договору;
- встановлення моніторингу за якістю, кількістю та термінами поставок;
- організація розміщення поставленої сировини на складській території підприємства.

Щомісячно або ж, при потребі, щотижнево керівником комерційного відділу підписується план матеріально-технічного забезпечення. Він включає в себе розрахунок потреби і вартості сировини і матеріалів, розрахунок транспортно-заготівельних витрат на основні матеріали, розрахунок потреби і вартості пакувальних матеріалів і тари, розрахунок потреби і вартості палива і енергії, зведену таблицю плану матеріально-технічного забезпечення. Особливістю цього плану на ПАТ«ТерА» є те, що всі ці компоненти плану (а саме розрахунки потреб) складаються не усім відділом, а особами, відповідальними за виробництво, введення сировини в виробництво, за упаковку матеріалів, автотранспортну дільницю.

Основним документом, який регламентує відносини між постачальником і підприємством є безумовно договір на поставку сировини, матеріалів, обладнання і ін. В цьому договорі повинно бути зазначені повні реквізити постачальника, дату підписання і дату поставки, об'єкт договору (що постачається), кількість поставки, якість об'єкту, ціна продукції та сума договору, порядок приймання продукції та порядок розрахунків та інші конкретні деталі поставки. Основною сировиною для виготовлення дріжджів є борошно житнє та пшеничне, цукор, мед, маргарин, крохмаль, сухі духи, сіль харчова, харчова та вуглеамонійна та дріжджі хлібопекарські.

Можна виділити таких основних постачальників цукру: ПрАТ «ПК «Поділля»»; ТОВ «ПК «Зоря Поділля»»; ТзОВ «Радехівський цукор»; ПАТ «Гнідавський ц/з»; ТОВ «Наркевицький ц/з»; ПАТ «Салинвоківський ц/з»; Жданівський ц/з. Та основних постачальників борошна: «Вінницький КХП №2», «Новопокровський КХП», «Столичний Млин», Комерційно-виробнича фірма «Рома», ПАТ "ДНІПРОВСЬКИЙ КПК" , ТОВ "ТБ "НОВААГРО", ПП "ЗАХІД-ХЛІБ-ЗБУТ-2002".

Виробнича логістика на даному підприємстві включає в себе сферу безпосереднього виготовлення продукції та охоплює всі процеси на виробництві починаючи із початку виготовлення продукції до її кінцевої передачі у сферу збуту. Також вона включає в себе внутрішні переміщення напівфабрикатів за

допомогою транспорту, одним словом, всі ті процеси, які існують між фазами постачання та збуту. Вхідним потоком для виробничої логістики є сировина, матеріали, вузли, частини, а вихідним служить – готова продукція.

На ПАТ «ТерА» виробнича логістика задає ритм для всього логістичного ланцюжка – тобто підсистеми постачання і збуту повинні так підлаштовуватися під виробництво, щоб це давало змогу безперебійного функціонування на підприємстві. Відповідно до замовлень вона організовує весь виробничий процес у сукупності із мінімізацією як затрат, так і запасів.

Також необхідно відзначити, що для реалізації процесу постачання потрібні кошти, котрі підприємство зможе отримати тільки після збуту своєї продукції покупцям. Але неможна забувати і про забезпечення безперебійності ключових процесів – постачання, виробництво та збут. У випадку нереалізації даних виробів з швидкістю, у підприємства не буде змоги для закупки тих елементів, котрі необхідні для виробництва солодоців. І у підсумку, якщо забезпечення потреб для підтримки виробничого процесу буде несвоєчасним, то підприємство буде змушене зменшити випуск продукції, що в результаті відіб'ється на обсягах реалізації та виручці.

Проте, для постійного зростання виробництва даної продукції, її якості та збільшення можливості розширення ринків збуту керівництво фабрики дійшло висновку, що для подальшого успішного розвитку потрібний системний підхід до діяльності компанії в цілому. Схема логістичного ланцюга і функцій логістики промислового підприємства ПАТ «ТерА» наведено в додатку М.

На фабриці є звичним питання про складання планів виробництва продукції. Як відомо, дане підприємство виготовляє 150 найменувань солодоців, проте всі вони виробляються не в однаковій кількості. У таблиці 2.1. подано найменування продукції та визначено частку у виробництві (за номенклатурою) у відсотках.

Таблиця 2.1

Найменування продукції та частка у виробництві

Найменування продукції	Частка у виробництві, %
Вафлі	15,85
Драже	6,07
Зефір	7,92
Мармелад	3,66
Печиво	26,22
Набори	1,22
Пряники	15,23
Сушка	8,55
Цукерки	15,24
Всього:	100

Джерело: складено автором на основі доних досліджуваного підприємства.

Дані таблиці зобразимо в графічному вигляді для огляду продукції та її частки у виробництві (рис. 2.4).

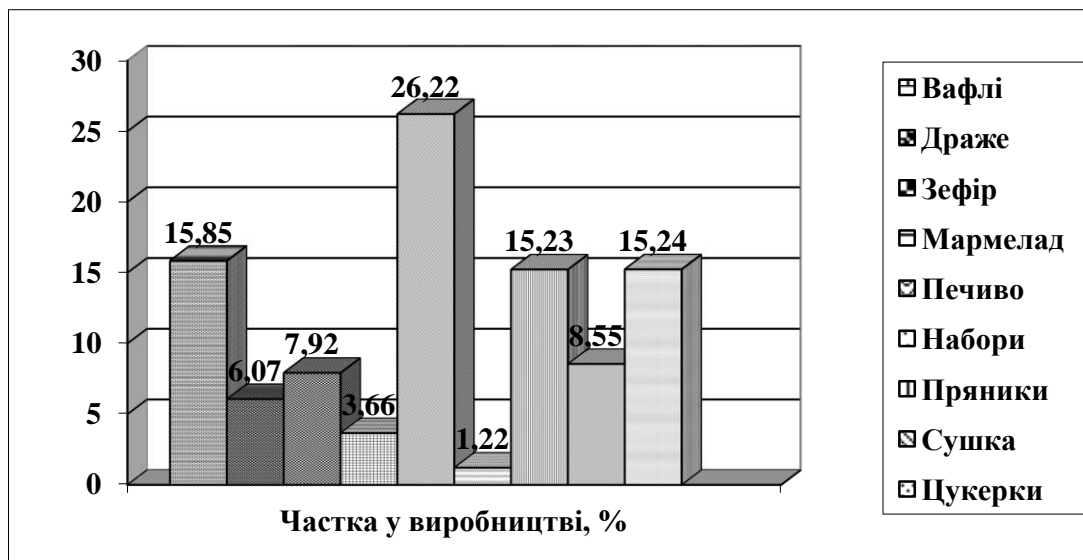


Рис. 2.4. Графічна інтерпретація найменування продукції та її частки у виробництві

Як ми бачимо, найбільшу частку у виробництві займають: печиво (26,22%), вафлі (15,85%), пряники (15,23%) та цукерки (15,24%). За ними іде виробництво зефіру (7,92%), сушки (8,55%) та драже (6,07%). А найменша частка припадає на мармелад (3,66%), набори (1,23%). В графічному вигляді це матиме наступний вигляд (рис. 2.4.):

Система складування. Склад – це будівля або ж певна споруда, у якій в наявності є різноманітне обладнання та внутрішня система транспорту, котра застосовується для прийому, розміщення і збереження матеріальних цінностей, їх підготовки для споживання та їх видачі безпосередньо споживачу.

Для того, щоб усі матеріальні потоки мали змогу переміщуватися логістичним ланцюжком, необхідно їх концентрувати у відведених на те місцях – на складах. Проте усі переміщення через склади несуть за собою витрати, котрі збільшують кінцеву вартість товару. Тому ж склад також повинен розглядатися як цілісна складова логістичного ланцюга, а не як окрема функція. Саме такий підхід на фабриці може забезпечити успішне виконання усіх функцій складу. Серед основних функцій складівданого підприємства відносять:

1. перетворення, відповідно до попиту, виробничого асортименту у споживчий;
2. складування та зберігання як готової продукції, так і сировини та матеріалів;
3. скорочення транспортних витрат шляхом об'єднання дрібних партій вантажів для малої кількості клієнтів (для кількох замовників) до завантаження транспорту в повній мірі;
 1. надання послуг:
 - підготовка готового товару безпосередньо для продажу (фасування солодоців, заповнення відповідних контейнерів, розпакування та ін.);
 - моніторинг за роботою усіх пристроїв та обладнання;
 - надання виготовленій продукції необхідного товарного вигляду, обробка;
 - транспортно-експедиційні послуги та ін.

На підприємстві є склад матеріалів та напівфабрикатів, склад додаткової сировини та упаковки і склад готової продукції. Система складування ПАТ «ГерА» вбачає у собі розміщення матеріального потоку найбільш оптимально та раціонально управляти ним. При виробленні системи складування підприємству потрібно враховувати усі взаємозв'язки та взаємозалежності як між зовнішніми, такі внутрішніми матеріалопотоками та відповідні їм інформаційні потоки і ті фактори, які безпосередньо мають з ними зв'язок (параметри приміщення для складу, технічні засоби які обробляють матеріальний потік, особливості вантажу та ін.)

Метою створення необхідних складів у логістичній системі було не тільки зберігання відповідних матеріальних ресурсів, але й перетворення характеристик матеріального потоку для їх оптимально-ефективного використання. На вибір варіанту складування впливають такі параметри як: площа та розміри складу, типи упакування транспортних партій, обсяги партій сировини чи інших необхідних матеріалів, що постачаються, асортимент продукції розміщення обладнання (технологічного) та ін.

Що ж до розміщення власне технологічного обладнання на складі, то воно повинно забезпечувати найефективніше використання і площі, і висоти складу. В основному нам відомо найбільш поширені такі три типи складування (Рис.2.5.)

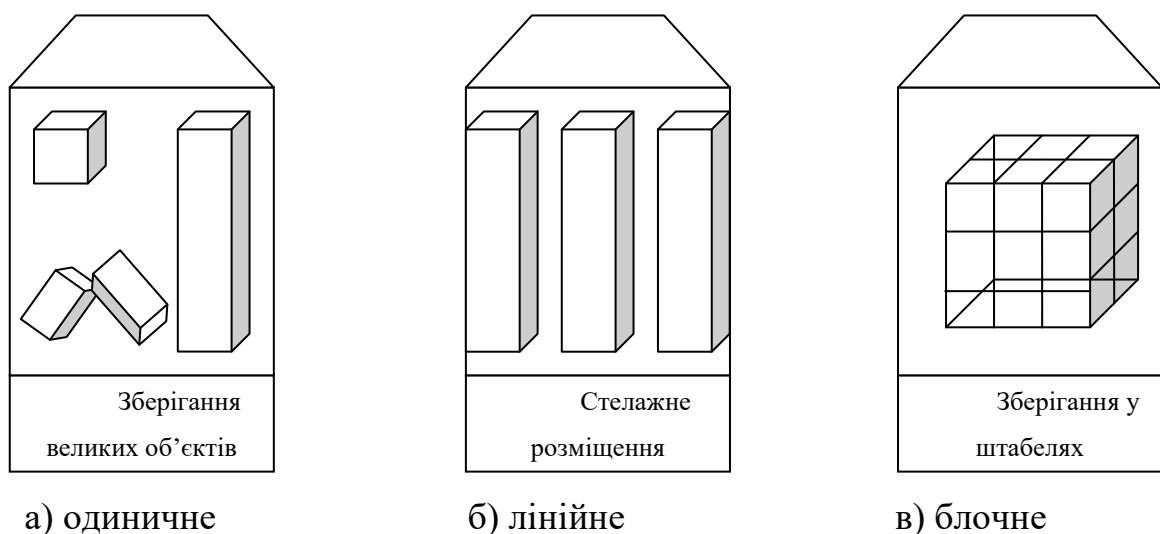


Рис.2.5. Основні варіанти складування.

На ПАТ «ТерА» застосовується варіант б) лінійне, де до кожної одиниці збереження існує прямий доступ, котрий є зручним і він призначений для зберігання різноманітного асортименту виробів, які відносяться за розмірами до середніх чи великих. У цьому випадку застосовують:

1. розміщення товарів на підлозі;
2. створення полиць – стелажів;
3. рухомі полиці;
4. створення висотних стелажних складів.

Для обслуговування складів підприємства ПАТ «ТерА» використовуються різні підйомно-транспортні види машин та механізмів, чий вибір тісно пов'язаний із підсистемами складу та залежить від характеристик засобів техніки та загальної спрямованості технічного обладнання на складі. Проте, коли йдеться про обслуговування на складах, котрі мають величезну площу, використання усіх можливих засобів техніки є просто необхідним для їх функціонування.

В загальному на складі логістичний процес не є досить легким, це пояснюється тим, що всі функції повинні бути узгоджені та взаємопов'язані: функція поставки необхідної сировини на підприємство, переробка вантажів та власне розподіл замовлень. Дана скоординованість функцій є основою для планування і контролю за тим, як проходить переміщення вантажів на складі з найбільш мінімальними затратами.

Тож умовно процес на складі даного товариства поділяється на такі три частини:

1. операції, які спрямовуються на упорядкування служби постачання;
2. операції, котрі взаємопов'язані із переробкою вантажів і складанням відповідної документації;
3. операції, які спрямовані на узгодження служби розподілення.

На складі логістичний процес охоплює наступні елементи: постачання запасів; перевірка за поставками; розвантаження та прийом вантажів; внутрішньовиробниче транспортування і розміщення вантажів; складування та

збереження вантажів; комплектація (комісіонування – складання замовлень за специфічними вимогами клієнтів) замовлень споживачів та відвантаження; транспортування та експедиція замовлень; збирання та доставка порожньої тари (упаковки); постійний облік по виконанню замовлень; забезпечення необхідною інформацією; обслуговування споживачів (клієнтів).

Процес складування, зберігання та відвантаження великих партій відбувається автоматизовано – за допомогою крана-сателіта.

2.3. Оцінка збутової діяльності підприємства

Зміни ринку, котрі викликаються появою величезної кількості товарів, зростаючою чисельністю конкурентів, низькою купівельною спроможністю населення вимагають від національних виробників зорієнтованості саме на певне коло споживачів (конкретних споживачів), тобто розробляти стратегію виробництва, котра змогла би враховувати всі особливості та уподобання споживачів та була реалізована з використанням логістичної концепції.

Працівники підприємства працюють намагаючись використовуючи логістику саме тому, що переконані - вона працює безпосередньо на самого споживача. На відміну від колишніх методів чи форм управління окремими функціями системи господарства, логістика скоординує управління матеріальними, а також інформаційними потоками, і тим самим здатна забезпечити їх синхронність та досягнення високих результатів.

Успіх у діяльності ПАТ «ТерА» керівники намагаються забезпечувати за допомогою швидкісного просування готового виробу в межах ланцюга збуту – тобто від самого виробника до кінцевого споживача, тому для фабрики важливим є значення застосування логістичного управління при збуті. Тобто цей вид логістики включає в себе планування потоку вже готової продукції, управління ним та фізичне опрацювання в супроводженні всього потоку інформації від того моменту, коли товар був здатний чи прийнятий

виробництвом чи споживачами для зменшення як витратних, так і часових характеристик.

На даному підприємстві її ще трактують як дистрибуційну не тільки тому, що вона також відноситься до розподілу вже готової продукції, але й тому, що більша кількість клієнтів фабрики є дистриб'юторами. Саме така дистрибуційна політика, яка повинна бути ефективною – і є важливою умовою для його дійової діяльності та конкурентоспроможності.

Що ж стосується управління діяльністю збуту продукції на ПАТ «ТерА», то усім операціям на ринку притаманний характер після оплати (тобто оплата здійснюється після доставки продукції імпортеру або й навіть через деякий період після реалізації продукції – ось чому товариство має дебіторську заборгованість); вихід на ринок (зарубіжний) пов'язаний із деякими труднощами, зокрема необхідні певні фінансові вкладення; попит на продукцію в загальному не залежить від сезонних коливань. Організацією збутової діяльності на підприємстві ПАТ «ТерА» займаються менеджери постачання та збуту за допомогою інформаційного забезпечення. При потребі, до цих функцій залучається маркетолог, до функцій якого входять маркетингові дослідження і, звичайно ж, реклама. Головними завданнями для виконання менеджерами відносять наступні: організація збуту готової продукції шляхом узгодження умов та термінів поставки виробів, постійний моніторинг конкурентів, щодо збуту; формування мережі збуту, що включає в себе підготовку та вивчення договорів щодо збуту продукції та планування її поставок, ведення бази даних про клієнтів та конкурентів; організація та контроль пов'язані із оптовою торгівлею – облік виконання замовлень та вживання відповідних заходів при їх невиконанню, робота із залишками нереалізованої продукції; ведення обліку продукції яка відвантажується, зокрема прийом на склад, розробка інструкцій щодо знижок та умови платежів та написання звітів про причини щодо прострочення передачі вже готового товару. Окрім цих функцій, ними повинні розглядатися питання про претензії споживачів, які надходять в організацію та підготовка відповідей на них. Що стосується відносин із контрагентами, то менеджери самостійно

ведуть листування щодо питань, пов'язаних із реалізацією продукції та розрахунками за неї. Для виконання функцій і реалізації прав та завдань менеджер зі збуту взаємодіє з відділом виробництва з питань отримання внутрішніх замовлень, вимог щодо матеріально-технічних ресурсів та параметрів допустимих технологічних відхилень, норм розходу сировини, матеріалів, узгодження та надання поточного плану виробництва, планів-графіків забезпечення підрозділів матеріально-технічними ресурсами тощо.

З технологічним та технічним відділом якості взаємодія відбувається з питань отримання даних, які дають підтвердження якості матеріально-технічного забезпечення, результатів вхідного контролю матеріальних ресурсів, граничних допусків на можливе відхилення якості матеріально-технічних ресурсів та ін. Також менеджер зі збуту взаємодіє з підрозділом складського господарства з питань отримання інформації про фактичні залишки сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих, інструментів, замовлень внутрішніх для виробничих, ремонтних та господарських потреб підприємства, товарно-матеріальних ресурсів та товарно-супровідної документації, повідомлень про розбіжності при поставці тощо.

Переходячи власне до збуту продукції то можна чітко визначити ті регіони, в які надходять кондитерські вироби даної фабрики. Географія продажу зображена на рис. 2.6.

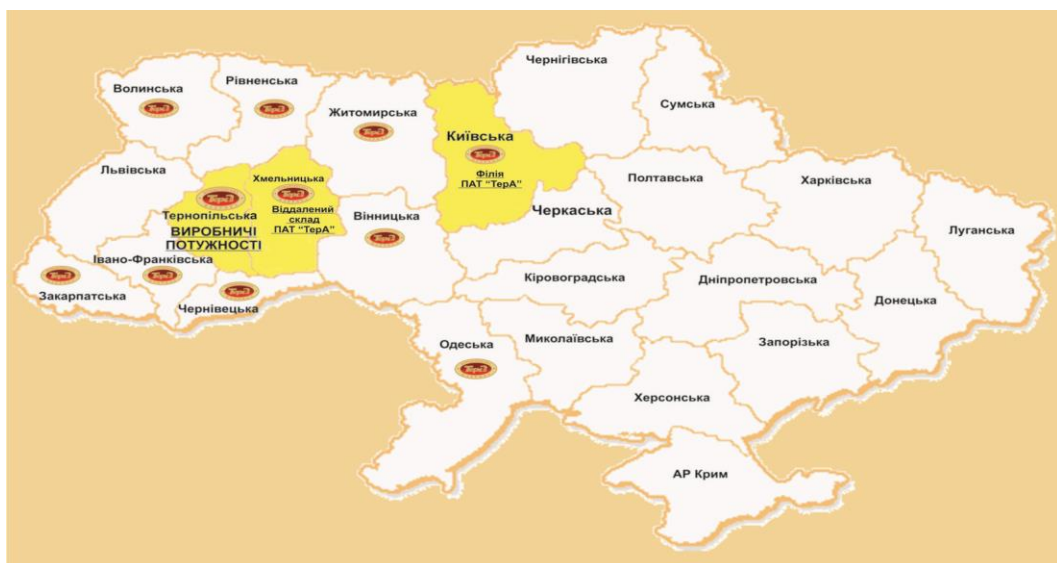


Рис.2.6. Географія продажу

Кондитерська фабрика «ТерА» в основному має збут своєї продукції на західних ринках України, та вона пропонує своє співробітництво із різними дистрибуційними компаніями зі всієї України. Підприємство пропонує ту продукцію, котра зберегла поєднання традиційної рецептури виготовлення солодоців із сучасними уподобаннями смаків споживачів, використовуючи новітні технології виробництва.

Керівництво пропонує співробітництво на вигідних для клієнтів умовах:

- Відтермінування платежів на певний період для всіх клієнтів;
- Ефективна цінова політика, котра спрямована на доступність продукції кінцевому споживачу;
- Доставка протягом 1-3 днів від дати замовлення;
- Постійна наявність товару на складі.

Зацікавленість товариства полягає у просуванні ТМ «ТерА» на можливій території як центральній, так і східній Україні, а згодом і в південній області. Завдяки наявних виробничим потужностям можливо виготовити ту кількість свіжої та натуральної продукції, котра б дала можливість для забезпечення ринку кондитерських виробів.

Тепер розглянемо наявні канали розподілу ПАТ «ТерА». При обслуговуванні своїх клієнтів та споживачів досліджуване підприємство використовує як прямий продаж продукції, так і через посередників (таблиця 2.2. та рис. 2.7).

Таблиця 2.2

Канали розподілу ПАТ «ТерА»

Назва контрагента	Частка контрагента в загальному продажі (грн.), %
Алібекова Т. Я. (Луцьк)	0,56
БІМаркет ТОВ	1,12
ВІКТОРІЯ ТВК ПП (Вінниця)	3,01
Закарпатська продовольча група	1,01
Кінцевий споживач	1,23
Клас і К ТОВ	4,12
Мостецький А. Я. (Фірмова ТТ ТерА)	5,45

Продовження таблиці 2.2

Подільська лакомка ТОВ (Хмельницький)	1,56
Пріор ТК ТОВ	37,12
ПродМайстер ТОВ	2,01
Разовий покупець	1,00
Сенкевич О. Ю.	1,06
ТЕРА-ІВ ТОВ	21,12
Ярмолюк В. А. ФОП	0,96
Інші контрагенти з часткою продажів менше 1%	18,67



Рис.2.7. Частка контрагента в загальному продажі

Джерело: складено автором на основі таблиці 2.2.

На сьогодні ПрАТ «ТерА» продовжує нарощувати виробництво продукції та розширює наявну мережу збуту, працюючи й над створенням бренду «ТерА».

Головними пріоритетами у діяльності підприємства є якість продукції, яка і становить головну конкурентну перевагу підприємства.

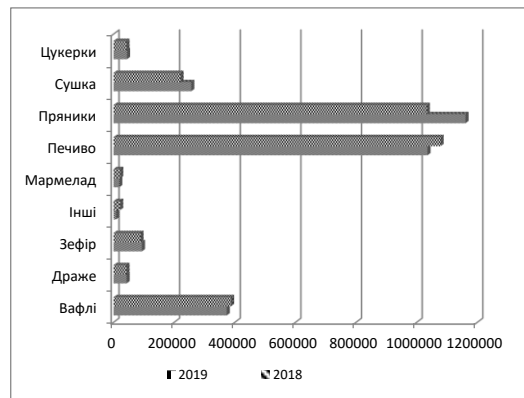


Рис. 2.8. Динаміка і структура продаж продукції ПАТ "ТерА" (в кількісному виразі) за 2018-2019 р.р.

Як можна побачити, у порівнянні з 2018, у 2019 році відбулися деякі зміни у продажах. Лідируючі позиції займають такі вироби як пряники (зміна продаж пряників на жаль зменшилась на 12,36%) та печиво (зміна продаж збільшилась на 4,16%). Решта виробів: мармелад, інші вироби (набори) та вафлі зросли відповідно на 16,5%, 160% та 3,9%. Продажі решти виробів скоротились: цукерки на 3,8%, сушка – 13,9%, зефір – 5% та драже на 0,78%.

До розпаду Радянського Союзу кондитерська фабрика експортувала свою продукцію на терени майже усіх республік, зокрема сьгоднішніх територій Росії, Білорусі, Литви, Латвії, Естонії, Молдови, Грузії, Вірменії, Казахстану. Після розпаду СРСР поставки продукції довелося припинити. Зазначимо, що продукція користувалась значним успіхом у цих країнах. Пізніше кондитерська

фабрика зуміла відновити постачання в Грузію та Молдову, проте ці постачання не виявилися достатньо тривалими.

На сьогоднішній день підприємство спрямовує всі маркетингові зусилля на проведення досліджень з метою виходу на зарубіжні ринки.

Є 3 основні етапи вибору зовнішніх ринків:

1 Етап - Аналіз факторів, що впливають на вибір зовнішнього ринку.

Сюди відносяться потенціал (новизна, попит, суміжні сегменти ринку), доступність (реальність здійснення виходу на ринок, митні бар'єри, законодавча база, нетарифні бар'єри та роль підприємства на новому ринку), сприйняття (підприємства загалом, асортименту товарів, роботи менеджерів) та стабільність (стабільність ринку, врахування економічних ризиків, політичних ризиків).

2 Етап - Аналіз конкуренції

А саме, визначення конкурентної переваги, перелік конкурентів, конкурентна структура, вивчення основних конкурентів, механізм конкуренції на зарубіжних ринках та дослідження зокрема механізмів конкуренції в конкретних країнах.

3 Етап - Вибір зовнішнього ринку та визначення типу міжнародного маркетингу підприємства

На цьому етапі підприємство може обрати один зі запропонованих типів:

- не стандартизований комплекс маркетингу;
- стандартизований комплекс маркетингу;
- мастково стандартизований комплекс маркетингу;
- каскадний маркетинг;
- глобальний маркетинг;
- транснаціональний маркетинг.

Для прийняття рішення про перспективні для компанії ринки збуту, потрібно зібрати і проаналізувати кілька груп даних, зокрема:

- особливості соціально-економічної структури тих країн, в які компанія роздумує експортувати свої товари або послуги;

- існуючі виробничі потужності в обраних країнах, що дозволяють випускати аналогічні товари або послуги;
- в які країни і в якому обсязі експортуються аналогічні товари або послуги з обраної країни або групи країн;
- з яких країн і в якому обсязі імпортуються аналогічні товари або послуги обраної країною або групою країн;
- сукупний обсяг ринку пропонованих товарів або послуг в обраній країні або групі країн і прогноз величини частки ринку компанії через певний період часу;
- структура майбутніх потенційних зарубіжних ринків збуту і системи розподілу товарів або послуг.

На основі проведеного дослідження та можливостей підприємства маркетинговим відділом кондитерської фабрики ПрАТ «ТерА», для виходу на зарубіжні ринки були обрані ринки трьох країн : Румунія, Польща, Італія.

Впродовж останніх кількох років кондитерська фабрика «ТерА» здійснювала нерегулярні одноразові поставки в ці країни, проте на жодному ще не закріпилась. Також на жодному з цих ринків ще не проводилась маркетингова діяльність. Налагодження взаємозв'язків відбувалося через посередників, зокрема посередником у перемовинах з Румунією була Чернівецька торгово-промислова палата.

На сьогоднішній день помітним стало явище у зростанні попиту на різні види солодоців та розширення асортименту кондитерської продукції – відповідно все це несе за собою посилення стандартів та вимог щодо якості продуктів харчування та підвищення конкуренції серед виробників даного виду товару. Це в свою чергу свідчить, що ринок кондитерських виробів в Україні має тенденцію до інтенсивного розвитку. Саме тому як і кожна організація досліджуване нами підприємство прагне втримати конкурентні позиції і на вітчизняному, і на зарубіжному ринках. Все це досягається через таке формування системи управління діяльністю за межами національних кордонів, яка б була високоефективною. Проте, перш ніж підприємство прийме рішення

щодо виходу своєї продукції закордон, потрібно дослідити та оцінити всі зовнішні загрози, з якими організації можливо зіткнеться у майбутньому та вирахувати ті вигоди, які будуть отримані від захоплення нового сегменту на ринку. Також важливо чітко визначити всі сильні та слабкі сторони досліджуваної фірми.

Виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз подано у SWOT-аналізі ПАТ «ТерА» (Табл.2.3).

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ПАТ «ТерА»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Маркетинг:</p> <ul style="list-style-type: none"> - великий асортимент продукції нараховує близько 164 видів; - перевагою є відмінна якість продукції та доступна ціна. <p>Виробництво:</p> <ul style="list-style-type: none"> - велика кількість налійних постачальників та наявність постачальників-дублерів; - значні виробничі потужності; - досить короткий цикл виробництва; - переваги розташування (вся сировина закуповується в близьких областях, що скорочує витрати на транспорт); - екологічна безпека на виробничому процесі; - вся продукція підприємства виробляється із натуральної сировини; - постійне збільшення асортименту продукції; - постійний моніторинг за виробничим процесом. <p>Персонал:</p> <ul style="list-style-type: none"> - висококваліфікований персонал у своїй сфері; - достатній рівень оплати працівникам; - низька плинність кадрів. <p>Науково-дослідні розробки та інновації:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вся продукція захищена торговою маркою; - фабрика має намір щодо освоєння нових видів продукції. <p>Фінанси:</p> <ul style="list-style-type: none"> - є можливість скорочення транспортних витрат на збут; - помірний рівень витрат на виробництво продукції. 	<p>Маркетинг:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Досить велика кількість конкурентів як могутніх («Рошен», «Конті», «Світоч», «Корона», «АВК» та ін), так і найближчих (Буковина (м. Чернівці), Хмельницька кондитерська фабрика, Ласощі (м. Івано-Франківськ), Житомирські ласощі (м.Житомир); - практично не використовується стимулювання збуту щодо кінцевих споживачів; - практично відсутня система знижок; - відсітність реклами у ЗМІ (за винятком одного рекламного ролика). <p>Персонал:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вузька спеціалізація персоналу; - відсутня участь персоналу щодо ухвалення управлінських рішень. <p>Науково-дослідні розробки та інновації:</p> <ul style="list-style-type: none"> - відсутні власні інновації. <p>Фінанси:</p> <ul style="list-style-type: none"> - значний обсяг кредиторської заборгованості; - великий обсяг дебіторської заборгованості; - несвоєчасне погашення платежів щодо поставки сировини.

Можливості	Загрози
<p>Економічна ситуація: розвиток економіки в країні;</p> <p>Політичні: зниження бар'єрів щодо виходу на нові привабливі ринки збуту; політична стабільність</p> <p>Соціальні: Соціальна стабільність збільшення доходів споживачів;</p> <p>Технологічні: - вдосконалення технології на виробництві - збільшення та розширення виробництва, щоб задовільнити потреби споживачів - впровадження новіших технологій для зменшення собівартості продукції</p> <p>Постачальники та споживачі: - пошук постачальників, які зможуть запропонувати нижчу ціну за сировину; - можливість щодо збільшення своїх переваг над конкурентами за рахунок збільшення частки споживачів; - обслуговування нових груп споживачів.</p> <p>Конкуренти: - впровадження ефективнішої системи збуту, порівняно із конкурентами.</p>	<p>Економічна ситуація: - інфляція - підвищення податків та зборів; - зниження рівня доходів населення; - зміна курсу валют.</p> <p>Політичні: - політична нестабільність.</p> <p>Соціальні: - соціальна нестабільність.</p> <p>Постачальники та споживачі: - нестабільний рівень ціни на деяку сировину (сезонні коливання цін на борошно та цукор, в залежності від урожаю); - збої в постачанні; - виникнення труднощів при укладенні договорів (із споживачами чи постачальниками); зміна потреб та смаків споживачів.</p> <p>Конкуренти: - активність конкурентів (додаткові послуги); - завжди існуюча загроза з боку великих конкурентів; - зростання збуту аналогічної продукції.</p>

З проведеного аналізу слабких сторін, можливостей та загроз ми можемо зазначити, що підприємство сформувало, підтримує і розвиває нові конкурентні переваги, які допомагають йому ефективно функціонувати і конкурувати на ринку кондитерських виробів. Проте не простим на сьогодні залишається питання виходу підприємства на європейські ринки.

Висновки до розділу 2

В даному розділі проведена діагностика сучасного стану логістичної діяльності ПАТ «ТерА», яке займається виробництвом та реалізацією кондитерських виробів. Підприємство вже протягом багатьох років викликає

довіру щодо якісної продукції в споживачів, є відомою торговою маркою та має свій сегмент ринку.

Організаційна структура є досить впорядкована, проте мінусом є відсутність відділу логістики, без якого неможливо досить ефективно функціонувати та застосовувати усі логістичні функції.

Що ж стосується наявного логістичного управління, то воно є досить злагодженим, але і не досить розпоршеним. Працівники намагаються дотримуватись координації усіх функцій, проте це не завжди можливо, адже на них покладені не лише одні логістичні обов'язки.

На виробничому процесі проходить все злагоджено, завдяки висококваліфікованому персоналу в даній сфері. Також було визначено частку у виробництві продукції кожного виду виробів. Тим самим показано, що немає однакового рівня виробництва всіх солодоців – деякі виготовляються у великій кількості, інші – в меншій, а окремі – в найменшій.

На основі виявлення каналів розподілу продукції складена діаграма показала, що є два найбільших контрагентів по продажам продукції та значний відсоток займають інші дистриб'ютори.

SWOT – аналіз виявив всі позитивні та негативні сильні сторони та загрози, а також показав можливості підприємства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЗЕД

3.1. Формування логістичної системи управління

Логістика на підприємстві допомагає керівництву активніше застосовувати потенціал усіх функцій управління та використовувати їх із максимально можливою віддачею. А значить, складаючи логістичний план, організація зможе швидко та активно реагувати на всі зміни, котрі відбуваються в зовнішньому середовищі та забезпечити потрібний рівень координації щодо управління як фінансовими, так і матеріальними потоками. Логістична організація не тільки допомагає встановлювати зв'язки та взаємодію на підприємстві між операціями, але й налагоджувати відносини з його контрагентами, з можливістю збільшення спільних можливостей управлінських рішень.

Логістична система являє собою організаційно-господарський механізм, який управляє матеріальними та інформаційними потоками. Дана система включає в себе всі матеріальні засоби, котрі забезпечують переміщення товарів вздовж логістичного ланцюга (склади, транспортні засоби та механізми по навантаженню та розвантаженню), виробничі запаси підприємства та ті засоби, котрі управляють всіма ланками логістичного ланцюга.

Для того, щоб сформована логістична система управління була ефективною, вона повинна мати зворотній зв'язок та виконувати певні логістичні операції та функції. Також логістична система повинна мати зв'язок завдань менеджменту, маркетингу та логістики, що й показано на рисунку 3.1.

Сформована логістична система на нашому підприємстві повинна вміти адаптуватись до змін зовнішнього середовища та ринкової кон'юнктури. І саме висока стійкість та надійність повинні бути основними принципами її роботи.

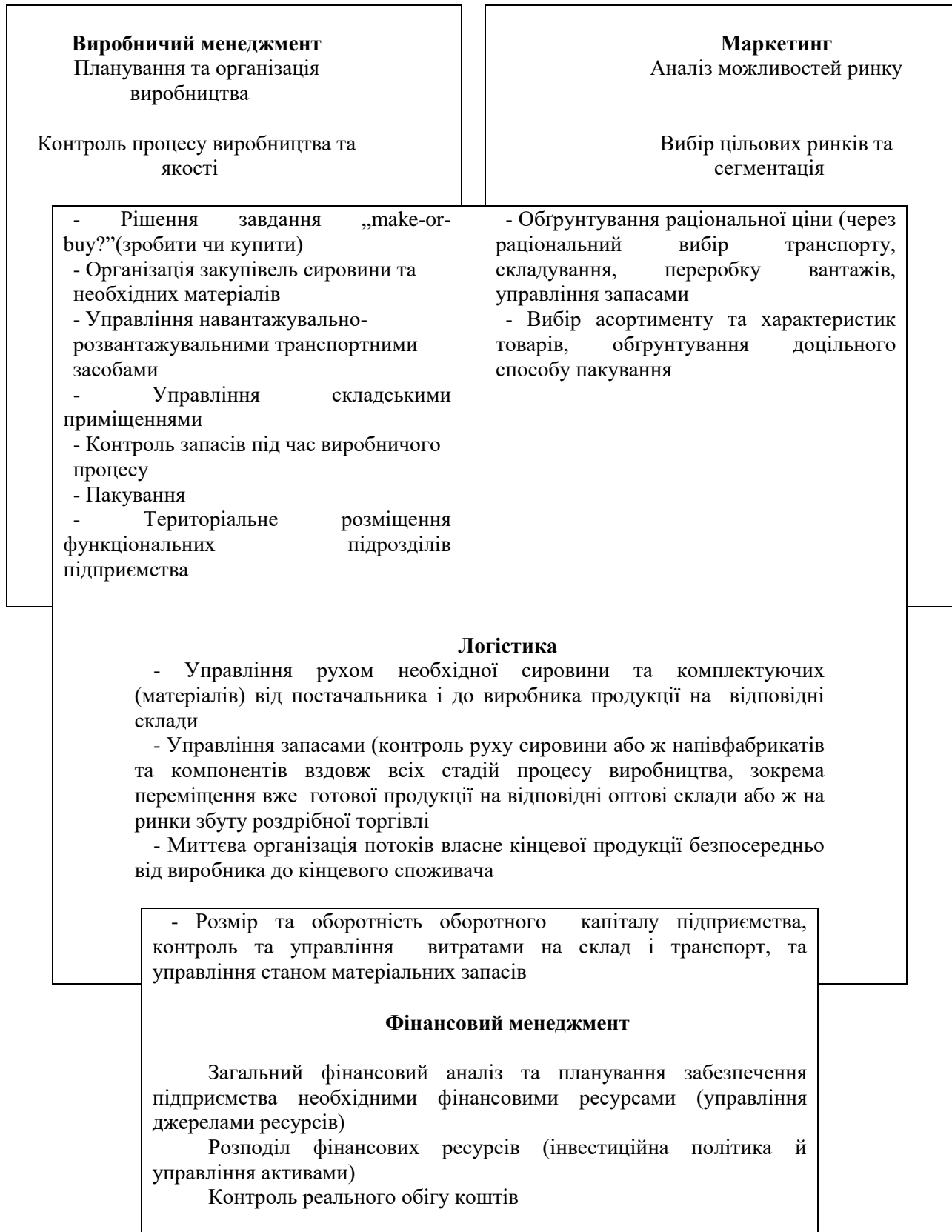


Рис.3.1. Взаємозв'язок функціональних завдань виробничого й фінансового менеджменту, маркетингу, логістики

Джерело: складено автором за [21,189]

Відомо, що впровадження логістичних принципів в управління матеріальними потоками дає змогу знизити рівень запасів на 30-50 % та скоротити час руху продукції на 25-45 %. Істотне зростання швидкості матеріальних та фінансових потоків приводить до більш динамічної взаємодії об'єктів ринкових відносин [30, 248]. Окрім цього, при впровадженні ефективного логістичного управління в організації є змога для зменшення собівартості продукції, підвищення рівня обслуговування клієнтів та зміцнення позицій підприємства на ринку.

На ПАТ «ТерА» немає створеного відділу логістики, що в свою чергу є наслідком неефективного функціонування логістичного ланцюжка. Адже саме основою логістичного управління даного підприємства повинен бути принцип постійного спостереження та контролю ланцюга поставок – починаючи із постачання сировини та необхідних матеріалів на підприємство, і закінчуючи доставкою готових виробів кінцевим споживачам. Керівництво в свою чергу повинно оцінювати міру використання ресурсів, знаходити причину втрат та вміти скоординувати діяльність працівників для покращення результатів.

Виходячи з даного твердження, на нашу думку, необхідно створити відділ логістики об'єднавши при цьому всі відокремлені логістичні функції в єдине ціле. Така реорганізація оргструктури на ПАТ «ТерА» чітко розмежує управлінські функції у такій відповідності, яка стоїть перед відділом логістики, що дасть змогу для підвищення ступеня компетентності при ухваленні рішень. Також створення відділу призведе до систематизації логістичних процесів підприємства, зокрема впровадження ефективного логістичного управління у щоденну діяльність. Адже в такому випадку, можливі інвестиції з-за кордону, бо саме підприємства із логістичною службою мають перевагу перед закордонними інвесторами.

Отже, при створенні відділу логістики не лише підвищиться продуктивність праці підприємств, але й можливе досягнення економічного ефекту через оптимізацію обсягів запасів, які заплановані, та відповідно скорочуються витрати до 50% на утримання цих запасів в структурі витрат; при

оптимальній організації руху ресурсів значно скорочується час проходження матеріальних ресурсів вздовж логістичного ланцюга; при оптимізації маршрутів всіх транспортних засобів відповідно знижуються транспортні та складські витрати.

Запропонована функціональна структура щодо створення відділу логістики на ПАТ «ТерА» зображена на рисунку 3.2.

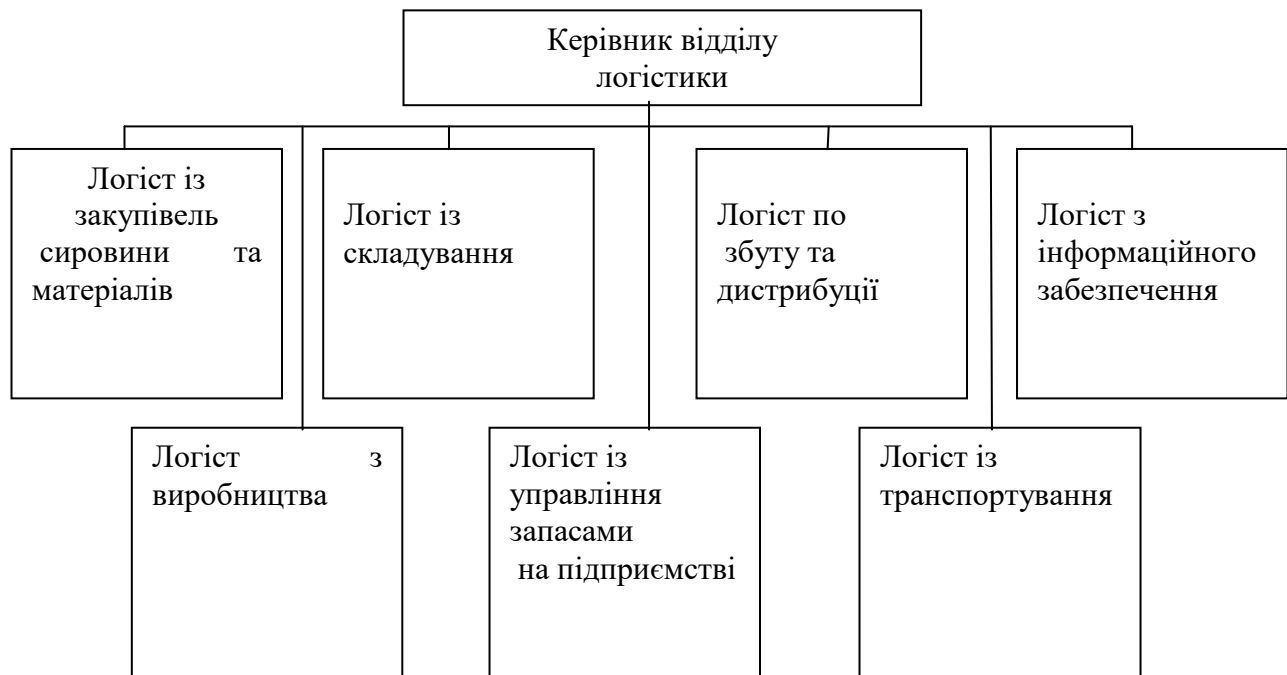


Рис.3.2.Функціональна структура створення відділу логістики на ПрАТ «ТерА»

Створення відділу логістики покладе на себе такі функції:

- збирання, обробка і аналіз всієї необхідної інформації у технічній, фінансовій та організаційній сфері про діяльність організацій як вітчизняних, так і закордонних, які будуть працювати з інтересами даного підприємства;

- проведення заходів щодо підписання контрактів з українськими або ж іноземними партнерами;

- забезпечення, відповідно до укладених контрактів, виконання щодо поставки даної продукції;

- розробка та контроль за виконанням поставлених цілей та планів;

- проведення досліджень щодо міжнародного досвіду організацій у сфері вирішення недоліків чи проблем у логістичній діяльності;

- використання досвіду інших компаній;

- організація, планування та контроль у сфері ЗЕД: підписання договорів та ведення супровідної документації; логістичний контроль за системою постачання та документальний супровід; відображення валютних операцій по ЗЕД; контроль за дотриманням правил щодо зберігання готової продукції та її відправлення закордон тощо.

Для того, щоб правильно сформуванати систему управління логістичною діяльністю на ПАТ «ТерА», наше підприємство повинно відповідати тим вимогам, які забезпечують:

- орієнтацію виробництва на потреби ринку (на попит та запити відповідних споживачів даної продукції);

- постійне прагнення працівників та керівництва фабрики підвищити ефективність виробничого процесу та отримання найоптимальніших результатів з мінімальними витратами;

- господарську самостійність, яка дає свободу тим, хто відповідає за кінцеві результати в діяльності організації;

- гнучкість та можливість здійснювати коригування цілей при необхідності в поточному періоді;

- взаємозв'язок із всіма потоками підприємства – фінансовими, матеріальними, трудовими та інформаційними;

- визначення вимог щодо властивостей продукції та якості: фасування та маркування кондитерських виробів, транспортування та інших вимог, які обумовлені споживацьким попитом;

- використання сучасного інформаційного інструментарію: створення необхідних баз даних у поєднанні комп'ютерною технікою, щоб мати можливість проводити необхідні розрахунки та приймати оптимальні рішення.

Використовуючи логістичну систему управління підприємством ПАТ «ТерА» зможе досягти значних успіхів. В таблиці 3.7. наведені основні чинники

та джерела підвищення ефективності системи управління діяльністю нашого підприємства за рахунок застосування логістики.

Таблиця 3.1

Основні чинники та джерела підвищення ефективності системи управління діяльністю підприємства за рахунок застосування логістики

Вплив логістики на основні параметри управління процесами на підприємстві	Фактори ефективності через призму покращення основних управлінських параметрів	Джерела ефективності за рахунок виявлення й використання резервів управління за допомогою логістики	Впровадження цілей логістики на тих об'єктах управління, які впливають на кінцевий результат діяльності
<p>Досягнення логічно-ефективної структури в організації управління підприємством</p> <p>Підвищення працездатності всієї системи управління: покращення постановки завдань; підтримка виконавчої дисципліни; підвищення кваліфікаційного рівня працівників; покращення інформаційно-технічного забезпечення</p>	<p>Покращення процесу щодо формування мети та постачання як стратегічних, так і операційних завдань;</p> <p>Відповідно до того, яка була закладена нормативна модель управління, зменшується ступінь відхилення виконаних рішень від запрограмованих</p> <p>Значне підвищення повноти та точності вирішення будь-яких завдань в будь-якій постановці</p>	<p>Поступове наближення наявної структури організації управління до такої, яка є еталоном</p> <p>Вирішення необхідних інформаційних або ж оптимізаційних завдань найоптимальнішим чином</p>	<p>Покращення якості в обслуговуванні через: зменшення запасів на підприємстві та зниження витрат на її ліквідацію чи утримання; зменшення дефіциту, котрий є наслідком порушення договірних умов щодо поставки продукції</p> <p>Зменшення всіх витрат за рахунок: здійснення найбільш раціональної схеми руху всіх потоків (матеріального, інформаційного та грошового); правильного розміщення всіх складів; використання новітніх методів обробки вантажів на складі; зменшення витрат при доставці або ж зберіганні тощо.</p>

Джерело: складено автором за [39]

Неможливо створити логістичну систему управління ідеальною, проте внести деякі зміни – більш ніж достатньо, адже впродовж короткого періоду часу буде помітний ефект від використання логістичної системи, котрий значно перевищить вигоду нашого підприємства від того, як раціонально було організоване управління потоковими процесами на підприємстві.

3.2. Застосування економічного механізму в управлінні логістичною діяльністю підприємства при виході на зовнішні ринки

Механізм управління логістичною діяльністю можна визначити як чітку послідовність дій та процесів, належне виконання яких дає бажані результати – ефективність логістичної діяльності значно підвищується, на що вказує інтегральний показник ефективності. Під час окремих операцій необхідні інструменти, методи управління чи моделі реалізуються.

На нашу думку, запропонований механізм управління логістичною діяльністю ПАТ «ТерА» матиме такий вигляд (Рис.3.3.). Етапи реалізації даного механізму визначаються послідовним виконанням відповідних операцій на таких рівнях: цільовий рівень, на якому проводиться визначення завдань щодо управління логістичною діяльністю; аналітичний, що передбачає аналіз існуючих параметрів управління; оптимізаційний рівень, в якому розробляються та реалізуються певні напрямки щодо того, як підвищити ефективність логістичної діяльності. При побудові даного механізму важливим є не лише правильно вибрати цільові показники на цільовому рівні (перший рівень), але й виявити усі внутрішні та зовнішні фактори та якою мірою вони вплинуть а логістичну діяльність при конкретній ситуації (на аналітичному рівні).

В даному механізмі ми виокремили цільовий рівень в окремий блок через те, що саме він відіграє велику значущість для нашого підприємства та є тим самим орієнтиром при вдосконаленні логістичної діяльності. Коли розробляється механізм управління даного рівня та оцінюється його ефективність, то можуть виникати деякі складності – інколи взагалі неможливо встановити єдиний показник ефективності.

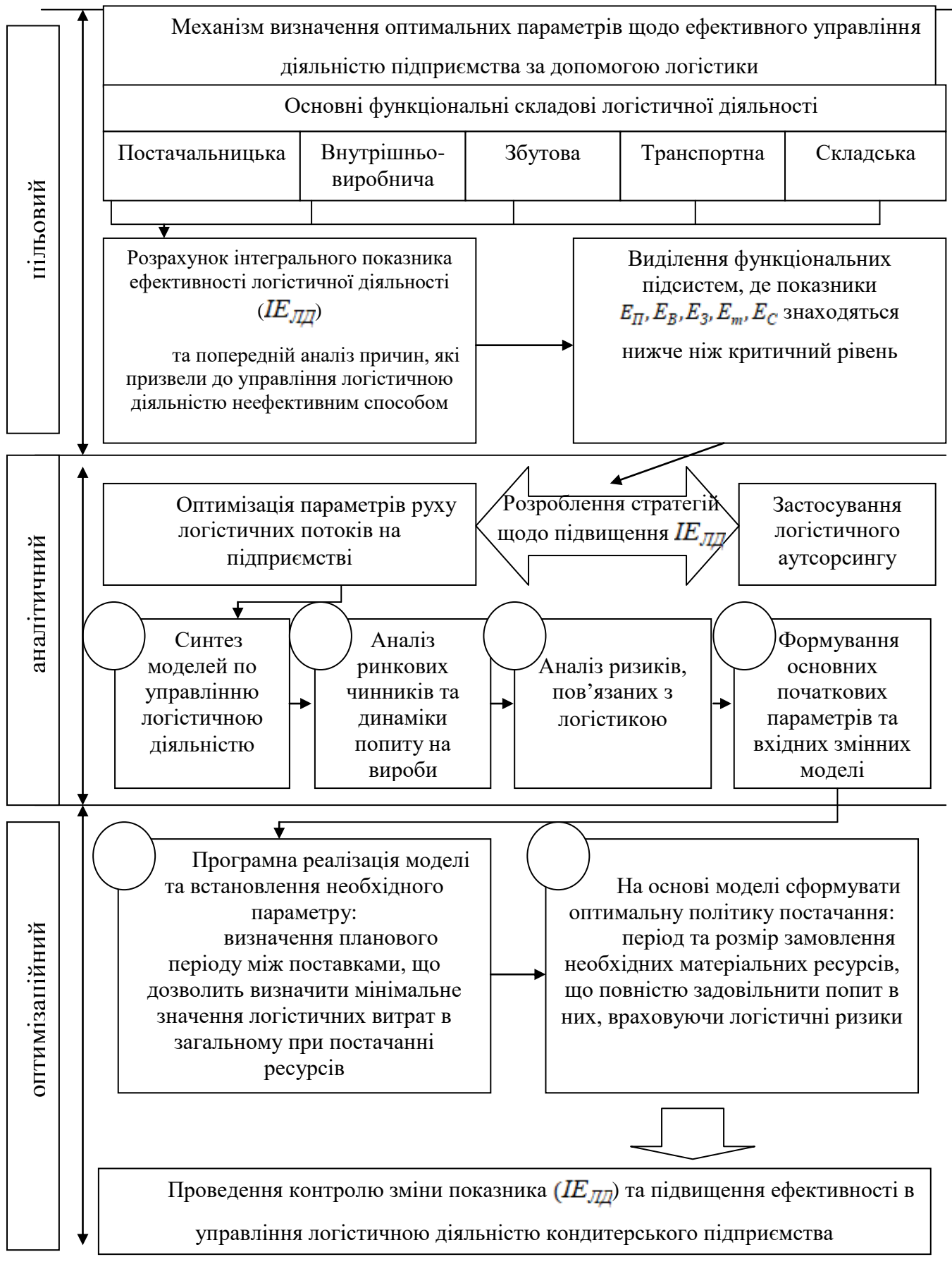


Рис.3.3. Механізм управління логістичною діяльністю ПАТ «ТерА»

В межах цього дослідження ми пропонуємо інтегральний показник ефективності даної логістичної діяльності, який має пряму залежність від ефективності функціональних складових. Визначення інтегрального показника ефективності логістичної діяльності складаються із таких функціональних складових:

$$IE_{\text{ЛД}} = f(E_{\text{П}} + E_{\text{В}} + E_{\text{З}} + E_{\text{Т}} + E_{\text{С}}), \quad (3.1)$$

де $E_{\text{П}}, E_{\text{В}}, E_{\text{З}}, E_{\text{Т}}, E_{\text{С}}$ - є узагальненими показниками ефективності складових даної логістичної діяльності на підприємстві (складові: постачальницька, внутрішньовиробнича, збутова, транспортна та складська).

На першому рівні також необхідно провести діагностику тих причин, які у висновку призвели до неефективного логістичного управління. Для того проводиться визначення фактичних значень показників та порівнюють їх із цільовими або ж граничними інтервалами. Тепер уточнимо, що ж собою являють ці значення та інтервали.

Фактичне значення – це та величина, яка є реально досягнутою в даний період часу. Цільовий інтервал – це той, в який має намір попасти досліджуваний показник після заходів, які впроваджені для вдосконалення логістичної діяльності підприємства. Граничний інтервал, в свою чергу, має визначені як мінімальні, так і максимальні значення необхідних показників щодо ефективності логістичної діяльності.

Автор праці [7] визначає такий інтервал (0,35: 1,00), адже нормами узагальнених показників ефективності вищеперерахованих складових логістичної діяльності ($E_{\text{П}}, E_{\text{В}}, E_{\text{З}}, E_{\text{Т}}, E_{\text{С}}$) є інтервал в межах (0; 1)

Нижня межа даного граничного інтервалу показує той рівень ефективності логістичної діяльності, який вважається максимально допустимим, або ж критичним. Якщо граничний показник знизиться до цього рівня, то діяльність підприємства переходить в зону вже неефективного логістичного управління.

Отже, значення наших граничних показників $E_{П}, E_{В}, E_{З}, E_{Т}, E_{С}$ та два відносні коефіцієнти $K_{IE_{ЛД}}^{макс}$ та $K_{IE_{ЛД}}^{крит}$ (відповідно коефіцієнти близькості до максимального значення показника $IE_{ЛД}$ та віддаленості від крайньо-критичного рівня $IE_{ЛД}$) є важелями даного цільового механізму.

На наступному рівні механізму починаємо розробляти стратегію, щоб підвищити $IE_{ЛД}$. Дані стратегії розробляються для вирішення тих проблем в організації, які вже існують. Все це робиться у функціональній сфері, для яких дані показники ефективності значно нижчі за критичний рівень.

Коли формується стратегія, пропонуємо використовувати сценарний підхід. При розробленні певних стратегій щодо підвищення $IE_{ЛД}$, важливо враховувати наступні вимоги [50]:

1) ідентифікованість – в результаті розроблення сценаріїв завжди повинна бути можливість точної оцінки поточної ситуації підприємства і динаміки факторів, що впливають на неї, на основі чого можливо було б однозначно вказати, яку зі стратегій доцільно реалізувати;

2) прогнозованість і раціональність – для факторів, що спричиняють вплив, з невизначними тенденціями розвитку повинні бути здійснені спеціальні прогнози і розроблені раціональні пропозиції експертів;

3) повнота – сценарії повинні охоплювати усі можливі варіанти розвитку ситуації і відповідну реакцію підприємства.

Ми виділяємо такі варіанти можливих стратегій, які б сприяли підвищенню $IE_{ЛД}$: внутрішні (максимально можлива оптимізація руху логістичних потоків) та зовнішні (можливість використання аутсорсингу в сфері логістики). Автор праці [50] зазначає, що сутність аутсорсингу полягає в передачі окремих функцій управління логістичною діяльністю стороннім спеціалізованим компаніям, що за рахунок більшого досвіду цих компаній дозволить досягти підвищення $IE_{ЛД}$.

Відносини аутсорсингу між окремими суб'єктами господарювання складаються на основі складених та підписаних контрактів, умови яких сторони погоджують між собою.

Якщо ПАТ «ГерА» ухвалить рішення про те, що передасть певну частину функцій на виконання зовнішньому суб'єкту, то керівники мають ретельно обдумати вибір партнера. Як зазначила А.Н. Шилянова [52, 23-28] основними критеріями вибору є здатність компанії продемонструвати можливості якісної реалізації поставленого завдання, наявність досвіду аналогічних успішних проектів і сертифікованої системи підтримки розробки. Розмір і популярність постачальника послуг, а також існуючі зв'язки з ним є другорядними чинниками при виборі партнера.

Деякі українські компанії кондитерської галузі вже користуються аутсорсингом. На нашу думку, ПАТ «ГерА» також може передати деякі види діяльності іншим виконавцям. Проте непотрібно поспішати з рішенням про передачу логістичної функції на аутсорсинг. Слід детально обдумати на які сфери в роботі логістичної системи буде здійснюватись вплив: контроль за обслуговуванням покупців, коливання попиту на дані вироби внаслідок зміни асортименту продукції, на рівень витрат по збуту та дистрибуції тощо.

Щоб мати змогу визначити, чи доцільно нам передавати певні функції іншим виконавцям, потрібно розглянути наступні чотири аспекти: чи має операція стратегічний фокус для підприємства, чи є ще конкурентні операції, чи буде значна перевага в сфері витрат та чи є можливості для вдосконалення в межах підприємства.

У випадку прийняття рішення про оптимізації на підприємстві логістичних процесів через впровадження логістичного аутсорсингу, необхідно врахувати його можливі як переваги, так і недоліки, котрі впливають із основних сфер функціонування в межах логістики (табл.3.2.).

Як бачимо з табл .3.2., до переваг аутсорсингу відносимо вагоме скорочення логістичних витрат та економію на організаційних витратах тощо. При обслуговуванні клієнтів користь даного методу підтверджують такі фактори, як якісний сервіс, можливість обслуговування лише в одного постачальника, застосування нових інформаційних технологій та ін.

Таблиця 3.2.

Переваги і недоліки при використанні аутсорсингу в основних сферах функціонування логістики [52, 26]

Сфера логістики	Переваги передачі функцій на аутсорсинг	Недоліки передачі функцій на аутсорсинг
Постачання	<ul style="list-style-type: none"> - встановлення міцних зв'язків із постачальниками; - відсутність довгого та дорогого тривалого процесу при організації поставок 	<ul style="list-style-type: none"> - можливість збоїв в постачанні з іншої сторони через слабо зорганізований інформаційний обмін; - значне збільшення витрат при пошуку постачальників, збільшення витрат на контроль в управлінні поставками
Виробництво	<ul style="list-style-type: none"> - збереження власних виробничих потужностей, сконцентрованість на окремих елементах виробничого процесу; 	<ul style="list-style-type: none"> - новітні технології та досягнення знаходяться поза організацією; - зменшення контролю в сфері якості при додаванні вартості
Збут та логістичне обслуговування споживачів	<ul style="list-style-type: none"> - значне зменшення витрат при збереженні продукції; - немає потреби в збільшенні складських приміщень та площ; - скорочуються витрати на транспорт, сортування та пакування, особливо при здійсненні ЗЕД; - ефективніше вивчення потреб споживачів 	<ul style="list-style-type: none"> - порушення контакту з клієнтом через недобросовісне виконання своїх обов'язків з іншої сторони
Складування	<ul style="list-style-type: none"> - немає потреби в великих інвестиціях, щоб будувати та оснащувати складські приміщення 	<ul style="list-style-type: none"> - немає контролю за умовами зберігання та станом продукції на складах іншої сторони
Транспортування та експедиції	<ul style="list-style-type: none"> - кваліфікований персонал зі сторони провайдера; - накопичений досвід; - відсутність потреби в інвестиції транспортних засобів 	<ul style="list-style-type: none"> - збільшення ризиків неякісного та неправильного транспортування продукції; - завищення тарифів на транспортування тощо

А до недоліків відносимо залежність від інших осіб та часткова страта над контролем за діяльністю. Також можливі ризики при недобросовісних виконань покладених на аутсорсера або ж виконань в неповному обсязі.

Тому при прийнятті рішення щодо застосування аутсорсингу в сфері управлінні логістичною діяльністю організації потрібно все ретельно підготувати та опрацювати всі вигоди та можливі ризики.

Стратегічне обґрунтування аутсорсинг-проекту є відправною подією в затвердженні рішення про аутсорсинг. За наслідками стратегічного аналізу аутсорсингового рішення можна зробити висновки про його ефективність та виявити проблеми в розвитку бізнес-системи і можливі шляхи їх рішення [37, 97]. Аналізуючи наступний рівень (аналітичний) також варто відзначити, що тут поряд з аналізом та формуванням прийнятних стратегій в управлінні логістичною діяльністю також передбачається аналіз процедур щодо чинників кон'юнктури та ризиків в логістичній діяльності. Це все є наслідком того, що на наше підприємство впливає велика кількість як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

Останній рівень механізму – оптимізаційний, в основі якого лежить реалізація моделі системної динаміки, потім на її основі визначаються найбільш оптимальні параметри в русі логістичних потоків на підприємстві та останній етап – складання раціональної політики в управлінні логістичною діяльністю, тобто реалізація вже сформованої раніше логістичної стратегії. Окрім того, із застосуванням операцій на даному рівні можна здійснювати контроль, вносити коригування та контролювати всі дії, які стосуються вдосконалення та максимального підвищення в ефективності логістичної діяльності підприємства.

Отже, розроблений механізм в управлінні логістичною діяльністю на ПАТ «ТерА» є шляхом підвищення ефективності в сфері логістичної діяльності через покращення її організації. За його допомогою формуються умови, котрі будуть сприяти отриманню якісних економічних результатів у діяльності кондитерської фабрики та забезпечувати конкурентні переваги.

Висновки до розділу 3

В даному розділі йде мова про покращення логістичної системи на підприємстві, формування економічного механізму. Нами запропоновано введення на підприємство відділу логістики, який покладе на себе окремі функції та зможе оперативно керувати всіма потоками на підприємстві. Даний відділ понесе для підприємства певні витрати, але його створення через певний період дасть свої результати і не тільки окупить витрати, але й дасть певні доходи.

В роботі подано запропонований механізм управління логістичною діяльністю ПАТ «ТерА» та описані етапи його реалізації із відповідними показниками, методами та критеріями. Таким способом можна досягти конкурентних переваг через ефективну систему управління ресурсами, створення гнучкої організації логістичного обслуговування споживачів, ефективну організацію виробництва та збуту готової продукції тощо.

Значну увагу звернено на введення аутсорсингу, виділено переваги та недоліки його введення в основні функціональні сфери логістики.

Отже, розроблений механізм в управлінні логістичною діяльністю на ПАТ «ТерА» є шляхом підвищення ефективності в сфері логістичної діяльності через покращення її організації. За його допомогою формуються умови, котрі будуть сприяти отриманню якісних економічних результатів у діяльності кондитерської фабрики та забезпечувати конкурентні переваги на внутрішньому та зовнішньому ринках.

ВИСНОВКИ

Результати дослідження випускної кваліфікаційної роботи у питаннях управління логістичною діяльністю підприємства дають підстави зробити певні висновки та внести відповідні пропозиції.

Сучасні умови господарювання вимагають від вітчизняних підприємств високої конкурентоспроможності як на національному, так і на зарубіжному ринках. Саме тому необхідністю стає використання нових принципів управління та застосування новітніх підходів до контролю та організації функціонування підприємства.

Теоретичні аспекти логістичного управління були розглянуті вже досить давно та великої кількістю науковців як вітчизняних, так і зарубіжних. Саме вони визначили важливість використання логістики на підприємствах, як ефективну складову підвищення ефективності діяльності підприємства. І найкращим та найповнішим визначенням поняття «логістика» ми вважаємо трактування Р.Р. Ларіної, яке звучить так: «Логістика – наука про планування, контроль і управління транспортуванням, складуванням та іншими матеріальними і нематеріальними операціями, здійснюваними у процесі доведення сировини і матеріалів до виробничого підприємства, внутрішньозаводської переробки сировини, матеріалів і напівфабрикатів, доведення готової продукції до споживача з врахуванням інтересів та вимог останнього, а також передачі й обробки відповідної інформації».

Сформована на сьогодні теорія логістики дає змогу використовувати новітні інструменти, прийоми та моделі на етапах планування логістичної діяльності організації та під час введення логістики на підприємство. На жаль, на практиці українські підприємства якщо і застосовують принципи логістичної діяльності, то лише на великих підприємствах. На нашу думку, це є великою помилкою керівників, адже застосовуючи логістичну діяльність на підприємствах можна досягти максимально можливих позитивних результатів та навіть згодом розширити масштаби своєї діяльності.

Важливим є застосування сучасного логістичного інструментарію та механізму логістичного управління. Адже логістика сама по собі не може функціонувати на підприємстві, а лише за допомогою певного механізму, принципів та методів.

Дослідження та діагностика сучасного стану логістичної діяльності було проведено на ПАТ «ТерА», яке займається виробництвом та реалізацією кондитерських виробів. Підприємство вже протягом багатьох років викликає довіру щодо якісної продукції в споживачів, є відомою торговою маркою та має свій сегмент ринку.

Організаційна структура є досить впорядкована, проте мінусом є відсутність відділу логістики, без якого неможливо досить ефективно функціонувати та застосовувати усі логістичні функції.

Що ж стосується наявного логістичного управління, то воно є досить злагодженим, але і не досить розпоршеним. Працівники намагаються дотримуватись координації усіх функцій, проте це не завжди можливо, адже на них покладені не лише одні логістичні обов'язки.

На виробничому процесі проходить все злагоджено, завдяки висококваліфікованому персоналу в даній сфері. Також було визначено частку у виробництві продукції кожного виду виробів. Тим самим показано, що немає однакового рівня виробництва всіх солодоців – деякі виготовляються у великій кількості, інші – в меншій, а окремі – в найменшій.

На основі виявлення каналів розподілу продукції складена діаграма показала, що є два найбільших контрагентів по продажам продукції та значний відсоток займають інші дистриб'ютори.

На сьогоднішній день підприємство спрямовує всі маркетингові зусилля на проведення досліджень з метою виходу на зарубіжні ринки.

На основі проведеного дослідження та можливостей підприємства маркетинговим відділом кондитерської фабрики ПАТ «ТерА», для виходу на зарубіжні ринки були обрані ринки трьох країн : Румунія, Польща, Італія.

Впродовж останніх кількох років кондитерська фабрика «ТерА» здійснювала нерегулярні одноразові поставки в ці країни, проте на жодному ще не закріпилась. Також на жодному з цих ринків ще не проводилась маркетингова діяльність. Налагодження взаємозв'язків відбувалося через посередників, зокрема посередником у перемовинах з Румунією була Чернівецька торгово-промислова палата.

Сьогодні помітним стало явище у зростанні попиту на різні види солодошів та розширення асортименту кондитерської продукції – відповідно все це несе за собою посилення стандартів та вимог щодо якості продуктів харчування та підвищення конкуренції серед виробників даного виду товару. Це в свою чергу свідчить, що ринок кондитерських виробів в Україні має тенденцію до інтенсивного розвитку. Саме тому як і кожна організація досліджуване нами підприємство прагне втримати конкурентні позиції і на вітчизняному, і на зарубіжному ринках. Все це досягається через таке формування системи управління діяльністю за межами національних кордонів, яка б була високоефективною. Проте, перш ніж підприємство прийме рішення щодо виходу своєї продукції закордон, потрібно дослідити та оцінити всі зовнішні загрози, з якими організації можливо зіткнеться у майбутньому та врахувати ті вигоди, які будуть отримані від захоплення нового сегменту на ринку. Також важливо чітко визначити всі сильні та слабкі сторони досліджуваної фірми. SWOT – аналіз виявив всі позитивні та негативні сильні сторони та загрози, а також показав можливості підприємства. З проведеного аналізу слабких сторін, можливостей та загроз ми можемо зазначити, що підприємство сформувало, підтримує і розвиває нові конкурентні переваги, які допомагають йому ефективно функціонувати і конкурувати на ринку кондитерських виробів. Проте не простим на сьогодні залишається питання виходу підприємства на європейські ринки.

Для покращення логістичної системи на підприємстві нами запропоновано введення, перш за все, відділу логістики, який покладе на себе окремі функції та зможе оперативно керувати всіма потоками на підприємстві. Даний відділ

понесе для підприємства певні витрати, але його створення через певний період дасть свої результати і не тільки окупить витрати, але й дасть певні доходи.

В роботі подано запропонований механізм управління логістичною діяльністю ПАТ «ТерА» та описані етапи його реалізації із відповідними показниками, методами та критеріями. Таким способом можна досягти конкурентних переваг через ефективну систему управління ресурсами, створення гнучкої організації логістичного обслуговування споживачів, ефективну організацію виробництва та збуту готової продукції тощо.

Також увагу звернено на введення аутсорсингу, виділено переваги та недоліки його введення в основні функціональні сфери логістики.

Отже, розроблений механізм в управлінні логістичною діяльністю на ПАТ «ТерА» є шляхом підвищення ефективності в сфері логістичної діяльності через покращення її організації. За його допомогою формуються умови, котрі будуть сприяти отриманню якісних економічних результатів у діяльності кондитерської фабрики та забезпечувати конкурентні переваги на внутрішньому та зовнішньому ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрухова О.О. Логістичний підхід до управління підприємством як логістичною системою. Науково-інформаційний вісник Економіка. 2011. №3. С.207 -211
2. Ачкасов І. А. Конспект лекцій з курсу «Потенціал підприємства: формування та оцінювання». Х.: ХНАМГ, 2010. 89 с
3. Бархаєв А.Ю. Развитие логистического аутсорсинга. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/uproz/2010_14/u1014ch2.pdf
4. Біловодська О.А. Логістика: теорія та практика: навчальний посібник. К:ЦУЛ, 2018. 356с.
5. Балог Л. В. Сутність логістичного контролінгу та його роль в процесі управління підприємством. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 8. С.312-315.
6. Боденчук О. В. Теоретичні аспекти логістичної діяльності підприємства. Управління розвитком. 2014. №8. С. 130–132.
7. Бутов А.М. Формування ефективної системи управління логістикою на підприємстві. Інноваційна економіка. 6'2014[55]. С. 211-216.
8. Васильков В. Г., Дзюбенко Л. М. Організація виробництва: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2010. 241 с.
9. Васюк І. В. Зарубіжний досвід впровадження маркетингових логістичних концепцій на підприємстві. URL: http://zbirnuk.bukuniver.edu.ua/ed_work/n_7/13.pdf
10. Гаджинский А.М. Практикум по логистике. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и Ко, 2003. 205 с.
11. Гаджинский А. М. Логистика: учеб. для экон. специальностей высш. и сред. спец. учеб. Заведений/ М. : Дашков и К, 2008. 408 с
12. Гордон М.П., Карнаухов С.Б. Логистика товародвижения. М.: Центр экономики и маркетинга, 2009. 208с.

13. Гончарук А.Г. Формирование общего механизма управления эффективностью предприятия. Экономика промышленности. 2009. №2(45). С. 164-175.
14. Державний комітет статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
15. Гурч Л. М. Логістика : Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К. : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. 560 с.
16. Заворуєв В.О. Важливість ролі використання логістики в управлінні підприємством. URL: <http://www.viem.edu.ua/konf7/art.php?id=0335>
17. Захаров К.В., Бочарников В.П., Липовский В.В., Захаров А.Л., Циганок А.В. Логистика, эффективность и риски внешнеэкономических операций. 2-е изд., доп. К.: Ольга, Ника-Центр, 2004. 260 с.
18. Ільченко Н.Б. Особливості формування логістичної стратегії та управління бізнес-процесами на підприємстві оптової торгівлі. Корпоративне управління: процеси, стратегії, технології : [монографія] / За заг. ред. К.С. Шапошникова [та ін.]. Херсон : Гельветика, 2015. 536 с.
19. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Х.: ХНАМГ, 2010. 279 с.
20. Клімова І.Г. Проблеми та передумови використання логістики в Україні. Держава та регіони. 2016. № 3. С. 143 — 147.
21. Князевська О. В. Логістика, маркетинг, виробничий й фінансовий менеджмент: проблематика та важливість зв'язку. Маркетинг та логістика в системі менеджменту. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. С. 189–191.
22. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / Под общ. и научн. редакцией проф. В.И. Сергеева. М.: ИНФРА-М, 2014. 976 с.
23. Кондитерська фабрика Тера. URL: <http://tera.ua/>
24. Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок: Навч. Посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. 844 с.

25. Крикавський Євген, Логістика для економістів: підручник. Друге видання, виправлене і доповнене. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. 476 с.
26. Логістика / [Н.М.Тюріна, І.В. Гой, І.В.Бабій]. К. : Центр учбової літератури, 2015. 392 с
27. Логистика складирования. URL: <http://www.xcomp.biz/tema-7-logistika-skladirovaniya.html>
28. Малицкая, С.И. Эффективная система управления логистикой. Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. 2010. № 1. С. 291–292.
29. Міщук І.П. Оцінювання ефективності системи логістики підприємства торгівлі . Механізм регулювання економіки. 2012. № 4. С. 102-110.
30. Миротин Л.Б., Ташбаев И.Э. Логистика для предпринимателя: основные понятия, определения, положения и процедуры. М.: ИНФРА - М, 2012. 252 с.
31. Москвітін Т.Д. Міжнародна логістика: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К. : [КНТЕУ], 2015. 216 с
32. Москвитина Т.Д. Логистические центры как элемент развития транспортной системы Украины. Ринок послуг комплексних транспортних систем та прикладні проблеми логістики: Матеріали 2-ї Міжнар. наук.-практ. конф. К.: Автоекспо, 2010. С. 196–201.
33. Огієнко С.О. Логістика. Конспект лекцій у схемах і таблицях. Харків: Видавництво ХНЕУ, 2009. 90 с.
34. Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи. Галицький економічний вісник. 2012. №3(36). С.166-170
35. Півторак Г.В. Логістика: конспект лекцій для студентів усіх форм навчання. Укл.: Г.В. Півторак. Львів, 2012. 174 с.
36. Перебийніс В.І. Логістичне управління запасами на підприємствах : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2012. 279 с
37. Полднева А.В. Использование аутсорсинга в управлении логистическими системами. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Т. 2(115). 2018. №4. С. 96-100.

38. Пономаренко В. С., Таньков К. М., Лепейко Т. І. Логістичний менеджмент: підручник /за ред. д-ра екон. наук, проф. В. С. Пономаренка. Х.: ВД «Інжек», 2010. 440 с.
39. Решетник М., Шумаев В. Оценка издержек и эффективности функционирования логистической системы предприятия. Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. 2015. No 1. С. 31–34. URL: http://www.itkor.ru/articles/pdf/risk1_031.pdf
40. Родников А.Н. Логистика. Терминологический словарь. М: ИНФРА-М, 2000. 340 с
41. Саркисов С.В. Управление логистикой: Учеб. пособие. М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-синтез", 2014. 416 с.
42. Семененко А.И. Предпринимательская логистика. СПб: Политехника, 2017. 349с.
43. Сергеев В.И. Логистика в бизнесе. М.: ИНФРА-М, 2011. 608 с
44. Смирнов И., Косарева Т. Транспортна логістика: навч. посібник. Центр навчальної літератури, 2018. 224 с.
45. Таньков К.М., Тридід О.М., Колодязєва Т.О. Виробнича логістика: Навч. посіб. Х.: ВД "ІНЖЕК", 2015. 352 с.
46. Ткаченко Маркетинг та логістика в системі менеджменту Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. С. 189–191.
47. Ткачова, А. В. Теоретична сутність логістичної діяльності підприємства. Економіка розвитку. 2011. № 2. С. 98-99.
48. Тюріна Ніла. Логістика: навчальний посібник. ЦУЛ, 2019. 392с.
49. Уваров С.А. Логистика: общая концепция, теория и практика. СПб.: Инвест-НП, 2016. 232 с.
50. Хомчук М. В. Особливості формування логістичних стратегій підприємства оптової торгівлі. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2016. Вип. 15. С. 72-76. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2016_15_18

51. Чурилов С.В. Логістичне управління підприємством: теоретичний аспект. Экономика и управление. 2012. № 6. С. 142-147.
52. Шеянова А.Н. Алгоритм принятия решений о применении аутсорсинга на предприятии . Вопр. экон. наук. 2016. №4(20). С. 23-28.
53. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник , 2 - ге видання, К: КНЕУ 2014 699 с. URL: <http://in1.com.ua/book/13007/10315/>.
54. Щербаков В. Основы логистики: Учебник для вузов / Под ред. В. Щербакова. СПб.: Питер, 2017. 432 с.
55. Щуріков М. О. Вплив логістичної системи на ефективність підприємницької діяльності аграрних підприємств. Таврійський науковий вісник. 2016. Вип. 65. С. 221-224
56. Якимчук О.О. Міжнародна торгівля та інвестиційна діяльність країн Західної Європи. Актуальні питання фінансової теорії та практики: матеріали п'ятої заочно-дистанційної наукової конференції студентів і молодих вчених (м. Тернопіль, 5-6 листопада 2018р.). Тернопіль. 2018. С. 291-292.
57. Якимчук О.О. Управління логістичною діяльністю на зовнішніх ринках. Інноваційні процеси економічного та соціально – культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід: матеріали XII Міжнародної науково – практичної конференції молодих учених і студентів (м. Тернопіль, 10–11 квітня 2019р.). Тернопіль. 2019. С.112-113.
58. Economic activity management: problems and prospects: Collective monograph. –Aspekt Publishing, Taunton, MA, USA, 2016. 128p.
59. Herbert W. Davis. Logistics Cost and Service. Journal of business logistics. Vol. 22. No2. 2002. Vol. 248. Issue 3. P. 55
60. Walker O. Logistic management. Boston, Kent Publishing Company, 2002. 423p.
61. Yashkina O.I., Pedko I.A. Models of inventory management for industrial enterprises under energy resources price increase. Маркетинг і менеджмент інновацій. No 4. 2016. С. 315 - 324. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/journals/2016/4/315-324>