

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ
«КРИВОРІЗЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ
НАЦІОНАЛЬНОГО АВІАЦІЙНОГО УНІВЕРСИТЕТУ»

Факультет повітряного транспорту та комп'ютерних технологій

Кафедра менеджменту та логістики

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

к.е.н. Н.В. Смирнова

« ____ » _____ 2021 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЮ
«БАКАЛАВР»

Тема: «ПРОБЛЕМИ ПРИЙНЯТТЯ ЛОГІСТИЧНИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ
(ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ «АЛЬЯНС ЛС»))»

Розробив

К.Р. Соколенко

Керівник

к.е.н. Н.В. Смирнова

Консультанти з розділів:

Охорона праці

Т.І. Сергєєва

Нормоконтролер

к.е.н. Н.В. Смирнова

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ
«КРИВОРІЗЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ
НАЦІОНАЛЬНОГО АВІАЦІЙНОГО УНІВЕРСИТЕТУ»

Факультет повітряного транспорту та комп'ютерних технологій
Кафедра менеджменту та логістики

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент транспорту та логістики»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
к.е.н. Н.В. Смирнова

«___» _____ 2021 р.

ЗАВДАННЯ
на дипломну роботу

СОКОЛЕНКА КИРИЛА РОДІОНОВИЧА

1. Тема роботи: «Проблеми прийняття логістичних рішень на підприємстві (за матеріалами ТОВ «Альянс ЛС»))»

Затверджена наказом начальника коледжу від «___» _____ 2021 р. № ___/ст.

2. Термін виконання роботи: з «22» березня 2021 р. до «07» червня 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи: фінансова та статистична звітність ТОВ «Альянс ЛС».

4. Зміст роботи:

1. Теоретико-методичний контекст прийняття логістичних рішень на підприємстві
2. Оцінка ефективності процесу прийняття логістичних рішень ТОВ «Альянс ЛС»
3. Організаційно-методичні заходи щодо покращення процесу прийняття логістичних рішень ТОВ «Альянс ЛС»
4. Охорона праці

5. Перелік графічного матеріалу: електронна версія доповіді та презентація.

6. Консультанти з окремих розділів

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Охорона праці	Т.І. Сергєєва		

7. Дата видачі завдання «22» березня 2021 р.

Керівник роботи _____
(підпис)

к.е.н. Н.В. Смирнова

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис)

К.Р. Соколенко

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Найменування етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Виконання 1 розділу дипломної роботи	23.04.2021	
2.	Виконання 2 розділу дипломної роботи	07.05.2021	
3.	Виконання 3 розділу дипломної роботи	14.05.2021	
4.	Виконання 4 розділу дипломної роботи з охорони праці	21.05.2021	
5.	Оформлення дипломної роботи, нормоконтроль	01.06.2021	
6.	Подання на кафедру дипломної роботи. Усунення недоліків.	07.06.2021	
7.	Підготовка матеріалів до презентації	10.06.2021	

Студент-дипломник _____
(підпис)

К.Р. Соколенко

Керівник роботи _____
(підпис)

к.е.н. Н.В. Смирнова

РЕФЕРАТ

Бакалаврська дипломна робота: 56 с., 19 табл., 17 рис., ____ дод., 21 джерело.

ЛОГІСТИКА, УПРАВЛІННЯ, ВИРОБНИЧА ЛОГІСТИКА, ЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА ПІДПРИЄМСТВА.

Об'єкт дослідження – проблеми прийняття логістичних рішень на підприємстві.

Мета роботи – дослідження основних проблем прийняття логістичних рішень на підприємстві та розробка практичних рекомендацій з метою покращення даного процесу для ТОВ «Альянс ЛС».

Завдання роботи:

- з'ясувати сутність та значення логістики у виробничо-господарській діяльності підприємства;
- розглянути особливості методики організації логістичної системи підприємства;
- визначити основні проблеми прийняття логістичних рішень на підприємстві;
- надати аналітичну характеристику виробничо-господарській діяльності ТОВ «Альянс ЛС»;
- описати систему прийняття логістичних рішень ТОВ «Альянс ЛС»;
- здійснити аналіз ефективності прийняття логістичних рішень ТОВ «Альянс ЛС»;
- розробити заходи, спрямовані на покращення процесу прийняття логістичних рішень ТОВ «Альянс ЛС»;
- розглянути стратегії розвитку логістики ТОВ «Альянс ЛС»;
- оцінити ефективність впровадження заходів щодо покращення процесу прийняття логістичних рішень ТОВ «Альянс ЛС»;
- описати систему охорони праці на ТОВ «Альянс ЛС».

Методи дослідження. Під час написання дипломної роботи використовувались методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції, описовий метод, метод порівняння, узагальнення, аналогії, розрахунковий метод, анкетне опитування.

Положення, що виносяться на захист: перевірка ефективності впровадження заходів, спрямованих на усунення проблем прийняття логістичних рішень на підприємстві.

Рекомендації щодо використання роботи: основні наукові висновки дипломної роботи доведено до рівня методичних розробок, що робить можливим їх практичне використання на підприємствах України.

Висновки та пропозиції щодо розвитку об'єкта дослідження й доцільність продовження досліджень. Здійснено оцінку доцільності покращення процесу прийняття логістичних рішень ТОВ «Альянс ЛС». Отриманий методичний результат можна використовувати для корегування відповідної діяльності аналогічних підприємств.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ КОНТЕКСТ ПРИЙНЯТТЯ ЛОГІСТИЧНИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1. Сутність та значення логістики у виробничо-господарській діяльності підприємства	8
1.2. Методика організації логістичної системи підприємства	12
1.3. Основні проблеми прийняття логістичних рішень на підприємстві	17
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ ЛОГІСТИЧНИХ РІШЕНЬ ТОВ «АЛЬЯНС ЛС»	21
2.1. Аналітична характеристика виробничо-господарської діяльності ТОВ «Альянс ЛС»	21
2.2. Система прийняття логістичних рішень ТОВ «Альянс ЛС»	23
2.3. Аналіз ефективності прийняття логістичних рішень ТОВ «Альянс ЛС»	30
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ЗАХОДИ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ ЛОГІСТИЧНИХ РІШЕНЬ ТОВ «АЛЬЯНС ЛС»	35
3.1. Заходи щодо покращення процесу прийняття логістичних рішень ТОВ «Альянс ЛС»	35
3.2. Стратегії розвитку логістики ТОВ «Альянс ЛС»	37
3.3. Оцінка ефективності впровадження заходів щодо покращення процесу прийняття логістичних рішень ТОВ «Альянс ЛС»	44
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ	48
4.1. Технічні рішення щодо безпечної експлуатації підприємства	48
4.2. Техніка гігієни праці і виробничої санітарії на підприємстві	50
4.3. Техніка пожежної безпеки на підприємстві	51
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ	57

ВСТУП

За умови розвитку соціально-економічних реалій сьогодення на перше місце виходить конкурентоспроможність підприємства, яка визначає його імідж і ринкове становище з поміж конкурентів, а також, що найважливіше, довготривалу економічну стабільність і фінансову стійкість. Але, попри такі позитивні характеристики даного процесу і прогнозів його розвитку, слід зазначити, що конкурентоспроможність як ключова характеристика виробничо-господарської діяльності будь-якого підприємства, не є можливою без відповідного маркетингового забезпечення, а саме усім відомих елементів комплексу маркетингу, найголовнішим з яких є побудова системи комунікаційних потоків підприємства як із контрагентами, так у системі внутрішньо-організаційного середовища.

Отже, з вище зазначеного, можна зробити висновок, що ринкове виживання підприємства в першу чергу залежить від ефективності системи логістичних комунікацій як внутрішньо-організаційних, так і зовнішніх.

Але, зважаючи на часті економічні кризи, що спричиняються факторами різного роду генезису, та ситуаційний вибір суб'єктами господарювання контрагентів, можна стверджувати, що процес побудови логістичних комунікацій має низку проблем, вирішення яких потребує розроблення комплексних, системних заходів взаємообумовлюючого впливу, реалізація яких дозволить у певній мірі зменшити собівартість як окремих елементів логістичного процесу, так і загальні витрати на здійснення виробничо-господарської діяльності підприємства.

Дане питання є проблемним і не має однозначного вирішення, єдиної методики чи алгоритму, прийнятого для будь-якого суб'єкту господарювання, тому кожне підприємство вирішує логістичні проблеми у відповідності до власних можливостей, а саме наявності фінансових, наукових, інформаційних, технологічних і матеріальних ресурсів.

Отже. актуальність теми дослідження даної дипломної роботи визначається, в першу чергу, прерогативністю вирішення даної проблеми для покращення

результатів виробничо-господарської діяльності будь-якого суб'єкту господарювання, а саме підвищення рівня його фінансово-економічних показників.

Підставою для виконання даного дослідження є той факт, що ТОВ «Альянс ЛС» як базове підприємство має достатню кількість конкурентів, як на території міста, так і за його межами, що, відповідно, зменшує ймовірність зростання кількості його споживачів. До того ж, на рівні падіння платіжного попиту населення про стабільність фінансово-економічних результатів виробничо-господарської діяльності мова взагалі може й не йти. У зв'язку з цим, слід шукати варіанти покращення елементів комплексу маркетингу даного суб'єкту господарювання, головним серед яких вважається система розподілу товарно-матеріальних потоків як за межі, так і в середині підприємства.

Окрім цього слід зазначити, що в процесі реорганізації системи логістичних рішень задіяні абсолютно всі підрозділи підприємства, як основні, так і допоміжні, керуюча і керована система, але провідна роль в цьому процесі має відводитися його інституційному менеджменту, виробничим і збутовим підрозділам.

У відповідності до цього метою дипломної роботи є знаходження варіантів вирішення проблем прийняття логістичних рішень на підприємстві.

Зважаючи ж на те, що підприємства, за матеріалами якого здійснюється дане дослідження, відноситься до недержавного сектору економіки, отримані результати щодо покращення відповідного процесу можуть використовуватися для аналогічних суб'єктів господарювання, або ж як основа подальшого магістерського дослідження у даному напрямі.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ КОНТЕКСТ ПРИЙНЯТТЯ ЛОГІСТИЧНИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність та значення логістики у виробничо-господарській діяльності підприємства

Під час трансформації господарсько-економічних процесів світової і, зокрема, національної економічної системи, на перший план в них виходять логістичні процеси, що визначають як ефективність діяльності кожного окремо взятого підприємства, так і системи в цілому.

Сутнісне значення логістики у виробничо-господарській діяльності підприємства зводиться до координації роботи всіх його підрозділів, а саме забезпечення їх співпраці із зовнішнім середовищем у вигляді потенційних контрагентів з метою обміну інформаційними ресурсами.

Але, зважаючи на відносно велике поширення логістики у народногосподарських системах, на даний час все ще не існує однозначного тлумачення сутності її терміну (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Сукупність наукових поглядів на поняття «логістика»

№ з/п	Автор (и)	Визначення
1	2	3
1	В. Сергєєв	Логістика – це наука про управління матеріальними потоками, інформацією, що пов'язана з ними, фінансами та сервісом у певній мікро-, мезо- чи макроекономічній системі для досягнення поставлених цілей з оптимальними витратами ресурсів.
2	А. Кальченко	Логістика – це гармонізація інтересів учасників процесу переміщення продукції, форма оптимізації ринкових зв'язків, тобто вдосконалення управління матеріальними і пов'язаними з ними інформаційними та фінансовими потоками на шляху від первинного джерела сировини до кінцевого

Продовження табл. 1.1

1	2	3
		споживача готової продукції на основі системного підходу й економічних компромісів для отримання синергетичного ефекту
3	Є.В. Крикавський	Логістика – це процес управління достатнім та ефективним (з точки зору витрат та часу перебігу) потоком запасів сировини, матеріалів, незавершеного виробництва, готової продукції, послуг, фінансів та супроводжуючої інформації від місця виникнення цього потоку до місця його споживання (включаючи приймання, відправлення, внутрішнє і зовнішнє переміщення) з метою повного задоволення потреб споживачів.
4	О.І. Гуторов, О.І. Лебединська, Н.В. Прозорова	Логістика – це наука про планування, контроль і керування транспортуванням, складуванням, іншими матеріальними й нематеріальними операціями, що виникають у процесі просування сировини й матеріалів до виробничого підприємства, внутрішньозаводської переробки сировини, матеріалів і напівфабрикатів, доведення готової продукції до споживача відповідно до його інтересів і вимог, а також передачі, зберігання й обробки відповідної інформації

Примітка: систематизовано автором

З даних таблиці 1.1 можна зробити висновок, що логістика є наукою про управління і розподіл ресурсів у вигляді інформації, фінансів, товарно-матеріальних цінностей, кінцевою метою якого є задоволення їх потенційних споживачів.

Окрім того, логістика, як процес, охоплює всі форми діяльності підприємства:

- планування;
- реалізацію;
- контроль витрат;
- переміщення і зберігання товарно-матеріальних цінностей і ресурсів.

Основою логістики є транспорт.

У відповідності до цього можна виділити такі складові логістики підприємства (рис 1.1).



Рис. 1.1 – Складові логістики підприємства

Джерело: [1, 2, 3, 4]

Отже, виходячи з інформації рис. 1.1 і враховуючи прерогативність значення менеджменту в системі організації виробничо-господарської діяльності підприємства, можна виділити такі основні її функції в процесі управління товарно-матеріальними потоками (рис. 1.2).

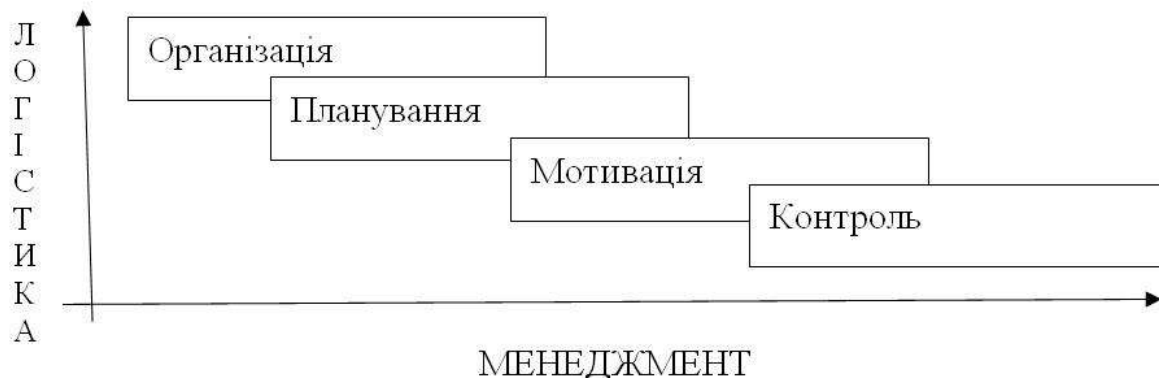


Рис. 1.2 – Функції менеджменту в логістиці

Джерело: [2, 3]

Організація логістичних процесів має бути на першому місці у виробничо-господарській діяльності підприємства, оскільки мінімізація часу транспортування товарно-матеріальних цінностей і витрат з ними пов'язаних є запорукою зростання її кінцевої ефективності – прибутку.

Планування логістичних процесів ґрунтується на моніторингу інформації про постачання, переміщення і збут продукції, своєчасне отримання якої призводить до безперебійного руху запасів, узгодженості дій постачальників, замовників і споживачів, динамічності складських робіт.

Планування логістичних операцій є складовою частиною маркетингового плану підприємства.

Завдяки своєчасному моніторингу маркетингової інформації досягається ефект прискорення транспортування із збільшенням швидкості реалізації всіх складових елементів транспортного ланцюжка. Натомість, нестача відповідної інформації гальмує розподіл товарно-матеріальних цінностей і сировини, оскільки викликає певну невпевненість всіх учасників даного розподілу постачань з паралельним подорожчанням транспортування і кінцевої вартості сировини.

Мотивація персоналу логістичної складової виробничо-господарської діяльності підприємства проявляється у:

- розроблення системи матеріального стимулювання працівників маркетингового відділу підприємства;
- заохочення працівників у разі пришвидшення ними процесу розподілу товарно-матеріальних цінностей і ресурсів;
- створення організаційно-психологічних передумов ефективного співробітництва учасників трудового колективу в процесі організації транспортно-логістичних процесів.

Функція контролю реалізується у вигляді співставлення отриманих фінансових результатів (прибутку від реалізації) із витратами підприємства на його отримання.

Окремо слід зазначити, що логістика, як система надання послуг щодо розподілу товарно-матеріальних цінностей і сировинних ресурсів, передбачає здійснення такого впливу на господарсько-економічну систему країни:

- розвиток товарно-продуктової концепції та сервісу;

- зниженні витрат на розподіл товарів, включаючи заготовку, складування, розвантаження і відправку;
- раціоналізацію використання ресурсів;
- підтримку функціонування виробничої інфраструктури.

Отже, з усього вище зазначеного можна зробити висновок, що логістика є ключовим елементом виробничо-господарської діяльності підприємства, тією складовою, яка забезпечує безперебійне функціонування товарно-грошових потоків з отриманням відповідного кінцевого результату – прибутку.

1.2 Технологія організації логістичної системи підприємства

Відомий факт відносно того, що все в цьому світі, кожен елемент оточуючої дійсності являє собою систему. Справа лише в тому, штучна це система чи природна, самоорганізуюча чи керована із зовні. Даний підхід до розгляду оточуючих об'єктів цілком справедливо можна застосовувати і до підприємств як штучних але самоорганізуючих систем, які, до того ж, складаються з її підтримуючих систем, що гармонійно вписані в зовнішнє організаційне середовище.

У відповідності до цього макроекономічну модель функціонування логістичної системи підприємства можна представити у вигляді схеми (рис. 1.3).



Рис. 1.3 – Макроекономічна логістична модель

Джерело: [5]

Отже, як видно з рис. 1.3, на формування логістичної системи підприємства впливає рівень розвитку логістики в країні і регіоні.

Виходячи з індексу ефективності логістики (Logistics Performance Index – LPI) Світового Банку, Україна займала у 2020 році 60 місце з 160 країн світу проти 88 і 120 місце у попередні роки.

У відповідності до «Національної транспортної стратегії України до 2030 року» та «Стратегії сталої логістики», розвиток логістичної інфраструктури в Україні пов'язаний з такими пріоритетними напрямками [9]:

- впровадження конкурентної та ефективної транспортної системи;
- інноваційний розвиток транспортної інфраструктури;
- створення передумов для розвитку соціально безпечного, екологічного та енергоефективного транспорту.

Всі вище зазначені фактори у певній мірі впливають на формування логістичної системи окремо взятого підприємства (мікрологістичний рівень), яку можна схематично представити наступним чином (рис. 1.4).

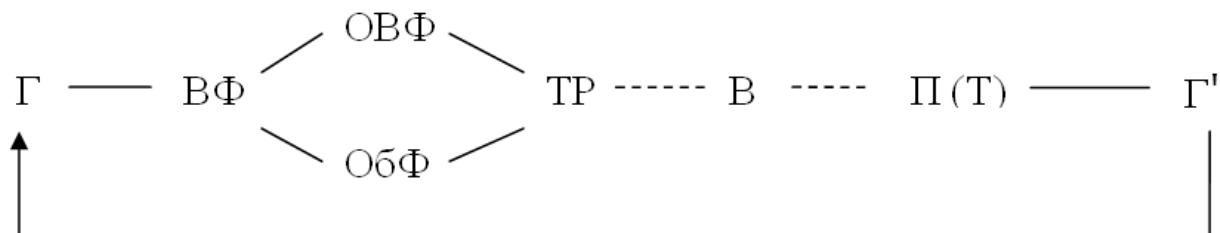


Рис. 1.4 – Алгоритм логістичного процесу підприємства

Примітка: Г – стартовий капітал; ВФ – виробничі фонди; ОВФ – основні виробничі фонди; ОбФ – оборотні фонди; ТР – трудові ресурси; В – виробництво; П(Т) – продукт (товар); Г' – прибуток.

Джерело: [6, 7]

Всі елементи даної системи здійснюють взаємопідтримуючий вплив один на одного і, поєднуючись у виробничому процесі, забезпечують отримання кінцевого економічного ефекту – прибутку. Само ж логістична система підприємства підприємства включає логістику постачань, виробничу, кадрову і збутову логістику, поєднання яких чітко прослідковується на рис. 1.4, в якому центральне місце відведено персоналу (трудовим ресурсам), як третьому фактору виробництва, який

поєднує основні і оборотні фонди.

Так, елементи логістики постачань реалізуються під час процесу «Г – ВФ (ОВФ/ОбФ)», тобто купівлі виробничих фондів; виробничої – «ОВФ/ОбФ ... В ... П (Т)», а саме виготовлення кінцевого продукту (товару); збутової логістики – «П (Т) – Г'» – реалізації готового продукту (товару). Кадрова ж логістика поєднує ці елементи між собою.

Тобто, найголовнішим елементом логістичної системи підприємства є трудові ресурси, а саме система управління ними – кадровий менеджмент.

Даний підхід до функціонування логістичної системи підприємства логічно витікає з 1 парадигми її розвитку (табл. 1.2), основою якої є створення порядку з хаосу та залучення ресурсів для його підтримки.

Таблиця 1.2 – Альтернативні парадигми логістичної концепції

1 парадигма	2 парадигма
Вихідним станом будь-якої системи є безлад, хаос.	Немає нічого більш неприродного, ніж хаос.
Логістична система припускає створення порядку з хаосу.	Організація логістики на підприємстві передбачає створення умов для розвитку системи.
Створений порядок необхідно підтримувати, витрачаючи ресурси, інакше знову настане хаос	Необхідно орієнтуватися на саморегуляцію і на саморозвиток системи логістики

Джерело: [6]

Парадигма 2 за даних умов розвитку соціально-економічних відносин і виробничо-господарських формацій є не зовсім коректною, оскільки передбачає орієнтацію на саморозвиток системи, але без врахування дії зовнішніх факторів, що може повернути систему до хаосу.

Отже, обравши одну з двох парадигм функціонування логістичної системи, підприємство має розглянути два варіанти її формування для забезпечення відповідної діяльності:

- створення власної логістичної системи;
- залучення сторонньої організації (аутсорсинг).

У першому варіанті матимемо структуру, представлену на рис. 1.5.

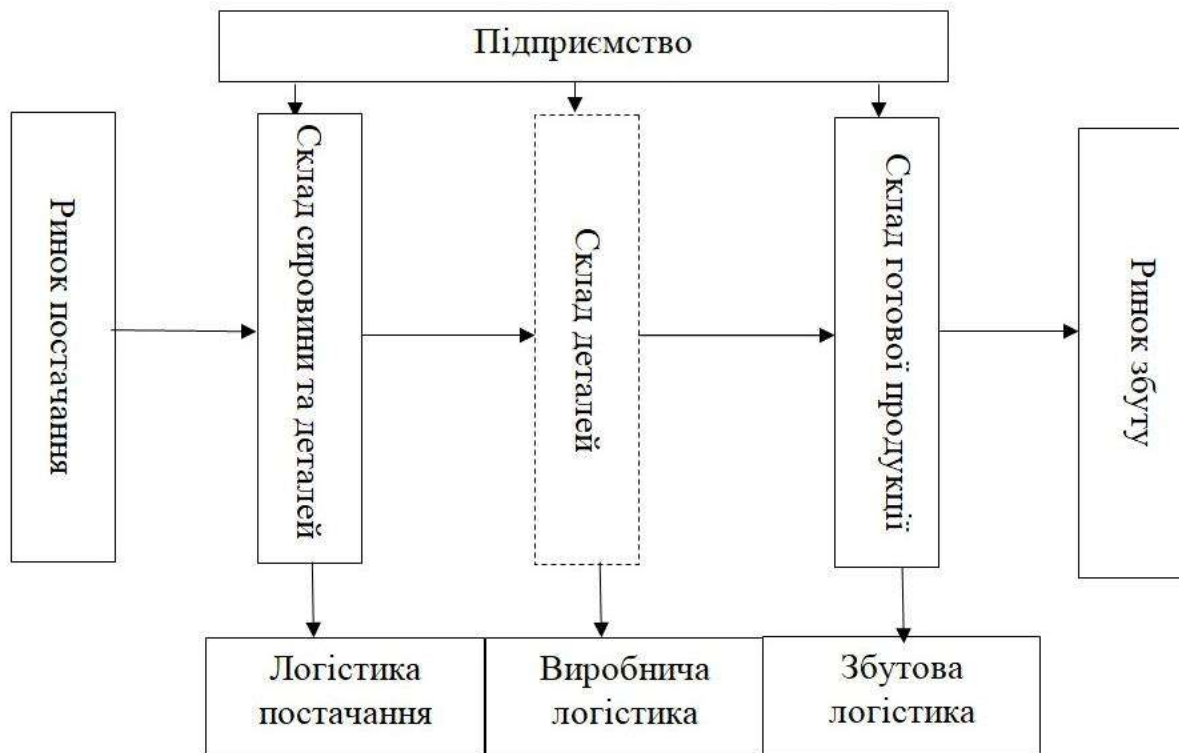


Рис. 1.5 – Технології логістичної діяльності підприємства

Джерело: [8]

Для суб'єктів малого бізнесу доцільно використовувати аутсорсинг як основу своєї діяльності, сутність якого зводиться до передачі функцій щодо управління розподілом власних товарно-матеріальних цінностей сторонній організації, що, в кінцевому підсумку дозволяє зменшити витрати на відповідні заходи.

Проте більшість підприємств намагаються самостійно проводити логістичну діяльність.

Відносно ж аутсорсингу логістики підприємства слід зазначити, що це новий вид діяльності в Україні, проте у світі він застосовується з 1950-х років XX ст.

На рішення щодо передачі логістики на аутсорсинг впливає:

- регіон розташування підприємства;
- розмір підприємства;
- галузь діяльності;
- зайнятий сегмент ринку.

Основною метою аутсорсингового логістичного підприємства є:

- на міжнародному ринку – скорочення витрат;
- на внутрішньому – досягнення гнучкості виробничо-збутового потенціалу підприємства.

Розвиток аутсорсингу в Україні і світі подано у балці 1.3.

Таблиця 1.3 – Напрями логістичного аутсорсингу в Україні і світі у 2020 р., %

Напрямок логістики	Україна	Європа	Північна Америка	Латинська Америка	Азія
Транспортування	55	81	67	82	79
Складування	15	72	61	59	51
Оренда і обслуговування обладнання	10	8	8	9	8
Інші	10	50	50	-	-

Джерело: [18]

Як видно з табл. 1.3, використання технологій логістичного аутсорсингу українськими підприємствами є менш розповсюдженим у всіх сферах у порівнянні з іншими регіонами світу. Проте, передача на аутсорсинг характерна для малих та середніх підприємств. Великі підприємства намагаються утримати свої позиції за рахунок впровадження інвестицій в логістичну сферу.. Так, за кількістю інвестицій найбільші логістичні підприємства в Україні представлені за вина рис. 1.6.

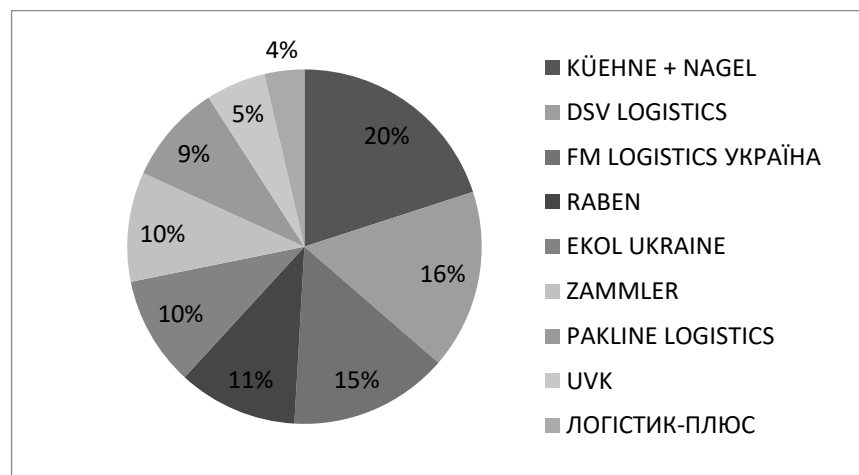


Рис. 1.6 – Структура ринку перевезень в Україні

Джерело: [21]

Розглянемо більш детально структуру інвестицій за видами економічної діяльності. Так, за останні 2 роки в Україні здійснено інвестиції в такі логістичні технології (у % від всієї суми інвестицій):

- транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність – 5,8%;
- наземний і трубопровідний транспорт – 3,5 %;
- вантажний залізничний транспорт – 1,7 %;
- складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспорту – 2% [12].

Отже, найбільше інвестицій вкладено в транспорт, складське господарство, поштову та кур'єрську діяльність.

Проте, сучасні фахівці у логістичній сфері відзначають велику роль логістичних технологій постачання, виробництва і збуту товарів на підприємстві. Так, під дією низки чинників, що впливають на ефективність руху товару, виникає необхідність у побудові логістичної системи, що включає: географічну спеціалізацію, консолідацію ресурсів, урівноваження попиту і пропозиції, захист від невизначеності.

Отже, розглядаючи сучасні логістичні технології в Україні, можна стверджувати, що: індекс LPI у 2020 році зріс і переніс Україну на 60 місце з 88. Найбільшу питому вагу від всієї суми інвестицій мають такі види діяльності як транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність – 5,8%. Деякі підприємства намагаються частину логістичної діяльності передати на аутсорсинг з метою скорочення своїх витрат. Проте, більшість підприємств самостійно здійснюють логістичну діяльність, спираючись на власну логістичну систему.

1.3 Основні проблеми прийняття логістичних рішень на підприємстві

Виходячи з сутності та значення логістики у виробничо-господарській діяльності підприємств та логістичних технологій, визначимо, що одним із основних обмежень прийняття логістичних рішень виступає час, іншим – обмеженість ресурсів. Підвищення ефективності логістичної діяльності на підприємстві можливе лише за умови поєднання цих двох критеріїв, а саме оптимізації часу і ресурсів. Для

кожного підприємства визначення логістичної концепції є основною проблемою прийняття логістичних рішень, адже від її обрання та модифікації залежить ефективність його виробничо-господарської діяльності.

На даний час найбільш відомі такі концепції логістичної діяльності підприємства:

1. «Demand-Driven Techniques» - реагування на попит;
2. «Just-In-Time» - точно в час;
3. «Requirements/Resource Planning» - планування потреб в матеріалах (ресурсах);
4. «Lean Production» - тонке виробництво;
5. «Total Quality Management»- загальне управління якістю.

Кожна з концепцій має свої переваги і недоліки, а роль керівника в процесі управлінні логістичною діяльністю підприємства передбачає досконале знання кожної з них. Але, не зважаючи на це, проблема прийняття рішення залежить і від логістичної технології: логістики постачання, виробничої і збутової логістики.

Підприємствам необхідно не тільки проводити планування впровадження нових технологій але й контроль дотримання стратегії діяльності підприємства з врахуванням впливу прийняття управлінських рішень щодо доцільності логістичної діяльності. Кожен керівник повинен представляти й забезпечувати ресурсами процес розвитку логістики на підприємстві. Проте, варто запам'ятати, що одне з основних завдань управління логістикою на підприємстві полягає у виробленні або виборі системи правил і процедур, які дозволяють забезпечити взаємозв'язок всіх його підрозділів діяльності.

Все вище зазначене можна охарактеризувати як постійно повторюваний процес, у відповідності до чого управління логістикою можна розглядати як замкнений управлінський цикл, який також постійно повторюється.

Управлінський цикл логістичного процесу на підприємстві пов'язаний не тільки з визначенням логістичної концепції діяльності, але й з внутрішньою структурою логістичного процесу та елементами, з яких він складається (рис. 1.7).



Рис. 1.7 – Алгоритм прийняття логістичного рішення

Джерело: [10]

Товар (робота/послуга) в системі цілей логістичної діяльності виступає як центр, генератор функціонування всіх елементів виробничо-господарської системи підприємства.

Прийняття логістичного рішення ускладнюється у відповідності до впливу процесів і продуктів (товарів/робіт/послуг), адже не всі зміни процесів відповідають природі, структурі і якості логістичної системи підприємства, її організаційній структурі. Ця система передбачає в якості обов'язкової умови мінімальний рівень незмінності основних умов і функцій на протязі певного періоду.

Обираючи методи прийняття управлінських рішень, слід звернути увагу на доцільність застосування «дерева цілей» в проектуванні логістичної системи за теорію графів, яке дозволить графічно відобразити процеси, що визначають альтернативні рішення, «стан природи» і їх відповідні ймовірності для кожної комбінації альтернатив.

«Дерево цілей», яке застосовується до процесів прийняття логістичного рішення, є засобом, який використовується для оформлення нових рішень в логістиці постачання, кадровій, виробничій і збутовій логістиці.

Для прийняття рішень в умові невизначеності «дерево цілей» - потужний інструмент, оскільки цей метод дає змогу визначити ціль, проблему та застосувати методи вирішення проблеми на основі аналізу «стану системи» і доступних альтернатив.

Проте, не варто забувати про вплив життєвого циклу діяльності підприємства на проблему прийняття логістичного рішення.

Логістика як процес розподілу товарно-матеріальних цінностей підприємства є невід'ємним елементом його виробничо-господарської діяльності, який, у певній мірі, визначає її кінцеву ефективність. Забезпечується реалізація даного процесу з допомогою таких його складових як, закупівельна, виробнича, кадрова і збутова логістика, які є взаємопов'язаними, взаємообумовленими і рівнозначними. У відповідності до цього, кожен керівник підприємства, що має на меті самостійне здійснення логістичної діяльності, а не передачу її на аутсорсинг, має знати всі особливості даних елементів логістичного процесу. Натомість, використання аутсорсингу дозволяє підприємствам значно зменшити витрати, пов'язані з логістичною діяльністю, але паралельно позбавляють їх можливості отримання більш точної інформації відносно стану елементів ринкової кон'юнктури.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ ЛОГІСТИЧНИХ РІШЕНЬ ТОВ «АЛЬЯНС ЛС»

2.1 Аналітична характеристика виробничо-господарської діяльності ТОВ «Альянс ЛС»

ТОВ «Альянс ЛС» засновано в 2018 році і згідно уставних документів здійснює види діяльності, зазначені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основна інформація про ТОВ «Альянс ЛС»

Скорочена назва	ТОВ «Альянс ЛС»
ЄДРПОУ	42502638
Юридична адреса	Україна, 50045, Дніпропетровська обл., м. Кривий Ріг, вул. Окружна, будинок 3 Б
Основний вид діяльності за КВЕД	31.01 Виготовлення офісних і магазинних меблів
Зареєстрований	27.09.2018 р.
Керівник	Сорокін Сергій Олександрович
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю
Статутний капітал	1 300 300 грн

Джерело: звітність підприємства

Так, основними конкурентами даного підприємства на ринку є :

- ТОВ «Компанія меблевих технологій»;
- ТОВ «Мебліс ЛТД»;
- ТОВ ПП «Галатек»;
- ТОВ «Компанія Хатор-м»;
- ТОВ «Розком»;
- ТОВ «Меблева фабрика» Меблібуд»;
- ТОВ «Нікан Груп».

Незважаючи на значну конкуренцію підприємство подало 8 пропозицій на платформу Державні закупівлі он-лайн і виграло тендери на постачання меблів на

суму 319 тис. грн.

У 2020 році ТОВ «Альянс ЛС» ввійшло до Української асоціації меблевиків. Статутом даної асоціації закріплено [19]:

- етичні норми діяльності компаній-членів Асоціації в галузі, з метою забезпечення суспільної довіри до їх чесності, відкритості та професіоналізму, що сприяє запобіганню та профілактиці конфліктів, які можуть виникнути по відношенню до колег по цеху, клієнтів, співробітників;

- дотримання принципів добросовісної конкуренції;

- взаємодопомога в разі надзвичайних подій.

Виготовлення та реалізація продукції потребує трудових, матеріальних і грошових витрат. Всі витрати підприємства, пов'язані з виробництвом, утворюють собівартість продукції.

Порівняння фактичної величини і структури витрат за декілька періодів дозволяє виявити динаміку і напрямок зміни окремих їх елементів, а також дослідити матеріаломісткість, фондомісткість та собівартість продукції, вплив технічного прогресу на структуру витрат (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Елементи операційних витрат ТОВ «Альянс ЛС» за 2020 р.

Елементи витрат	2020 р.	
	тис. грн.	%
Матеріальні затрати	357,6	44,0
Витрати на оплату праці	163,5	22,2
Відрахування на соціальні заходи	35,97	4,4
Амортизація	160,4	19,8
Інші операційні витрати	94,5	11,6
Разом	811,07	

Джерело: фінансова звітність підприємства

ТОВ «Альянс ЛС» не здійснює інвестиційну та фінансову діяльність, тому рух коштів від фінансової та інвестиційної діяльності відсутній.

Прибуток – це частина заново створеної вартості, виробленої і реалізованої,

готової до розподілу. Підприємство одержує прибуток після того, як втілена у створеному продукті вартість пройде відповідну стадію обороту і набере грошової форми.

На основі даних форми №2 «Звіт про фінансові результати», проаналізуємо динаміку фінансових результатів діяльності ТОВ «Альянс ЛС».

Таблиця 2.3 - Аналіз формування фінансових результатів ТОВ «Альянс ЛС»

Стаття, тис. грн.	2019 рік	2020 рік	Зміни	
			Абсолютне відхилення, тис. грн	Відносне відхилення, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	9350,7	82650	73299,3	8,83
Собівартість реалізованої продукції	8290,2	72734,6	64444,4	8,77
Інші операційні доходи	4	4572,1	4568,1	1143
Інші операційні витрати	545,1	-	-545,1	-
Фінансові результати від операційної діяльності (прибуток або збиток)	519,4	5804,1	5284,7	11,17
Податок на прибуток від звичайної діяльності	93,5	1081,5	988	11,56
Чистий прибуток (збиток)	425,9	4772,6	4296,7	11,08

Примітка: розраховано автором, згідно даних підприємства

За даними таблиці видно, що у 2020 р. ТОВ «Альянс ЛС» отримало виручки від реалізації продукції на 82650 тис. грн. (у 8,83 рази більше порівняно з попереднім роком), що є позитивним результатом і пов'язано з розширенням діяльності товариства. У 2020 р. підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 4772,6 тис. грн., у 2019 р – 425,9 тис. грн., що в 11,08 разів більше ніж в попередньому році.

2.2 Система прийняття логістичних рішень ТОВ «Альянс ЛС»

Логістична діяльність ТОВ «Альянс ЛС» є однією з основних допоміжних напрямків в діяльності підприємства, адже вона забезпечує зв'язки з

постачальниками і покупцями продукції (рис. 2.1).

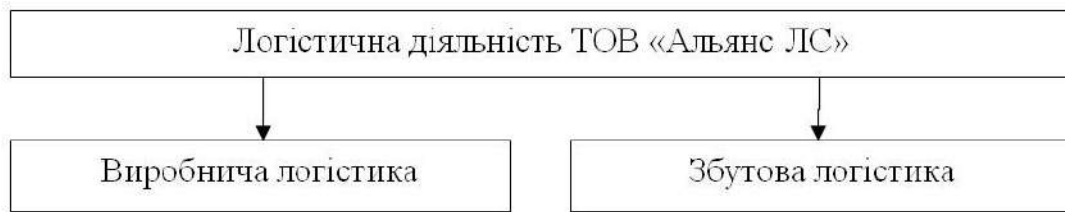


Рис. 2.1 – Види логістичної діяльності ТОВ «Альянс ЛС»

Примітка: розроблено автором

Так, не виникає сумніву, що виробнича логістика – це процес підтримки виробничого процесу виготовлення меблів, використовуючи всі необхідні ресурси для підтримки виробничого циклу. Виробнича логістика ТОВ «Альянс ЛС» охоплює всі фактори, пов'язані із забезпеченням виробничого процесу сировиною, комплектуючими, допоміжними та експлуатаційними матеріалами, а також передачею готової продукції до складу.

Для виробництва меблів ТОВ «Альянс ЛС» використовує такі матеріали й сировину:

- плити ДСП, МДФ, ДВП;
- деревина натуральна;
- шкіра та тканини для м'яких меблів;
- фурнітура, металеві елементи;
- клеї, фарби, лаки;
- скляні панелі, епоксидна смола тощо.

Ефективна логістика постачання і доцільне формування логістичних процесів набуває дедалі більшого значення в організації підприємства. Таким чином, підприємство значно знижує транспортні витрати, що є в логістиці, як найбільший фактор витрат і краще використовує існуючі ресурси.

Виробнича логістика потрібна для:

- закупівлі сировини і комплектуючих для виготовлення меблів;
- складування готової продукції;

- відвантаження готової продукції.

Розглянемо логістичний ланцюг всередині ТОВ «Альянс ЛС» (рис. 2.2).



Рис. 2.2 – Ланцюг виробничої логістики

Примітка: систематизовано автором

Зовнішній логістичний ланцюг ТОВ «Альянс ЛС» представлено на рис. 2.3.

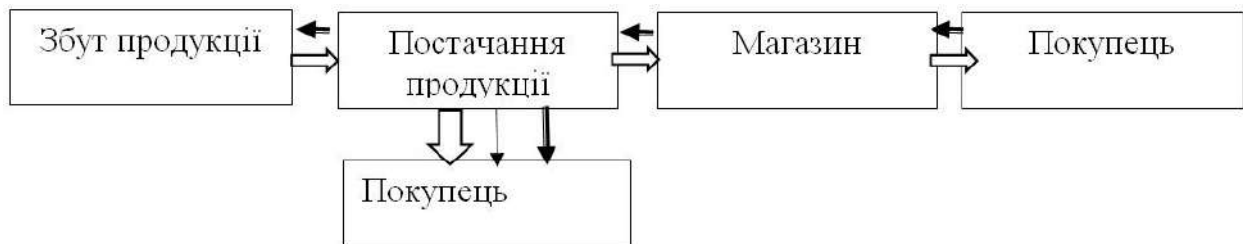


Рис. 2.3 – Ланцюг збутової логістики

Примітка: систематизовано автором

Представлені вище ланцюги виробничої і збутової логістики повинні доповнювати один одного. Адже, підприємства з виготовлення меблів залежать не тільки від сировини, але і від ринку збуту – кінцевого споживача.

Одним із конкурентних пріоритетів ТОВ «Альянс ЛС» є збутова логістика, тобто постачання своєї продукції до точок збуту або кінцевим споживачам.

Меблевий ринок в Україні, які і інші ринки, відчув на собі зниження попиту на продукцію в 2020 році через ряд причин, а саме:

- тимчасове безробіття через карантинні заходи, щодо нерозповсюдження COVID-2019;
- відкладений попит серед населення внаслідок нестабільності в країні.

Таблиця 2.4 – Динаміка зміни споживчих цін на меблі й устаткування по відношенню до споживчих цін попереднього року

Назва показника	Роки			
	2018	2019	2020	2021 (I кв.)
Зміна споживчих цін на меблі та предмети обстановки, килими та інші види покриттів для підлоги, %	4,5	8,6	2	2

Джерело: [21]

Як можна побачити з таблиці, за 2018 рік споживчі ціни на меблі зросли на 4,5% відносно попереднього року. У 2019 році ситуація має тенденцію до збільшення приросту реальних споживчих цін, проте за 2020 рік і за перший квартал 2021 р. – ситуація покращується, ціни на меблі не зростають.

Тому, система прийняття логістичних рішень щодо виробничої, так і збутової логістики повинна орієнтуватися на:

- відкладений попит – зменшення обсягу виробництва і споживання меблів;
- низький рівень заробітних плат.

Проте, зростання темпів будівництва, може забезпечити збільшення попиту на меблі.

Як бачимо вся діяльність підприємства орієнтована на кінцевого споживача, тому на підприємстві спостерігається таке явище як нерівномірність виробничого навантаження. Воно характеризує середнє навантаження по виготовленню меблів за рік, за місяць і сприяє плануванню подальшої роботи ТОВ «Альянс ЛС».

Розраховуються коефіцієнти місячної нерівномірності за формулою:

$$K_{\text{мн}} = \frac{\bar{Q}_{\text{міс}}}{\bar{Q}_{\text{р}}} \quad (2.1)$$

де $\bar{Q}_{\text{міс}}$ – середнє навантаження на підприємство за місяць;

$\bar{Q}_{\text{р}}$ – середнє навантаження на підприємство за рік.

Розрахуємо показники нерівномірності випуску продукції ТОВ «Альянс ЛС» за 2019 і 2020 роки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Розрахунок нерівномірності випуску продукції ТОВ «Альянс ЛС»

Обсяг продукції, тис. од.			$\bar{Q}_p$, 2019	$\bar{Q}_p$, 2020	K_{mn} , 2019 р.	K_{mn} , 2020 р.
місяць	2019 рік	2020 рік				
січень	10	12	13,67	12,33	0,73	0,97
лютий	8	9			0,58	0,73
березень	9	10			0,65	0,81
квітень	14	13			1,02	1,05
травень	12	11			0,87	0,89
червень	15	12			1,09	0,97
липень	17	11			1,24	0,89
серпень	19	13			1,39	1,05
вересень	21	14			1,53	1,13
жовтень	17	18			1,24	1,46
листопад	16	15			1,17	1,21
грудень	6	10			0,44	0,81

Примітка: розраховано автором, згідно даних підприємства

Для прийняття логістичного рішення, перш за все потрібно визначити рівень завантаження підприємства в минулі роки і спланувати головні тенденції на наступний рік.

Так, тенденції в 2019 році були такими:

- найбільше завантаження підприємства припало на вересень місяць ($K_{mn}=1,54$), проте і в серпні ($K_{mn}=1,39$), липні ($K_{mn}=1,24$), червні ($K_{mn}=1,09$), квітні ($K_{mn}=1,02$), жовтні ($K_{mn}=1,24$) і листопаді ($K_{mn}=1,17$) замовлень на виготовлення меблів було достатньо;

- найменше навантаження припало на місяці січень ($K_{mn}=0,73$), лютий ($K_{mn}=0,58$), березень ($K_{mn}=0,65$), травень ($K_{mn}=0,87$) і грудень ($K_{mn}=1,44$).

Що стосується наступного 2020 року, то тут ситуація дещо змінилась:

- найбільше навантаження припало на жовтень місяць ($K_{mn}=1,46$), листопад ($K_{mn}=1,21$), в квітні і серпні спостерігається одне й те саме навантаження ($K_{mn}=1,05$);

- найменше навантаження спостерігається в восьми місяців з 12, так як коефіцієнт нерівномірності в січні, лютому, березні, травні, червні, липні і грудні менше 1.

Отже, система прийняття логістичного рішення повинна бути орієнтована на рівень замовлень підприємства.

Для аналізу системи прийняття логістичних рішень, розглянемо організаційну структуру ТОВ «Альянс ЛС» (рис. 2.4).

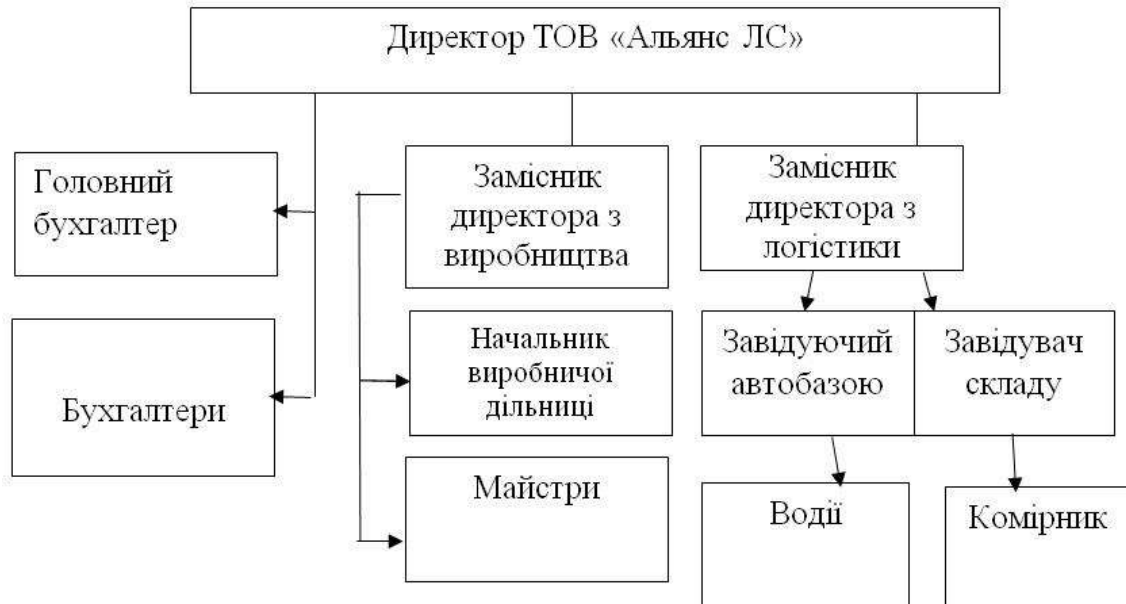


Рис. 2.4 – Організаційна структура ТОВ «Альянс ЛС»

Примітка: розроблено автором

Свою діяльність ТОВ «Альянс ЛС» здійснює за рахунок: директора, якому підпорядковується замісник директора, головний бухгалтер і логіст.

Система прийняття логістичних рішень базується на основі взаємозв'язку всіх підрозділів підприємства, а саме:

- виробництво, враховуючи безперервний процес, повинно розрахувати необхідну кількість сировини і матеріалів для виготовлення партії меблів, визначати мінімальну партію і дату її виготовлення;

- відділ бухгалтерії повинен оформити всі відповідні документи та сплатити за сировину і матеріали;

- логіст повинен розрахувати спосіб постачання сировини:

- ✓ через стороннього перевізника;
- ✓ використовуючи власний транспорт.

Слід зважати на значущість діяльності окремого структурного підрозділу як основи формування логістичної системи ТОВ «Альянс ЛС». Тобто робота логіста щодо постачання продукції є співвідношенням вигід і витрат при організації процесу постачання.

Проте, вирішальна роль в процесі прийняття логістичного рішення припадає на директора підприємства, він несе відповідальність за ефективність діяльності підприємства. Так, співпраця між директором і його замісником з логістики дасть змогу в повній мірі оцінити роботу системи управління логістичною діяльністю підприємства, виходячи з (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Повноваження в системі управління логістичною діяльністю ТОВ «Альянс ЛС»

Директор	Замісник директора з логістики
повноваження	
Вибір концепції логістичної діяльності, в залежності від місії підприємства і управлінського циклу логістичного процесу	Визначення логістичної технології
	Визначення циклу логістичного процесу
Контроль за прийняттям логістичних рішень на підприємстві	методів прийняття логістичних рішень на підприємстві

Примітка: систематизовано автором

За результатами проведеного дослідження визначено, що управління логістичною системою ТОВ «Альянс ЛС» передбачає поєднання двох важливих функцій: постачання сировини на основі розрахунку коефіцієнтів нерівномірності навантаження та реалізації збуту продукції підприємства.

При цьому, розглядаючи організаційну структуру управління логістичною діяльністю підприємства можна виділити основні функції директора та замісника директора з логістики.

2.3 Аналіз ефективності прийняття логістичних рішень ТОВ «Альянс ЛС»

Проведене вище дослідження дало змогу визначити, що основним завданням логістики ТОВ «Альянс ЛС» є отримання прибутку шляхом оптимізації логістичних витрат, адже за взаємодією між постачанням сировини та збутом продукції слідкує логістична система підприємства.

Нас цікавить поняття «ефективність» і її визначення в логістичній системі підприємства.

Так, Неруш Ю.М. [13] визначає, що рішення в логістичній системі має два визначення: вироблення управлінського логістичного впливу (вирішення логістичної задачі) та логістичне прийняття рішення як опосередкований вплив на виробничу діяльність підприємства.

Проте, ряд авторів Кулик В.А., Григорак М.Ю., Костюченко Л.В.[7] розглядають ефективність прийняття логістичного рішення як метод логістизації економіки всіх ієрархічних рівнів підприємства.

Розглядаючи роботи Посилкіної О.В. [12], можна визначити, що логістичне рішення – це рішення, що забезпечує виконання будь-якого логістичного завдання чи функції. А прийняттю ефективного управлінського рішення перешкоджають такі фактори як: дефіцит інформації; дефіцит систематизованих уявлень про об'єкт рішення; дефіцит часу на прийняття рішення.

Отже, ефективне управлінське рішення повинно ґрунтуватися на:

- достовірній інформації;
- уявлення про об'єкт дослідження (ТОВ «Альянс ЛС», його логістична система);
- достатності часу для прийняття управлінського рішення.

Проте, на сьогоднішній день не існує єдиної методики оцінки ефективності прийняття логістичного рішення. Так, деякі вчені визначають як результат ефективності прийняття логістичного рішення:

- зменшення витрат підприємства на транспортування сировини, матеріалів,

продукції;

- збільшення прибутку від надання логістичних послуг;
- створення соціального ефекту від переміщення товарів.

Ефективність логістичної системи залежить від ефективного управлінського рішення (рис. 2.5).

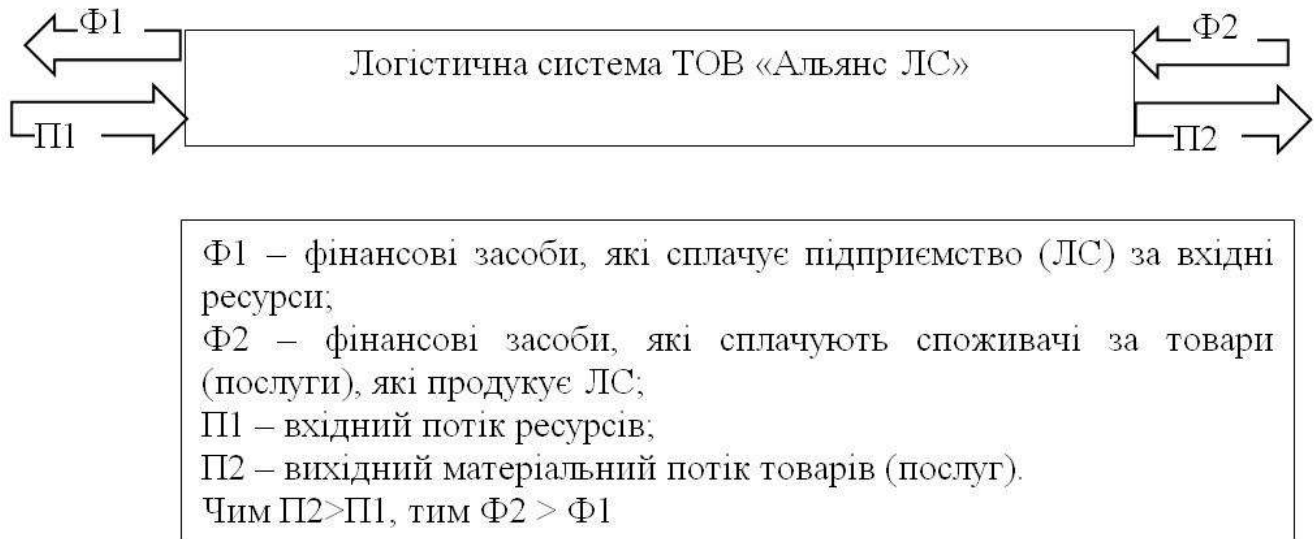


Рис. 2.5 – Ефективність логістичної системи ТОВ «Альянс ЛС»

Джерело: [8]

Отже, ефективність логістичного рішення виходить із ефективності логістичної системи підприємства та визначається як співвідношення фінансових засобів і потоків ресурсів, а саме:

- перевищення вихідного матеріального потоку (виготовлених меблів) над входним матеріальним потоком (закупівлею сировини);
- отриманням фінансових засобів від реалізації продукції над фінансовими засобами, витрачених на закупівлю сировини.

Приведена схема не що інше як співвідношення витрат і доходів від логістичної діяльності.

Отже, ефективне логістичне рішення – це зменшення логістичних витрат та збільшення доходів від логістичної діяльності.

Можна констатувати той факт, що на сьогоднішній день відсутня єдина методика, яка б змогла відокремити логістичні витрати в загальній структурі витрат.

Так, при розгляді робіт [11, 13, 14] можна виділити етапи класифікації логістичних витрат на підприємстві.

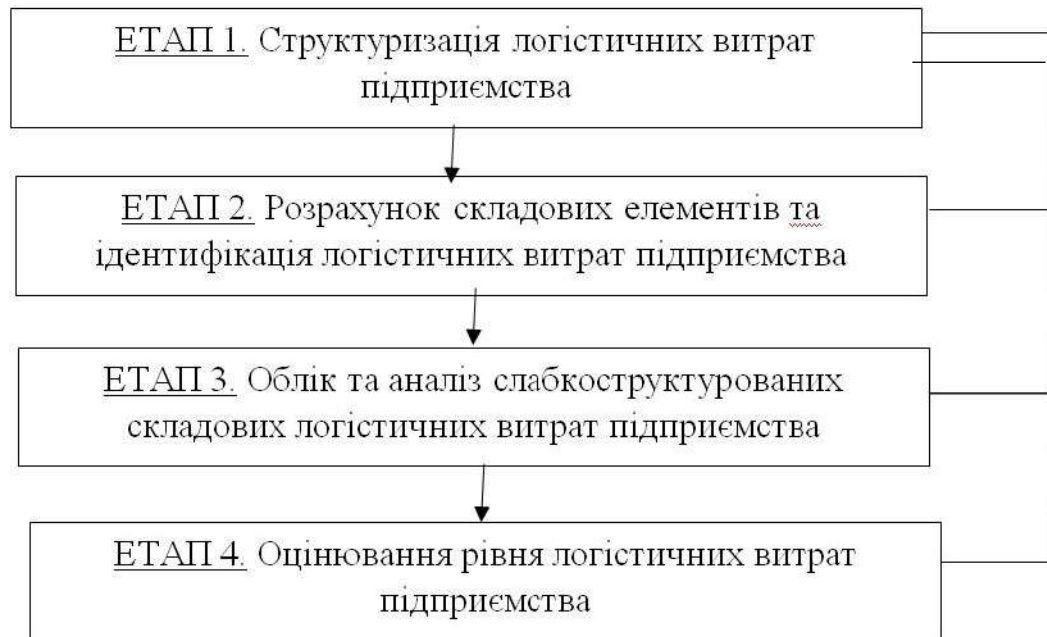


Рис. 2.6 – Процес ідентифікації та оцінювання логістичних витрат підприємства

Джерело: [11, 13, 14]

Для більш наглядного визначення ідентифікуємо та розглянемо нормативи витрат та витрат ТОВ «Альянс ЛС» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Логістичні витрати ТОВ «Альянс ЛС» у структурі доходів і витрат

Частки логістичних витрат у структурі доходів і витрат підприємства	Нормативне значення, %	Розрахункове значення, тис. грн	
		2019 р.	2020 р.
Частка логістичних витрат у структурі сукупних доходів підприємства	7-16	654,59	5785,5
Частка логістичних витрат у структурі адміністративних витрат підприємства	10-35	54,51	-
Частка логістичних витрат у структурі загальних витрат підприємства	20-45	1767,06	15461,34

Примітка: систематизовано автором за даними підприємства

Виходячи з таблиці можна зробити висновки, що витрати на логістичну діяльність ТОВ «Альянс ЛС» зростають в 2020 році в порівнянні 2019 роком.

Проте, ефективне управлінське логістичне рішення – це зменшення не тільки

витрат, але й запасів підприємства.

Управління запасами відноситься до виробничої логістики, так як дана функція планує, організовує, контролює поставку запасів на підприємство.

Головним методом контролю запасів є ABC-аналіз, сутність якого полягає у ідентифікації та поділі запасів на групи:

- група А (на яку припадає орієнтовно 20% обсягу запасів, що становлять 80% вартості запасів);
- група В (вона налічує близько 30% обсягу запасів, які становлять близько 10% вартості запасів);
- група С (найчисельніші запаси – близько 50% обсягу запасів, однак їх вартість є незначною – близько 10% загальної вартості) [16].

Таблиця 2.8 – ABC-аналіз запасів ТОВ «Альянс ЛС»

Класифікаційна категорія	Нормативне значення, %	Розрахункове значення, тис. грн	
		2019 р.	2020 р.
А	80	2011,28	8823,88
В	10	251,41	1110,41
С	10	251,41	1110,41

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Отже, в структурі запасів ТОВ «Альянс ЛС» переважають запаси класу А і грошове їх вираження зростає в 2020 році, в порівнянні з 2019 роком.

Проте, в клас запасів А в 2020 році увійшла дебіторська заборгованість, що зневілювало результати розрахунків.

Таблиця 2.9 – Підходи до управління групами запасів ABC-класифікації

Класифікаційна група	Особливості управління
1	2
А	1. Постійний контроль над станом запасів. 2. Максимально точний прогноз. 3. Під час замовлення запасів використовувати моделі управління запасами з постійним розміром замовлення та змінною точкою замовлення або постійною точкою замовлення та змінним розміром замовлення.

Продовження табл. 2.9

1	2
В	1. Періодичний контроль над станом запасів. 2. Прогнозування обсягів споживання запасів. 3. Під час замовлення запасів використовувати моделі управління запасами з постійним розміром замовлення та змінною точкою замовлення або постійною точкою замовлення та змінним розміром замовлення.
С	1. Мінімальний контроль над станом запасів. 2. Під час замовлення запасів використовувати систему управління запасами «максимум – мінімум».

Джерело:[16]

Отже, ефективне логістичне рішення повинно ґрунтуватись на достовірній інформації, що містить:

- оцінку логістичних витрат в загальній структурі витрат;
- проведення ABC-аналізу для оцінки запасів.

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки.

Об'єктом дослідження функціонування логістичної системи підприємства обрано ТОВ «Альянс ЛС», що виготовляє меблі. Проведений аналіз ефективності виробничо-господарської діяльності ТОВ «Альянс ЛС» дозволив зробити висновок про зростання реалізації продукції і активів підприємства за останні роки, що свідчить про розширення діяльності, проте спостерігається збільшення поточних зобов'язань підприємства за разразунками та дебіторської заборгованості.

Обґрунтовано, що управління логістичною системою ТОВ «Альянс ЛС» відбувається на основі поєднання двох важливих функцій: постачання сировини від виробника та збуту продукції. При цьому організаційна структура управління логістичною діяльністю підприємства розвивається і постійно вдосконалюється, пристосовуючись до змін у зовнішньому середовищі і сфері управління.

Визначено, що основою ефективності логістичного управління ТОВ «Альянс ЛС» повинна бути оцінка логістичних витрат в загальній сукупності витрат та запасів, згідно ABC-аналізу.

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ЗАХОДИ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ ЛОГІСТИЧНИХ РІШЕНЬ ТОВ «АЛЬЯНС ЛС»

3.1 Заходи щодо покращення процесу прийняття логістичних рішень ТОВ «Альянс ЛС»

Прийняття управлінських рішень є сферою дослідження, що складається з понять і методів таких дисциплін як математика, статистика, економіка, менеджмент психологія. Їх методологічний апарат надає можливість визначити закономірності обрання керівниками варіантів вирішення завдань і можливих рішень проблем.

Класичну схему прийняття управлінського рішення подано на рис. 3.1.



Рис. 3.1 – Алгоритм прийняття управлінського рішення
Джерело: [15]

Враховуючи етапи проведеного дослідження у дипломній роботі, модель прийняття управлінського рішення повинна виглядати наступним чином (рис. 3.2).



Рис. 3.2 – Модель прийняття логістичного рішення ТОВ «Альянс ЛС»

Примітка: розроблено автором

Особливості прийняття управлінського рішення відносно логістичної діяльності полягає в тому, що при передачі збутової логістики на аутсорсинг вирішуються всі питання виробничо-господарської діяльності підприємства. На підприємстві залишається тільки внутрішня (виробнича логістика), що забезпечує його діяльність.

Проте, є і інший варіант, саме самостійно виконання логістичних операцій, у відповідності до чого підприємство, перш ніж приймати остаточне управлінське рішення, повинно обрати стратегію логістичної діяльності.

3.2 Стратегії розвитку логістики ТОВ «Альянс ЛС»

В економічній літературі поняття «стратегія» визначається як план досягнення мети. Так, як основною метою діяльності будь-якого підприємства є скорочення витрат, то основна стратегія розвитку ТОВ «Альянс ЛС» повинна бути спрямована саме на це (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Аналіз основних логістичних стратегій підприємства у сучасних умовах господарювання

№ з/п	Назва стратегії	Характеристика
1	Мінімізація витрат та інвестицій у логістичну мережу	- скорочення загальних операційних витрат підприємства; - покращення процесів транспортування-зберігання продукції; - підвищення ефективності логістичних рішень компанії; - зменшення витрат на складське обслуговування (через пряму доставку); - оптимізація логістичної інфраструктури; - економічність та ефективність каналів збуту продукції
2	Максимізація та покращення логістичного сервісу	- ефективна система допродажного та післяпродажного обслуговування клієнтів; - дотримання стандартів якості реалізації продукції
3	Максимізація доходу та прибутку	- оптимізація логістичної системи, спрямованої на збільшення обсягу реалізації.
4	Підвищення конкурентних переваг підприємства	- підвищення рівня якості логістичного обслуговування.
5	Логістичний аутсорсинг	- вибір оптимальної кількості посередників в каналах руху товарів; - оптимізація логістичної системи за рахунок залучення нових посередників

Джерело: [17, 20]

Отже, розглядаючи стратегії з табл. 3.1, можна виділити як ключову стратегію мінімізації витрат та інвестиції у логістичну мережу, оскільки інвестиції в запаси в середньому вище, ніж дохід від інвестування в більш ліквідні активи (грошові кошти і цінні папери). Все це свідчить про важливість ресурсозберігаючого управління

матеріально-технічним забезпеченням підприємства.

Для ТОВ «Альянс ЛС», контроль за ефективним використанням засобів в матеріальних запасах особливо важливий, оскільки вкладення в активи – це заморожені кошти, які знижують ліквідність підприємства.

Тому, враховуючи загальну мету дипломної роботи мета даного розділу – критично оцінити існуючу практику поповнення запасів на підприємствах що виготовляють меблі, запропонувати і оцінити критерії ефективності інвестування в матеріально-технічне забезпечення, а також показати на практичному прикладі оперативне використання політики реінвестування.

Економічний обсяг замовлення (EOQ) є важливим показником при закупівлі сировини і зберіганні готової продукції.

Прогнозуючі використання товарно-матеріальних запасів і дані щодо вартості замовлень можна розрахувати їх оптимальний розмір.

Припустимо, що є точні відомості щодо витрат певного виду запасу, наприклад, МДФ. Обсяг витрат незмінний або стійкий протягом аналізованого часу. Тобто, якщо витрати складають 18000 одиниць за рік, то за робочий день – 72 одиниці.

Вартість виконання замовлення, постійна величина, що не залежить від його розміру. При закупівлях запасів ця вартість є канцелярськими витратами, а саме витратами на розміщення замовлення і перевірку товарів після прибуття. Загальна вартість виконання замовлень за певний період є добутком кількості замовлень за цей період на вартість виконання одного замовлення.

З метою розрахунку оптимальних розмірів замовлення слід правильно визначити витрати на зберіганню запасів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Визначення параметра рівня витрат ТОВ «Альянс ЛС» на зберігання методом середньої вартості

Показники, тис. грн.	Роки			За три роки
	1-й	2-й	3-й	
Середній залишок запасів	100000	125000	110000	335000
Податки	3000	3400	3200	9600
Страховання	1400	1500	1400	4300
Застарівання	2500	2000	1500	6000

Примітка: розраховано автором

Якщо «вартість втраченої вигоди» 94%, ми отримаємо вартість запасів (у вигляді коефіцієнта):

$$C_{\text{трансп}} \frac{216000}{335000} + 0,94 = 1,00$$

Іншими словами, вартість запасів на кожні 100 грн. складає 1000 грн./рік

Найбільш доцільним методом визначення таких витрат є поділ загальних річних витрат логістичного відділу на:

- заробітну плату;
- матеріальні і накладні витрати;
- на число кількості річних замовлень.

За цим методом витрати на кожне замовлення будуть вищі за очікувані.

Окрім цього методу можна використати точний хронометраж і вибіркове обстеження з метою визначення середніх витрат часу на підготовку замовлення, але отримані дані будуть коливатися.

Сутність розрахунків показників по моделі Уілсона зводиться до наступного: у ТОВ «Альянс ЛС» є 10 постачальників (Д), які реалізують матеріали та продукцію. Кожен робочий день в середньому постачальник реалізує 10 найменувань продукції. Кількість робочих днів за умовами завдання приймається рівною 250. Отже, кожен постачальник реалізує в рік 2500 од., а всі постачальники – 25000 од.

Вартісні і вагові параметри продукції представлено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Початкові дані для аналізу матеріально-технічного забезпечення ТОВ «Альянс ЛС»

Місто	Вид продукції	Вага, кг	Вартість одиниці продукції, грн.	Витрати на зберігання* (у рік) на одиницю продукції, грн.
Дніпро	МДФ	200000	500	750
Львів	ДСП	250000	400	600
Хмельницький	фурнітура	50000	100	150
Харків	скло	10000	100	1500

Примітка: складено автором

Розглянемо два основні варіанти організації перевезень:

- рис. 3.3 (а) – транзитна форма, що передбачає здійснення прямих поставок в повністю навантажених машинах зі складу кожного постачальника;

- рис. 3.3 (б) – складська форма, при якій постачання відбувається на центральний склад в м. Кривий Ріг і далі в точки продажів ТОВ «Альянс ЛС»
Вантажопідйомність автомобіля MAN – 10 т.

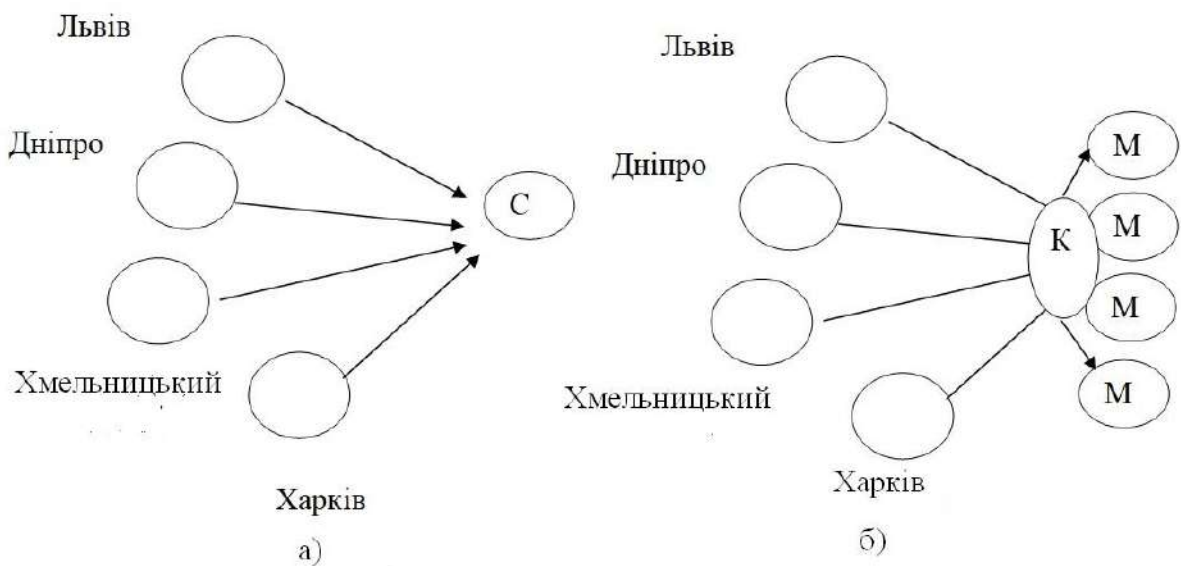


Рис. 3.3 – Основні напрямки матеріально-технічного забезпечення ТОВ «Альянс ЛС»

Примітка: складено автором

Для спрощення розрахунків прийнято, що при транзитній формі організації матеріально-технічного забезпечення середня відстань складає:

Дніпро – Кривий Ріг – 146 км;

Львів – Кривий Ріг – 813 км;

Хмельницький – Кривий Ріг – 570 км;

Харків – Кривий Ріг – 366 км.

Тобто, середня відстань складає: $(146+813+570+366)/4=474$ км.

У другій схемі враховується середня відстань від складів у Києві до складів в Львові – 813 км.; Дніпра – 146; Хмельницькому – 570; Харкові – 366, тобто сумарна довжина маршруту 1895 км. Тариф при перевезеннях при транзитній і складській формах доставки прийнятий рівним 2,2 грн. за кілометр.

Розглянемо послідовність розрахунку загальних витрат для декількох варіантів організації логістики з метою пошуку найбільш раціонального.

1 варіант. Визначимо кількість поїздок з урахуванням вантажопідйомності автомобіля, які слід виконати зі складів в Дніпрі, Львові, Харкові, Хмельницькому до Кривого Рогу.

Визначимо другу складову витрат, пов'язану із зберіганням продукції на складі в м. Кривий Ріг. У складській логістиці прийнято, що такого роду витрати можна розрахувати за наступним правилом: витрати на зберігання продукції рівні добутку величини партії постачання на вартість її зберігання в рік діленому на 2 (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Порівняльний аналіз витрат для різних варіантів транспортування і зберігання

Варіант, наявність складу	Опис маршруту	Кількість рейсів	Загальні витрати, тис. грн.	Транспортування, тис. грн.	Зберігання, тис. грн.	Складування і переробка, тис. грн.
1, немає	Постачання в повністю навантажених авто	750	9175	2175	7000	-
2, немає	Постачання з оптимальним завантаженням навантаженим	1330	7723	3861,5	3861,5	-
3, так	Постачання з складу в повністю навантажених авто; до складу – з оптимальним завантаженням	2910	6335	3953	2378	6785*
4, так	Постачання на склад в повністю навантажених авто – консолідовані в повністю авто	1500	4900	2400	2500	5350*
5, так	Постачання на склад в повністю навантажених авто; з складу з оптимальним (консолідованим завантаженням)	2050	4450	3011	1435	4900*
* загальні витрати з урахуванням витрат на складування в Кривий Ріг (прийнято 450 тис. грн.).						

Примітка: розраховано автором

2 варіант також передбачає прямі постачання, але оптимальна величина партії (EOQ) визначається по відомій в логістиці формулі Уїлсона.

3 і всі подальші варіанти розглядають використання центрального складу в м. Кривий Ріг, постачання до якого здійснюється в повністю навантажених авто партіями, величина яких розрахована за формулою Уїлсона.

Якщо не приймати до уваги витрати на складування і вантажопереробку на складах м. Кривого Рогу, то загальні логістичні витрати знижуються до 6335 тис.

грн., тобто на 30% $((9175-6335) / 9175)$

Враховуючі ці витрати, маємо суттєві переваги складської форми постачання. Так якщо прийняти ці витрат на рівні 450 тис. грн., то загальні логістичні витрати становитимуть 6785 тис. грн., що менше на 26% $((9175-6785)/9175)$ в порівнянні з 1 варіантом.

4 варіант: всі перевезення здійснюються в повністю навантажених авто, проте, на складі в м Київ відбувається консолідація вантажів, що передбачає об'єднання в один комплект трьох видів продукції, в результаті чого вага комплекту складає 60 кг, а вартість – 10000 грн.

5 варіант, на відміну від 4, передбачає постачання з складу консолідованих партій, розмір яких розраховується за формулою Уілсона.

Результати, зазначені в табл. 3.4, мають суперечливий характер: транспортні витрати зростають на 70 %, а витрати на зберігання товарно-матеріальних цінностей зменшуються в 3 рази. Якщо аналогічні процеси відбуваються в середині одного підприємства, то перерозподіл фінансових результатів не викликає проблем. Але у випадку виконання логістичних операцій різними підрядниками такого ефекту не отримується.

Підсумовуючі розрахунки, необхідно зазначити, що інтеграція призводить до збільшення витрат на транспортування і зниження складських витрат (рис. 3.4).

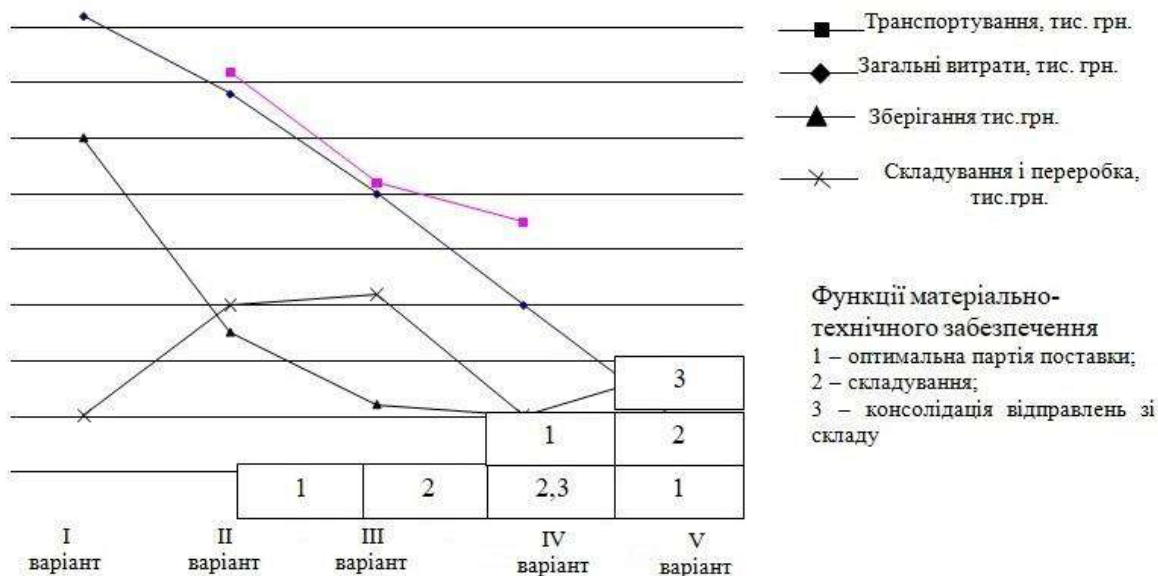


Рис. 3.4 – Розрахункові параметри матеріально-технічного забезпечення на транспорті згідно моделі Уілсона

Примітка: складено автором

Вище зазначені розрахунки логістичних витрат за пропонованих схем організації постачань розглядаються як базові, так як реалізують основні функції логістики.

У відповідності до цього стає очевидним той факт, що найкращі фінансові результати отримають ті суб'єкти господарювання, які зможуть виконати весь спектр функцій по забезпеченню транспортування замовлення із пункту А до пункту В на основі вище описаних принципів з відповідним зменшенням транспортних тарифів.

3.3 Оцінка ефективності впровадження заходів щодо покращення процесу прийняття логістичних рішень ТОВ «Альянс ЛС»

Підприємствам, що працюють у сфері меблевого виробництва слід враховувати цінові і естетичні потреби споживача, у відповідності до чого на складі відбувається формування запасів сировини, матеріалів і готової продукції, які потребують швидкого розподілу та доставки до споживача.

Подібні операції є логістичними функціями, а саме, отримання заявок на

виробництво продукції, контроль запасів, логістичний сервіс і доставка, раціональне відвантаження.

Проте, завжди виникає питання відносно вартості такого процесу. Продукція, виготовлена ТОВ «Альянс-ЛС» належить до класу 20 «Меблі, дзеркала, картинні рами; контейнери неметалеві для зберігання або перевезення; необроблені або напівоброблені кістка, ріг, китовий вус або перламутр; панцири черепах, мушлі; морська пінка; бурштин», згідно з Переліком класів Міжнародної класифікації товарів і послуг для реєстрації знаків

Автоматизовані системи управління логістичною діяльністю аналізованого підприємства представлено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Автоматизовані системи управління логістичною діяльністю ТОВ «Альянс ЛС»

№ з/п	Назва програми	Переваги	Недоліки
1	1С: Підприємство. WMS Логістика, управління складом	Призначена для управління процесами обробки вантажів на складі в режимі реального часу, оптимізує процеси складських комплексів	не розповсюджується на логістику постачання
2	Della	Призначена як платформа для здійснення послуг перевезення автомобільним транспортом	не розповсюджується на виробничу логістику
3	Goodloading	Програма-симулятор завантаження автомобіля, складу, розрахунку оптимального маршруту	поки не виявленні
4	Lardi	Платформа для міжнародних перевезень	не розповсюджується на виробничу логістику

Примітка: систематизовано автором

Отже, програмне забезпечення в Україні вузько функціональне, оскільки призначене тільки для виробничої логістики і логістики постачання. Єдиним інтегрованим комплексом є програма-симулятор Goodloading, що їх поєднує.

Вартість програмного забезпечення 1С: Підприємство. WMS Логістика, Управління складом залежить від кількості робочих місць на підприємстві.

Таблиця 3.6 – Вартість програми «1С: Підприємство. WMS Логістика. Управління складом

Назва програми	Ціна без ПДВ, грн..
WMS Логістика. Управління складом	110700
WMS Логістика. Управління складом, клієнтська ліцензія на 1 радіотермінал	10000
WMS Логістика. Управління складом, клієнтська ліцензія на 1 радіотермінал	43200

Примітка: систематизовано автором

Проте, якщо підприємство приймає рішення передачі логістичної діяльності на аутсорсинг, йому слід розглянути і відповідні компанії, які функціонують на вітчизняному ринку надання логістичних послуг.

Таблиця 3.7 – Аутсорсингові компанії, що займаються логістичною діяльністю

№ з/п	Назва підприємства	Послуги	Вартість послуг, грн.
1	Мурашинна логістика	розрахунок оптимальних маршрутів та контроль виконання маршрутів- GPS моніторинг, обмін даними з обліковою системою	- до 2 маршрутів на день, до 20 точок на маршруті – безкоштовно; - до 5 маршрутів на день, до 50 точок на маршруті – 1352,4 /міс; - до 15 маршрутів на день, необмежено точок на маршруті – 4112,5
2	Zammler	розрахунок оптимальних маршрутів та контроль виконання маршрутів: автомобільним, залізничним, морським і авіатранспортом	в залежності від виду транспорту
3	ТОВ «Новітнє обладнання»	інтелектуальний аналіз даних, складування	індивідуальна розцінка для кожного замовника
4	Соціальні мережі	дешевизна функціонування	вартість доступу до мережі Інтернет

Примітка: систематизовано автором

Оскільки для підприємства є актуальною проблема підвищення ефективності транспортно–логістичної діяльності, розробка можливих заходів для вирішення такої проблеми можлива лише за умови обґрунтування ефективності відповідного

управлінського рішення.

Завдяки використанню моделі Уілсона та відповідного програмного забезпечення при виробництві продукції і її розподілу до кінцевого споживача підприємство значно підвищує ефективність даного процесу та максимально мінімізується час. Основною перевагою даної моделі є формування поставки індивідуально для кожного споживача невеликими партіями товарів.

Отже, прийняття ефективних управлінських рішень щодо подальшої логістичної діяльності ТОВ «Альянс-ЛС» можливе за рахунок:

- створення логістичного відділу на підприємстві;
- закупівлі програмного забезпечення для здійснення внутрішньої логістики;
- отримання інформації про перевезення і надання логістичних послуг в мережі Інтернет: Facebook, Youtube, Instagram, LinkedIn, Google+.

Отже, логістична діяльність будь-якого підприємства в першу чергу залежить від його внутрішнього інформаційно-технологічного потенціалу, що на пряму визначається кваліфікацією його співробітників, а також програмами або ж інтернет-платформами, які воно використовує з метою здійснення такої діяльності.

У випадку ж не можливості самостійного забезпечення реалізації всіх етапів логістичного процесу, підприємство має право звернутися за відповідними послугами до зовнішніх компаній, що займаються аутсорсингом, а саме виконанням як окремих логістичних функцій, щодо обслуговування процесу розподілу товарів підприємства, так і здійсненням всієї його логістичної діяльності.

Вибір між цими двома варіантами залежить тільки від реальних фінансових і технічних можливостей кожного конкретно взятого підприємства і ринкових пріоритетів його керівництва.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ

4.1 Технічні рішення щодо безпечної експлуатації підприємства

ТОВ «Альянс ЛС» здійснює логістичну діяльність, а саме перевезення вантажів, доцільним є розгляд техніки безпеки, що використовується при цьому.

Отже, за ступенем небезпеки вантажі поділяються на три категорії та чотири групи.

Відповідно, розглянемо сутність цих категорій:

- 1 категорія (вага одного товарного місця до 30 кг.), об'єднує сипучі та дрібносерійні товари, що перевозяться насипом;

- 2 категорія (вага 30-50 кг.);

- 3 категорія (вага понад 500 кг.).

До групи вантажів відносять:

- 1 група – безпечні вантажі (будівельні матеріали і харчові продукти);

- 2 група – негабаритні вантажі, що є цілком безпечними при транспортуванні;

- 3 група – вантажі, що утворюють пил, або є гарячими (мінеральні добрива, асфальт, цемент);

- 4 група вантажів, що є небезпечними згідно з ДСТУ 4500-3:2008 «Вантажі небезпечні. Класифікація».

Під час здійснення вантажно-розвантажувальних робіт ТОВ «Альянс ЛС» вживає відповідних заходів, спрямованих на запобігання виробничому травматизму працівників.

Так, переміщення вантажів 1 категорії здійснюється зі складу вручну у випадку, якщо відстань між складом і пунктом пере направлення складає не більше 25 м. Якщо ж відстань є більшою, то для транспортування вантажів доцільно використовувати електромашини або іншу транспортну техніку.

У випадку відсутності відповідної техніки дозволяється проводити

навантажувально-розвантажувальні роботи масою понад 55 кг. вручну із залученням до цього процесу двох працівників вантажників.

Транспортування та навантажувально-розвантажувальні роботи щодо вантажів 2 та 3 категорії здійснюється тільки з допомогою відповідних технічних пристроїв.

Якщо ж під час транспортування меблів, їх частини підіймаються над кузовом вантажівки, то їх слід рівномірно розподілити по всій його площі та надійно закріпити мотузками, щоб уникнути падіння під час руху транспортного засобу. При цьому забороняється використання металевих канатів та дротів.

Пильні вантажі перевозяться у відкритих кузовах вантажних автомобілів із вжиття відповідних заходів, що виключають розпилювання речовин в оточуючий простір.

Працівники підприємства, які залучені до перевезення вище зазначених, а також отруйних речовин, повинні бути забезпечені відповідними засобами індивідуального захисту.

В процесі навантажувально-розвантажувальних робіт повинні дотримуватися такі вимоги:

- транспортний засіб має стояти в черзі і чекати сигналу від машиніста-вантажника⁴ не допускається попадання транспортного засобу у зону дії ковша до отримання такого сигналу;
- під час навантажувально-розвантажувальних робіт транспортний засіб має стояти на гальмі;
- навантаження до кузова транспортного засобу має відбуватися тільки з боку чи іззаду;
- над кабіною водія забороняється перенесення ковша екскаватору;
- рух навантаженого транспортного засобу повинен відбуватися тільки після сигналу машиніста-вантажника.

Всі місця, призначені для розвантаження небезпечних речовин повинні бути обладнані відповідними ярликами, що позначають його категорію та вид.

Відповідні роботи слід проводити з автомобілів за умови виключення їх двигуну для унеможливлення випадків виробничого травматизму працівників, викликаних рухом транспортного засобу. Працівникам, що задіяні на таких роботах, категорично забороняється контактувати із даними речовинами.

Здійснюючи транспортування контейнерів з небезпечними речовинами водій має дотримуватися таких правил:

- не гальмувати різко;
- понижувати швидкість руху транспортного засобу на поворотах та нерівностях дороги;
- рухаючись місцевістю, звертати увагу на висоту дерев, воріт та електромереж.

4.2 Техніка гігієни праці і виробничої санітарії на підприємстві

Міжнародна організація праці (МОП) визначає важливість професійної гігієни праці як діяльності щодо запобігання виробничому травматизму і професійних захворювань, а також спрямовану на поліпшення умов праці.

Відповідно, гігієна праці та виробнича санітарія в системі охорони праці ТОВ «Альянс ЛС» забезпечує сприятливий рівень фізичного і психічного здоров'я та соціального благополуччя співробітників, унеможливляючи випадки професійного травматизму.

Діяльність щодо охорони праці ТОВ «Альянс ЛС» здійснюється у відповідності до Закону України «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення», у відповідності до якого, громадяни мають право на:

- отримання безпечні для життя харчових продуктів, питної води, умов навчання, відпочинку, праці та чисте природна середовище;
- приймати участь в процесі громадського розроблення проектів і планів, спрямованих на забезпечення санітарно-епідеміологічного благополуччя регіону і населення;
- відшкодування збитків, нанесених їх здоров'ю, що сталися внаслідок

порушення правил техніки безпеки на підприємствах;

- отримання своєчасної та достовірної інформації щодо стану свого здоров'я і чинники, що можуть на нього вплинути.

Також, згідно з даним Законом підприємства зобов'язані:

- розробляти та здійснювати протиепідемічні та санітарні заходи на вимогу відповідних державних органів;

- надавати безкоштовні зразки виготовляємих товарів на санітарну експертизу за вимогою державних контролюючих органів;

- здійснювати лабораторний контроль за якістю викидів шкідливих речовин та дотримуватися санітарних вимог технологічного процесу виробництва;

- вилучати із виробничого процесу осіб, які є носіями інфекційних захворювань;

- інформувати органи державної влади щодо можливих наслідків надзвичайних подій, які сталися на підприємстві;

- відшкодовувати працівникам збитки, завдані їх життю та здоров'ю;

Виконання даних правил дозволяє звести негативні ризики до мінімуму.

4.3 Техніка пожежної безпеки на підприємстві

Згідно наказу №1417 «Про затвердження Правил пожежної безпеки в Україні» дотримання техніки пожежної безпеки є обов'язковою умовою здійснення виробничо-господарської діяльності будь-якого підприємства.

Дотримання даного наказу здійснюється через систематичну профілактику відповідних подій, а також заходи, спрямовані на навчання працівників правил пожежної безпеки та дій у випадку виникнення пожежі.

На кожному об'єкті виробничої і невиробничої сфери має бути встановлений протипожежний режим, визначений наказом чи інструкцією, який включає:

- план шляхів евакуації;
- виокремлення місць для паління;
- умови використання відкритого вогню;

- порядок експлуатації побутових нагрівальних приладів;
- порядок здійснення пожежонебезпечних робіт;
- правила проїзду та стоянки транспортних засобів;
- місця зберігання і допустиму кількість сировини, напівфабрикатів та готової продукції, що можуть одночасно знаходитися у приміщеннях і на території підприємства;
 - порядок від'єднання від мережі електропостачання обладнання та вентиляційних систем у випадку пожежі;
 - порядок огляду приміщень після закінчення роботи з гасіння пожежі;
 - порядок проходження посадовими особами навчання щодо питань пожежної безпеки, проведення з працівниками інструктажів та занять з пожежного мінімуму;
 - порядок експлуатації та обслуговування засобів протипожежного захисту;
 - порядок проведення планово-попереджувальних оглядів та ремонтів електрообладнання, опалювального, вентиляційного, технологічного обладнання;
 - порядок дій у разі виникнення пожежі;
 - порядок оповіщення працівників і виклик пожежно-рятувальних підрозділів, зупинки обладнання, підйомників і ліфтів, вентиляційних систем;
 - послідовність евакуації працівників та матеріальних цінностей з дотримання техніки безпеки.

Працівники ТОВ «Альянс ЛС» ознайомлені з вище зазначеними нормами під час проведення відповідних інструктажів та тренінгів.

ВИСНОВКИ

Оскільки дана дипломна робота присвячена проблематиці прийняття логістичних рішень на підприємстві, то у відповідності до розкриття її теми визначено, що:

– логістика є важливим елементом виробничо-господарської діяльності будь-якого підприємства, оскільки її здійснення дозволяє йому реалізувати основну свою мету – забезпечення стабільного рівня фінансово-економічних показників, що досягається через оптимізацію системи розподілу товарно-матеріальних цінностей. Даний процес забезпечується з допомогою реалізації таких видів логістики, як закупівельна, виробнича, кадрова і збутова логістика, які є взаємопов'язаними, взаємообумовленими і рівнозначними. Відповідно з цим керівник підприємства, яке самостійно здійснює логістичну діяльність, а не користування послугами аутсорсингу, знає особливості цих елементів логістики. Окрім того, використання аутсорсинг дозволяє суб'єктам господарювання суттєво знизити витрати на логістичну діяльність, але позбавляє їх отримання більш достовірної інформації щодо стану ринкової кон'юнктури.

- об'єктом дослідження є функціонування логістичної системи ТОВ «Альянс ЛС», яке спеціалізується на виробництві меблів. Проведений аналіз ефективності виробничо-господарської діяльності ТОВ «альянс ЛС» дозволив зробити висновок, що впродовж аналізованого періоду спостерігається зростання обсягу реалізації продукції і активів, що є свідченням розширення економічної діяльності, але паралельно з цим помітне збільшення поточних зобов'язань за розрахунками та дебіторської заборгованості.

- управління логістичною системою ТОВ «Альянс ЛС» відбувається на основі поєднання двох важливих функцій логістики: постачання сировини від виробника та збуту готової продукції. При цьому організаційна структура управління логістичною діяльністю підприємства розвивається і постійно вдосконалюється, пристосовуючись до змін у зовнішньому середовищі і сфері управління даним

суб'єктом господарювання;

- основою ефективності логістичного управління ТОВ «Альянс ЛС» повинна стати оцінка часток логістичних витрат від загальної суми витрат згідно ABC-аналізу.

- ефективне управлінські рішення щодо подальшої логістичної діяльності ТОВ «Альянс ЛС» можливі за рахунок: створення логістичного відділу на підприємстві, а також закупівлі програмного забезпечення для здійснення процесу внутрішньої логістики і отримання інформації про перевезення та надання логістичних послуг в мережі Інтернет: Facebook, Youtube, Instagram, LinkedIn, Google+.

Дані заходи, по свої суті, є спрямованими на підвищення ділової активності підприємства через надання інформації щодо його виробничо-господарської діяльності зовнішнім користувачам (контрагентам) з метою як його реклами, так і створення позитивного ринкового іміджу, порівняно з існуючими конкурентами, що в відносно нетривалій перспективі дозволить даному суб'єкту господарювання краще закріпитися на ринку виробництва меблів як в регіоні його безпосереднього розташування, так і на національному рівні.

Відповідно до цього, дані методичні рекомендації мають більш практичний характер і, зважаючи на їх практичну значущість, можуть бути рекомендовані для використання на аналогічних підприємствах нашої країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бутинець Ф.Ф., Чижевська Л.В., Герасимчук Н.В. Бухгалтерський управлінський облік: Навч. посіб. Житомир: ЖІТІ, 2000. 448 с;
2. Гуторов О.І. Логістика: навч. посібник. Харків: Харк. нац. аграр. ун-т. Міськдрук, 2011. 322 с.
3. Гюлев Н.У. Конспект лекцій з курсу «Логістичний менеджмент» Модуль 1. Логістичний менеджмент (для студентів 5 курсу денної і 5 курсу заочної форм навчання спеціальності 7.03060107 і 8.03060107 «Логістика»). Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2016. 52 с.
4. Довбенко В.І. Логістика процесів розвитку підприємств та їхніх об'єднань. - Режим доступу: <http://vlp.com.ua/files/60.pdf>
5. Корнєєв В.В. Рух капіталу і фінансова логістика. *Фінанси України*. №11. 2002. С. 23-31
6. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії: Підручник. Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект Захід», 2004. 416 с.
7. Кулик М.А., Григорак М.Ю., Костюченко Л.В. Логістичний менеджмент: Навч. посібник. Українська логістична асоціація – https://pidru4niki.com/76271/logistika/logistichniy_menedzhment
8. Міщук І.П. Оцінювання ефективності системи логістики підприємства торгівлі. *Механізм регулювання економіки*. №4. 2012. С. 102-110.
9. Національної транспортна стратегія України на період до 2030 року <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text>
10. Основи теорії систем і системного аналізу: Навч. посібник / К.О. Сорока. – ХНАМГ, 2004. 291 с.
11. Помірко Н.М. Класифікація логістичних витрат у формуванні системи управління ними на промисловому підприємстві <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/7815/1/14.pdf>

12. Посилкіна О.В. Оптимізація логістичних рішень та управління логістичними ризиками: метод. рек. до практ. занять для здобувачів вищої освіти, які навчаються за освітньою програмою «Логістика». Х.: НФаУ, 2018. 61 с.
13. Проектування логістичних систем: Навч. посібник / Ю.М. Неруш. 2014. 152 с.
14. Соколюк К.О., Ляшенко Г.П., Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics», №24. 2020. С. 189-193
<https://modecon.mnau.edu.ua> | ISSN 2521-6392
15. Стратегія сталої логістики та План дій для України (Проект для розгляду)
<https://mtu.gov.ua/files/Logistics.pdf>
16. Тюленєва Ю.В. Майстренко Н.В. Застосування методу ABC-XYZ-аналізу під час управління логістичними процесами аграрного підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 20. 2017. С. 598-603.
17. <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/11345/1/10.pdf>
18. <http://www.logisticsworld.com/logistics.htm>
19. http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/33_2019_ukr/16.pdf
20. https://ev.nmu.org.ua/docs/2012/3/EV20123_121-126.pdf
21. Ukrstat.gov.ua.