

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра торговельного підприємництва та логістики**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ВИРОБНИЧОГО  
ПІДПРИЄМСТВА НА УМОВАХ ЛОГІСТИЧНОГО АУТСОРСИНГУ**

(за матеріалами ТДВ «Бердянський хлібокомбінат», м. Бердянськ)

Студентки 2 курсу, 8м групи

спеціальності 076

«Підприємництво, торгівля та  
біржова діяльність

спеціалізації «Логістика та управління  
ланцюгами постачання»

Науковий керівник

к.е.н., доцент

Харсун Л.Г.

Гарант освітньої програми

д.е.н., доцент

Ільченко Н.Б.

Київ 2020

## АНОТАЦІЯ

**Грабовська В.С. Управління діяльністю виробничого підприємства на умовах логістичного аутсорсингу (за матеріалами ТДВ «Бердянський хлібокомбінат», м. Бердянськ). – КНТЕУ. – 2020 – 52 с.**

У випускній кваліфікаційній роботі було досліджено теоретико-методологічні підходи логістичного управління на виробничому підприємстві ТДВ «Бердянський хлібокомбінат» на засадах аутсорсингу, розглянуто основні питання управлінської діяльності підприємства на основі співпраці з аутсорсинговою компанією, та проведені дослідження фінансово-економічної діяльності в управлінні виробничим підприємством на умовах логістичного аутсорсингу. Розроблено пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності виробничого підприємства шляхом передачі логістичного управління на аутсорсинг.

*Ключові слова:* логістика, логістична діяльність, логістичний аутсорсинг, виробниче підприємство, логістичне управління, транспортна логістика, закупівельна логістика, ефективність управління.

## ANNOTATION

**Hrabovska V.S. "Management of the activity of the manufacturing enterprise on the logistic outsourcing conditions (based on materials of TJV "Berdyansk Bakery", Berdyansk). – KNUTE.- 2020 – 52 p.**

In the final qualification work, the theoretical and methodological approaches of logistics management at the manufacturing enterprise TJV "Berdyansk Bakery" on outsourcing conditions have been researched, the main management issues of the enterprise on the basis of cooperation with an outsourcing company have been reviewed, and also researches in the financial and economic activities on the terms of logistics outsourcing have been conducted. Proposals have been developed to increase the efficiency of the enterprise by outsourcing logistics management.

*Key words:* logistics, logistics activity, logistics outsourcing, manufacturing enterprise, logistics management, transport logistics, purchasing logistics, management efficiency.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	<b>6</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА НА УМОВАХ АУТСОРСИНГУ</b> .....	<b>10</b>
<b>РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА ТДВ «БЕРДЯНСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ»</b> .....	<b>18</b>
2.1. Аналіз управління логістичною діяльністю підприємства ТДВ «Бердянський хлібокомбінат» .....	18
2.2. Ефективність управління логістичними процесами виробничого підприємства ТДВ «Бердянський хлібокомбінат» на засадах аутсорсингу....	28
<b>РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЗАСТОСУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОГО АУТСОРСИНГУ В УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА ТДВ «БЕРДЯНСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ»</b> .....	<b>37</b>
3.1. Напрями удосконалення механізму логістичного аутсорсингу виробничого підприємства.....	37
3.2. Економічне обґрунтування доцільності впровадження заходів з оптимізації логістичного аутсорсингу на виробничому підприємстві.....	43
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	<b>48</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	<b>52</b>
<b>ДОДАТКИ</b> .....	<b>56</b>

## ВСТУП

*Актуальність теми.* У сучасних динамічних умовах навіть найбільше підприємство не в змозі самостійно вирішувати всі свої проблеми функціонування і розвитку без використання потенціалу інфраструктури, можливостей партнерства, заснованих на поділі, кооперації, інтеграції та спеціалізації. В якості одного з сучасних інструментів виживання підприємств в нестабільному зовнішньому середовищі все більшої актуальності отримує методологія аутсорсингу, як способу модернізації структури організації виробництва і управління, підвищення спеціалізації, розподілу витрат і ризиків, забезпечення сталого розвитку економіки господарюючого суб'єкта. Аутсорсинг став розглядатися як спеціалізований інструмент управління, який більшою мірою застосовується на підприємствах розвинених країн світу, ніж на вітчизняних.

В останні роки логістичний аутсорсинг набув широкого поширення. Разом з тим, практичний досвід показує, що передача на аутсорсинг логістичних функцій може бути пов'язана з деякими труднощами організаційно-економічного характеру підприємства.

Питанням управління і структури підприємств, логістики, виробництва і збуту, реорганізації та побудови моделей організації, що лежать в основі логістичного аутсорсингу, присвятили свої праці Р. Акофф, І. Ансофф, Ф. Котлер, П. Друкер, Й. Шумпетер, А.І. Анчишкин, Л.С. Бляхман, С.В. Валдайців, А.А. Динкін, Г.Б. Клейнер, П.Н. Завлін, С.Д. Ільєнкова, Р.А. Фатхутдінов, М.Р. Дзагоева і інші вчені. Разом з тим теорія логістичного аутсорсингу і практика його застосування на промислових підприємствах потребує подальшого вдосконалення.

*Мета дослідження* – дослідити основні напрями з вдосконалення механізму логістичного аутсорсингу виробничого підприємства та запровадження заходів з його оптимізації.

Для досягнення встановленої мети варто визначити ряд наступних завдань:

1. Систематизувати сучасні наукові погляди на аутсорсинг як інструмент управління виробничим підприємством.
2. Дослідити економічну сутність логістичної діяльності виробничого підприємства на умовах аутсорсингу.
3. Провести аналіз управління логістичною діяльністю виробничого підприємства на прикладі ТДВ «Бердянський хлібокомбінат».
4. Оцінити ефективність управління логістичними процесами ТДВ «Бердянський хлібокомбінат» на засадах аутсорсингу.
5. Визначити перспективні напрями застосування логістичного аутсорсингу в управлінні діяльністю ТДВ «Бердянський хлібокомбінат».

*Об'єкт дослідження* – логістичний аутсорсинг у практичній діяльності виробничого підприємства.

*Предмет дослідження* – теоретико-методологічні підходи логістичного управління на виробничому підприємстві ТДВ «Бердянський хлібокомбінат» на засадах аутсорсингу.

Під час проведення дослідження використовувалися наступні *методи досліджень*:

- абстрактно-логічний, аналітичний та методи синтезу, класифікації, групування та узагальнення – використані для аналізу існуючих наукових праць та дослідження з питань застосування логістичного аутсорсингу в діяльності виробничих підприємств;

- системно-структурний – за допомогою якого було проаналізовано види аутсорсингової діяльності, способи використання логістичного аутсорсингу та його переваги для виробничого підприємства;

- економіко-статистичний, табличний, графічний, а також стандартні прийоми аналізу фінансового стану: горизонтальний, коефіцієнтний і порівняльний аналіз – за допомогою даних методів було проведено аналіз економічної діяльності підприємства ТДВ «Бердянський хлібокомбінат»;

- прогнозний – за допомогою якого розглядаються основні способи поліпшення ефективності управління діяльністю виробничого підприємства на прикладі ТДВ «Бердянський хлібокомбінат».

*Інформаційна база дослідження* включає законодавчо-нормативні акти, напрацювання вчених, підручники, монографії, періодичні видання, Інтернет-ресурси, посібники національних і закордонних науковців, галузі практичної реалізації теоретичних засад теми дослідження, річна фінансова звітність ТДВ «Бердянський хлібокомбінат».

*Наукова новизна* дослідження полягає в розробці комплексного підходу до механізму функціонування та розвитку підприємств промисловості на основі аутсорсингу.

*Теоретична і практична значущість* дослідження полягають в уточненні змісту механізму функціонування підприємств промисловості на основі логістичного аутсорсингу і напрямків його вдосконалення. Запропоновані методи дозволяють менеджерам оцінити ефективність управління організації, виявити слабкі місця і обґрунтувати заходи щодо розвитку аутсорсингу в якості інструменту підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Крім того, запропоновані в роботі методичні рекомендації можуть бути використані при формуванні промислової політики в регіоні, при розробці проектів розвитку підприємств, при підготовці та перепідготовці кадрів з економіки промисловості у ВУЗах.

*Апробація результатів роботи.* Результати дослідження обговорені на міжнародній студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми товарознавства, торговельного підприємництва та захисту прав споживачів», яка відбулася 17 березня 2020 р. в Київському національному торговельно-економічному університеті.

*Публікації за темою дослідження.* Результати дослідження відображені у статті «Особливості застосування логістичного аутсорсингу в діяльності виробничого підприємства».

*Структура роботи* складається із вступу, основної частини, висновків, списку використаної літератури (41 джерел) та додатків. Загальний обсяг роботи становить 57 сторінки, з яких основної частини – 45 сторінки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА НА УМОВАХ АУТСОРСИНГУ

Світова економіка і бізнес нескінченно еволюціонують, винаходячи нові форми і методи організації бізнес-процесів. В результаті, з'явився принципово новий метод ведення бізнесу – аутсорсинг. Аутсорсинг в Українській економіці поняття досить молоде, в той час, як Західний та Європейський бізнес успішно практикує цей вид діяльності.

Аутсорсинг – українською означає «запозичення ресурсів ззовні». Іншими словами, аутсорсинг це виконання сторонньою організацією певних завдань або деяких бізнес-процесів, звичайно не є профільним для бізнесу компанії, але, тим не менш, необхідних для повноцінного функціонування бізнесу, як спосіб оптимізації діяльності підприємств за рахунок зосередження зусиль на основному предметі діяльності і передачі непрофільних функцій і корпоративних ролей зовнішнім спеціалізованим компаніям. Однією з форм ефективної взаємодії зі сторонніми організаціями і способом ведення транспортного бізнесу є аутсорсинг.

Термін «аутсорсинг» походить від англійських слів «outside resource», ієд.пвзовпощжпаж шсаще.

тобто використання зовнішніх ресурсів. У міжнародній практиці він визначається, як послідовність організаційних рішень, суть яких полягає в передачі деяких функцій або видів діяльності зовнішньої організації [1, с. 121]; як переклад внутрішнього підрозділу підприємства і його активів в організацію постачальника послуг. Аутсорсинг логістичних функцій полягає в частковій або повній передачі окремих логістичних функцій або процесів аутсорсеру, тобто зовнішній організації [4, с. 65].

Застосування аутсорсингу на практиці набуває в сучасному бізнесі все більшого поширення. Про зростання стратегічної і фактичної ролі



аутсорсингу в управлінні підприємством свідчить те, що на сьогоднішній день більше 50% іноземних компаній застосовують даний підхід [5, с. 147]. При цьому в Україні аутсорсинг знаходиться на початковій стадії формування та застосовується в основному для реструктуризації діяльності господарських підприємств та розвитку ринку інформаційних технологій.

Згідно з проведеними дослідженнями в Україні частіше на аутсорсинг передають: ІТ-послуги (40,5 %), логістику (35,1 %), ресурсне забезпечення виробничих процесів (27 %), маркетингові послуги (21,6 %), рекрутмент (18,9 %), бухгалтерський облік (13,5 %), розрахунок заробітних плат (13,5 %), обробку й систематизацію інформації (8,1 %), аутсорсинг медичних представників (8,1 %), облік кадрів та кадровий супровід (5,4 %), адміністративні функції (2,7 %) (див. рис 1.1.) [5].

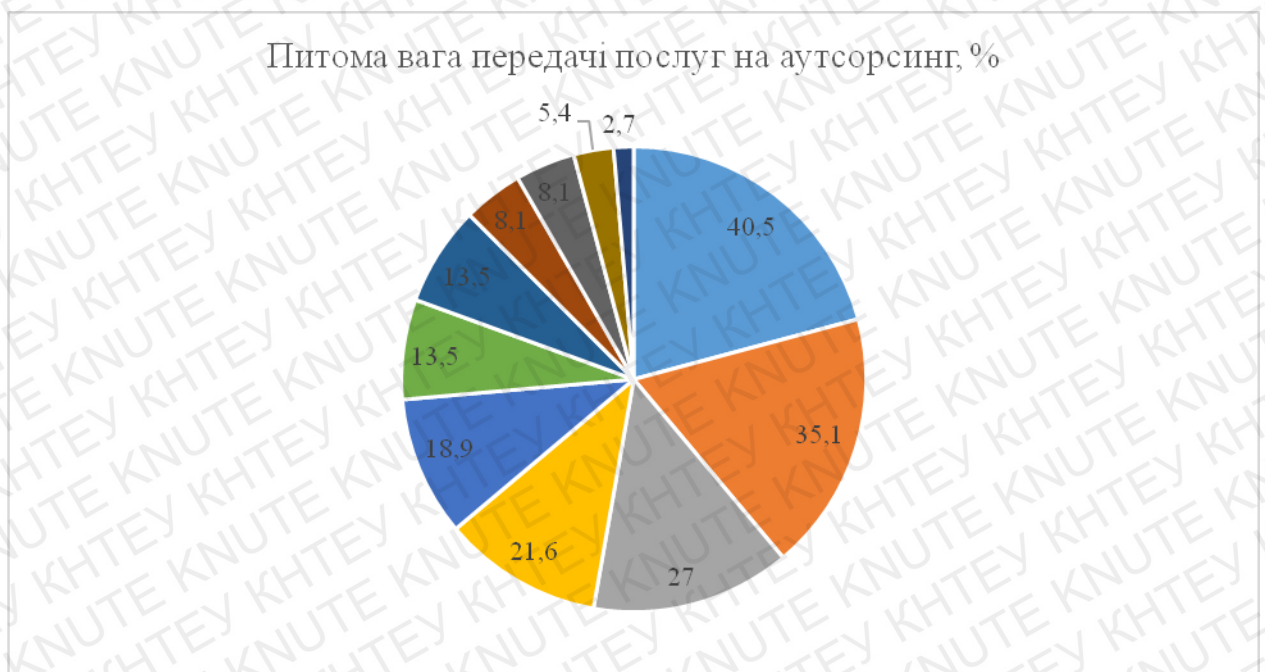


Рис. 1.1. Питома вага передачі послуг на аутсорсинг в Україні, % [5]

Результати свідчать, що важливе місце займає логістика, яка на сьогодні використовується на кожному етапі перетворення ресурсів у продукти споживання (транспортна логістика, виробнича логістика, складська логістика). Логістика може бути ключовим фактором в

удосконаленні діяльності підприємств, транспортних потоків, як локального так і міжнародного значення, враховуючи транзитний потенціал України [4].

Сьогодні ринок логістичного аутсорсингу на виробничих підприємствах в Україні переживає чергову хвилю розвитку. Чим вище рівень споживання в країні, тим більше доводиться спеціалізуватися виробникам й їх торговим мережам в своїй безпосередній діяльності. Виникає потреба в залученні для підприємства ланцюга поставок товарів кваліфікованих логістичних операторів і передачі їм частини операцій на логістичний аутсорсинг.

У сучасних економічних умовах компанії змушені переглядати підходи до організації бізнесу, обмежуючи до мінімуму все несуттєве: непрофільні види діяльності, допоміжні активності, центри витрат. Але потреба в продукті такої непрофільної діяльності нікуди не зникає.

Саме тому, на національному ринку логістичних послуг починає з'являтися все більше компаній, які пропонують послуги логістичного аутсорсингу, концепція якого полягає у відсутності у підприємства-виробника необхідності використовувати власні ресурси для організації тих логістичних операцій, які він може довірити зовнішньому партнеру, тобто логістичному провайдеру.

Розвиток ринку логістичного аутсорсингу на підприємствах знаходиться під впливом багатьох чинників, до основних з яких слід віднести [22, с. 9-11]: глобалізацію постачальницьких і збутових мереж; необхідність підтримки високого рівня обслуговування споживачів; необхідність досягнення і підтримки компаніями високого рівня організаційно-функціональної гнучкості (див. табл. 1.1.).

Таблиця 1.1

## Причини застосування логістичного аутсорсингу

<i>№</i>	<i>Група причин</i>	<i>Основні характеристики</i>
1	Організаційні	Підвищення ефективності за рахунок концентрації всіх ресурсів на тій діяльності, яку організація виконує найкраще; Збільшення гнучкості організаційної структури для успішної діяльності в умовах зміни обстановки, вимог до послуг, що надаються та технологій, що використовуються; Трансформація організаційної структури; Підвищення якості послуг та задоволеності всіх сторін, які співпрацюють між собою; Здійснення операційної діяльності; Покращення управління. Вдосконалення системи управління ризиками.
2	Фінансові	Скорочення інвестицій в активи, звільнення фінансових ресурсів для інших цілей; Звільнення ресурсів для їх використання з метою вирішення основних завдань організації; Отримання грошових ресурсів шляхом передачі певних активів аутсорсеру; Зниження витрат за рахунок того, що аутсорсер виконує ті чи інші функції економніше; Перетворення постійних витрат в перемінні.
3	Кадрові	Надання співробітникам нових можливостей професійного чи кар'єрного зросту; Підвищення зацікавленості та мотивування співробітників у виконанні своїх функцій в галузях, які не є їх основною діяльністю.

*Джерело: складено автором на основі наукової літератури [22]*

Суть логістичного аутсорсингу на базі виробничого підприємства полягає в зменшенні витрат компанії на логістику, при реалізації поставок продукції завдяки залученню одного або декількох кваліфікованих професіоналів – логістичних операторів [41]. Позбавлення від неефективних або непрофільних бізнес-процесів (складування, транспортування, фізичний розподіл та ін.) дозволяє вивільнити капітал виробничого підприємства для розвитку основних видів діяльності, скоротити терміни розробки нової продукції та ін.

Також, слід визнати, що, незважаючи на всі переваги аутсорсингу, у цій моделі є чимало ризиків, до основних з яких слід віднести витік конфіденційної інформації, відсутність оперативних важелів впливу і управління процесами переданими аутсорсеру, поступове непідконтрольне підвищення цін на послуги [6, с. 40].

Однак, одним з найбільш ефективних методів підвищення рентабельності виробничого бізнесу 64% опитаних (Dyson, Sony, Siemens, L'Oreal, Lamoda, «Ділові Лінії») назвали впровадження аутсорсингу в управління логістикою [41]. Поєднання ефективності застосування інструментів логістики та тенденції концентрації підприємств на основних видах діяльності дає широкі можливості для розвитку ринку логістичного аутсорсингу. Логістичні послуги на аутсорсинг у 2018 році передають 61 % вантажовідправників світу проти 58 % у 2017 році [12].

У процесі прийняття рішення про аутсорсинг логістичних функцій, більшість виробничих підприємств, спочатку, відмовляються від нього на користь забезпечення внутрішніх підрозділів. Це пов'язано з тим, що у підприємства можуть існувати складські приміщення, автопарк і інші необхідні об'єкти логістичної інфраструктури. Проте зачасту, після достатнього вивчення всіх деталей співпраці компанії із аутсорсинговими підприємствами, то можна зрозуміти, що їх послуги виявляються більш економічно вигідними, аніж користування наявними власними силами.

Багато виробничих підприємств доходять висновку, що без комплексної взаємодії досвідчених фахівців логістики налагодити бізнес-процеси в логістичній сфері майже неможливо. Світові холдинги та великі виробничі підприємства інвестують величезні суми на підготовку та утримання великого штату персоналу, відповідального за координацію транспортних і складських процесів, інші ж, менші за обсягом виробничі підприємства, вважають, що аутсорсинг в логістиці – це найбільш оптимальний спосіб вирішення логістичних завдань. У першому випадку далеко не завжди вдається досягти, по-справжньому, високих результатів і

тому, багато хто воліє передавати повністю або частково організацію логістичних бізнес-процесів на аутсорсинг.

Найчастіше, відмова від послуг логістичних провайдерів відбувається при безперервних виробництвах, в спеціалізованих бізнес-процесах, де для власника виробництва важливо зберігати свої унікальні логістичні схеми. Доцільним слід вважати рішення відмови партнерства з логістичним провайдером, якщо у відділі логістики виробничого підприємства працюють професіонали, які мають всі необхідні атрибути професійного логістичного оператора та володіють необхідними знаннями усіх бізнес-процесів підприємства. Якщо компанія має в своєму розпорядженні сучасний склад класу «А», сучасну техніку і технології обробки товарних потоків, якщо є свій транспортно-експедиційний відділ доставки та брокерський відділ митного оформлення імпортованих вантажів - в даному випадку, відділ логістики нічим не буде відрізнятися від класичного логістичного оператора, за одним винятком, – він працює виключно на товарні потоки своєї компанії, тому більш вразливий в сезонних злетах та спадах надання логістичних послуг самим собі [21].

З урахуванням викладеного, під логістичним аутсорсингом на базі виробничого підприємства слід розуміти придбання підприємством у третьої сторони (логістичного провайдера) послуг для здійснення всіх чи деяких функцій з розподілу продукту компанії, по управлінню запасами, транспортуванню, зберіганню, контролю за запасами товарів, їх складуванню та всім зв'язаним з цими процесами бізнес-операціями [15, с. 43].

Найпоширенішими в Україні функціями підприємства, що передаються на логістичний аутсорсинг, є транспортування, складування і комплектування. Визначення функцій підприємства, які можуть бути передані на логістичний аутсорсинг, залежить від класифікаційних ознак підприємства-замовника, таких як галузева, предметна та структурна спеціалізація, а також класифікація за потужністю виробництва, тощо. Прикладом необхідності даного аналізу може слугувати виробниче

підприємство швидкопсувних товарів, функції складування зберігання та комплектування якого фізично не має можливості бути переданим на аутсорсинг.

З іншого боку, великі виробничі підприємства багатопрофільного та комбінованого типу ( хімічна, текстильна, металургійна та сільськогосподарська промисловості ) мають величезну потребу у передачі вище перерахованих функцій на логістичний аутсорсинг саме через потребу великої кількості складних логістичних процесів.

Виходячи з виробничого процесу, найбільш популярними рівнями логістичного сервісу серед виробничих підприємств є з 2 по 4 ( PL ), обирають відповідність яких за кількістю логістичних функцій, а також за рівнем доступу до міжнародних і регіональних ринків збуту [40].

Відповідно до цілей підприємства формуються стратегічні завдання, і в якості базової виступає підвищення конкурентних переваг підприємства. У таблиці 1.2. представлені стратегічні цілі виробничого підприємства, що використовує логістичний аутсорсинг.

Таблиця 1.2

### Стратегічні цілі виробничого підприємства за мови використання аутсорсингу

<i>Стратегічні цілі</i>	<i>Результат, що планується</i>
Задоволення потреб цільових сегментів	Підвищення якості основної продукції
Поглиблення спеціалізації	Підвищення прибутку від основної діяльності виробництва
Збільшення додаткової вартості	Підвищення валового прибутку
Покращення управління	Оптимізація організаційної структури
Забезпечення лідерства з витримки	Зниження затрат в основному виробництві
Забезпечення фінансової прозорості	Зосередження фінансових та інвестиційних ресурсів на виробництві
Зниження затрат в непрофільному бізнесі	Зниження управлінських витрат

Джерело: складено автором на основі [30, с. 55-56]

Врахування перерахованих чинників досить важливий при розробці програми реформування виробничого підприємства, призначеної для реструктуризації різних сфер його діяльності завдяки передачі логістичних операцій на аутсорсинг. Така програма може слугувати основою для прийняття рішення про залучення послуг логістичного посередника, що відноситься до сфери реалізації організаційних нововведень. Саме тому, підводячи підсумки, можна зробити висновок, що при ретельному аналізі бізнес-операцій виробничого підприємства, логістичний аутсорсинг є вигідним стратегічним перетворенням на підприємстві, що сприяє визначенню його на ринку.

Аналіз тенденцій в галузі використання послуг логістичних провайдерів на виробничих підприємствах в Україні та країнах Європи показує, що більшість підприємств цього ринку намагаються максимально розширити спектр своїх послуг при активному застосуванні логістичного аутсорсингу.

## РОЗДІЛ 2

### ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА ТДВ «БЕРДЯНСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ»

#### 2.1. Аналіз управління логістичною діяльністю підприємства ТДВ «Бердянський хлібокомбінат»

Товариство з додатковою відповідальністю «Бердянський хлібокомбінат» є недержавною установою.

Керівником підприємства є Мазнюк Руслан Олександрович [23]

Контактна інформація [23]:

Адреса: Україна, 04070, місто Київ, вул. Ігорівська, будинок 11 Б.

E-mail: [BNK@HLEBODAR.COM](mailto:BNK@HLEBODAR.COM)

Телефон: 0443839781

0615355652

До основної сфери діяльності підприємства відноситься виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво свіжих борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок.

Додатковими послугами підприємства є [23]:

- виробництво сухарів, печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів, тістечок, пирогів та бісквітів, призначених для тривалого зберігання;
- оптова торгівля зерном, необробленим табаком, насінням та кормом для тварин;
- оптова торгівля молочними продуктами, яйцями та харчовими маслами і жирами;
- оптова торгівля іншими продуктами харчування, включаючи рибу, ракоподібних та молюсків;
- неспеціалізована оптова торгівля;



- роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах, переважно продуктами харчування, включаючи напої, і табачними виробами.

Розмір уставного капіталу становить 800 399, 25 грн [23].

Основною метою підприємства є отримання прибутків від діяльності, яку здійснює організація.

Виконавчим органом ТДВ «Бердянський хлібокомбінат» є генеральний директор (він же – керівник підприємства), який виконує функції із забезпечення діяльності підприємства [23]:

- організовує роботу підприємства;
- здійснює розпорядження стосовно майна та засобів підприємства;
- заключає договори;
- затверджує штат та структуру підприємства;
- здійснює прийом на роботу співробітників, а також їх звільнення;
- видає накази та розпорядження.

Структура співробітників підприємства відповідає її галузевій специфіці. При цьому для неї є характерною потреба в кваліфікованому персоналі, який володіє спеціальними навичками.

Організаційна структура підприємства ТДВ «Бердянський хлібокомбінат» являє собою лінійно-функціональну структуру (рис. 2.1.).

Всі співробітники напряму підпорядковуються генеральному директору.

Транспортний відділ займається обробкою замовлень, що поступають на підприємство, здійсненням пошуку перевізників, обирають оптимальні варіанти постачання товарів та послуг.

Загалом, ТДВ «Бердянський хлібокомбінат» працює цілком злагоджено, постійно нарощуючи свій виробничий потенціал, вдосконалюючи свою основну та додаткову діяльність.

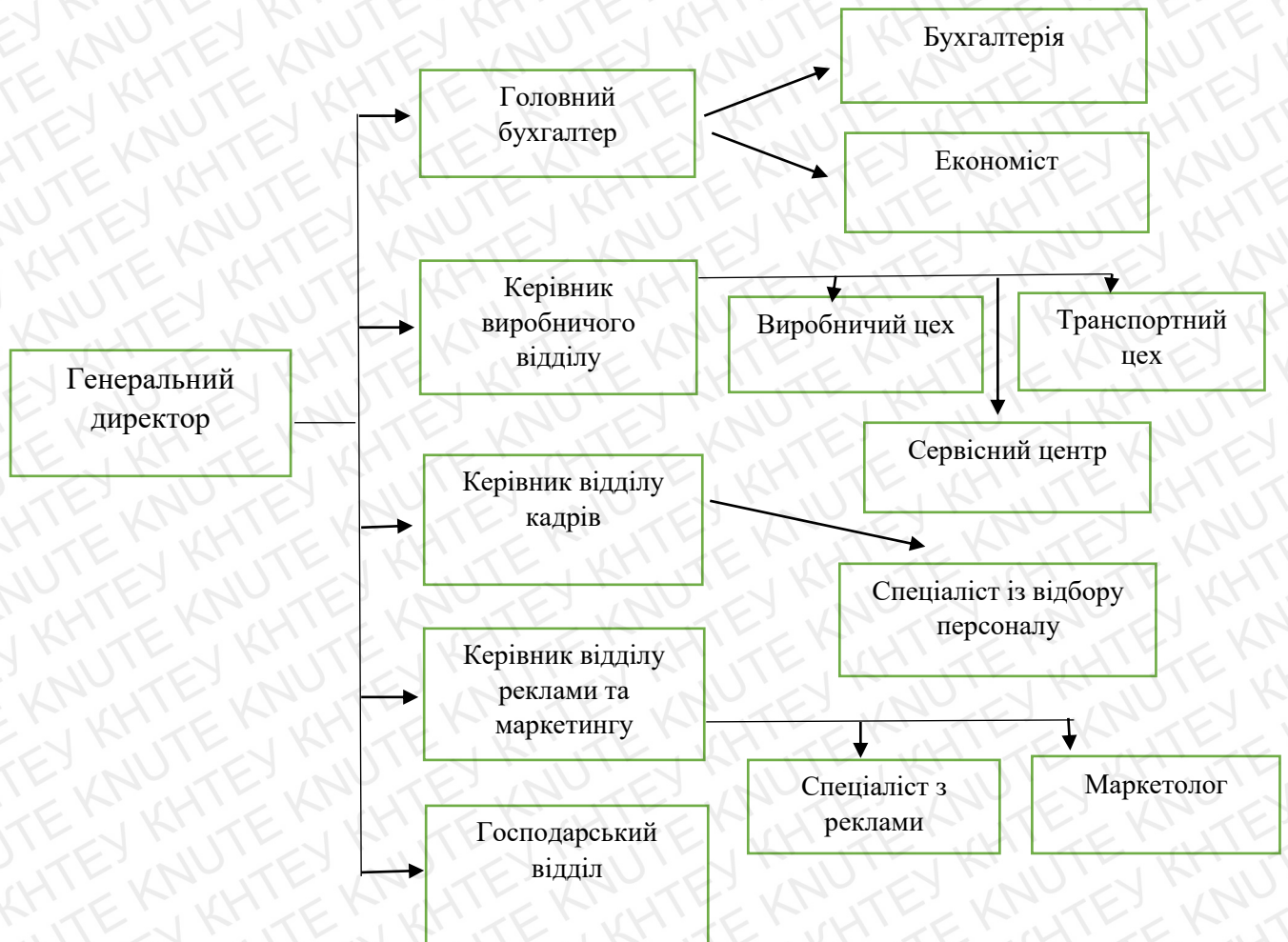


Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства ТДВ «Бердянський хлібокомбінат»

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Будь-яке підприємство в країні намагається успішно функціонувати та розвиватися. Підвищенню ефективності управління передують комплексне оцінювання її рівня за допомогою системи показників. Прийняття підприємством рішення щодо залучення аутсорсера при формуванні системи логістичного управління визначається:

- здатністю реалізувати належну логістичну підтримку продукції за умов наявності необхідних ресурсів та прийнятності сукупних витрат;
- надійністю; гнучкістю логістичних бізнес-процесів;
- діловим іміджем підприємства, який підтверджується сприйняттям споживачем декларованих підприємством даних про його компетенції.

Аналізуючи логістичну систему виробничого підприємства ТДВ «Бердянський хлібокомбінат», ми бачимо, що найвагомими ланками даної

системи є закупівельна на збутова логістика. (рис. 2.2.) [23]. Метою дослідження даної системи є виявлення основних логістичних систем підприємства та більш наглядне зображення сфер логістичного управління підприємства.

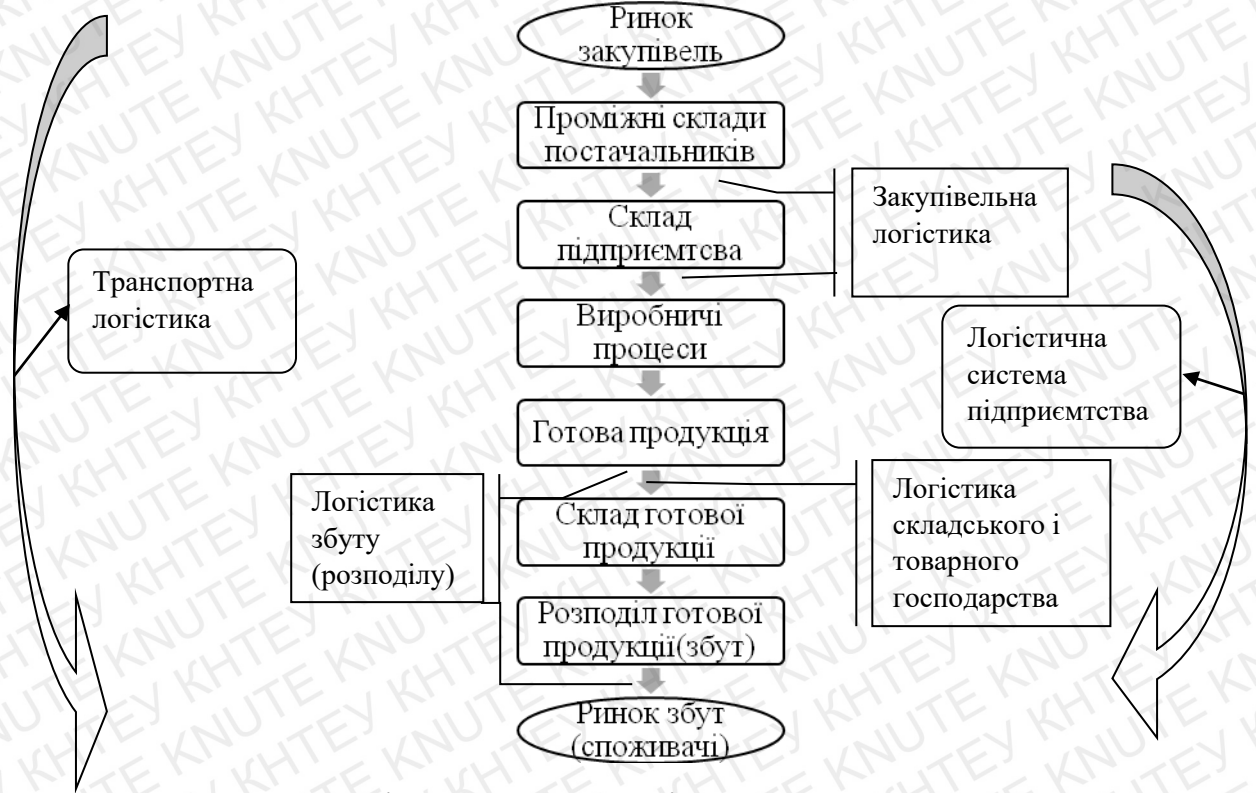


Рис. 2.2. Логістична система підприємства ТДВ «Бердянський хлібокомбінат»

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Виходячи з аналізу організаційної структури та логістичної системи ТДВ «Бердянський хлібокомбінат», видно, що підприємство має такі логістичні процеси, як підготовка виробництва, логістика виробництва, логістика складського і товарного господарства, тарне господарство та транспортної логістики, яка відповідає за збут готової продукції. Також одним з найважливіших відділів логістичних процесів виробничого підприємства є закупівельна логістика, яка відповідає за надходження сировинних матеріалів до складських приміщень підприємства.

Однак незважаючи на наявність внутрішнього транспортного цеху, який є відповідальним за транспортно-експедиторську діяльність підприємства, генеральне управління підприємства віддає перевагу

співпрацювати з постачальниками сировини, які мають обов'язок транспортувати сировину до зазначеного місця призначення у договорі купівлі-продажу – внутрішнього складу підприємства. У разі якщо у постачальника немає власного транспортного засобу для перевезення їх продукції, управління хлібокомбінату звертається до компаній-перевізників, які допомагають у транспортуванні сировини з проміжного складу постачальника до внутрішнього складу підприємства [23]. Це пов'язано з недостатніми транспортними та людськими ресурсами підприємства, які могли б виконувати функції закупівельної логістики без зовнішньої допомоги.

Через те, що сировина досліджуваного підприємства є відносно швидкопсувною та потребує певних засобів та методів зберігання, передача складської логістики є недоцільним рішенням для промислового виробничого підприємства. Сировинні матеріали хлібокомбінату закуповуються підприємством на умовах договірної безперервної постачання, з обумовленням точного часу й регулярного терміну.

Проте, ТДВ «Бердянський хлібокомбінат» співпрацює з одним логістичним провайдером, передавши на аутсорсинг транспортну та складську логістику з постачання борошна. Логістичний провайдер доставляє борошно з млина постачальника, зберігає певну кількість тон на своєму складі, поставляючи необхідну кількість борошна кожних 1-2 дні до бункерів на підприємстві. У даному випадку передача складської логістики на аутсорсинг є продуманим та ефективним рішенням, яке допомагає підприємству підтримувати процес безперервного виробництва.

З цього можна зробити висновок, що функції закупівельної логістики підприємства повністю за допомогою співробітництва з транспортно-експедиторськими компаніями, а транспортний цех хлібокомбінату, який має свій власний автопаркінг у складі якого налічується близько 6 автівок, фокусується переважно на обслуговуванні складських та збутових логістичних операцій, [23].

Через незначну потужність власних транспортних засобів, можна допустити, що у випадку збільшення обсягів виробництва або розширення сфер діяльності виробництва, транспортний цех підприємства буде не в змозі впоратися з виконанням усіх логістичних функцій без збільшення логістичного штату, інвестиційних витрат на модернізацію транспортного цеху та закупівлю нових транспортно-експедиційних засобів. Саме через це нестабільне для підприємства становище, вважаю доцільним дослідити ефективність логістичного управління підприємства, що надасть можливість виконати ефективне управлінське прогнозування й визначитися зі стратегією розвитку логістичної системи виробничого підприємства.

Логістичне управління ТДВ «Бердянський хлібокомбінат» займає вагомую частину у загальній системі управління підприємством, саме тому, задля дослідження ефективності даного підрозділу, доцільно буде проаналізувати індекси ефективності логістичної системи управління підприємства.

Найбільш прийнятними показниками економічності апарату управління виступають [34]: питома вага працівників апарату управління в загальній чисельності працюючих на підприємстві (Уроб); питома вага оплати управлінської праці в загальному фонді оплати по підприємству (Узу); питома вага заробітної плати працівників у собівартості продукції (Уур) та витрат на управління в загальній собівартості продукції (Узв), виражені у відсотках.

Для розрахунку сумарного індексу продуктивності управлінської праці, доцільними є наступні показники [37, с. 62]:

1. Виробництво валової продукції на одного працівника управління.
2. Виробництво валової продукції на 1 грн. оплати праці в управлінні.
3. Виробництво валової продукції на 1 грн. витрат на управління.

Індекс економічності апарату управління (Уек) визначається за формулою:

$$U_{ек} = \frac{U_{роб} + U_{зу} + U_{ур} + U_{зв}}{4} [37, \text{с. 65}]. (1.1)$$

Індекси  $U_{ву}$ ,  $U_{зв}$ ,  $U_{вр}$ ,  $U_{п}$  виступають розрахунковими величинами, які характеризують продуктивність управлінської праці, співвідношення управлінських витрат, оплати праці та прибутку.

Індекс продуктивності апарату управління ( $U_{пр}$ ) визначається за формулою [34]:

$$U_{пр} = \frac{U_{ву} + U_{зв} + U_{вр}}{3} (1.2)$$

Отже, маючи два сумарних індекси ТДВ «Бердянський хлібокомбінат» - економічності та продуктивності, можна розрахувати індекс загальної ефективності управлінської праці. Особливість цих індексів полягає у зворотній пропорційності їх значень, тобто, чим менше значення  $U_{ек}$  і чим більше –  $U_{пр}$ , тим є вищим загальний результат оцінки  $U_{еф}$ . У зв'язку з цим індексом загальної ефективності управлінської праці ( $U_{еф}$ ) розраховується таким чином [34]:

$$U_{еф} = U_{пр} + (1 - U_{ек}). (1.3)$$

Проведемо аналіз ефективності управлінської системи ТДВ «Бердянський хлібокомбінат» за період 2015-2019 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Індекси ефективності логістичного управління на ТДВ  
«Бердянський хлібокомбінат»**

Показники	ТДВ «Бердянський хлібокомбінат»				
	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Економічність апарату управління</b>					
Питома вага працівників управління в загальній чисельності працюючих логістичного відділу, %	2,4	2,6	2,7	2,9	3,2
Питома вага витрат на оплату праці працівників управління в загальному фонді оплати праці відділу, %	50,1	50,8	61,3	65,7	70,1
Питома вага заробітної плати управлінських працівників відділу у собівартості продукції, % ( $U_{ур}$ )	3,2	3,9	4,3	5,1	6,0

## Продовження таблиці 2.1

Питома вага витрат на управління в загальній собівартості продукції, % (Езв)	1,2	1,5	3,4	4,1	4,7
Продуктивність управлінської праці					
Одержано валової продукції на одного працівника управління відділу, тис. грн. (Пву)	993,3	1056,67	1290,45	1319,1	1397
Одержано валової продукції на 1 грн адміністративних витрат, тис. грн. (Пва)	23,1	23,5	28,7	30,01	34,2
Одержано валової продукції на й грн. заробітної плати управлінських кадрів, тис. грн. (Пвр)	89,2	90,4	92,6	95,1	95,6
Одержано прибутку на 1-го працівника управління, тис. грн. (Ппу)	1204,3	1290,0	1341,3	1672,21	1699,4
Отримано прибутку на 1 грн. витрат управління, тис. грн. (Ппа)	11,1	11,8	12,5	12,9	13,1

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

Отже, згідно даних таблиці 2.1. можна зробити наступні висновки:

- питома вага логістичних працівників на підприємстві зросла на 1%, що може свідчити про збільшення продуктивності та розширення діяльності підприємства. Також, значно зросла продуктивність роботи працівників логістичного відділу та прибуток від їх діяльності;

- однак, як видно із даних таблиці, значно зросли витрати на виплату заробітної плати працівникам логістичного відділу, що в свою чергу говорить про збільшення витрат й на інші відділи виробничого підприємства, та на інші витрати, що пов'язано, в першу чергу з тим, що підприємство ТДВ «Бердянський хлібокомбінат» не мав в ці роки договору з відповідними службами, які б виконували функції транспортування товарів та послуг на постійній основі. Отже, із зростанням попиту на послуги та товари, що виробляє ТДВ «Бердянський хлібокомбінат», виникає потреба збільшувати штат та, відповідно, фінансування логістичного відділу підприємства, що свідчить про потребу в співпраці досліджуваного виробничого підприємства

з компанією-аутсорсером, яка б надавала постійні послуги з транспортування товарів та послуг до місця призначення.

Перехід до інтегрованого аутсорсингу при формуванні системи логістичного управління надає підприємству значну перевагу – це чітке розуміння факторів, що працюють на створення споживчої цінності, удосконалення основних знань і професійних навичок та розробка моделей, які не піддаються копіюванню конкурентами у спрямуванні [21]:

- формулювання основоположних пропозицій щодо формування та розвитку системи логістичного управління, орієнтованої на створення споживчої цінності;
- встановлення та виконання операційних процесів, які підприємство здійснює для реалізації підходів у створенні цінності для споживача;
- встановлення умов формування системи логістичного управління, що визначається та обґрунтовується у процесі створення споживчої цінності на активах, потужностях та взаємовідносинах з споживачами.

Діяльність підприємства ТДВ «Бердянський хлібокомбінат» ґрунтується на поєднанні двох основних компонентів:

- сукупність торгово-технологічних процесів (включаючи надання покупцям різноманітних послуг, які було розглянуто вище), які виступають як комплекс логістичних та інших операцій, що забезпечують рух товарів і послідовне виконання над товарною масою операцій з підготовки товарів до продажу та їх реалізації;
- управління торгово-технологічними процесами в масштабах виробничого підприємства, зокрема управління комплексом логістичних операцій. Торгово-технологічний процес підприємства є одним з етапів загального процесу товаропросування, що здійснюється на засадах потокової організації єдиного технологічного ланцюга. Варто зазначити, що основу побудови та функціонування логістичної системи становить реалізація принципу системного підходу, що проявляється насамперед в інтеграції та чіткості взаємодії всіх елементів логістичної системи.



Насамперед, причинами, які спонукають виробниче підприємство ТДВ «Бердянський хлібокомбінат» розширити співпрацю з логістичними провайдерами, передаючи на аутсорсинг не тільки закупівельну логістику, а й складську та збутову логістику, є проблеми з ефективністю внутрішнього управління логістичними процесами. До таких відноситься втрата потенційних споживачів через проблеми із доставкою товарів та послуг, що виникали через відсутність необхідного транспорту, неможливістю контролювати приватних підприємців, залучених з цією метою, невчасне вирішення проблем з доставкою в разі поломки автомобілів. Таким чином, перекладання цих питань на компанію-аутсорсер значно покращує ці показники, зміцнює позиції ТДВ «Бердянський хлібокомбінат» на ринку послуг та підвищує його конкурентоспроможність.

Ще однією причиною передачі на аутсорсинг збутової логістики вважається невелика кількість власних транспортних засобів, які б могли задовольняти міські, обласні та державні перевезення, недостатня місткість власних складських приміщень, насамперед, відведених під зберігання зернової та молочної продукції, які є на даний час додатковими і досить прибутковими функціями підприємства. Так, як для такого виду продукції необхідні спеціалізовані складські приміщення, то підприємство ТДВ «Бердянський хлібокомбінат» вирішив ці питання за допомогою підписання договору із аутсорсинговою компанією, яка має для цих цілей всі необхідні компоненти.

Отже, було встановлено, що ТДВ «Бердянський хлібокомбінат», маючи власний транспортний відділ, повністю передає на аутсорсинг закупівельну логістику та, для кращого та ефективного функціонування, підприємство прийняло рішення з 2020 р. передати функції із управління та виконання логістичних функцій до аутсорсингової компанії, підписавши при цьому двосторонню угоду.

## **2.2. Ефективність управління логістичними процесами виробничого підприємства ТДВ «Бердянський хлібокомбінат» на засадах аутсорсингу**

Оцінка ефективності управління логістичними процесами підприємства передбачає виділення основних напрямів аналізу показників логістичної діяльності підприємства. Як уже обговорювалось раніше, основним напрямом логістичної діяльності ТДВ «Бердянський хлібокомбінат» є закупівля та складування сировинних матеріалів, збут та транспортування продукції, отже до системи оцінки функціонування логістичної системи варто включити показники, що характеризують роботу саме в цих сферах.

Як було зазначено у розділі 2.1, основна увага в логістичній діяльності підприємства приділяється покращенню гнучкості логістичної системи та ефективності, зменшенню витрат на усі види логістичних операцій завдяки передачі управління відділом на аутсорсинг.

Було обрано кілька напрямів аналізу ефективності логістичних процесів підприємства:

- 1) розрахунок показників прибутковості та ефективності логістичної діяльності;
- 2) аналіз показників, що характеризують продуктивність логістичної системи
- 3) аналіз гнучкості логістичної системи

Методика оцінки ефективності управління логістикою, що пропонується, ґрунтується на основі аналізу логістичних процесів та структури логістичних витрат по відношенню до прибутку, які розраховується шляхом їх виділення за відповідними статтями витрат: - загальновиробничі витрати; - адміністративні витрати; - витрати на збут.

На основі фінансових даних підприємства були розраховані показники ефективності логістичної діяльності хлібокомбінату

Таблиця 2.2

**Показники ефективності логістичної діяльності ТДВ «Бердянський хлібокомбінат» ( 2016 – 2020 рр. )**

Показники	ТДВ «Бердянський хлібокомбінат»				
	2016	2017	2018	2019	2020
Показники, що характеризують ефективність ЛС					
Оборот логістичних активів	0,15	0,16	0,16	0,17	0,18
Рентабельність інвестицій в логістичну систему	0,75	0,76	0,75	0,75	0,78
Рентабельність каналів збуту (сегментів, клієнтів)	2,45	2,49	2,57	2,55	2,79
Надійність поставок	0,79	0,77	0,75	0,74	0,83
Готовність до здійснення поставки (ймовірність дефіциту):	0,97	0,96	0,97	0,96	0,99
Показники, що характеризують продуктивність логістичної системи					
Кількість розвантажень/відвантажень на 1 робітника	57,00	61,00	62,00	64,00	68,00
Кількість скомплектованих замовлень на 1 робітника	24,00	26,00	27,00	27,00	30,00
Показники, що характеризують гнучкість ЛС					
Гнучкість виконання замовлення	0,50	0,55	0,55	0,57	0,78
Гнучкість оплати	0,55	0,55	0,55	0,60	0,75

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

Аналізуючи показники розраховані в таблиці 2.2 необхідно відмітити тенденцію покращення показників ефективності 2020 р. у порівнянні з попередніми роками, коли підприємство не співпрацювало з компанією-аутсорсером. На досить низькому рівні знаходяться показник надійності поставок, що свідчить про недостатню продуктивність працівників та

проблеми в плануванні поставок. Коефіцієнт готовності до здійснення поставок свідчить про налагоджену систему безперервного виробництва та достатню кількість продукції на складі, щоб забезпечити термінові замовлення в достатніх обсягах.

Зважаючи на те, що транспортний відділ ТДВ «Бердянський хлібокомбінат» не в змозі повністю задовольняти потреби закупівельної, збутової та транспортно-експедиторської функції підприємства, хлібокомбінат більшість років своєї професійної діяльності (до 2020 р.) використовував тимчасові послуги різних експедиторських фірм та контрагентів. Витрати на дані послуги займали немалу частину бюджету, через що, виходячи з дослідження, видно, що передача управління транспортною логістикою на аутсорсинг було доцільним та ефективним рішенням для подальшої діяльності виробничого підприємства.

Отже, дослідивши дані ефективності управління логістичними процесами підприємства, надані в таблиці 2.1. та 2.2. та основні фінансові дані за останні роки (додаток Б), керівництвом ТДВ «Бердянський хлібокомбінат» було прийнято рішення заключити довгостроковий договір з аутсорсинговою компанією для вирішення питань транспортної та закупівельної логістики. Таким чином, разом із керівником компанії-аутсорсера було розглянуто всі проблемні місця, які спричиняють втрату фінансів підприємства, а також питання в значній тривалості обробки та транспортування замовлень. Адже до цього, як уже згадувалося, підприємству потрібно було займатися пошуками транспорту для відправлення замовлень тощо.

Таким чином, підприємство-аутсорсер пропонує для ТДВ «Бердянський хлібокомбінат» наступні послуги з управління транспортною логістикою [37, с. 63-65]:

- витрати на покупку, оренду та обслуговування автотранспорту;
- утримання автотранспорту, підготовка і випуск на лінію;
- реєстрація в державних органах, оформлення страховки;

- забезпечення витратними та паливно-мастильними матеріалами; технічне обслуговування транспорту;

- підбір та утримання штату водіїв, регулярна медкомісія;

- ведення бухгалтерської та іншої документації.

Однак, надання всіх послуг можливий на основі тривалої співпраці, саме тому обговорювалося питання щодо підписання договору на мінімальний термін – 5 років. Натомість, підприємство ТДВ «Бердянський хлібокомбінат» зобов'язаний [35, с. 76]:

- передати відділ транспортної логістики під керівництво компанії-аутсорсеру, а також всі ключові документи, необхідні для її роботи;

- робота з транспортної логістики повинна належати виключно компанії-аутсорсеру, керівництво якої розподіляє всі можливості і обов'язки в залежності від способу та виду транспортування;

- здійснювати вчасну оплату послуг з аутсорсингу відповідно до заключеного договору.

До переваг, які отримало виробниче підприємство ТДВ «Бердянський хлібокомбінат» на засадах співпраці із компанією-аутсорсером, належать наступні [36, с. 63-64]:

1. Зниження трудовитрат та вартості послуг.

2. Застосування новітніх технологій та обладнання.

3. Спрямування зекономлених коштів на розвиток необхідних ключових компетенцій (наприклад, витрата на оновлення обладнання для виробництва, або підвищення заробітної плати працівникам підприємства тощо).

4. Збільшення гнучкості в умовах зміни зовнішнього середовища та підвищення конкурентоспроможності на ринку послуг завдяки відомості компанії-аутсорсеру.

5. Гарантований рівень якості виконання послуг – вчасність їх виконання та виконання на високому рівні завдяки тому, що перевізника шукати окремо не потрібно, а це також гарантує безпеку, адже підписання

договору з аутсорсером розуміє це само собою. Отже, згідно цього чинника переваг, можна сказати, що цей показник також підвищить імідж підприємства в очах клієнтів, а також це забезпечує зниження (навіть до повної відсутності) ризиків втрати товарів та, відповідно, фінансів.

6. Повний контроль за якістю, терміном та організацією виконання обов'язків. Таким чином, коли виникає певна проблема на шляху до виконання функцій та обов'язків, керівник ТДВ «Бердянський хлібокомбінат» не витрачає на це свій час, а лише контролює цей процес. Адже згідно до підписаної домовленості між підприємством та компанією-аутсорсером, даними питаннями займається виключно аутсорсер. Тобто це гарантує швидкість вирішення питань, які стоять на шляху до виконання своїх обов'язків та надання послуг. Отже, маючи в партнерах логістичний аутсорсинг, виробниче підприємство економить час на пошук транспортної логістики, економить кошти, адже зачасту оплата проводилася відразу і наперед, тобто був ризик надлишкових фінансових витрат. А також за допомогою такої співпраці підприємство може надавати споживачам конкретний час отримання замовлених послуг тощо.

7. Знижує можливість додаткових витрат на обслуговування транспорту, наявного на підприємстві, а також на спеціальне навчання персоналу та знижує витрати на заробітну плату працівникам транспортної логістики, так як потреба в даному персоналі втрачається.

Завдяки підписанню договору між виробничим підприємством ТДВ «Бердянський хлібокомбінат» та компанією-аутсорсером, підприємство отримує змогу та нові можливості для розвитку та поширення власного виробництва на периферії. Такий розвиток дає можливість підвищення попиту на послуги та товари, які виготовляє підприємство. Даний пункт, відповідно, покращує імідж підприємства на ринку послуг, а також призводить до підвищення його конкурентоспроможності.

Розглянемо основні переваги та недоліки двох варіантів аутсорсингу управління логістикою на прикладі виробничого підприємства ТДВ

«Бердянський хлібокомбінат» (табл. 2.3.) [38]. В таблиці 2.3. наведені два варіанти можливості використання аутсорсингу під час логістичної діяльності ТДВ «Бердянський хлібокомбінат», що розглядалися під час розробки бізнес-планування та визначення основних цілей підприємства.

Залежно від потреб компанії-замовника виділяють два види аутсорсингових послуг проектного управління: аутсорсинг фахівців та аутсорсинг функцій. Було встановлено, що створювати аутсорсинговий структурний підрозділ на підприємстві не доцільно, насамперед через відсутність транспортної та складської інфраструктури на базі підприємства, через що аутсорсинг кваліфікованих фахівців буде нераціонально використаним, а необхідні логістичні функції - невирішеними. Саме через проблему відсутності необхідної логістичної інфраструктури, транспортних засобів, необхідного обладнання та кваліфікованих працівників, передача на аутсорсинг логістичних функцій та створення самостійного логістичного підприємства дає можливість ефективно вирішити усі логістичні питання підприємства.

Отже, зважаючи на всі «за» та «проти», було обрано другий варіант впровадження аутсорсингу до управлінської логістичної діяльності підприємства.

Таблиця 2.3

**Порівняльна характеристика варіантів аутсорсингу управління логістикою ТДВ «Бердянський хлібокомбінат»**

<i><b>Варіанти</b></i>	<i><b>Переваги</b></i>	<i><b>Недоліки</b></i>
Структурний підрозділ підприємства	Повний контроль діяльності	Непрозорість витрат. Недостатність інвестування. Обмеження можливостей розвитку технологій. Низьке завантаження потужностей. Необхідність вирішення керівництвом питань «непрофільного бізнесу».

## Продовження таблиці 2.3

<p>Самостійне підприємство під оперативним управлінням ТДВ «БХ»</p>	<p>Скорочення частки постійних витрат чи перехід їх на тимчасові. Зростання виробничої праці. Локалізація соціальної напруги. Мінімізація фінансових ризиків та можливість перерозподілу ресурсів, спрямовуючи їх на процеси, які в першу чергу підвищують значимість підприємства. Зростання інвестиційної привабливості підприємства, розвиток відносин з іноземними інвесторами. Зростання завантаження виробничої потужності. Прозорість фінансової діяльності. Підвищення гнучкості і якості послуг. Поєднання цілей компанії та підприємства. Запровадження сучасних технологій. Отримання та тиражування досвіду.</p>	<p>Відсутність господарської самостійної діяльності. Надмірний диктат та бюрократизм з боку компанії, що управляє. Непрофесіоналізм та відсутність досвіду кадрів управляючої компанії.</p>
---	--	---

Джерело: складено автором на основі наукової літератури [38]



Відповідно, на основі співпраці виробничого підприємства ТДВ «Бердянський хлібокомбінат» з компанією-аутсорсером, отримано декілька переваг в управлінській діяльності підприємством. Розглянемо детальніше.

1. Скорочення витрат. Як правило, ефект скорочення витрат виступає основною і достатньою умовою для передачі частини функцій на компанію-аутсорсер.

2. Перенесення постійних витрат в змінні. Виділяється два аспекти мотивації. По-перше, за рахунок використання готової інфраструктури іншої організації скорочуються накладні витрати (зменшуються витрати на забезпечення діяльності власних підрозділів, наприклад, витрати на капітальне будівництво і виплату заробітної плати). По-друге, відбувається перерозподіл ризиків, частина яких переходить на залучену організацію. Так, в контракті аутсорсингу говориться про те, що оплата робіт, які виконує організація-аутсорсер, буде залежати від конкретних результатів. Крім цього, існує можливість мінімізувати платежі за рахунок перевиконання обсягів продажів залученої організацією.

3. Більш ефективно здійснення функцій. Незалежно від спектра пропонованих послуг (у випадку із компанією-аутсорсером, яка є бізнес-партнером ТДВ «Бердянський хлібокомбінат», такими послугами являється транспортна логістика), компанія-аутсорсер займається своєю сферою діяльності на більш професійному рівні. Використання співпраці виробничого підприємства ТДВ «Бердянський хлібокомбінат» з аутсорсинговою компанією також сприяє правильному розподілу обов'язків між підприємствами, що дозволяє кожному із керівників займатися управлінською діяльністю своїх безпосередніх підлеглих. Таким чином, керівництво виробничого підприємства звільняється від зайвих обов'язків у пошуку відповідної необхідної транспортної логістики, а свій час може спрямувати на ті напрямки, які давно потребують удосконалення чи вирішення проблем у їх діяльності тощо. Це дає шанс ТДВ «Бердянський хлібокомбінат» переглянути свої методи організації роботи, тобто дає змогу

зсунути з «мертвої точки» ті питання, які раніше були практично неможливими.

4. Вивільнення і перерозподіл ресурсів. В даному випадку також є два аспекти мотивації. Перший з них полягає в перерозподілі ресурсів (робочого часу, зусиль, основних засобів, площ, грошових коштів тощо) на досягнення альтернативних цілей, які в даний момент для компанії найбільш значущі. Вивільнення ресурсів, що дозволяє маневрувати ними для вирішення найбільш гострих або життєво важливих проблем, усуває основні перешкоди на шляху досягнення успіху. Таким чином, співпраця виробничого підприємства ТДВ «Бердянський хлібокомбінат» з аутсорсинговою компанією дала змогу вивільнити значну частку часу, яку керівництво витрачало на пошук транспортної логістики для постачання та транспортування своїх товарів та послуг до споживача цих послуг тощо. Таким чином, скорочується час на виконання роботи, знижується ризик виникнення проблем на шляху до їх виконання, а вільний час керівництво підприємства спрямовує на розробку нових технологій та вдосконалення системи управління тощо. Відповідно до всіх цих даних – значно знижуються фінансові витрати на обслуговування, пошук партнерів та підвищує імідж підприємства на конкурентному ринку.

Незважаючи на те, що є наявними певні недоліки, концепція аутсорсингу дозволяє підвищувати ефективність діяльності виробничого підприємства ТДВ «Бердянський хлібокомбінат» при мінливих умовах, які є характерними для сучасної економіки та технологічних рішеннях, які постійно ускладнюються, а також підвищення вимог до якості як виробничої бази, так і компетенції персоналу, з одного боку, і необхідності зниження витрат для підвищення конкурентоспроможності підприємства – з іншого.

### **РОЗДІЛ 3**

## **ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЗАСТОСУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОГО АУТСОРСИНГУ В УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА ТДВ «БЕРДЯНСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ»**

### **3.1. Напрями удосконалення механізму логістичного аутсорсингу виробничого підприємства**

Для більш ефективного запровадження логістичного аутсорсингу на виробничому підприємстві ТДВ «Бердянський хлібокомбінат» сформулюємо наступні принципи аутсорсингу, яких має дотримуватися підприємство. Представлені принципи аутсорсингу є тими правилами, які підприємству рекомендується використовувати у своїй управлінській діяльності, спрямованій на поглиблення спеціалізації і формування конкурентних переваг.

1. Наявність концепції стратегічного розвитку бізнесу. В сучасних умовах без здійснення стратегічного управління і стратегічних планів підприємство не може не тільки розвиватися, а й виживати в конкурентному середовищі. Чітко розроблена стратегія забезпечує організації гнучкість в управлінні, здатність і вміння швидко перебудовуватися, не упустити нові можливості, що відкриваються ринком, бачити перспективи розвитку. У зв'язку з цим всі прийняті на підприємстві управлінські рішення повинні строго відповідати змісту стратегії.

2. Аналіз і облік чинників внутрішнього і зовнішнього середовища. Будь-яка організація знаходиться і функціонує в навколишньому середовищі. Внутрішнє середовище містить в собі потенціал, необхідний для функціонування підприємства, але в цей же час може бути джерелом проблем і навіть його загибелі. Зовнішнє середовище є джерелом ресурсів, так підприємство знаходиться в стані постійного обміну з зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим собі можливість виживання.

Природно, ці моменти повинні бути предметом постійної уваги з боку керівництва. Внутрішнє середовище і зовнішнє оточення вивчаються в першу чергу для того, щоб розкрити ті загрози і можливості, які підприємство повинно враховувати при визначенні своїх цілей в ході використання аутсорсингу.

3. Необхідність розробки декількох варіантів аутсорсингу. Виявлені проблеми та виділення тих, які потребують найбільшої уваги і зусиль, зіставляються з можливостями різних організаційних варіантів аутсорсингу. Потім визначається варіант, найбільш відповідний умов і стану навколишнього середовища, місії та цілям підприємства. Сказане підкреслює вимогу необхідності застосування різних варіантів аутсорсингу.

4. Облік індивідуальних особливостей підприємства. Коли мова заходить про доцільність використання того чи іншого варіанту аутсорсингу або про доцільність його взагалі, необхідно пам'ятати, що, як і у випадках з усіма іншими процесами і явищами в економіці, тут не існує єдиного рецепту для всіх організацій.

5. Економічна обґрунтованість прийнятих рішень. Застосування цього принципу означає, що остаточний вибір варіанта аутсорсингу повинен здійснюватися тільки після проведення системного аналізу, планування, економічного обґрунтування альтернативних варіантів і вибору найбільш оптимального з них.

6. Теорія і практика застосування аутсорсингу (переходу з однієї організаційної моделі в іншу) показує, що одне із завдань цього процесу полягає в забезпеченні простоти і гнучкості кожного наступного варіанта аутсорсингу в порівнянні з раніше діючими. Простота варіанту забезпечується скороченням розмірів підрозділів і укомплектуванням їх більш кваліфікованим персоналом; зменшенням числа рівнів управління; мінімізацією запасів; низькими витратами і ін. Гнучкість формує умови для зміни ситуації відповідно до непередбаченими обставинами на ринку за рахунок орієнтації поточної роботи на запити споживачів; встановлення

міцних зв'язків з постачальниками; створення умов для гнучкої комплектації продукції; швидкої реакції на інші зміни.

7. В якості ще одного принципу переходу до аутсорсингу слід назвати принцип плавності і послідовності. Вже зазначалося, що вибір варіанта аутсорсингу повинен визначатися, виходячи з індивідуальних особливостей організації та умов, що склалися на ринку. Названа схема повинна містити кілька етапів, а також враховувати регіональну специфіку; наявність нормативних та регламентуючих документів; відбір оптимального партнера; матеріальну відповідальність за зобов'язаннями; відбір постачальників на основі конкурсу; дотримання технологічної та екологічної безпеки.

8. Процес аутсорсингу повинен спиратися на досягнення сучасної науки і передового досвіду. Це означає, що варіант аутсорсингу слід розробляти на науковій основі з урахуванням економічних законів і закономірностей розвитку бізнесу.

9. Аутсорсинг повинен використовуватися тільки при наявності на ринку організацій, здатних ефективно і якісно виконувати передані їм функції або процеси, знижувати витрати і підвищувати якість послуг, що надаються.

Виходячи з вищеперерахованих принципів логістичного аутсорсингу, сформуємо список певних заходів щодо удосконалення механізму логістичного аутсорсингу ТДВ «Бердянський хлібокомбінат» ( таблиця 3.1 ).

Таблиця 3.1

**Заходи щодо удосконалення механізму логістичного аутсорсингу  
ТДВ «Бердянський хлібокомбінат»**

<b>Заходи щодо удосконалення механізму логістичного аутсорсингу</b>	<b>Вплив заходів на діяльність механізму логістичного аутсорсингу підприємства</b>
Застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, програмного забезпечення, інформаційних систем.	Успішне управління логістичною діяльністю на підприємствах залежить від ефективного застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, програмного забезпечення,

	<p>інформаційних систем. Їх впровадження дозволяє оперативно приймати управлінські рішення щодо організації логістичних процесів та транспортних операцій, дозволяє оптимізувати матеріальні, інформаційні та фінансові потоки, підвищувати якість обслуговування споживачів, скорочувати витрати на логістичну діяльність, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств.</p>
<p>Підписання контракту з компанією-аутсорсером, який запезпечує необхідні гарантії безпеки, захист інформації та комерційних інтересів сторін</p>	<p>Контракт повинен гарантувати, що будь яка інформація, що представляє собою комерційну таємницю, буде захищена. Також, контракт повинен точно зазначати умову, при котрій угоду про аутсорсинг може бути розірвано до встановленої дати його закінчення та нести певні гарантії виконання управління усіх логістичних функцій після припинення співробітництва.</p>
<p>Використання 3PL – системно-інтегрованого логістичного аутсорсингу. Така система передбачає співпрацю з компанією-підрядником яка надає послуги у сфері логістики, що виконує комплексні логістичні функції (складування, транспортування, управління замовленнями, фізичний розподіл та ін.), а також здійснюють інтегроване управління логістичними ланцюжками ТДВ «Бердянський хлібокомбінат».</p>	<p>Зважаючи на те, що на підприємстві є недостатня кількість складських приміщень та експедиторських послуг через значне збільшення обсягів виробництва та збут продукції за межі м. Бердянськ, підприємство втрачає великі кошти через неналагоджену логістичну систему. Нині ж, коли підприємство розширило сферу своєї діяльності, то для успішної реалізації та становлення конкурентних переваг на ринку послуг, підприємству варто передати управління логістичними послугами саме на аутсорсингову компанію.</p>

## Продовження таблиці 3.1

Створення відповідної логістичної організаційної структури, яка має будуватись на основі лінійно-функціональної структури й буде підпорядкована компанії-аутсорсеру	Компанія-аутсорсер бере на себе відповідальність за надання необхідної кількості фахівців з необхідними компетенціями. На території підприємства буде існувати самостійний логістичний відділ, який буде знаходитись під оперативним управлінням ТДВ «Бердянський хлібокомбінат», але, заравом, буде підпорядковуватися й тісно співпрацювати з аутсорсинговою компанією та зовнішніми контрагентами задля виконання повного циклу усіх логістичних функцій. Це спричинить розвитку власної системи логістичних операцій та системно-цілісного підходу організації механізму логістичного управління.
---	---

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

З урахуванням зазначених проблемних аспектів в сфері логістичного аутсорсингу на підприємстві ТДВ «Бердянський хлібокомбінат» набуває актуальності використання 3PL – системно-інтегрованого логістичного аутсорсингу. Така система передбачає співпрацю з компанією-підрядником яка надає послуги у сфері логістики, що виконує комплексні логістичні функції (складування, транспортування, управління замовленнями, фізичний розподіл та ін.), а також здійснюють інтегроване управління логістичними ланцюжками ТДВ «Бердянський хлібокомбінат».

Зважаючи на те, що на підприємстві є недостатня кількість складських приміщень та експедиторських послуг через значне збільшення обсягів виробництва та збут продукції за межі м. Бердянськ, підприємство втрачає великі кошти через неналагоджену логістичну систему. Нині ж, коли підприємство розширило сферу своєї діяльності, то для успішної реалізації та становлення конкурентних переваг на ринку послуг, підприємству варто

передати управління логістичними послугами саме на аутсорсингову компанію.

Успішне запровадження системи логістики на підприємстві потребує створення відповідної організаційної структури, яка має будуватись на основі лінійно-функціональної структури. У цьому випадку до організаційної структури підприємства будуть включені підрозділи на чолі начальника департаменту логістики з підпорядкуванням йому транспортної системи промислового підприємства. Іншими словами, компанія-аутсорсер бере на себе відповідальність за надання необхідної кількості фахівців з необхідними компетенціями, при цьому ТДВ «Бердянський хлібокомбінат» самостійно буде забезпечувати їхнє ефективне застосування на завданнях проекту та надавати необхідну інформацію начальнику департаменту логістики з відділів закупівлі, продажу та виробництва.

Водночас, представники аутсорсингової компанії будуть комунікувати з логістичним управлінням підприємства стосовно транспортно-експедиторських процесів на підприємстві, співпрацювати з посередниками й з постачальниками сировини та матеріалів, виконувати процеси транспортування, складування, збуту та зберігання сировини та готової продукції. Також, логістичний провайдер буде допомагати управлінню підприємства оформляти необхідні експедиторські документи, розподіляти готову продукцію на торговельні точки, тощо. Виходячи з цього, можна зробити висновок, що на території підприємства буде існувати самостійний логістичний відділ, який буде знаходитись під оперативним управлінням ТДВ «Бердянський хлібокомбінат», але, заразом, буде й підпорядковуватися й тісно співпрацювати з аутсорсинговою компанією задля виконання повного циклу усіх логістичних функцій.

Таким чином, логістичний менеджмент є важливим інструментом у забезпечення функціонування та розвитку промислового підприємства. Його впровадження потребує комплексу дій та прийняття відповідних рішень керівництвом: починаючи від створення організаційної структури, з



включенням логістичних підрозділів до використання новітніх методів забезпечення існування системи логістичних операцій, ланцюгів постачання, а також залучення у ці процеси зовнішніх контрагентів через укладання угод та логістичний аутсорсинг. При цьому усі дії мають бути спрямовані на забезпечення функціонування логістичного ланцюга «постачання-виробництво-збут» у межах логістичної системи промислового підприємства.

### **3.2. Економічне обґрунтування доцільності впровадження заходів з оптимізації логістичного аутсорсингу на виробничому підприємстві**

Для визначення ефективності аутсорсингу логістичного управління необхідно виділити якусь певну величину критерія ефективності, який повинен відповідати таким основним умовам [22, с. 34]:

1. Він повинен відображати основну мету управління.
2. Він повинен бути критичним до змінних параметрів, тобто змінюватися при модифікуванні параметрів.

Для визначення економічної ефективності передання управлінської діяльності логістичного відділу ТДВ «Бердянський хлібокомбінат» на аутсорсинг логістичному провайдеру (3PL), пропоную розглянути динаміку змін індексів ефективності за період січень-серпень 2020 р. у порівнянні з попередніми даними фінансово-економічної діяльності підприємства за 2016-2019 рр., наведені в табл. 2.1., (рис. 3.1. та рис. 3.2).

Дослідження цих показників дозволить нам проаналізувати які фінансово-економічні зміни відбулися на підприємстві у 2020 р. у порівнянні з минулими 2016-2015 роками після прийняття рішення про передачу логістичних функцій на аутсорсинг й створення самостійного логістичного відділу на базі виробничого підприємства.

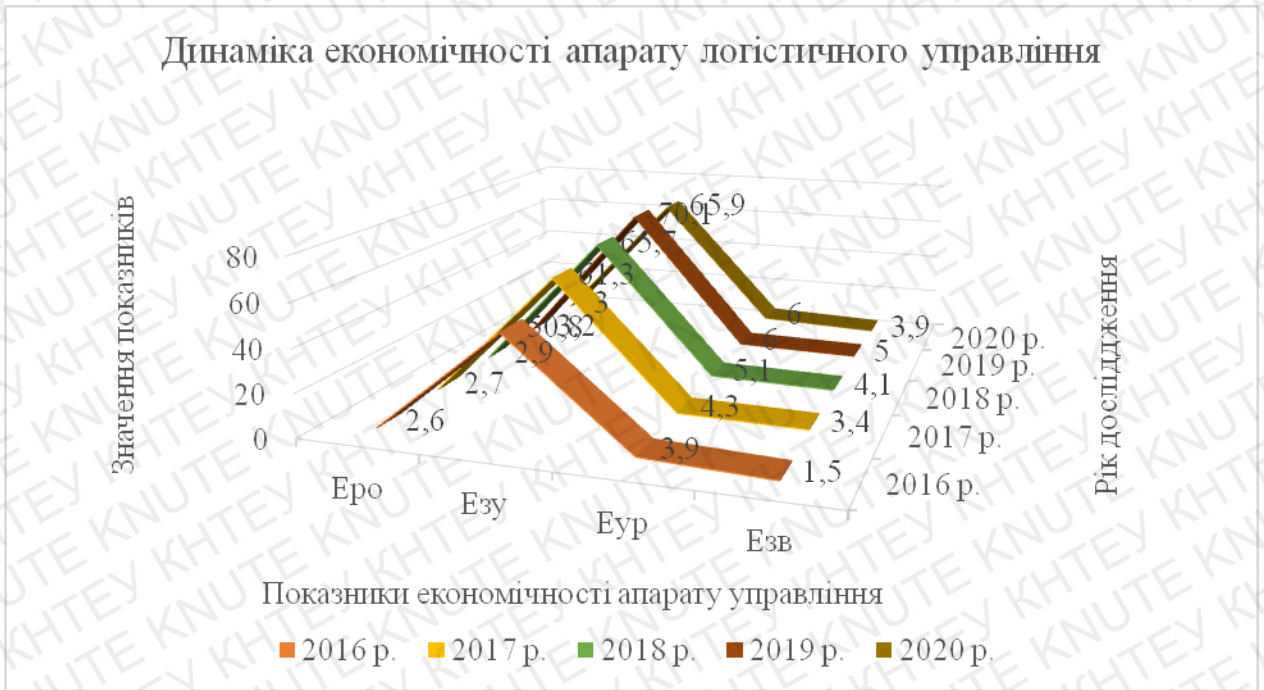


Рис. 3.1 Динаміка економічності апарату логістичного управління ТДВ «Бердянський хлібокомбінат» за період 2016-2020 рр.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [40]

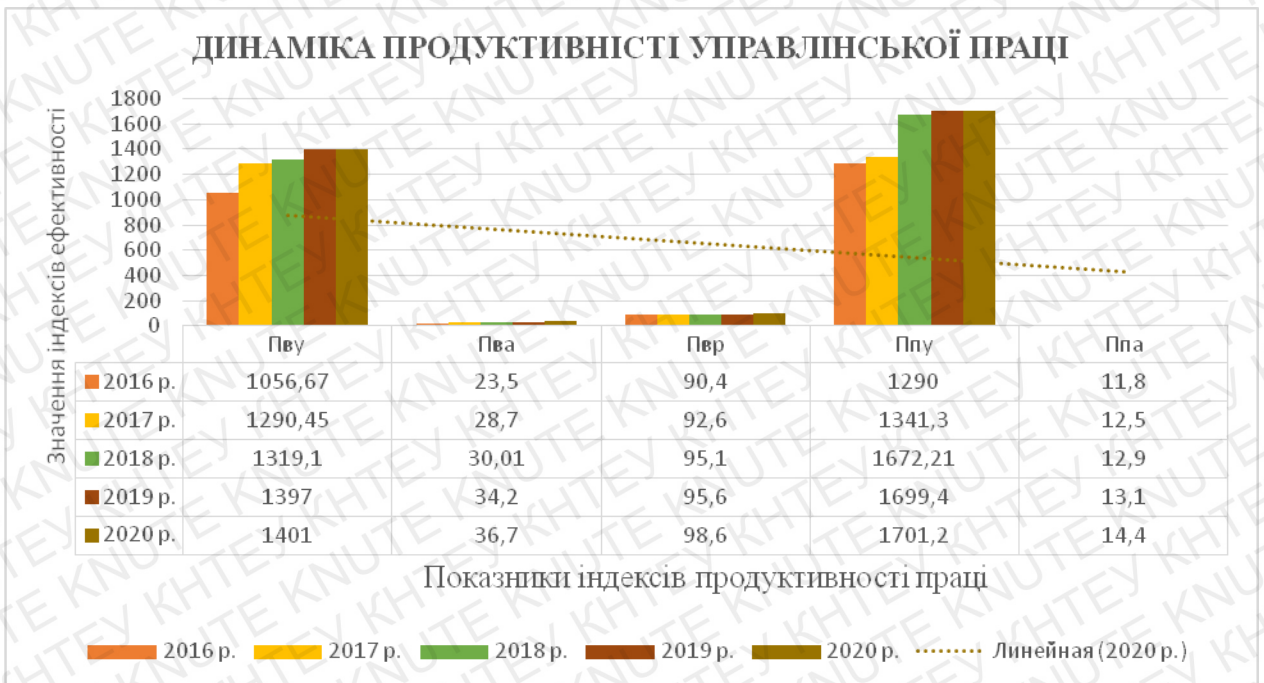


Рис. 3.2 Динаміка продуктивності управлінської праці ТДВ «Бердянський хлібокомбінат» за період 2016-2020 рр.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [40]

Отже, згідно даних динаміки зміну економічних показників, зображених на рис. 3.1 та 3.2, можна дійти наступних висновків щодо економічної ефективності управління діяльністю підприємства ТДВ «Бердянський хлібокомбінат» за умови співпраці з аутсорсером:

1. Відповідно до даних таблиці, стає видно, що загальна кількість працівників на підприємстві за період до серпня 2020 р. порівняно з попередніми роками знизився на 0,2%. Це свідчить про те, що після підписання договору ТДВ «Бердянський хлібокомбінат» з аутсорсинговою компанією, відділ з транспортної логістики перейшов під управління компанії-аутсорсеру.

2. Відповідно до того, що на підприємстві знизилася питома вага працівників на підприємстві, значно знизилася витрати на оплату їх заробітної плати (у випадку порівняння за попередні періоди практично на 5%). Цей показник свідчить про те, що виплату заробітної плати працівників з транспортної логістики аутсорсингова компанія повністю бере на себе, адже керівництвом та всіма решта питаннями займається саме керівництво компанії-аутсорсеру і згідно до підписаного контракту, оплата також входить саме до її обов'язків.

3. Також стає зрозуміло, що економічні витрати на оплату управлінського апарату та діяльності підприємства ТДВ «Бердянський хлібокомбінат» за роботи із аутсорсинговою компанією, а саме після передачі обов'язків з транспортної логістики на конкретного аутсорсера, значно знизилася. Тобто, це ще раз свідчить на користь того, що співпраця виробничих підприємств із аутсорсинговими компаніями є досить економічно вигідними для фінансово-економічного стану підприємства.

4. Що ж стосується питань із економічної оцінки продуктивності управлінської праці на виробничому підприємстві ТДВ «Бердянських хлібокомбінат» за співпраці із аутсорсером, то бачимо, що, відповідно до зниження виплат по заробітній платі, з'явилася значна фінансова економія.

Продуктивність праці також збільшилася, що може свідчити про те, що із зниженням кількості працівників на підприємстві управління трудовим колективом стало значно легшим, помилки у роботі вирішуються краще та швидко. Всі питання, що стосуються транспортної логістики, її роботи та управління працівниками, займається виключно компанія-аутсорсер. Відповідно, економиться і час, який можуть обидва підприємства використати з користю, знижуються помилки, які виникають під час роботи підприємства, стає легшим вирішення питання про розрахунок часу виконання роботи тощо.

Таким чином, можна сміливо сказати, що підписання договору та розробка детального бізнес-плану по спільній роботі виробничого підприємства ТДВ «Бердянський хлібокомбінат» на основі співпраці із компанією-аутсорсером, значно покращив фінансово-економічний стан та рівень управління виробничим підприємством.

Позитивні сторони аутсорсингу в процесі діяльності ТДВ «Бердянський хлібокомбінат» полягають в тому, що він сприяє введенню нових технологій, поліпшення керованості, скорочення і контролю витрат, пошуку внутрішніх ресурсів для інших цілей, поліпшення якості продуктів або послуг, зосередження компанії на основній діяльності, дає можливості використання спеціалізованого обладнання, знань, технологій. Крім того, завдяки аутсорсингу мінімізуються ризики в бізнес-процесах, економляться кошти, робочі місця, час і т.д.

Основним ефектом від переходу на аутсорсинг для виробничого підприємства ТДВ «Бердянський хлібокомбінат» став все ж економічний ефект. Перспективні завдання аутсорсингу пов'язані з завоюванням більшої частки ринку, зміцненням ділової репутації підприємства, на яку впливає рівень витрат на організацію бізнес-процесу підприємства і економічного ефекту від нього. У той же час завдяки впровадженню методики аутсорсингу підприємство отримало можливість економити кошти, в тому числі і на адміністративно-управлінські процеси. Також підприємство отримує доступ

до нових знань, заснованим на великому досвіді і поліпшенні керованості бізнес-процесів. Можна поліпшити якість послуг завдяки тому, що аутсорсер має великий досвід впровадження однотипних рішень (виконання однакових функцій). Крім того, при аутсорсингу підвищується надійність і стабільність, так як вся відповідальність лягає на підрядника.

Отже, аналіз фінансово-економічної діяльності та структурної організації виробничого підприємства ТДВ «Бердянський хлібокомбінат» дозволив визначити, що діяльністю, яка найбільше з усіх відділів підприємства потребує в удосконаленні та в передачі на аутсорсинг, є саме транспортна логістика. Таке рішення для підприємства також вважається одним із антикризових напрямків для нього, адже даний вид діяльності для ТДВ «Бердянський хлібокомбінат» являється непрофільним, а відповідно для організації такої діяльності необхідно виділити значну кількість фінансових та часових ресурсів.

Передача транспортної логістики компанії-аутсорсеру дозволяє підприємству надавати більш якісні послуги за рахунок досвіду, професіоналізму, наявності вузьких спеціалістів та більше ефективного використання часу та фінансів. В середньому аутсорсер виконує дану діяльність значно швидше, ніж транспортний відділ підприємства, особливо зважаючи на те, що власного транспорту на підприємстві для виконання своєї виробничої діяльності, практично немає.

Резюмуючи вищесказане, слід зазначити, що аутсорсинг дозволяє підвищити ефективність підприємства в цілому і використовувати вивільнені організаційні, фінансові та людські ресурси для розвитку нових напрямків або концентрації зусиль, які не потребують підвищеної уваги.

## ВИСНОВКИ

В результаті проведення дослідження в дипломній роботі було поставлено та здійснено наступні завдання.

У роботі систематизовані сучасні наукові погляди на аутсорсинг як інструмент управління виробничим підприємством, визначено сутність основних понять логістики як науки та проаналізована система передачі логістичної діяльності виробничого підприємства на аутсорсинг.

Досліджене поняття аутсорсингу в логістиці, яке є однією з найсучасніших бізнес-моделей, що дає змогу досягти реальних конкурентних переваг, має свої переваги та труднощі під час впровадження в умовах специфіки розвитку національного бізнесу.

Також було досліджено економічну сутність логістичної діяльності суб'єкта господарювання на умовах аутсорсингу, проаналізовані причини та засади для передачі логістичних функцій виробничого підприємства на аутсорсинг, що становить невід'ємну частину стратегічної цілі розвитку підприємства.

Для того, щоб визначити доцільність передачі тієї або іншої функції на аутсорсинг, потрібно розглянути її з позиції чотирьох аспектів: стратегічного фокуса, операційної здатності, фінансової вигоди і можливості для вдосконалювання всередині підприємства.

Виявилось, що основними мотивами передачі логістичних функцій на аутсорсинг є прагнення зробити бізнес більш керованими, знизити логістичні витрати (і при цьому одержати якісний гарантований сервіс) та сконцентруватися на основному виді діяльності та отримати прибуток.

Економічно обґрунтоване використання підприємством аутсорсингових послуг може послужити його зміцненню, процвітання і привести до міцних позиціях на ринку. Однак, вдаватися до аутсорсингу доцільно в поєднанні з концентрацією уваги на реалізації бізнес-ідеї, так як це є головним орієнтиром досягнення високого рівня рентабельності в

організації. Комплекс дій по матеріалізації бізнес-ідеї включає взаємопов'язані етапи управління, причому масштаби їх реалізації припускають дотримання ряду принципових підходів до управління: повсюдне культивування знань і їх тиражування в рамках організації; мережевий принцип мобілізації і використання ресурсів та досягнення результатів; орієнтація на впровадження безперервного управління, процес заснування якого вже було покладено; зосередженість на системному виділенні видів робіт (функцій), необхідних для ефективного реалізації бізнес-ідеї.

Таким чином, досягнення конкурентної переваги підприємства багато в чому залежить від безперервної оптимізації систем управління та реструктуризації всієї його діяльності. Одним з ефективних інструментів реформування організації може виступити аутсорсинг, впровадження якого передбачає проведення ретельного аналізу умов, факторів, причин, переваг, протиріч і виникаючих ризиків. У зв'язку з цим для українських виробничих підприємств практичне значення мають методичні положення, присвячені розробці стратегії аутсорсингу і формування механізму підготовки і прийняття рішень по залученню і вибору сторонніх фірм, що спеціалізуються на виконанні реструктуризуючих видів діяльності організації-замовника.

В роботі була розглянута основна сфера діяльності підприємства, проведені дослідження організаційної-структури підприємства та обов'язки кожного з відділу, проаналізовані показники ефективності управління логістичними процесами та досліджені фінансово-економічні показники діяльності в управлінні виробничим підприємством на умовах аутсорсингу на прикладі ТДВ «Бердянський хлібокомбінат».

Таким чином, було встановлено, що наряду зі збільшенням об'ємів виробництва та реалізації готової продукції, крім основної діяльності, пов'язаної із виготовленням та реалізацією хлібобулочних виробів та кондитерських виробів, виробниче підприємство ТДВ «Бердянський хлібокомбінат» надає ряд додаткових послуг, для реалізації яких є

необхідним такий структурний підрозділ, як транспортна логістика. Саме цей пункт і є однією з найважливіших та найбільших проблем в діяльності підприємства - відсутність комплексного відділу логістики на підприємстві, через що підприємство втрачає велику кількість часу та фінансів на постійний пошук транспорту, складських приміщень та транспортно-експедиторських посередників для своєї роботи, що часто призводить до проблем у виконанні замовлень, втрати клієнтів та коштів. Саме це і спонукало керівництво ТДВ «Бердянський хлібокомбінат» звернутися до компанії-аутсорсера.

Перш ніж обрати компанію-аутсорсера, було розглянуто безліч прикладів їх експертизи, досліджені критерії вибору логістичних провайдерів, зважені всі за та проти їх діяльності, а також вид послуг, які будуть виконуватися компанією-аутсорсером. Для того, щоб встановити доцільність передачі логістичної діяльності підприємства до аутсорсингу, було розглянуто основні фінансово-економічні та управлінські дані в діяльності компанії, за результатами дослідження яких встановили, що для ефективної діяльності підприємства було збільшено штат працівників та кількість транспортно-експедиторських компаній, з якими співпрацювало підприємство. Відповідно до цього, збільшилися фінансові витрати на їх утримання, що, в результаті, не задовольняло виконання всіх необхідних логістичних функцій підприємства. Саме тому було прийнято рішення про підписання відповідного контракту з надання послуг транспортної логістики між виробничим підприємством ТДВ «Бердянський хлібокомбінат» та компанією-аутсорсером.

Проведення аналізу фінансово-економічних змін, які виникли як результат використання послуг компанії-аутсорсеру та аналізуючи дані, дійшли до висновків, що підприємству вдалося зменшити кількість працівників та компаній-посередників завдяки передачі транспортного відділу до діяльності аутсорсеру, відповідно знизилася фінансові витрати з виплати заробітної плати, втрати на комісію транспортно-експедиторських



послуг та знизилися ризики невиконаних вчасно виробничо необхідних логістичних функцій. Як наслідок, заощаджені кошти та час будуть виділені на вдосконалення системи управління, закупки нового обладнання та підвищення кваліфікації працівників компанії.

В свою чергу, використання аутсорсеру з транспортної логістики підвищило імідж виробничого підприємства, адже завдяки цьому стало можливим встановлювати час виконання замовлень, знизило ризики невиконання виробничих замовлень та втрати значних фінансів.

Оцінивши ефективність управління логістичною системою підприємства на умовах аутсорсингу, були запропоновані основні заходи щодо удосконалення механізму логістичного аутсорсингу та визначені перспективні напрями застосування логістичного аутсорсингу, таких як використання новітніх інформаційних технологій в системі управління логістикою, співпрацювання з логістичним провайдером на умовах системно-інтегрованого логістичного аутсорсингу (3PL), організація окремого структурно-організаційного підрозділу логістики, тощо.

Отже, можна зробити висновок, що підписання контракту між ТДВ «Бердянський хлібокомбінат» та компанією-аутсорсером вже за короткий період (два квартали 2020 р.) дало свої позитивні зрушення в діяльності підприємства, що свідчить про доцільно обраний стратегічний курс розвитку підприємства. Однак, остаточні висновки щодо ефективності діяльності управління діяльністю виробничого підприємства на засадах аутсорсингу мають бути здійсненими не раніше, ніж через рік стабільної діяльності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Біловол Р.І. Управління ефективністю. – Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2005. – 61 с.
2. Большенко С.Ф. О необходимости совершенствования методов управления предприятием // Вісник Східноукраїнського національного університету. – 2001. – №1(35). – С.13-15.
3. Бравар, Ж. -Л. Эффективный аутсорсинг / Ж. -Л. Бравар, Р. Морган. – Баланс Бизнес Букс, 2007. – 288 с.
4. Брінь П.В. Багаторівнева класифікація відносин аутсорсингу / П.В. Брінь, О.В. Прохоренко // Економіка і фінанси. – Дніпропетровськ : ПП Шевельов Є.О., 2013. – № 12. – С. 78–85.
5. Величко О. П. Розвиток логістики в системі менеджменту підприємств аграрної сфери економіки : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Величко Олександр Петрович. – Дніпропетровськ, 2016. – 566 с.
6. Герелиця Н. С. Управління логістичною діяльністю сільськогосподарських підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Герелиця Наталія Євгенівна. – Житомир, 2013. – 248 с.
7. Гребешкова О.М. Аутсорсинг знань: потенціал партнерських відносин підприємств у постіндустріальну епоху / О.М. Гребешкова, К.С. Денисенко // Стратегія економічного розвитку України. – 2011. – № 29. – С. 232–239.
8. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. – К.: ДАКККіМ, 2006. – 160 с.
9. Економіка виробничого підприємства: Навчальний посібник / И. М. Петрович, І.О. Будицева, І. Г. Устінова та ін.; за ред. Й. М. Петровича, - 3-є вид., випр. - К.5 Т-во „Знання”, КОО, 2002. - 405С.
10. Заводовська, І. І. Передумови та перспективи розвитку сучасного бізнесу на основі аутсорсингу / І. І. Заводовська // Культура народів Причорномор'я. – 2006. – №80. – С. 43-45.

11. Захаров О. М. Конкуентоспроможність підприємства: сутність, методи оцінки та механізми збільшення / О. М. Захаров, А. А. Зокін [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.logistics.ru/9/2/i20\\_64.htm](http://www.logistics.ru/9/2/i20_64.htm)
12. Ивлев, А. Г. Аутсорсинг организационного развития. – URL: <http://quality.eur.ru/index.php>.
13. Кальченко А. Г. Логістика : підручник / А. Г. Кальченко. – Вид. 2-ге, беззмін. – Київ : КНЕУ, 2006. – 284 с.
14. Кальченко А. Г. Основи логістики / А. Г. Кальченко. – К. : Знання, 1999. – 133 с.
15. Козаченко Г.В. Організація інформаційного забезпечення оцінки ефективності управління підприємством. – Економіка та управління. – 2006. - №2-3. – с. 86-94.
16. Копитова І.В. Критерії оцінки ефективності управління виробництвом як методологічна проблема // Маркетинг: теорія і практика: Зб. наук. пр. Східноукраїнського національного університету. – Луганськ: СНУ. – 2001. – №6. – С.81-86.
17. Крикавський Є. В. Логістика: компендіум і практикум : [навчальний посібник] / Крикавський Є. В., Чухрай Н. І., Чернописька Н. В. – К. : Кондор, 2009р. – 340 с.
18. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. - К., „Кондор”, 2003.
19. Кузьмін О.Є, Горбаль Н.І.. Управління конкурентоспроможністю підприємства (організації): Навч. посібник / Національний ун-т "Львівська політехніка". — Л. : Видавництво Національного ун-ту "Львівська політехніка", 2004. — 188с.
20. Ларіна Р. Р. Логістика : [навчальний посібник] / Р. Р. Ларіна. – Д. : ВІК, 2005. – 335 с.
21. Манойленко О.В. Аутсорсинг як інструмент підвищення ефективності антикризового управління / О.В. Манойленко // Вісник

Міжнародного слов'янського університету. Серія «Економічні науки». – 2006. – № 1. – С. 8–12.

22. Нижник І. В. Логістика в менеджменті промислових підприємств: теорія та практика застосування. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 5(1). С. 31-34.

23. Офіційний сайт ТДВ «Бердянський хлібокомбінат». – URL: [https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company\\_details/00378218/](https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/00378218/)

24. Підгірний В.В. Особливості системи управління вітчизняним машинобудівним підприємством // Зб. наук. пр. Економіка: проблеми теорії і практики. - Дніпропетровськ. - 2002 р. - С. 24-32.

25. Підприємницька діяльність та економіка підприємства: навч. посіб. / С.Б. Довбня, Т.Б. Ігнашкіна, А.Б. Педько та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С.Б. Довбні. Дніпро: ЛІРА, 2016. 440 с.

26. Саїнчук А.О. Аутсорсинг: види, класифікаційні ознаки та форми. Класифікація аутсорсингових проектів / А.О. Саїнчук // Управління розвитком складних систем. – 2013. – №13. – С. 50–57.

27. Селюченко, Н. Є. Проблеми ринку праці в умовах кризи та можливі шляхи їх вирішення / Н. Є. Селюченко, В. П. Кічор // Національний університет «Львівська політехніка». – 2009. – №640. – С. 189-196.

28. Сергієнко О. Основні тенденції розвитку ринку аутсорсингових послуг. – URL: <http://www.apteka.ua/article/magazine/658>.

29. Сироткин Д. Практика и сценарии развития производственного аутсорсинга. – URL: [http://www.cfin.ru/management/manufact/outsorce\\_scenarios.shtml](http://www.cfin.ru/management/manufact/outsorce_scenarios.shtml)

30. Сумець О. М. Змістовний аналіз дефініції «Логістична діяльність» / Олександр Михайлович Сумець // Сталій розвиток економіки. – 2013. – № 4. – С. 292.

31. Хейвуд, Дж. Б. Аутсорсинг. В поисках конкурентных преимуществ / Дж. Б. Хейвуд. – 2004. – 176 с.

32. Чорний Г.М. Методологічні аспекти оцінки рівня системи управління підприємства. – Економіка АПК. – 2013. - №1. – с. 63-64.
33. Чумак Л.Ф. Фактори впливу а формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств / Л.Ф. Чумак // Экономика и управление. - № 1. – 2013. – с. 62-69.
34. Федулова Л.І., Сіренко І.В. Організаційно-методологічні підходи до створення системи управління матеріальними та інформаційними потоками промислового підприємства на основі логістичного підходу. – К.: Науковий світ, 2001. – 24 с.
35. Федькович І. В. Удосконалення логістичної діяльності на підприємстві. Економіка та держава. 2018. № 1. С. 111–113.
36. Фролова Л. В. Механізми логістичного управління торговельним підприємством : [монографія] / Л. В. Фролова. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2005. – 322 с.
37. Яцкевич И.В. Аутсорсинг: виды, проблемы и перспективы / И.В. Яцкевич // Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії. Економічні науки. – 2011. – № 2(21). – С. 197–203.
38. Nyshenko O.V. Business process outsourcing / O.V. Nyshenko // Problems of social and economic development of business: Collection of scientific articles. Vol. 1 – Publishing house «BREEZE», Montreal, Canada, 2014. – P. 301–304.
39. Фінансова звітність ТДВ “Бердянський хлібокомбінат“». – URL: <https://vkursi.pro/card/tdv-berdianskyi-khlibokombinat-00378218>
40. Фалецька Г.І. Конспект лекцій з дисципліни “Логістичний аутсорсинг”. – URL: [http://eprints.kname.edu.ua/46355/1/2015\\_печ.\\_82Л\\_15\\_Лекции\\_Аутсорс.pdf](http://eprints.kname.edu.ua/46355/1/2015_печ._82Л_15_Лекции_Аутсорс.pdf)
41. Poolchak N. Y. Coaching as a art of enterprise’s managerial potential / N. Y. Podolchak, L. M. Prokopyshyn-Rashkevych, V. J. Karkovska // Actual problems of Economics. – №8 (158). – 2014. – P. 147–153.

# Додатки

## Алгоритм формування та реалізації стратегії аутсорсингу на підприємстві-замовнику послуг



**Аналіз динаміки та структури джерел утворення активів ТДВ  
«Бердянський хлібокомбінат» за 2017-2019 рр.**

№ з/п	Показники	2017	2018	2019	Відхилення 2017/2018		Відхилення 2018/2019	
					Абс., тис. грн.	Відн., %	Абс., тис. грн.	Відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Джерела утворення активів, всього, тис. грн.	9541	9672	9923	+131	+1,40	+251	+2,62
2.	Власний капітал, тис. грн.	8891	9067	9567	+176	+2,01	+500	+6,02
	-у % до всіх джерел активів	91,4	90,43	89,1	-	-	-	-
2.1	Власний оборотний капітал, тис. грн.	8190	8801	9023	+611	+7,9	+222	+3,4
	-у % до власного капіталу	88,78	88,09	87,18	-	-	-	-
3.	Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	135	365	341	+230	+37	-24	-3,1
	-у % всіх джерел утворення активів	1,40	4,12	4,01	-	-	-	-
4.	Поточні зобов'язання, тис. грн.	287	301	450	+14	+ 3,21	+149	+ 41,4
	-у % до всіх джерел утворення активів	1,02	1,76	4,67	-	-	-	-



4.1	Кредити банків, тис. грн.	-	-	-	-	-	-	-
4.2	Кредиторська заборгованість, тис. грн.	120	90	65	-30	-4,5	-25	-3,1
	-у % до поточних зобов'язань	98	98	76	-	-	-	-