

УДК 658.78

Економіка та управління підприємствами

**Руденко Г. Р.**

*кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки,  
управління підприємствами та логістики Харківського  
національного економічного університету імені Семена Кузнеця*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ БІЗНЕС-ФУНКЦІЙ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

### **IMPROVEMENT OF LOGISTIC BUSINESS FUNCTIONS OF A TRADING ENTERPRISE**

**АНОТАЦІЯ.** У роботі надано рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності вітчизняних торговельних підприємств через підвищення ефективності здійснення їх логістичних бізнес-функцій. Розроблено рекомендації з удосконалення логістичних бізнес-функцій ТОВ «Будівельні матеріали» шляхом передачі частини його транспортної бізнес-функції на аутсорсинг. Це дозволить скоротити витрати підприємства на транспортне обслуговування. Підприємство зможе зацікавити ширший круг споживачів, розширюючи свою присутність на ринку. Розроблено теоретичні та практичні рекомендації з удосконалення логістичних бізнес-функцій та управління ними на торговельних підприємствах.

**Ключові слова:** логістичні бізнес-функції, транспортна бізнес-функція, складська бізнес-функція, закупівельна бізнес-функція, збутова бізнес-функція, аутсорсинг, удосконалення, ефективність.

**АННОТАЦИЯ.** В работе даны рекомендации по повышению конкурентоспособности отечественных торговых предприятий путем повышения эффективности осуществления их логистических бизнес-функций. Разработаны рекомендации по усовершенствованию логистических бизнес-

функций ООО «Строительные материалы» путем передачи части его транспортной бизнес-функции на аутсорсинг. Это позволит сократить затраты предприятия на транспортное обслуживание. Предприятие сможет заинтересовать более широкий круг потребителей, расширяя свое присутствие на рынке. Разработаны теоретические и практические рекомендации по усовершенствованию логистических бизнес-функций и управлению ими на торговых предприятиях.

**Ключевые слова:** логистические бизнес-функции, транспортная бизнес-функция, складская бизнес-функция, закупочная бизнес-функция, сбытовая бизнес-функция, аутсорсинг, усовершенствование, эффективность.

**ANNOTATION.** In work recommendations about increase in competitiveness of domestic trade enterprises by increase in efficiency of implementation of their logistic business functions are made. Recommendations about improvement of logistic business functions of LLC «Stroitelnye materialy» by transfer of a part of his transport business function on outsourcing are developed. It will allow to reduce costs of the enterprise of transport service. The enterprise will be able to interest more wide range of consumers, expanding the presence in the market. Theoretical and practical recommendations about improvement of logistic business functions and management by them at trade enterprises are developed.

**Keywords:** logistic business functions, transport business function, warehouse business function, purchasing business function, marketing business function, outsourcing, improvement, efficiency.

**Постановка проблеми.** Актуальність теми дослідження визначається сучасними зовнішніми та внутрішніми змінами у світовій та вітчизняній економіці, підвищенням конкуренції та необхідністю розвитку діяльності підприємств. У сучасних економічних умовах вітчизняні підприємства, здійснюючи логістичні бізнес-функції, майже не мають теоретичного та практичного підкріплення. Відсутні чіткі теоретичні розробки, законодавчі акти, інструкції, достатня інформація, фінансові кошти, висококваліфіковані

кадри тощо. Здійснення будь-яких бізнес-функцій також передбачає оцінку їх ефективності з метою прийняття якісних управлінських рішень та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Тому розробка теоретичних і методичних основ здійснення логістичних бізнес-функцій підприємств та оцінки їх ефективності має наукове і практичне значення. У сучасних економічних умовах ефективне функціонування підприємства можливе при здійсненні якісних логістичних бізнес-функцій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз наукових праць з логістики зарубіжних і вітчизняних авторів Бауерсокса Д. Дж., Клосса Д. Дж., Анікіна Б. О., Неруша Ю. М., Гаджинського А. М., Сергєєва В. І., Ларіної Р. Р., Крикавського Є. В., Окландера М. А., Бекетова Н. В., Носова А. Л. показав, що недостатньо сформовано теоретичні аспекти управління логістичними бізнес-функціями на підприємствах. Крім того, у наукових роботах з економіки недостатньо приділяється увага логістичним бізнес-функціям та їх удосконаленню [1, с. 22].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Аналіз економічної літератури, присвяченої вивченню логістичних бізнес-функцій та аутсорсингу, показує, що необхідно визначити і дослідити особливості здійснення логістичних бізнес-функцій вітчизняними підприємствами, що сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності. Однак багато теоретичних та методичних аспектів здійснення та оцінки ефективності цих бізнес-функцій у вітчизняній економічній науці залишаються недостатньо дослідженими.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Дослідити і систематизувати методи, використання яких дозволить ефективно здійснювати логістичні бізнес-функції вітчизняними підприємствами різних галузей та підвищить їх конкурентоспроможність, а також розробити рекомендації з удосконалення логістичних бізнес-функцій ТОВ «Будівельні матеріали» шляхом передачі частини його транспортної бізнес-функції на аутсорсинг, що дозволить скоротити витрати підприємства на транспортне обслуговування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних економічних умовах ефективно функціонування підприємства можливе при здійсненні якісних логістичних бізнес-функцій. На даний момент в економічній літературі виділяють такі основні бізнес-функції підприємств: виробничо-технологічні, економічні, соціальні, зовнішньоекономічні [2, с. 24; 3, с. 42]. Логістичні функції – це укрупнена сукупність логістичних операцій, що спрямовані на реалізацію певного завдання логістичної системи (транспортування, складування, управління замовленнями, управління запасами та ін.). Логістичні процеси виконуються у межах логістичних функцій.

Методичні основи – це теоретичне підґрунтя (спосіб) для виконання певної послідовності кроків, що дозволяє виконати конкретне завдання чи досягти певної мети з наукової точки зору [4, с. 12].

Рекомендації щодо підвищення ефективності здійснення логістичних бізнес-функцій вітчизняними підприємствами представлені у табл. 1.

Таблиця 1

Систематизація методів, використання яких дозволить ефективно здійснювати логістичні бізнес-функції вітчизняними підприємствами різних галузей

Методи	Рекомендації до застосування
1	2
Торговельні підприємства	
Закупівельна бізнес-функція	
Динамічного програмування	Визначення часу і розміру постачання продукції
Мережевого планування	Проектування ланцюгів постачання
Теорія ігор	Прийняття рішень в умовах невизначеності та конкуренції щодо здійснення ефективної закупівельної діяльності
Ймовірнісний	Організація вибіркового контролю, оцінка можливих ризиків у закупівельній діяльності
Статистичних випробувань	Розрахунки щодо виконання замовлення «точно в термін»
Економетричний	Прогнозування попиту на закуповувану продукцію, прогнозування витрат на здійснення закупівельної діяльності, діагностика ризику
Комбінаторний	Формування замовлення на закуповувану продукцію
Експертний	Вибір оптимального постачальника
АВС-аналізу	Ранжування постачальників за значущістю
Збутова бізнес-функція	
Теорія ігор	Прийняття рішень в умовах невизначеності та конкуренції щодо здійснення ефективної збутової діяльності

Закінчення табл. 1

1	2
Ймовірнісний	Організація вибіркового контролю, оцінка можливих ризиків у збутовій діяльності
Економетричний	Прогнозування попиту на реалізовану продукцію, прогнозування витрат на здійснення збутової діяльності, діагностика ризику
Комбінаторний	Комплектація замовлення реалізовуваної продукції
Експертний	Вибір оптимального посередника
АВС-аналізу	Ранжування споживачів за значущістю
Бізнес-функція управління запасами	
Теорія масового обслуговування	Визначення ймовірностей необхідності поповнення запасів
Теорія ігор	Прийняття рішень в умовах невизначеності та конкуренції щодо здійснення ефективного управління запасами
Ймовірнісний	Організація вибіркового контролю, оцінка можливих ризиків в управлінні запасами
Економетричний	Прогнозування витрат на утримання запасів, діагностика ризику
Комбінаторний	Групування запасів
АВС-аналізу	Ранжування запасів підприємства за значущістю
Підприємства сфери послуг	
Складська бізнес-функція (надання в оренду складів)	
Мережевого планування	Визначення оптимальної системи складування
Теорія черг	Розробка моделей роботи складу
Теорія масового обслуговування	Визначення і дослідження пропускної здатності складу
Теорія ігор	Прийняття рішень в умовах невизначеності та конкуренції щодо здійснення ефективної складської діяльності
Ймовірнісний	Організація вибіркового контролю, оцінка можливих ризиків у складській діяльності
Економетричний	Прогнозування витрат на здійснення складської діяльності та утримання складу, діагностика ризику
Комбінаторний	Формування відвантажуваних зі складу одиниць продукції
Метод Паретто і метод «гарячої та холодної зон»	Оптимальне розміщення продукції на складі
Транспортна бізнес-функція (вантажоперевезення)	
Динамічного програмування	Маршрутизація перевезень
Мережевого планування	Вибір виду транспорту, способу перевезення, маршрутизація перевезень
Теорія ігор	Прийняття рішень в умовах невизначеності та конкуренції щодо здійснення ефективної транспортної діяльності
Ймовірнісний	Організація вибіркового контролю, оцінка можливих ризиків у транспортній діяльності
Економетричний	Прогнозування витрат на здійснення транспортної діяльності та утримання автопарку, діагностика ризику
Комбінаторний	Групування перевезень продукції
Експертний	Вибір оптимального перевізника
Лінійного програмування	Розв'язання транспортної задачі

Отже, систематизація методів спрямована на підвищення ефективності здійснення логістичних бізнес-функцій вітчизняними підприємствами різних галузей.

Істотний вплив на загальну тривалість процесу руху продукції надає швидкість виконання технологічного процесу на складі, яка залежить від завдань і функцій, виконуваних складом, умов поставки продукції, ступеня механізації складських операцій. Також можна сказати, що складські і транспортні бізнес-функції вітчизняними підприємствами здійснюються не зовсім ефективно, про що свідчить низький відсоток механізації складських робіт і робіт із транспортування та значне збільшення витрат на управління складськими запасами [1, с. 18].

Конкуренція та сучасні економічні умови вимагають створення ефективного механізму управління підприємствами, в основу якого покладено, перш за все, оптимальну якість логістичних бізнес-функцій [5, с. 23]. Підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних підприємств істотно сприятиме створення організаційного, фінансово-економічного, наукового, кадрового, правового, інформаційного і техніко-економічного забезпечень здійснення їх логістичних бізнес-функцій [6, с. 255].

Зважаючи на те, що об'єктом дослідження є логістичні бізнес-функції ТОВ «Будівельні матеріали», керівництво підприємства зацікавлене у підвищенні ефективності їх здійснення та управління ними. У розрізі теми дослідження необхідно здійснити аналіз логістичних бізнес-функцій ТОВ «Будівельні матеріали», що дозволить оцінити, чи є необхідність передачі на аутсорсинг окремих бізнес-функцій. Основними логістичними бізнес-функціями у торговельного підприємства є: закупівля, збут, транспортування, складування, управління замовленнями, управління запасами.

Аналізуючи транспортну бізнес-функцію, необхідно зазначити, що ТОВ «Будівельні матеріали» має власний автопарк, але є певні труднощі у здійсненні транспортної діяльності, тому керівництво вирішує питання, чи передавати транспортну діяльність на певний період на аутсорсинг.

Перевагами передачі на аутсорсинг транспорту підприємства є такі [1, с. 74]: наявний досвід логістичного провайдера у транспортному управлінні; кваліфікований та досвідчений персонал; розвинена інфраструктура; відсутня потреба мати власний автомобільний парк та обслуговувати його; підвищення швидкості виконання транспортних операцій.

Недоліками передачі на аутсорсинг транспорту підприємства є такі [1, с. 75]: можливе неякісне транспортування у випадку невідповідної кваліфікації провайдера;

можливе недобросовісне завищування транспортних тарифів, довжини маршрутів тощо.

Отже, існують достатні переваги використання логістичного аутсорсингу підприємствами. Та все ж існують й деякі недоліки його використання.

Варто відзначити, що аутсорсинг у будь-якому разі пов'язаний, в першу чергу, з ризиками і це відіграє дуже важливу роль при вирішенні питання щодо його використання.

Логістичною компанією, яку рекомендується обрати для передачі на аутсорсинг транспортної бізнес-функції і яка виконуватиме транспортно-експедиторські послуги для ТОВ «Будівельні матеріали», є компанія «Рабен Україна». У зв'язку з цим здійснено аналіз вартості виконаних транспортних послуг ТОВ «Будівельні матеріали» за попередні роки:

вартість внутрішньоукраїнських автоперевезень у 2016 р. склала 651,3 тис. грн., у 2017 р. – 690 тис. грн.;

вартість міжнародних перевезень у 2016 р. склала 984,1 тис. грн., у 2017 р. – 1 048,7 тис. грн.

Дані свідчать про те, що транспортні витрати складають велику частку в логістичних витратах підприємства та неухильно зростають, у 2017 р. у порівнянні з 2016 р. вони зросли на 6,3 %. Щодо структури транспортних витрат, то внутрішньоукраїнські перевезення складають приблизно 40 % цих витрат, а міжнародні, відповідно, – 60 %. Варто вказати й на те, що за

результатами рейтингу «LOGISTICS AWARD UKRAINE», що складений Українською логістичною асоціацією, компанія «Рабен Україна» перемогла одразу в двох номінаціях [1, с. 103; 6, с. 198]:

«Кращий логістичний провайдер» (за комплексність послуг);

«Краща транспортно-експедиційна компанія».

Отже, можна стверджувати, що для ТОВ «Будівельні матеріали» буде ефективною співпраця з кваліфікованим логістичним оператором.

До проблемних місць (ризиків) можна віднести такі моменти:

логістичні оператори тяжіють до мегаполісів і великих промислових центрів;

нестача кваліфікованих фахівців;

гостра нестача належної бази та логістичних аутсорсерів для виконання на необхідному рівні логістичних завдань;

інвестиційний клімат недостатній для розвитку регіонального логістичного аутсорсингу;

нестача довгострокових дешевих банківських кредитів;

бізнес ризикований через слабку розвиненість регіональних ринків;

набір ризиків, пов'язаних з довірою своїх вантажів логістичному оператору (наприклад, завжди гостро стоїть питання, пов'язане зі страхуванням транспортних послуг).

У будь-якому випадку при укладанні договорів логістичного аутсорсингу обидві сторони повинні погоджуватися на постійну зміну операційних процесів з метою поліпшення якості наданої послуги. Іншими словами, успіх гарантований при спільній ефективній роботі.

Стратегія аутсорсингу в логістиці у даний час є однією з основних логістичних стратегій промислових і торговельних підприємств. На відміну від розвитку власної логістики, використання аутсорсингових схем передбачає якісний, але стандартизований сервіс. Важливу роль відіграє скорочення фінансових ризиків підприємства, оскільки логістичний посередник бере на себе відповідальність за виконання тієї чи іншої логістичної операції чи функції. У ряді випадків при використанні аутсорсингу може спостерігатися



значне скорочення витрат на логістику за рахунок скорочення транспортних витрат, витрат на придбання обладнання та утримання численного штату фахівців з логістики.

Крім того, за рахунок жорсткої конкуренції на ринку логістичних послуг логістичні компанії прагнуть зробити найбільш вигідну комерційну пропозицію для своїх клієнтів у частині оптимального співвідношення ціни і якості послуги. У стратегічному плані використання аутсорсингу дозволяє ТОВ «Будівельні матеріали» сконцентруватися на профільному бізнесі без відволікання ресурсів на логістику. Віддати всі функції логістики компанії-підряднику доцільно у випадку, якщо підприємству необхідні не окремі послуги, а весь логістичний ланцюг. Це можуть бути підприємства малого і середнього бізнесу, які з будь-яких причин не хочуть або не можуть інвестувати кошти у розвиток власної логістики, або великі підприємства, реалізація поставок яких – це складний та багатоетапний процес.

Умовно можна виділити 5 груп логістичних послуг, які є затребуваними на вітчизняному ринку аутсорсингу [7, с. 5]:

транспортно-експедиційні послуги. Як правило, транспортну послугу замовляють ті підприємства, в яких вже існує відділ експедирування. У цьому випадку транспортна компанія виконує тільки перевезення вантажу, а підготовку документів та інше підприємство здійснює власними силами. Найчастіше більш затребуваною є транспортно-експедиційна послуга, оскільки включає у себе повну координацію вантажоперевезення у цілому;

послуги з митного оформлення. Митне оформлення – досить специфічна сфера логістичної діяльності. Вона має на увазі роботу безпосередньо з митними органами в регламентованому правовому полі;

складські послуги. Організація складського комплексу (або просто складських приміщень) всередині підприємства досить дорогий захід, що передбачає великі фінансові інвестиції, як у покупку або оренду приміщення, так і в обладнання складу у відповідності з необхідними нормами;

координація процесу закупівель, упаковка та перепакування продукції, складування та ін. Даний вид послуг затребуваний найчастіше підприємствами, що мають у своїй організаційній структурі досить розгалужені філіальні (торговельні) мережі. У даному випадку замовлення такого роду логістичних послуг буде доцільним і виправданим;

комплексні послуги (комплексний аутсорсинг). Тут у ролі компанії-підрядника виступає єдиний логістичний оператор. Дана комплексна послуга затребувана підприємствами, алгоритм постачань яких досить складний і має декілька проміжних етапів.

Таким чином, при вирішенні питання про те, які логістичні бізнес-функції довірити логістичному посереднику, необхідно орієнтуватися на можливості ТОВ «Будівельні матеріали» у частині організації власної логістики, корпоративну стратегію у частині подальшого розвитку бізнесу (концентрація або диверсифікація), частоту і складність поставок тощо.

У зв'язку з вищезазначеним, можна виділити наступні переваги аутсорсингу [1, с. 88]:

власник бізнесу або керівництво підприємства дістає можливість сконцентрувати свої ресурси на основному виді бізнесу. Передаючи неосновні, другорядні бізнес-функції логістичному підряднику – аутсорсеру, мінімізуються операційні витрати, при цьому найважливішим завданням управлінського апарату підприємства стає досягнення найбільшої ефективності бізнесу;

оптимізація чисельності співробітників підприємства за рахунок скорочення допоміжного персоналу і як наслідок, скорочення частини операційних витрат або переклад їх з категорії постійних у змінні. Зокрема – істотне зниження податків і відрахувань, наприклад, амортизаційних відрахувань і дорожнього збору;

диверсифікація і децентралізація бізнесу при переході на логістичний аутсорсинг істотно знижує фінансові, операційні та «адміністративні» ризики. Виникає можливість перерозподілити свої ресурси, направляючи їх туди, де

вони працюватимуть найефективніше. У результаті зростає капіталізація підприємства;

впровадження аутсорсинга підвищує репутацію підприємства перед потенційними партнерами та інвесторами, тому що це збільшує інвестиційну привабливість підприємства.

При виборі зовнішнього логістичного партнера, звичайно, бажано знайти такого провайдера, який крім вирішення, в першу чергу, проблем підприємства-замовника, готовий обговорювати суміжні проблеми субконтракторів цього підприємства.

Наведені рекомендації також дозволять оптимізувати спільну діяльність підприємств.

Розрахувавши зведені техніко-економічні показники з перевезення вантажівками ТОВ «Будівельні матеріали» за 2017 р., зроблено такі висновки:

коефіцієнт використання парку транспортних засобів за часом складає 0,81;

коефіцієнт використання пробігу складає 0,75;

коефіцієнт використання тоннажу складає 0,59;

вартість 1 машино-години складає 0,2312 тис. грн. за рік;

собівартість переробки 1 т вантажа складає 68 тис. грн. за рік.

За наведеними даними можна зробити такі висновки:

значення коефіцієнта використання парку транспортних засобів за часом є досить високим (0,81), але його необхідно підвищувати за рахунок скорочення поломок автомобілів і, відповідно, скорочення часу на ремонт;

значення коефіцієнта використання пробігу є невисоким (0,75), що збільшує питомі витрати на утримання автопарку, отже, потрібно збільшувати пробіг автомобілів з вантажем, наприклад, мінімізуючи холості пробіги в одну зі сторін;

значення коефіцієнта використання тоннажу є дуже низьким (0,59), але підвищити його можна за рахунок оптимізації маршрутів, а також використання аутсорсингу;

вартість 1 машино-години і собівартість переробки 1 т вантажу необхідно оптимізувати.

Аналізуючи закупівельну бізнес-функцію ТОВ «Будівельні матеріали», було встановлено співвідношення укладених підприємством з постачальниками будівельних матеріалів угод та виконаних ними угод за 2015 – 2017 рр., а саме:

у 2015 та 2016 рр. усі угоди було виконано;

у 2017 р. відбулося неочікуване невиконання однієї угоди через збої у діяльності підприємства-перевізника, з яким співпрацює постачальник. Постачальник відшкодував збитки згідно умов укладеної угоди.

У цілому закупівельна бізнес-функція ТОВ «Будівельні матеріали» виконується якісно.

Аналізуючи збутову бізнес-функцію ТОВ «Будівельні матеріали», було встановлено співвідношення укладених підприємством зі споживачами угод та виконаних ним угод за 2015 – 2017 рр., а саме:

у 2015 та 2016 рр. усі угоди було виконано;

у 2017 р. відбулося невиконання угоди 30.12.2017 р. у зв'язку з тим, що завантажений автомобіль не виїхав вчасно до покупця через поломку. Доставка покупцю була здійснена на третій день, але через святкові дні це вже було 2 січня 2018 р. ТОВ «Будівельні матеріали» відшкодувало збитки згідно умов укладеної угоди.

Але у цілому збутова бізнес-функція ТОВ «Будівельні матеріали» виконується якісно.

Аналіз збутової і транспортної бізнес-функцій підприємства дозволив виявити особливості постановки завдань вибору системи транспортування будівельних матеріалів (доставка в указані строки, мінімізація транспортних витрат, забезпечення збереження вантажу, надання додаткових послуг та ін.) та існуючі вимоги до методів та моделей вирішення подібних завдань [2, с. 142].

Цілі споживачів у багатьох випадках певною мірою вступають у протиріччя. Вимога вчасності доставки вантажів зумовлює залучення додаткових зусиль з організації та оперативного управління процесом транспортування і, таким

чином, призводить до додаткових витрат, що суперечить меті мінімізації витрат на транспортування. Разом з тим, працівники ТОВ «Будівельні матеріали» намагаються максимально врахувати вимоги споживачів.

Аналізуючи складську бізнес-функцію ТОВ «Будівельні матеріали», було досліджено характеристики складу підприємства, загальна площа якого становить 1 800 м<sup>2</sup>. Здійснивши аналіз техніко-економічних характеристик складу ТОВ «Будівельні матеріали» за 2016–2017 рр., зроблено висновки, що у 2017 р. порівняно з 2016 р.:

загальний вантажообіг збільшився на 16,6 т;

ефективність використання площі складу підвищилася на 2 %;

ефективність використання обсягу складу підвищилася на 4 %;

рівень механізації складських робіт підвищився на 10 %;

загальна кількість вантажно-розвантажувальних операцій збільшилася на 24 шт.;

середній час однієї вантажно-розвантажувальної операції не змінився і склав 30 с;

витрати на управління складськими запасами підвищилися на 22,5 тис. грн.

Дані вказують на те, що складська бізнес-функція має потенціал потужності, про що свідчать хоча і високі показники використання площі та обсягу складу, але все ж таки ці показники не 100-відсоткові, тому є, що оптимізувати.

Також можна сказати, що складська бізнес-функція здійснюється не зовсім ефективно, про що свідчить низький відсоток механізації складських робіт та значне збільшення витрат на управління складськими запасами на фоні практично незмінних інших показників.

Зведені показники виконання логістичних бізнес-функцій ТОВ «Будівельні матеріали» представлені в табл. 2, також наведено значення проаналізованих даних для підприємства.

Отже, на основі проаналізованих даних керівництву підприємства було надано рекомендації щодо необхідності, у першу чергу, передати транспортну бізнес-функцію на певний період на аутсорсинг.

## Зведені показники виконання логістичних бізнес-функцій

ТОВ «Будівельні матеріали» у 2016–2017 рр.

Показники	2016 р.	2017 р.	Відхилення	Значення для підприємства
1	2	3	4	5
<b>Транспортна бізнес-функція</b>				
Коефіцієнт використання парка транспортних засобів за часом	0,80	0,81	0,01	Позитивне, але є необхідність підвищення
Коефіцієнт використання пробігу	0,75	0,75	X	Позитивне, але є необхідність підвищення
Коефіцієнт використання тоннажу	0,58	0,59	0,01	Негативне і є необхідність суттєвого підвищення
Вартість 1 машино-години, тис. грн.	0,2201	0,2312	0,0111	Негативне, але підприємство не може суттєво вплинути
Собівартість переробки 1 т вантажа, тис. грн.	66,25	68	1,75	Негативне, але підприємство не може суттєво вплинути
Періодична понаднормова робота водіїв, разів на рік	21	21	X	Негативне і є необхідність усунення причин
<b>Складська бізнес-функція</b>				
Загальний вантажообіг, т	473,5	490,1	16,6	Позитивне, але є необхідність суттєвого підвищення
Використання площі складу, %	88	90	2	Позитивне, але є необхідність підвищення
Використання обсягу складу, %	85	89	4	Позитивне, але є необхідність підвищення
Рівень механізації складських робіт, %	55	65	10	Негативне і є необхідність суттєвого підвищення
Загальна кількість вантажно-розвантажувальних операцій, шт.	391	415	24	Позитивне, але є необхідність оптимізації кількості операцій
Середній час однієї вантажно-розвантажувальної операції, с	30	30	X	Позитивне, але є необхідність скорочення часу
Витрати на управління складськими запасами, тис. грн.	87,7	110,2	22,5	Негативне і є необхідність суттєвого скорочення витрат
<b>Закупівельна бізнес-функція</b>				
Кількість укладених угод, шт.	1 022	1 308	286	Позитивне, але є необхідність досягнення 100-відсоткового виконання угод

Закінчення табл. 2

1	2	3	4	5
Кількість виконаних угод, шт.	1 022	1 307	285	Позитивне, але є необхідність досягнення 100-відсоткового виконання угод
Збутова бізнес-функція				
Кількість укладених угод, шт.	1 008	1 404	396	Позитивне, але є необхідність досягнення 100-відсоткового виконання угод
Кількість виконаних угод, шт.	1 008	1 403	395	Позитивне, але є необхідність досягнення 100-відсоткового виконання угод

Звичайно, що певні недоліки у виконанні інших бізнес-функцій присутні на підприємстві, їх також необхідно якнайшвидше усунути, але у зв'язку з обмеженими фінансовими коштами було прийнято рішення надати пріоритет транспортній.

Таким чином, на основі зібраної та проаналізованої інформації керівництво ТОВ «Будівельні матеріали» прийняло рішення про передачу транспортної бізнес-функції на аутсорсинг.

Керівництву ТОВ «Будівельні матеріали» було надано таку систематизовану інформацію:

перша проблема – гостро стоїть питання технічного стану та оновлення всього транспортного парку підприємства;

друга проблема – недозавантаженість транспортних засобів у дві сторони поїздки, або в одну зі сторін, що, звичайно, потребує оптимізації;

третья проблема – транспортування продукції не за оптимальним маршрутом;

четверта проблема стосується збоїв в оперативній роботі транспорту.

Транспортний відділ не завжди своєчасно підготовлює транспортні засоби до зимового режиму роботи (не завжди проходять відповідні форми технічного огляду і планового ремонту). Природньо, зниження температури моментально викликає поломки і несправності у вантажних автомобілях, технічний ресурс яких вже давно вичерпаний;

п'ята проблема – несприятливі погодні умови. Протягом зимового періоду поточного року проїзд автотранспорту по території України був значно ускладнений у зв'язку саме з цією проблемою;

шоста проблема, яка стає водію в перешкоді, – стан автодоріг та під'їзних шляхів до місця завантаження (розвантаження) незадовільний;

сьома проблема – ситуація з організацією руху на вантажних автомобілях ускладнюється якістю вітчизняного дизельного палива, яке складно використовувати при мінусових температурах.

Тож виходить, що у багатьох випадках підприємство і, зокрема, водії, не винуваті у збоях при транспортуванні продукції.

За оцінками експертів транспортної галузі на торговельних підприємствах витрати на утримання транспорту завищені у середньому на 15–20 %. Основною причиною цього є низька ефективність використання автопарку: простій транспорту в ремонті перевищує нормативи мінімум в 2–3 рази, щодня експлуатується лише 65–75 % складу парку, маршрути руху та весь логістичний ланцюжок найчастіше не оптимізовані, система мотивації працівників не відпрацьована, штат надлишковий [1, с. 284].

Залежно від специфіки перевезень у кожного підприємства, як правило, є свої невирішені питання та вузькі місця. Коли ж непрофільні активи передаються під управління професійному аутсорсеру, він бере на себе повну відповідальність за їх раціональне використання.

Керівництво ТОВ «Будівельні матеріали» прийняло рішення, що передасть спочатку частину своєї транспортної бізнес-функції на аутсорсинг компанії «Рабен Україна», тому що хоче продовжувати контролювати основні та постійні транспортні перевезення будівельних матеріалів (у т. ч. перевезення зі складів до магазинів) і відслідковувати співпрацю з основними контрагентами. Усі другорядні та непостійні транспортні перевезення було вирішено віддати на аутсорсинг. Через рік керівництво ТОВ «Будівельні матеріали» оцінить якість та ефективність співпраці з аутсорсером та зважить необхідність щодо передачі транспортної бізнес-функції повністю на аутсорсинг.



Можна виділити декілька типів заходів, які забезпечують економію: це організаційні, експлуатаційні, технічні та економічні заходи. Економія досягається, перш за все, за рахунок оптимізації штату працівників, чисельності автопарку, маршрутизації, планування перевезень, детального опрацювання використання рухомого складу, виключення різного роду приписок і розкрадань.

Як правило, обсяг робіт для аутсорсера визначається у залежності від потреб замовника. Взаємодія заснована на плануванні обсягів – на рік, місяць, тиждень, наступний день. На підставі опрацьованих регламентів необхідну кількість рухомого складу скорочують або збільшують. Значний внесок в автоматизацію бізнес-процесів та функцій вносить система електронного документообігу, яка охоплює всю торговельну діяльність, звітність і планування. Великий обсяг роботи виконують програмісти виконавця, адаптуючи програмний продукт «1С: Управління автотранспортом» під конкретного замовника, у даному випадку – під ТОВ «Будівельні матеріали».

Для удосконалення транспортної бізнес-функції ТОВ «Будівельні матеріали» необхідно:

систематизувати функції з ефективного управління транспортними процесами на підприємстві та розробити методичні рекомендації щодо визначення оптимальних маршрутів доставки за допомогою, наприклад, системи Qguar TMS і застосування транспортної задачі, що дозволить економити грошові кошти на паливі та запчастинах, а також оптимізувати відстань та витрати на доставку вантажів до місця призначення;

розробити методичний підхід до удосконалення транспортної бізнес-функції підприємства через комплексне застосування методів ABC-аналізу та експертного, що дозволить визначити найважливіші маршрути вантажоперевезень та якість управління транспортними процесами на підприємстві і вчасно розробити оптимізаційні заходи з ліквідації простоїв транспортних засобів;

розробити методичні рекомендації з удосконалення технології управління транспортними процесами, у т. ч. шляхом заміни транспортних засобів з автомобільного парку підприємства чи їх продажу, що дозволить оптимізувати кількісний та якісний склад автопарку та підвищити конкурентоспроможність підприємства;

розробити методичні рекомендації зі встановлення найменш керованих підприємством ризиків і після встановлення передачі частини його логістичних бізнес-функцій на аутсорсинг, що дозволить скоротити витрати підприємства на транспортне, складське чи інше обслуговування;

розробити методичний підхід до удосконалення транспортної бізнес-функції підприємства, наприклад, через впровадження системи контролю за рухомими об'єктами GPS Garmin та використання математичного моделювання, що дозволить визначити оптимальний маршрут транспортування, економію на паливі та запчастинах, а також оптимізувати відстань і витрати на доставку товарів від постачальника на склади підприємства;

розробити робочу програму, яка дозволить оптимально організувати роботу основних та змінних водіїв, а також транспортних засобів підприємства;

розробити методичні рекомендації з удосконалення технології навантаження та розвантаження продукції, що дозволить зменшити трудомісткість та матеріальні витрати на навантаження і розвантаження транспортних засобів.

Для удосконалення складської бізнес-функції ТОВ «Будівельні матеріали» необхідно:

розробити методичні рекомендації з удосконалення технологічного процесу на складі підприємства, що дозволить оптимально розміщувати продукцію на складах підприємства за допомогою методу визначення «гарячої та холодної зон» та розраховуючи фіксований розмір замовлення;

розробити заходи з удосконалення управління матеріальними запасами на підприємстві шляхом використання ABC-аналізу та оптимізації кількості замовлень, що дозволить підприємству підвищити свою конкурентоспроможність та ефективність торговельної діяльності;

розробити методичні рекомендації зі здійснення математичного прогнозування обсягу запасів і витрат на їх зберігання на складах підприємства та використання транспортної задачі, що дозволить розрахувати ці витрати на наступний період та визначити оптимальний маршрут транспортування, економію на паливі та запчастинах;

розробити методичні рекомендації з упровадження комплексної інформаційної системи управління підприємством, що дозволить усунути існуючі недоліки, комплексно автоматизувати його логістичні процеси та бізнес-функції, побудувати цілісний інформаційний простір та забезпечити додаткові вигоди.

Практичне впровадження запропонованих заходів допоможе підприємству організувати більш якісне здійснення логістичних бізнес-функцій та управління ними, покращити функціонування підприємства та досягти вищих показників економічної ефективності від здійснення господарської діяльності.

Застосування удосконалених теоретико-методичних положень, запропонованого методичного і технологічного забезпечення підвищить ефективність роботи підприємств у цілому.

**Висновки з даного дослідження.** Розроблено рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності вітчизняних торговельних підприємств через підвищення ефективності здійснення їх логістичних бізнес-функцій. Також підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних підприємств істотно сприятиме створення певного комплексу забезпечень здійснення їх логістичних бізнес-функцій. Розроблено рекомендації з удосконалення логістичних бізнес-функцій ТОВ «Будівельні матеріали» шляхом передачі частини його транспортної бізнес-функції на аутсорсинг, що дозволить скоротити витрати підприємства на транспортне обслуговування. Оптимізація витрат при переході на логістичний аутсорсинг дозволить оперативно і з найбільшою ефективністю управляти вартістю і ціною продукції (знижки, націнки, відстрочення платежів, бонуси, акції тощо). Цим підприємство зможе зацікавити ширший круг споживачів, розширюючи тим самим свою присутність на ринку. Розроблено

теоретичні та практичні рекомендації з удосконалення логістичних бізнес-функцій та управління ними на торговельних підприємствах. Подальше дослідження необхідно спрямувати на розробку детальних пропозицій щодо адаптації та використання західноєвропейського досвіду у цій сфері.

### **БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Бродецкий Г. Л. Экономико-математические методы и модели в логистике. Процедуры оптимизации / Г. Л. Бродецкий, Д. А. Гусев. – М. : Издательский центр «Академия», 2012. – 160 с.
2. Просветов Г. И. Математические методы в логистике. Задачи и решения / Г. И. Просветов. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 304 с.
3. Юдин Д. Б. Задачи и методы линейного программирования: задачи транспортного типа / Д. Б. Юдин, Е. Г. Гольштейн. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 184 с.
4. Бекетов Н. В. Логистические системы управления потоковыми процессами компании: маркетинг и оптимизация бизнес-процессов / Н. В. Бекетов, В. Г. Федоров // Экономический анализ: теория и практика. – 2014. – № 12. – С. 2–7.
5. Носов А. Л. Сбалансированная система показателей в управлении логистическими процессами и системами / А. Л. Носов // Логистика сегодня. – 2014. – № 1. – С. 20–23.
6. Колодізева Т. О. Методичне забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств : монографія / Т. О. Колодізева, Г. Р. Руденко. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 292 с.
7. Неруш Ю. М. Транспортная логистика : учебник / Ю. М. Неруш, С. В. Саркисов. – М. : Юрайт, 2016. – 352 с.