

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ  
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА  
ЛОГІСТИКИ  
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS  
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
МАГІСТРА

на тему Логістичне управління системою запасів ПП «Техсервіс»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Logistic Management of Stocks at PC «Techservice»

Виконав: студент 2 курсу магістратури, групи 8.0738-л  
спеціальності 073 Менеджмент  
освітньої програми Логістика  
К.Є. Овчерева

Керівник проф. каф. ПМОіЛ, д.е.н. Д.А. Антонюк  
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. В.О. Шишкін

Запоріжжя  
2019

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Логістика

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Бухаріна Л.М.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

**ЗАВДАННЯ**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Овчеровій Карині Євгеніївні

1. Тема роботи Логістичне управління системою запасів ПП «Техсервіс»

керівник роботи Антонюк Дмитро Анатолійович, д.е.н., проф.  
затверджені наказом ЗНУ від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року №\_\_\_

2. Строк подання студентом роботи «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності об'єкту дослідження за останні роки, наукові праці, в яких висвітлюються проблеми формування і управління запасами, матеріали періодичного друку з питань логістичного управління, статистичні збірки.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел.  
1 Розділ – Теоретичні основи управління товарними запасами в логістичній системі підприємства – складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність управління товарними запасами на підприємстві; 1.2 Логістика запасів і система управління ними; 1.3 Управління товарними запасами як логістичний бізнес-процес на підприємстві; 2 Розділ – Аналіз діяльності ПП «Техсервіс» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика підприємства; 2.2 Аналіз системи управління запасами в логістичній системі ПП «Техсервіс»; 2.3 Оцінка маркетингового потенціалу ПП «Техсервіс»;

3 Розділ – Шляхи удосконалення системи управління товарними запасами на ПП «Техсервіс» – складається з 1 підрозділу: 3.1 Розробка заходів з удосконалення системи управління товарними запасами на досліджуваному підприємстві.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Антонюк Д.А. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	10.10.2019 р.	10.10.2019 р.
2	Антонюк Д.А. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	31.10.2019 р.	31.10.2019 р.
3	Антонюк Д.А. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	28.11.2019 р.	28.11.2019 р.

6. Дата видачі завдання 10.10.2019 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Студент \_\_\_\_\_ К.Є. Овчорова  
( підпис )

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Д.А. Антонюк  
( підпис )

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ ( підпис ) \_\_\_\_\_ (ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 117 с., 20 рис., 27 табл., 3 додатки, 57 джерел.

Об'єктом дослідження є діяльність виробничо-торгівельного підприємства ПП «Техсервіс».

Метою роботи є розкриття теоретичних та практичних аспектів управління товарними запасами підприємств і пошук шляхів удосконалення системи управління логістикою запасів у ПП «Техсервіс».

Методи дослідження – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Актуальність теми даної кваліфікаційної роботи обумовлена особливостями функціонування підприємств за сучасних економічних умов та значущістю для них товарних запасів як базової складової при формуванні ринкової стратегії.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи управління товарними запасами в логістичній системі підприємства. На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано діяльність ПП «Техсервіс» та запропоновано заходи щодо удосконалення системи управління товарними запасами на досліджуваному підприємстві.

Отримані в кваліфікаційній роботі результати можуть бути використані керівництвом ПП «Техсервіс» в практичній діяльності і сприятимуть удосконаленню діяльності вітчизняних підприємств.

УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ЗАПАСАМИ, ЛОГІСТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА, ЛОГІСТИЧНІ ПРОЦЕСИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ТОВАРНІ ПОТОКИ

## ABSTRACT

Thesis for the Master's Degree: 117 pp., 20 fig., 27 tab., 3 appendices, 57 sources.

The object of the research is the activity of production and trading enterprise PC «Techservice».

The aim is to disclosure of theoretical and practical aspects of the stock management of enterprises and to find ways to improve stocks in logistics system at PC «Techservice».

The research methods: descriptive, comparative, analytical, tabular, graphical, balance, a method of statistical analysis, grouping and summarizing data, expert estimates.

Background of this thesis is due to the peculiarities of the functioning of enterprises in the current economic conditions and the importance for them of commodity stocks as a basic component in the formation of a market strategy.

During the execution of the thesis we were considered the theoretical foundations of stock management of enterprises. Based on the theoretical material was analyzed the logistics activities in the PC «Techservice» and suggested ways of improving the efficiency of the stock management in logistics activities of this company.

The specifics character of the paper consists in the fact that the results may be used in the practice of PC «Techservice» and will contribute to improvement of activity of domestic enterprises.

STOCK MANAGEMENT, LOGISTIC ACTIVITY, LOGISTIC SYSTEM,  
LOGISTIC PROCESSES, EFFICIENCY, TRADE FLOWS

## СПИСОК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА СИМВОЛІВ

ПП – приватне підприємство;

РС – Private Company;

ЛС – логістична система;

ЕРЗ – економічного розміру замовлення;

Метод ФІФО – (англ. FIFO, First In First Out, модель конвеєра) – метод списання матеріалів, при якому спочатку списуються раніше куплені матеріали, у підсумку на залишку матеріали числяться за ціною найбільш відповідної поточними цінами на ринку;

ERP-система – Enterprise Resource Planning – це набір інтегрованих програм, які дозволяють створити інтегроване інформаційне середовище для автоматизації планування, обліку, контролю та аналізу усіх основних бізнес-процесів підприємства;

ІЦ – Інформаційний центр;

MRP – Material Requirements Planning – планування потреби в матеріалах;

Матриця БКГ – (англ. BCG matrix, інша назва: матриця «зростання – частка ринку» Бостонської консалтингової групи) – інструмент для стратегічного аналізу і планування в [маркетингу](#);

СГП – стратегічний господарський підрозділ.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ЗАПАСАМИ В ЛОГІСТИЧНІЙ СИСТЕМІ ПІДПРИЄМСТВА .....	12
1.1 Сутність управління товарними запасами на підприємстві .....	12
1.2 Логістика запасів і система управління ними .....	24
1.3 Управління товарними запасами як логістичний бізнес-процес на підприємстві .....	31
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ТЕХСЕРВІС» .....	47
2.1 Загальна характеристика підприємства .....	47
2.2 Аналіз системи управління запасами в логістичній системі ПП «Техсервіс» .....	53
2.3 Оцінка маркетингового потенціалу ПП «Техсервіс» .....	69
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ЗАПАСАМИ НА ПП «ТЕХСЕРВІС» .....	86
3.1 Розробка заходів з удосконалення системи управління товарними запасами на досліджуваному підприємстві .....	86
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ .....	104
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	109
ДОДАТКИ .....	114

## ВСТУП

Успішне функціонування підприємства в ринковому середовищі передбачає високу ефективність його діяльності та можливість пристосовуватись до зовнішніх умов, які змінюються.

Сучасна система господарювання обумовлює зміну форм і методів управління економікою підприємства, вимагає нових підходів до визначення ефективності його діяльності.

Однією із складових загальної ефективності підприємства є ефективне управління запасами.

Стан формування та використання товарних запасів є визначальним для забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства.

Склад та структура запасів обумовлюють можливості підприємства з організації торгово-технологічного процесу, здійснення певної цінової, асортиментної політики.

Одним з найбільш прогресивних наукових напрямків удосконалення системи управління ресурсним забезпеченням є використання сучасних логістичних підходів, що дає можливість управляти потоками усіх необхідних видів ресурсів, максимально задовольняти попит на продукцію та доводити її до споживачів в обумовлений термін з мінімальними витратами.

Серед еталонів ефективного процесного управління важливе місце займає оптимізація забезпечувальних бізнес-процесів, які здійснюються з метою вчасного постачання матеріальних, фінансових, інформаційних ресурсів на вході основних процесів та вчасної доставки новоствореної цінності продукту чи послуги до кінцевого споживача [12].

Логістичний бізнес-процес – взаємопов'язана сукупність операцій і функцій, що переводять ресурси підприємства (при управлінні товарними і супутніми потоками) в результат, що задається логістичною стратегією фірми [23]. Отже, логістичні бізнес-процеси виробничо-торгівельних



підприємств – це процеси, які зосереджені на плануванні руху матеріалів, закупівлі, виробництві і поставці виробленої продукції споживачам. Зважаючи на те, що об'єктом логістичного управління є потоки, поточкові процеси, будь-які процеси, що пов'язані з переміщенням будь-чого, управління логістичними бізнес-процесами підприємства можна визначити як інтегроване управління бізнес-процесами з просування продукції і супутніх потоків від джерела їх виникнення до кінцевого споживача з метою досягнення максимальної ефективності діяльності підприємства [16].

Логістичні бізнес-процеси складають ядро забезпечувальних процесів підприємства. Особливої уваги при цьому потребує логістична координація матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, забезпечення узгодженої праці в процесі підготовки виробництва, закупівель, транспортування, постачань та виробничо-технологічної комплектації виробничих підрозділів підприємств.

Ефективне управління бізнес-процесами дозволяє скоротити різні види запасів, забезпечити контроль за обсягом незавершеного виробництва, знизити ризики при виробництві продукції, прискорити процеси руху продукції та оборненість капіталу, забезпечити синхронізацію постачань матеріально-технічних ресурсів, виробничо-технологічну комплектацію з процесом виробництва продукції, що сприяє високій ефективності діяльності підприємств [8].

Впровадження ефективної системи управління збутовими запасами продукції в практику виробничо-торгівельних підприємств дозволяє забезпечити безперебійність та ритмічність основних процесів підприємства, ефективність збутової діяльності, високий рівень логістичного обслуговування та надійність логістичного менеджменту.

Таким чином, на виробничо-торгівельних підприємствах управління збутовими запасами розглядається як один з ключових елементів збутової стратегії, яка спрямована на успішне функціонування в ринковому середовищі та сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства,

рентабельності й швидкості обертання вкладеного капіталу.

Теоретичною та методологічною основою досліджень, що пов'язані з проблемами оптимізації управління збутовими запасами в логістичній системі підприємства, є роботи провідних зарубіжних та вітчизняних економістів Б. Анікіна, Д. Бауерсокса, А. Гаджинського, Дж. Гатторни, Л. Гурча, О. Зевакова, Є. Крикавського, А. Мазаракі, Ю. Неруша, М. Окландера, Ю. Рижикова, В. Сергєєва, О. Стерлінгової, К. Танькова, Д. Уотерса, Л. Фролова, Є. Хруцького, Н. Чухрай, Дж. Шрайбфедера та інших.

Проблематику управління бізнес-процесами висвітлено в роботах вітчизняних і зарубіжних дослідників, серед яких слід відзначити О. Азарян, В. Андрієнка, С. Бубнова, О. Виноградову, А. Гойко, Т. Давенпорта, У. Демінга, Д. Ламберта, О. Оліфірова, А. Сумця, Д. Стока, Л. Таранюка, А. Садекова, Е. Уткіна, М. Хаммера, А. Харрісона, Р. Ван Хоука, Дж. Чампі, О. Шубіна та інших.

Розглянувши праці вітчизняних та зарубіжних учених розуміємо, що мало уваги приділено саме логістичним бізнес-процесам підприємства, адже логістика є невід'ємною складовою в управлінні сучасним підприємством.

Актуальність теми даного дослідження обумовлена особливостями функціонування підприємств за сучасних економічних умов та значущістю для них товарних запасів як базової складової при формуванні ринкової стратегії.

Об'єктом дослідження є діяльність виробничо-торгівельного підприємства ПП «Техсервіс».

Предметом дослідження є система управління товарними запасами підприємства.

Метою роботи є розкриття теоретичних та практичних аспектів управління товарними запасами підприємств і пошук шляхів удосконалення системи управління логістикою запасів у ПП «Техсервіс».

Визначена мета обумовила розв'язання таких завдань:

- дослідити теоретичні засади управління товарними запасами на підприємстві;

- провести аналіз діяльності ПП «Техсервіс»;

- запропонувати заходи з удосконалення системи управління товарними запасами у ПП «Техсервіс».

Під час написання роботи використовувались наступні методи дослідження: описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансний, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Інформаційною базою для виконання кваліфікаційної роботи виступають наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних фахівців присвячені проблемам управління товарними запасами підприємств, документи фінансової та статистичної звітності об'єкту дослідження за останні роки, матеріали періодичного друку і мережі Internet з питань логістики, менеджменту і маркетингу та їх інструментів в діяльності підприємств, статистичні збірки.

Практична значимість кваліфікаційної роботи полягає в тому, що її результати сприятимуть удосконаленню системи управління товарними запасами підприємств, а одержані результати можуть бути використані керівництвом ПП «Техсервіс» й іншими вітчизняними підприємствами в практичній діяльності.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ЗАПАСАМИ В ЛОГІСТИЧНІЙ СИСТЕМІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1 Сутність управління товарними запасами на підприємстві

Під запасами розуміють активи, які:

- утримуються для подальшого продажу за умов звичайної господарської діяльності;
- перебувають у процесі виробництва з метою подальшого продажу продукту виробництва;
- утримуються для споживання під час виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг, а також управління підприємством [12].

Різні автори по своєму виділяють і дають визначення виробничим запасам. Так, Бутинець Ф.Ф. під сутністю виробничих запасів розуміє все те, що завезено на склади підприємства і ще не вступило в першу стадію обробки, тобто частина сукупних запасів, призначених для виробничого споживання. Також Лень В.С., Гливенко В.В. визначають виробничі запаси як предмети праці, підготовлені для запуску у виробничий процес; складаються вони з сировини, основних і допоміжних матеріалів, палива, покупних напівфабрикатів і комплектуючих виробів, тари і тарних матеріалів, запасних частин для поточного ремонту основних фондів [33].

Ефективним засобом управління запасами на підприємствах покликаний стати управлінський облік, основною метою якого в частині запасів є збереження та раціональне їх витрачання на всіх етапах руху.

Управління запасами – це функціональна діяльність, мета якої довести загальну суму щорічних витрат на утримування запасів до мінімуму за умови задовільного обслуговування клієнтів [24].

Згідно з іншим визначенням, управління запасами – це забезпечення і

підтримування оптимальної кількості і типів фізичних ресурсів, необхідних для реалізації стратегічного плану організації [23].

Важливість управління запасами пояснюється, насамперед, тим, що виробництво – це потік матеріальних ресурсів через процес, який змінює форму цих матеріалів, перетворюючи їх у готову продукцію.

Типи запасів найчастіше розглядають у контексті конкретної організації (стосовно банку – це запаси грошей, школи – запаси навчальних засобів, лікарні – ліків). Детальніше зупинимося на типах запасів промислового підприємства:

1. Сировина (це інгредієнти, які перетворюються в кінцевий продукт, і характер яких залежить від призначення продукції та особливостей виробничого процесу).

2. Допоміжні матеріали ( матеріали, які не є часткою готового виробу: мастило, миючі засоби тощо).

3. Незавершене виробництво (вироби, що не пройшли повний технологічний цикл обробки).

4. Готова продукція ( не реалізовані кінцеві продукти, які зберігаються на складах підприємства-виробника або на підприємствах роздрібною торгівлі).

Запаси створюються з метою:

- сприяння обслуговуванню споживачів (наявність запасів - важливий чинник утримування споживачів, пов'язаний із можливістю поставки продукції в будь-який час);

- сприяння гнучкості виробництва (здатність швидко переходити на виробництво іншої продукції завдяки запасам, можливість задовольнити попит на продукцію, яка в даний час не виробляється);

- сприяння визначеності виробництва (чим більш невизначена ситуація на ринку, тим більша необхідність страхування створенням резервних запасів);

- сприяння згладжуванню виробництва (здатність задовольняти попит у

періоди максимального збуту без збільшення обсягу виробництва);

- отримання прибутку шляхом цінової спекуляції (в період інфляції можна отримати прибуток купівлею запасів за нижчою ціною і продажем їх у майбутньому).

Створення та зберігання запасів потребують значних витрат, і щорічна їх сума перевищує чверть вартості самих запасів. Тому важливо керувати запасами, щоб зазначені витрати були мінімальними і щоб забезпечувався той рівень обслуговування та задоволення запитів клієнтів, до якого прагне компанія.

Затрати, пов'язані зі створенням і зберіганням запасів, охоплюють:

1. Затрати на підтримання запасів, тобто пов'язані з володінням запасами.
2. Затрати, пов'язані з розміром партій, тобто затрати, пропорційні до кількості замовлених партій, а не кількості виробленої продукції.
3. Затрати, пов'язані з дефіцитом запасів, тобто такі, що виникають при відсутності необхідних матеріалів.
4. Затрати на управління запасами.

Більшість американських теоретиків і практиків менеджменту вважають, що при встановленій меті управління запасами (утримання на мінімальному рівні щорічної загальної суми витрат на забезпечення запасів) необхідно зводити до мінімуму такі показники:

- кількість замовлень за рік;
- тривалість страхових циклів;
- тривалість часу поставки, виготовлення та внутрішньозаводського транспортування;
- тривалість циклів зберігання на складі;
- кількість товарів, що знаходяться на складі;
- кількість складів і комор [51].

Американські фахівці вважають, що добре виконана програма управління запасами повинна дати такі результати:

1. Більш як на 10% зменшити загальну суму витрат на запаси.
2. Зменшити середню суму капітальних вкладень у запаси.
3. Зменшити кількість дефіцитних товарів [38].

Для ефективної реалізації цієї економії необхідно правильно використати як кошти, зекономлені на капіталовкладеннях у запаси, так і додаткову площу, звільнену через зменшення розміру запасів.

Для управління запасами в управлінському обліку використовують ряд процедур і технічних прийомів:

1) правильне бюджетування потреби у різних елементах запасів (сировини, напівфабрикатів, готової продукції, товарів;

2) контроль за нормативами та рівнем запасів відповідно до бюджету, розрахунок коефіцієнту оборотності запасів та середнього періоду їх оборотності як в цілому, так і за видами запасів;

3) контроль повторних замовлень виробничих запасів, що дає можливість визначити, при якому мінімальному допустимому залишку сировини необхідно оформляти повторне замовлення (так звана точка замовлення);

4) використання моделі розрахунку економічного розміру замовлення (ЕРЗ), суть якої полягає у визначенні такого розміру замовлення, при якому сумарні витрати на оформлення замовлення та зберігання запасів будуть мінімальними (на практиці під час визначення оптимального розміру замовлень доведеться враховувати більшу кількість факторів, ніж у базовій формулі, найчастіше це пов'язано з особливими умовами постачань і характеристиками продукції, з яких можна отримати вигоду, якщо врахувати такі фактори: знижки на транспортні тарифи залежно від обсягу вантажоперевезень, знижки з ціни продукції залежно від обсягу закупівель;

5) управління запасами за категоріями (за методом «АВС»). Управління запасами, як правило, пов'язане з контролем фактичної наявності виробничих запасів на складах, це вимагає великих витрат фінансових, трудових та інформаційних ресурсів, особливо для багатоменклатурних

запасів (для проведення ABC-аналізу необхідно встановити вартість кожного товару за закупівельними цінами, розташувати товари за зменшенням ціни, знайти суму даних про кількість і витрати на придбання, розбити товари на групи, залежно від питомої ваги в загальних витратах на придбання).

Отже, основними завданнями управлінського обліку матеріально-виробничих запасів є:

- 1) щоденне отримання інформації про надходження та витрачання запасів в розрізі їх кількості, якості та матеріально відповідальних особах;
- 2) контроль за дотриманням встановлених підприємством норм запасів, що забезпечує безперебійний випуск продукції (робіт, послуг);
- 3) безперервна оцінка реальної вартості запасів на складі та проведення аналізу ефективності використання запасів;
- 4) оптимізація обсягу закупівлі запасів, виявлення резервів зниження витрат, пов'язаних із заготівлею запасів;
- 5) вибір методу оцінки запасів при їх вибутті, який найкраще підходить для підприємства;
- 6) підвищення достовірності відображення на рахунках аналітичного обліку господарських операцій з надходження та використання запасів;
- 7) вчасне складання та подання звітності про рух запасів [4].

В управлінні запасами важливу роль відіграє їх оцінка, варіювання якої є суттєвим для інтересів бізнесу.

Метод ідентифікованої собівартості відповідної одиниці запасів

Застосовується для запасів, то використовуються при виконанні спеціальних замовлень і проектів, а також тих, що не замінюють одне одного. Застосування цього методу передбачає ведення індивідуального обліку кожної одиниці запасів. Цей метод використовується при невеликій номенклатурі матеріалів, а також при списанні матеріалів, що дорого коштують (коштовних каменів, дорогоцінних металів тощо).

Метод середньозваженої собівартості. Визначається по кожному виду



(групи) запасів як частка від ділення загальної вартості виду (групи) запасів на їх кількість. Зазначені кількість і вартість складаються, відповідно, до собівартості та кількості по залишку на початок місяця і по запасах, що надійшли протягом місяця. Отже, при різних цінах на один і той же вид запасів обчислюється їх середня ціна, за якою згодом оцінюється списання запасів у виробництво.

За собівартістю перших за часом закупок (модель ФІФО). Передбачає, що запаси списуються за собівартістю відповідних партій у хронологічному порядку їх надходження. В умовах інфляції цін такий метод призводить до заниження вартості відпущених у виробництво ресурсів, завищення їх залишку в балансі а отже, завищення фінансового результату від основної діяльності підприємства.

Метод нормативних затрат. Полягає в застосуванні норм витрат на одиницю продукції (робіт, послуг) встановлених підприємством з урахуванням нормальних рівнів використання запасів, праці, виробничих потужностей та діючих цін. Для забезпечення максимального наближення нормативних витрат до фактичних, норм витрат і цін вони повинні регулярно перевірятися і переглядатися. Використання цього методу оцінки запасів при їх вибутті можливе при нормативному методі обліку витрат на виробництво і калькулювання собівартості продукції.

Метод ціни продажу. Заснований на застосуванні підприємствами роздрібною торгівлі середнього проценту торговельної націнки товарів. Цей метод можуть застосовувати (якщо інші методи оцінки вибуття запасів не виправдані) підприємства, що мають значну і змінну номенклатуру товарів з приблизно однаковим рівнем торговельної націнки.

Собівартість реалізованих товарів визначається як різниця між продажною (роздрібною) вартістю реалізованих товарів і сумою торговельної націнки на ці товари.

Рівень запасу ресурсів залежить від строків їх надходження та витрачання. Порядок оприбуткування запасів наведено на рис. 1.1.

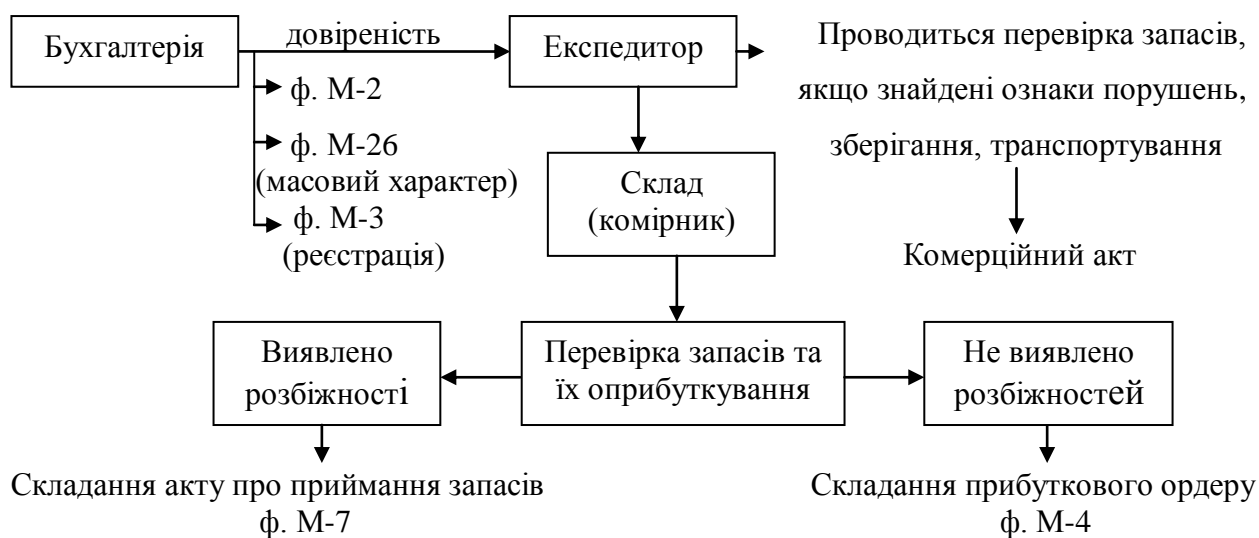


Рис. 1.1. Організація процесу придбання запасів

Для підтримки оптимального рівня запасів необхідна достовірна і своєчасна інформація про розміри закупки товарно-виробничих запасів. Перш за все, така інформація цікавить менеджера відділу постачання. Вона необхідна для правильного планування майбутніх закупок з врахуванням можливої зміни обсягу виробництва або асортименту продукції.

Регулярне одержання менеджером відділу постачання даних про перспективи зміни потреб в тих або інших матеріальних ресурсах допоможе зекономити певну суму коштів (іноді досить значну) та уникнути збоїв у процесі виробництва через відсутність необхідної сировини [49].

Інформація про кількість замовлених оборотних матеріальних запасів і строки їх доставки дозволяє не тільки правильно спланувати роботу складів, але й зорієнтуватися, на що можна розраховувати у випадку будь-яких змін у виробничому процесі, може бути основою для пошуку потенційних постачальників нових видів сировини і матеріалів, необхідних для виготовлення нових видів продукції, запланованих до випуску.

Запаси на підприємство можуть надходити в результаті:

- придбання за плату;
- виготовлення власними силами підприємства;
- внесення до статутного капіталу підприємства;

- безоплатного одержання;
- придбання в обмін на подібні активи;
- придбання при обміні (частковому обміні) на неподібні активи.

Первісною вартістю запасів, придбаних за плату, є собівартість, яка складається з таких фактичних витрат:

- суми, що сплачуються згідно з договором постачальнику (продавцю) за вирахуванням непрямих податків;
- суми ввізного мита;
- суми непрямих податків у зв'язку з придбанням запасів, які не відшкодовуються підприємству;
- транспортно-заготівельні витрати.
- інші витрати, які безпосередньо пов'язані з придбанням запасів і доведенням їх до стану, в якому вони придатні для використання у запланованих цілях [12].

Визначення пріоритету закупок є важливим в тому випадку, якщо у підприємства дефіцит грошових коштів або воно має недостатню кількість складських приміщень. Крім того, спланувавши оптимальний обсяг закупок, можна одержати від постачальника знижки, що встановлюються залежно від розміру партії.

Визначити оптимальний обсяг закупівлі запасів можна за даними внутрішньої звітності, яка може складатись з будь-якою періодичністю, необхідною для даного підприємства, наприклад: після кожного факту отримання замовлення на закупки; після кожного факту укладення договору на постачання оборотних матеріальних запасів; після кожного факту отримання рахунку від постачальника; після кожного факту отримання нової партії матеріальних запасів; щоденно; щонеділі тощо.

В кінці місяця може складатись внутрішня звітність про розміри закупок запасів. Один примірник якої може подаватись до бухгалтерії в якості реєстру аналітичного обліку, на основі якого будуть здійснені записи до журналів обліку.

Також важливою при управлінні запасами на підприємстві є мінімізація витрат, пов'язаних з їх придбанням. Значною часткою таких витрат є транспортно-заготівельні. В обліку ці витрати можуть відображатись:

- 1) на окремому рахунку «Транспортно-заготівельні витрати»;
- 2) на окремому субрахунку рахунку «Виробничі запаси»;
- 3) прямо включатись до фактичної собівартості запасів (доцільно використовувати на підприємствах з невеликою номенклатурою матеріалів, а також у випадках суттєвої значимості окремих видів і груп матеріалів).

Важливим моментом в управлінні матеріальними запасами є оцінювання витрат на їх збереження, вантажно-розвантажувальні роботи. Так, при перевищенні запасів від оптимального рівня потрібно мати додаткові приміщення, додаткових людей. Крім того, підприємства для зменшення ризику втрат матеріальних запасів проводять їх страхування, в тому числі і надлишкових запасів. Це свідчить про те, що і при збереженні матеріальних запасів підприємство може понести витрати, яких можна запобігти. Відповідальність за забезпечення оптимального запасу по кожному найменуванню матеріалів, що надходять на зберігання несе завідувач складом (комірник).

Порядок організації обліку запасів на складах і в бухгалтерії наведено на рис. 1.2.

Загальні витрати на зберігання запасів на складі складаються з багатьох статей, тому непросто визначити скільки коштує підприємству утримання запасів. Управлінський облік повинен забезпечувати зменшення витрат, пов'язаних із зберіганням запасів.

Для ефективного управління запасами необхідним є:

- 1) регулювання кількості оборотних активів на складах (що забезпечується визначенням оптимального рівня закупівлі запасів);
- 2) скорочення витрат, пов'язаних з утриманням складських приміщень;
- 3) зменшення втрат запасів, внаслідок їх псування, втрат та недостач;
- 4) розробка нормативів по витрачанням матеріалів тощо.

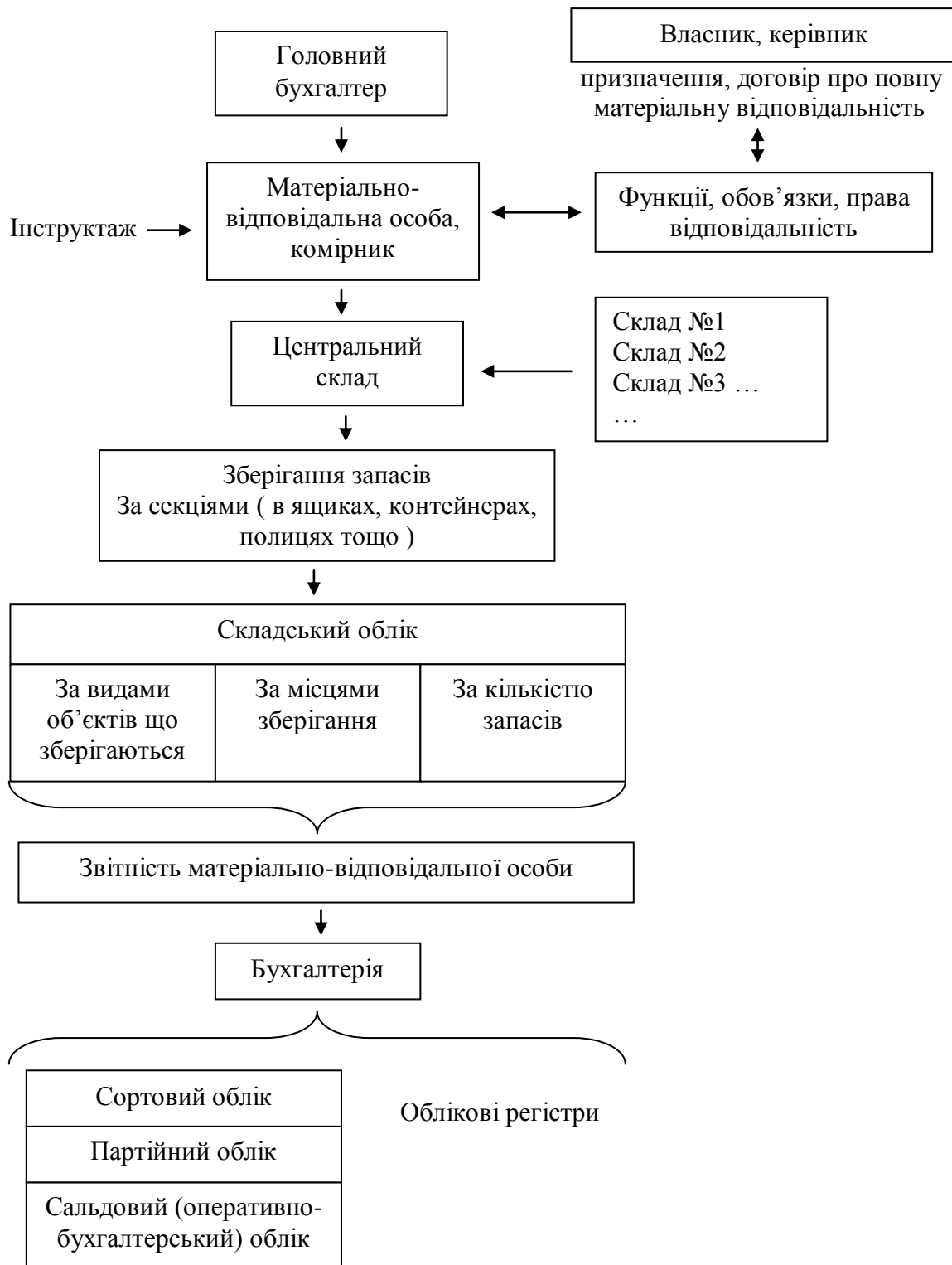


Рис. 1.2. Організація складського обліку запасів

Матеріальні витрати мають значну питому вагу в собівартості продукції промислових підприємств, тому в системі управління витратами першочергове значення надається формуванню норм і нормативів

матеріальних витрат. Нормативні витрати матеріальних ресурсів представляють величину витрат, які повинно понести підприємство.

Такі норми по кожному виду оборотних матеріальних запасів повинні зазначатись і в картках складського обліку (як це робиться в світовій практиці) При цьому необхідно систематично контролювати фактичні залишки матеріалів шляхом порівняння їх з нормативними. У випадках перевищення фактичних залишків над нормативними, тобто наявності понаднормативних залишків матеріалів, необхідно вживати заходів до їх скорочення, а у випадку дефіциту – ставити питання про нові закупки.

Величина прямих нормативних матеріальних витрат на одиницю готової продукції визначається як добуток кількості матеріалів (на виході), передбачених нормативом на одиницю готової продукції, на ціну, що повинна бути сплачена за одиницю матеріалу (на вході).

Основою для розрахунку нормативних величин виступає норма матеріальних витрат у натуральному вираженні. Відносно продукції норми матеріальних витрат поділяють на наступні групи (табл. 1.1).

В залежності від структури підприємства матеріали відпускаються з центральних (головних) складів, на склади підрозділів або безпосередньо на самі підрозділи (за відсутності у них складів) та з цехових складів (комор) у виробництво (відділів, бригад, безпосередньо на робочі місця) у відповідності з встановленими нормами та обсягами виробничої програми.

Важливим моментом при управлінні витрачанням запасів є їх економія, яка може забезпечуватись завдяки контролю товарно виробничих цінностей за кожним робочим місцем, а також зниження матеріаломісткості продукції, при цьому попередньою формою контролю за витрачанням запасів є їх лімітування.

Ліміти відпуску матеріалів на виробництво встановлюються відділом постачання чи іншими підрозділами (посадовими особами) за рішенням керівника підприємства, з врахуванням залишків матеріалів на початок кінець запланованого періоду [17].

Таблиця 1.1

## Групи норм матеріальних витрат

Норми	Характеристика
Поопераційна	Регламентує витрачання запасів на окрему операцію. Систематизуючи ці норми у відомості поопераційних норм витрат по виробничих одиницях, можна отримати кошторис матеріальних витрат по підрозділу. Поопераційні норми витрачання матеріалів використовуються для розробки нормативно-технологічних карт, кошторисів матеріальних витрат та нормативних калькуляцій.
Подетальна	Отримують в результаті узагальнення поопераційних норм, що відносяться до окремого найменування деталей. Систематизацію проводять у спеціальних відомостях подетальних норм.
Повузлова	Регламентує витрачання матеріалів на окремі вузли, які можуть бути використані на самому підприємстві, реалізовані на сторону в складі запасних частин або у складі товарної продукції
Функціональна	Розраховується при удосконаленні технології виробництва та його організації, збільшенні серійності та використанні поточних методів виробництва окремих виробів, вузлів деталей тощо. В цілому функціональні норми характеризують процес функціонування матеріалів, що використовуються у виробництві. Такі норми застосовують у конструкторських розробках, створенні і удосконаленні технологічних процесів виробництва конкретних видів продуктів.

Відхилення за нормами та понадлімітним витрачанням матеріалів можна визначити за первинними документами, такими як: лімітно-забірна картка, вимога-накладна, накладна, вимога на додатковий відпуск матеріалів, накладна на понадлімітний відпуск сировини тощо.

Виходячи з конкретних умов діяльності, підприємства крім форм первинних облікових документів, які містяться в альбомах уніфікованих форм первинної облікової документації, можуть застосовувати самостійно розроблені форми первинних облікових документів з руху матеріально-виробничих запасів.

При одержанні матеріалів для виробництва виробів (продукції) в обмін на забраковану і для усунення браку до лімітно-забірної картки або вимоги-накладної додаються акти (повідомлення) про брак із зазначенням шифру виробу, деталі або номеру замовлення, за яким виготовлена забракована продукція.

При заміні матеріалу, передбаченого встановленою для даного виробу (продукції) технологією, іншим матеріалом оформляється вимога на заміну.

Передача матеріалів з одного складу підприємства на інший, а також зі складу (комори) одного підрозділу підприємства на склад (комору) іншого підрозділу оформлюються накладними на внутрішнє переміщення.

Підрозділи підприємства щомісячно складають звіти про наявність та рух оборотних матеріальних запасів, які разом з іншими документами з обліку витрат на виробництво передаються до бухгалтерії підприємства згідно з графіком документообігу.

Документальний контроль за рухом і зберіганням запасів доповнюється інвентаризацією, якій належить важлива роль в управлінні матеріальними активами. У вітчизняній і зарубіжній практиці застосовується постійна або безперервна, періодична і річна інвентаризація.

## 1.2 Логістика запасів і система управління ними

Логістика запасів – це інтегрований процес управління запасами підприємства, що забезпечує операції із запасами всередині фірми і поза нею на всьому протязі ланцюга управління поставками.

Політика управління запасами обов'язково повинна спиратися на стратегію підприємства в цілому. Саме від стратегії залежить вибір моделі управління запасами. «Реактивна» модель, іншими словами модель «витягування», що дозволяє будувати управління запасами в залежності від попиту або конкретного замовлення від виробника до кінцевого споживача. Планова модель передбачає просування продукту всередині маркетингового каналу розподілу за певним графіком у відповідність з прогнозом попиту на продукт і його наявність на ринку. Особливо актуальна змішана модель управління, що комбінує методи управління попередніх моделей і дозволяє швидше і ефективніше пристосовуватися до змін на ринку.



Будь-яка модель управління запасами в кінцевому рахунку повинна дати відповідь на два питання:

1. Яка кількість продукції замовляти?
2. Коли замовляти?

Відповідь на перше питання виражається через розмір замовлення, що визначає оптимальну кількість ресурсів, яку необхідно постачати щоразу, коли відбувається розміщення замовлення. Залежно від ситуації, що розглядається розмір замовлення може змінюватися в часі.

При управлінні запасами необхідно здійснювати заходи щодо прогнозування попиту і споживання запасів.

Максимально точний прогноз попиту – запорука ефективності управління запасами. Для нерегулярно споживаних товарів необхідно враховувати звичайний обсяг споживання і звичайний обсяг підтримуваного запасу по кожному товару. Для регулярно споживаних товарів потрібно точно реєструвати споживання, згладжувати нетипові показники, вибрати найбільш підходящі формули прогнозу для кожного товару, враховувати вплив промоакцій, спільне прогнозування, інші зовнішні чинники, визначити відповідний горизонт прогнозу.

Історичний показник споживання товару часто можна розглядати як найкращий індикатор майбутнього попиту на товар. Те ж саме можна сказати і про час виконання замовлення. Час, який пішов на поповнення запасу в минулому, часто дає точне уявлення про те, скільки знадобиться часу на отримання товару від постачальника в майбутньому, якщо замовлення зроблено сьогодні. Планований час виконання замовлення на поповнення запасу – показник, який потрібно розраховувати для кожної товарної позиції на складі окремо. Це обумовлено наступними причинами:

1. При поставці ряду товарів на склад з одного і того ж джерела час на виконання замовлення може бути різним.
2. Популярний товар будь-якої товарної категорії може бути у постачальника в наявності постійно, в той час як постачання товару, що

повільно обертається, можливо доведеться чекати кілька тижнів або навіть місяців!

3. Компанія може мати запаси одного і того ж товару на декількох складах. Але всі вони можуть отримувати цей товар з різних джерел. І навіть якщо цей товар поставляється на всі склади одним постачальником, час виконання замовлення для різних складів може бути різним.

Відповідь на друге питання залежить від типу системи управління запасами. Якщо система передбачає періодичний контроль стану запасами через рівні проміжки часу (щотижня або щомісяця), момент надходження нового замовлення зазвичай збігається з початком кожного інтервалу часу. Якщо ж в системі передбачений безперервний контроль стану запасу, точка замовлення зазвичай визначається рівнем запасу, при якому необхідно розмішувати нове замовлення.

Контроль над станом запасів – технічний засіб реалізації політики управління матеріальними запасами. В процедуру контролю запасів входять облік наявності запасів, регулярне відстеження прибутків / витрат. Ці операції особливо ефективно можуть виконуватися з використанням автоматизованих систем управління.

Визначення точки замовлення, розрахунок розміру замовлення і контроль над даними показниками з використанням математичних моделей управління запасами практично неможливо здійснювати вручну, без використання інформаційних систем.

Використання інформаційної системи ERP-класу на сьогодні є невід'ємною частиною системи управління виробничими і матеріальними запасами підприємства.

Отже, рішення узагальненої задачі управління запасами визначається наступним чином:

1. У разі періодичного контролю стану запасу слід забезпечувати поставку нової кількості ресурсів в обсязі розміру замовлення через рівні проміжки часу.

2. У разі безперервного контролю стану запасу необхідно розміщувати нове замовлення в розмірі обсягу запасу, коли його рівень досягає точки замовлення.

Розглянуті вище методи управління запасами є часто вживаними, але не єдиними, існують й інші системи управління запасами, такі як ABC-метод управління запасами, управління запасами на основі XYZ-аналізу або правила «20-80».

Ці методи засновані на ідеї про те, що всі матеріальні запаси можна поділити на кілька груп, залежно від одного або декількох критеріїв. Такими критеріями можуть бути ціна одиниці товару (ABC-метод), сталість попиту на певні товари (XYZ-аналіз), питома вага попиту товарної групи в загальному попиті (правило «20-80») тощо.

Далі для кожної групи вибирається власна система управління запасами: для «найбільш важливих» груп необхідний безперервний контроль стану запасів і істотний страховий запас для уникнення можливих зривів термінів поставок, або для задоволення попиту при його підвищенні. Для групи «менш важливих» товарів передбачається періодичний контроль стану запасів через невеликі проміжки часу (кілька днів або щотижня) і середній розмір страхового запасу. Для «не важливих» груп допускається здійснення контролю через значні проміжки часу (раз на місяць, квартал, рік) і практично повна відсутність страхового запасу, можливо навіть придбання даних товарів і матеріалів тільки під замовлення.

Основною функцією матеріальних запасів є забезпечення неперервності процесу суспільного відтворення. На всіх стадіях кругообігу ресурсів та продуктів праці матеріальні (товарні) потоки виступають як ті або інші запаси.

Таким чином, по своїй суті матеріальні запаси є формою існування матеріального потоку.

Запаси слугують для того, щоб послабити безпосередню залежність між постачальником, виробником і споживачем і забезпечити безперервність

відтворювального процесу.

Наявність запасів дозволяє забезпечити виробництво сировиною, що постачається оптимальними за розмірами партіями, здійснювати переробку сировини в готову продукцію оптимальними розмірами, своєчасно виконувати поставки готової продукції замовникам.

Незважаючи на те, що утримання запасів пов'язане зі значними витратами, підприємці змушені створювати їх (на формування матеріальних запасів щорічно витрачається більше ніж третини сукупного суспільного продукту).

У системі логістики запаси класифікуються на виробничі, що ув'язують неперервність споживання ресурсів з дискретністю їх надходження від постачальників, та товарні, що ув'язують інтервали надходження продукції від постачальників з інтервалами відпускання її споживачам.

Виробничі запаси, в свою чергу, поділяються на запаси, необхідні безпосередньо на виробництві, та транспортні запаси, тобто ті, що створюються при транспортуванні вантажів.

Специфічним видом запасів є державні резерви, що формуються для гарантованого забезпечення протягом деякого часу необхідного рівня споживання населенням основних видів споживчих товарів в непередбачених випадках (природні катаклізми, війни тощо).

На підприємствах розрізняють три рівні виробничих запасів:

1. Запаси готової продукції – дозволяють службі збуту забезпечувати більш короткі строки поставок, ніж повний цикл постачання та виготовлення цієї продукції. Вони вирівнюють нерегулярності або зупинки виробництва. Достатні запаси готової продукції дозволяють уникнути або відстрочити наслідки призупинення виробництва через ремонт, простої, страйки та ін. Крім того, вони є регулятором виробництва у випадку сезонних коливань попиту, що дає можливість, якщо це бажано, працювати на постійному рівні продуктивності.

2. Запаси незавершеного виробництва (наприклад, напівфабрикатів

власного виробництва) – формуються на різних стадіях виробництва таким чином, що зупинка процесу на будь-якій стадії не призводить до раптової зупинки всіх наступних операцій виробничого процесу.

3. Запаси купованих матеріальних ресурсів – виробничі запаси (сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих виробів) – дозволяють шляхом зниження періодичності замовлень користуватись торгівельними знижками для одержання великих партій ресурсів та «спекулювати» на коливаннях цін або курсах кон'юнктури для сировинних матеріалів. Вони забезпечують захист проти збоїв у постачальників, наприклад, при закупівлях у монополістів.

Дуже важливим елементом формування раціональної системи управління запасами є вирішення проблеми визначення оптимальної величини запасів. Разом з цим задача оптимізації величини запасів зводиться не стільки до «підгонки» запасів до умов, що склалися, а до активної зміни умов з метою максимально можливого скорочення запасів з урахуванням мінімізації витрат.

Таким чином, критерієм оптимізації величини запасів повинен бути мінімум сукупних витрат на збереження запасів і повторення замовлення. Даний критерій враховує три фактори, які впливають на величину сукупних витрат:

1. Площа складських приміщень.
2. Витрати на збереження запасів.
3. Вартість виконання замовлення [52].

В логістиці розроблена велика кількість оптимізаційних моделей виробничих запасів. Найбільш поширеною є, так звана, формула Уілсона. За її допомогою прагнуть мінімізувати повні змінні витрати на управління запасами.

Важливим аспектом діяльності логістичної системи є підтримка розмірів матеріальних запасів на такому рівні, щоб забезпечити безперебійне постачання всіх підрозділів необхідними матеріальними ресурсами за умови

дотримання вимог економічності всього процесу переміщення матеріального потоку. Рішення цього завдання досягається за допомогою формування системи управління запасами.

Система управління запасами – сукупність правил і показників, які визначають момент часу й обсяг закупівлі продукції для поповнення запасів.

У логістиці застосовуються такі основні системи управління запасами [28]:

- система управління запасами з фіксованим розміром замовлення;
- система управління запасами з фіксованою періодичністю замовлення;
- система з встановленою періодичністю поповнення запасів до встановленого рівня;
- система «мінімум – максимум»;
- система управління запасами з фіксованою величиною замовлення.

У даній системі розмір замовлення на поповнення запасу є постійною величиною. Замовлення на постачання продукції здійснюється за умови зменшення наявного на складах запасу до встановленого мінімального критичного рівня, який називають «точкою замовлення».

У процесі функціонування даної системи інтервали постачання можуть бути різними залежно від інтенсивності витрат (споживання) матеріальних ресурсів у логістичній системі. У вітчизняній практиці найчастіше виникає ситуація, коли розмір замовлення визначається на основі якихось окремих організаційних міркувань. Наприклад, зручність транспортування або можливість повного завантаження складських приміщень.

Регулюючими параметрами даної системи є: потреба у продукті, оптимальний розмір замовлення, час поставки, можливе затримання поставки. Величину замовлення чітко зафіксовано і вона не змінюється ні за яких умов роботи системи.

Основними розрахунковими параметрами даної системи є: страховий (гарантійний) запас, граничний рівень запасу, максимально бажаний запас.

### 1.3 Управління товарними запасами як логістичний бізнес-процес на підприємстві

Управління запасами для підприємства є одним з важливих інструментів зберігання й розширення своїх позицій на ринку, основним фактором підвищення конкурентоспроможності.

Матеріально-товарні запаси – це продукція виробничо-технічного призначення, яка знаходиться на різних стадіях виробництва і обігу, виробі народного споживання та інші товари, що очікують процесу виробничого або особистого споживання [31].

Запас має дві сторони: запас – це частина ресурсів, яка тимчасово призупинила свій рух, але з іншого боку, незважаючи на деяку «нерухомість», у кожний момент часу запаси виступають як елемент процесу руху, як момент суспільного руху від виробника до споживача [12].

Товарні запаси підприємства, як об'єкт управління логістики, є формою існування матеріального потоку в певний час та в певному місці або його частиною.

По місцю знаходження матеріальні запаси поділяються на виробничі та збутові (товарні) запаси.

Розглянемо більш детально товарні запаси.

Товарні запаси створюються на підприємстві для забезпечення безперервності процесу реалізації товарів та обслуговування споживачів.

Визначення поняття збутового запасу є суттєвим, тому що вони не потребують подальшої доробки та переробки та цілком готові для споживання, на відміну від інших видів запасів.

Визначення сутності збутових запасів вітчизняними та зарубіжними науковцями представлено у таблиці 1.2.

Таким чином, кожен із авторів має своє трактування поняття збутового запасу, акцентуючи увагу на один із факторів, що впливають на формування цього виду запасів.

Таблиця 1.2

## Сутність поняття товарних запасів

Автори, джерело	Визначення економічної сутності товарних (збутових) запасів
Довідник фінансиста	Збутовий запас – продукція, що знаходиться у стані обігу (на складах виробничих підприємств, торговельних організацій, роздрібній торговельній мережі, в дорозі тощо), призначена для реалізації
Мазаракі А.А.	Збутовий запас – маса товарів, призначена для подальшого продажу, що знаходиться в сфері обігу в процесі переміщення від виробника до споживача
Скребнік Б.В.	Збутовий запас – частина товарного забезпечення, яка становить сукупність товарної маси в процесі її руху від виробника до споживача
Валевіч Р.П.	Збутовий запас – товари, які протягом часу утворюють запас до тих пір, доки їх не змінять нові екземпляри того ж роду. Завдяки виникненню такого запасу забезпечується постійність та безперервність процесу обігу
Фішер С., Дорнбуш Р.	Збутовий запас – товар, що знаходиться на складі фірми, які призначені в майбутньому для виробництва та майбутніх продажів
Денисенко Н.П., Оснач О.Ф., Горяїнов О.М.	Збутові запаси – запаси готової продукції, транспортні запаси, які знаходяться на складах готової продукції фірми виробника і в дистрибутивній мережі, призначені для задоволення попиту споживачів (продажу)
Кислий В.М.	Збутові запаси – запаси, що ув'язують інтервали надходження продукції від постачальників з інтервалами відпускання її споживачам
Таньков К.М., Тридід О.М.	Збутові запаси – запаси готової продукції на підприємствах виробників у каналах сфери обігу, які можуть бути відправлені підприємством споживачеві у будь-який час та створюються з метою роз'єднання виробництва та попиту, щоб обслужити ринок, відчутно не змінюючи об'єми виробництва
Грузінов В.П.	Збутові запаси є вже готовою продукцією призначеною для кінцевого споживача, а також запаси дотримання товару, що знаходяться на дорозі, від постачальника до споживача, тобто на підприємствах оптової, дрібнооптової і роздрібною торгівлі, в заготівельних організаціях і запаси в дорозі

Враховуючи ціль формування товарних запасів та форму, яку вони набувають у процесі переміщення, обліковий та економічний аспект, можна запропонувати тлумачення цього поняття: збутовий запас – це товарна маса, що знаходиться у сфері обігу від виробника до споживача, не потребує подальшої доробки та переробки, призначена для наступного продажу за умов звичайної господарської діяльності та задоволення потреб споживачів, це важливий актив підприємства, реалізація якого є основним джерелом його прибутку.



В процесі переміщення збутові запаси сфери обігу набувають різних форм (рис. 1.3.) [37].

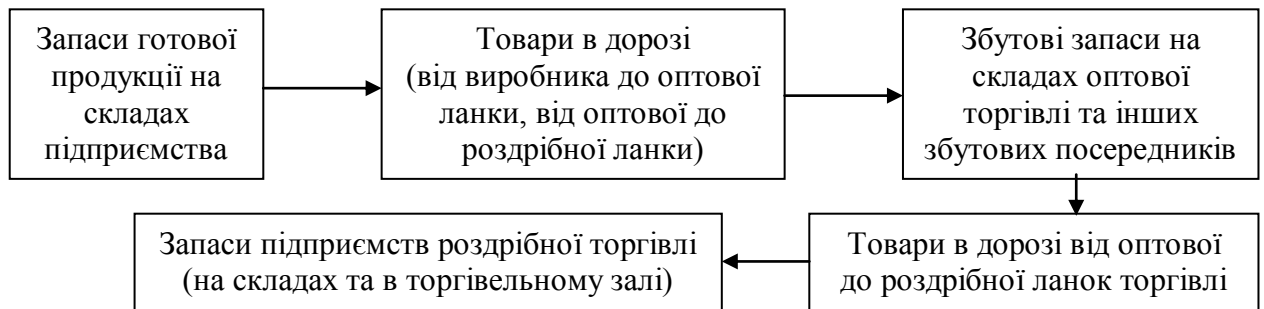


Рис. 1.3. Форми збутових запасів в процесі їх переміщення

Потреба утворення збутових запасів обумовлена такими причинами [6]:

- 1) можливі коливання попиту та пропозиції товарів, обумовлених різними факторами, та їх згладжування;
- 2) необхідність безперервного процесу задоволення потреб клієнтів та накопичення готової продукції до розмірів необхідної партії відвантаження;
- 3) невідповідність ритму споживання (реалізації) та виробництва товарів;
- 4) сезонність виробництва та споживання окремих видів товарів;
- 5) нерівномірність розміщення виробництва і районів споживання;
- 6) потребою перетворення виробничого асортименту в торговий;
- 7) спекуляція: ціна на товари може різко зрости, тому підприємство, що передбачило цей ріст, створює запас з метою отримання прибутку за рахунок зміни ринкової ціни;
- 8) прагнення суб'єктів виробничої діяльності до економічної безпеки.

Таким чином, на підприємстві збутові запаси утворюються для таких цілей, як забезпечення та підтримки високого обслуговування клієнтів; вирівнювання потоку товарів; забезпечення захисту від невизначеності попиту (пропозиції); ефективного використання людей та устаткування.

Однією з сильних стимул-реакцій до створення запасів є вартість їх негативного рівня (дефіциту). За наявності дефіциту запасів існує такі види можливих витрат, перерахованих в порядку збільшення їх негативного впливу [46]:

1) витрати у зв'язку з невиконанням замовлення (затримкою з відправкою замовленого товару) – додаткові витрати на просування і відправку товарів того замовлення, яке не можна виконати за рахунок наявних запасів;

2) витрати у зв'язку з втратою збуту – у випадках, коли постійний замовник звертається за певним товаром в якусь іншу фірму (витрати вимірюються в показниках виручки, втраченої через нездійснення торгівельної операції);

3) витрати у зв'язку з втратою замовника – у випадках, коли відсутність запасів обертається не лише втратою тієї або іншої торгівельної операції, але і тим, що замовник починає постійно шукати інші джерела постачання (витрати вимірюються в показниках загальної виручки, яку можна було б отримати від реалізації всіх потенційних операцій замовника з фірмою).

Питання класифікації запасів необхідне для вирішення завдань: конкретизації об'єкту вивчення в рамках заданого матеріального потоку та управління запасами в рамках заданої логістичної системи [24].

Для характеристики стану процесів утворення та розробки стратегії управління збутовими запасами підприємств переробної галузі їх класифікують за різними ознаками.

Класифікація товарних запасів є досить широкою та відображає основні функції та їх призначення. Розглянемо більш детально кожен вид збутового запасу (табл. 1.3).

За видами товарно-матеріальних цінностей збутові запаси підприємства переробної галузі поділяються на запаси готової продукції та запаси відходів.

Таблиця 1.3

## Узагальнена класифікація збутових запасів

Ознака класифікації	Види товарних запасів
1	2
За видами товарно-матеріальних цінностей	Запаси готової продукції
	Відходи
Залежно від місця формування	Запаси в каналах сфери обігу: запаси в дорозі; запаси на підприємствах торгівлі (товарні запаси роздрібної торгівлі, оптових підприємств).
	Запаси в організаціях-виробниках
За метою	Стратегічні запаси
	Рекламні запаси (для просування готової продукції)
	Спекулятивні
	Цільового призначення
За функціями, що виконують	Поточні запаси
	Страхові (гарантійні, буферні) запаси
	Підготовчі запаси
	Перехідні запаси
За характером споживання	Сезонні запаси
	Неліквідні запаси
	Резервні запаси
	Малорухомі запаси
За наявністю	Наявний запас
	Запас, на який розраховує підприємство
За часом обліку запасів на складі	Гарантійний запас
	Поточний запас
	Граничний рівень запасу
	Максимально бажаний рівень запасу
За способом планування	Запас початкового зберігання
	Запаси сезонного зберігання
	Запаси довгострокового завозу
Залежно від регулярності поповнення	Запаси регулярного поповнення
	Запаси регулярного поповнення, але сезонного використання
	Запас періодичного поповнення
	Запаси регулярного та нерегулярного поповнення, регулярного та нерегулярного використання

## Продовження таблиці 1.3

1	2
Залежно від характеру та моменту оцінки	Вхідні запаси
	Вихідні запаси
	Середні запаси
	Планові (прогнознi) запаси
Від відповідності нормативу	Запаси, що знаходяться в межах нормативу
	Понаднормові запаси
	Запаси, що є меншими нормативу
Від попиту на споживчі товари	Неходові запаси
	Запаси, що залежалися на складах
	Понаднормові запаси

Запаси готової продукції – це вироби і напівфабрикати, повністю закінчені обробкою, відповідні стандартам, що діють, і затвердженим технічним умовам, прийняті на склад готової продукції підприємства [43]. Потрібні для задоволення попиту, що очікується, та компенсування відхилень фактичного попиту від запасу, що прогнозується [6].

Відходи – це товарно-матеріальні цінності які повністю або частково втратили споживчі якості [9].

Залежно від місця формування виділяють запаси в каналах сфери обігу, до яких відносяться збутові запаси роздрібної торгівлі, оптових підприємств, запаси товарів у дорозі, а також запаси готової продукції на складі підприємств-виробників [13].

До складу збутових запасів роздрібної торгівлі відносять запаси всіх товарів, які належать торговельному підприємству, перебувають на його балансі й призначені для роздрібної торгівлі та громадського харчування [39].

Наявність запасів у дорозі обумовлена діючими умовами та формами розрахунків між виробниками, підприємствами оптової та роздрібної торгівлі. Транспортний запас – запас на момент обліку в процесі транспортування від постачальників до споживачів та підприємств оптової торгівлі [12].

За функціональним призначенням запаси поділяються поточні, страхові, підготовчі та перехідні запаси.

Поточні (регулярні) запаси – це основна частина збутових запасів, які призначені для забезпечення безперервності процесу збуту між двома черговими поставками [30].

Страхові (гарантійні, буферні) запаси – додаткові запаси для забезпечення наявності продукції та є буфером у нестабільній роботі ланцюга постачань, як, наприклад, відхилення в періодичності й у величині партій постачання від запланованих, зміна інтенсивності споживання, затримки постачання у дорозі, збої у виробничо-технологічних циклах [32]. При нормальному ході процесу величина страхового запасу, на відміну від поточного, не змінюється.

Підготовчі запаси – це частина збутового запасу, призначена для підготовки готової продукції до споживання, їх наявність зумовлена необхідністю виконання певних операцій з приймання, оформлення, завантаження-розвантаження, додаткової підготовки до споживання.

Перехідними запасами вважаються залишки ресурсів матеріальних засобів на кінець звітного періоду. Даний вид запасів забезпечує безперервність процесу збуту від початку періоду, наступного за звітним, до моменту наступної поставки [31].

За метою запаси поділяються на стратегічні, спекулятивні, запаси просування готової продукції (рекламні), а також запаси цільового призначення.

Запаси просування готової продукції формуються і підтримуються в дистрибутивних каналах для швидкої реакції на здійснювану маркетингову політику просування товару на ринок, зазвичай супроводжувану широкомасштабною рекламою в засобах масової інформації, покликані задовольняти можливе різке збільшення попиту на готову продукцію фірми.

Спекулятивні запаси створюються з метою, яка не пов'язана з задоволенням поточного попиту: захисту від страйку робітників, можливого

підвищення цін, введення протекційних квот і тарифів [6].

Стратегічні запаси створюються з метою забезпечення економічної безпеки в критичних ситуаціях. Збутові запаси цільового призначення створюються за розпорядженням органів влади для виконання певних цілей, не пов'язаних із поточною господарською діяльністю підприємств, наприклад, для стимулювання закупівлі сільськогосподарської продукції.

За характером споживання запаси поділяються на [25]:

1) сезонні запаси – це запаси готової продукції, які створюються та підтримуються за очевидних сезонних коливань;

2) неліквідні запаси – збутові запаси, які довго не використовуються і утворюються в результаті погіршення якості товарів під час зберігання, а також морального зношення;

3) резервні – створюють для забезпечення виконання замовлення конкретного клієнта, тобто фактично резервується для задоволення потреб цього клієнта;

4) малорухомі запаси – виділяється з метою підтримання потреби, що має невиражений характер.

Збутові запаси поділяються на наявні (залишок запасу на певний момент часу) та запас, на який розраховує підприємство, – запас, який був замовлений, але ще не поставлений. За часом обліку запасу на складі виділяють гарантійний, поточний, граничний, максимально бажаний рівні запасів.

Максимально бажаний рівень запасу – рівень запасу, який є доцільним для даної системи управління запасами.

Граничний рівень використовується для визначення моменту часу для видачі замовлення.

Поточний запас – рівень запасу на будь-який момент обліку.

Гарантійний рівень запасу призначений для безперервний постачання споживача у випадках непередбачених обставин [43].

За способом планування виділяють три групи збутових запасів: запаси

початкового зберігання, сезонного зберігання, дострокового завою.

Збутові запаси початкового зберігання складають головну частину всіх збутових запасів (близько 80-85%) і призначені для забезпечення безперебійного продажу товарів. Їх розмір обумовлюється обсягом реалізації товарів та інтервалом постачання. У процесі реалізації ця частина збутових запасів використовується, а отже, потребує систематичного поповнення.

Збутові запаси сезонного зберігання потрібні для формування торгової пропозиції в періоди сезонних змін попиту чи пропозиції (виробництва) товарів. Вони створюються з таких товарів, які в силу особливостей їх виробництва, попиту чи з інших причин мають розрив у часі виробництва та реалізації. Збутові запаси дострокового завою мають забезпечувати нормальний рівень збуту продукції протягом періоду між завозами товарів у віддалених районах, зв'язок з якими підтримується лише певний період (період навігації чи інший).

Різниця між окремими групами товарів обумовлюється часом накопичення (формування) та часом споживання (використання) збутових запасів. Такий підхід до оцінки збутових запасів обумовлює потребу виділення запасів залежно від регулярності їх поповнення (надходжень та витрат) [40]:

- 1) запасів товарів регулярного поповнення (надходження) та витрат;
- 2) запасів товарів регулярного поповнення, але сезонного використання;
- 3) запасів періодичного поповнення (як правило, цільового призначення);
- 4) запасів регулярного та нерегулярного поповнення, регулярного та нерегулярного використання.

Залежно від моменту та характеру оцінки виділяють [41]:

- 1) запаси на початок (вхідні), що характеризують розміри, які фактично склалися на початок звітнього чи планового періоду;
- 2) вихідні, які характеризують розміри збутових запасів, що

фактично склалися на кінець певного періоду (звітнього або планового);

3) середні збутові запаси, які характеризують середній обсяг наявних збутових запасів протягом певного періоду та розраховують за середньою арифметичною чи середньою хронометричною;

4) планові (прогнозовані) збутові запаси, які підприємство планує або очікує забезпечити на певну дату.

Залежно від відповідності нормативу виділяють запаси в межах нормативу, понаднормативні («заморожування» оборотних коштів, зростанні витрат обігу), запаси менше нормативу (призводить до порушення ритмічності збуту, неотримання належного обсягу товарообігу та прибутку, формування незадоволеного попиту населення) [1].

Залежно від попиту на споживчі товари збутові запаси поділяють на запаси, що відповідають чи не відповідають попитові. До останніх належать неходові, залежані та завезені понад норму товари [5].

Неходові запаси – це товари, які не відповідають якісним параметрам споживчого попиту в даному місці та в даний час.

До залежаних належать товари, які довгий час знаходяться без руху на складах підприємств, які частково втратили свою якість та морально застаріли. Формування цих запасів, як правило, обумовлено завозом товарів без урахування обсягу та структури споживчого попиту.

Завезені понад норму товари – це такі, що не відповідають кількісним параметрам споживчого попиту на певному територіальному сегменті споживчого ринку. Реалізація цієї групи збутових запасів можлива за умови регіональної диверсифікації діяльності або в наступні часові періоди за активної рекламної компанії.

Також збутові запаси поділяються в залежності від їх асортиментної структури (споживчого призначення). Класифікація запасів за товарними групами дозволяє характеризувати їх склад та служить основою для оцінки забезпечення ними товарообігу підприємства, як за загальним обсягом, так і за асортиментною структурою. У статистичній звітності торговельних



підприємств збутові запаси групуються відповідно до номенклатури звіту форми № 3-торг «Звіт про формування, реалізацію та залишки товарів».

Залежно від чутливості до зміни товарообігу підприємства збутові запаси за певною мірою умовності можуть бути представлені двома частинами: змінною, розмір якої обумовлюється розміром та динамікою товарообігу підприємства; умовно-постійною, розмір якої не залежить від зміни товарообігу підприємства. До другої частини відносять збутові запаси в межах асортиментного представницького набору товарів, що мають постійно знаходитися в торговельній мережі підприємства. Їх розмір обумовлюється встановленим асортиментним переліком товарів, розмірами площі складу підприємства, формою обслуговування.

Збутовий запас також поділяється на збутові засоби виробництва, які призначені для продажу іншим підприємствам для подальшої переробки ними, та запас збутовий предметів споживання, який призначений для кінцевого споживача і не потребує доробки чи переробки.

Але класифікація збутових запасів є умовною, тому що кожен із типів запасів фізично не відрізняється один від одного та не передбачається їх окреме зберігання. Такий поділ запасів на окремі частини пов'язаний з необхідністю їх контролю та поповнення. Також кожен тип запасу дозволяє компанії діяти без збоїв та надавати кінцевим споживачам стійкий потік продуктів [44].

Таким чином, наведені причини та класифікація збутових запасів свідчать про те, що підприємства змушені створювати запаси, оскільки в протилежному випадку збільшуються витрати обігу, тобто зменшується прибуток.

Запаси товарної продукції відіграють велику роль у реалізації збутової стратегії підприємства переробної галузі.

Стратегія збутової діяльності – це процес довгострокового планування та організації збутової діяльності, що дозволяє успішно реалізувати філософію ведення збуту конкретним підприємством [8]. Стратегія збуту

полягає в тому, щоб забезпечити доставку товарів у потрібне місце й у потрібній кількості відповідно до потреб покупців, а також повинна сприяти створенню найбільш ефективної системи і каналів реалізації продукції.

Основна мета збутової стратегії полягає в отриманні прибутку за рахунок постійного збільшення обсягів продажу. Її об'єктом є готова продукція, яку виробляє підприємство, та засобом – комерційні зусилля та стимули [35].

Однією з тактичних задач при розробці стратегії збуту підприємства є управління запасами готової продукції, які відіграють значну роль у її реалізації.

Роль запасів розглядається як з позитивного, так й з негативного боку.

Негативна роль запасів полягає у тому, що [40]:

- 1) запаси заморожують значні фінансові кошти та матеріально-товарні цінності, які могли бути використані з іншою метою;
- 2) запаси гальмують підвищення якості продукції, тому що організація перш за все зацікавлена в реалізації запасів, а не в інноваціях в якості;
- 3) запаси ізолюють стадії бізнес-процесів та ланки логістичної системи один від одного;
- 4) наявність значних запасів перешкоджають впровадженню інтегральної парадигми логістики та концепції загальних витрат;
- 5) спричиняють конфлікти різних сфер менеджменту: менеджмент маркетингу та виробничий менеджмент зацікавлені до більш високого рівня запасів для забезпечення безперервних процесів збуту та виробництва продукції, а фінансовий менеджмент – до меншого рівня запасів, що пов'язане з прискоренням оборотності запасів, зменшенням загальних витрат, пов'язаних з інвестиціями у запаси.

Запаси підвищують поточні витрати підприємства, які з ними пов'язані: витрати на управління запасами (на формування замовлення); витрати на зберігання запасу (витрати на складські площі, технічних засобів

складу, втрати (порча, крадіжки, моральне старіння) тощо), витрати на створення спекулятивного запасу, вартість транспортування при переміщенні, вантажопереробки та доставки до місця споживання та ін. [14].

Ще однією негативною стороною запасів є те, що вони сприяють зниженню реакції організації на потреби споживача, тому що управлінський персонал перш за все має на меті прийняття рішення о першочерговому залученні в зовнішнє споживання вже існуючого запасу, тобто вимоги споживача є на другому плані. Запас послаблює гнучкість управління підприємством, зменшує можливість його адаптації до зовнішнього середовища, призводить к втраті чутливості ринку, к зниженню реакції на потреби споживача [23].

Таким чином, усі ці негативні сторони створення значного рівня запасу впливають на можливе підвищення ціни на готову продукцію, що сприяє втраті цінової конкуренції та послаблює положення організації на ринку.

Позитивна роль запасів полягає у тому, що [49]:

- 1) запаси послаблюють залежність між постачальниками, виробниками, споживачами;
- 2) забезпечують виробництво матеріальних ресурсів оптимальними партіями;
- 3) забезпечують безперервність процесу виробництва та збуту;
- 4) згладжують непередбачені коливання попиту та пропозиції, збої постачань, виробничого процесу;
- 5) збільшують надійність управління.

Таким чином, запаси підвищують надійність логістичного менеджменту та є необхідним елементом реалізації певної логістичної концепції.

Запаси забезпечують ритмічність виробництва підприємства та споживання, процесу реалізації, пропозиції на ринку комплексного товару «виріб – сервіс» [48].

Збутові запаси на підприємстві сприяють [41]:

1. Економії від перевезень за рахунок навантаження товарів у спеціальну тару на автомобілі та причепа. Поки економія від перевезень нижча від складських витрат, доцільніше завантажувати великі обсяги. Підприємства можуть надавати вищий рівень сервісу і зменшити сумарні витрати.

2. Зменшенню виробничих витрат за максимальної потужності. Це означає, що підприємства виробляють продукцію на майбутнє, очікуючи на замовлення. З огляду на це вони можуть продати всю продукцію, що призведе до її нагромадження. Разом з тим вираш виявиться в підвищенні її якості та зменшенні витрат.

3. Задоволенню сезонного попиту на товар. Підприємство може неефективно виробляти продукцію під час пікового попиту на неї. Тому може виробляти продукцію з меншими витратами при відповідно менших потужностях та мати склади для продукції під пікові сезонні вимоги.

4. Поліпшенню сервісу клієнтів та зниженню збитків на втрати продажу. Виграш досягається від зниження втрат «не продажу».

5. Утриманню постійних працівників, оскільки це забезпечує збереження кваліфікованої робочої сили, а отже, довготривалих витрат на формування трудового потенціалу.

Основна мета запасів – буди буферною ланкою між попитом та пропозицією. Запаси забезпечують виконання всіх виробничо-допоміжних операцій та підтримують безперебійність процесів підприємства. Жодне підприємство не обходиться без запасів, що обумовлене тими функціями, які вони виконують (рис. 1.4.) [26].

Запаси дозволяють зекономити на масштабах закупки, транспортування та виробництва за рахунок більш низьких витрат від замовлення великими партіями, більш низьких тарифів за рахунок консолідації замовлень. Запаси забезпечують географічну спеціалізацію окремих господарських одиниць підприємства, тому що доволі часто підприємства розташовуються далеко від основних ринків збуту.

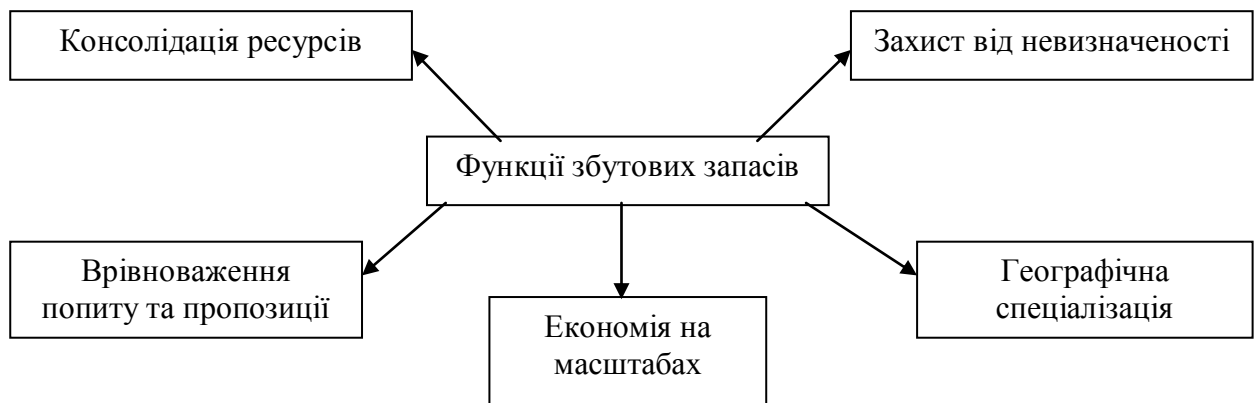


Рис. 1.4. Основні функції збутових запасів

Функція врівноваження попиту та пропозиції пов'язана з розривом в часі між виробництвом та споживанням (особливо для сезонного виробництва) та передбачає вкладення коштів у створення запасів, які повинні бути повністю використані на певний момент часу.

Функція захисту від невизначеностей передбачає створення страхових та буферних запасів, які згладжують коливання попиту та постачання.

Страхові запаси захищають від двох невизначеностей: коли існує ймовірність того, що попит в рамках функціонального циклу виявиться більше очікуваного (споживач заказує більше чи менше товару ніж планувалося), та коливання тривалості функціонального циклу (вірогідність затримок з отриманням чи обробкою замовлень або затримка продукції при її транспортуванні).

Функція консолідації запасів передбачає їх накопичення для забезпечення максимальної ефективності виробничого процесу на підприємстві та, у випадку, збутових запасів, дає можливість продавати продукцію в повному асортименті та відправляти крупні партії своїм клієнтам при мінімальних тарифах [28].

Також збутові запаси забезпечують безперервність розширеного виробництва і обігу, в процесі яких відбуваються їхнє систематичне утворення і витрачання; задовольняють платоспроможний попит населення,

оскільки є формою товарної пропозиції; характеризують співвідношення між обсягом і структурою попиту і товарної пропозиції.

Збутові запаси є витратами, зробленими за вчорашніми цінами. Тому певний час підприємства можуть працювати за рахунок зменшення збутових запасів без зростання витрат. Завдяки запасам ціни на ресурси і навіть загальний рівень цін можуть залишатись незмінними. Там, де утворення збутових запасів неможливе або їхнє утримання коштує надто дорого, фірми прагнуть замінити нерухомі збутові запаси «запасом» термінових контрактів на поставку і збут продукції за фіксованими цінами [12].

Таким чином, запас – це змінний ресурс підприємства, який виступає в ролі буфера та гарантує те, що він буде функціонувати в умовах невизначеності, існуючої по всьому ланцюгу постачань. Запаси є основою діяльності будь-якого підприємства: вони належать до складу оборотних активів підприємства, акумулюють в собі значні грошові кошти, а також від наявності чи відсутності запасів залежить товарообіг підприємства. Запаси є одним з чинників, що визначають політику підприємства та впливають на рівень логістичного обслуговування в цілому.

В логістиці та в управлінні ланцюгами постачань запаси складають товарно-матеріальні цінності, а також забезпечують основну та допоміжну

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ТЕХСЕРВІС»

#### 2.1 Загальна характеристика підприємства

Приватне підприємство ПП «Техсервіс» було засновано у 1994 р.

Основний напрям діяльності досліджуваного підприємства – виробництво і оптовий продаж махрових і текстильних виробів для гуртових і роздрібних операторів по всій Україні.

Адреса досліджуваного підприємства ПП «Техсервіс»: м. Запоріжжя, вул. Східна, 8 а.

На даний час ПП «Техсервіс» – один з найбільших дистриб'юторів і постачальників продукції багатьох відомих фірм України, Білорусі, Туреччини, Польщі, Італії.

Однак сучасна ситуація вимагає рішення більш глобальних задач, що включають надання комплексних послуг.

У спектр цих послуг входить участь ПП «Техсервіс» у створенні нових виробів, починаючи від розробки, виготовлення нових зразків постільної білизни, виготовлення різноманітних написів та емблем на рушниках і закінчуючи їх впровадженням у серійне виробництво.

Повсякденні зусилля керівництва фірми і її співробітників спрямовані на максимальне наближення до клієнта, для цього в Україні відкриті регіональні представництва, забезпечена можливість постачань зі складу в Запоріжжі і розміщення замовлень у мережі Інтернет.

ПП «Техсервіс» поставляє продукцію більше ніж 100 гуртовим та роздрібним мережам в різних регіонах України.

Сфера послуг, які надаються підприємством, охоплює ряд напрямків, серед яких є імпорт і постачання: комплектів постільної білизни; рушників різних видів; скатертин; серветок; килимків для ніг; банних та хатніх халатів;

подушок; махрових простиралл; ковдр тощо.

ПП «Техсервіс» також надає консалтингові послуги і здійснює власне виробництво починаючи від підбору асортименту до організації виробництва нових виробів.

Для розширення виробництва, прискорення розробки і впровадження нових виробів ПП «Техсервіс» виконує розробку власного дизайну текстильних виробів і їх виготовлення, оновлює виробничу базу та засоби виробництва для виготовлення власної продукції, розробляє та проектує оригінал-макети вишивок на виробах власного виробництва та на виробах інших виробників.

Успішними напрямками розвитку ПП «Техсервіс» є оптовий продаж махрових і текстильних виробів для готелів, санаторіїв по всій Україні, а також виготовлення рушників з логотипом для корпоративних клієнтів і рекламних акцій.

Для готельних комплексів, крупних універсальних торгівельних мереж, фітнес-центрів, салонів краси та інших корпоративних клієнтів компанія пропонує нанесення логотипу фірми замовника.

Також, для усіх бажаючих компанія виконує вишивку на вибраному виробі.

Уся продукція, що поставляється фірмою, сертифікована, її виробництво відповідає вимогам стандартів ISO 9001-9003.

Фірма здійснює постачання продукції зі складу в Запоріжжі і по контрактах.

Надання доступу до складу і можливості оформлення заявок по мережі Інтернет дозволяють підвищити оперативність роботи і прискорити виконання замовлень.

Для спрощення і зміцнення зв'язків досліджуваного підприємства з регіонами України ПП «Техсервіс» відкрило свої представництва в Дніпропетровську, Києві, Одесі, Львові, Харкові і Полтаві.

Гарантією якості продукції ПП «Техсервіс» служить найновіше



технологічне обладнання світових лідерів текстильного машинобудування: Dornier, Suelzer-Textile, Shtoubli, Thies, Brueckner, Saspe, Shmale, Техра, а також висококваліфіковані фахівці.

На підприємстві використовуються найсучасніші технології виробництва махрових виробів, упроваджуються актуальні дизайнерські розробки.

ПП «Техсервіс» регулярно організовує і проводить семінари для ознайомлення споживачів продукції з новими виробами, бере участь у проведених в Україні, країнах СНД і ЄС міжнародних виставках.

Трудовий колектив підприємства складається з 26 осіб, які працюють на основі трудового договору.

Чітка організаційна структура, командна робота, виконання завдань якісно та в належний термін, творчий настрій та ініціатива сприяють успішному розвитку компанії та особистості кожного її співробітника.

Організаційна структура досліджуваного підприємства наведена на рис. 2.1.

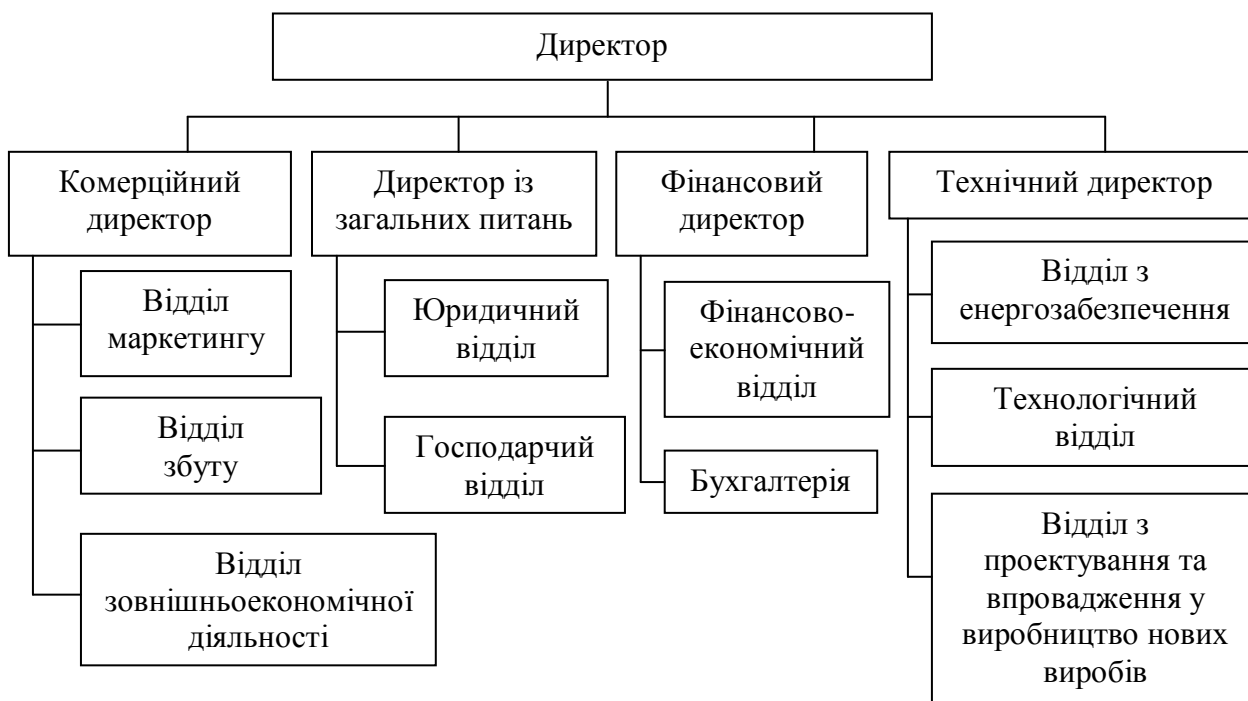


Рис. 2.1. Організаційна структура ПП «Техсервіс»

На основі фінансової звітності ПП «Техсервіс» за 2017-2018 рр., яка наведена в додатках А та Б, проведемо фінансовий аналіз діяльності підприємства, який є узагальнюючою характеристикою ефективності торгівельних операцій фірми. Результати фінансового аналізу діяльності досліджуваного підприємства у 2018 році наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

## Результати фінансового аналізу діяльності ПП «Техсервіс» у 2018 році

Назва фінансового показника	Формула розрахунку	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
Неплатежі	ряд. 620	5614	11383,4
Коефіцієнт незалежності	ряд. 380 / ряд. 640	0,27106	0,27086
Коефіцієнт фінансової стійкості	(ряд. 380 + ряд. 480) / ряд. 640	0,40179	0,33884
Коефіцієнт ділової активності	ф.2 ряд.35/((ряд.640п.п.+ряд.640к.п.)/2)	2,00174	4,40720
Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів	ф.2(ряд.170-ряд.175+ряд.200-ряд.205) / /ряд.640	0,12230	0,17587
Коефіцієнт ефективності використання власних коштів	ф.2 (ряд. 220(ряд. 225)) / ряд. 380	0,31587	0,45452
Загальний коефіцієнт покриття	ряд. 260 / ряд. 620	1,14688	1,26557
Коефіцієнт участі власних та довгострокових позикових коштів в матеріальних запасах і витратах	(ряд. 380 - ряд. 80 + ряд. 480) / ряд. 260	0,17193	0,22945

За результатами проведеного аналізу видно, що неплатежі у досліджуваного підприємства є і на початок і на кінець періоду, але на кінець періоду вони набагато збільшилися (з 5614 тис. грн. до 11383,4 тис. грн.).

Фінансовий стан у ПП «Техсервіс» залежний, оскільки коефіцієнт незалежності складає 0,27086 на кінець 2018 року та значно нижчий ніж 0,5 і фінансово нестійкий (коефіцієнт фінансової стійкості нижче 0,7). Помічена тенденція до погіршення цих показників на кінець періоду.

Всі кошти підприємства (капітал) на початок звітного періоду зробили 2 обороти, що свідчить про помірну обіговість коштів, на кінець звітного періоду

ситуація значно покращилася – 4,4 обороти. На кожному 1 грн. всього майна (капіталу) на початок періоду припадало 0,1223 грн. прибутку, на кінець періоду цей показник зріс (0,17587 грн.).

Ефективність використання власних коштів нижча ніж всього майна 0,31587 грн., причому до кінця періоду вона збільшується до 0,45452 грн., що слід визнати позитивним явищем. Найвні короткострокові зобов'язання підприємство може покрити обіговими коштами на початок року 1,14688 раз, а на кінець року 1,26577 раз. Існує тенденція до збільшення показника на кінець періоду. Величина показника нижче допустимого значення 2,0-2,5.

Останній показник участі власних та довгострокових позикових коштів в запасах та затратах показує, що на початок запаси і затрати на 17,2% становили з цих коштів, а на кінець на 22,94%. Це може створювати в певній мірі напружений стан, оскільки чужі кошти, вкладені в запаси і затрати, необхідно повернути.

Проведемо аналіз обсягів, структури та динаміки імпортованих операцій досліджуваного підприємства. Структура обсягів імпорту товарів, які пропонуються досліджуваним підприємством ПП «Техсервіс» на вітчизняному ринку наведена на рис. 2.2.

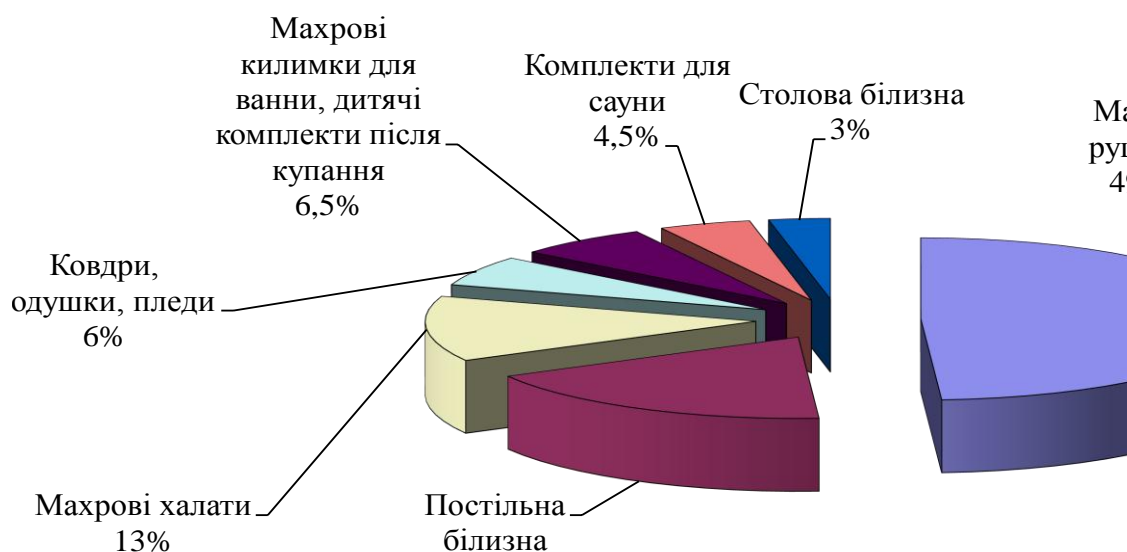


Рис. 2.2. Структура обсягів продажів товарів ПП «Техсервіс» у 2018 р.

За даними рис. 2.2. можна зробити висновки, що майже половину обсягу продажів ПП «Техсервіс» складають махрові рушники (банні, пляжні, кухонні, дитячі) – 49%, вагомими товарними групами для підприємства є також махрові халати (чоловічі, жіночі, підліткові, дитячі), які займають 13% у обсягах продажу фірми та постільна білизна (сатин, бязь, махрова постільна білизна) – 18%.

Динаміка обсягів продажів товарів досліджуваного підприємства на протязі 2011-2018 рр. наведена на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Темпи зростання обсягів продажів ПП «Техсервіс»

Отже, обсяги продажів ПП «Техсервіс» з 2011 року зросли у 75 разів. І не зважаючи на те, що обсяги одержаних коштів від продажів товарів значною мірою зросли за рахунок інфляційних процесів в Україні у досліджуваного підприємства є всі передумови для забезпечення оптимального балансу між обсягами продажу, виручкою і прибутковістю, а отже і зміцнення ринкових позицій.

## 2.2 Аналіз системи управління запасами в логістичній системі ПП «Техсервіс»

Необхідність оптимізації системи управління запасами виникає тому, що на підприємстві за останні роки нагромадилися значні обсяги запасів так званих «матеріалів без руху». Свою назву дані матеріали одержали в результаті того, що по них не здійснювалося операцій витрати протягом певного періоду часу.

Проаналізуємо обсяги й динаміку запасів, віднесених до категорії «матеріалів без руху по складу».

Так на складі станом на 25.09.18 р. загальна сума «матеріалів без руху» складала 420873,94 грн.

З них матеріали, які не використалися у виробництві протягом 40 місяців і складають 36645,76 грн. (або 8,71% від їхньої загальної величини).

Матеріали, які не використовувалися від 20 до 40 місяців, у грошовому вираженні складають 27303,93 грн. (6,49% від загальної величини «матеріалів без руху» по складу).

Матеріали, які не використовувалися від 1 року до 19 місяців, складають запаси на суму 169022,3 грн. (40,16% від загальної величини «матеріалів без руху» по складу).

Найбільша частина «матеріалів без руху» у грошовому вираженні приходить на матеріали, що зберігаються менше року до 20 місяців. Однак, запаси, які лежать без руху понад 20 місяців складають досить значну величину.

При цьому необхідно враховувати, що при розрахунку були використані облікові ціни, тобто ті ціни, по яким матеріали були прийняті на склад у відповідний період. Відповідно реальна ціна матеріалів, що були придбані кілька років тому, набагато вища.

Проведений аналіз запасів, пов'язаних з незавершеним виробництвом показав, що незавершене виробництво у порівнянні з початком року

збільшилося на 13926,0 тис. грн.

З метою оптимізації залишків незавершеного виробництва в 2018 році було здійснено наступне: реалізовані некондиційні й неліквідні товари; керівництвом разом з підрозділами проведений комплекс робіт відносно визначення оптимального залишку товарів з урахуванням технологічних циклів на всіх стадіях виробництва.

У 2019 році передбачається:

- щомісячний аналіз наявності наднормативних залишків незавершеного виробництва;
- формування графіку роботи з урахуванням раціонального заповнення технологічних потоків.

У 2018 році на підприємстві розроблені й впроваджені заходи щодо підвищення ефективності роботи, скороченню видатків, в усіх напрямках діяльності. Виконані наступні заходи:

1. Оптимізація закупівель.
2. Зниження цін діючими постачальниками за рахунок збільшення обсягів закупівель, зміна умов поставки й умов оплати.
3. Забезпечення якості одержуваних товарно-матеріальних цінностей.
4. Зниження трудовитрат, видатків на обслуговування виробництва.
6. Реструктуризація підрозділів, установаження їм оптимального графіку роботи й оптимізація чисельності.
7. Впровадження енергозберігаючих заходів і режиму економії.
8. Реалізація незадіяного майна.
9. Залучення додаткових засобів за рахунок надання в оренду встаткування, приміщень.
10. Скорочення видатків у зв'язку з неповним завантаженням виробничих потужностей підприємства шляхом формування додаткових обсягів продукції (робіт, послуг) для сторонніх споживачів.

Аналізуючи ефективність використання товарних ресурсів слід зазначити, що доля нереалізованої продукції в загальній вартості товарної

маси зменшилася – що говорить про ефективне використання товарних ресурсів на підприємстві.

У цих умовах необхідно враховувати всі фактори, що впливають на діяльність підприємства, неможливо. Тому виникає проблема виявлення й оцінки окремих, найбільш значимих для підприємства видів комерційного ризику.

У міру розвитку ринкових відносин істотно зростає рівень ризику в комерційній діяльності підприємств, що значно знижує її ефективність. Це пов'язано зі збільшенням обсягів інформації, посиленням невизначеності зовнішнього середовища, прискоренням «ритму життя» й іншими рисами, що характеризує економіку ринкового типу.

Далі проаналізуємо систему управління рухом товарів на досліджуваному підприємстві.

На ПП «Техсервіс» весь процес руху товару починається з обробки заявок, що надійшли від споживачів (рис. 2.4.).

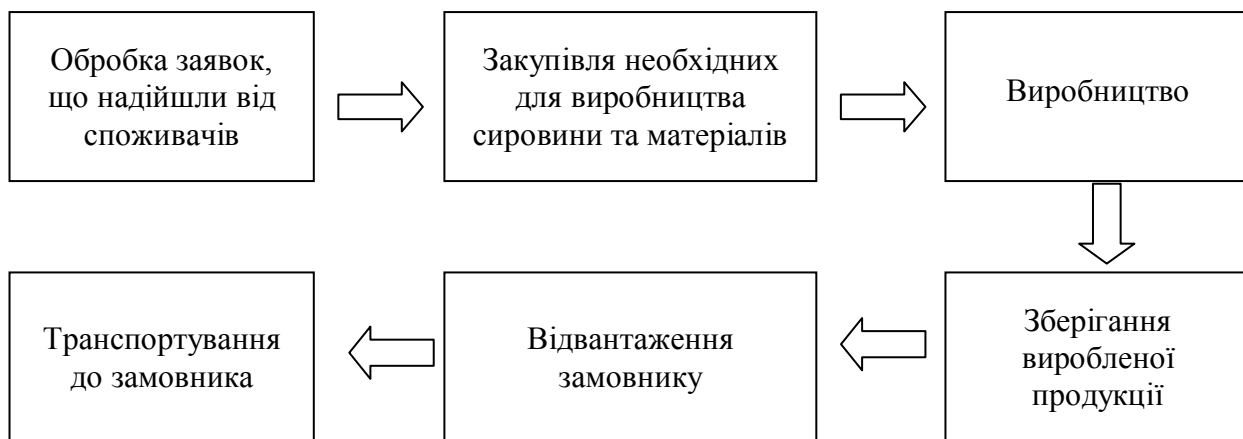


Рис. 2.4. Процес товароруку на ПП «Техсервіс»

Після рішення про виробництво необхідних для споживача продукції, відбувається закупівля (у разі відсутності) у постачальників необхідної сировини і матеріалів.

Вироблена продукція зберігається на власному складі в очікуванні

відвантаження замовнику.

Після проведених процедур на ПП «Техсервіс» обробляється необхідна інформація про потреби у сировині і матеріалах, необхідних технічних і технологічних засобах та засобах виробництва.

Споживачів насамперед цікавить п'ять основних характеристик оптимальної системи товароруку. У таблиці 2.2 відобразимо ступінь їх виконання на ПП «Техсервіс» за допомогою бальної оцінки.

Таблиця 2.2

Ступінь виконання основних характеристик оптимальної системи товароруку на ПП «Техсервіс»

Найменування характеристики	Ступінь виконання на підприємстві
1	2
1. Своєчасна доставка товару	Доставка товару точно в строк здійснюється при середніх обсягах поставок на невеликі відстані (по місту та в межах 100 км від нього), у зв'язку з обмеженістю власного транспортного парку, відсутністю системи ведення щохвилинних контрольних графіків руху транспортних засобів, а також володінням тільки єдиного складу готової продукції, що знаходиться на підприємстві.
2. Готовність постачальника задовольнити екстрені потреби клієнта	Виробничі потужності підприємства і швидке переналагодження виробництва (протягом доби) дозволяє задовольнити екстрені потреби замовників. Однак швидкість і обсяг виробництва продукції обмежена.
3. Акуратне поводження з товаром при вантажно-розвантажувальних роботах	На складі є достатня кількість підйомно-завантажувальних засобів (кран-балки тощо), тому проблеми при виконанні вантажно-розвантажувальних робіт відсутні.
4. Готовність постачальника приймати назад дефектні товари і швидко замінювати їх	Дана характеристика виконується повністю в разі виявлення браку виробника
5. Готовність постачальника підтримувати товарно-матеріальні запаси заради клієнта	Для цих цілей організація має в своєму розпорядженні запаси продукції на складі, достатніми для негайного виконання усіх замовлень споживачів

З таблиці 2.2 видно, що реалізація п'яти основних характеристик оптимальної системи товароруку на ПП «Техсервіс» здійснюється не



повністю у зв'язку з обмеженістю власного транспортного парку, відсутністю системи ведення щохвилиних контрольних графіків руху транспортних засобів, наявністю єдиного складу готової продукції, що знаходиться на підприємстві. Як відомо, організація системи управління рухом товарів відбувається не тільки силами постачальника і споживача, але і з залученням оптово-торговельних і логістичних посередників.

Розвиток посередництва в Україні пов'язаний з особливостями транспортної мережі, структури перевезень з впливом економічних реформ. В останні роки зміцнюються зв'язки посередників з вантажовідправниками, транспортними підприємствами та вантажоодержувача.

Зростають потреби в організації міждержавних повідомлень, що виконують логістичні посередники. Вирішальна роль повинна належати посередникам в організації руху товару, крім різних оптових баз і складів.

Маючи власні складські потужності, надаючи їх у використання підприємствам на орендних або комерційних умовах, координуючи експлуатацію власних виробничих і транспортних складів, посередницькі підприємства можуть виступати ініціатором проведення інвестиційної логістики розвитку складського господарства, комбінованого і комплексного використання діючих складських об'єктів.

Посередницькі організації можуть органічно поєднувати закупівлю та організацію товарів із забезпеченням їх фізичного руху, складування та перевезення. Це можна в рівній мірі віднести до діяльності як комерційно-посередницьких фірм у сфері матеріально-технічного забезпечення, так і посередників на оптових ринках промислових і споживачів товарів.

У таблиці 2.3 представимо перелік основних логістичних функцій та його приблизний розподіл між різними учасниками процесу руху товару. Кожна з наведених у таблиці 2.3 функцій є досить однорідною (з точки зору мети) сукупність дій. Наприклад, кінцевою метою всіх заходів щодо формування господарських зв'язків є встановлення відносин ділового партнерства між різними учасниками процесу руху товару.

Таблиця 2.3

Основні логістичні функції та їх розподіл між різними учасниками в процесі руху товару

Назва логістичної функції	Учасники			
	Транспорт загального використання, експедиційна фірма	Кінцевий споживач	Комерційно-посередницькі організації	Постачальник (ПП «Техсервіс»)
1. Формування господарських зв'язків по поставкам продукції або надання послуг, їх розвиток, корегування і раціоналізація	x	x	x	x
2. Визначення обсягів, термінів виробництва та умов поставки		x	x	x
3. Прогнозні оцінки потреби в перевезеннях	x			x
4. Розвиток і організація складського господарства				x
5. Управління запасами в сфері обігу				x
6. Здійснення перевезення, а також всіх необхідних операцій на шляху прямування вантажів до пунктів призначення	x			x
7. Підготовка до навантаження, вантажно-розвантажувальні роботи і ряд інших подібних операцій				x
8. Здача і приймання вантажів по кількості і по якості, зберігання, підсортування і підготовку необхідного покупцеві асортименту, організацію доставки			x	x

Кожна з цих функцій є досить однорідною (з точки зору мети) сукупність дій. Наприклад, кінцевою метою всіх заходів щодо формування господарських зв'язків є встановлення відносин ділового партнерства між різними учасниками процесу руху товару.

Досліджуване підприємство ПП «Техсервіс» має декілька видів каналів товароруху (рис. 2.5.-2.8.).

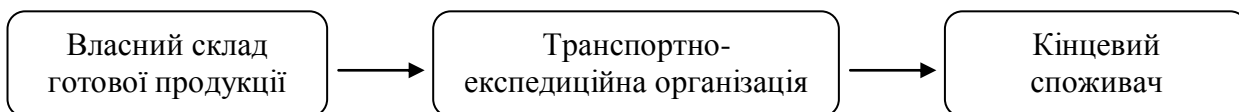


Рис 2.5. Дворівневий прямий канал товароруху

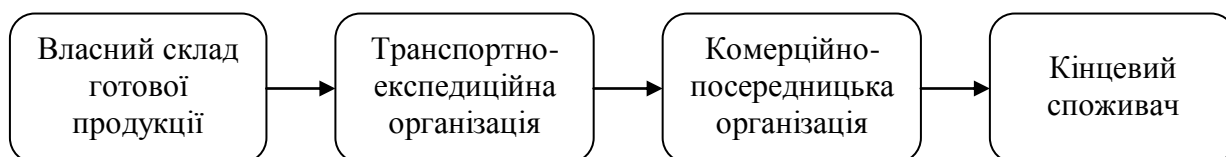


Рис 2.6. Трирівневий непрямий канал товароруху

При доставці готової продукції на невеликі відстані:

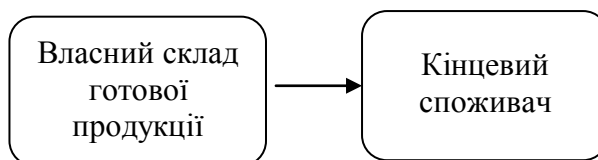


Рис 2.7. Прямий канал товароруху

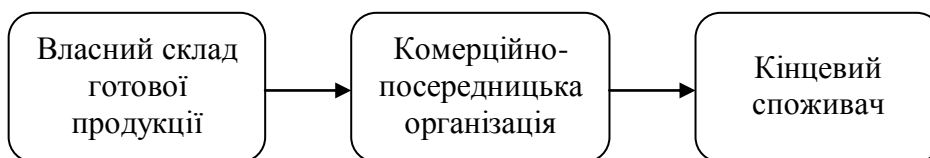


Рис 2.8. Дворівневий непрямий канал товароруху

При цьому основною формою товароруху на ПП «Техсервіс» є транзитна форма, тобто весь потік готової продукції переходить

безпосередньо кінцевому споживачеві (або комерційно-посередницької організації), минаючи склади посередників.

Проаналізуємо виробничо-збутову діяльність досліджуваного підприємства.

Виробничо-збутова діяльність розглядається як сукупність функцій і видів діяльності всіх підсистем підприємства, забезпечуючи зв'язок «підприємство – споживач», у розрізі кожного матеріального та інформаційного потоку за показниками номенклатури, якості, кількості, ціни, місця та часу продукції, що поставляється відповідно до вимог ринку.

Матеріальний потік на підприємстві представлений на рис. 2.9.

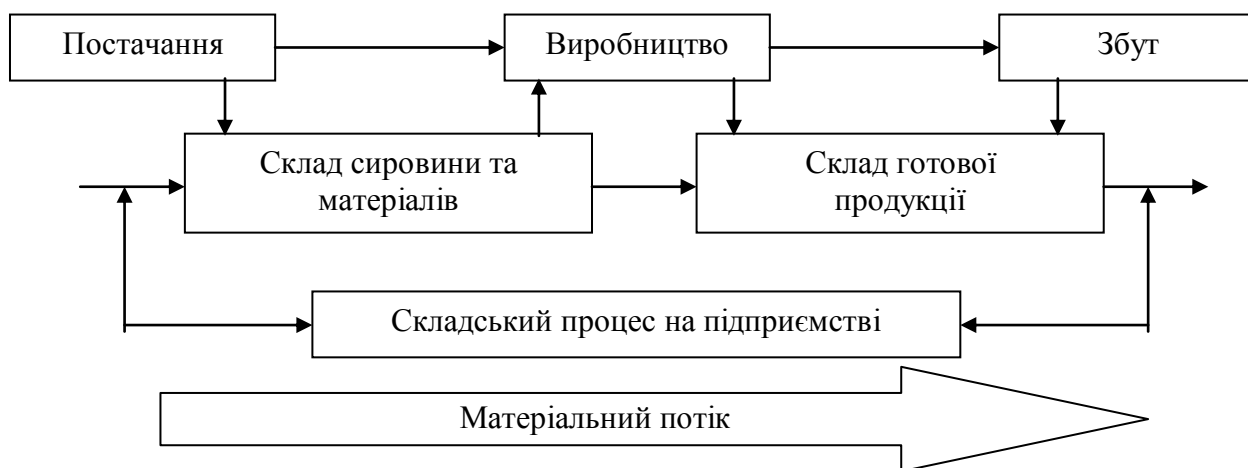


Рис. 2.9. Ланки матеріального потоку на підприємстві

На досліджуваному підприємстві ПП «Техсервіс» закупівельна діяльність, як частина виробничо-господарської діяльності, знаходиться під впливом факторів, пов'язаних з виробничим профілем, об'ємами виробництва продукції та перспективами подальшого розвитку, а також, як процес, що забезпечує виробничі, обслуговуючі та інші процеси на підприємстві.

Основна мета закупівельної діяльності полягає у задоволенні потреб виробництва у сировині, матеріалах з максимально можливою ефективністю

(закупівля в необхідній кількості, відповідної якості, за мінімальними цінами, в певні терміни).

На підприємстві можна виділити такі стадії закупівельної діяльності як планування, організація, облік, контроль, аналіз процесу закупівель.

На стадії організації відділом матеріально-технічного забезпечення вирішуються питання: «Що потрібно закупити та у якій кількості?» та «У якого постачальника та на яких умовах?».

Схема формування закупівлі відображена у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

#### Взаємодія логістичних ланок при формуванні запиту на закупівлю

№	Логістичний ланцюг, ланки логістичного ланцюга	Комплексна логістична функція
П0	ЛЛЛ 1	Отримання заявки споживача на конкретну позицію продукції
П1	ЛЛЛ 1 – ЛЛЛ 2	Перевірка необхідної кількості запасу конкретної позиції на складі готової продукції для здійснення замовлення споживача
П2	ЛЛЛ 2 – ЛЛЛ 3	Заявка на виготовлення необхідної позиції готової продукції
П3	ЛЛЛ 3 – ЛЛЛ 4	Перевірка необхідної кількості запасу сировини для виготовлення конкретної позиції готової продукції для здійснення замовлення споживача
П4	ЛЛЛ4 – ЛЛЛ 5	Заявка до відділу постачання про необхідність сировини для виробництва. Аналіз та визначення потреби в матеріальних ресурсах, складання плану закупівель
П5	ЛЛЛ 5 – ЛЛЛ 6	Дозвіл комерційного директора на закупівлю необхідної кількості сировини
П6	ЛЛЛ 6 – ЛЛЛ 7	Запит в бухгалтерію на виділення грошових коштів для закупівлі необхідної кількості (у разі необхідності пошук додаткових грошових коштів)
З	-	Зворотній зв'язок між відділами

Вирішення другого питання вимагає аналізу ринку сировини, існуючих і потенційних постачальників, й вибір найбільш оптимальних із них з точки зору ефективності та перспективності, оптимальності закупки (ціна, якість, умови платежу, терміни, тощо).

Процес закупівлі матеріальних ресурсів відображений у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

## Процес закупки матеріальних ресурсів у постачальника

№	Характеристика
П 1	Проведення переговорів на закупівлю та узгодження цін на матеріальні ресурси, що закупуються, а також термінів платежу, умов поставки
П 2	Укладення контракту на співпрацю (контракт на закупівлю) та надання постачальником послуг із закупівлі
П 3	Організація доставки матеріальних ресурсів на підприємство

На сьогоднішній день основними умовами (критеріями відбору) при роботі з постачальниками ПП «Техсервіс» є:

- ціна (вагомий коефіцієнт – 0,2);
- термін поставки (0,2);
- якість продукції (0,3);
- можливість зменшення витрат (0,1);
- умови платежу (0,1).

При реалізації продукції компанія використовує різні канали збуту, основне напрямлення – дистрибуція (практично в кожному великому місті України є дистриб'ютори ПП «Техсервіс»).

На підприємстві багато часу виділяється питанням управління запасами, які в різні періоди часу є дефіцитними або перевищують встановлені норми, що, в свою чергу, впливає на нагромадження складських площ і виникає проблема їх недостатньої кількості.

ПП «Техсервіс» відносяться до підприємств з чітким розподілом функціональних ознак, тобто управління матеріальними ресурсами на підприємстві необхідно розглядати залежно від їх функціонального призначення: постачання, виробництво, збут.

На підприємстві запаси поділяються на види: запаси сировини, матеріалів; запаси незавершеного виробництва; відходи.

Основними рисами запасів на досліджуваному підприємстві є їх багатомноменклатурність і багатотонажність, високі вимоги до якості,

необхідність їх постійного контролю за термінами та особливими умовами зберігання.

Проведемо аналіз запасів досліджуваного підприємства за даними з фінансової звітності по формах №1 та №2 за 2017 та 2018 рр. (додатки А, Б) у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

## Попередній аналіз запасів ПП «Техсервіс»

№	Показник	2017 р.		2018 р.				Динаміка показників, %	
				план		факт			
		грн.	%	грн.	%	грн.	%	7/5	7/3
1	Доход від реалізації	189871,30	-	243067,9	-	274272,6	-	112,84	144,45
2	Вартість оборотних активів	87363,10	-	115727,1	-	116224,2	-	100,43	133,04
3	Вартість запасів	45296,50	100,0	42939,20	100,0	49144,60	100	114,45	108,50
3.1	Виробничі запаси	22961,30	50,69	24372,40	56,75	25673,80	52,24	105,34	111,81
3.2	Незавершене виробництво	4831,10	10,67	4912,00	11,44	7166,10	14,58	145,89	148,33
3.3	Готова продукція	17407,30	38,43	11692,20	27,23	15939,40	32,43	136,33	91,57
3.4	Товари	96,80	0,21	1961,20	4,57	364,00	0,74	18,56	376,03

Таким чином, можна зробити такі висновки:

1. План на 2018 р. передбачає приріст продаж при відносно високій динаміці оборотних коштів та зменшення загального запасу.

2. На підприємстві досягнуте сприятливе співвідношення продаж, оборотних коштів та запасу. При зростанні доходу від реалізації на 31,61% вартість оборотних коштів зростає на 32,61%, запаси зменшуються на 5,95%.

3. Частка запасів в структурі оборотних коштів зменшилась на 48,15% у 2017 р. та на 57,72% у 2018 р. Це говорить про те, що в структурі оборотних коштів значно зросла доля змінних складових, що, в свою чергу, може позитивно впливати на фінансову ситуацію на підприємстві.

4. Зміні підлягає й структура запасів, яка характеризується покращенням в загальному ефекті, оскільки вартість запасів знизилась. Таким чином, збільшується доля виробничих запасів на 6,47%, також збільшується доля запасів незавершеного виробництва.

Коливається рівень запасів готової продукції та товарів. Це говорить про те, що на підприємстві існують проблеми зі збутовою діяльністю, і треба переглянути систему управління запасами на підприємстві. Необхідно провести маркетингові дослідження та виявити причини коливання попиту.

Проаналізуємо показники продуктивності запасів досліджуваного підприємства, а саме оборотність запасів, тривалість періоду обороту та запасоємність обороту (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

## Показники продуктивності запасів

№ з/п	Показник продуктивності	2017 р.	2018 р.	
			план	факт
1	Оборотність запасів, оборотів	4,19	5,66	5,58
2	Тривалість періоду обороту, дні	86,00	64,00	65,00
3	Запасоємність обороту, %	12,09	10,03	9,36

Таким чином, продуктивність запасів (їх оборотність) розраховуємо по формулі:

$$W = \frac{\text{Доход від реалізації (P)}}{\text{Вартість запасу (M}_z\text{)}} \quad (2.1)$$

Тривалість періоду обороту запасів (дні):

$$W_{Td} = \frac{\text{Вартість запасів (M}_z\text{)} \cdot 360}{\text{Доход від реалізації (P)}} = \frac{360}{\text{Оборотність запасів (W)}} \quad (2.2)$$

Запасоємність обороту (%):



$$W_z = \frac{1}{W} \cdot 100 = \frac{M_z}{P} \cdot 100 \quad (2.3)$$

Таким чином, показник оборотності запасів (їх продуктивності) збільшується, при цьому зменшується тривалість обороту та його запасоємність. Це свідчить про успішну роботу компанії у сфері управління запасами. Показник продуктивності дозволяє також розрахувати квоту коштів, що вивільняються, які були раніше притягнені для фінансування запасів. Для цього необхідно:

$$\Delta M_z = \frac{\text{Доход від реалізації}}{\text{Продуктивність}} - \text{Вартість запасів}_{\text{факт}} \quad (2.4)$$

$$\Delta M_z = \frac{274272,6}{4,19} - 49144,6 = 16314,25 \text{ грн.}$$

Збільшення продуктивності запасів дозволить вивільнити 16314,25 грн., які раніше були заморожені в запасах та направити їх на іншу мету. Зменшення рівня запасу за рахунок збільшення їх продуктивності також призводить до зменшення витрат на підтримку запасів.

В процесі управління товарними запасами менеджерами підприємства постійно вирішуються питання стосовно аналізу, обліку та контролю їх стану, оптимізації їх кількості та політики реалізації й вивчення причин створення понаднормових запасів.

Проведемо аналіз факторів, що впливають на управління товарними запасами досліджуваного підприємства за алгоритмом, який представлено на рис. 2.10.

На першому етапі виявимо причини та фактори, які впливають на управління збутовими запасами, їх взаємозв'язок та вплив один на одного. Сміслові та причинно-наслідкові зв'язки цих факторів можна виявити за

допомогою діаграми Ішікави – графічного інструменту, який забезпечує системний підхід к визначенню фактичних причин проблеми й дозволяє виявити причинно-наслідкові зв'язки між об'єктом дослідження та факторами, які на нього впливають.

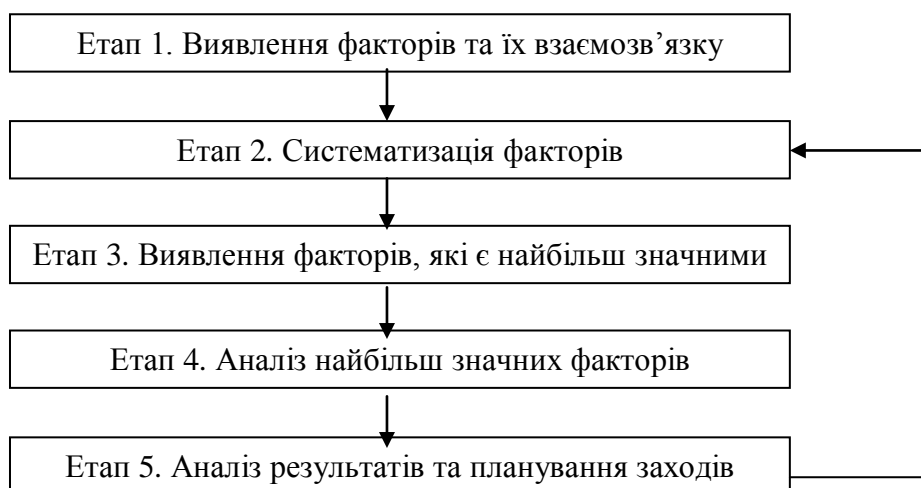


Рис. 2.10. Схема аналізу факторів, які впливають на збутові запаси  
ПП «Техсервіс»

Основними факторами, які впливають на управління збутовими запасами на підприємстві, є: відвантаження продукції, виробництво, маркетинг, рівень логістизації, організація складського господарства. Вплив кожного фактора на управління збутовими запасами на підприємстві обумовлено конкретними причинами, які потрібно виявити, проконтролювати і врегулювати.

Отже, на другому етапі аналізу необхідно систематизувати фактори, об'єднати схожі причини, виявити чинники, на які не може впливати підприємство та ті, що є неприциповими. Таким чином:

- 1) схожі причини: рівень кваліфікації робітника, що впливає на процес виробництва і рівень інтеграції;
- 2) чинники, на які не зможе впливати підприємство: тенденції розвитку галузі, соціально-економічна і політична ситуація в Україні;

3) непринципові фактори: проведення планових ремонтів.

На третьому етапі аналізу необхідно виділити фактори, які найбільше впливають на управління збутовими запасами. До таких факторів можна віднести темп виробництва, темп відвантаження, гнучкість обладнання, планування збуту продукції, узгодженість цілей бізнес-процесів, структуру складського розміщення й зберігання запасів.

На четвертому етапі проаналізуємо найбільш значимі фактори впливу на управління збутовими запасами для того, щоб більш детально розглянути їх взаємодію, зрозуміти, як саме вони впливають на управління збутовими запасами (рис. 2.11.).

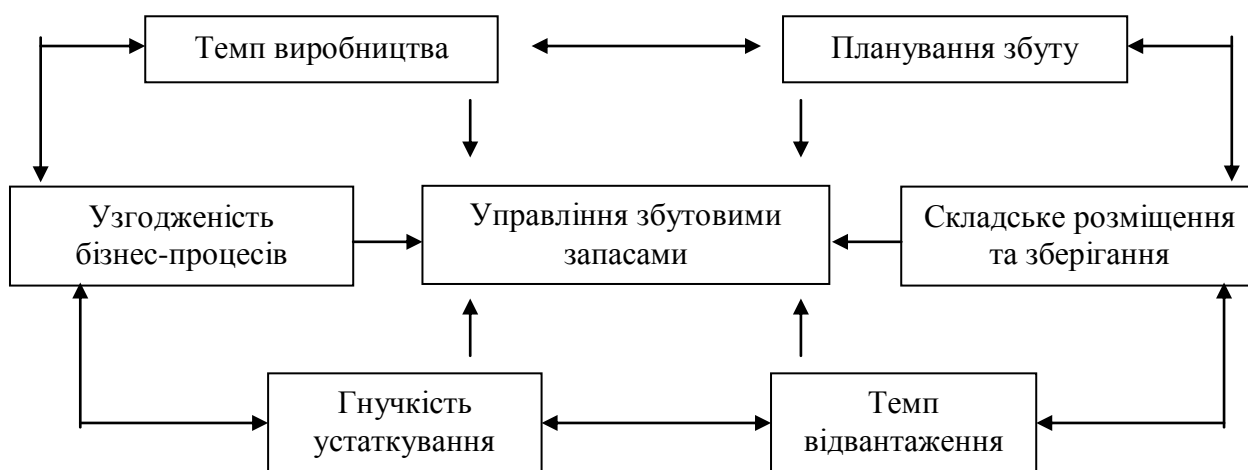


Рис. 2.11. Найбільш значимі фактори та їх вплив на управління збутовими запасами

Планування збуту важливе не тільки при управлінні збутовими запасами, але й в діяльності підприємства в цілому, тому що саме збут продукції є основним джерелом фінансових надходжень, базою для розробки плану виробництва і закупівель на підприємстві та впливає на управління збутовими запасами. План збуту повинен бути реалістичними і відповідати ресурсам підприємства.

Планування безпосередньо залежить від якості необхідної інформації і

відбивається на якості прийняття управлінських рішень. Можливі помилки в плануванні спотворюють потребу в готовій продукції, що призводить до її дефіциту або надлишку.

Неузгодженість темпів виробництва й відвантаження продукції безпосередньо впливають на величину запасів та призводять до зниження оборотності запасів та порушення термінів поставки.

Гнучкість обладнання при виробництві продукції – це один з варіантів зниження ризику при зберіганні запасів готової продукції. Рівень необхідної гнучкості устаткування при виробництві продукції досягається за рахунок розширення можливості по переналагодженню обладнання. Це робить економічно вигідним виготовлення виробів невеликими партіями, що особливо важливо в умовах конкуренції. Одночасно і істотно знижується ризик морального старіння запасів.

Основним призначенням складу є концентрація запасів, їх зберігання та забезпечення безперервної та ритмічної роботи з виконання замовлень споживачів. Від правильно організованої роботи складу залежить раціональне використання запасів, підвищується продуктивність праці, рентабельність виробництва та якість готової продукції. А при неправильному зберіганні готової продукції виникають втрати, які впливають на збільшення собівартості продукції та ризик псування продукції. Тому ці фактори теж потребують оптимізації для ефективного управління збутовими запасами.

Від узгодженості цілей бізнес-процесів залежить ефективність управління збутовими запасами. Узгодженість цілей бізнес-процесів – це відповідність цілей окремих структурних підрозділів стратегії розвитку підприємства. Таким чином, необхідно організувати роботу кожного підрозділу як єдиного цілісного механізму. Відсутність узгодженості між процесами призводить до виникнення конфліктів: виникають зайві запаси; кожна функціональна ланка організаційної системи розробляє свою власну політику запасів; збут забезпечується надлишками продукції, або непотрібною на ринку продукцією.

Отже, для удосконалення процесу управління збутовими запасами на підприємстві необхідне точне планування роботи кожного підрозділу з постійним підвищенням рівня кваліфікації персоналу і його зацікавленості.

### 2.3 Оцінка маркетингового потенціалу ПП «Техсервіс»

Для оцінки маркетингового потенціалу спираючись на дані, отримані у попередніх підрозділах проведемо SWOT-аналіз діяльності досліджуваного підприємства. У таблиці 2.8 відобразимо сильні та слабкі сторони, можливості і загрози ПП «Техсервіс».

Таблиця 2.8

#### SWOT-аналіз ПП «Техсервіс»

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. експорт продукції в країни ЄС;</li> <li>2. перспектива розширення виробництва;</li> <li>3. перспектива розширення кола партнерів;</li> <li>4. відкриття віртуального магазину для продажів через Інтернет;</li> <li>5. вихід з ринку слабких конкурентів;</li> <li>6. перспектива диверсифікації;</li> <li>7. можливість виходу на лідерські позиції.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. низька платоспроможність населення;</li> <li>2. загальна тенденція зменшення попиту на пропоновану продукцію;</li> <li>3. збільшення цін на сировину (тканини, нитки тощо) запасні частини та комплектуючі для засобів виробництва;</li> <li>4. можливість появи нових конкурентів;</li> <li>5. зниження рентабельності продукції внаслідок збільшення цін на бензин;</li> <li>6. нестабільна ситуація з партнерами</li> </ol>
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. низькі ціни;</li> <li>2. широка дилерська мережа;</li> <li>3. постійне розширення дилерської мережі;</li> <li>4. пропозиції додаткового обслуговування;</li> <li>5. низькі витрати порівняно з конкурентами;</li> <li>6. постійне оновлення і збільшення асортименту продукції;</li> <li>7. висока якість продукції;</li> <li>8. висока конкурентоспроможність;</li> <li>9. високий рівень кваліфікації працівників підприємства</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. великі витрати на закупівлю і доставку сировини, запасних частин та комплектуючих для засобів виробництва;</li> <li>2. недостатня робота по вивченню потреб клієнтів і можливостей конкурентів;</li> <li>3. низька інформованість про торгівельну марку;</li> <li>4. недостатня кількість реклами</li> </ol>

Отже, виходячи з даних таблиці 2.8 можна виділити найбільш істотні проблеми ПП «Техсервіс»: значне падіння платоспроможності населення; низька інформованість про торгівельну марку; збільшення цін на сировину, запасні частини та комплектуючі; посилення конкуренції.

Проаналізуємо можливості ПП «Техсервіс» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

## Матриця можливостей

Ймовірність використання підприємством можливостей	Вплив можливостей на діяльність підприємства		
	Сильний	Помірний	Малий
Висока	-	перспектива розширення кола партнерів; можливість виходу на лідерські позиції	відкриття віртуального магазину для продажів через Інтернет
Середня	експорт продукції в країни ЄС	перспектива розширення виробництва	-
Низька	-	вихід з ринку слабких конкурентів; перспектива диверсифікації	-

Проаналізувавши можливості підприємства, можна зробити висновок, що найбільшим є помірний вплив на підприємство. Це говорить про те, що серед виявлених можливостей мало тих, які можуть мати радикальний вплив на підприємство.

Проаналізуємо загрози ПП «Техсервіс» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

## Матриця загроз

Ймовірність реалізації загрози	Наслідки реалізації загрози			
	Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	Легкі пошкодження
Висока	-	збільшення цін на сировину та комплектуючі для засобів виробництва	зниження рентабельності продукції внаслідок збільшення цін на бензин	поява нових конкурентів
Середня	-	низька платоспроможність населення	-	нестабільна ситуація з партнерами
Низька	-	зменшення попиту на продукцію	-	-

Проаналізувавши загрози, які можуть певним чином впливати на підприємство, можна зробити висновок, що наслідки більшості загроз мають критичні або важкі наслідки, але при вчасному реагуванні підприємство зможе виправити ситуацію.

Проведемо оцінку внутрішнього середовища підприємства (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

## Оцінка внутрішнього середовища ПП «Техсервіс»

Компоненти (чинники)	Вагомість чинника	Вплив чинника на підприємство	Напрямок впливу	Рівень важливості чинника (інтегральна оцінка)
низькі ціни	3	3	+	+9
пропозиції додаткового обслуговування	2	2	+	+4
постійне оновлення і збільшення асортименту продукції	2	3	+	+6
висока якість продукції	2	3	+	+5
високий рівень кваліфікації працівників підприємства	2	2	+	+4
великі витрати на закупівлю і доставку сировини, запасних частин та комплектуючих для засобів виробництва	2	3	-	-6
недостатня робота по вивченню потреб клієнтів і можливостей конкурентів	1	2	-	-2
низька інформованість про торговельну марку	3	2	-	-6
недостатня кількість реклами	1	2	-	-2

Серед факторів внутрішнього середовища найбільш негативний вплив справляють: великі витрати на закупівлю і доставку сировини, запасних частин та комплектуючих для засобів виробництва та низька інформованість про торговельну марку. В свою чергу, найбільш позитивний вплив мають наступні фактори: низькі ціни; постійне оновлення і збільшення асортименту продукції та висока якість продукції.

Побудуємо матрицю рекомендованих стратегій для досліджуваного підприємства (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

## Матриця рекомендованих стратегій для ПП «Техсервіс»

		Зовнішнє середовище	
		Можливості	Загрози
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	можливість виходу на лідерські позиції за рахунок розширення кола партнерів і збільшення асортименту продукції	збільшення попиту на продукцію за рахунок встановлення низьких цін
	Слабкі сторони	збільшення кількості реклами за рахунок відкриття віртуального магазину для продажів через Інтернет	підвищення престижності торгівельної марки та збільшення попиту на продукцію за рахунок максимальної відповідності критеріям «ціна-якість»

Узагальнюючою характеристикою ефективності маркетингової діяльності ПП «Техсервіс» може служити імідж фірми, який вона має серед споживачів на сучасному етапі. Адже імідж підприємства відображає якість та ефективність маркетингової діяльності підприємства, якість продукції та послуг фірми, привабливість цін, які формуються в залежності від ефективності здійснення операцій, ефективність процесів управління підприємством та обслуговування клієнтів. Імідж компанії є однією з головних характеристик її конкурентоспроможності. Зважаючи на це, проведемо оцінку іміджу ПП «Техсервіс», як інтегральної та узагальнюючої оцінки ефективності її діяльності щодо зміцнення ринкових позицій. Ефективність впливу засобів комунікації безпосередньо на поліпшення іміджу ПП «Техсервіс» вимірюється за допомогою зростання чи зменшення співвідношення тих, хто довідався про послуги фірми від друзів та знайомих чи за допомогою реклами.

Збільшення числа тих, хто звернувся по рекомендації знайомих означає підвищення іміджу підприємства в очах клієнтів та визнання ними високої якості та помірних цін на послуги та продукцію. Такі опитування постійно практикуються в ПП «Техсервіс». Так, наприклад, якщо в 2017 році таке співвідношення дорівнювало 0,35, тобто зі 100 клієнтів 35 отримали інформацію від знайомих, то у 2018 році цей показник склав 0,41, що



свідчить про підвищення іміджу підприємства у довгостроковому плані.

Співвідношення джерел інформації, з яких клієнти довідалися про послуги ПП «Техсервіс» у 2017-2018 рр. відображені на рис. 2.12.-2.13.

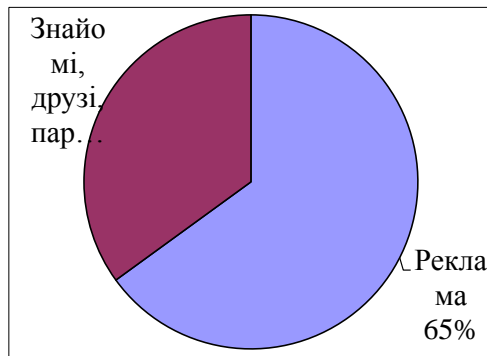


Рис. 2.12. Співвідношення джерел інформації, з яких клієнти довідалися про послуги компанії у 2017 році

Отже, рис. 2.12. свідчить про те, що значна частина клієнтів досліджуваного підприємства – 35%, звернулася за послугами по рекомендації знайомих та партнерів, що свідчить про високий імідж підприємства та значення його підтримки.

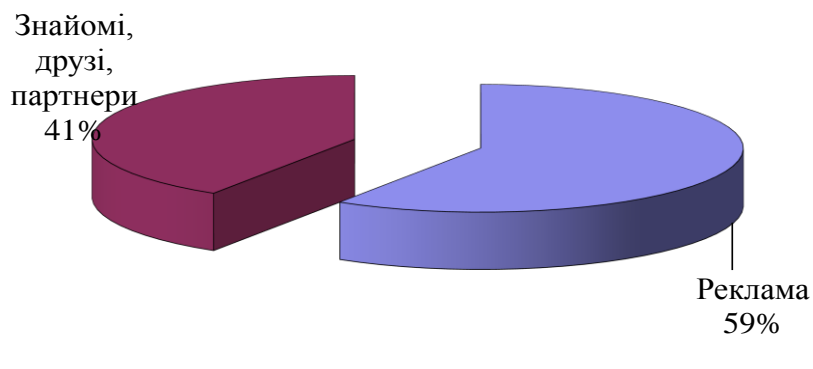


Рис. 2.13. Співвідношення джерел інформації, з яких клієнти довідалися про послуги компанії у 2018 році

Отже рис. 2.13. свідчить про зростання частки клієнтів, що звернулися за послугами по рекомендації у 2018 році, що свідчить про зростання іміджу ПП «Техсервіс».

Іншим показником, для оцінки іміджу підприємства, є співвідношення вибору керівниками підприємств готельного та курортного сервісу, крупних універсальних торгівельних мереж тощо окремої фірми-постачальника, коли при опитуванні їм пропонується відповісти на питання: «Послугами якої фірми з продажу махрових і текстильних виробів ви б скористалися?». Далі дається список найбільш відомих фірм з оптового продажу махрових і текстильних виробів, серед яких є і ПП «Техсервіс». Опитування керівників підприємств проводилося шляхом телефонного інтерв'ю.

У 2017 році розподіл за цим показником був наступний: ПП «Седа» – 20%; ПП «МіК» – 2%; ПП «Техсервіс» – 27%.

У 2018 році розподіл за цим показником був наступний: ПП «Седа» – 17%; ПП «МіК» – 2%; ПП «Техсервіс» – 32%.

Наведені співвідношення представлені на рис. 2.14.

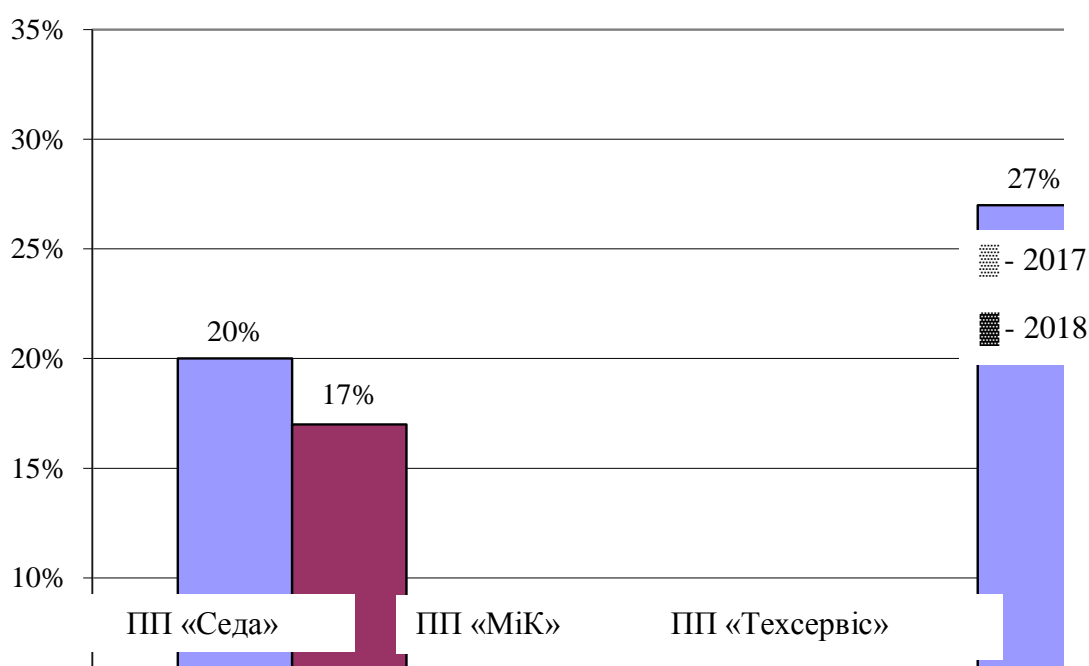


Рис. 2.14. Результати опитування керівників підприємств

За даними рис. 2.14. можна зробити висновок, що у 2017 році досліджуване підприємство ПП «Техсервіс» було досить відомим у керівників спеціалізованих підприємств – 27% надали перевагу саме йому, що свідчить про довіру і високий імідж ПП «Техсервіс» серед потенційних клієнтів.

У 2018 році цей показник збільшився до 32%, що свідчить про підвищення іміджу досліджуваного підприємства за останній рік та наближення за рівнем впізнаваності та довіри досліджуваного підприємства до лідерів ринку.

Для оцінки ринкових позицій ПП «Техсервіс» проведемо порівняння його маркетингових складових діяльності з маркетинговими складовими інших підприємств – основних конкурентів, а саме, з такими підприємствами, які займаються гуртовою торгівлею подібним асортиментом товарів, таких як ПП «Седа» та ПП «МіК».

Стратегічний бенчмаркінг здійснювався нами з використанням методу SNW-аналізу, задачами якого є визначення сильних, нейтральних і слабких сторін маркетингового потенціалу, при цьому наявність сильних сторін визначає лідируючі позиції підприємств.

При проведенні аудита організації маркетингу в досліджуваних виробничо-торговельних підприємствах ПП «Техсервіс», ПП «Седа» та ПП «МіК» нами була здійснена оцінка по десятибальній шкалі:

- формальної організаційної структури досліджуваних підприємств;
- оцінка доцільності організаційної структури стратегічного маркетингового управління досліджуваних підприємств;
- проаналізована наявність положення про відділ маркетингу і посадових інструкцій маркетологів і оцінена повнота охоплення в них відповідних функцій;
- зроблена оцінка ефективності системи внутрішніх комунікацій, типу управлінської орієнтації керівника підприємства і служб маркетингу досліджуваних підприємств (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

SNW-аналіз організації маркетингу на аналізованих підприємствах, бали

Критерії оцінки	ПП «Техсервіс»			ПП «Седа»			ПП «МіК»		
	S	N	W	S	N	W	S	N	W
1. Ефективність організаційної структури управління підприємством		6				3		6	
2. Доцільність організаційної структури маркетингового управління підприємством		5			5		7		
3. Наявність служби маркетингу в підприємстві			1			1		6	
4. Оцінка Положення про службу маркетингу			1			1		5	
5. Оцінка посадових інструкцій фахівців з маркетингу			1			1		4	
6. Коефіцієнт повноти охоплення функцій співробітниками служби маркетингу			1			1		4	
7. Ефективність системи внутрішніх комунікацій		6			4			6	
У середньому			3,0			2,3		5,4	

Структура апарата управління досліджуваних підприємств є лінійно-функціональною. Вона заснована на тісному сполученні лінійних і функціональних зв'язків. Ця структура характеризується наявністю керуючої системи консультативних органів, що спеціалізуються на виконанні окремих функцій і функціональних зв'язків, які є забезпечуючими, у даній структурі управління. Цей тип побудови оргструктури має позитивні моменти і недоліки.

Позитивні (сильні) сторони полягають у забезпеченні єдності керівництва й індивідуальної відповідальності:

- стимулювання ділової і професійної спеціалізації;
- кваліфіковане виконання функцій, на яких спеціалізуються працівники; простота і зручність організації.

Але аналіз роботи досліджуваних підприємств показує, що в умовах зовнішнього середовища, що швидко змінюється, нестабільності в лінійно-

функціональній структурі управління все частіше виявляються слабкі її сторони: труднощі підтримки постійних взаємозв'язків і взаємодії між функціональними підрозділами; дублювання виконання окремих робіт різними функціональними підрозділами і невиконання не закріплених за будь-яким підрозділом; розвинена система підпорядкування по ієрархії управління; зниження відповідальності виконавців за кінцеві результати діяльності підприємства.

Перед досліджуваними підприємствами стоїть задача пристосування організаційної структури до нових вимог, вона повинна бути гнучкою, швидко переналагоджуваною під нові вимоги ринку. Тому існуючу організаційну структуру підприємств не можна назвати високоефективною, її необхідно удосконалювати.

У цілому за результатами аналізу організації маркетингу на підприємствах можна зробити висновок, що жодне з досліджених підприємств-партнерів по бенчмаркінгу не є явним лідером по всіх аспектах організації маркетингу на підприємстві.

Можна відзначити лідерство одного з конкурентів досліджуваного підприємства ПП «МіК» по показнику «доцільність організаційної структури маркетингового управління підприємством».

Дослідження показали, що ефективність і доцільність організаційної структури управління досліджуваних підприємств є нейтральною стороною. Жодне з підприємств не має в складі своєї організаційної структури відділу маркетингу чи маркетолога, хоча окремі елементи маркетингової діяльності на досліджуваних підприємствах виконуються окремими фахівцями або менеджерами.

Сучасна структура управління підприємством повинна бути орієнтована на маркетинг і це повинно стати стратегічним пріоритетом розвитку досліджуваних груп підприємств.

Опитування провідних спеціалістів показують, що найбільш складним елементом їхньої роботи є поточне керівництво людьми, напрямок їх

поведінки в потрібну для організації сторону. Цей процес здійснюється за допомогою різних способів впливу на них з метою одержання необхідного результату, серед яких виділяються авторитарні, демократичні і ліберальні стилі управління. Складовими оцінки стратегічного маркетингового управління маркетинговим потенціалом є оцінка складових маркетингу, що передбачає аудит функцій стратегічного маркетингового управління.

Блок-схема оцінки маркетингового потенціалу підприємства наведена на рис. 2.15.

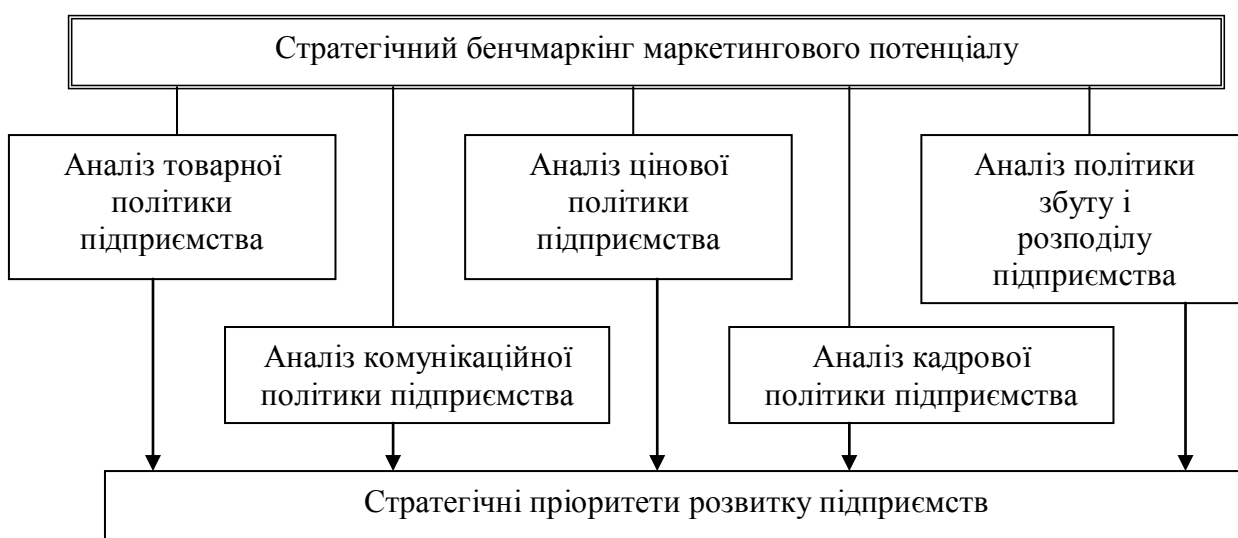


Рис. 2.15. Блок-схема оцінки маркетингового потенціалу підприємства

У процесі стратегічного бенчмаркінгу товарної політики досліджених підприємств нами були оцінені такі показники, як:

- стратегічна привабливість товарного портфеля підприємства;
- реалізація товарних стратегій;
- ефективність політики нововведень;
- ефективність управління товарними ризиками.

У процесі стратегічного бенчмаркінгу товарної політики підприємств-партнерів нами був використаний метод портфельного аналізу. При аналізі товарного портфеля досліджуваних підприємств за допомогою матриці Бостонської консультативної групи ми розподілили товарні групи

досліджених підприємств по зонах матриці БКГ, що дозволило нам зробити висновки, що перевага в асортиментній структурі підприємства того чи іншого стратегічного господарського підрозділу (СГП) практично не залежить від розміру ринкової частки підприємства.

З метою визначення лідируючих позицій досліджуваних підприємств ми розподілили підприємства по зонах матриці БКГ таким чином, що підприємство виявилось в зоні матриці відповідно до того, який стратегічний господарський підрозділ займає найбільшу питому вагу в обсязі реалізації підприємства (рис. 2.16).



\* найбільша питома вага в об'ємі реалізації підприємства

Рис. 2.16. Розподіл товарів досліджених підприємств по зонам матриці БКГ

Такий розподіл дозволив нам зробити висновок, що не у всіх досліджених підприємствах СГП «Зірки» займають найбільшу питому вагу, але ж це товари, що приносять найбільший прибуток підприємству, що характеризуються зростанням, як попиту, так і ринкової частки.

Таким чином, позиції, що лідирують, по питомій вазі найбільш прибуткових товарів у загальному обсязі реалізації підприємства зайняли: ПП «МіК» (58,2%), ПП «Техсервіс» (51,6%).

Група товарів, які знаходяться на стадії спаду, належить до СГП «Собаки». Дана група переважає в підприємстві ПП «Седа» (43,0%).

Альтернативним підходом портфельного аналізу є матриця General Electric/McKinsey. В якості параметрів матриці нами використані: стратегічна привабливість товарного портфеля і конкурентна позиція підприємства.

Критеріями стратегічної привабливості товарного портфеля підприємства були узяті: темп зростання об'єму продаж, відповідність структури товарного асортименту і відповідність якості товарів вимогам споживачів, оновлюваність товарного асортименту, урахування стадії життєвого циклу товару при формуванні товарного портфеля, урахування споживчих переваг при формуванні товарного портфеля, урахування досвіду «лідера» при формуванні товарного портфеля (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

## SNW-аналіз товарної політики в досліджуваних підприємствах, бали

Підприємства	Критерії оцінки															
	Стратегічна привабливість товарного портфеля підприємства			Ефективність реалізації товарних стратегій			Ефективність політики нововведень			Ефективність управління товарними ризиками			Середня оцінка			
	S	N	W	S	N	W	S	N	W	S	N	W	S	N	W	
ПП «Техсервіс»	8				6		8			8				6,0		
ПП «Седа»			2			1		5			5					3,3
ПП «МіК»	8				6		9			8				7,8		

Бенчмаркінг, проведений за допомогою матриці GE/McKinsey (додаток В), дозволив нам зробити наступні висновки. У зоні зростання (зоні високого пріоритету для інвестування) знаходяться товарні портфелі таких досліджених підприємств, як ПП «Техсервіс», ПП «МіК». У зоні відходу (зоні низького пріоритету для інвестування) знаходиться ПП «Седа». Це найневигодніша зона.

Стратегічна орієнтація даних підприємств – продовження діяльності без інвестицій.



Бенчмаркінг товарної політики досліджених підприємств за десятибальною шкалою показав, що лідируючі позиції займає Приватне підприємство «МіК».

У ПП «МіК» найбільшу питому вагу займає СГП «Зірки», стратегічна привабливість товарного портфеля підприємства висока, ефективність політики нововведень і управління товарними ризиками оцінені високо, що і визначило лідируючі позиції підприємства.

Позиції близькі до лідируючого займає ПП «Техсервіс». Для даного підприємства стратегічним пріоритетом у товарній політиці повинне стати підвищення ефективності реалізації товарних стратегій.

Для таких підприємств, як ПП «Седа» стратегічними пріоритетами повинні стати: підвищення стратегічної привабливості товарного портфеля, підвищення ефективності реалізації товарних стратегій і управління товарними ризиками.

У процесі стратегічного бенчмаркінгу збутової політики досліджених підприємств нами була використана матриця, побудована за такими показниками: стратегічна привабливість цільового ринку підприємства і стратегічний збутовий потенціал підприємства.

Стратегічну привабливість цільового ринку підприємства ми оцінювали по десятибальній шкалі за допомогою показників (табл. 2.15): тенденції зміни місткості ринку, рівень прибутковості ринку, діапазон цін на ринку, купівельна спроможність споживачів, інтенсивність конкуренції, ступінь впливу PEST- факторів.

Таблиця 2.15

Оцінка стратегічної привабливості ринку досліджуваних підприємств, бали

Підприємства	Критерії оцінки					
	Зростання ємності ринку	Рівень прибутковості ринку	Діапазон цін на ринку	Інтенсив- ність конкуренції	Доступність ринку	Середня оцінка
ПП «Техсервіс»	5	5	6	2	8	5,2
ПП «Седа»	4	4	4	3	6	4,2
ПП «МіК»	6	6	6	2	8	5,6

Стратегічний збутовий потенціал був оцінений по десятибальній шкалі за допомогою наступної системи показників (табл. 2.16):

- відповідність організаційної структури системи управління збутовими можливостям, напрямкам діяльності, цілям і стратегіям розвитку підприємства;
- ефективність системи управління збутовими ризиками;
- ефективність збутової діяльності підприємства;
- питома вага товарних груп, що належать до стратегічної зони господарювання (СЗГ) «Зірки» відповідно до матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ).

Таблиця 2.16

SNW-аналіз стратегічного збутового потенціалу в досліджуваних підприємствах, бали

Підприємства	Критерії оцінки												Середня оцінка
	Відповідність організаційної структури системи управління збутом цілям і стратегіям розвитку підприємства			Ефективність системи управління збутовими ризиками			Ефективність збутової діяльності підприємства			Питома вага товарних груп, які належать до СЗГ «Зірки» згідно матриці БКГ			
	S	N	W	S	N	W	S	N	W	S	N	W	
ПП «Техсервіс»		6			6				2,0			4,3	4,6
ПП «Седа»			3			3			1,0			1	2,0
ПП «МіК»		6			6			5,0			6		5,8

Для визначення ефективності управління збутовою діяльністю досліджуваних підприємств нами була використана наступна система показників:

- темп зростання обсягу збуту;
- темп зростання прибутку від реалізації;
- абсолютна зміна рентабельності реалізації;
- абсолютна зміна товарооборотності в днях;

- темп зростання продуктивності праці.

Для оцінки питомої ваги товарних груп, що належать до стратегічної зони господарювання «Зірки» відповідно до матриці БКГ нами була використана наступна шкала:

- 1 бал – до 10%;
- 2 бали – 11-20%;
- 3 бали – 21-30%;
- 4 бали – 31-40%;
- 5 балів – 41-50%;
- 6 балів – 51-60%;
- 7 балів – 61-70 балів;
- 8 балів – 71-80%;
- 9 балів – 81-90%;
- 10 балів – 91-100%.

На підставі отриманих результатів оцінки стратегічної привабливості цільового ринку ПП «Техсервіс» і стратегічного збутового потенціалу досліджуваного підприємства була побудована матриця GE/McKinsey (додаток Д).

Розподіл досліджуваних підприємств по зонах матриці дозволяє зробити висновок про те, що всі підприємства знаходяться в зоні збереження позицій в області збутової політики, що характеризується середньою оцінкою збутового потенціалу підприємства і середньою привабливістю обраного ринку.

У жорстких умовах конкуренції, що присутні на сьогоднішньому ринку України, стратегічно орієнтовані підприємства не повинні обмежуватися збереженням і утримання своїх позицій, вони повинні займати позиції, що атакують, і прагнути до постійного підвищення ефективності збутової діяльності з метою отримання конкурентних переваг.

За результатами здійсненого порівняння ринкових позицій лідируючі позиції займає ПП «МіК» (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

**Сильні сторони підприємства-лідера по результатам порівняння зміцнення  
ринкових позицій**

Складові порівняльного аналізу	Підприємство-лідер	Сильні сторони лідера – передовий досвід для використання підприємствами
Товарна політика	ПП «МіК» 7,8 балів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- висока стратегічна привабливість товарного портфеля підприємства;</li> <li>- висока ефективність політики нововведень;</li> <li>- висока ефективність управління товарними ризиками, ціновими ризиками;</li> <li>- висока оцінка ступеня досягнення цілей ціноутворення.</li> </ul>
Збутова політика	ПП «МіК» 5,8 балів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відповідність організаційної структури системи управління збутом, можливостям, напрямкам діяльності, цілям і стратегіям розвитку підприємства на середньому рівні;</li> <li>- середня ефективність системи управління збутовими ризиками;</li> <li>- висока ефективність збутової діяльності підприємства;</li> <li>- висока питома вага товарних груп, що належать до СЗГ «Зірки» відповідно до матриці БКГ;</li> <li>- зростання обсягу збуту;</li> <li>- зростання прибутку від реалізації;</li> <li>- зростання рентабельності реалізації;</li> <li>- прискорення товарооборотності;</li> <li>- зростання продуктивності праці.</li> </ul>

У таблиці 2.18 представлені стратегічні пріоритети досліджених підприємств ПП «Техсервіс» і ПП «Седа», які вони мають втілювати в життя, щоб зрівняти свої ринкові позиції з лідером ринку – ПП «МіК».

Таблиця 2.18

**Стратегічні пріоритети за результатами порівняння ринкових позицій  
підприємств**

Підприємства	Портфельний рівень маркетингу
1	2
ПП «Техсервіс»	<ul style="list-style-type: none"> <li>Посилення стратегічної орієнтації товарної політики</li> <li>Посилення стратегічної орієнтації цінової політики</li> <li>Зберігання своїх збутових позицій</li> <li>Посилення стратегічної орієнтації комунікаційної політики</li> <li>Підвищення ефективності комунікаційної політики</li> <li>Посилення стратегічної орієнтації кадрової політики</li> </ul>

Продовження таблиці 2.18

1	2
ПП «МіК»	Посилення стратегічної орієнтації и підвищення ефективності товарної політики Посилення стратегічної орієнтації цінової політики Зберігання своїх збутових позицій Посилення стратегічної орієнтації кадрової політики; підвищення ефективності кадрової політики Посилення стратегічної орієнтації комунікаційної політики; підвищення ефективності комунікаційної політики
ПП «Седа»	Посилення стратегічної орієнтації и підвищення ефективності товарної політики Посилення стратегічної орієнтації цінової політики; підвищення ефективності цінової політики Зберігання своїх збутових позицій Посилення стратегічної орієнтації кадрової політики; підвищення ефективності кадрової політики Посилення стратегічної орієнтації комунікаційної політики; підвищення ефективності комунікаційної політики

Отже, для реалізації стратегічних пріоритетів, визначених у процесі порівняння зміцнення ринкових позицій, дослідженим підприємствам необхідні стратегічні зміни, зокрема організаційної структури управління підприємством; мотивації персоналу; корпоративної культури; ресурсного забезпечення; компетенції; контролю за реалізацією стратегічних змін.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ЗАПАСАМИ НА ПП «ТЕХСЕРВІС»

3.1 Розробка заходів з удосконалення системи управління товарними запасами на досліджуваному підприємстві

Для того, щоб запас забезпечував наявну потребу, необхідна реалізація процесу управління запасами.

Під управлінням запасами розуміється діяльність, направлена на забезпечення необхідного рівня запасу.

Ефективне управління запасами дозволяє підприємству задовольняти очікування споживачів, створюючи запаси кожного товару, які максимізують чистий прибуток.

Управління товарними запасами – це складний комплекс заходів, спрямований на забезпечення максимально високого рівня обслуговування покупців при мінімізації поточних витрат, пов'язаних із утриманням запасів.

Основною метою управління товарними запасами є формування й підтримка їх величини на такому рівні, який дозволяє забезпечити безперебійну торгівлю кожним товаром за умов мінімальних витрат. Виходячи з цього, визначимо об'єм потреби збутового запасу продукції на ПП «Техсервіс».

Визначення об'єму потреби збутового запасу передбачає визначення основних характеристик вихідного матеріального потоку та необхідне для забезпечення запасом готової продукції плану продажу, який може відхилитися від попередньо визначених показників.

При розрахунку потреби в збутових запасах керівництво підприємства окрім внутрішніх факторів повинно зосереджуватися на факторах

зовнішнього середовища, тобто на факторах ринку.

До таких факторів відносяться: характер споживання та характер попиту на продукцію.

Регулярний характер споживання передбачає ситуацію, коли запас споживається кожен день (неділю, місяць).

Нерегулярний – ситуацію, коли якийсь період часу попит може бути відсутнім.

При різних характерах споживання може виникати сезонність споживання – періодичне збільшення чи зменшення попиту на запас протягом року.

Може виникати ситуація непередбачуваного попиту, тобто його випадкові зміни.

Попит на готову продукцію (товари) має залежний чи незалежний характер. Залежний попит має місце при технологічній (вертикальній) обумовленості процесу споживання, наприклад, потреба в готовій продукції визначається потребою сировини для її виробництва.

Таким чином, керівництво підприємства повинно визначити характер споживання та попиту на свою продукцію для того, щоб вибрати певний метод прогнозування об'єму потреби в запасі.

Спрогнозуємо об'єм потреби збутового запасу на прикладі товарної позиції «двоспальний комплект постільної білизни» в умовах рівномірного попиту на продукцію.

Відносно рівномірний попит характеризує регулярне споживання запасу та відсутність сезонних коливань на нього.

Для прогнозування потреби ПП «Техсервіс» в запасі, для яких властиві рівномірні відвантаження, можна використовувати методи спрощеного прогнозування.

Спрощений прогноз ґрунтується на припущенні: споживання, що прогнозується на майбутні періоди, дорівнює споживанню попереднього періоду (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Відвантаження товарної позиції «комплект постільної білизни» зі складу

Місяць	Відвантаження, шт.	Місяць	Відвантаження, шт.
2017 р.		2018 р.	
1	2	3	4
Січень	20 232	Січень	17 244
Лютий	40 446	Лютий	57 187
Березень	61 633	Березень	48 504
Квітень	65 989	Квітень	58 647
Травень	55 498	Травень	45 477
Червень	25 189	Червень	23 833
Липень	35 613	Липень	21 730
Серпень	114 141	Серпень	65 289
Вересень	81 257	Вересень	46 663
Жовтень	63 549	Жовтень	45 344
Листопад	40 105	Листопад	31 497
Грудень	25 747	Грудень	13 714

Дані розрахунків потреби запасу на 2019 р. за методом спрощеного прогнозування представимо у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Визначення потреби запасу товарної позиції «двоспальний комплект постільної білизни» на 2019 р. на основі методу спрощеного прогнозування

Місяць	Фактичні відвантаження за 2018 р., шт.	Спрощений прогноз на 2019 р., шт.
Січень	17 244	-
Лютий	57 187	17 244
Березень	48 504	57 187
Квітень	58 647	48 504
Травень	45 477	58 647
Червень	23 833	45 477
Липень	21 730	23 833
Серпень	65 289	21 730
Вересень	46 663	65 289
Жовтень	45 344	46 663
Листопад	31 497	45 344
Грудень	13 714	31 497



Як бачимо, спрощений метод прогнозування в декількох місяцях демонструє відставання прогнозних значень від фактичних та має низьку точність прогнозу. Але цей метод не потребує накопленої статистичної бази, є простим в підготовці та реалізації та не потребує ніяких витрат.

Розрахуємо потребу в запасі за допомогою методу прогнозування на основі зваженого ковзного середнього значення потреби запасу. Метод використовує значення середньоарифметичної величини споживання за попередні періоди, помноженої на певний коефіцієнт, який відображає значення впливу попереднього періоду на прогнозне значення споживання. При цьому значимість більш пізніх періодів повинна бути вищою, ніж значимість періодів більш ранніх. Наприклад, з 6 періодів розрахунку самому пізнішому присвоюється коефіцієнт 5, попередньому – 4 і так далі 3, 2, 1.

Коливання попиту протягом першої половини року не перевищують 2 місяця, тому їх беремо в якості інтервалу розрахунку ковзного середнього та для останнього періоду присвоюємо коефіцієнт значимості рівному 5, для передостаннього – 1.

Зважена ковзна середня розраховується за формулою:

$$P_j = \frac{\sum_{i=1}^n k_i \cdot P_i}{\sum_{i=1}^n k_i}, \quad (3.1)$$

де  $P_j$  – об'єм потреби у період  $j$ , що прогнозується, т;

$i$  – індекс попереднього періоду;

$k_i$  – коефіцієнт значимості періоду часу  $i$ ;

$P_i$  – об'єм споживання у попередньому періоді  $i$ ;

$n$  – кількість періодів, що використовуються у розрахунку.

Розрахунки показників потреби в запасі на основі методу прогнозування зваженого ковзного середнього значення представимо у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Визначення потреби запасу на 2019 р. на основі методу прогнозування  
зваженого ковзного середнього значення

Місяць	Відвантаження, шт.	Кількість робочих днів	Прогноз споживання в місяць, шт.
Січень	17 244	16	-
Лютий	57 187	20	-
Березень	48 504	21	53 823
Квітень	58 647	21	50 442
Травень	45 477	20	54 260
Червень	23 833	22	51 942
Липень	21 730	20	25 660
Серпень	65 289	23	25 001
Вересень	46 663	22	56 034
Жовтень	45 344	21	47 082
Листопад	31 497	21	45 234
Грудень	13 714	21	33 810

Таким чином, метод зваженого ковзного середнього значення дає більш точні результати, ніж інші методи та в більшій мірі враховує останні значення потреби, але коефіцієнт значимості є показником, який вибирається експериментальним шляхом, тому можуть виникати помилки в прогнозі.

При аналізі управління збутовими запасами підприємства необхідно визначити зміст витрат, які пов'язані з запасами. Цей етап дозволяє визначити ключові складники критерію оптимізації рівня запасу.

Оцінка майбутньої потреби в запасі є вихідною інформацією для управління запасами, а визначення характеристик поповнення запасу – інструментом для оптимізації рівня запасу. Тому розрахунок оптимального розміру замовлення на поповнення запасів є наступним етапом аналізу системи управління збутовими запасами підприємства.

Отже, розрахуємо річну потребу в запасі.

Якщо попит на продукцію є рівномірним, то на прогнозований рік необхідно:

$$Z_T = 53823 + 50442 + 54260 + 51942 + 25660 + 25001 + 56034 + 47082 + \\ + 45234 + 33810 = 389\,028 \text{ шт.}$$

Приблизно розрахуємо необхідну кількість сировини для виготовлення 389028 шт. готової продукції, а саме позиції «двоспальний комплект постільної білизни» з урахуванням того, що вихід готової продукції після переробки сировини складає 90-93%:

$$389028 / 0,9 = 432253,4 \approx 432254 \text{ шт.}$$

Таким чином, планова потреба на рік складає 432254 шт. Закупівельна вартість 1 шт даної позиції за даними відділу постачання підприємства складає 1480 грн. Витрати на утримання запасу складають 20% вартості закупівлі, а витрати на виконання 1 замовлення – 180 грн.

Розглянемо вплив розміру замовлення на рівень запасу в ланцюгу постачань. Розрахуємо середній запас на підприємстві та пов'язані з ним витрати на його утримання за формулами:

$$Z = Q / I, \quad (3.2)$$

де  $Z$  – середній рівень запасу, шт.;

$Q$  – планова потреба в запасі, шт.;

$I$  – кількість замовлень в поточному році, замовлень.

$$C = Z \cdot S \cdot H, \quad (3.3)$$

де  $C$  – витрати на утримання запасу, грн.;

$Z$  – середній рівень запасу, шт;

$S$  – закупівельна ціна, грн./шт;

$H$  – витрати на утримання одиниці запасу, грн.

Розрахуємо витрати на поповнення запасу за формулою:

$$A = (Q / Z) \cdot L, \quad (3.4)$$

де  $L$  – витрати на формування 1 замовлення, грн.

У випадку, коли запас створюється тільки на початку року та підприємство використовує його протягом поточного року, повністю витрачаючи до кінця року, середній запас на підприємстві дорівнює:

$$Z = 432254 / 2 = 216127 \text{ шт.}$$

Витрати на утримання запасу при одноразовому поповненні об'єму запасу, що дорівнює річній потребі складають:

$$C = 216127 \cdot 480 \cdot 0,2 = 63973592 \text{ грн.}$$

Витрати на поповнення запасу дорівнюють:

$$A = (432254 / 216127) \cdot 200 = 1400 \text{ грн.}$$

У випадку, коли запас поповнюється 2 рази в рік на початку півріччя, то середній запас та витрати на його утримання та поповнення дорівнюють:

$$Z = (432254 / 2) / 2 = 108063,5 \text{ шт.}$$

$$C = 108063,5 \cdot 480 \cdot 0,2 = 31986796 \text{ грн.}$$

$$A = (432254 / 108063,5) \cdot 200 = 1800 \text{ грн.}$$

У випадку, коли запас поповнюється 4 рази в рік, тобто кожен квартал

поточного року, то середній запас та витрати на його утримання та поповнення дорівнюють:

$$Z = (432254 / 4) / 2 = 54031,75 \text{ шт.}$$

$$C = 54031,75 \cdot 480 \cdot 0,2 = 15993398 \text{ грн.}$$

$$A = (432254 / 54031,75) \cdot 200 = 2600 \text{ грн.}$$

Отримані результати представимо у таблицю 3.4.

Таблиця 3.4

Залежність середнього рівня запасів та пов'язаних з ними витрат від розміру замовлення

Кількість замовлень	Середній запас, шт.	Витрати на поповнення запасу	Витрати на утримання запасу	Загальні витрати, грн.
1	216127	1400	63973592	63973992
2	108063,5	1800	31986796	31987596
3	72042,33	2200	21324531	21325731
4	54031,75	2600	15993398	15994938
5	43225,4	3000	12794718,4	12796718,4

Таким чином, підвищуючи число закупівлі в рік, підприємство зменшує розміри замовлення та середній рівень запасу сировини, що дозволяє зекономити на витратах, пов'язаних з утриманням запасу. При цьому підвищуються витрати, які пов'язані з формуванням замовлення. Критерієм оптимізації повинен бути мінімум загальних витрат на зберігання запасу та повторення замовлення.

Розрахуємо оптимальний розмір замовлення за формою Уілсона:

$$Q^* = \sqrt{\frac{2 \cdot A \cdot Q}{i \cdot S}}, \quad (3.5)$$

де  $Q^*$  – оптимальний розмір замовлення, шт;

$Q$  – об'єм річної потреби, шт;

$A$  – витрати на замовлення, грн.;

$i$  – доля закупівельної ціни 1 т запасу, що приходить на витрати утримання запасів;

$S$  – закупівельна ціна, грн.

Таким чином, оптимальний розмір замовлення буде дорівнювати:

$$Q^* = \sqrt{\frac{2 \cdot 200 \cdot 432254}{0,2 \cdot 1480}} = 765 \text{ шт.}$$

Тобто, кількість замовлень дорівнює:

$$432\,254 / 765 = 566 \text{ замовлень.}$$

З одного боку, формула Уілсона є теоретично обмеженою. При розрахунку замовлення підприємств легкої промисловості повинні враховуватися такі фактори, як підвищення (або зменшення) цін на сировину в різні періоди року, характер попиту, тощо. Але, використання формули Уілсона, з іншої сторони, має практичну значимість: дозволяє переглянути систему управління запасами, продумати шляхи реорганізації логістичної системи, намітити стратегічно значимі зміни, допомагає виявити неефективну організацію роботи з постачальниками та з окремими номенклатурними та асортиментними групами товарів.

Таким чином, розрахунок оптимального розміру замовлення за формулою Уілсона надає керівництву підприємства наступні можливості:

- 1) дозволяє орієнтуватися на фактори внутрішнього середовища, формальні та неформальні фактори бізнесу;
- 2) допомагає проаналізувати та проектувати модель управління запасами на підприємстві;

- 3) врахувати економічні інтереси підприємства у роботі з постачальниками, перевізниками;
- 4) дозволяє визначити максимально бажаний рівень запасу та інтервал часу між замовленнями;
- 5) сприяє інтеграції сфер управління запасами, складування, вантажопереробки та закупівельної й збутової діяльності;
- б) надає надійний інструмент для удосконалення роботи з запасами.

На основі результатів розрахунку оптимального розміру замовлення проводиться узгодження умов поповнення запасу з контрагентами та визначаються характеристики вхідного матеріального потоку.

Наступним етапом аналізу та оптимізації процесу управління збутовими запасами є вибір системи управління збутовими запасами.

Кожне рішення, яке приймається при управлінні запасами підприємством незалежно від складності системи постачання, пов'язане з питаннями: скільки замовляти та коли замовляти.

При розробці методики управління збутовими запасами для підприємства необхідно дотримуватися таких оптимальних умов: на складі не повинні утворюватися нульові запаси готової продукції; витрати на формування та утримання запасів повинні бути мінімальними. Методика управління у такому випадку повинна ґрунтуватися на принципі прогнозування майбутніх замовлень на поповнення запасу готової продукції.

У зв'язку з тим, що ПП «Техсервіс» довго працює на ринку, накопичені дані дозволяють здійснити статистичний аналіз часових рядів відвантажень кожної товарної продукції в попередніх планових періодах. Часові ряди відвантажень товарів (за даними відділу збуту підприємства) є стаціонарними, тобто відвантаження товарів мають постійні, а також середні й стандартні відхилення. Тому кількість реалізованої продукції є випадкова величина, яка підпорядковується певному закону розподілу.

За часовими рядами будуються емпіричні закони розподілу.

Припустимо, що відвантаження товарної позиції «банний халат

чоловічий» є реалізацією випадкової величини, що підпорядковується нормальному закону розподілу з певним середнім та стандартним відхиленням. Розрахунок закону розподілу необхідний для прогнозування відвантажень в майбутні планові періоди. Очікуваний об'єм реалізації продукції визначається з тією чи іншою ймовірністю, тому що прогноз величини відвантажень не може бути здійснено з необхідною точністю.

Більшість економіко-математичних моделей пропонує використання в якості прогнозної величини середній рівень продажу. Але у такому випадку ймовірність того, що об'єм продажу перевищить цей середній рівень, складає 50%, а це у свою чергу спричиняє ризик виникнення нульових залишків на складі. Для уникнення подібних ситуацій доцільніше використовувати не середню величину, а квантиль закону розподілу, який розраховується на основі достатньо великої ймовірності. Даний рівень продажу – гарантований рівень відвантажень продукції. Використання даного показника дозволяє з певною ймовірністю розрахувати величину реалізації продукції завтрашнього дня, яка не перевищує даний гарантований рівень відвантажень.

Отримані показники дозволяють розрахувати величину відвантажень товарної позиції, яка не перевищує гарантований рівень за будь-який інтервал часу.

На практиці фізичне поповнення запасів продукції відбувається не миттєво, у зв'язку з тим, що потрібен час для оформлення документів, доставки готової продукції з виробничої ділянки на склад. За даними відділу збуту оприбуткування готової продукції на складі займає 2 дні – ця величина є контрольною рівня запасів ( $s$ ).

Для визначення моменту формування заявки на виробництво використовуємо алгоритм:

- 1) моніторинг залишків на складі;
- 2) коли фактичні запаси товарної позиції досягнуть рівня меншого (стануть дорівнювати) контрольному рівню  $s$ , необхідно подати заявку на



виробництво необхідної кількості даного товару.

Контрольний рівень  $s$  визначається виходячи з варіанту, при якому ймовірність утворення нульових запасів упродовж наступних 2 днів повинна бути достатньо мала. Таким чином, даний метод визначення моменту формування замовлення дозволяє уникнути нульових запасів товарів на складі.

Для розрахунку квантилей необхідно оперувати достатньо великою ймовірністю – від 0,8 до 0,99. Але знаходження моменту формування замовлення не вирішує питання оптимального об'єму необхідного товарного запасу.

Розглянемо порядок визначення оптимального розміру поточного запасу товару однієї номенклатури. Говорячи про розмір поточного запасу, як правило, говорять про його максимальну, середню чи мінімальну величини.

У разі, якщо нова партія товару, що витрачається, прибуває точно в момент закінчення попередньої, мінімальна величина поточного запасу буде дорівнює нулю (поточного запасу), а середня величина – половині максимального. Таким чином, максимальний поточний запас буде дорівнює розміру поставленої партії товару.

Оптимальним розміром поточного запасу будемо вважати оптимальне значення його середньої величини, що дорівнює половині замовленої і доставленої партії товару. Таким чином, завдання пошуку оптимального розміру запасу перетворюється в задачу пошуку оптимального розміру поповнення товару.

Завдання оптимізації може бути вирішене у разі, якщо виконуються наступні умови:

- 1) нова партія товару доставляється в момент повного витрачання поточного запасу;
- 2) попит на товар є величиною відомою і постійною;
- 3) питомі витрати на утворення та зберігання запасів відомі і

постійні;

4) собівартість товару постійна і не залежить від розміру закупаваної партії.

Критерієм оптимальності є мінімум загальних витрат за період, які пов'язані із утворенням та утриманням запасу. Витрати, які пов'язані з утворенням запасу, розраховуються за формулою:

$$V_{\text{утв.}} = (Q / S) \cdot K, \quad (3.11)$$

де  $Q$  – попит на певну товарну позицію, шт;

$S$  – розмір замовлення, шт;

$K$  – питомі витрати на утворення запасів, грн.

Витрати, які пов'язані з утриманням запасу, розраховуються за формулою:

$$V_{\text{збер.}} = M \cdot T \cdot (S / 2) \cdot P, \quad (3.12)$$

де  $M$  – питомі витрати по зберіганню запасу;

$T$  – тривалість періоду, роки;

$P$  – вартість одиниці товару, грн./од.

У зв'язку з цим представимо цільову функцію (ТС) у вигляді суми річних витрат на створення та зберігання запасів:

$$TC = V_{\text{утв.}} + V_{\text{збер.}} \rightarrow \min \quad (3.13)$$

$$TC = (Q / S) \cdot K + M \cdot T \cdot (S / 2) \cdot P \rightarrow \min \quad (3.14)$$

Таким чином, визначимо розмір замовлення на поповнення запасів готової продукції ( $S_{\text{опт}}$ ), при якому загальні витрати будуть мінімальні.

В цільовій функції керуючими параметри є:

- 1) розмір замовлення ( $S$ ) – незалежна змінна;
- 2) сукупні втрати на утворення й утримання запасу ( $TC$ ) – залежна змінна.

Інші параметри є постійними коефіцієнтами:

$$TC = a \cdot S + b / S, \quad (3.15)$$

$$a = (M \cdot P) / 2. \quad (3.16)$$

$$b = Q \cdot K. \quad (3.17)$$

Таким чином, мінімум цільової функції знаходиться простим прирівнюванням першої похідної до нуля та послідовним рішенням отриманого рівняння.

$$TC' = (a \cdot S + \frac{b}{S}). \quad (3.18)$$

$$TC' = a - \frac{b}{S^2}. \quad (3.19)$$

$$a - \frac{b}{S^2} = 0. \quad (3.20)$$

$$S_{\text{опт}} = \sqrt{\frac{b}{a}}. \quad (3.21)$$

Таким чином, формула оптимального розміру замовлення на поповнення запасу має вигляд:

$$S_{\text{опт}} = \sqrt{\frac{2 \cdot Q \cdot K}{M \cdot P}} . \quad (3.22)$$

А мінімальний (оптимальний) розмір сукупних витрат на утворення й утримання товарних запасів ПП «Техсервіс» дорівнює:

$$TC_{\text{опт}} = \sqrt{2 \cdot Q \cdot K \cdot M \cdot P} . \quad (3.23)$$

Оптимальний розмір витрат на утворення запасів та їх утримання розраховується за формулами:

$$B_{\text{утв}} = K \cdot Q / S_{\text{опт}} . \quad (3.24)$$

$$B_{\text{збер.}} = M \cdot \frac{S_{\text{опт}}}{2} \cdot P . \quad (3.25)$$

Отже, розрахуємо оптимальний розмір партії поповнення запасу досліджуваного підприємства на прикладі товарної позиції «банний халат чоловічий» за даними, які представлені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Дані для розрахунку показників управління товарними запасами

ПП «Техсервіс»

Показник	Позначення	Значення
Попит на продукцію за період, т	Q	7200
Витрати на утворення запасів, грн.	K	1500
Витрати на зберігання запасу, 1/рік	M	0,3
Тривалість періоду в річному вимірі, рік/період	T	0,25 (за квартал)
Собівартість виробництва продукції, грн./шт.	P	600

Розрахунок основних показників управління товарними запасами досліджуваного підприємства ПП «Техсервіс» представлено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Розрахунок оптимальних значень керованих параметрів системи контролю стану збутових запасів ПП «Техсервіс» на прикладі товарної позиції «банний халат чоловічий»

Показник	Розрахунок	Результат
Оптимальний розмір замовлення, шт.	$S_{\text{опт}} = \sqrt{\frac{2 \cdot 7200 \cdot 500}{0,3 \cdot 600}}$	200
Оптимальний розмір сукупних витрат на запаси, грн.	$TC_{\text{опт}} = \sqrt{2 \cdot 7200 \cdot 500 \cdot 0,3 \cdot 600}$	36000
Оптимальний розмір витрат на утворення запасів, грн.	$500 \cdot 7200 / 200$	18000
Оптимальний розмір витрат на утримання запасів, грн.	$0,3 \cdot 200 / 2 \cdot 600$	18000
Оптимальний розмір середнього значення поточного запасу, шт	$200 / 2$	100
Кількість поповнень запасу за рік, поповнень/рік	$7200 / 200$	36
Оптимальний період між поповненнями, днів	$(365 \cdot 0,25) / 36$	3

Отже, для товарної позиції «банний халат чоловічий» оптимальним розміром замовлення є 200 шт. та сукупні витрати на її утворення та утримання складають 36000 грн. за рік.

Особливістю даної моделі є те, що вона передбачає постійний щоденний рівень витрачання товару. У даному випадку ця умова виконується, тому що часові ряди мають стаціонарність. При використанні цієї моделі визначається оптимальна величина запасу на складі після отримання чергової партії виготовленого товару. Протягом певного періоду часу запас буде зменшуватися до нуля, потім він повинен бути поповнений до величини  $S_{\text{опт}}$ .

Отриманий об'єм запасу слід інтерпретувати як величину, до якої необхідно поповнювати запаси кожний раз, коли рівень поточних запасів є меншим контрольного рівня  $s$  або йому дорівнювати. Таким чином, оптимальний об'єм поповнення ( $O$ ) розраховується, як:

$$O = S_{\text{opt}} - (A - s), \quad (3.26)$$

де  $A$  – поточний рівень запасу на складі, од.;

$s$  – контрольний рівень запасу, од.

Для того, щоб ця модель управління збутовими запасами була ефективною та «працювала», необхідно ввести такі обмеження:

1. Ця модель оперує тільки з однією товарною позицією, в той час як в номенклатурі їх може бути багато. Необхідно побудувати однопродуктові моделі для кожної товарної позиції та визначити об'єми їх поповнення, що заповнюють дефіцит товару, коли фактичні запаси становляться нижче контрольного рівня.

2. У різних товарних позицій інтервали поповнення можуть не співпадати. У цьому випадку необхідно ввести рівність інтервалів між поповненнями запасу, тобто інтервал першої товарної позиції повинен дорівнювати другій, інтервал другої товарної позиції повинен дорівнюватися інтервалу третій і так далі. Також формування замовлення на поповнення повинно здійснюватися не за всім асортиментом одразу, а за визначеними частинами, тобто у кожне наступне замовлення повинна включатися друга частина асортименту продукції.

3. Для розрахунку сукупних витрат на утворення й утримання збутових запасів необхідно підсумувати сукупні витрати за кожною товарною позицією.

4. Збутові запаси повинні поповнюватися миттєво, тобто замовлення на поповнення запасу необхідно здійснювати, коли запаси наближаються або перетинають контрольний рівень  $s$ . У цей момент замовляється необхідна кількість товарів, що розрахована за формованою моделлю та доставка готової продукції на склад здійснюється до моменту очікуваного рівня нульового запасу.

5. Оптимальні рівні повинні бути більшими за прогнозовані об'єми відвантажень за час доставки. В іншому випадку є ймовірність утворення

нульових залишків запасів на складі.

Таким чином, можна зробити висновок, що наявність в цьому методі значної формалізованої частини потребує з боку керівництва підприємства постійного моніторингу статистичних показників часових рядів для можливості їх коригування. Використання даного методу, у першу чергу, спрямоване на оптимізацію збутових запасів на складі підприємства та раціональне використання оборотних коштів, а також на оперативне управління запасами готової продукції, попереджуючи утворення нульових залишків запасів.

Значна частка економічного ефекту досягається за рахунок скорочення запасів на всьому шляху руху матеріального потоку. За даними Європейської промислової асоціації наскрізний моніторинг матеріального потоку забезпечує скорочення матеріальних запасів на 30-70%.

Висока значимість оптимізації запасів пояснюється наступним:

- 1) у загальній структурі витрат на логістику витрати на утримання запасів становлять більше 50%, включаючи витрати на управлінський апарат, а також втрати від псування або крадіжки товарів;
- 2) більша частина оборотного капіталу підприємств, як правило, відвернена у запаси (від 10 до 50% всіх активів підприємств);
- 3) у виробництві витрати з утримання запасів становлять до 25-30% від загального обсягу витрат.

Скорочення запасів при використанні логістики забезпечується за рахунок високого рівня узгодженості дій учасників логістичних бізнес-процесів, підвищення надійності постачань, раціональності розподілу запасів.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Предмети споживання, які знаходяться в сфері товарного обігу, створюють товарні запаси. Це маса товарів, яка призначена для наступного продажу, знаходиться в сфері обігу в процесі переміщення від виробника до споживача. Це матеріальні ресурси (засоби виробництва, предмети споживання, інші цінності), необхідні для забезпечення розширеного відтворення, обслуговування сфери нематеріального виробництва та задоволення потреб населення, які зберігаються на складах або в інших місцях з метою їх наступного використання. Їх розмір повинен бути достатнім для забезпечення безперебійної торгівлі та широкого вибору товарів для покупців.

Необхідність утворення товарних запасів обумовлена необхідністю перетворення виробничого асортименту в торговий, необхідністю утворення страхових резервів для згладжування можливих непередбачених коливань в попиті та пропозиції товарів, обумовлених різними факторами, сезонністю виробництва, невідповідальністю ритму споживання.

Товарний запас виробничо-торгівельного підприємства – маса товарів, призначена для подальшого продажу оптовим покупцям (підприємствам оптової торгівлі), чи кінцевим споживачам (підприємства роздрібною торгівлі).

У процесі формування і переміщення товарні запаси знаходяться на всіх стадіях сфери обороту: виробництво, оптова і роздрібна торгівля, у дорозі.

Покращення показників господарської діяльності підприємства значною мірою залежить від того, як вирішуються проблеми, пов'язані зі зберіганням товарно-матеріальних запасів і підтримкою певного їх рівня, оптимізація якого може бути здійснена за рахунок використання логістики.

Виникнення запасів обумовлено природними та економіко-



технологічними умовами. Необхідність утворення запасів пов'язана також з поділом праці, умовами виробництва і споживання товарів, які роз'єднані як у часі, так і в просторі.

Сучасне підприємство, щоб випускати певну продукцію, змушене отримувати різні матеріальні ресурси від багатьох інших підприємств і організацій, в тому числі територіально віддалених від нього.

В даній кваліфікаційній роботі було досліджено діяльність виробничо-торгівельного підприємства ПП «Техсервіс».

Основний напрям діяльності досліджуваного підприємства – виробництво і оптовий продаж текстильних виробів для гуртових і роздрібних операторів. ПП «Техсервіс» поставляє продукцію більш ніж 100 гуртовим та роздрібним мережам в різних регіонах України.

Аналіз господарської діяльності досліджуваного підприємства показав позитивну динаміку розвитку підприємства. Не зважаючи на те, що обсяги одержаних коштів від продажів товарів значною мірою зросли за рахунок інфляційних процесів в Україні у досліджуваного підприємства є всі передумови для забезпечення оптимального балансу між обсягами продажу, виручкою і прибутковістю, а отже і зміцнення ринкових позицій.

Аналіз системи управління запасами в логістичній системі ПП «Техсервіс» показав наступне:

1. На підприємстві запаси поділяються на види: запаси сировини, матеріалів; запаси незавершеного виробництва; відходи.
2. Коливається рівень запасів готової продукції та товарів. Це говорить про те, що на підприємстві існують проблеми зі збутовою діяльністю, і треба переглянути систему управління запасами на підприємстві. Необхідно провести маркетингові дослідження та виявити причини коливання попиту.
3. Аналіз показників продуктивності запасів досліджуваного підприємства, а саме оборотність запасів, тривалість періоду обороту та запасоємність обороту показав, що показник оборотності запасів (їх продуктивності) збільшується, при цьому зменшується тривалість обороту та

його запасоємність. Це свідчить про успішну роботу компанії у сфері управління запасами.

4. Неузгодженість темпів виробництва й відвантаження продукції безпосередньо впливають на величину запасів та призводять до зниження оборотності запасів та порушення термінів поставки.

Отже, для удосконалення процесу управління збутовими запасами на підприємстві необхідне точне планування роботи кожного підрозділу з постійним підвищенням рівня кваліфікації персоналу і його зацікавленості.

Також була проведена оцінка маркетингового потенціалу досліджуваного підприємства для чого було проведено SWOT-аналіз діяльності ПП «Техсервіс».

SWOT-аналіз показав найбільш істотні проблеми підприємства: значне падіння платоспроможності населення; низька інформованість про торгівельну марку; збільшення цін на сировину, запасні частини та комплектуючі; посилення конкуренції. Серед виявлених можливостей мало тих, які можуть мати радикальний вплив на підприємство, а ось більшість загроз мають критичні або важкі наслідки, але при вчасному реагуванні підприємство зможе виправити ситуацію.

Узагальнюючою характеристикою ефективності маркетингової діяльності ПП «Техсервіс» може служити імідж фірми, який вона має серед споживачів на сучасному етапі. Дослідження показало зростання частки клієнтів, що звернулися за послугами по рекомендації у 2018 році, що свідчить про зростання іміджу досліджуваного підприємства.

Для оцінки ринкових позицій ПП «Техсервіс» проведено порівняння його маркетингових складових діяльності з маркетинговими складовими інших підприємств – основних конкурентів, а саме, з ПП «Седа» та ПП «МіК» за допомогою методу SNW-аналізу.

За результатами аналізу організації маркетингу на підприємствах можна відзначити лідерство одного з конкурентів досліджуваного підприємства ПП «МіК» по показнику «доцільність організаційної структури

маркетингового управління підприємством».

Для удосконалення системи управління товарними запасами на досліджуваному підприємстві була проведена оцінка майбутньої потреби в запасі, що є вихідною інформацією для управління запасами, а визначення характеристик поповнення запасу – інструментом для оптимізації рівня запасу.

Розрахунок оптимального розміру замовлення на поповнення запасів показав, що підвищуючи число закупівлі в рік, підприємство зменшує розміри замовлення та середній рівень запасу сировини, що дозволяє зекономити на витратах, пов'язаних з утриманням запасу. При цьому підвищуються витрати, які пов'язані з формуванням замовлення.

Розрахунок оптимального розміру замовлення за формою Уілсона показав, що формула Уілсона є теоретично обмеженою. При розрахунку замовлення підприємств легкої промисловості повинні враховуватися такі фактори, як підвищення (або зменшення) цін на сировину в різні періоди року, характер попиту, тощо. Але, використання формули Уілсона, з іншої сторони, має практичну значимість: дозволяє переглянути систему управління запасами, продумати шляхи реорганізації логістичної системи, намітити стратегічно значимі зміни, допомагає виявити неефективну організацію роботи з постачальниками та з окремими номенклатурними та асортиментними групами товарів.

Для вибору системи управління збутовими запасами було проведено розрахунок оптимальних значень керованих параметрів системи контролю стану збутових запасів ПП «Техсервіс» на прикладі товарної позиції «банний халат чоловічий».

Використання даного методу, у першу чергу, спрямоване на оптимізацію збутових запасів на складі підприємства та раціональне використання оборотних коштів, а також на оперативне управління запасами готової продукції, попереджуючи утворення нульових залишків запасів.

Розрахунок показав, що значна частка економічного ефекту досягається

за рахунок скорочення запасів на всьому шляху руху матеріального потоку. За даними Європейської промислової асоціації наскрізний моніторинг матеріального потоку забезпечує скорочення матеріальних запасів від 30 до 70%.

Скорочення запасів при використанні логістики забезпечується за рахунок високого рівня узгодженості дій учасників логістичних бізнес-процесів, підвищення надійності постачань, раціональності розподілу запасів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулич И.Л. Маркетинг: Учебник для студентов высших учебных заведений по экономическим специальностям / И. Л. Акулич. Мн: Вышэйшая школа, 2010. 524 с.
2. Алькема В. Г. Логістика: теорія та практика / В. Г. Алькема, О. М. Сумець. К.: ВД «Професіонал», 2007. 272 с.
3. Бабушкин В. О бизнес-процессах и их реинжиниринге / В. Бабушкин, С. Белова. URL: [http://www.inter-solar.ru/st\\_0014.htm](http://www.inter-solar.ru/st_0014.htm). (дата звернення: 06.11.2019.).
4. Бажин И. И. Логистика: Компактучебник / И. И. Бажин. Х.: Консум, 2003. 240 с.
5. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства: Навчальний посібник / Л. В. Балабанова, В. В. Холод, І. В. Балабанова. К.: Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
6. Банько В. Г. Логістика: навчальний посібник (2-ге вид., перероб.) / В. Г. Банько. К.: КНТ, 2007. 332 с.
7. Бортніченко С. Д. Оптимізація управління збутовими запасами. / С. Д. Бортніченко, Д. Е. Лиленко. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: теорія і практика. 2011. №3 (15). С. 62-70.
8. Василенко В. О. Виробничий менеджмент : навч. посібник / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко ; за ред. Василенка В. О. К. : ЦУЛ, 2003. 532 с.
9. Виноградова О. В. Реінжинірінг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: Монографія / О. В. Виноградова. Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2005. 195 с.
10. Гаврилко П. П. Економічний зміст збуту продукції / П. П. Гаврилко. Економіка. Управління. Інновації: електронне наукове фахове видання. 2012. №1. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui\\_2012\\_1\\_11.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2012_1_11.pdf). (дата звернення: 06.11.2019.).

11. Глущенко Д. Управление ассортиментом и запасами / Д. Глущенко. Дистрибуция и логистика. 2007. №6. С. 16.
12. Гойко А. Ф., Скакун В. А. Стратегічне управління логістичними бізнес-процесами будівельних підприємств: пріоритетні задачі та шляхи їх вирішення: Науково-технічний збірник. 2008. №87. С. 172-178.
13. Гончарук В. А. Реинжиниринг: бизнес-процессы или зоны ответственности? / В. А. Гончарук. URL: <http://www.management.com.ua/bpr/bpr017.html>. (дата звернення: 06.11.2019.).
14. Гордеев М. Оптимизация бизнес-процессов / М. Гордеев, А. Борисов, Н. Корнак. URL: <http://www.win.mail.ru/cgi-bin/readmsg?id>. (дата звернення: 06.11.2019.).
15. Горяінов О. М. Теорія і практика логістики: Навчальний посібник / О. М. Горяінов. Х.: НТМТ, 2009. 522 с.
16. Гриньова В. М. Фінанси підприємств: Навч. посібник. / В. М. Гриньова, В. О. Коюда. 3-є вид., перероб. і доп. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. 432 с.
17. Гурч Л. М. Логістика: Навч. посібник / Л. М. Гурч. К.: ДП «Видавничий дім «Просефіонал», 2008. 560 с.
18. Денисенко М. П. Організація та проектування логістичних систем: Підручник / М. П. Денисенко, П. Р. Левковець, Л. І. Михайлова. К.: Центр учбової літератури, 2010. 336 с.
19. Джонсон Д., Вуд Д., Вордлоу Д., Мэрфи мл. П. Современная логистика. 8-е изд. М.: Издательский дом Вильямс, 2009. 230 с.
20. Економіка логістики / Є. В. Крикавський, О. А. Похильченко, Н. В. Чернописька, О. С. Костюк, Н. Б. Савіна, С. М. Нікшич, Л. Я. Якимишин; за заг. ред. Є. В. Крикавського, О. А. Похильченко. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 640 с.
21. Єлетенко О. В. Проблеми сучасної логістики та шляхи їх вирішення. Актуальні проблеми економіки. №4 (82) 2008. С. 136-137.
22. Кислий В. М. Логістика: теорія і практика: Навчальний посібник / В. М. Кислий, О. А. Біловодська, О. М. Олвіренко. К.: ЦУЛ, 2010. 360 с.

23. Клімова І. Г. Проблеми та передумови використання логістики в Україні / І. Г. Клімова. Держава та регіони. 2006. № 3. С. 143-147.
24. Коніщева Н. Й. Управління логістичною діяльністю підприємств: Навч. посіб. / Н. Й. Коніщева, Н. В. Трушкіна. Донецьк: Донецький ін-т психології і підприємництва, 2008. 216 с.
25. Крикавський Є. В. Логістика: Основи теорії: Підручник для вищ. навч. закладів напряму «Менеджмент» / Є. Крикавський; Нац. ун-т «Львівська політехніка». Львів: Інтелект-Захід, 2004. 414 с.
26. Крикавський Є. В. Логістичні системи: Навчальний посібник / Є. В. Крикавський, Н. В. Чернописька. Львів: Львівська політехніка, 2009. 264 с.
27. Николайчук В. Е., Кузнецов В. Г. Логистика: теория и практика управления: Учебн. пособие. Донецк: НОРД–ПРЕСС, 2006. 540 с.
28. Окландер М. А. Логістика: Навчальний посібник. К.: Зовнішня торгівля, 2005. 234 с.
29. Олексенко Р. І., Кондрашов О. М., Шишкін В. О., Ортіна Г. В., Застрожніков А. Г. Економіка підприємства: Навчальний посібник. Мелітополь: Люкс, 2010. 244 с.
30. Оснач О. Ф. Промисловий маркетинг: Підручник / О. Ф. Оснач, В. П. Пилипчук, П. П. Коваленко. К.: Центр учбової літератури, 2009. 364 с.
31. Основы логистики: Учебник для вузов / Под ред. В. В. Щербакова. СПб.: Питер, 2009. 432 с.
32. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства. Навч. посібник / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. Х.: Вид. ХНЕУ, 2002. 252 с.
33. Пономарьова Ю. В. Логістика: Навч. посібник / Ю. В. Пономарьова. К.: Центр учбової літератури, 2003. 192 с.
34. Рогожкина Н. Что влияет на управление сбытовыми запасами. URL: <http://www.lobanov-logist.ru>. (дата звернення: 06.11.2019.).

35. Скібіцька Л. І. Менеджмент: Навчальний посібник / Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький. К.: Центр учбової літератури, 2007. 416 с.
36. Скоробогатова Т. Н. Логистика: Учеб. пособие / Т. Н. Скоробогатова. 2-е изд. Симферополь: ООО «ДиАйПи», 2005. 116 с.
37. Сторожук Т. М. Облікова політика підприємствашодо відходів / Т. М. Сторожук, Д. А. Авершин. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Oif\\_ark/2009\\_1/18\\_Storo.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Oif_ark/2009_1/18_Storo.pdf). (дата звернення: 06.11.2019.).
38. Сук Л. К. Організація бухгалтерського обліку : підручник / Л. К. Сук, П. Л. Сук. К.: Каравела. 2009. 624 с.
39. Сумець О. М. Логістика: теорії, ситуації, практичні завдання / Частина 1. Логістика як інструмент ринкової економіки: Навчальний посібник. 2-е видання, доповнене. К.: «ХайТек Прес», 2010. 344 с.
40. Сумець А. М. Очерк о логистике: Учеб. пособие / А. М. Сумец. Х.: Издво НУА, 2005. 56 с.
41. Таньков К. М. Виробнича логістика: Навчальний посібник / К. М. Таньков, О. М. Тридід, Т. О. Колодізева. 2-ге вид., перероб. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. 352 с.
42. Тридід О. М. Логістика: Навч. посібник / О. М. Тридід, К. М. Таньков, Ю. О. Леонова. К.: ВД «Професіонал», 2008. 176 с.
43. Тридід О. М. Логістичний менеджмент: Навч. посібник / О. М. Тридід, К. М. Таньков. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2005. 224 с.
44. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок / Д. Уотерс: пер. с англ. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 503 с.
45. Фролова Л. В. Проблеми формування товарних запасів на торгівельному підприємстві в умовах нестабільності. URL: <http://www.nbu.gov.ua>. (дата звернення: 06.11.2019.).
46. Чаплінська А. А., Іграк М. І. Контроль ефективності управління товарними запасами. URL: <http://www.rusnauka.com>. (дата звернення: 06.11.2019.).



47. Харрісон А. Управління логістикою: Розробка стратегій логістичних операцій / Алан Харрісон, Ван Хоук Ремко, пер. з англ.; За наук. ред. О. Є. Міхейцева. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. 368 с.
48. Шрайбфедер Дж. Эффективное управление запасами / Дж. Шрайбфедер: пер. с англ. 2-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 304 с.
49. Bichou, K., & Gray, R. (2004). A logistics and supply chain management approach to port performance measurement. *Maritime Policy & Management*, 31(1), 47-67.
50. Bonacich, E., & Wilson, J. B. (2005). Organizing wal-mart's logistics workers. *New Labor Forum*, , 14(2) 67-75.
51. Chukurna O. P. New approaches to the classification of logistics costs of industrial enterprises in the conditions of globalization / O. P. Chukurna. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2016. №3 (25). С. 105-112. URL: <http://www.conomics.opu.ua/files/archive/2016/n3.html>. (дата звернення: 06.11.2019.).
52. Coyle J., Bardi E., Langley C. *Zarządzanie logistyczne*. Warszawa: PWE, 2002. 734 s.
53. Harris, Ford W. (1913). How Many Parts To Make At Once Factory. *The Magazine of Management*, №10 (2), 135-136, 152.
54. Kearney A. T. *Logistics Productivity: the Competitive Edge in Europe* / A. T. Kearney. Chicago, 1994. 432 p.
55. Fleischmann, M., Krikke, H. R., Dekker, R. & Flapper, S. D. P. 2000. A characterisation of Logistic networks for product recovery. *Omega*, 28, 653-666.
56. Fleischmann, M., Beullens, P., Bloemhof-Ruwaard, J. M. & Wassenhove, L. N. V. 2001. The impact of product recovery on logistic network design. *Production and Operations Management*, 10, 156-173.
57. Zinn, W., & Parasuraman, A. (1997). Scope and intensity of logistics-based strategic alliances: A conceptual classification and managerial implications. *Industrial Marketing Management*, 26(2), 137-147.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Баланс

## ПП «Техсервіс» за 2017-2018 рр.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5	6	7	8
I. Необоротні активи				I. Власний капітал			
Нематеріальні активи				Статутний капітал	300	-	-
Залишкова вартість	10	60,1	32,9	Пайовий капітал	310	-	-
Первісна вартість	11	71,7	47	Додатковий вкладений капітал	320	-	-
Знос	12	11,6	14,1	Інший додатковий капітал	330	166,5	166,5
Незавершене будівництво	20	1246	174,2	Резервний капітал	340	-	-
Основні засоби:				Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	2377,3	4496,9
Залишкова вартість	30	652	1279	Неоплачений капітал	360	-	-
Первісна вартість	31	787,6	1517,7	Вилучений капітал	370	-	-
Знос	32	135,6	238,7	Усього за розділом I.	380	2543,8	4663,4
Довгострокові фінансові інвестиції:				II. Забезпечення наступних виплат та платежів			
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	40	-	-	Забезпечення виплат персоналу	400	-	-
Інші фінансові інвестиції	45	-	-	Інші забезпечення	410	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	50	-	-	Цільове фінансування	420	-	-
Відстрочені податкові активи	60	704,2	1040,9	Усього за розділом II.	430	-	-
Інші необоротні активи	70	1,3	1,4	III. Довгострокові зобов'язання			
Усього за розділом I	80	2663,6	2528,4	Довгострокові кредити банків	440	750,4	-
II. Оборотні активи				Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450	-	-
Запаси:				Відстрочені податкові зобов'язання	460	476,4	1170,5
Виробничі запаси	100	-	252,9	Інші довгострокові зобов'язання	470	-	-
Тварини на вирощуванні та відгодівлі	110	-	-	Усього за розділом III.	480	1226,8	1170,5
Незавершене виробництво	120	-	-	IV. Поточні зобов'язання			
Готова продукція	130	-	-	Короткострокові кредити банку	500	-	-
Товари	140	1933	1827,3	Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	-	-
Векселі одержані	150	-	81,6	Векселі видані	520	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги				Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	2680,9	6614,9

## Продовження додатку А

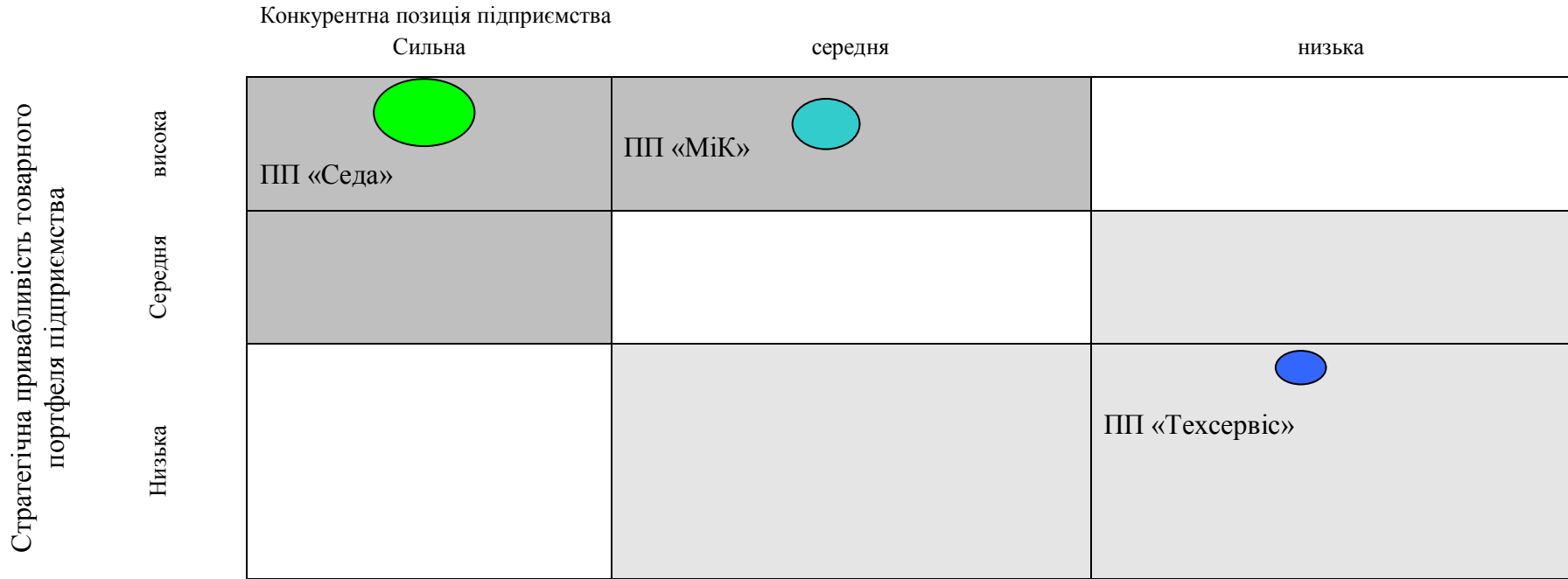
1	2	3	4	5	6	7	8
Товари	140	1933	1827,3	Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	-	-
Векселі одержані	150	-	81,6	Векселі видані	520	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги				Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	2680,9	6614,9
Чиста реалізаційна вартість	160	2538,9	6822,3	Поточні зобов'язання за розрахунками:			
Первісна вартість	161	2538,9	6822,3	З одержаних авансів	540	2844,4	4237,6
Резерв сумнівних боргів	162	-	-	З бюджетом	550	68,5	26,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками				З позабюджетних платежів	560	-	-
З бюджетом	170	375,8	672,7	Зі страхування	570	-	-
За виданими авансами	180	1034,9	3715,4	З оплати праці	580	-	-
З нарахованих доходів	190	-	-	З учасниками	590	-	-
Із внутрішніх розрахунків	200	-	-	Із внутрішніх розрахунків	600	0,5	1,4
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	-	-	Інші поточні зобов'язання	610	19,7	502,8
Поточні фінансові інвестиції	220	-	-	Усього за розділом IV.	620	5614	11383
Грошові кошти та їх еквіваленти:				V. Доходи майбутніх періодів	630	-	-
В національній валюті	230	436	661,8				
В іноземній валюті	240	9,3	2,7				
Інші оборотні активи	250	110,7	369,8				
Усього за розділом II	260	6438,6	14406,5				
III. Витрати майбутніх періодів	270	282,4	282,4				
Баланс	280	9384,6	17217,3	Баланс	640	9384,6	17217

Звіт про фінансові результати  
ПІ «Техсервіс» за 2017-2018 рр.

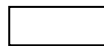
Стаття	код рядка	За поп. період	За звіт. період
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	10	30973,7	68808,1
Податок на додану вартість	15	4348,7	10188,1
Акцизний збір	20	0	0
	25	0	0
Інші вирахування з доходу	30	0	0
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	35	26625	58620
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	40	23111,3	50010,6
Валовий:			
Прибуток	50	3513,7	8609,4
Збиток	55	0	0
Інші операційні доходи	60	2165,4	3972,4
Адміністративні витрати	70	1570,7	2636,6
Витрати на збут	80	161,6	229,6
Інші операційні витрати	90	2734,9	4694,9
Фінансові результати від операційної діяльності:			
Прибуток	100	1211,9	6020,7
Збиток	105	0	0
Доход від участі в капіталі	110	0	0
Інші фінансові доходи	120	0	0
Інші доходи	130	28,6	62,8
Фінансові витрати	140	48,9	72,8
Витрати від участі в капіталі	150	0	0
Інші витрати	160	43,9	2078,9
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування			
Прибуток	170	1147,7	2931,8
Збиток	175	0	0
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	344,2	879,5
Фінансові результати від звичайної діяльності			
Прибуток	190	803,5	2052,3
Збиток	195		
Надзвичайні:			
Доходи	200	0	97,2
Витрати	205	0	1
Податки з надзвичайного прибутку	210	0	28,9
Чистий:			
Прибуток	220	803,5	2119,6
Збиток	225	0	0

Додаток В

Матриця GE – McKinsey стратегічної привабливості товарного портфеля для досліджуваних підприємств



Зона зростання



Зона зберігання позицій



Зона виходу

