

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  
DEPARTMENT OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF  
ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
МАГІСТРА

на тему Інструменти маркетингової логістики в управлінні ТОВ «Хімрезерв»  
THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Tools of Marketing Logistics in the Management of Khimrezerv LLC

Виконав: студент 2 курсу магістратури,  
групи 8. 0739-д  
спеціальності 073 Менеджмент,  
освітньої програми Логістика  
Д. В. Тур  
Керівник завідувач кафедри ПМОіЛ,  
д.е.н., професор Бухаріна Л.М.  
Рецензент доцент кафедри ПМОіЛ,  
к.е.н. Шишкін В.О.

Запоріжжя – 2020

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., професор Бухаріна Л.М.  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Туру Данилу Вадимовичу

1. Тема роботи Інструменти маркетингової логістики в управлінні ТОВ «Хімрезерв»  
керівник роботи Бухаріна Л.М., д.е.н., професор  
затверджені наказом ЗНУ від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року №\_\_\_
2. Строк подання студентом роботи «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.
3. Вихідні дані до роботи нормативно-правові акти щодо організації логістичної системи, сучасні теорії розвитку та функціонування логістичної системи підприємства, спеціальна економічна література, періодичні видання і публікації вітчизняних та зарубіжних вчених щодо управління логістикою, фінансова звітність, аналітичні дані з діяльності досліджуваного підприємства, власні спостереження.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:  
Кваліфікаційна робота 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 та методичні основи управління маркетинговою політикою підприємства на засадах логістичного підходу: 1.1 Теоретичні основи управління маркетинговою політикою діяльності підприємства; 1.2 Теоретичні аспекти логістичного управління діяльністю підприємств; 1.3 Вітчизняний і закордонний досвід функціонування логістичних систем управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємств; 2 Розділ – Аналіз маркетингової політики ТОВ «Хімрезерв» на засадах логістичного

підходу – складається з 3 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Хімрезерв» ; 2.2 Оцінка маркетингової політики на засадах логістичного підходу на ТОВ «Хімрезерв» ; 2.3 Аналіз фінансової стану ТОВ «Хімрезерв» ; 3 Розділ – Розробка рекомендацій та заходів з управління маркетинговою політикою на засадах логістичного підходу ТОВ «Хімрезерв» – складається з 3 підрозділів: 3.1 Застосування маркетингового стратегічного сорсингового підходу в удосконаленні системи логістичного управління ТОВ «Хімрезерв» ; 3.2 Ранжування асортименту ресурсів ТОВ «Хімрезерв» з використанням АВС- та XYZ-аналізу попиту; 3.3 Обґрунтування логістичної системи управління розміром замовлення на ТОВ «Хімрезерв».

#### 5. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта  | Підпис, дата   |                  |
|--------|--|----------------|------------------|
|        |  | завдання видав | завдання прийняв |
| 1      | Бухаріна Л.М., завідувач кафедри, професор кафедри менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ | 14.09.2020 р.  | 14.09.2020 р.    |
| 2      | Бухаріна Л.М., завідувач кафедри, професор кафедри менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ | 16.10.2020 р.  | 16.10.2020 р.    |
| 3      | Бухаріна Л.М., завідувач кафедри, професор кафедри менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ | 16.11.2020 р.  | 16.11.2020 р.    |

6. Дата видачі завдання 14.09.2020 р.

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Студент \_\_\_\_\_ Д.В. Тур  
( підпис )

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Л.М. Бухаріна  
( підпис )

Нормоконтроль пройдено

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

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 140 с., 20 рис., 25 табл., 2 додатка, 65 джерел.

Об'єктом дослідження є управління маркетинговою політикою підприємства на засадах логістичного підходу.

Метою роботи є аналіз та визначення основних напрямків удосконалення управління маркетинговою політикою на засадах логістичного підходу ТОВ «Хімрезерв».

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

Актуальність теми даної кваліфікаційної роботи обумовлена тим, що в умовах тривалої економічної кризи та погіршення умов господарської діяльності суттєво актуалізувалися проблеми формування маркетингової політики розвитку вітчизняних підприємств. Значна невизначеність середовища та обмеженість ресурсів не просто унеможливили раціональний вибір тих чи інших пріоритетів діяльності, розроблення ефективних стратегій, але й обумовили необхідність перегляду базових засад управління.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні та методичні основи управління маркетинговою політикою підприємства на засадах логістичного підходу. На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано маркетингової політики підприємства на засадах логістичного підходу та запропоновано заходи щодо удосконалення управління маркетинговою політикою на засадах логістичного підходу ТОВ «Хімрезерв».

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

**МАРКЕТИНГОВА ЛОГІСТИКА, РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ,  
ЛОГІСТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ФІНАНСОВИЙ СТАН**

## ABSTRACT

Thesis for the Master's Degree: 140 pp., 20 fig., 25 tab., 2 appendices, 65 sources.

The object of the research is to manage the marketing policy of the company on the basis of logistic approach. The aim is to analyze and identify the main areas of improvement of marketing policy management on the basis of logistic approach of LLC «Chimreserv»

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 in the conditions of prolonged economic crisis and worsening conditions of economic activity the problems of formation of marketing policy of development of domestic enterprises were significantly actualized. The considerable uncertainty of the environment and the scarcity of resources not only made it impossible to make rational choices of particular priorities of activity, develop effective strategies, but also made it necessary to revise the basic principles of management.

During the execution of the thesis, were considered the theoretical and methodical bases of management of marketing policy of the enterprise on the basis of logistic approach were considered. On the basis of theoretical material, the marketing policy of the company was analyzed on the basis of the logistic approach and measures were proposed to improve the management of marketing policy on the basis of the logistic approach of «Chimreserve-Zaporizhzhia» LLC.

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

MARKETING LOGISTICS, RESOURCES, LOGISTIC MANAGEMENT,  
EFFICIENCY, FINANCIAL STATUS

## СПИСОК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА СИМВОЛІВ

- ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;
- LLC – Limited Liability Company – товариство з обмеженою відповідальністю;
- ЛС – логістична система;
- DMAIC – Define Measure Analyze Improve Control – методологія стратегії (вдосконалення наявного бізнес-процесу);
- TQM – Total Quality Management – загального управління якістю;
- LPI – Logistics Performance Index – індекс доступності логістичних послуг;
- НАФТА – Північно-американська асоціація вільної торгівлі;
- ЄС – Європейський Союз;
- MRP I – Material Requirements Planning – планування матеріальних потреб;
- MRP II – Material Recourse Planning – планування матеріальних ресурсів;
- DRP I – Distribution Requirements Planning – планування збутових потреб;
- DRP II – Distribution Recourse Planning – планування збутових ресурсів;
- KANBAN – японська система виробничої логістики;
- ABC, XYZ – методи управління запасами;
- CRM – Continious Replenishment Management – менеджмент безперервного поповнення запасів;
- LRP – Logistics Recourse Planning – планування логістичних ресурсів;
- ECR – Efficient Consumer Response – ефективне обслуговування клієнта;
- ЛІТ – Just in Time – система «точно в строк»;

EDI – Electronic data Interchange – електронний обмін даними;

CUMA – кооперативи зі спільного використання техніки;

ТЕЦ – теплоелектростанція;

УКРСЕПРО – єдина державна система сертифікації в Україні;

ISO 9001-2000 – міжнародний стандарт, який встановлює вимоги до системи менеджменту якості;

ISO 22000: 2005 – міжнародний стандарт розроблений Міжнародною організацією зі стандартизації, пов'язаний з безпекою харчових продуктів;

ТМ – торгова марка;

ПВ – плановий відділ;

ВМТЗ – відділ матеріально-технічного забезпечення;

НД – нормативний документ;

ВТК – відділ технічного контролю;

«ІС» – комп'ютерні програми та бази даних ділового та домашнього призначення;

ІТ – інформаційні технології;

Purchase Costs – витрати на закупку;

Ordering Costs – витрати на замовлення;

Holding or Carrying Costs – витрати на зберігання;

Inventory Shortage Costs – витрати через нестачу запасів.

## ЗМІСТ

|  |     |
|--|-----|
| ВСТУП.....   | 9   |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ<br>МАРКЕТИНГОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ<br>ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ .....                      | 13  |
| 1.1 Теоретичні основи управління маркетинговою політикою діяльності<br>підприємства.....   | 13  |
| 1.2 Теоретичні аспекти логістичного управління діяльністю<br>підприємства.....   | 21  |
| 1.3 Вітчизняний і закордонний досвід функціонування логістичних<br>систем управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємств...                   | 38  |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ХІМРЕЗЕРВ» НА<br>ЗАСАДАХ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ .....  | 57  |
| 2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Хімрезерв» .....   | 57  |
| 2.2 Оцінка маркетингової політики ТОВ «Хімрезерв» на засадах<br>логістичного підходу.....  | 62  |
| 2.3 Аналіз фінансової стану ТОВ «Хімрезерв» .....  | 71  |
| РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ТА ЗАХОДІВ З<br>УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ПОЛІТИКОЮ<br>ТОВ «ХІМРЕЗЕРВ» НА ЗАСАДАХ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ ..... | 83  |
| 3.1 Застосування маркетингового стратегічного сорсингового підходу в<br>удосконаленні системи логістичного управління ТОВ «Хімрезерв» .....              | 83  |
| 3.2 Ранжування асортименту ресурсів ТОВ «Хімрезерв» з<br>використанням ABC- та XYZ-аналізу попиту .....  | 89  |
| 3.3 Обґрунтування логістичної системи управління розміром замовлення<br>на ТОВ «Хімрезерв» .....   | 105 |
| ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....  | 123 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....   | 128 |
| ДОДАТКИ .....  | 134 |



## ВСТУП

В умовах тривалої економічної кризи та погіршення умов господарської діяльності суттєво актуалізувалися проблеми формування політики розвитку вітчизняних підприємств, і зокрема, – маркетингової. Значна невизначеність середовища та обмеженість ресурсів не просто унеможливили раціональний вибір тих чи інших пріоритетів діяльності, розроблення ефективних стратегій, але й обумовили необхідність перегляду базових засад управління.

Сучасний етап розвитку економічних відносин вимагає розглядати підприємство у постійному взаємозв'язку з постачальниками виробничих ресурсів і споживачами готової продукції. В умовах зростаючої конкуренції успіх будь-якого підприємства залежить від швидкості реагування на постійні зміни у зовнішній інфраструктурі. Тому підприємство повинно мати механізми логістичного управління підприємством, що дозволяють здійснювати адаптацію до ринкових умов і конкуренції на світових ринках.

Логістизація розглядається як цілеспрямований процес запровадження логістичного підходу до організаційно-економічної діяльності окремих підприємницьких структур як конституюючих елементів економіки регіону, країни й світу. Логістичний підхід до організації підприємницької діяльності ґрунтується на системній комплексності економічних процесів, передбачає ефективну їхню інтеграцію і створення логістичних систем і ланцюгів. Він охоплює комплекс принципів оптимізації потокових процесів і потоків.

В сучасних надзвичайно динамічних умовах жорсткої конкуренції успішне функціонування і розвиток підприємств суттєво залежить від якості, швидкості, надійності, ефективності їх ресурсного забезпечення.

Трансформація виробничих відносин, зміна організаційно-правових форм і характеру взаємозв'язків господарюючих суб'єктів в економічній системі є головними детермінантами процесу ресурсного забезпечення

підприємств. Радикальні зміни, які обумовлені ринковими перетвореннями в економіці призвели до перетворення ресурсного забезпечення у децентралізовану саморегульовану систему, що спирається на попит, пропозицію, ціну, конкуренцію. Характер цих змін, що виникли при формулюванні задач управління ресурсним забезпеченням, обумовлює необхідність застосування нових підходів до їх вирішення. Тому особливої уваги потребує розв'язання проблеми управління і раціональної організації ресурсного забезпечення підприємства. Важливою складовою пошуку ефективних рішень у галузі ресурсного забезпечення є прийняття раціональних логістичних рішень.

Сучасне виробництво характеризується залежністю кожного господарюючого суб'єкта від сукупних зовнішніх факторів, що визначають його діяльність. Наслідком посилення впливу цих факторів на кінцевий результат роботи промислового підприємства є зростання ролі елементів, що забезпечують поєднання та синхронізацію виробництва і споживання, створюють можливості ефективного функціонування кожної окремої господарюючої ланки та виробничого комплексу загалом. Одним з таких елементів є ресурсного забезпечення, ефективне управління яким на сьогодні є необхідною умовою раціональної організації виробничої системи, чинником визначення технічної та економічної життєздатності будь-якого підприємства.

В умовах переходу вітчизняної економіки до ринкових принципів господарювання змінився зміст багатьох економічних дефініцій, ускладнилися задачі і функції, якими вони наділялися. Визначення категорії ресурсного забезпечення підприємства в умовах ринку істотно відрізняється від відомих раніше.

Будь-яке підприємство є відкритою системою, котра активно взаємодіє з оточуючим середовищем функціонування. Тому одним із ключових напрямків підвищення конкурентоздатності підприємств є організація ефективної міжорганізаційної логістичної координації у сфері постачання

необхідних їм ресурсів. В цих умовах особливого значення набувають стратегічні механізми управління постачанням, що вимагають інтеграції усіх сфер діяльності підприємства у вирішенні великої кількості завдань ресурсного забезпечення та координації дій з різними постачальниками. Саме створення надійних, взаємовигідних та довгострокових зв'язків із постачальниками надає підприємствам впевненість у виконанні своїх виробничих планів, можливість стабільного розвитку та підвищує їх конкурентоздатність.

Серед учених, що займалися проблемними питаннями логістичного управління діяльністю підприємства, варто виділити таких як Р. Баллоу, У. Балик, Е. Матьє, М. Гордон, О. Майданов, В. Ніколайчук, та інші. Вагомий науковий внесок у дослідження проблем управління діяльністю підприємства за сучасних умов розвитку економіки України, в тому числі на логістичних засадах, внесли Є Крикавський, О. Крушельницька, Н. Краснокутська та інші вчені.

Не зменшуючи значення наукових здобутків зазначених учених, можна стверджувати, що в сучасних роботах не знайшли достатнього відображення досить важливі аспекти ресурсного забезпечення підприємств. Зокрема, необхідно більш детально зупинитися на проблемах, що виникають при інтегрованому управлінні ресурсним забезпеченням підприємства. Існує також потреба в дослідженні новітніх підходів до ресурсного забезпечення підприємств на засадах логістики.

Об'єктом дослідження є управління маркетинговою політикою підприємства на засадах логістичного підходу.

Предметом дослідження є методичні підходи та принципи організації управління маркетинговою політикою підприємства на засадах логістичного підходу.

Метою роботи є аналіз та визначення основних напрямків удосконалення управління маркетинговою політикою на засадах логістичного підходу ТОВ «Хімрезерв» .

Завданнями кваліфікаційної роботи є:

- вивчення теоретичних та методичних основ управління маркетинговою політикою підприємства на засадах логістичного підходу;
- аналіз маркетингової політики ТОВ «Хімрезерв» на засадах логістичного підходу ;
- визначення напрямків удосконалення управління маркетинговою політикою на засадах логістичного підходу ТОВ «Хімрезерв» .

При виконанні кваліфікаційної роботи були використані такі методи дослідження: аналіз і синтез, узагальнення – для узагальнення існуючих та формування нових теоретичних положень щодо сутності логістичного управління діяльності підприємства; системний підхід – для оцінки всієї сукупності складових досліджуваної теми; статистичний метод обробки даних, групування, балансовий метод – для оцінки показників діяльності досліджуваного підприємства; метод порівняльного аналізу – для виявлення тенденцій зміни показників в динаміці; метод графічного зображення – для наочного представлення показників в динаміці.

Наукова новизна:

- запропоновано визначення логістичного управління ресурсним забезпеченням підприємства;
- набули подальшого розвитку підходи до організації логістичного управління підприємства.

Практичне значення мають запропоновані в роботі шляхи удосконалення управління маркетинговою політикою підприємства на засадах логістичного підходу.

Інформаційну базу роботи становлять наукові роботи з менеджменту та економіки, монографічні дослідження та статті вітчизняних і зарубіжних авторів, практичні матеріали та дані підприємства ТОВ «Хімрезерв» , ресурси мережі Інтернет. В роботі інформація узагальнена та відображена за допомогою таблиць, графіків, схем.

РОЗДІЛ 1  
ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ  
МАРКЕТИНГОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ  
ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ

1.1 Теоретичні основи управління маркетинговою політикою діяльності підприємства

В умовах жорсткої конкуренції складність полягає в тому, що доводиться шукати баланс між обсягами виробництва і можливостями реалізації продукції при сильному взаємовпливі всіх сфер діяльності підприємства, в першу чергу – маркетингу і виробництва. В цих умовах виникає ряд істотних вимог до формування маркетингово-орієнтованого підходу до управління розвитком підприємства:

- вимога системності передбачає, що управління промисловим підприємством являє собою систему з двома основними елементами: маркетинг і виробництво, тобто, з одного боку – врахування можливостей, які надає ринок, а з іншого – обмеження, пов'язані з недостатністю ресурсів;

- вимога цільової спрямованості передбачає, що управління промисловим підприємством підкоряються єдиному критерію – максимізації прибутку в короткостроковому періоді; інші показники його діяльності, такі як завантаження потужностей, асортимент, частка ринку і т.д. є підпорядкованими і балансують один з одним за допомогою вказаного критерію;

- вимога структурності має на увазі, що управління промисловим підприємством являє собою багаторівневу структуру розподілу ресурсів, інформаційних потоків і управлінських рішень, що охоплює не тільки збутові і маркетингові, а й інші служби підприємства [32, с. 57].

Об'єднуючи воедино інтереси ринку і виробництва, необхідно створити маркетингово-орієнтований підхід, який полягає у впровадженні в управління розвитком підприємства елементів і принципів маркетингу.

У концептуальному відношенні сполучною ланкою між концепціями маркетингу і маркетинговими моделями є маркетингові стратегії. Цей зв'язок можна уявити логічним ланцюжком «концепція–стратегія–модель». Як зазначалося раніше, існує кілька маркетингових концепцій, кожна з яких має свої особливості. Розуміння їх суті є важливим для аналізу проблем вибору інструментарію їх реалізації.

Слід підкреслити, що метою виробничої концепції маркетингу є вдосконалення виробництва, зростання продажів і максимізація прибутку за рахунок мінімізації витрат. Концепція передбачає, що споживач вибирає товар в залежності від його ціни та доступності для придбання. При цьому головне завдання маркетингу полягає в тому, щоб збільшити виробничу потужність, забезпечити доступність товару за низькими цінами. У цьому випадку основний визначальний фактор – орієнтація на виробництво і максимально можливе зниження витрат виробництва [30, с. 77].

Дана концепція використовується, якщо попит вищий за пропозицію, якщо існує можливість розширення попиту на ринку шляхом зниження цін або можливість знизити витрати шляхом збільшення обсягу виробництва завдяки вигідній закупівлі вихідних матеріалів або за рахунок удосконалення технології та організації виробництва.

У практичній діяльності сучасних вітчизняних підприємств маркетинговий підхід набуває все більшого поширення і адаптується відповідно до нових потреб ринку. Очевидно, що роль маркетингу зростає [29, с. 146], відбувається трансформація його методологічної бази, технологій, інструментарію. Специфіка зовнішнього середовища диктує свої вимоги, вітчизняні підприємства вимушені посилювати маркетингову складову в управлінській політиці, орієнтуватись на впровадження сучасних маркетингових технологій. Крім того, маркетинг відіграє одну з провідних

ролей у забезпеченні успіху підприємств-інноваторів. Дослідження Р.Г. Купера засвідчили, що близько 75% ідей нових товарів генерується на основі аналізу потреб ринку, при тому 75% їх ринкових невдач пояснюється переважною дією ринкових факторів [31 с. 22]. Суб'єкти ринку стають більш інформованими, їх поведінка набуває значно більшого раціоналізму, що обумовлює необхідність системного удосконалення маркетингової політики.

Першочерговий акцент у системі пріоритетних завдань маркетингової політики вітчизняних підприємств, все ж здійснюється на організації збутової діяльності. В силу комплексу причин, ігнорується той факт, що управління на принципах маркетингу, може дозволити врахувати велику кількість прихованих факторів у діяльності підприємств. В умовах ресурсних обмежень така перевага набуває значної актуальності. Крім того, сьогодні недооцінюється роль маркетингової орієнтації з точки зору вирішення завдання антикризового управління [13, с. 293], формування принципово нових переваг у конкурентній боротьбі, виявлення стратегічних проєкцій підприємств, реалізації потенціалу розвитку тощо.

Ефективність використання маркетингового інструментарію визначається комплексом передумов. Маркетингова політика дозволяє реалізувати пріоритети розвитку за умови чітко обґрунтованої базової та функціональних стратегій підприємства, їх раціональної інтегрованості на основі відповідної системи управління. Намагання вибудувати ефективну маркетингову стратегію, ігноруючи пріоритети інших функціональних сфер, що характерно для багатьох вітчизняних підприємств, може забезпечувати позитивні ефекти лише у короткотерміновому періоді. Якщо вести мову про маркетингову орієнтацію підприємства в цілому, тобто побудову відповідної системи управління, то слід вести мову про маркетингово-орієнтований підхід до управління підприємством.

Обґрунтування переваг маркетингового інструментарію, саме як інструментарію забезпечення розвитку підприємства за умов ресурсних обмежень, потребує розкриття сутності поняття «маркетингове управління»

та пов'язаних з ним понять. У [23, с. 326], акцентується увага на тому, що роль маркетингового управління розглядають з двох точок зору. Відповідно до першої, маркетинг – це частина процесу управління, що реалізує систему функцій, пов'язаних із реалізацією продукції. Друга точка зору, розглядає маркетинг як систему, яка є основою управління підприємством у цілому. Зазначений підхід характеризується орієнтацією на ринкові пріоритети з самого початку створення підприємства.

Науковець також звертає увагу на те, що маркетингове управління в науковій літературі асоціюється з поняттям маркетинговий менеджмент, часто їх ототожнюють. На думку автора, ці поняття дещо відрізняються між собою й одночасно взаємофункціонують в одному цілому. Так, маркетингове управління підприємством – це насамперед організаційний комплекс, котрий об'єднує в собі як процеси стратегічного управління підприємством (розроблення стратегії, планування діяльності, реалізації та контроль за розробленою стратегією на основі ефективної адаптації її до ринкових умов), так і реалізацію комплексу маркетингових завдань, пов'язаних із виробництвом, просуванням та збутом продукції. При цьому, під управлінням маркетингом, слід розуміти комплекс маркетингових завдань, спрямованих на реалізацію маркетингових стратегій.

Основною метою маркетингово-орієнтованого підходу до управління розвитком підприємства є забезпечення виживання цього підприємства в умовах ринкових відносин. Найважливішими завданнями маркетингово-орієнтованого підходу до управління розвитком підприємства слід вважати:

- запобігання витратам всіх видів ресурсів, пов'язаних з виробництвом та виведенням на ринок товарів і послуг, які не користуються попитом;

- запобігання (або мінімізація) витрат всіх видів ресурсів, пов'язаних з виробництвом і виведенням на ринок товарів і послуг, за якими стимулювання попиту не дозволяє досягти цілей фірми;



- цільове використання всіх видів ресурсів для забезпечення повного задоволення потреб і запитів потенційних покупців товарів і послуг, виведених фірмою на ринок;

- формування умов для реалізації принципу соціально орієнтованої діяльності фірми, яка враховує потреби і запити співробітників фірми, конкретних споживачів товарів і послуг, суспільства в цілому;

- формування умов для розширеного відтворення і підтримки на потенційних ринках товарів і послуг, а також в громадській думці в країні і за кордоном сприятливого образу (іміджу) фірми як надійного та стабільного ділового партнера [16, с. 127].

У цільовому ж комплексі можна виділити складову сценарного апарату першої особи, його світогляд, цінності, обмеження, «ступеня свободи», і складову організації, яка відображає особистість керівника. Досягнення фірми і досягнення власника – дві сторони їх спільної діяльності, кожна з яких надзвичайно важлива.

Таким чином, маркетингово-орієнтований підхід до управління розвитком підприємства передбачає постійну орієнтацію на ринок, його кон'юнктуру за рахунок посилення зворотного зв'язку.

Через певні проміжки часу необхідно проводити коригування планів і стратегій, тобто вироблена стратегія не є постійною на багато років функціонування фірми. Тому саме управління, побудоване на маркетингових принципах, передбачає циклічну (кільцеву) схему управління підприємством, за допомогою якої можна вільно орієнтуватися на постійно змінювану кон'юнктуру ринку.

Оскільки маркетинг є цілеспрямованим процесом, який вимагає постійного спостереження та управління, то весь управлінський процес повинен здійснюватися в рамках єдиної системи планування маркетингу. В рамках маркетингового планування визначається поле діяльності підприємства щодо конкретної області вирішуваних проблем, окремих груп

споживачів (сегментування ринків) і вибраних національних і регіональних ринків, на яких реалізовується продукція.

Важливість маркетингово-орієнтованого підходу в управлінні підприємствами полягає в формуванні нового образу мислення керівників, нової філософії управління, в основі якої лежить прагнення до максимального ступеня задоволення виявлених потреб споживачів та клієнтів шляхом виготовлення продукції, що є актуальною та затребуваною саме в цей період часу [26, с. 193].

Використання маркетингу при прийнятті управлінського рішення дозволяє враховувати стан, динаміку попиту і кон'юнктури ринку, створює умови для пристосування виробництва до вимог ринку, сприяє формуванню сприятливого інвестиційного клімату. Необхідність використання маркетингового підходу обумовлена і тим, що він сприяє розкриттю потенційних можливостей підприємства.

Орієнтуючись на існуючі проблеми, які нерідко трапляються на вітчизняних підприємствах, маркетингово-орієнтований підхід в більшій мірі розглядається з огляду на можливість відійти від так званої політики «вичікування», вибору нових проєкцій розвитку, які в умовах зменшення невизначеності стає можливим набагато швидше та ефективніше впровадити.

Доцільність орієнтації на модель маркетингово-орієнтованого управління розвитком підприємства в умовах ресурсних обмежень схематично обґрунтована на рис. 1.1.

Важливо звернути увагу на те, що посилення маркетингової складової в системі управління будь-яким підприємством збільшуватиме можливості побудови більш ефективної системи управління.

Адже активізуватиметься діяльність щодо вивчення ринку, удосконалення товарної, цінової та інших видів маркетингової політики. Виникатиме об'єктивна необхідність формування цілісної, структурно інтегрованої системи управління.



Рис. 1.1. Доцільність моделі маркетингово управління підприємства в умовах ресурсних обмежень та невизначеності зовнішнього середовища [35]

Маркетингова орієнтація підприємства відкриває можливості використання принципово нових технологій його розвитку, в тому числі і сучасних, які дозволяють певною мірою нівелювати вплив факторів пов'язаних з неефективністю інституцій, монополізмом, нераціональною поведінкою держави як суб'єкта державного регулювання тощо.

Обираючи маркетингово-орієнтований підхід до управління розвитком підприємства, керівники мають на меті підвищення іміджу компанії та товарів, які вона виробляє, за рахунок використання маркетингових інструментів. Саме маркетингова орієнтація стає ключовим елементом системи управління підприємством, його зростання в довгостроковій перспективі [31, с. 126].

Можливості, які створює маркетингова орієнтація для підприємств представлені на рис. 1.2.

Подібний поступ в трансформації управлінської політики дозволяє у зовсім іншій проекції оцінити ринкові можливості, перспективи розвитку. Модель трансформації управлінської політики через домінування маркетингової складової, маючи очевидні недоліки, все ж відкриває можливості побудови системи управління, спроможної забезпечувати

реалізацію стратегічних пріоритетів та уникати комплексу загроз в умовах невизначеності діяльності підприємства [49, с. 12].

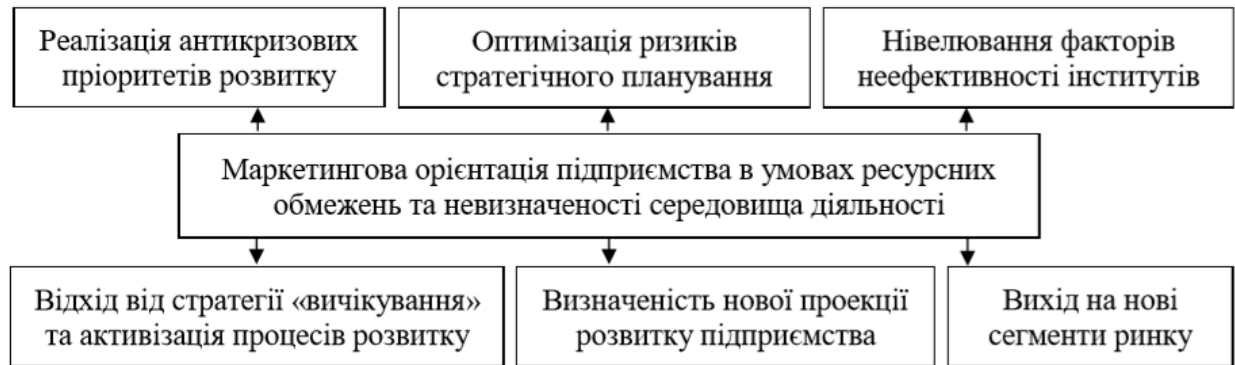


Рис. 1.2. Можливості, які створює маркетингова орієнтація підприємства в умовах ресурсних обмежень та невизначеності середовища діяльності [35]

Маркетингова політика дозволяє реалізувати пріоритети розвитку за умови чітко обґрунтованої базової та функціональних стратегій підприємства, їх раціональної інтегрованості до сучасного стану підприємства та умов зовнішнього середовища, в якому воно функціонує.

Намагання вибудувати ефективну маркетингову стратегію, ігноруючи пріоритети інших функціональних сфер, що характерно для багатьох вітчизняних підприємств, може забезпечувати позитивні ефекти лише у короткотерміновому періоді.

Орієнтуючись на довгострокові результати діяльності, підприємство має звертати увагу на маркетингові інструменти та грамотно підходити до вибору маркетингової стратегії, адже в реаліях сьогодення на перший план виходить в більшій мірі не конкуренція за рахунок випущених товарів чи послуг, а конкуренція шляхом використання ефективних засобів реклами, методі просування товару та правильно сформованої цінової політики з використанням різноманітних гнучких інструментів [37, с. 118].

Отже, якщо вести мову про маркетингову орієнтацію підприємства в цілому, тобто побудову відповідної системи управління, то слід вести мову про маркетингово-орієнтований підхід до управління підприємством, який стає все більш актуальним в реаліях сьогодення.

## 1.2 Теоретичні аспекти логістичного управління діяльністю підприємств

Діяльність будь-якого підприємства можна охарактеризувати як процес, що постійно повторюється, тому логістичне управління можна розглядати як замкнений управлінський цикл, який також постійно повторюється. Як циклічний процес логістичне управління розглядають з позицій структурного, процесного та функціонального підходів, які тісно пов'язані між собою [42].

Логістичне управління органічно пов'язане з теорією і практикою маркетингу та менеджменту, тобто ув'язкою виробництва і реалізації товарів з реальним платоспроможним попитом покупців, стимулюванням реалізації шляхом реклами товарів, гнучкої політики цін і торгових націнок (знижок), пошуком нових сфер діяльності для отримання доходів і т. д. Діалектична взаємодія і взаємопроникнення логістики, маркетингу та менеджменту дають в сукупності економічний ефект.

Логістична концепція проголошує необхідність виявляти індивідуальні потреби споживачів і відповідати на них, спрямовуючи наявні ресурси на їх повне задоволення. Основоположна ідея полягає в тому, що найбільшого успіху досягають ті компанії, всі продуктивні дії яких у поєднанні дозволяють виправдати очікування споживачів [40, с. 114].

Оскільки логістика забезпечує запити споживачів, пов'язані з часом і місцем наявності продуктів, а також до супутніх послуг, можна стверджувати, що управління логістикою – це управління обслуговуванням споживачів.

Стратегічне управління логістикою, визначається науковцями, як високопрофесійна управлінська діяльність зі своєю логістичною структурною спеціалізацією, спрямована на виживання логістичної системи підприємства в невизначеному зовнішньому середовищі, обов'язково

включає стратегічне планування як строго заданий процес і строго певну підсистему [20, с. 105].

Відповідно до означених термінів можемо вивести сутність категорії «логістичне управління» – це процес або діяльність, яка підпорядкована наперед окресленим цілям, здійснюється у логічній послідовності, може бути організована на стратегічному та тактичному рівнях, здійснюється безперервно і включає планування, організацію, реалізацію та контроль товаропросування – руху сировини, матеріалів і напівфабрикатів, готової продукції (швидкості руху, об’ємів руху, адаптивності) на виробництво, у процесі виробництва та до споживача на основі формування логістичної системи товаропросування та логістичної сітки.

Особливими характеристиками логістичного управління, як і управління загалом можемо окреслити наступні:

- один із специфічних видів діяльності, що відрізняє його від інших видів діяльності;
- головною формою логістичного управління виступає вплив відповідних суб’єктів управління (керівників) на його об’єкт (логістичну систему);
- вид діяльності, що здійснюється безперервно у часі та просторі;
- здійснюється як процес, що відбувається у чіткій структурно-логічній послідовності окремих його етапів;
- завжди підпорядкований визначеним цілям та завжди характеризується певним результатом;
- управлінська діяльність потребує раціонального використання необхідних ресурсів та відбувається в умовах ризику і невизначеності [42].

Розвиток теорії логістичного управління досяг рівня інтегрованого логістичного управління як сутності сучасного управління підприємством.

Інтегроване логістичне управління передбачає такі фази:

- 1) аналіз і прогноз (системи аналізу ситуацій, діагностики та прогнозу);
- 2) формування стратегічної концепції логістики (стратегічне планування – стратегічні цілі логістики, логістичні стратегії);

- 3) конкретизація стратегічних завдань у програмах і оперативно-тактичних планах (оперативне планування – оперативні цілі логістики, логістика-mix);
- 4) реалізація і контроль логістичних планів (організація, управління та контроль за виконанням).

Основні функції логістичного управління в підсистемах логістики підприємства – довго-, середньо- та короткотермінові (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Основні функції логістичного управління підприємством

| Підсистеми логістики підприємства   | Функції  |
|---|--|
| 1   | 2  |
| Довготермінові функції логістичного управління у сфері постачання                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>– планування транспортно-складських процесів;</li> <li>– планування місць складування;</li> <li>– планування структури постачання;</li> <li>– планування переміщення матеріалів і сировини;</li> <li>– планування сфери зовнішньої логістики.</li> </ul>  |
| Середньо- та короткотермінові функції логістичного управління у сфері постачання  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– планування використання транспортних засобів;</li> <li>– планування й управління переміщенням матеріалів;</li> <li>– планування термінів поставок;</li> <li>– планування виду упаковки;</li> <li>– планування і контроль приймання і складування матеріалів;</li> <li>– обмін інформацією.</li> </ul> |
| Довготермінові логістичні функції у сфері виробництва                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– планування транспортно-складських процесів;</li> <li>– планування засобів транспортування і складування;</li> <li>– планування структури і систем виробництва;</li> <li>– забезпечення виробничого потенціалу.</li> </ul>   |
| Середньо- та короткотермінові функції логістичного управління у сфері виробництва | <ul style="list-style-type: none"> <li>– планування використання транспортних засобів;</li> <li>– планування й управління виробництвом;</li> <li>– управління переміщенням матеріалів і напівфабрикатів;</li> <li>– управління персоналом і обладнанням;</li> <li>– обмін інформацією.</li> </ul>  |

Продовження таблиці 1.1

| 1                                  | 2                                       |
|------------------------------------|---|
| Довготермінові у сфері дистрибуції | – планування процесів транспортування і |

|  |   |
|--|---|
|  | складування;<br>– планування локалізації складів;<br>– планування дистрибуційної структури;<br>– планування запасів готових виробів сфери зовнішньої логістики.   |
| Середньо- та короткотермінові функції логістичного управління у сфері дистрибуції  | – планування використання транспортних засобів;<br>– управління і реалізація замовлень;<br>– планування термінів доставки товарів, управління запасами готових виробів;<br>– комісування і пакування товарів, обмін інформацією.                                  |
| Довготермінові основні функції для координації логістичних процесів між підсистемами логістики підприємства                | – планування й узгодження програм дистрибуції, виробництва та постачання;<br>– планування стратегії дистрибуції;<br>– планування виробництва та постачання;<br>– планування й узгодження локалізації середовища споживачів, постачальників і виробництва.         |
| Середньо- та короткотермінові основні функції для координації логістичних процесів між підсистемами логістики підприємства | – визначення потреб у сфері постачання виробництва та дистрибуції;<br>– визначення програм закупівлі, виробництва і продажу;<br>– визначення програм транспортування і складування;<br>– визначення розміру поставок, партії виробництва та рівня обслуговування. |

Завдання й основи стратегічного логістичного управління в аспекті інтегрованого управління підприємством пов'язані з такими процесами:

1) включення логістики до структури стратегічного планування підприємства, що виникає передусім з ролі логістики як розвинутого інструменту аналізу ланцюга доставки вартостей;

2) формулювання стратегії логістики та її місця в загальній стратегії підприємства, а відтак укомпонуванням стратегії логістики в структуру загальної стратегії підприємства, що має також істотне значення для логістичного управління, формуючи з нього системну детермінанту ефективності;

3) конкретизація стратегічних положень у сфері стратегічних цілей і стратегічних проектів їх реалізації, як і стратегічного контролю логістичного планування, що робить можливим відповідне реагування логістичного



управління на користь послідовної трансформації стратегії і довготривалого, результативного управління на підприємстві;

4) визначення адекватної стратегії організації логістики на підприємстві, яка охоплює передусім формування адекватної щодо стратегії організаційної структури логістики, з урахуванням критеріїв, що спираються на структуру логістичних функцій і процесів, а також формування логістики як процесу розвитку організації підприємства.

Головна мета операційного логістичного управління – гарантування (через координацію) гармонійної співпраці та «проникнення» логістичних систем у функціональну структуру і структуру управління на підприємстві. Реалізація процесу координації можлива за допомогою різних систем і форм координації, зокрема: структуризація та ієрархізація цілей логістики (конкретизація та узгодження операційних цілей), що разом з відповідними системами контролю й оцінки реалізації узгодженої системи цілей є істотною базою для результативного управління окремими сферами логістичної діяльності, аналіз та узгодження планів у масштабі підприємства – узгодження часткових логістичних планів між собою і з системою планів на підприємстві загалом, наприклад, з планом фінансування маркетингу, планом розвитку кадрів, з метою створення інтегрованої системи управління структурою логістичних процесів у масштабі підприємства, управління ланцюгом процесів через планування, управління і контроль структури процесів для їх кращого взаємного пристосування, а також ефективної реалізації, спрямованої на досягнення певних ефектів у масштабі підприємства, управління з'єднаннями між логістичними субсистемами та іншими функціональними субсистемами на підприємстві, що має істотне значення для якості та справності логістичного управління, особливо для узгодження й уникнення конфліктів у структурі цілей, а також оптимізації логістичних переміщень, узгодження процесу генерації та обміну інформацією між функціональними сферами на підприємстві (сфера логістики, маркетингу, фінансів та ін.), що призводить до обмеження потреб

у сфері дій щодо пристосування, координація специфічних ситуацій, а також неочікуваних перешкод у діяльності підприємства, які потребують вжиття специфічних заходів як вияву реакції на існуючі перешкоди [18, с. 264].

Функціональними сферами логістичного управління на підприємстві є: оптимізація фізичного переміщення матеріалів, поліпшення інформаційних ресурсів, зберігання оптимальних матеріальних запасів, синхронізація інфраструктури логістичних процесів, управління загальними логістичними витратами (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Функціональні сфери логістичного управління підприємством

| Сфери логістичного управління                | Характеристика  |
|--|---|
| 1  | 2   |
| Оптимізація фізичного переміщення матеріалів | <ul style="list-style-type: none"> <li>– формування стратегії розвитку підприємства щодо створення логістичних ланцюгів;</li> <li>– логістично-маркетингове управління;</li> <li>– комп'ютерне моделювання та імітація;</li> <li>– інтеграція логістичних процесів з допомогою організаційних змін;</li> <li>– операційні дослідження логістичних ланцюгів;</li> <li>– багатокритеріальна оптимізація та відповідне управління).</li> </ul> |
| Поліпшення інформаційних процесів            | <ul style="list-style-type: none"> <li>– впровадження сучасних інформаційних технологій (hardware, software);</li> <li>– вдосконалення техніки інформаційних технологій;</li> <li>– автоматична ідентифікація;</li> <li>– електронний обмін інформацією;</li> <li>– впровадження нових технологій в обробку замовлень).</li> </ul>  |
| Зберігання оптимальних матеріальних запасів  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– синхронізація транспорту з управлінням запасами;</li> <li>– впровадження сучасних концепцій управління запасами;</li> <li>– поліпшення логістичного сервісу (надійність, якість, еластичність поставок).</li> </ul>  |

Продовження таблиці 1.2

| 1                            | 2                                     |
|------------------------------|---------------------------------------|
| Синхронізація інфраструктури | – координація замовлень споживачів із |

|  |   |
|--|---|
| логістичних процесів                         | транспортно-складськими та пакувальними процесами;<br>– синхронізація роботи внутрішнього та зовнішнього транспорту;<br>– координація в постачальницькому середовищі;<br>– пристосування систем автоматичної ідентифікації, інформаційних та пакувальних процесів до потреб логістичного ланцюга. |
| Управління загальними логістичними витратами | – аналіз структури витрат;<br>– оптимізація часу реалізації транспортних послуг;<br>– оптимізація складських витрат;<br>– ABC/XYZ-групування матеріалів;<br>– впровадження методів контролінгу;<br>– ефективне використання просторово-часового потенціалу.                                       |

Науковою базою логістичного управління – є: теорія управління та методологія управління. Сучасна теорія логістики в концептуальному плані базується на чотирьох методологіях: системного аналізу; кібернетичного підходу; дослідження операцій; прогностики.

Методологія логістичного управління визначається підходами:

- 1) системний підхід;
- 2) програмно-цільовий підхід;
- 3) проектний підхід;
- 4) маркетинговий підхід, орієнтований на споживача;
- 5) кібернетичний;
- 6) інформаційний;
- 7) гуманістичний підхід;
- 8) інтеграційний;
- 9) мережевий підхід; [18, с. 264]

Окрім того підходами логістичного управління можуть бути:

- лінійне програмування;
- теорія черг;
- імітаційне моделювання;
- експертні оцінки;
- транспортні матриці;
- теорія керування запасами;
- мережні моделі;
- математична оптимізація;

– методи прогнозування попиту [20, с. 41].

Відповідно для реалізації методології логістичного управління слід долучати такі наукові та теоретичні положення: з математики, економічної кібернетики, технічної кібернетики, системного аналізу, проектного управління, прогностики, менеджменту загалом та ін [11, с.71]. Функціональними галузями сучасного логістичного управління – є:

- 1) закупівельна логістика;
- 2) виробнича логістика;
- 3) розподільча логістика;
- 4) транспортна логістика;
- 5) логістика запасів;
- 6) логістика складування;
- 7) логістика сервісу;
- 8) інформаційна логістика [11, с.72].

Серед сучасних концепцій що перетворились у глобальну філософію та орієнтир розвитку логістичного управління актуалізованими та новітніми стають концепції (стратегії): Kaizen (Кайдзен), LeanThinking (Лін підхід), SixSigma (Шість сігма), Blue ocean strategy (Стратегія блакитного океану), Стратегічні карти (Balanced Scorecard). Kaizen «Кайдзен», як японська філософія, що фокусується на виробництво без втрат. Принципи Кайдзен: фокус на клієнтах; безперервні зміни у всіх сферах організації – постачанні, виробництві, збуті, особистісних взаємин і так далі; відкрите визнання проблем; пропаганда відкритості [50, с. 97].

Ощадливе виробництво «Lean», є виробнича практика, яка вважає витрату ресурсів для будь-яких цілей, окрім створення значення для кінцевого споживача, марнотратними, і, таким чином, мішенню для ліквідації [54, с. 10].

Шість сигма (Six Sigma), методологія, що використовується у корпоративному менеджменті для вдосконалення виробництва та усунення дефектів. Методологія стратегії DMAIC (вдосконалення наявного бізнес-процесу) включає: Define (потреби, вимоги споживачів, які слід покращити), Measure (збір інформації для порівняння), Analyze (аналіз важливих

параметрів фактору), Improve (удосконалення процесу на основі аналітичних методів), Control (закріплення та підтримання змін, контроль, корекція) [57, с. 63].

Серед сучасних інноваційних стратегій можемо визначити стратегію блакитного океану (Blue Ocean Strategy – незайнята ніша на ринку, яку компанія створює, виходячи з [59, с. 341]: незадоволеної потреби різних груп споживачів, об'єднаних нею). Стратегія орієнтована на створення вільного від конкуренції ринку; формування і використання нового попиту [46, с. 213].

Оптимальне поєднання концепцій логістичного управління «Шість сигм + бережливе виробництво» об'єднання інструментів націлених на підвищення якості процесу з інструментами «бережливого виробництва» для підвищення швидкості процесу [57, с. 182].

Важливими положеннями логістичного управління – є не лише логістичні концепції, але й логістичні підходи, зокрема, системний, функціональний та процесний.

Основним теоретичним фундаментом логістики є загальна теорія систем і її інструментарій: системні дослідження, системний підхід і системний аналіз. Системний підхід – комплексне вивчення об'єкту дослідження як єдиного цілого з позиції системного аналізу [22, с. 134].

Процесний підхід до логістичного управління забезпечується організацією здійснення логістичних операцій та виконання логістичних функцій, які ведуть до формування відповідних логістичних затрат, опис регулярно виконуваних операцій та завдань у сфері логістики з уточненням відповідних логістичних затрат та основних носіїв цих затрат. Функціональний підхід до логістичного управління забезпечується організацією управління окремими об'єктами у складі логістичних операцій, які впливають на формування затрат [11, с. 93].

Науковцями виділено комплекс принципів реалізації логістичного управління, зокрема: принцип системного підходу; тотальних витрат; глобальної оптимізації; логістичної координації і інтеграції; використання

теорії компромісів для перерозподілу витрат; відмова від випуску універсального технологічного та підйомно-транспортного обладнання; принцип розвитку логістичного сервісу; моделювання і інформаційно-комп'ютерної підтримки; розробки комплексу підсистем; TQM (total quality management) – загального управління якістю; гуманізації всіх функцій і технологічних рішень в логістичній системі; стійкості і адаптивності [22, с.74].

Основні принципи для підприємницької логістики можуть бути такі: погодження логістики з корпоративною стратегією; удосконалення організації руху матеріальних потоків; забезпечення надходження необхідної інформації та сучасної технології й обробки; прагнення до ефективного управління людськими ресурсами; підтримка зв'язку з іншими фірмами у виробленні стратегії; розробка логістичних операцій; прагнення до укрупнення партій товарів; сприйняття логістики як унікальної сфери творчості для стратегічної орієнтації фірми; оцінка ефективності діяльності підрозділів [28, с. 141].

Узагальнюючи наведені вище принципи можемо виокремити систему основних логістичного управління підприємством (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Система основних принципів управління підприємством на засадах логістики

Основними інструментами управління логістикою на мікрорівні є: її бюджет як складова частина загального бюджету фірми при плануванні її господарської діяльності; показники логістики; планування номенклатури товарів; методи дослідження операцій [10, с. 128].

Управління логістикою на мікрорівні включає управління функціями ланцюга поставок та збуту товарів. Діяльність з логістичного управління зазвичай включає управління транспортом, управління парком, складування, використання матеріалів, виконання замовлень, проектування мережі, управління запасами, планування попиту та пропозиції, і управління взаємодією із постачальниками та посередниками.

Розвиток ідеї логістичного підходу в управлінні підприємствами супроводжується розвитком та впровадженням логістичних систем на підприємствах. Причому становлення ЛС на підприємстві проходить декілька етапів:

1 етап – формування певної бази даних, яка описує основні характеристики середовища створюваної логістичної системи;

2 етап – виділення основних завдань майбутньої логістичної системи та визначення методів та принципів моделювання (формування або створення) ЛС;

3 етап – безпосередня побудова логістичної системи;

4 етап – тестування отриманих результатів та доопрацювання за необхідності;

5 етап – впровадження логістичної системи на підприємстві.

Формування логістичної системи відбувається згідно з певними принципами, а саме:

1) узгодженість інформаційних, ресурсних, технічних та інших характеристик логістичної системи;

2) для досягнення єдиної мети елементи логістичної системи розглядаються як взаємопов'язані та взаємодіючі (системний підхід);

3) для досягнення глобальних цілей системи узгоджуються локальні цілі функціональних елементів логістичної системи (загальносистемна оптимізація);

4) логістична система повинна стійко працювати у разі допустимих відхилень параметрів та факторів внутрішнього та зовнішнього середовища (принцип стійкості та адаптивності) [22, с. 137].

Але для нормального функціонування логістичної системи необхідне існування механізму, який стоїть вище за ЛС, який би керував її діяльністю, контролював та корегував дії, спрямовував логістичні потоки, приймав рішення та відповідав за результати їх виконання тощо. Такий механізм є проявом системи (механізму) управління логістичною діяльністю підприємства, тобто підприємства, на якому вже створена логістична система. ЛС повинна обов'язково володіти властивістю інтегрованості, тому що із зростанням нестабільності зовнішнього середовища актуальніше відчувається потреба підприємства в стратегічному управлінні, яке можна розглядати як управління за результатами. Інтегрована логістична система повинна легко адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього



середовища. А стратегія, своєю чергою, описує принциповий образ дій, який обраний для досягнення поставлених цілей. Логістична стратегія являє собою правила прийняття рішень та установки, які спрямовують розвиток ЛС підприємства. Вона являє собою узагальнену модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів підприємства. Отже, стратегічне управління логістикою – це діяльність, яка пов'язана з постановкою мети та завдань ЛС підприємства та з підтримкою взаємовідносин між підприємством та зовнішнім середовищем, які надають можливість підприємству досягнути своїх цілей, відповідають його внутрішнім можливостям та дозволяють залишатися чутливим до факторів зовнішнього середовища.

Для розуміння поняття механізму управління логістичною системою підприємства розглянемо поняття «механізм». Згідно з сучасним економічним словником [2, с. 129] під економічним механізмом розуміють сукупність методів та засобів, які впливають на економічні процеси та регулюють їх. Це загальніше формулювання, яке відображає суть поняття «механізм», не конкретизуючи його та не прив'язуючи його до певної функціональної сфери. Стосовно логістичного підходу під механізмом управління логістичною системою підприємства будемо розуміти сукупність наукових методів та засобів, які впливають на логістичні процеси (що відбуваються в логістичній системі підприємства), регулюють, аналізують та вдосконалюють їх, здійснюють моніторинг, прогнозування, планування та корегування руху логістичних потоків.

Механізм, що розглядається, повинен мати чітку структуру, яка складатиметься з декількох рівнів та являтиме собою механізм взаємовідносин (взаємодії) елементів логістичної системи. Механізм управління ЛС на підприємстві об'єднує науку, практику, виробничі, організаційні та управлінські процеси. Саме вдалий варіант взаємодії цих складових надасть очікуваних результатів від його дій. До елементів розглядуваного механізму можна зарахувати:

- 1) механізм управління діяльністю підприємства;
- 2) інтегровану інформаційну систему;
- 3) механізм управління запасами;
- 4) систему постачання сировини, матеріалів тощо;
- 5) транспортну систему підприємства;
- 6) механізм організації складського господарства, пакування тощо;
- 7) систему розподілу готової продукції.

Механізм управління логістичною системою підприємства повинен виконувати такі функції, як прийняття управлінських рішень на основі даних про реальний стан логістичної системи підприємства; регулювання логістичних потоків; контроль над виконанням логістичних операцій; прогнозування поведінки логістичної системи; оптимізація бізнес-процесів у логістичній системі; планування логістичної системи підприємства; раціоналізація транспортної системи; організація складського господарства тощо [61, с. 82].

Під час побудови ефективного механізму управління логістичною системою підприємства необхідно виконати такі завдання:

- 1) розробити та впровадити нові організаційно-економічні схеми взаємодії об'єктів системи;
- 2) розробити правила та принципи взаємодії;
- 3) побудувати єдиний інтегрований інформаційний простір, тобто систему інформаційної підтримки;
- 4) вибрати методи та побудувати моделі й алгоритми оптимізації бізнес-процесів у логістичній системі.

Під час створення, впровадження та вдосконалення логістичної системи необхідно мати великий обсяг різноманітних даних, облік яких, як і процес їх збирання та обробки, не повинен завершуватися в подальшому ніколи. Функціонування логістичної системи підприємства спрямоване на задоволення платоспроможного попиту споживачів, а їх продукцією є виконання замовлень споживачів. Замовлення являє собою інформаційну

одиницю логістичних операцій (в загальному випадку бланк, який проходить всі стадії процесу обслуговування споживачів). Замовлення, як правило, об'єднує всі документи, що пов'язані з окремою угодою, тобто повинне містити відомості про кількість та якість товарів та послуг, що замовляються, про термін та вид виконання замовлення, про величину сплати тощо. Тому особливу роль в механізмі управління ЛС підприємства відводять інформаційній системі, основним діючим елементом якої є інформаційний потік або інформація.

Інформація є основним логістичним і виробничим фактором. Відбір потрібної інформації передбачає оцінку стану самого предмета (або ланки) управління матеріальними та грошовими потоками, а також оцінювання сильних та слабких сторін організації, конкурентів, наявність тих чи інших можливостей розв'язання задач і оцінювання ризику. Тобто важливою властивістю інформації є її якісна характеристика. Практика побудови логістичних систем показує, що підбору такої інформації повинен передувати відповідний аналіз факторів, які визначають цінність інформації, сильні та слабкі ознаки організації процесів збору та підготовки інформації. Такий аналіз повинні виконувати компетентні спеціалісти, які здатні об'єктивно оцінювати стан справ і, тим самим, забезпечити структурування та впорядкування інформації, яка може мати стратегічний або тактичний характер [51, с. 163].

Перерахуємо основні дані, які враховуються під час створення логістичної системи (а також використовуються під час функціонування механізму управління ЛС):

- 1) інформація про ринок, тобто про структуру ринку, його обсяг, стабільність, кількість покупців та їх характеристику, розміщення замовників, мотивування та особливості споживання замовників, еластичність попиту, стан грошової сфери, законодавство, політика державного економічного регулювання тощо;

2) інформація про виробництво, а саме про потреби в матеріальних ресурсах, обладнанні та комплектуючих виробках, можливість постачань по кооперації, технологію виробництва, оснащення виробництва та рівень завантаження потужностей, виробничий ритм, тривалість та особливості виробничого циклу тощо;

3) інформація про матеріальні потоки, що складається з характеристики особливостей та стану матеріальних потоків, інформації про вантажі, що переміщуються, маршрути слідування, їхні характеристики, технології робіт і операцій під час переміщення, тривалості транспортувань і сукупний час постачань, інформації про пакування тощо;

4) дані про інформаційні потоки, тобто характеристика особливостей та стан інформаційних потоків, дані про систему інформаційного забезпечення, інформація про комунікаційну інфраструктуру, технологію обробки та закріплення інформації, технологію отримання та передавання інформації, можливості зберігання та накопичення інформації тощо.

Формуючи механізм управління логістичною системою (особливо тієї логістичної системи, яка організує та управляє виробничим процесом), необхідно враховувати той факт, що створюваний механізм повинен бути здатним до гнучкого реагування та враховування змін у ринковій та виробничій ситуаціях. До таких мінливих умов зовнішнього середовища можна зарахувати зміни попиту на ті чи інші товари та послуги, вибуття зі строю технологічного обладнання, зміни транспортних тарифів, введення або виведення зі строю тих чи інших транспортних каналів, зміни в відсоткових ставках з кредитування тощо. Тому управляюча логістична система на підприємстві обов'язково є системою зі зворотним зв'язком. Характер виконуваних логістичних операцій змінюється впродовж функціонування системи під впливом зовнішніх умов, що змінюються.

Розглянутий механізм створюється для управління логістичною системою, в якій, по-перше, повинна відбуватися інтеграція ланок ланцюжка постачань в єдину систему, що забезпечить ефективне кризне управління

матеріальними, фінансовими, інформаційними та трудовими потоками. По-друге, існує необхідність інтеграції контролю над рухом та використанням номенклатури сировини, матеріалів та іншої продукції, що надходить у виробництво, а також готової продукції, що постачається споживачу. По-третє, обов'язково треба забезпечити ефективну взаємодію та узгодженість побудови та функціонування елементів логістичної системи, а також узгодженість з діючими процесами та системами управління підприємством. Також логістична система повинна функціонувати згідно з принципом Парето, за яким на довільному підприємстві лише невелика частка асортименту продукції утворює найбільший обсяг продажу. Цей закон (принцип) покликаний допомогти працівникам підрозділів підприємства виявляти важливі задачі та можливості і найчастіше використовується під час створення системи постачань. Тому логістична система повинна включати елементи, які допомагають вирішувати дійсно важливі та пріоритетні задачі, а саме такі, для яких виділяють ресурси. Також необхідне забезпечення рівномірної уваги методам, об'єктам, суб'єктам та самому предмету дослідження. І, нарешті, обов'язковим є дотримання впорядкованості та ясності, сумісності зі стилем управління, який прийнятий на підприємстві, спрямованості на дії [45, с. 172].

Отже, становлення логістичного управління відбувалось за етапами: становлення фрагментарних основ логістики, розвиток логістики, як складової маркетингу, формування інтегрованої логістики, розвитку інформаційних технологій в логістиці, функціонування логістичних ланцюгів та логістичного аутсорсингу. Поширеними підходами логістичного управління – є проектний та програмно-цільовий, системний підхід, інтеграційний та мережевий підхід. Загалом підходи логістичного управління об'єднано у системний підхід, процесний підхід та функціональний підхід, а фундаментальними принципами логістичного управління – є: гнучкості, системності, стійкості, адаптивності, зворотнього зв'язку тощо.

### 1.3 Вітчизняний і закордонний досвід функціонування логістичних систем управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємств

Світовий та національний досвіди господарювання свідчать, що популярною практикою підвищення конкурентоспроможності підприємств є логістична концепція управління. Особливої актуальності вона набуває в період кризи, коли підприємства повинні організувати свою діяльність так, щоб мінімізувати витрати, пов'язані з рухом та зберіганням товарно-матеріальних цінностей від первинного джерела до кінцевого споживача. Тому, головною метою логістичної концепції управління є збалансування рівня сервісу і величини логістичних витрат для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Підприємства, які працюють на міжнародному ринку, зіштовхуються з різними логістичними обмеженнями й можливостями. Всесвітній банк регулярно публікує рейтинг рівня розвитку логістики в усіх країнах світу – індекс доступності логістичних послуг Logistics Performance Index (LPI). Рейтинг складається на базі опитування глобальних логістичних компаній за сукупністю таких показників, як робота митниці, швидкість і вартість доставки, затримки при транспортуванні, наявність інфраструктури. Перше місце за підсумками рейтингу 2018 р. посів Сінгапур (4,13 балів із 5 можливих) [12, с. 57].

У табл. 1.3 та 1.4 наведено експертні оцінки Індексу логістичної ефективності та основних індикаторів рейтингу країн Центральної та Східної Європи [7].

Таблиця 1.3

#### Рейтинги індексу логістичної ефективності та індикатори країн

| Країна   | Індекс логістичної ефективності (LPI) |        |                   |
|----------|---------------------------------------|--------|-------------------|
|          | Рейтинг LPI                           | Оцінка | Довірний інтервал |
| Угорщина | 35                                    | 3,15   | 0,11              |

|          |    |      |      |
|----------|----|------|------|
| Чехія    | 38 | 3,13 | 0,15 |
| Польща   | 40 | 3,04 | 0,11 |
| Румунія  | 51 | 2,91 | 0,18 |
| Болгарія | 55 | 2,87 | 0,15 |
| Литва    | 58 | 2,78 | 0,21 |
| Україна  | 73 | 2,55 | 0,15 |
| Росія    | 99 | 2,37 | 0,06 |

Цей показник дає емпіричну підставу розуміння та порівняння відмінностей комерційної логістики та інформаційної політики країн щодо здатності прийняти управлінські рішення в ситуації недостатніх виробничих потужностей та ресурсів, що стримують можливості та вибори логістичного процесу. Цей показник формулює механізм організації та прийняття управлінських рішень у процесах реформування та інвестування сфери виробництва, комерції та транспорту. Така ініціатива Світового Банку дає змогу оцінити та визначити ефективність логістичної системи та певною мірою сприяє зменшенню бідності, зростанню рівня якості життя та економічного розвитку.

Згідно з цим дослідженням, рейтинг логістичного індексу LPI України складає 2,55 балів за п'ятибальною шкалою, що поставило її на 73 місце серед 150 країн світу за цим показником. Перші три місця за показником ефективності логістики посіли Сінгапур, Нідерланди та Німеччина (LPI=4,19, 4,18 та 4,10, відповідно). Із країн Центральної та Східної Європи за показником ефективності логістики вище України розмістилися Угорщина, Чехія, Польща та Латвія (30-те, 38-ме, 40-ве та 42-ге місця, відповідно; Російська Федерація займає 99-те місце за показником логістичної ефективності (LPI=2,37). Очевидно, Україна повинна прагнути покращити власний рейтинг логістичної ефективності як одного із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності та інтеграції країни в міжнародному розповсюдженні матеріальних потоків світової торгівлі.

Таблиця 1.4

## Рейтинг ключових логістичних індикаторів країн

| Країна   | Логістична компетентність |        | Відстеження та облік |        | Внутр. логістичні витрати |        | Своєчасність |        |
|----------|---------------------------|--------|----------------------|--------|---------------------------|--------|--------------|--------|
|          | Рейтинг                   | Оцінка | Рейтинг              | Оцінка | Рейтинг                   | Оцінка | Рейтинг      | Оцінка |
| Угорщина | 37                        | 3,07   | 44                   | 3,00   | 57                        | 3,00   | 34           | 3,69   |
| Чехія    | 42                        | 3,00   | 35                   | 3,27   | 10                        | 3,40   | 42           | 3,56   |
| Польща   | 38                        | 3,04   | 40                   | 3,12   | 23                        | 3,23   | 40           | 3,59   |
| Румунія  | 52                        | 2,86   | 56                   | 2,86   | 123                       | 2,62   | 66           | 3,18   |
| Болгарія | 53                        | 2,86   | 39                   | 3,14   | 80                        | 2,91   | 43           | 3,56   |
| Литва    | 64                        | 2,70   | 74                   | 2,60   | 60                        | 3,00   | 50           | 3,40   |
| Україна  | 90                        | 2,41   | 81                   | 2,53   | 21                        | 3,25   | 55           | 3,31   |
| Росія    | 83                        | 2,46   | 119                  | 2,17   | 131                       | 2,40   | 87           | 2,94   |

Основними тенденціями у сфері міжнародної логістики є [55, с. 33]:

– зміна системи виробництва: від виробництва для складу (Make-to-Stock) до виробництва за замовленням (Make-to-Order). Для менеджерів виробничих підприємств, що працюють у всьому світі, основним завданням є оволодіння виробництвом продукту відповідно до індивідуальних вимог клієнтів;

– злиття й консолідація торгівлі й постачальників. Логістика відіграє важливу роль у реалізації потенційного синергетичного ефекту у сфері закупівель, постачання, надходження товарів, дистрибуції або електронної логістики;

– кількісні тенденції, а саме зниження кількості постачальників. Три чверті міжнародних підприємств мають намір скоротити кількість своїх постачальників у найближчі п'ять років. Під час збуту актуальним залишається скорочення термінів постачання;

– вплив електронного бізнесу на логістику. Бізнес-процеси в межах концепції B2C припускають автоматизацію більш інтенсивного постачання,



тому що очікування клієнтів щодо скорочення строків постачання більш високі, ніж при звичайних методах здійснення замовлень.

Отримання товарів і послуг пов'язане з величезними матеріальними витратами. Так, у промисловості вони у середньому становлять до 50% усіх витрат, а в деяких галузях питома вага матеріальних витрат збільшується до 80–90%. Витрати, пов'язані зі зберіганням сировини, матеріалів, напівфабрикатів, готової продукції на складах, складають у середньому 10–15% для західноєвропейських підприємств і 20–28% для вітчизняних підприємств. Наприклад, в Україні, згідно з результатами розрахунку фахівців, у більшості галузей економіки питомі витрати на виробництво продуктів і послуг вищі, ніж в Японії у 2,8 рази, ніж у США – у 2,7 і ніж у Німеччині – у 2,3 рази. Однією з основних причин такого перевищення є ігнорування принципів логістики [15, с. 78]. Багато вітчизняних підприємств, орієнтуючись на досвід зарубіжних партнерів та підлаштовуючись під зміни в сучасному економічному середовищі, розуміють необхідність застосування логістики, проте на практиці вони зіштовхуються з багатьма суттєвими проблемами, які перешкоджають здійсненню ефективної логістичної діяльності. Можна виділити такі основні проблеми [12, с. 141]:

- недостатність кваліфікованих кадрів;
- необізнаність та брак чіткого уявлення керівників про те, яке місце займає логістика у структурі підприємства;
- недостатня автоматизація і, як наслідок, недостатня оптимізація процесу здійснення логістичної діяльності;
- слабка логістична інфраструктура

Основними рушійними силами глобалізації, на думку провідних західних спеціалістів у галузі логістики, є:

- експансія найновіших технологій;
- розвиток та інтеграція макрорегіональних господарських структур;
- нові можливості для формування глобальних логістичних ланцюгів (каналів);

– реалізація процедур дерегулювання, що проводяться багатьма країнами для прискорення і здешевлення просування матеріальних потоків.

Потенціал глобальної логістики повинен бути спрямований на виконання стратегічних цілей суб'єктів господарювання насамперед державних організацій і установ, підприємств, що є виконавцями державних замовлень та учасниками процедур державних закупівель, створення конкурентних переваг кращим із них. Як відомо, ключовими факторами конкурентних переваг у світовій економіці є:

- висока якість продуктів і послуг;
- низькі витрати;
- диференціація;
- стратегічні цілі.

Отже, глобальна система є одним із основних чинників формування в державі ефективної товарної політики, що забезпечуватиме ефективне здійснення логістичних процесів на підприємствах, а також регулювання оптимальних потоків готової продукції, сировини, матеріалів, напівфабрикатів і комплектуючих виробів.

При розгляді досвіду зарубіжних країн слід зазначити, що в країнах із розвинутою економікою існують вагомі досягнення у сфері логістики, але ці досягнення мають різний рівень досконалості.

Дослідження 500 західноєвропейських підприємств (26% – підприємства Німеччини, 20% – Нідерландії, 17% – Великобританії, 16% – Франції, 11% – Бельгії, 10% – Іспанії), які представляють 30 різних галузей економіки, виявило чотири стадії розвитку логістики. На першій стадії, якій притаманне нерегулярне добове логістичне планування, перебувають 57% обстежених підприємств; на другій стадії – 20% підприємств, які нерегулярно займаються питаннями застосування логістики, але вживають заходів щодо її використання вже на тижневий строк, пов'язуючи свої дії з бюджетом і зниженням витрат виробництва. Третя і четверта стадії розвитку логістики характеризуються впровадженням її інтегрованої системи, що

охоплює доставку товарів від постачальника матеріалів до кінцевих споживачів готової продукції. На цих стадіях розвитку перебувають лише 23% підприємств. Вони розробляють довгострокові плани функціонування забезпечення (на місяць і більш тривалий термін), одночасно приділяючи велику увагу вивченню попиту є [55, с. 196].

З метою прискорення впровадження логістики в господарську практику підприємств за кордоном почали створюватися консультативні ради.

У деяких країнах існують національні асоціації. Наприклад, у Європі їх налічується понад 20, і вони є членами Європейської асоціації логістики (ELA), штаб-квартира якої знаходиться у Швейцарії в м. Берн. Ця асоціація виконує приблизно такі ж самі функції, як і національні асоціації, але вже в межах усього регіону країн-членів цієї асоціації. З метою обміну досвідом із проблем логістики за кордоном проводяться міжнародні конгреси, симпозиуми, конференції, круглі столи, зустрічі. Навчальні заклади готують спеціалістів із логістики, великими тиражами видаються спеціальні книги. Серед найбільш авторитетних джерел слід виділити такі журнали: «Logistics» (Великобританія), «Logistiques Magazine» (Франція), «Logistik Spektrum» (Німеччина), «Production and Inventory Management» (США) та ін. [12, с. 95].

Аналіз стану розвитку логістики в розвинутих країнах на сучасному етапі, різноманітність форм логістичних утворень у динамічних та ринкових умовах дає змогу дійти висновку про високу ефективність застосування цієї економічної концепції.

У США концепція логістики розглядається у вищих ешелонах управління корпорації як ефективний мотивований підхід до управління з метою зниження витрат виробництва. Ця концепція лежить в основі економічної стратегії підприємств, коли логістика використовується як знаряддя в конкурентній боротьбі і розглядається як управління процесами планування, розміщення і контролю за фінансовими й людськими ресурсами.

Подібний підхід дає змогу забезпечити тісну координацію логістичного забезпечення ринку та виробничої стратегії.

– досягти ринкового зростання, значної економії завдяки масштабам діяльності і підвищення прибутковості. При цьому логістика насамперед повинна відповідати зусиллям, спрямованим на виявлення всіх наявних ринкових можливостей і вдосконалення системи прийняття рішень;

– створювати можливості гнучкого реагування на зміни середовища, використовуючи методи відстрочення і локалізації, що нерозривно пов'язане з прозорістю логістичних каналів і дозволяє краще управляти потоками товарів, оптимізувати виробничі, транспортні та складські потужності, зберігаючи запаси на мінімальному рівні. Значною перевагою повної прозорості ланцюга постачань є можливість виявити й усунути вузькі місця та надлишки резервних запасів, створених через нестачу інформації.

В останні роки в закордонній і вітчизняній економічній теорії та практиці все частіше звертається увага на логістичне управління забезпечення ресурсами підприємств.

За даними Європейської логістичної асоціації, застосування логістичних принципів управління ресурсами підприємств забезпечує скорочення запасів на 30-70% (за даними промислової асоціації США – на 30-50%), циклу просування продукції – на 25-40% [42].

Загальна вартість логістичних витрат організацій США становила 862 млрд. дол. США, що відповідає, приблизно, 11% ВВП країни. Це більше за витрати уряду США на соціальне забезпечення, охорону здоров'я й оборону на рік. Аналогічні цифри спостерігаються в країнах Північно-американської асоціації вільної торгівлі (НАФТА) та країнах Європейського Союзу (ЄС). Крім того, витрати на логістику складають значну частину продажів європейських підприємств [5, с. 172].

Перші спроби здійснення логістичного управління ресурсами були зроблені в 70-х роках зарубіжними корпораціями, діючими в таких галузях, як машинобудування і матеріалообробка.

Після 80-х років логістична практика змінилася під тиском внутрішньої і зовнішньої конкуренції. Завдяки зростанню ефективності управління

ресурсами на основі логістичного підходу управління з'явилася відносно невелика група передових фірм, керівництво яких побачило переваги високого професіоналізму в області логістики. Ініціаторами нової ролі логістичного управління матеріальними потоками виступили технічний прогрес, структурні зміни в організації бізнесу і національній економіці, глобалізація ринків.

У другій половині 80-х років акцент був зроблений на використання логістичного підходу для досягнення корпоративної цілі мінімізації витрат на розподіл і підвищення рівня обслуговування клієнтів. Тому багато фірм підійшли до логістичних операцій творчо. Замість того, щоб домагатися ефективності на основі управління дискретними виробництвом, транспортуванням, зберіганням і запасами, вони перейшли на управління каналами руху продукції.

Найчастіше використовувані логістичні системи управління показані в таблиці 1.5. [18, с. 212].

Таблиця 1.5

## Логістичні системи управління

| Логістична система                     | Характеристика   |
|--|--|
| MRP I – Material Requirements Planning | MRP-I (планування матеріальних потреб) спрямована на мінімізацію запасів, зберігаючи при цьому достатню кількість матеріалів, необхідних для забезпечення виробничого процесу  |
| MRP II – Material Resource Planning    | Перевагою систем MRP II (планування матеріальних ресурсів) перед системами MRP I є більш повне задоволення споживчого попиту шляхом скорочення тривалості виробничих циклів, зменшення рівня запасів, більш ефективної системи організації постачань, більш швидкої реакції на зміни попиту. Додатково вирішується комплекс завдань з контролю та регулювання рівня запасів матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва та готової продукції на ЕОМ |

Продовження таблиці 1.5

| 1                    | 2  |
|----------------------|--|
| DRP I – Distribution | DRP-I (планування збутових потреб) використовується для ефективного розподілу готової продукції через визначення |

|   |   |
|---|---|
| Requirements Planning                     | попиту, запасів в розподільчих центрах та складах є розширеним варіантом DRP-I завдяки блокам кадри, транспорт, фінанси   |
| DRP II – Distribution Recourse Planning   | В DRP-II (планування збутових ресурсів) логістичні вимоги визначають графік виробництва, що в свою чергу пов'язане із системами MRP та ERP. Проте впровадження сучасних інформаційних систем, таких як MRP і DRP, само по собі не забезпечує зростання рентабельності, і відповідні компанії повинні також удосконалювати свою оперативну практику і управлінську поведінку   |
| KANBAN                                    | Японська система виробничої логістики KANBAN являє собою метод, який спрямований на задоволення потреб клієнтів самостійно керуючим виробництвом за принципом отримання   |
| ABC, XYZ                                  | методи управління запасами;   |
| CRM – Continuous Replenishment Management | менеджмент безперервного поповнення запасів   |
| LRP – Logistics Recourse Planning         | планування логістичних ресурсів   |
| ECR – Efficient Consumer Response         | ефективне обслуговування клієнта  |
| JIT – Just in Time                        | Найбільш поширеною логістичною системою є система «точно в строк» (just-in-time, JIT), яка з'явилася в Японії в кінці 50-х років. Основною ідеєю цієї логістичної концепції є виключення запасів матеріалів, комплектуючих та напівфабрикатів у виробничому процесі, потоки матеріальних ресурсів синхронізуються з потребою в них, яка, в свою чергу, задається виробничим розкладом випуску готової продукції. Рух матеріальних потоків організовано таким чином, що всі матеріали, комплектуючі та готова продукція доставляються в необхідній кількості та в той час, коли їх потребують ланки логістичної системи, з метою мінімізації витрат, пов'язаних зі створенням запасів. |
| EDI – Electronic data Interchange         | Електронний обмін даними  |
| CUMA                                      | кооперативи зі спільного використання техніки   |

Дослідження розвитку та ефективності логістичних процесів на підприємствах різних країн представлено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Розвиток та ефективність логістичних процесів на підприємствах різних країн

| Країна         | процес постачання | процес виробництва | процес збуту | процес транспортування | процес складування |
|----------------|-------------------|--------------------|--------------|------------------------|--------------------|
| США            | +                 | +                  | +            | +                      | +                  |
| Канада         | +                 |                    |              | +                      | +                  |
| Японія         | +                 | +                  |              | +                      | +                  |
| Австралія      |                   |                    |              | +                      | +                  |
| Китай          |                   |                    |              | +                      | +                  |
| Німеччина      | +                 | +                  | +            | +                      | +                  |
| Нідерланди     | +                 | +                  |              | +                      | +                  |
| Великобританія | +                 | +                  | +            | +                      | +                  |
| Франція        | +                 | +                  | +            | +                      | +                  |
| Росія          |                   |                    |              | +                      | +                  |
| Білорусь       |                   |                    |              | +                      | +                  |
| Україна        |                   |                    |              | +                      | +                  |

Створення і управління корпоративною базою даних можливе за допомогою відомої системи планування ресурсів підприємства (ERP). За допомогою цієї системи виконують збирання, обробку та передавання інформації щодо постачання; збирання і поширення звітів, в яких підсумовано ці дані; передавання обробленої інформації. Вітчизняні та зарубіжні ERP-системи, які впроваджені в діяльність українських підприємств різних галузей станом на грудень 2016 р., представлені в таблиці 1.7

Потреба у використанні концепцій і методів логістики пов'язана з еволюцією процесу управління і особливостями виробничих процесів підприємств.

Звичайно, в світі існує безліч підприємств, які завдяки правильному впровадженню логістичних засад досягли успіху. Так, наприклад, «Toyota Motor Corporation», яка використовує 14 принципів ведення бізнесу (Toyota Production System), досягла успіху завдяки використанню логістичної концепції «Just-in-Time» («точно в строк») та інформаційної системи «KANBAN. Застосування такого підходу до управління ресурсами дозволяє організувати процес виробництва таким чином, щоб споживач отримав те, що йому необхідно, в потрібний час і в потрібній кількості [37].

Таблиця 1.7

Вітчизняні та зарубіжні ERP-системи, які впроваджені в діяльність українських підприємств за 2018 р.

| Рішення   | Сфера використання | Приклад впровадження в Україні   |
|---|--------------------|--|
| «ІТ-Компас», компанія «Інформаційні технології» (Україна) | Сфера послуг       | ТОВ «ХарківТехноТрейд» (Харків);<br>ТОВ «Меркс» (Харків);<br>ТОВ «Автомоб»;<br>ТОВ «Креміль»;<br>ТОВ «Орендариус» (Київ);<br>ТОВ «Техно» (Дніпро);<br>ТОВ «Чорномори» (Одеса);<br>ТОВ «Булава» (Львів) |
| «ІТ-Компас», компанія «Інформаційні технології» (Україна) | Торгівля           | ТОВ «Караван» (Київ, Харків, Одеса, Дніпропетровськ, Львів);<br>ТОВ «Метро: Кеш енд Керрі» (Київ, Харків, Одеса, Дніпро, Львів)  |
| «ІТ-Підприємство» компанія «Інформаційні технології»      | Машинобудування    | ПУАТ «Дніпровагонмаш» (Дніпро);<br>ДП ВО «Південний машинобудівний завод ім. О. М. Макарова» (Дніпро);<br>ПУАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин   |



|  |                  |  |
|--|------------------|--|
| (Україна)  |                  | «Кредмаш» (Кременчук, Полтавська область);<br>ДП «Науково-виробничий комплекс газотурбобудування «Зоря-Машпроект» (Миколаїв);<br>ПУАТ «Вінницький завод тракторних агрегатів» (Вінниця);<br>ПРАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів» (Дрогобич, Львівська область) |
| «ІТ-Підприємство» компанія «Інформаційні технології» (Україна) | Обробна галузь   | ПРАТ «Полтавський гірничо-збагачувальний комбінат» (Комсомольськ, Полтавська область);<br>ПУАТ «Нижньодніпровський трубопрокатний завод» (Дніпро)  |
| «Галактика», корпорація «Галактика» (Росія)                    | Машинобудування  | Холдингова компанія «АвтоКрАЗ» (Кременчук, Полтавська область);<br>ХРП «АвтоЗАЗ-Мотор» (Запорізька область)  |
| «Галактика», корпорація «Галактика» (Росія)                    | Видобувна галузь | ПУАТ «Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат» (Дніпропетровська область);<br>ПРАТ «Запорізький залізорудний комбінат» (Запоріжжя)   |

Найбільш розповсюдженою у світі логістичною системою є система «точно в строк» (just-in-time, JIT), яка з'явилася в Японії в кінці 50-х років. Основною ідеєю цієї логістичної концепції є виключення запасів матеріалів, комплектуючих та напівфабрикатів у виробничому процесі, потоки матеріальних ресурсів синхронізуються з потребою в них, яка, в свою чергу, задається виробничим розкладом випуску готової продукції. Рух матеріальних потоків організовано таким чином, що всі матеріали, комплектуючі та готова продукція доставляються в необхідній кількості та в той час, коли їх потребують ланки логістичної системи, з метою мінімізації витрат, пов'язаних зі створенням запасів.

Логістична система KANBAN являє собою метод, який спрямований на задоволення потреб клієнтів самостійно керуючим виробництвом за

принципом отримання. Матеріальний потік, при цьому, спрямований вперед (від виробника до споживача), тоді як інформаційний потік спрямований назад (від споживача до виробника). Постійні втручання центрального керівництва зайві при цій системі [35]. Система KANBAN реалізована на таких підприємствах як General Motors, Massey-Ferguson, Renault.

Іншим прикладом успішного впровадження логістичних засад в процесі управління розвитком підприємства є «Apple Inc.». Серед його основних досягнень в сфері логістичного управління можна визначити: фокусування на одній справі; технологічність (технологічна оснащеність кожного процесу логістичного ланцюга); високий рівень довіри до постачальників; контроль переміщення готової продукції [35].

Успішність запровадження теоретичних положень та практичних рекомендацій логістичного управління матеріальними потоками у діяльність підприємств є давно доведена на розвинених зарубіжних ринках. Багато підприємств поклали в основу своєї діяльності логістику. З них 55% представляли промисловість, 15% – оптову і роздрібну торгівлю, 30% – послуги.

За оцінками фахівців, застосування логістики ресурсів, призводить до скорочення запасів на 50-95%, термінів доставки – на 25-45%, загальної тривалості виконання замовлень – на 50-70% [35]. Дослідження показують, що прибуток підприємства за таких умов зросте приблизно на 11%, рентабельність – на 15%.

Підприємства розвинених країн Європейського союзу та США практично не уявляють своєї діяльності без спеціальних відділів логістики. Витрати на логістику у світі складають в середньому 12% вартості валового світового продукту, у т.ч. Сінгапурі – 14%, ФРН – 13%, Республіці Корея – 12,3%, Японії – 11,5%, США – 10,5%. Підраховано, що кожного року розміри ринку логістичних послуг у світі зростають на 4-5%. Підприємства зарубіжних країн використовують у своїй діяльності поелементну логістику, організовують внутрішньовиробничі процеси за логістичними принципами

управління. При дослідженні підприємств різних галузей Німеччини, Нідерландів, Великобританії, Франції, Бельгії та Іспанії було виявлено, що нерегулярне добове логістичне планування застосовують близько 57% компаній, використання елементів логістики на семиденний термін з метою зниження витрат виробництва застосовують 20% досліджуваних компаній, впровадження інтегрованої системи, що пов'язана із поставкою сировини, матеріалів, доставкою готової продукції до споживача – 23% компаній. На підприємствах, де почали використовувати логістичні принципи управління матеріальними потоками продуктивність праці робітників зросла на 9,9% [25, с. 89].

У багатьох країнах світу напрями удосконалення діяльності підприємств спрямовані на мінімізацію витрат, пов'язаних з логістикою. Мова йде про зниження витрат при оптимізації технології руху потоків постачання, збуту, покращення взаємодії учасників складського, транспортного процесів. Саме на процесах транспортування, складування та зберігання потрібно зосереджувати найбільше зусиль. Вартість запасів матеріальних ресурсів в країнах Західної Європи складають в середньому 10-18% вартості ВВП.

Одним із факторів сприяння розвитку логістики в деяких країнах є створення консультативних рад з логістики. У Франції, наприклад, в кінці 80-х років функціонувало близько 50 таких рад. Створені ради, спеціальні фірми проводять консультації по окремих питаннях логістики. Поступове розширення діяльності цих структур призвело до створення перших логістичних центрів на регіональному, пізніше на національному рівні. Для подальшого розвитку наукових підходів та застосування їх на практиці було створено національні асоціації логістики, міжнародні логістичні товариства. Об'єднання національних асоціацій логістики зумовило появу Європейської асоціації логістики. До її складу входять понад 20 національних асоціацій європейських держав.

Високі показники постачання кооперативами засобів виробництва для фермерів характерні для Франції, де за посередництва кооперативів постачається 2/3 насіння зернових, близько 50 % добрив і кормів. У Франції зменшення впливу на логістичне управління закупівлями матеріальнотехнічних ресурсів такої особливості сільського господарства, як неспівпадіння періоду виробництва й робочого періоду в галузі (у зв'язку з чим у сільському господарстві значна кількість сільськогосподарських машин і знарядь використовуються нетривалий період упродовж року), забезпечене шляхом функціонування кооперативів зі спільного використання техніки (CUMA). Таким чином, фермерські господарства мають доступ до високопродуктивної техніки й одержують можливість зменшити витрати на їх закупівлю [25, с. 96].

Ініціативну роль у впровадженні логістичних підходів у діяльність підприємств країн Західної Європи беруть на себе урядові структури [11, с. 292]. Так, у Нідерландах діє державна програма «Бачення агрологістики», що опрацьована Міністерством сільського господарства та міністерством транспорту Нідерландів. Для виконання зазначеної програми аграрні підприємці, логістичні компанії й науково-дослідні центри Нідерландів об'єднали свої зусилля та, за підтримки державних структур, створили так звану «Платформу логістики». Її метою є залучення всіх учасників аграрного ринку (фермерів, переробних підприємств, посередників, роздрібних торговців тощо) до пошуку інноваційних рішень для підвищення ефективності логістичного забезпечення агробізнесу в Нідерландах, а також підтримки відповідних проектів не лише консультативно, але й фінансово [25, с. 97].

Повертаючись до впровадження логістичних концепцій на сучасних українських підприємствах, варто зазначити, що все більше промислових підприємств звертається до аутсорсингу логістичних функцій з транспортування, складського зберігання і управління запасами. Підприємства все більше делегують спеціалізованим організаціям функції,

пов'язані з прогнозуванням, плануванням і контролем над виконанням логістичних операцій.

В останні роки українські підприємства стали широко застосовувати логістичні методи управління. Найбільш розповсюдженими і практичними в українських реаліях сьогодення виявилися логістичні системи KANBAN і «точно в термін». Ці системи практикують такі виробники як «Лакталіс», «Сармат», «Чумак», «Львівська політехніка», «АВК», «Кримський ТИТАН», «Сан Інтербрю Україна», «Ніссан Мотор Україна», «Криворізький завод гірничого обладнання», «Крафт Фудз Україна». Це, звичайно, приклади великих підприємств, але з них беруть приклад і малі підприємства [41, с. 54].

Серед українських підприємств, що роблять спроби впровадження логістики, можна відзначити, наприклад, ТОВ «ЗАЗ». Організована тут служба логістики контролює відвантаження готової продукції, але не керує рухом матеріальних потоків, що закладено в основу логістичного управління, тому потребує вдосконалення.

На ВАТ «Азовмаш» після впровадження системи ERP у підприємства знизилась дебіторська заборгованість, було оптимізовано запаси матеріалів та підвищилась оперативність прийняття управлінських рішень.

ТОВ «Запоріжтрансформатор» за допомогою логістичних заходів вдалось консолідувати інформацію про контакти, контрагентів та історію їх взаємин, значно спростити систему документообігу і підвищити ефективність прийняття рішень.

Завдяки поліпшенню функціонування логістичної системи на ТОВ «Фармак» підвищився рівень автоматизації діяльності, було покращено формалізацію, оптимізацію і стандартизацію великої кількості ключових бізнес-процесів.

Незважаючи на дуже велике значення витрат та своєчасної доставки, першочергову увагу світові експерти та трейдери приділяють загальній надійності мережі доставки. Досить низькі оцінки індексу логістичної

ефективності та ключових логістичних індикаторів української логістичної компетентності вказують, що ця сфера потребує вдосконалення організаційного механізму логістики як сфери з великим інвестиційним потенціалом [52, с. 281].

Як засвідчує практика, підприємства, що застосовують принципи логістичного управління, забезпечують високу конкурентоздатність своєї продукції і послуг за рахунок оптимізації витрат, пов'язаних із виробництвом і реалізацією товарів, прискорення оборотності обігового капіталу, найбільш повного задоволення споживачів якісними товарами та сервісом. Такого ефекту досягають шляхом значного скорочення запасів матеріальних ресурсів і готової продукції у сферах виробництва, постачання і збуту, скорочення тривалості виробничого циклу і циклу виконання замовлень клієнтів, упровадження гнучких автоматизованих і роботизованих виробництв, що дозволяє швидко переходити на випуск нових видів продукції, створення дистрибутивних каналів збуту тощо.

## Висновки до розділу 1

Управління маркетинговою політикою підприємства у сучасному менеджменті – це, перш за все, ринково-орієнтована система управління з орієнтацією на запити ринку, пошук нових проекцій розвитку. Концепція маркетингу, як фундаментальна основа управлінської політики, динамічно трансформується. Розуміння напрямів такої трансформації, її особливостей, тенденцій, дозволяє виявляти нові проекції розвитку підприємства, під зовсім іншим кутом зору оцінювати його потенціал, а відтак і вносити відповідні зміни в систему управління використовуючи сучасний інструментарій маркетингової політики.

В умовах обмеженості ресурсів та невизначеності зовнішнього середовища, зазначені переваги маркетингово-орієнтованого підходу набувають значної актуальності, оскільки створюють можливості реалізації

не лише антикризових пріоритетів, але і передумов стратегічного розвитку, уникаючи критично небезпечних загроз зовнішнього середовища.

Забезпечення планових фінансових результатів підприємством досягається за рахунок наявності відповідного ресурсного забезпечення його діяльності. Підприємства мають в повному обсязі використовувати власні ресурси та мобілізувати прогресивні ресурси, які в кінцевому результаті забезпечать досягнення ефекту економічного, соціального, екологічного, інноваційного.

Логістичний підхід управління ресурсами підприємства створює передумови для покращення показників діяльності підприємства, які полягають у покращенні загальної організованості підприємства, налагодженні надійних взаємозв'язків, що дозволяє стверджувати про підвищення рівня керованості та отримання вищих фінансово-економічних показників. В цілому, логістика впливає майже на кожен аспект формування фінансового результату підприємств.

Світовий та національний досвіди господарювання свідчать, що популярною практикою підвищення конкурентоспроможності підприємств є логістична концепція управління. Особливої актуальності вона набуває в період кризи, коли підприємства повинні організувати свою діяльність так, щоб мінімізувати витрати, пов'язані з рухом та зберіганням товарно-матеріальних цінностей від первинного джерела до кінцевого споживача. Тому, головною метою логістичної концепції управління є збалансування рівня сервісу і величини логістичних витрат для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Глобальна система є одним із основних чинників формування в державі ефективної товарної політики, що забезпечуватиме ефективне здійснення логістичних процесів на підприємствах, а також регулювання оптимальних потоків готової продукції, сировини, матеріалів, напівфабрикатів і комплектуючих виробів.

В останні роки в закордонній і вітчизняній економічній теорії та практиці все частіше звертається увага на логістичне управління забезпечення ресурсами підприємств.

Аналіз стану розвитку логістики в розвинутих країнах на сучасному етапі, різноманітність форм логістичних утворень у динамічних та ринкових умовах дає змогу дійти висновку про високу ефективність застосування цієї економічної концепції.

Досліджуючи впровадження логістичних концепцій на сучасних українських підприємствах, варто зазначити, що все більше промислових підприємств звертається до аутсорсингу логістичних функцій з транспортування, складського зберігання і управління запасами. Підприємства все більше делегують спеціалізованим організаціям функції, пов'язані з прогнозуванням, плануванням і контролем над виконанням логістичних операцій.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «Хімрезерв» НА ЗАСАДАХ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ

#### 2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Хімрезерв»

ТОВ «Хімрезерв» – досвідчена компанія, яка входить до складу компаній «Хімрезерв», спеціалізується на просуванні і дистрибуції на ринку України і ближнього зарубіжжя лакофарбової продукції, розчинників та автохімії: емалі, краски, лаки, клей, ґрунтовка, розчини, тормозні, охолоджуючі, склоомивачі рідини та інші (табл. 2.1).

Компанія «Хімрезерв» була заснована в 1996 році як компанія з виробництва змішаних розчинників для потреб хімічної промисловості України. Розчинники вироблялися для великих хімічних підприємств і відвантажувалися ж/д цистернами. З метою розширення виробництва було прийнято рішення про перенесення виробничих потужностей у м. Кіровоград. Сформувалися дві виробничі ділянки: лакофарбовий завод і центральний виробничо-складський комплекс, де, крім центрального складу, планувалися цехи з виробництва гальмівних і охолоджуючих рідин, побутових розчинників, автохімії та автокосметики [33].

У 2000 році була проведена повномасштабна модернізація лакофарбового заводу. На базі старого заводу місцевої промисловості, на якому вироблялися тільки олійні фарби, було побудовано сучасне виробництво лакофарбових матеріалів, які найбільш користувалися попитом. У нових цехах почали вироблятися пентафталеві емалі на основі алкідних лаків, швидко висихаючі нітроцелюлозні емалі на основі нітроцелюлози, різні ґрунтовки та просочувачі, меблеві і промислові лаки. Був побудований цех з виробництва вододисперсійних фарб на основі сучасних акрилових

дисперсій. Запущено в експлуатацію цех синтезу напівфабрикатних алкідних лаків та смол.

Таблиця 2.1

## Основні дані про ТОВ «Хімрезерв» [33]

| Показник                           | Інформація   |
|------------------------------------|--|
| Повне найменування юридичної особи | Товариство з обмеженою відповідальністю «Хімрезерв»  |
| Скорочена назва                    | ТОВ «Хімрезерв»  |
| Статус юридичної особи             | Не перебуває в процесі припинення  |
| Код ЄДРПОУ                         | 31105147   |
| Дата реєстрації                    | 18.10.2001   |
| Уповноважені особи                 | Бойко Ігор Георгійович - підписант<br>Бойко Ігор Георгійович - керівник  |
| Розмір статутного капіталу         | 11 800,00 грн.   |
| Форма власності                    | Недержавна власність   |
| Організаційно-правова форма        | Товариство з обмеженою відповідальністю  |
| Види діяльності                    | Основний:<br>46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням<br>Інші:<br>46.12 Діяльність посередників у торгівлі паливом, рудами, металами та промисловими хімічними речовинами<br>46.13 Діяльність посередників у торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами<br>46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами<br>46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення<br>46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами |
| Контактна інформація               | Адреса: 69084, Запорізька обл., місто Запоріжжя, вул. Миколи Красного, будинок 7 ;<br>Телефон: 2131635, 2206046;<br>Факс: 2206062  |

У цьому ж році на центральному виробничо складському комплексі розпочато виробництво та фасування охолоджуючих рідин «Госол», гальмівних рідин «Нева», «БСК», розчинників Р-647, 646; Створена і акредитована хімічна лабораторія для проведення фізико-хімічних

випробувань виробленої продукції та вхідного контролю сировини, що надходить на підприємство.

У наступному 2001 році розпочато проектні роботи і 2002 року закінчено будівництво ділянки з виробництва ефірів оцтової кислоти. Етилацетат, який виробляється на цій ділянці, сьогодні продається не тільки по всій території України, але і в країнах ближнього і далекого зарубіжжя [33].

Протягом наступних трьох років компанія ввела в експлуатацію котельну установку МКУ-07 з паровим котлом, що працює на рідкому паливі; трансформаторну підстанцію ТП-630 кВт; побудовано будівлю водопідготовки з поетапним оснащенням водоочисним обладнанням; розроблено проект газифікації підприємства, закінчено будівництво і зданий газопровід;

З 2003 року продукція підприємства сертифікована в системі УкрСЕПРО.

У 2006 році лакофарбовим заводом зацікавилися кілька іноземних компаній. Інвестиційна привабливість заводу була пов'язана з екологічністю технологічних процесів, високою санітарної безпекою. Серед бажаючих його придбати були відомі лакофарбові компанії зі світовим ім'ям. Зрештою наше виробництво увійшло до складу світового лідера хімічної промисловості «Акзо Нобель». З цього року продукція вироблена на цьому заводі почала випускатися під ТМ «Акзо Нобель». Компанія провела доукомплектацію цехів сучасним обладнанням, яке дозволило виробляти лакофарбові покриття за європейськими стандартами.

Під час світової кризи 2008 року великі світові гравці хімічного ринку почали продавати свої виробничі майданчики, мінімізувати виробництва і скорочувати персонал. Не минула ця проблема і «Акзо Нобель», який у 2009 році був змушений продати більшу частину своїх виробництв в Європі. Так лакофарбовий завод знову увійшов до складу компанії «Хімрезерв» [33].

Перед власниками компанії, адміністрацією та колективом стала серйозна завдання – не втратити підприємство, зберегти існуючі виробництво в умовах фінансово – економічної кризи.

Зусилля не були витрачені даремно, підприємство не тільки не втратило свій виробничий і кадровий потенціал, а й постійно розвивається.

Вироблені товари неодноразово ставали переможцями та лауреатами конкурсів вітчизняних товаровиробників (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

## Відзнаки компанії

| Рік     | Відзнака  |
|---------|---|
| 2002 р. | диплом фіналіста Всеукраїнського конкурсу якості  |
|         | диплом переможця Першого обласного конкурсу якості  |
| 2003 р. | диплом переможця обласного конкурсу «Кращі товари Кіровоградщини»   |
|         | диплом переможця Всеукраїнського конкурсу якості продукції, товарів, робіт і послуг «100 кращих товарів України 2003 року |
| 2005 р. | диплом переможця обласного конкурсу якості «Кращі товари Кіровоградщини» та багато інших                                  |

Велику увагу керівництво компанії і колектив приділяють соціальним програмам (таблиця 2.3).

З дня заснування і по сьогоднішній день на всіх підприємствах компанії «Хімрезерв» йде безперервна робота з розширення асортименту продукції, що випускається і модернізація виробництв: розроблено рецептури та введені у виробництво спеціальний лакофарбові матеріали на основі епоксидових і полівінілових смол, «молоткові» емалі і покриття з ефектом «ковки».

Успішна робота компанії на такому тривалому проміжку часу стала можлива за рахунок формування високопрофесійного колективу, постійних інвестицій у виробництво, створення сучасних акредитованих лабораторій.

Таблиця 2.3

## Участь ТОВ «Хімрезерв» у соціальних програмах

| Об'єкт   | Допомога  |
|--|---|
| «Таращанський науково-реабілітаційний центр»                         | закупівля професійного обладнання для харчоблоку  |
| Кіровоградська школа №10   | Надається регулярна матеріальна допомога у вигляді додаткового харчування учням, а також у вигляді будівельних матеріалів для поточних ремонтів школи   |
| Бобринецька спеціальна загальноосвітня школа інтернату I-II ступенів | <p>Щорічно протягом 10 років, на Пасху і Новий Рік для дітей здійснюється закупівля подарунків у вигляді харчових наборів, цукерок і фруктів. Також дітки отримують подарунки до свят Трійці, День Святого Миколая і 1 вересня. В якості подарунків також купуються настільні ігри (футбол, хокей та ін), розвиваючі ігри, шкільні канцелярські товари, альбоми для малювання, зошити, спортивний інвентар і багато іншого. Для фіксації життя колективу була подарована відеокамера. Також до новорічних свят закупаються ялинкові іграшки, дошки і феєрверки.</p> <p>Крім святкових подарунків здійснюється матеріальне забезпечення школи-інтернату, спрямоване на забезпечення побутових умов перебування дітей в школі, а саме: купується для школи лінолеум, вагонка, жалюзі, плафони, фарба, шпалери, тюль, килимові доріжки і багато іншого.</p> <p>За роки опіки школою-інтернатом чисельність дітей, які в ній проживають і навчаються, становила від 152 до 176 дітей.</p> |

Запорукою успіху компанії також є бажання керівництва та колективу постійно ставити перед собою нові завдання і успішно їх виконувати.

## 2.2 Оцінка маркетингової політики ТОВ «Хімрезерв» на засадах логістичного підходу

Основною метою системи логістичного управління діяльності підприємства є отримання достатньої кількості продукції відповідної якості, в необхідний час, у необхідному місці від надійних постачальників, за своєчасного виконання всіх своїх обов'язків та досягнення оптимальних сукупних витрат управління матеріальним потоком.

Управління системою логістичного управління діяльності підприємства передбачає виконання всіх функцій [14], притаманних управлінню як виду діяльності (рис. 2.1.).

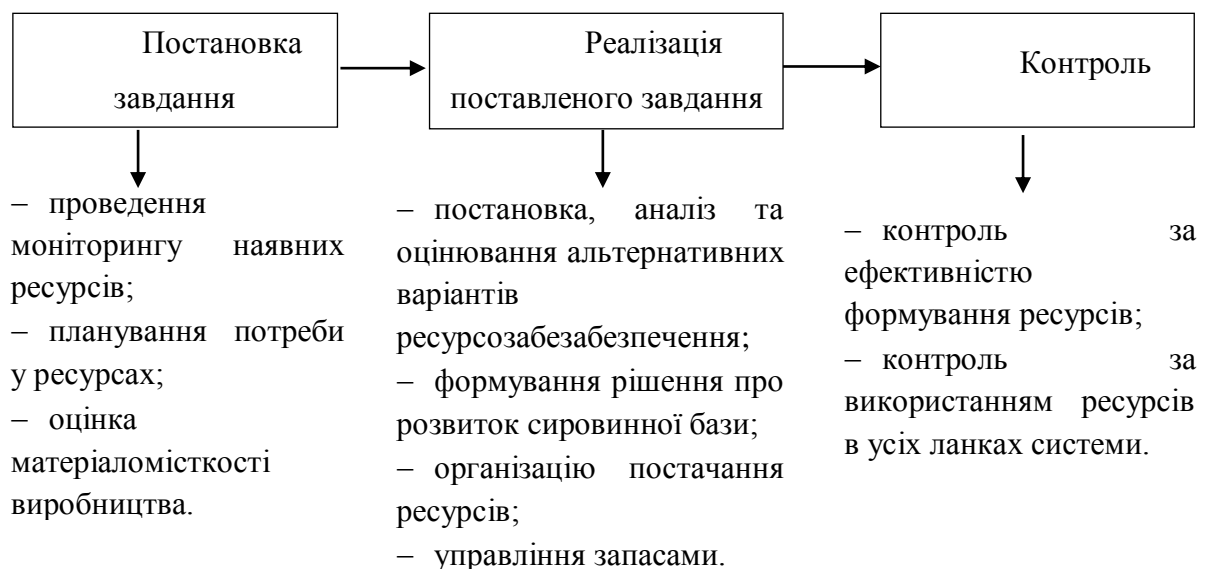


Рис. 2.1. Функції системи логістичного управління діяльності ТОВ «Хімрезерв»

Починається процес з замовлення клієнта певних видів продукції. Після здійснення замовлення слідує придбання ресурсів, необхідних для виконання замовлення.

Ресурсне забезпечення складається з етапів, що подано на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Етапи забезпечення ресурсами ТОВ «Хімрезерв»

1. Планування закупівель. Плановий відділ (ПВ) надає орієнтовний план на місяць. Керівники підрозділів надають інформацію про залишки ресурсів. ПВ здійснює розрахунок потреби в ресурсах, враховуючи норми витрат на них, і передає його відділ матеріально-технічного забезпечення (ВМТЗ). На основі отриманої інформації ВМТЗ направляє замовлення потенційним постачальникам. Замовлення складаються в довільній формі і містять інформацію про: назву і позначення закупаюваного продукту, позначення НД (нормативний документ) на продукт, кількість і терміни постачання. Всі інші, необхідні для функціонування підприємства, ресурси і таке інше закуповуються згідно замовлень, наданих начальнику ВМТЗ керівниками структурних підрозділів до кінця кожного місяця в довільній формі.
2. Вибір і оцінка постачальника. Замовлення направляються тільки оціненим і затвердженим постачальникам. Вибір і оцінка постачальників здійснюється на початку поточного року на підставі оцінки роботи за попередній рік та встановленими критеріями. За результатами оцінки складається перелік схвалених постачальників. Протягом року враховується інформація про якість закупаюваної сировини, матеріалів та комплектуючих, яка надається інженером з якості, начальником лабораторії. Результати оцінювання постачальників за підсумками року здійснюються на основі аналізу актів про фактичну якість і комплектність отриманої продукції.
3. Оформлення договору на постачання. Постачальник по замовленню ВМТЗ направляє проект договору на постачання або рахунок на

- оплату. Договір на постачання узгоджується з директором, бухгалтерією, юристом і затверджується головою правління.
4. Постачання ресурсів. Терміни відвантаження на кожен партію узгоджуються письмово та додатково по телефону. Постачання товарів, сировини, матеріалів та комплектуючих здійснюється по факту, якщо в договорі не обговорені інші умови постачання. При одержанні замовленої продукції її приймають по кількості, результатам зовнішнього огляду партії і супровідним документам.
  5. Вхідний контроль матеріалів та комплектуючих. При надходженні ресурсів на підприємство, лабораторія, відділ технічного контролю (ВТК) отримує про це інформацію від приймально-здавальника вантажів і комірників складів. Результати вхідного контролю реєструються в журналах випробувань вхідного контролю ресурсів. Характеристика цього процесу представлена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Характеристика бізнес-процесу «Вхідний контроль ресурсів ТОВ  
«Хімрезерв»

| Зміст вхідного контролю            | Інформація супроводу          | Періодичність надходження | Відповідальна особа                                |                            |
|------------------------------------|-------------------------------|---------------------------|--|----------------------------|
|                                    |                               |                           | За прийом  | За передачу                |
| Замовлення ресурсів                | довільна                      | 1 раз на день             | начальник ВМТЗ                                     | начальник ПВ               |
| Інформація про результати контролю | сертифікат або паспорт якості | кожна партія              | комірники, нач. складів                            | лаборант, інженер з якості |
| Інформація про ресурси             | форма постачальника           | кожна закуплена партія    | нач. ВМТЗ, нач. складів, ВТК лабораторія, комірник | постачальник               |

6. Прийом на збереження партії. Дозвіл на використання отриманої партії видає лаборант, інженер з якості за результатами вхідного контролю. Ресурси в складі розміщуються по термінах надходження, з дотриманням роздільного збереження партій. На кожен партію видається супровідний документ із вказівкою кількості партії, дати надходження, марки.
7. Облік і збереження ресурсів. Облік і рух ресурсів ведеться по бухгалтерсько-фінансовим документам. Збереження їх здійснюється в умовах, встановлених у НД на продукцію. Відповідальний за забезпечення і контроль умов збереження – комірник складу.
8. Видача товарів. Процес здійснюється комірниками складів згідно плану. Зведення про кількість і марку сировини, матеріалів,



комплектуючих, виданих протягом дня, реєструються в журналі видачі матеріалів (табл 2.5).

Таблиця 2.5

## Характеристика бізнес-процесу «Видача ресурсів» на ТОВ «Хімрезерв»

| Зміст процесу   | Кількість надходження | Відповідальна особа                              |   |
|---|-----------------------|--|---|
|   |                       | За прийом  | За передачу                             |
| Продукція, сировина, матеріали, комплектуючі, супровідна інформація     | кожна партія          | нач. складів, нач. лабораторії, інженер з якості | комірник, начальник ВМТЗ                |
| Проведення випробувань продукції, сировини, матеріалів та комплектуючих | кожна партія          | лаборант, інженер з якості                       | начальник лабораторії                   |
| Інформація про продукцію, сировину, що не відповідає стандартам якості  | при виявленні браку   | начальник ВМТЗ, начальники складів               | начальник лабораторії, інженер з якості |

9. Обробка інформації щодо попиту на кінцевий продукт. Керівник відділу збуту надає інформацію щодо попиту на кінцевий продукт. ПВ здійснює розрахунок потреби в продукції, враховуючи норми витрат ресурсів, і передає його у ВМТЗ. На основі отриманої інформації ВМТЗ направляє замовлення потенційним постачальникам (рис. 2.3).

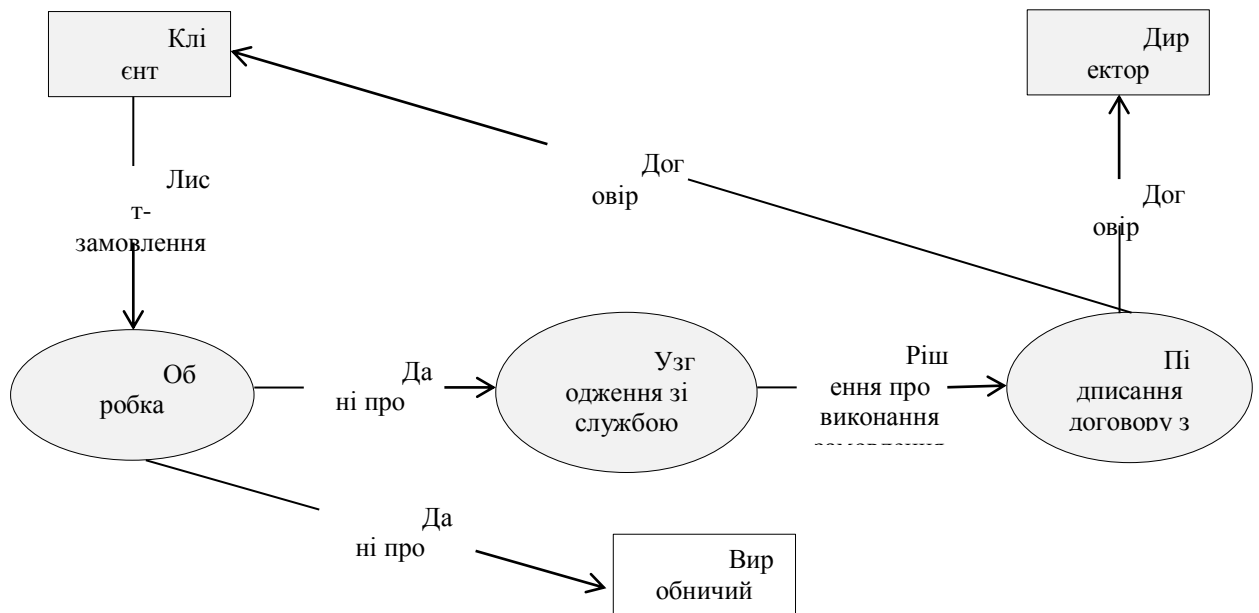


Рис. 2.3. Схема отримання замовлення від клієнта на ТОВ «Хімрезерв»

На рисунку зображена схема потоків інформації під час отримання замовлення від клієнта. Вона відображає циркулювання даних про замовлення та договору між підприємством та клієнтом.

На етапі замовлення ресурсів основними потоками даних є план закупівлі, лист-замовлення та договір про постачання (рис. 2.4.).

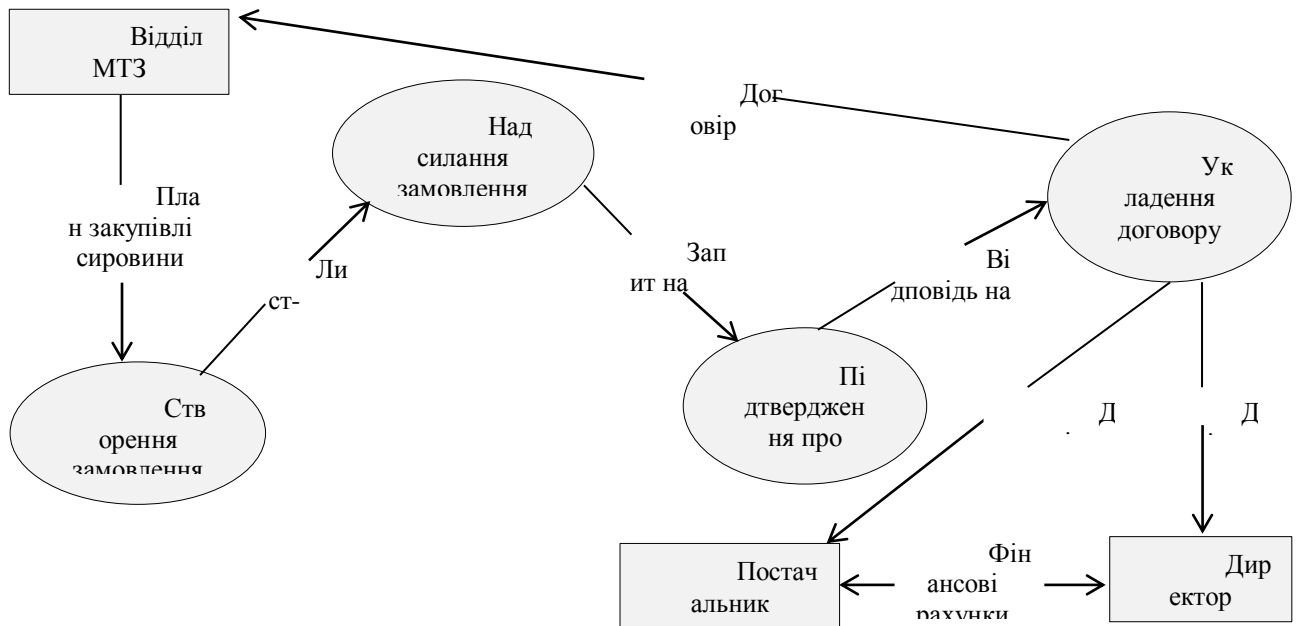


Рис. 2.4. Схема етапів замовлення товарів на ТОВ «Хімрезерв»

Після замовлення товарів відбувається її доставка (рис. 2.5.).

Основними документами є договір про постачання та накладні.

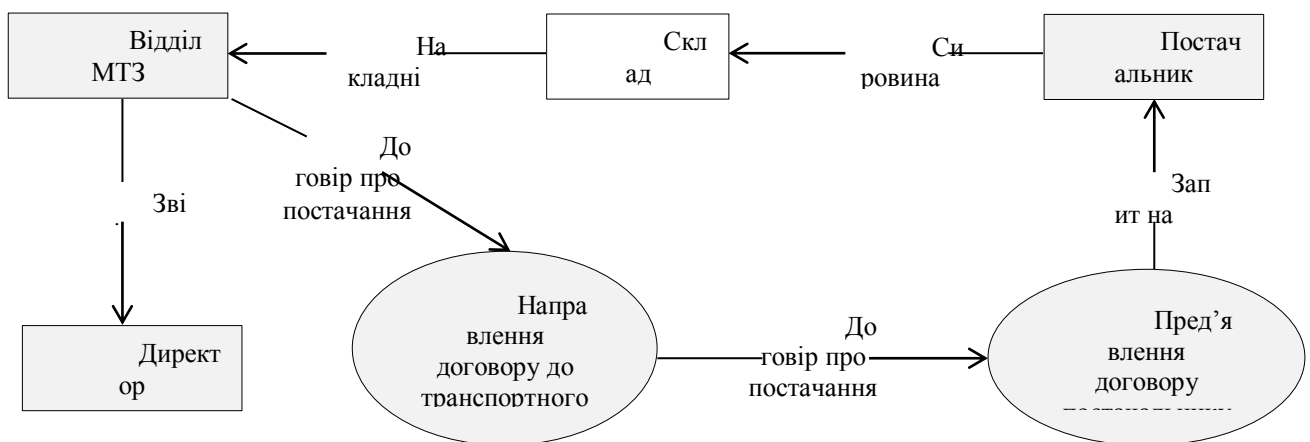


Рис. 2.5. Схема доставки ресурсів на ТОВ «Хімрезерв»

На підприємстві на ТОВ «Хімрезерв» розміщення замовлень на поповнення запасів ресурсів відбувається тоді, коли кількість їх в окремих ланках системи досягає критичного рівня. Тобто, на підприємстві діє «витягуюча» логістична система, що означає «витягування» запасів по розподільним каналам від постачальників матеріальних ресурсів. Основою механізму дії такої системи є виникнення попиту на кінцевий продукт, який, в свою чергу призводить до виникнення попиту на продукцію постачальника, але головною умовою стабільності такої логістичної системи є надійність постачальників, які свчасно виконують свої зобов'язання.

Безперервне забезпечення підприємства ресурсами пов'язано з певними труднощами. Так, серед основних чинників, які призводять до відхилень від запланованих показників виділяють такі:

- слабка прогнозованість інтенсивності споживання ресурсів;
- затримка поставок;
- неефективний контроль за наявними запасами;
- невірне визначення оптимального розміру замовлення.

Постає питання про необхідність придбання ресурсів найкращої якості за найбільш вигідною ціною (знижки, економія від масштабів) у надійних постачальників, з якими підтримуються партнерські відносини. Після отримання необхідних ресурсів на підприємстві відбувається процес складування.

Продукція з основною документацією передається до складів підприємства. Після чого відбувається процес доставки продукції клієнту. Склад готової продукції звітує перед директором про наявну продукцію, а він видає розпорядження про можливість збуту.

Система збуту підприємства містить операції, що подано на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Етапи збуту продукції на ТОВ «Хімрезерв»

Завершальним етапом є процес доставки продукції до клієнта. Директор видає розпорядження комерційному відділу про можливість збуту. Комерційний відділ направляє засоби транспортного відділу разом з документацією про замовлення до складу продукції. Відвантаження супроводжується отриманням документів про його здійснення, що надходять до комерційного відділу.

З метою отримання повного контролю над діями торгових представників і рішення таких проблем, як оперативне управління процесом продажів, нерівномірне завантаження складів філії, неможливість планування залишків на складі, а також збільшення результативності роботи мобільних співробітників і якості обслуговування клієнтів, компанія «Хімрезерв» звернулася до компанії «Дігсі». «Дігсі» – міжнародна компанія, що має готове рішення для реалізації такого проекту і достатній для його запуску досвід впровадження [36].

Компанія ТОВ «Хімрезерв» виставила особливі вимоги до обладнання, а саме: надійність, зручність в роботі, економічність – перш за все. Особливу увагу при виборі обладнання була приділена розгалуженості сервісних центрів і якості сервісного обслуговування. Всім перерахованим вище вимогам задовольнило обладнання виробництва компанії «Hewlett-Packard», і базовим мобільним терміналом був обраний HPiPAQ hx2210. При цьому необхідно відзначити допомогу представництва «Hewlett-Packard» в Україні в наданні спеціальних цін під даний проект і організації особливих сервісних умов по обслуговуванню даної партії обладнання [9].

Перед прийняттям рішення про повної автоматизації торгових агентів, в компанії ТОВ «Хімрезерв» був запущений пілотний проект на одній із

філій, який продемонстрував якість і надійність роботи системи «MobileSOP» і її відповідність поставленим вимогам.

Впровадження системи відбувалося з проведенням інтеграції з офісною складовою (в даному випадку, «1С»), шляхом заповнення нескладної опитувальної форми. Ціль «MobileSOP» – конфігурація під специфіку здійснення операцій по прийому замовлень торговими агентами компанії ТОВ «Хімрезерв» . Після завершення підготовчих робіт, в компанію ТОВ «Хімрезерв» виїхав фахівець «Дігсі», який справив впровадження, запуск і навчання персоналу по роботі з системою «MobileSOP» [9].

При впровадженні торгові представники отримали простий у використанні кишеньковий комп'ютер з чутливим екраном, що дозволяє виконувати основні функції з прийому замовлень прямо на зустрічі з клієнтом, прийому оплати, об'їзду клієнтів по маршруту, контролю складів. Комплексне робоче місце дозволило торговому представнику виконувати всі необхідні операції прямо у клієнта, з можливістю надати всі необхідні постачальні та складські документи, документи продажу. Це рішення дозволило представникам компанії ТОВ «Хімрезерв» приймати замовлення в дружньому і простому інтерфейсі в лічені секунди в будь-який час, так як все необхідне обладнання поміщається в кишені сорочки. Рішення «MobileSOP» забезпечило торговому представнику можливість в русі контролювати наявність товарів на центральному складі, а також контролюватимуть спеціальні ціни клієнтів.

Система віддаленого обміну даними дозволила не тільки забезпечити доступ до повної та актуальної інформації, а й передавати прийняті замовлення в офіс за все за 40 секунд прямим GSM-дзвінком на GSM-модем в офісі. Прийняті заявки віддалено передаються в офіс і автоматично надходять в облікову систему клієнта для подальшої обробки відділом логістики. Завдяки повній і свіжій інформації про клієнтів, їх спеціальні ціни, прайс-листах, залишках, і інтуїтивно-зрозумілому інтерфейсу системи «MobileSOP», операції з продажу стали проводитися набагато швидше і

якісніше, що дозволило істотно скоротити людські ресурси, виділені для продажу за попередніми замовленнями, розширити клієнтську базу і збільшити товарообіг компанії [9].

ТОВ «Хімрезерв» – стабільно розвивається, постійно нарощує обсяги продажу (дистрибуції) своєї продукції. Основною причиною для повної автоматизації за допомогою «MobileSOP» стала необхідність вирішення основних проблем діяльності:

1. Проблема відсутності контролю за діями торгового представника.

«MobileSOP» фіксує кожну операцію торгового представника з точністю до секунди, інформація про його діяльності надходить в офісну систему при будь-якій передачі даних.

2. Неможливість торговому агенту оперативно обмінюватися з офісом необхідною інформацією (наприклад, поточні залишки товару).

«MobileSOP» дозволяє за допомогою будь-якого доступного засоби комунікації (GSM, GPRS, Wi-Fi, Bluetooth, DialUp) провести обмін будь-якою інформацією з офісною системою. Найбільш затребуваним засобом комунікації у наших клієнтів є передача даних прямим GSM-дзвінком (тарифікація і принцип дії ідентичний звичайній розмові по мобільному телефону), передача заявок таким способом займає від 30 до 45 сек.

3. Нерівномірне завантаження складу (в кінці дня, коли туди надходили всі заявки, прийняті торговими агентами).

«MobileSOP» дозволяє торговельному представнику передати заявки (як і будь-яку іншу інформацію) в будь-який момент (можливе включення примусової передачі). зазвичай торгові представники передають заявки після обходу двох-трьох клієнтів (приблизно кожен годину), що дозволяє динамічно виробляти навантаження складу під час робочого дня.

4. Неможливість планування залишків на складі.

«MobileSOP» дозволяє передавати виконані операції протягом 40 секунд після їх виконання, що дає можливість з легкістю спланувати залишки навіть при великому обсязі товарної номенклатури.

5. Великі накладні витрати на утримання торгового агента (необхідність щодня роздруковувати тисячі сторінок прайс-листів, містити відділ «менеджерів», вбиваючих з паперу замовлення торгових агентів в офісну систему).

Для ефективного використання «MobileSOP», Вам необхідно лише оснастити мобільних співробітників кишеньковим комп'ютером з чутливим екраном і мобільним телефоном, а в офісі встановити GSM-модем, і всі описані в даному пункті витрати відпадуть самі собою.

6. Часті збої в роботі, викликані «людським» фактором (торгові агенти приймали замовлення з перевищенням ліміту кредиту клієнта, помилки при перенесенні заявок в офісну систему, тощо).

«MobileSOP» володіє унікальним інтерфейсом, який перетворює кишеньковий комп'ютер в індустріальний термінал, який контролює дії Вашого мобільного співробітника, що дозволяє звести всі можливі помилки в роботі до мінімального рівня.

Вибір оптимальної маркетингової стратегії на ТОВ «Хімрезерв» здійснюється шляхом формування управлінського рішення на основі оцінки таких факторів як очікувана ефективність; рівень ризику; ринкова ситуація; вплив минулих стратегій; вплив власників; залежність від фактору часу; вплив внутрішнього і зовнішнього середовища тощо. Підприємство викладає максимум зусиль для збільшення продажів продукції, бо воно хоче мати стабільне зовнішнє середовище та укріплену співпрацю з постачальниками.

### 2.3 Аналіз фінансової стану ТОВ «Хімрезерв»

Фінансовий стан підприємства – економічна категорія, що відбиває стан капіталу в процесі його кругообігу і здатність суб'єкта господарювання до саморозвитку у фіксований момент часу.

Для того, щоб оцінити фінансовий стан [3] ТОВ «Хімрезерв» використаємо основні форми звітності:

– бухгалтерський баланс (звіт про фінансовий стан – форма 1 фінансової звітності) – форма бухгалтерської звітності, яка показує у грошовому виразі стан господарських засобів за їх складом і використанням, джерелами надходження та призначення на певну дату (додаток А);

– звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід – форма 2 фінансової звітності) – звіт про доходи, витрати і фінансові результати діяльності підприємства та сукупний дохід (додаток Б).

Зведемо основні дані бухгалтерського балансу за 2016-2018 років у єдину табл. 2.6.

Також зведемо основні показники звіту про фінансові результати у єдину таблицю 2.7.

Таблиця 2.6

## Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «Хімрезерв» у 2016-2018 рр.

| Назва статті балансу                    | Величина за роками, тис. грн |       |       | Питома вага, % |        |        |
|---|------------------------------|-------|-------|----------------|--------|--------|
|   | 2016                         | 2017  | 2018  | 2016           | 2017   | 2018   |
| <b>АКТИВ</b>                            |                              |       |       |                |        |        |
| <b>I. Необоротні активи</b>             |                              |       |       |                |        |        |
| Основні засоби                          | 52058                        | 48486 | 44925 | 52,04          | 54,23  | 55,49  |
| Усього за розділом I                    | 52648                        | 49122 | 45554 | 52,63          | 54,94  | 56,27  |
| <b>II. Оборотні активи</b>              |                              |       |       |                |        |        |
| Виробничі запаси                        | 5868                         | 5176  | 5341  | 5,87           | 5,79   | 6,60   |
| Незавершене виробництво                 | 0                            | 2     | 1     | 0,00           | 0,01   | 0,01   |
| Готова продукція                        | 4362                         | 6485  | 8319  | 19,56          | 7,25   | 10,28  |
| Поточна дебіторська заборгованість      | 25449                        | 13796 | 6311  | 4,36           | 15,43  | 7,80   |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 7                            | 4     | 2214  | 0,01           | 0,01   | 2,48   |
| Грошові кошти та їх еквіваленти         | 10533                        | 14032 | 12575 | 10,53          | 15,70  | 15,53  |
| Інші оборотні активи                    | 15                           | 65    | 0     | 0,01           | 0,07   | 0,00   |
| Усього за розділом II                   | 47387                        | 40282 | 35400 | 47,37          | 45,06  | 43,73  |
| Баланс                                  | 100035                       | 89404 | 80954 | 100,00         | 100,00 | 100,00 |
| <b>ПАСИВ</b>                            |                              |       |       |                |        |        |



|                                |        |        |        |        |        |        |
|--------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| I. Власний капітал             |        |        |        |        |        |        |
| Статутний капітал              | 6241   | 6241   | 6241   | 6,24   | 6,98   | 7,71   |
| Інший додатковий капітал       | 56070  | 34491  | 26279  | 56,05  | 38,58  | 32,46  |
| Нерозподілений прибуток        | (802)  | (8212) | (1821) | -0,8   | -9,19  | -2,25  |
| Усього за розділом I           | 63201  | 54891  | 53070  | 63,18  | 61,4   | 65,56  |
| II. Довгострокові зобов'язання |        |        |        |        |        |        |
| III. Поточні зобов'язання      |        |        |        |        |        |        |
| Кредиторська заборгованість    | 1353   | 1974   | 582    | 1,35   | 2,20   | 0,72   |
| Інші поточні зобов'язання      | 392    | 25764  | 26554  | 0,39   | 28,82  | 32,80  |
| Усього за розділом III         | 4634   | 28263  | 27884  | 4,63   | 31,61  | 34,44  |
| Баланс                         | 100035 | 89404  | 80954  | 100,00 | 100,00 | 100,00 |

На короткострокову ліквідність або платоспроможність підприємства впливає його здатність генерувати прибуток. У цьому зв'язку розглядається такий аспект діяльності підприємства як рентабельність. Це і якісний і кількісний показник ефективності діяльності підприємства. Не має важливості розрахувати показники рентабельності за 2016-2018 рр., так як підприємство несе збитки, при чому у 2017 році чистий збиток склав -8212 тис. грн, але у 2018 році спостерігається неабияке покращення, але показник залишився від'ємний.

Таблиця 2.7

Горизонтальний аналіз звіту про фінансові результати ТОВ «Хімрезерв» у  
2016-2018 рр.

| Назва показника                       | Величина за роками,<br>тис. грн |         |         | Зміна 2017 р.<br>до 2016 р. |             | Зміна 2018 р.<br>до 2017 р. |             |
|---------------------------------------|---------------------------------|---------|---------|-----------------------------|-------------|-----------------------------|-------------|
|                                       | 2016                            | 2017    | 2018    | абс.                        | відн.,<br>% | абс.                        | відн.,<br>% |
| Чистий дохід від реалізації продукції | 87335                           | 20852   | 18485   | -66483                      | -76,12      | -2367                       | -11,35      |
| Собівартість реалізації продукції     | (67647)                         | (17199) | (14376) | -50448                      | -74,58      | -2823                       | -16,41      |
| Валовий прибуток                      | 19688                           | 3653    | 4109    | -16035                      | -81,45      | 456                         | 12,48       |
| Інші операційні доходи                | 552                             | 100     | 194     | -452                        | -81,88      | 94                          | 94          |
| Адміністративні витрати               | (6757)                          | (5873)  | (5984)  | -884                        | -13,08      | 111                         | 1,89        |
| Витрати на збут                       | (5603)                          | (3242)  | (2901)  | -2361                       | -42,14      | -341                        | -10,52      |
| Інші операційні витрати               | (2774)                          | (172)   | (168)   | -2602                       | -93,80      | -4                          | -2,30       |
| Фінансові результати від операційної  | 5106                            | (5534)  | (4750)  | -10640                      | -208,8      | -784                        | -14,17      |

|  |        |        |        |       |         |       |        |
|--|--------|--------|--------|-------|---------|-------|--------|
| діяльності   |        |        |        |       |         |       |        |
| Інші фінансові доходи  | 0      | 498    | 3053   | 498   | -       | 2555  | 513,05 |
| Фінансові витрати  | (5440) | (3176) | (124)  | -2264 | -41,61  | -3052 | -96,10 |
| Інші витрати   | (1)    | (0)    | (0)    | -1    | -       | 0     | -      |
| Фін. результат від звичайної діяльності до оподаткування     | (335)  | (8212) | (1821) | 7877  | 2351,34 | -6391 | -77,83 |
| Фінансові результати від звичайної діяльності: чистий збиток | (335)  | (8212) | (1821) | 7877  | 2351,34 | -6391 | -77,83 |

Показники ділової активності – ті показники, на яких ґрунтується раціональні та розумні рішення про обсяги та об’єкти витрачених ресурсів (табл 2.8).

Протягом аналізованого періоду спостерігається зниження темпів оборотності активів. У 2017 році зниження склало 73,56% та в 2018 році показник залишився незмінно низьким – склав 0,23 обороти на рік.

Ми бачимо загальну тенденцію до зменшення оборотності товарно-матеріальних запасів. Зниження даного показника свідчить про відносне збільшення виробничих запасів і незавершеного виробництва або про зниження попиту на готову продукцію. Тривалість обороту матеріальних запасів підвищується з кожним роком та в 2018 році склала 211,8 днів, що свідчить про зменшення ефективності використання матеріальних запасів.

Таблиця 2.8

## Показники ділової активності ТОВ «Хімрезерв» у 2016-2018 рр.

| Назва показника                                   | 2016 рік | 2017 рік | 2018 рік | Зміна 2017 р. до 2016 р. |          | Зміна 2018 р. до 2017 р. |          |
|---|----------|----------|----------|--------------------------|----------|--------------------------|----------|
|   |          |          |          | абс.                     | відн., % | абс.                     | відн., % |
| Оборотність активів, об./рік                      | 0,87     | 0,23     | 0,23     | -0,63                    | -73,56   | 0,00                     | 0,00     |
| Оборотність товарно-матеріальних запасів, об./рік | 7,82     | 2,27     | 1,70     | -5,55                    | -70,97   | -0,57                    | -25,11   |
| Тривалість обороту матеріальних запасів, днів     | 46,04    | 158,59   | 211,76   | 112,55                   | 344,46   | 53,17                    | 33,53    |
| Середній термін                                   | 104,90   | 238,18   | 122,91   | 133,28                   | 127,05   | -115,27                  | -48,4    |

|   |      |       |       |       |        |        |        |
|---|------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
| оплати дебіторської заборгованості, днів                  |      |       |       |       |        |        |        |
| Середній термін оплати кредиторської заборгованості, днів | 5,58 | 34,08 | 11,33 | 28,50 | 510,75 | -22,75 | -22,75 |
| Коефіцієнт ефективності підприємництва, грн./грн.         | 0,52 | 0,54  | 0,55  | 0,02  | 3,85   | 0,01   | 1,85   |

У 2016 році підприємство погасило дебіторську заборгованість за 104,9 днів, однак у 2018 році термін оплати збільшився на 133,3 дня, але у 2019 термін оплати незначно зменшився – на 51,60%. Кредиторська заборгованість спочатку збільшилась, потім зменшилась за аналізований період.

Коефіцієнт ефективності підприємництва за весь період стабільно низький.

Фінансова стійкість – це стан майна підприємства, що гарантує йому платоспроможність [55, с. 111]. Фінансова стійкість підприємства передбачає, що ресурси, вкладені в підприємницьку діяльність, повинні окупитись за рахунок грошових надходжень від господарювання, а отриманий прибуток забезпечувати самофінансування та незалежність підприємства від зовнішніх залучених джерел формування активів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

## Показники фінансової стійкості ТОВ «Хімрезерв» у 2016-2018 рр.

| Назва показника   | 2016 рік | 2017 рік | 2018 рік | Зміна 2017 р. до 2016 р. |          | Зміна 2018 р. до 2017 р. |          |
|---|----------|----------|----------|--------------------------|----------|--------------------------|----------|
|   |          |          |          | абс.                     | відн., % | абс.                     | відн., % |
| Коефіцієнт автономії, частка од.                          | 0,63     | 0,61     | 0,66     | -0,02                    | -3,17    | 0,05                     | 8,20     |
| Коефіцієнт концентрації запозиченого капіталу, частка од. | 0,37     | 0,39     | 0,34     | 0,02                     | 5,41     | -0,05                    | -12,82   |
| Фінансової важіль, частка од.                             | 0,58     | 0,63     | 0,53     | 0,05                     | 8,62     | -0,10                    | -15,87   |
| Коефіцієнт фінансової стабільності, частка од.            | 1,71     | 1,59     | 1,90     | -0,12                    | -7,02    | 0,31                     | 19,50    |

|  |       |      |       |        |        |      |       |
|--|-------|------|-------|--------|--------|------|-------|
| Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості, частка од. | 18,81 | 6,99 | 10,84 | -11,82 | -62,84 | 3,85 | 55,08 |
|--|-------|------|-------|--------|--------|------|-------|

В світовій практиці нормальним вважається значення показника автономії на рівні 0,5-1,0, тобто підприємство при цьому має нормальний рівень концентрації власного капіталу. В нашому випадку коефіцієнт достатній та стабільний.

Чим менше значення показника концентрації запозиченого капіталу, тим менше залежність підприємства та тим вище його фінансова стійкість. У даному випадку ми бачимо спочатку невелике збільшення, потім зниження концентрації позикового капіталу, що не загрожує його фінансовій стійкості.

Ми бачимо збільшення співвідношення запозиченого та власного капіталу, що свідчить про підвищення залежності підприємства від кредиторів та інвесторів у 2017 році, але у 2018 році залежність від запозиченого капіталу зменшилась.

Коефіцієнт фінансової стабільності зменшився у 2017 році, а потім підвищився у 2018 році, і становить 1,9, що говорить про те, що підприємство менше залежить від фінансування за рахунок довгострокових зобов'язань.

Як видно з розрахунків, маємо активне сальдо – дебіторська заборгованість значно перевищувала кредиторську, у 2017 році вона зменшилась і склала 6,99, а потім збільшилась у 2018 році і склала 10,84. Керівництву підприємства слід вимагати погашення дебіторської заборгованості і поліпшення фінансового стану підприємства.

Фінансова стійкість підприємства [15, с. 88] характеризується його платоспроможністю, тобто можливістю наявними грошовими ресурсами погашати свої платіжні зобов'язання (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

## Показники ліквідності ТОВ «Хімрезерв» у 2016-2018 рр.

| Назва показника                   | 2016 рік | 2017 рік | 2018 рік | Зміна 2017 р. до 2016 р. |         | Зміна 2018 р. до 2017 р. |         |
|-----------------------------------|----------|----------|----------|--------------------------|---------|--------------------------|---------|
|                                   |          |          |          | абс.                     | відн.,% | абс.                     | відн.,% |
| Коефіцієнт поточної ліквідності   | 10,23    | 1,43     | 1,27     | -8,8                     | -86,02  | -0,16                    | -11,19  |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності    | 8,02     | 1,01     | 0,78     | -7,01                    | 87,41   | -0,23                    | -22,77  |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 2,27     | 0,50     | 0,45     | -1,77                    | -77,97  | -0,05                    | -10,00  |

Значення поточної ліквідності має бути більшим за 1, що говорить про те, що підприємство зможе погасити свої поточні зобов'язання. Цей показник з кожним роком зменшується, при чому у 2016 році він складав 10,23, а в 2018 році вже 1,27, але тим не менш, підприємство зможе погасити поточні зобов'язання.

Оптимальним значенням показника швидкої ліквідності являється 1. Відбулося значне зменшення цього показника у 2017 році і становило 1,01, але у 2018 році показник зменшився до 0,78.

Показник абсолютної ліквідності характеризує спроможність підприємства негайно погасити свою короткотермінову кредиторську заборгованість. Оптимальне значення цього показника становить приблизно 0,2-0,5. У 2016 році цей показник був високим, але зменшився на рівень оптимального у 2017 та 2018 році.

Власні оборотні кошти – кошти, що постійно знаходяться в розпорядженні підприємства і сформовані за рахунок власних ресурсів (рис. 2.15). За цей період, робочий капітал підприємства має тенденцію до зниження. Але на підприємстві немає нестачі робочого капіталу і в 2018 робочий капітал становить 7516 тис. грн.

Динаміка робочого капіталу у 2016-2018 рр. подано на рис. 2.7.

Рис. 2.7. Динаміка робочого капіталу ТОВ «Хімрезерв» у 2016-2018 рр.

Фінансова стабільність підприємства – це його надійно-гарантована платоспроможність у звичайних умовах господарювання й випадкових змін на ринку. Оцінемо стан фінансової стійкості ТОВ «Хімрезерв» .

Для оцінки ступеня фінансової стійкості використовуємо такі показники:

- 1)  $\pm E_c$  – надлишок/нестача власних оборотних коштів, необхідних для формування запасів і покриття витрат, пов'язаних з господарською діяльністю підприємства;
  - 2)  $\pm E_m$  – надлишок/нестача власних оборотних коштів, а також середніх та довгострокових кредитів;
  - 3)  $\pm E_n$  – надлишок/нестача загальних абсолютних оборотних коштів.
- Залежно від величини оцінюваних показників, розрізняють 5 областей

фінансової стійкості [40, с. 33]:

- 1) Абсолютна фінансова стійкість, коли у підприємства достатньо власних коштів для формування запасів і покриття витрат:  

$$\pm E_c \geq 0; \quad \pm E_m \geq 0; \quad \pm E_n \geq 0;$$
- 2) Нормальна фінансова стійкість, коли підприємство обходиться власними джерелами формування запасів і покриття витрат:  

$$\pm E_c \approx 0; \quad \pm E_m \approx 0; \quad \pm E_n \approx 0;$$
- 3) Нестабільний стан, коли у підприємства недостатньо оборотних коштів, нестача яких комплексується власними та обіговими коштами:

$$\pm E_c < 0; \quad \pm E_m \geq 0; \quad \pm E_n \geq 0;$$

- 4) Критичний стан, коли підприємству недостатньо власних обігових коштів та воно залучає, крім середньо- та довгострокових, ще і короткострокові кредити:

$$\pm E_c < 0; \quad \pm E_m < 0; \quad \pm E_n \geq 0;$$

- 5) Кризовий фінансовий стан, коли підприємству не вистачає ні власних, ні позикових коштів, і воно перебуває на стадії банкрутства.

$$\pm E_c < 0; \quad \pm E_m < 0; \quad \pm E_n < 0.$$

Динаміка показників фінансової стійкості подано на рис. 2.8.



Рис. 2.8. Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Хімрезерв» у 2016-2018 рр.

Отже, можемо зробити висновок, що у підприємства у період з 2016 по 2017 рік абсолютна фінансова стійкість та достатньо власних коштів для формування запасів і покриття витрат [49], але у 2018 році – рівень фінансової стійкості підприємства характеризується як критичний, у підприємства недостатньо власних обігових коштів і воно залучає, крім середньо- та довгострокових кредитів, ще й короткострокові.

## Висновки до розділу 2

ТОВ «Хімрезерв» – досвідчена компанія, яка входить до складу компаній «Хімрезерв», спеціалізується на просуванні і дистрибуції на ринку України і ближнього зарубіжжя лакофарбової продукції, розчинників та автохімії: емалі, краски, лаки, клей, ґрунтовка, розчини, тормозні, охолоджуючі, склоомивачі рідини та інші.

На ТОВ «Хімрезерв» розміщення замовлень на поповнення запасів матеріальних ресурсів відбувається тоді, коли кількість їх в окремих ланках системи досягає критичного рівня. Тобто, на підприємстві діє «витягуюча» логістична система, що означає «витягування» запасів по розподільним каналам від постачальників матеріальних ресурсів. Основою механізму дії такої системи є виникнення попиту на кінцевий продукт, який, в свою чергу, викликає попит на комплектуючі на всіх попередніх технологічних стадіях виробництва, що призводить до виникнення попиту на продукцію постачальника, але головною умовою стабільності такої логістичної системи є надійність постачальників, які своєчасно виконують свої зобов'язання.

З метою отримання повного контролю над діями торгових представників і рішення таких проблем, як оперативне управління процесом продаж, нерівномірне завантаження складів філії, неможливість планування залишків на складі, а також збільшення результативності роботи мобільних співробітників і якості обслуговування клієнтів, ТОВ «Хімрезерв» прийняло рішення про повну автоматизацію торгових агентів системою «MobileSOP».

Особливу увагу при виборі обладнання була приділена розгалуженості сервісних центрів і якості сервісного обслуговування. Впровадження системи відбувалося з проведенням інтеграції з офісною складовою («1С»). Рішення «MobileSOP» забезпечило торговому представнику можливість в русі



контролювати наявність товарів на центральному складі, а також контролюватимуть спеціальні ціни клієнтів.

На короткострокову ліквідність або платоспроможність підприємства впливає його здатність генерувати прибуток. Але немає важливості розрахувати показники рентабельності за 2016-2018 рр., так як підприємство несе збитки, при чому у 2017 році чистий збиток склав -8212 тис. грн, але у 2018 році спостерігається неабияке покращення до -1821 тис. грн, але показник залишився від'ємний.

Протягом аналізованого періоду спостерігається зниження темпів оборотності активів. У 2017 році зниження склало 73,56% та в 2018 році показник залишився незмінно низьким – склав 0,23 обороти на рік. Також, бачимо загальну тенденцію до зменшення оборотності товарно-матеріальних запасів. Зниження даного показника свідчить про відносне збільшення запасів або про зниження попиту на готову продукцію. Тривалість обороту запасів підвищується з кожним роком та в 2018 році склала 211,8 днів, що свідчить про зменшення ефективності використання запасів.

Співвідношення запозиченого та власного капіталу показує деяке підвищення залежності підприємства від кредиторів та інвесторів у 2017 році, але у 2018 році залежність від запозиченого капіталу зменшилась.

У 2016 році підприємство погасило дебіторську заборгованість за 104,9 днів, однак у 2018 році термін оплати збільшився на 133,3 дня, але у 2019 термін оплати незначно зменшився – на 51,60%. Кредиторська заборгованість спочатку збільшилась, потім зменшилась аналізований період.

Показники поточної, швидкої та абсолютної ліквідності з кожним роком зменшуються, але залишаються в межах оптимального значення, тому підприємство спроможне погасити заборгованість.

За період 2016-2018 рр., робочий капітал підприємства має тенденцію до зниження. Але на підприємстві немає нестачі робочого капіталу і в 2018 робочий капітал становить 7516 тис. грн.

На ТОВ «Хімрезерв» у період з 2016 по 2018 рік абсолютна фінансова стійкість та достатньо власних коштів для формування запасів і покриття витрат, але у 2018 році – рівень фінансової стійкості підприємства характеризується як критичний, у підприємства недостатньо власних обігових коштів і воно залучає, крім середньо- та довгострокових кредитів, ще й короткострокові.

### РОЗДІЛ 3

## РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ТА ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «Хімрезерв» НА ЗАСАДАХ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ

### 3.1 Застосування маркетингового стратегічного сорсингового підходу в удосконаленні системи логістичного управління ТОВ «Хімрезерв»

Аналіз ключових аспектів логістичного управління підприємств на практиці показав, що для загального постачальницького ланцюга підвищення ефективності може бути досягнуто через виключення дублювання операцій та непродуктивних витрат часу і ресурсів, тобто через впровадження організаційних змін, необхідних для реалізації наскрізного управління матеріальними потоками на підставі концепції зниження загальних витрат. [16, с. 12]. Отже, слід вдатись до маркетингового підходу в логістичному управлінні забезпеченням продукцією з метою інтеграції постачальників та споживачів, розвитку сильних корпоративних зв'язків, орієнтуючись на стратегічні потреби як самого підприємства так і його ділових партнерів. Саме тому логістична система потребує інтегрованого логістичного управління, яке полягає не лише в адаптації підприємства до вимог сучасного ринку, тобто швидкого виконання замовлень споживачів і точного дотримання строків постачання (логістичний підхід), а й у випереджаючому розвитку і ефективному використанні стратегічного ресурсного потенціалу конкретного підприємства, підвищенні його конкурентоспроможності (стратегічний сорсинговий підхід).

Стратегічний сорсинг слід розглядати як упорядкований процес, що охоплює всі види діяльності підприємства, які входять до циклу закупівель, починаючи від розробки специфікації продукту і до отримання готових товарів і послуг та їх оплати [46, с. 375].

Головною метою стратегічного сорсингу є забезпечення максимально високої цінності, кращих послуг та найнижчих загальних витрат. При цьому важливо, щоб він не просто призводив до зниження витрат, а й підвищував прибуток підприємства, забезпечуючи наявність необхідних товарів і послуг [47, с. 123].

Сорсинг спрямований на формування каналів постачань, які забезпечуватимуть найнижчі загальні витрати для підприємства і більш узгоджену співпрацю з постачальниками.

На сьогодні для організації процесів постачання і покращення якісних показників діяльності підприємств-замовників матеріально-технічних ресурсів практично не враховуються принципи сорсингу як ефективного засобу оптимального поєднання використання внутрішніх ресурсів підприємства з ресурсами зовнішніх джерел постачання.

З метою забезпечення раціональної організації процесів постачання і підвищення якісних показників діяльності системи ресурсозабезпечення на ТОВ «Хімрезерв» слід використовувати принципи сорсингу, які враховують відповідність характеристик постачальників конкретним вимогам закупівель.

До основних принципів стратегічного сорсингу на ТОВ «Хімрезерв» повинні враховувати:

- 1) узгодженість стратегій (стратегічне партнерство з постачальниками, узгодженість бізнес-стратегій);
- 2) скоординовані процеси (масштаб взаємовідносин відповідно до контракту, аналіз ринку, суміщення процесів з постачальниками); оптимізована організація (навчання, талант управлінця, моніторинг професійної кар'єри);
- 3) підтримуючі технології (планування роботи ланцюга поставок, ефективний обмін даними, електронна база даних та обмін);
- 4) обмін результатами (показники роботи постачальників, показники роботи підприємства, фокусування на підвищенні цінності продукції) [23, с. 97].

Очевидно, що зазначені принципи спрямовані на забезпечення стратегічного взаємовигідного партнерства та підвищення рівня інтеграції з

діловими контрагентами в усіх сферах, включаючи управління персоналом та ІТ технології на ТОВ «Хімрезерв» .

Слід зауважити, що в системі логістичного управління забезпеченням ресурсами тісно переплітаються технічні і економічні елементи, елементи стратегічного планування та прогнозування, логістичні оптимізаційні задачі та новітні інформаційні технології. Тому, дійсно, надзвичайно актуальним є високий рівень вимог до якості і професійно-кваліфікаційного рівня працівників, зайнятих у сфері ресурсного забезпечення підприємства.

Процес логістичного забезпечення ресурсами вимагає, щоб персонал мав досконалі знання не тільки з питань організації поставок чи механізму отоварення фондів, але й з питань організації виробництва, фінансових операцій, правових норм, рекламної діяльності, швидкої і правильної реакції на те, що відбувається на товарному ринку попиту, а також навички безперервного пошуку нових можливостей ринку. Важливо також добре знати своїх клієнтів-постачальників, ділових партнерів у промисловості та в торгівлі, їх інтереси і прогнозувати поведінку кожного в тій чи іншій ситуації.

Менеджер з управління ресурсним забезпеченням повинен не лише вміти розробляти стратегічну систему прогнозного забезпечення необхідними матеріально-технічним оснащенням та інструментами, які необхідні для нормального функціонування конкретного виробництва, а й забезпечувати подальшу системну оптимізацію функціонування усієї логістичної системи підприємства.

Як і будь-яка управлінська діяльність управління ресурсним забезпеченням, особливо у частині вибору раціональних зв'язків з постачальниками, як правило, відбувається в умовах підвищеної невизначеності внаслідок дії значної множини чинників, які слід враховувати при прийнятті рішень у цій сфері.

Основними чинниками, які варто враховувати на ТОВ «Хімрезерв» при прийнятті рішень щодо остаточного вибору постачальників у якості стратегічних партнерів по бізнесу, є:

- якість, ціни, рівень сервісу, конкурентоспроможність та репутація постачальників;
- кількість, розміщення та потужності постачальників певних видів ресурсів;
- надійність роботи підприємств-постачальників, здатність швидко реагувати на зміни в попиті та у вимогах до режиму поставок (їх періодичність);
- наявність, місткість і розташування складів посередницьких організацій;
- кількість та рівень використання ресурсів, обсяги споживання конкретного виду ресурсу; залежність якості ресурсів від місця їх виготовлення;
- період, протягом якого зберігаються споживчі якості закупленої продукції.

Зрозуміло, що чим більша кількість чинників врахована, тим вища якість управлінських рішень, однак на практиці для скорочення витрат на логістичне управління ресурсами доцільно керуватись методом АВС-аналізу (здійснювати контроль ресурсів за принципом Парето, враховуючи їх питому вагу в сукупних обсягах закупівель за кількісними і вартісними показниками) та ключовими точками контролю.

Будь-які рішення, пов'язані з придбанням або реалізацією товарів виробничо-технічного призначення, повинні прийматися з урахуванням їх економічних наслідків, оскільки вплив на кінцеві результати, рух предметів праці всередині підприємства і за його межами слід розглядати як один матеріальний потік згідно з вимогам ринку до виробленої продукції, попит на яку формується з урахуванням замовлень.

Ефективність системи логістичного управління ресурсним забезпеченням підприємства суттєво залежить від того, наскільки режим забезпечення підприємства узгоджений з режимом споживання ресурсів, якою мірою асортимент, якість та технологічна готовність ресурсів, що

постачаються, відповідають вимогам підприємства. Саме застосування стратегічного сорсингу дозволяє врахувати ці моменти та узгодити взаємодію на засадах партнерства з врахуванням вимог раціональної організації матеріально-технічного забезпечення підприємства.

Раціональна організація ресурсного забезпечення підприємства та ефективність його управління в цілому дозволить ТОВ «Хімрезерв» ефективно здійснювати виробничу діяльність навіть в умовах високої нестабільності економіки та підвищеного ризику господарських операцій.

Сутність стратегічного сорсингу проявляється завданнях, які він реалізовує. Основними завданнями стратегічного сорсингу ТОВ «Хімрезерв» повинні бути:

- 1) оптимальні терміни поставок ресурсів;
- 2) оптимальна кількість ресурсів;
- 3) підтримка та підвищення якості продукції;
- 4) пошук і закупівля товарів і послуг за вигідними цінами;
- 5) пошук компетентних постачальників;
- 6) взаємовигідна співпраця та розвиток взаємовідносин;
- 7) підвищення конкурентоздатності підприємства.

Таким чином, призначення стратегічного сорсингу полягає у багатокритерійній оптимізації ресурсного забезпечення з врахуванням перспектив розвитку підприємства, що в свою чергу відповідає логістичній парадигмі організації діяльності.

Якщо перші з названих завдань є цілком закономірними і зрозумілими, то на взаємовигідній співпраці та розвитку взаємовідносин слід зупинитись більш детально. Узгоджена і взаємовигідна співпраця дозволяє не лише раціонально організувати сам процес ресурсозабезпечення, а й гарантує якість, надійність та перспективність взаємної роботи, що знижує загальну невизначеність і ризику здійснення господарських угод. Така співпраця надає більше можливостей для обох сторін, забезпечуючи при цьому успіх роботи і позитивний кінцевий результат, що виникає у результаті ефекту синергії від сумісних зусиль.

З іншого боку сучасна концепція логістики гармонізує інтереси постачальників і споживачів за рахунок розроблення адаптивних механізмів збалансування інтересів сторін із урахуванням вимог сучасних систем стратегічного управління. Стратегічна орієнтація розвитку виробництва досягається за рахунок управлінських ідей, що переростають у відповідні інновації. Це дає змогу своєчасно генерувати відповідні управлінські рішення, спрямовані у багатьох випадках на подальше розроблення спільних проектів розвитку із урахуванням потреб як споживачів, постачальників, інших контрагентів, так і відповідних сфер діяльності підприємств.

Спеціалізовані логістичні рішення в області контрактної логістики покращують процеси та підходи до матеріально-технічного забезпечення підприємств, стабілізуючи вхідні потоки закуплених товарів, сировини і матеріалів. Таким чином, у підприємств-споживачів немає необхідності створювати додаткові страхові запаси і одночасно підвищується якість послуг в процесі постачання продукції. Додатковий сервіс, як наприклад облік і повернення порожньої тари, може бути плавно інтегрований в ланцюг поставок.

Отже, для вдосконалення логістичної системи ресурсозабезпечення ТОВ «Хімрезерв» доцільно використовувати систему договорів, за якою з постачальниками укладаються типові контракти на тривалий період існування потреб в матеріалах, а дані за фактичною потребою запитуються на основі поетапного уточнення. Така система зв'язує постачальника і споживача продукції більш короткими зв'язками. Закупівельні органи компанії і склади розвантажуються від зайвої роботи. Функції відбору і доставки вантажів переходять до постачальника. Система договорів дозволяє вивільнити капітал, заморожений у власних запасах. Виходячи з цього, можна припустити, що використання цієї системи дозволить скоротити витрати на зберігання і транспортування матеріалів. Отже, важливим критерієм раціональності схеми матеріально постачання є залучення нових



каналів товаропровідної мережі, яка дозволить скоротити терміни постачання та основні логістичні витрати.

Розвиток взаємодії на ТОВ «Хімрезерв» може здійснюватись за такими напрямками:

- визначення умов оплати;
- встановлення оптових знижок;
- функціонально-вартісний аналіз;
- вивчення можливості заміни продукції;
- погодження припустимих відхилень від технічних вимог.

На сьогодні вимоги постійного підвищення конкурентоспроможності вимагають від системи ресурсного забезпечення підприємства не просто витримувати обгрунтовані терміни закупівлі матеріалів і напівфабрикатів та забезпечувати точну відповідність між кількістю постачань і потребами в них, а виконувати значно масштабніші завдання з розвитку та оптимізації використання стратегічного ресурсного потенціалу загалом. Застосування маркетингового стратегічного сорсингового підходу в удосконаленні системи логістичного управління ТОВ «Хімрезерв»

Отже, маркетинговий стратегічний сорсингового підхід в удосконаленні системи логістичного управління стане ефективним механізмом управління ресурсозабезпечення на ТОВ «Хімрезерв». Окрім основних завдань планування постачань, він дозволяє забезпечити ефективну, надійну, взаємовигідну співпрацю з постачальниками, яка дає позитивний кінцевий результат і відкриває нові можливості взаємної роботи.

3.2 Ранжування асортименту ресурсів ТОВ «Хімрезерв» з використанням ABC- та XYZ-аналізу попиту

Центральне місце в системі логістичного управління діяльності підприємства займають питання управління запасами ресурсів. На сьогодні проблема оптимізації запасів є досить актуальною для підприємств України, знаходження ефективних шляхів оптимізації запасів та їх адаптація до

специфіки функціонування вітчизняних підприємств дасть змогу суттєво зменшити витрати суб'єктів господарювання, підвищити ефективність та забезпечити отримання максимального прибутку.

Мета управління запасами ресурсів – забезпечити в потрібний момент потрібну кількість сировини і матеріалів для виробництва запланованої продукції. Від того, як буде вестись управління запасами, значною мірою залежать фінансові результати підприємства. Так, якщо підприємство має запаси менші ніж необхідно, то можливі зупинки виробництва, з наслідками, що впливають при цьому. При запасах, більших за необхідні вивільняються з обороту грошові кошти, які могли б бути вкладеними в інші проекти, внаслідок чого підприємство втрачає прибуток, який могло б отримати.

Управління запасами ресурсів виконує такі функції [21, с. 26]:

- розробка норм запасів по всій номенклатурі матеріалів, які використовуються на підприємстві;
- правильне розміщення запасів на складах;
- організація діючого оперативного контролю за рівнем запасів і прийняття мір для підтримки їх стану;
- створення необхідної матеріальної бази для розміщення запасів і забезпечення кількісного і якісного зберігання.

Управління запасами ресурсів має два основні аспекти. Один стосується забезпечення підприємства виробничими запасами для виготовлення необхідного продукту в достатній кількості, у визначені терміни та в потрібному місці. Другий аспект пов'язаний з витратами на підтримання певного рівня запасів. Виходячи з цих положень на підприємстві регулюють рівень матеріальних запасів виробництва. При цьому визначають терміни та обсяги замовлень (коли та скільки замовляти) і розробляють моделі, які допомагають у прийнятті таких рішень.

Як відомо, основними логістичними системами управління запасами є:

- система з фіксованим розміром замовлення;
- система з фіксованим інтервалом часу між замовленнями;

- система з установленою періодичністю поповнення запасів.

Раціонально організована система управління запасами дає змогу:

- організувати облік належного рівня запасів;
- прогнозувати розміри споживання;
- установити розміри максимального та гарантійного (страхового) рівня запасу;
- визначити точку замовлення, його оптимальний розмір та інтервал часу між замовленнями з урахуванням можливості затримки у постачанні.

Безперебійне забезпечення підприємства матеріальними ресурсами пов'язано з певними труднощами. Серед основних чинників, які призводять до відхилень від запланованих показників виділяють такі:

- зміни в інтенсивності споживання матеріальних ресурсів;
- затримка поставок;
- недостатній контроль за наявними запасами;
- невірне визначення оптимального розміру замовлення.

Таким чином, виникає необхідність у розробці та впровадженні системи управління запасами, яка враховуватиме всі фактори впливу на неї.

Для оптимального управління запасами використовують метод «АВС», що дає змогу значно спростити контроль, зосередивши увагу на відносно надійній кількості позицій, які є дефіцитними або дуже дорогими. До групи «А» зазвичай відносять 10-15% запасів, які є дефіцитними або надто дорогими. До групи «В» – 20-25% запасів, які займають таку саму частку в загальній вартості запасів. До групи «С» – решту (60-70%) запасів.

Відмічають систему управління запасами при фіксованому розмірі замовлення. Основним чинником системи є економічно обгрунтований розмір замовлення, який не змінюється за жодних умов. Для найліпшої роботи системи виникає необхідність у визначенні оптимального розміру замовлення з урахуванням всіх факторів, які впливають на його вартість. Встановлення оптимального розміру замовлення дає можливість

мінімізувати видатки на зберігання та повторне замовлення запасу, тобто допомагає врівно-важити відповідні витрати та визначити ефективну площу складських приміщень.

Витрати пов'язані з постачанням замовлених ресурсів, зазвичай складаються з: вартості транспортування замовлення; вартості контролю виконання замовлення; вартості форм документів; вартості завезення і розвантаження замовлення; витрат на утримання закупівельних підрозділів.

Після визначення оптимального розміру замовлення можна обчислити систему управління запасами, котру доцільно використовувати, якщо: вартість запасів та їх зберігання високі; існує можливість значного рівня збитків за відсутності запасів; обсяг замовлення впливає на його вартість (надання знижки при збільшенні обсягу замовлення). Використання даної системи є ефективною для запасів груп «А» і «В», тобто запасів, які потребують найбільшої уваги.

Перевага системи управління запасами при фіксованому інтервалі часу між замовленнями полягає в тому, що можна замовляти різні за обсягами партії. Її слід використовувати, якщо: вартість матеріально-технічних запасів та витрати на їх зберігання невисокі; рівень збитків при відсутності запасів незначний; даний вид запасів – один з багатьох, що закуповується у конкретного постачальника. Застосування даної системи є ефективним для запасів, які належать до групи «С», тобто мають незначну вартість та суттєво не впливають на діяльність підприємства [14].

Ще одним із видів систем управління запасами є система управління запасами при встановленій періодичності поповнення запасів до постійного рівня. Дана система є універсальною і містить елементи двох попередніх систем. Її сутність полягає в тому, що замовлення на матеріали здійснюються не тільки залежно від часу, а й з урахуванням точки замовлення, тобто вона дає можливість реагувати на значні коливання попиту на матеріали. Основною рисою даної системи є те, що планові замовлення виконуються з урахуванням часу випередження, а додаткові – з урахуванням точки

замовлення. Зазвичай, необхідність додаткових замовлень може з'явитись тільки у тому випадку, коли змінюється плановий обсяг споживання певного запасу. Описана система дає можливість повністю виключити недостачу матеріальних запасів. Це досить значна перевага для виробничого підприємства, однак її застосування потребує підприємству постійного спостереження за розмірами поточних запасів. Якщо підприємство має таку можливість, то дану систему слід використовувати для всіх груп товарно-матеріальних запасів.

Найбільший ефект метод ABC дає в комбінації з іншим методом – XYZ-аналізом, згідно з яким запаси класифікуються залежно від характеру їх споживання та достовірності прогнозування змін в їх споживанні. Категорія X – це група, що характеризується стабільною величиною споживання (наприклад, для сировини існують норми витрачання кожного її виду) та високою достовірністю прогнозу терміну споживання. До категорії Y належать ресурси, потреба в яких характеризується певними тенденціями (наприклад сезонними коливаннями) та середніми можливостями їх прогнозування. Ресурси, що належать до категорії Z, використовуються нерегулярно, величину їх споживання прогнозувати важко [14].

Одним з найпоширеніших методів управління запасами є метод економічного розміру замовлення.

Економічний розмір замовлення (Economic Order Quantity EOQ) – це кількість замовлених запасів, що забезпечує оптимальну комбінацію витрат на придбання та зберігання їх.

Для визначення оптимального рівня замовлення запасів треба враховувати релевантні витрати на їх придбання та зберігання.

Витрати, пов'язані з запасами, включають:

- витрати на закупку;
- витрати на замовлення;
- витрати на зберігання;
- можливі втрати внаслідок браку запасів.

Витрати на закупку (Purchase Costs) запасів, як правило не є релевантними, бо витрати на придбання одиниці запасу не змінюються, за винятком випадків, коли при закупівлі великої кількості матеріалів або товарів покупцеві надають знижки.

Витрати на замовлення (Ordering Costs) запасів охоплюють витрати на оформлення документів і здійснення розрахунків, пов'язаних із замовленням.

До витрат на зберігання (Holding or Carrying Costs) належать витрати, пов'язані зі зберіганням матеріалів, готової продукції або товарів на складі. Релевантні витрати на зберігання запасів зазвичай включають:

- додаткові витрати на страхування запасів;
- додаткові витрати на утримання складських приміщень;
- додаткові витрати на обробку матеріалів;
- втрати внаслідок знецінення запасів;

Втрати через нестачу запасів (Inventory Shortage Costs) – можливі втрати через відсутність достатньої кількості запасів для задоволення виробничих потреб.

Втрати через нестачу запасів не враховують при визначенні економічного розміру замовлення, але беруть до уваги при обчисленні моменту розміщення замовлення.

Отже, оптимальний розмір замовлення визначається тими витратами, на які справляє вплив або кількість запасів, що зберігаються, або кількість зроблених замовлень. Чим більша кількість одиниць замовляється одночасно, тим менше замовлень необхідно зробити за рік, тобто зменшуються витрати на виконання замовлень. Однак, коли робиться менше замовлень, необхідно мати більший середній запас, що веде до збільшення витрат на зберігання запасів. Проблема полягає в тому, щоб знизити витрати на зберігання великих запасів порівняно з витратами на розміщення великої кількості замовлень. Оптимальним розміром замовлення буде така замовлена кількість, за якої загальні витрати на замовлення і зберігання запасів будуть мінімальними [2, с. 257].

Управління запасами підприємств має бути спрямоване на визначення їх оптимального обсягу та зниження витрат, пов'язаних з їх утриманням. Основні моделі управління запасами базуються на певних припущеннях та не враховують обмеженості терміну придатності як сировини, так і кінцевого продукту, що в загальному випадку призводить до збільшення витрат на зберігання матеріальних ресурсів на величину суми зіпсованої продукції у грошовому виразі. Тому задача українських підприємств – налагодити ефективно управління запасами.

Важливим в управлінні маркетинговою політикою є визначення потреби в ресурсах для реалізації, яке проводиться за такими напрямками:

- визначаються види й кількість ресурсів, що збуватимуться;
- вивчається ринок відповідних ресурсів і підбираються такі умови їх постачання, які будуть найбільш сприятливі стосовно якості, кількості, вартості, доступності та надійності поставок;
- передбачається альтернативний варіант забезпечення кожним видом ресурсів;
- розраховується можливі втрати ресурсів при транспортуванні та зберіганні;
- складається оптимальний проект поставок ресурсів, який задовольняє би умовам якості, кількості та вартості.

ТОВ «Хімрезерв» закуповує лакофарбову продукцію, перетворювачі та автохімію різних торговельних марок (ТМ), які мають різні вартісні значення. Для добору найбільш вигідніших для підприємства видів продукції доцільно проводити ABC- та XYZ-аналізи, в результаті яких необхідно виокремити ту продукцію, які складають найбільшу вартість запасу і зосередити на них основний контроль.

Ідея методу ABC полягає в тому, що з усієї множини об'єктів виділити найбільш значимі з точки зору визначеної цілі. Таких об'єктів, як правило, небагато, і саме на них необхідно зосередити основну увагу та сили.

Порядок проведення аналізу ABC:

- формулювання цілі аналізу;
- ідентифікація об'єктів управління, які аналізуються методом ABC;

- виділення ознаки, на основі якої буде здійснена класифікація об'єктів управління;
- оцінка об'єктів управління за виділеною класифікаційною ознакою;
- групування об'єктів управління в порядку убутання значення ознаки;
- розділення сукупності об'єктів управління на три групи: група А, група В і група С.

Принцип диференціації асортименту в процесі аналізу XYZ інший – тут увесь асортимент (ресурси) поділяють на три групи в залежності від ступеня рівномірності попиту і точності прогнозування.

Порядок проведення аналізу XYZ:

- визначення коефіцієнтів варіації по окремим позиціям асортименту;
- групування об'єктів управління в порядку росту коефіцієнту варіації;
- розділення сукупності об'єктів управління на три групи: група X, група Y і група Z.

Зробимо диференціацію продукції за методами ABC та XYZ на основі вихідних даних, зазначених у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Вихідні данні для проведення ABC- та XYZ-аналізів

| № позиції | Середній продаж за квартал по позиції, тис.грн | Реалізація за квартал, тис.грн |                   |                   |                   |
|-----------|--|--------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|           |  | 1 квартал 2018 р.              | 2 квартал 2018 р. | 3 квартал 2018 р. | 4 квартал 2018 р. |
| 1         | 2  | 3                              | 4                 | 5                 | 6                 |
| 1         | 11919  | 2861                           | 2956              | 3337              | 3242              |
| 2         | 2051   | 226                            | 328               | 779               | 738               |
| 3         | 6890   | 1390                           | 1502              | 1918              | 2080              |
| 4         | 11865  | 2068                           | 3017              | 3509              | 3272              |
| 5         | 32   | 9                              | 4                 | 11                | 10                |
| 6         | 6280   | 814                            | 870               | 2386              | 2261              |
| 7         | 1794   | 460                            | 350               | 430               | 545               |
| 8         | 83   | 8                              | 12                | 28                | 30                |
| 9         | 51   | 10                             | 12                | 15                | 13                |
| 10        | 115  | 27                             | 29                | 30                | 30                |
| 11        | 70   | 17                             | 11                | 21                | 21                |
| 12        | 2691   | 542                            | 603               | 642               | 715               |
| 13        | 513  | 92                             | 106               | 140               | 174               |



|    |      |      |      |      |      |
|----|------|------|------|------|------|
| 14 | 192  | 43   | 37   | 48   | 59   |
| 15 | 1538 | 277  | 123  | 584  | 554  |
| 16 | 705  | 92   | 99   | 254  | 268  |
| 17 | 5383 | 992  | 1261 | 1545 | 1638 |
| 18 | 73   | 4    | 5    | 28   | 26   |
| 19 | 109  | 18   | 28   | 29   | 35   |
| 20 | 2563 | 431  | 461  | 569  | 1117 |
| 21 | 49   | 10   | 11   | 12   | 17   |
| 22 | 4293 | 687  | 901  | 1274 | 1403 |
| 23 | 256  | 58   | 51   | 78   | 72   |
| 24 | 9    | 2    | 2    | 2    | 3    |
| 25 | 154  | 29   | 38   | 43   | 45   |
| 26 | 4165 | 1034 | 925  | 1035 | 1174 |
| 27 | 5589 | 1423 | 1175 | 1339 | 1615 |

Позиція №1-5 – Акрилова фарба ТМ Khimrezerv, ГФ 0-21 ТМ MALER, Лак поліуретановий паркетний ТМ MALER, Морилка для деревини ТМ Khimrezerv, Нітроемаль ТМ Khimrezerv, Лак поліуретановий паркетний ТМ MALER, Морилка для деревини ТМ Khimrezerv, Нітроемаль ТМ Khimrezerv.

Позиція №6-10 – Емаль НЦ ТМ MALER, Емаль ПФ-115 ТМ Khimrezerv, Емаль ПФ-266 ТМ MALER, Грунт-Емаль вініл акрилова ТМ Khimrezerv, Лазурь-Антисептик ТМ Khimrezerv.

Позиція №11-14 – Лак поліуретановий яхтний ТМ PROTEX, Емаль молоткова ТМ PROTEX, Емаль поліуретанова ТМ PROTEX, Фарба фасадна ТМ PROTEX.

Позиція №14-20 – Розчинник 647 ТМ Khimrezerv, Розчинник Сольвент ТМ Khimrezerv, Розчинник Калоша ТМ WIN, Оліфа Оксоль ТМ Khimrezerv, Перетворювач іржі ТМ WIN, Етилацетат ТМ WIN.

Позиція №18-27 – Вода дистильована ТМ Khimrezerv, Рідина гальмівна «Роса» ТМ Khimrezerv, Антифриз -40 (G11) зелений ТМ PROTEX, Антифриз -40 (G12) червоний ТМ PROTEX, Антифриз КОНЦЕНТРАТ (G12) рожевий ТМ PROTEX, Тосол -40 (G11) синій ТМ Khimrezerv, Омивач скла зимовий ТМ Khimrezerv.

При аналізі ABC лакофарбової продукції, розчинників та автохімії метою є визначення економічної значимості окремих їх марок. Розділення продукції на групи зробимо за ознакою їх вартісного значення.

Розрахуємо частку окремих позицій в загальному об'ємі продукції. Результат внесемо в графу 3 табл. 3.2.

Вистроїмо позиції в порядку убавання частки в загальному об'ємі. Знов організований список розмістимо в графах 5 та 6 табл. 3.2.

Запропонуємо розділення асортименту на групи А, В та С за наступним алгоритмом:

- в групу А включимо всі позиції у списку, починаючи з першого, загальна вартість яких складає 75-80% загальної вартості всіх марок (в графі 5 табл. 3.2 знаходиться на першому місці);
- в групу В включимо приблизно 30% позицій, сума вартості яких складає 10-15%;
- в групу С включимо останні 50% позицій (нижня половина графі 5 табл. 3.2).

Таблиця 3.2

## Результати ABC-аналізу

| Первинний список |                                     |   | Впорядкований список |                                     |   |                              | Група |
|------------------|-------------------------------------|---|----------------------|-------------------------------------|---|------------------------------|-------|
| № позиції        | Середній продаж по позиції, тис.грн | Частка позиції в загальному обсягу продажу, % | № позиції            | Середній продаж по позиції, тис.грн | Частка позиції в загальному обсягу продажу, % | Частка наростаючим підсумком |       |
| 1                | 2                                   | 3   | 4                    | 5                                   | 6   | 7                            | 8     |
| 1                | 11919                               | 17,17   | 1                    | 11919                               | 17,17   | 17,17                        | А     |
| 2                | 2051                                | 2,95  | 4                    | 11865                               | 17,09   | 34,26                        |       |
| 3                | 6890                                | 9,92  | 3                    | 6890                                | 9,92  | 44,18                        |       |
| 4                | 11865                               | 17,09   | 6                    | 6280                                | 9,04  | 53,22                        |       |
| 5                | 32                                  | 0,05  | 27                   | 5589                                | 8,05  | 61,27                        |       |
| 6                | 6280                                | 9,04  | 17                   | 5383                                | 7,75  | 69,02                        |       |
| 7                | 1794                                | 2,58  | 22                   | 4293                                | 6,18  | 75,20                        |       |
| 8                | 83                                  | 0,12  | 26                   | 4165                                | 5,99  | 81,19                        | В     |
| 9                | 51                                  | 0,07  | 12                   | 2691                                | 3,88  | 85,07                        |       |
| 10               | 115                                 | 0,17  | 20                   | 2563                                | 3,69  | 88,76                        |       |
| 11               | 70                                  | 0,10  | 2                    | 2051                                | 2,95  | 91,71                        |       |
| 12               | 2691                                | 3,88  | 7                    | 1794                                | 2,58  | 94,29                        |       |
| 13               | 513                                 | 0,74  | 15                   | 1538                                | 2,22  | 96,51                        |       |
| 14               | 192                                 | 0,28  | 16                   | 705                                 | 1,02  | 97,53                        |       |

|    |      |      |    |     |      |       |   |
|----|------|------|----|-----|------|-------|---|
| 15 | 1538 | 2,22 | 13 | 513 | 0,74 | 98,27 | C |
| 16 | 705  | 1,02 | 23 | 256 | 0,37 | 98,64 |   |
| 17 | 5383 | 7,75 | 14 | 192 | 0,28 | 98,92 |   |
| 18 | 73   | 0,11 | 25 | 154 | 0,22 | 99,14 |   |
| 19 | 109  | 0,16 | 10 | 115 | 0,17 | 99,31 |   |
| 20 | 2563 | 3,69 | 19 | 109 | 0,16 | 99,47 |   |
| 21 | 49   | 0,07 | 8  | 83  | 0,12 | 99,59 |   |
| 22 | 4293 | 6,18 | 18 | 73  | 0,11 | 99,70 |   |
| 23 | 256  | 0,37 | 11 | 70  | 0,10 | 99,80 |   |
| 24 | 9    | 0,01 | 9  | 51  | 0,07 | 99,87 |   |
| 25 | 154  | 0,22 | 21 | 49  | 0,07 | 99,94 |   |
| 26 | 4165 | 5,99 | 5  | 32  | 0,05 | 99,99 |   |
| 27 | 5589 | 8,05 | 24 | 9   | 0,01 | 100   |   |

Таке групування ТМ дозволяє виділити головні але нечисленні за складом номенклатури видів продукції від вторинних, але численних за складом, та зосередити увагу на головних.

Варто мати на увазі, що стандартний поділ може не відокремлювати специфіки конкретної множини. Із цією метою пропонується будувати криву АВС-аналізу. При побудові кривої по вертикалі відкладається частка позиції асортименту у загальному обсязі продажу, обчислена наростаючим підсумком і виражена у відсотках, а по горизонталі відкладаються позиції асортиментів, побудовані в порядку убавання частки в загальному обсязі продажу, у відсотках до загальної кількості позицій асортименту.

Занесемо розрахунки за методом АВС у табл. 3.2 та розділимо продаж товарів на групи А, В та С залежно від їх вартісного значення.

Таким чином, до групи А відносяться запаси продукції: нітроемаль ТМ Khimrezerv, розчинник 647 ТМ Khimrezerv, фарба фасадна ТМ PROTEX; емаль ПФ-115 ТМ Khimrezerv; лак поліуретановий паркетний ТМ MALER; Тосол -40 (G11) синій ТМ Khimrezerv; антифриз -40 (G12) червоний ТМ PROTEX, частка яких складає 75,2% в обороті підприємства. Для цих видів запасів слід розрахувати оптимальний розмір замовлення і розглянути можливість застосування технології «точно в термін». Ці види продукції слід контролювати щодня і обов'язковим є створення страхового запасу.

До групи В відноситься продукція: акрилова фарба ТМ Khimrezerv; Морилка для деревини ТМ Khimrezerv; ґрунт-Емаль вініл акрилова ТМ Khimrezerv, Лазурь-Антисептик ТМ Khimrezerv, Розчинник Сольвент ТМ Khimrezerv; Розчинник Калоша ТМ WIN, омивач скла зимовий ТМ Khimrezerv, частка яких складає 22,3% в обороті підприємства. Управління запасами цієї продукції може здійснюватися як по однаковим, так і по індивідуальним технологіям. Ці види запасів слід контролювати один раз в місяць.

До групи С відноситься продукція: ґрунт ГФ 0-21 ТМ MALER, емаль НЦ ТМ MALER, емаль ПФ-266 ТМ MALER, лак поліуретановий яхтний ТМ PROTEX, емаль молоткова ТМ PROTEX, емаль поліуретанова ТМ PROTEX, оліфа Оксоль ТМ Khimrezerv, перетворювач іржі ТМ WIN, етилацетат ТМ WIN, вода дистильована ТМ Khimrezerv, рідина гальмівна «Роса» ТМ Khimrezerv, антифриз -40 (G11) зелений ТМ PROTEX, антифриз КОНЦЕНТРАТ (G12) рожевий ТМ PROTEX», частка яких складає 2,5% в обороті підприємства. Планування запасів цієї групи може здійснюватися на більш тривалий період, наприклад, на квартал.

Класифікацію слід представити також графічно на рис. 3.1.

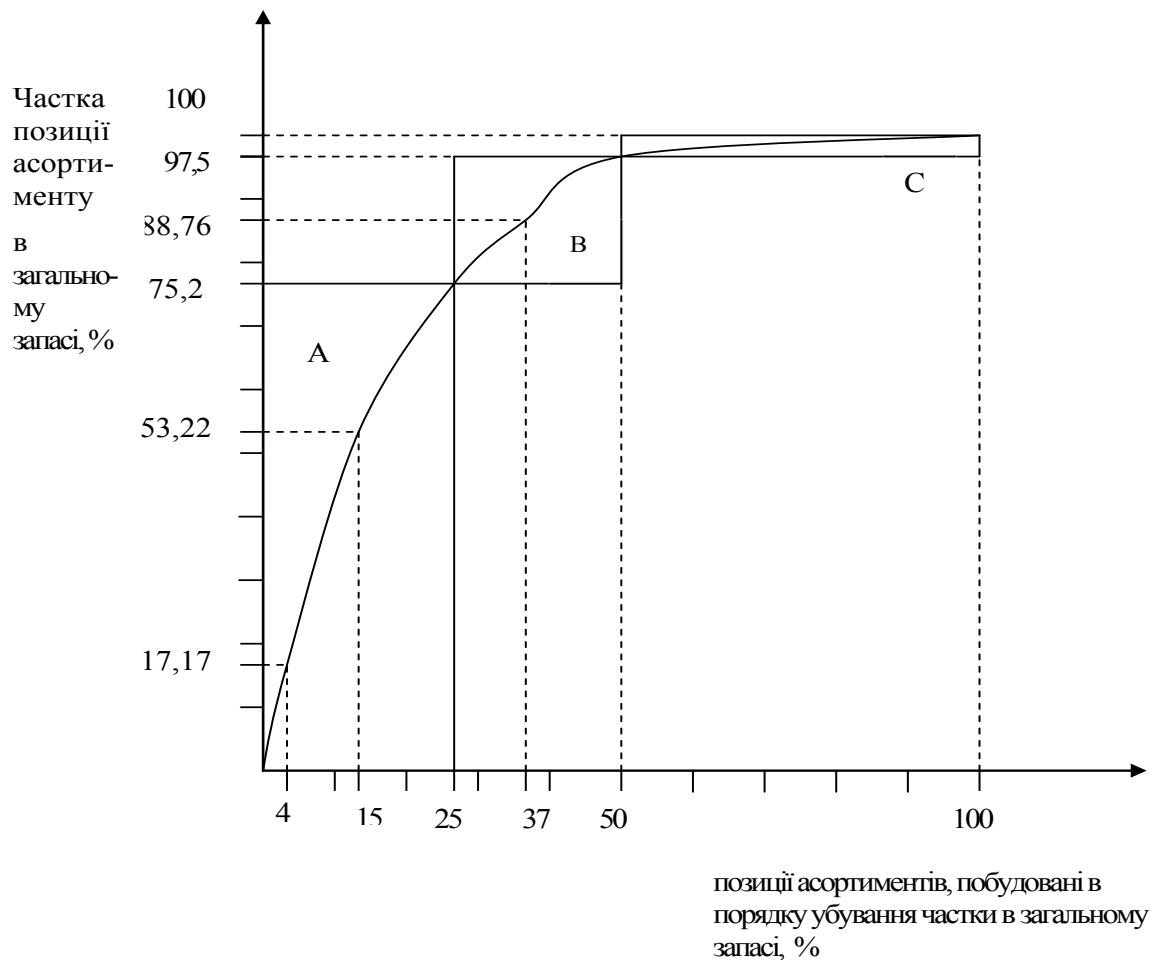


Рис. 3.1. Крива ABC-аналізу

При аналізі XYZ розрахуємо коефіцієнти варіації попиту за окремими позиціями асортименту за формулою [66, с. 21]:

$$\sqrt{\frac{(x_i - \bar{x})^2}{n}} \cdot \frac{100}{\bar{x}}, \quad (3.1)$$

де  $x_i$  –  $i$ -те значення попиту за оцінюваною позицією;

$\bar{x}$  – середнє значення попиту за оцінюваною позицією за період  $n$ ;

$n$  – величина періоду, за який зроблено оцінку.

Результати внесемо в графу 8 табл. 3.3. Вистроїмо асортиментні позиції в порядку росту значення коефіцієнту варіації. Знов організований список (із зазначенням коефіцієнту варіації) розмістимо в графах 9 та 10 табл. 3.3.

Побудуємо криву XYZ-аналізу. При побудові кривої по вертикалі відкладається коефіцієнт варіації, виражений у відсотках, а по горизонталі відкладаються позиції асортиментів, побудовані в порядку убутання частки в загальному запасі. Величина коефіцієнта варіації змінюється в межах від нуля до нескінченності. Поділ на групи X, Y і Z може здійснюється на основі алгоритму:

- група X – інтервал  $0 \leq v \leq 10\%$ ;
- група Y – інтервал  $10\% \leq v \leq 25\%$ ;
- група Z – інтервал  $25\% \leq v \leq \infty$  [52, с. 213].

Розділимо аналізований асортимент на групи X, Y та Z у табл. 3.3.

Таким чином, до групи X відносяться запаси продукції: емаль ПФ-115 ТМ Khimrezerv; лак поліуретановий паркетний ТМ MALER, розчинник 647 ТМ Khimrezerv, тосол -40 (G11) синій ТМ Khimrezerv, коефіцієнт варіації яких менше 10% і потреба в яких вимагає найвищої точності прогнозування й нормування. В цьому випадку створюються мінімальні запаси.

До групи Y відноситься продукція: акрилова фарба ТМ Khimrezerv, Морилка для деревини ТМ Khimrezerv, емаль ПФ-266 ТМ MALER, лак поліуретановий яхтний ТМ PROTEX, ґрунт ГФ 0-21 ТМ MALER, лазурь-Антисептик ТМ Khimrezerv, розчинник Сольвент ТМ Khimrezerv, фарба фасадна ТМ PROTEX, оліфа Оксоль ТМ Khimrezerv, етилацетат ТМ WIN, рідина гальмівна «Роса» ТМ Khimrezerv, антифриз -40 (G12) червоний ТМ PROTEX, омивач скла зимовий ТМ Khimrezerv, коефіцієнт варіації яких більше 10% і менше 25%, потреба в яких вимагає середньої точності прогнозування й нормування. В цьому випадку запаси мають бути високими в певні періоди.

Таблиця 3.3

Результати XYZ-аналізу

| № позиції | Реалізація за рік,<br>тис. грн. | Середня реалізація за<br>квартал, тис. грн. | Чисельник<br>підкореневого<br>вираження | Підкоренеve вираження | Значення кореня | Значення всієї дробі | Значення коефіцієнту<br>варіації | Впорядкован<br>ий список<br>(по<br>коефіцієнту<br>варіації) |           | Група |
|-----------|---------------------------------|---|---|-----------------------|-----------------|----------------------|----------------------------------|---|-----------|-------|
|           |                                 |   |   |                       |                 |                      |                                  | Коефіцієнт<br>варіації                                      | № позиції |       |
| 1         | 2                               | 3   | 4                                       | 5                     | 6               | 7                    | 8                                | 9   | 10        | 11    |
| 1         | 12396                           | 3099  | 154186                                  | 38546,5               | 196,3           | 0,063                | 6,33                             | 4,1   | 10        | X     |
| 2         | 2071                            | 518   | 237885                                  | 59471                 | 243,9           | 0,471                | 47,1                             | 6,33  | 1         |       |
| 3         | 6890                            | 1723  | 325204                                  | 81301                 | 285             | 0,165                | 16,5                             | 8,5   | 26        |       |
| 4         | 11866                           | 2966  | 1197490                                 | 2999372               | 547             | 0,184                | 18,4                             | 10,0  | 12        |       |
| 5         | 34                              | 8   | 30                                      | 7,5                   | 2,7             | 0,342                | 34,2                             | 11,4  | 27        | Y     |
| 6         | 6331                            | 1583  | 2204223                                 | 551056                | 742             | 0,469                | 46,9                             | 15,5  | 9         |       |
| 7         | 1785                            | 446   | 19469                                   | 4867                  | 69,8            | 0,156                | 15,6                             | 15,6  | 7         |       |
| 8         | 78                              | 19  | 372                                     | 93                    | 9,6             | 0,505                | 50,5                             | 15,9  | 25        |       |
| 9         | 50                              | 12  | 14                                      | 3,5                   | 1,8             | 0,155                | 15,5                             | 16,5  | 3         |       |
| 10        | 116                             | 29  | 6                                       | 1,5                   | 1,2             | 0,041                | 4,1                              | 16,6  | 23        |       |
| 11        | 70                              | 17  | 68                                      | 17                    | 4               | 0,241                | 24,1                             | 17,2  | 14        |       |
| 12        | 2502                            | 625   | 15762                                   | 3940,5                | 62,8            | 0,10                 | 10,0                             | 18,4  | 4         |       |
| 13        | 512                             | 128   | 4040                                    | 1010                  | 31,8            | 0,248                | 24,8                             | 18,6  | 17        |       |
| 14        | 187                             | 47  | 261                                     | 65,3                  | 8               | 0,172                | 17,2                             | 20,8  | 21        |       |
| 15        | 1538                            | 385   | 148470                                  | 37117,5               | 192,6           | 0,50                 | 50,0                             | 21,8  | 19        |       |
| 16        | 713                             | 178   | 27513                                   | 6878                  | 82,9            | 0,466                | 46,6                             | 24,1  | 11        |       |
| 17        | 5436                            | 1359  | 256730                                  | 64182,5               | 253,3           | 0,186                | 18,6                             | 24,8  | 13        |       |
| 18        | 63                              | 18  | 349                                     | 87                    | 9,3             | 0,517                | 51,7                             | 25,0  | 24        |       |
| 19        | 110                             | 28  | 150                                     | 37,5                  | 6               | 0,218                | 21,8                             | 26,8  | 22        | Z     |
| 20        | 2578                            | 645   | 308212                                  | 77053                 | 277,6           | 0,43                 | 43,0                             | 34,2  | 5         |       |
| 21        | 50                              | 13  | 30                                      | 7,5                   | 2,7             | 0,208                | 20,8                             | 43,0  | 20        |       |
| 22        | 4265                            | 1066  | 327699                                  | 81925                 | 286,2           | 0,268                | 26,8                             | 46,6  | 16        |       |
| 23        | 259                             | 65  | 463                                     | 116                   | 10,8            | 0,166                | 16,6                             | 46,9  | 6         |       |
| 24        | 9                               | 2   | 1                                       | 0,25                  | 0,5             | 0,25                 | 25,0                             | 47,1  | 2         |       |
| 25        | 155                             | 39  | 153                                     | 38                    | 6,2             | 0,159                | 15,9                             | 50,0  | 15        |       |
| 26        | 4168                            | 1042  | 31226                                   | 7806,5                | 88,3            | 0,085                | 8,5                              | 50,5  | 8         |       |
| 27        | 5552                            | 1388  | 100524                                  | 25131                 | 158,5           | 0,114                | 11,4                             | 51,7  | 18        |       |

До групи Z відноситься продукція: нітромаль ТМ Khimrezerv, емаль НЦ ТМ MALER, грунт-Емаль вініл акрилова ТМ Khimrezerv, емаль молоткова ТМ PROTEX, емаль поліуретанова ТМ PROTEX, перетворювач іржі ТМ WIN, вода дистильована ТМ Khimrezerv, антифриз -40 (G11) зелений ТМ PROTEX, антифриз КОНЦЕНТРАТ (G12) рожевий ТМ PROTEX, розчинник Калоша ТМ WIN, коефіцієнт варіації яких більше 25% і

потребу в яких дуже важко спрогнозувати. В цьому випадку постійні запаси створювати взагалі недоцільно.

Побудуємо криву XYZ- аналізу з використанням результатів графі 9 та 10 табл. 3.3 (рис. 3.2).

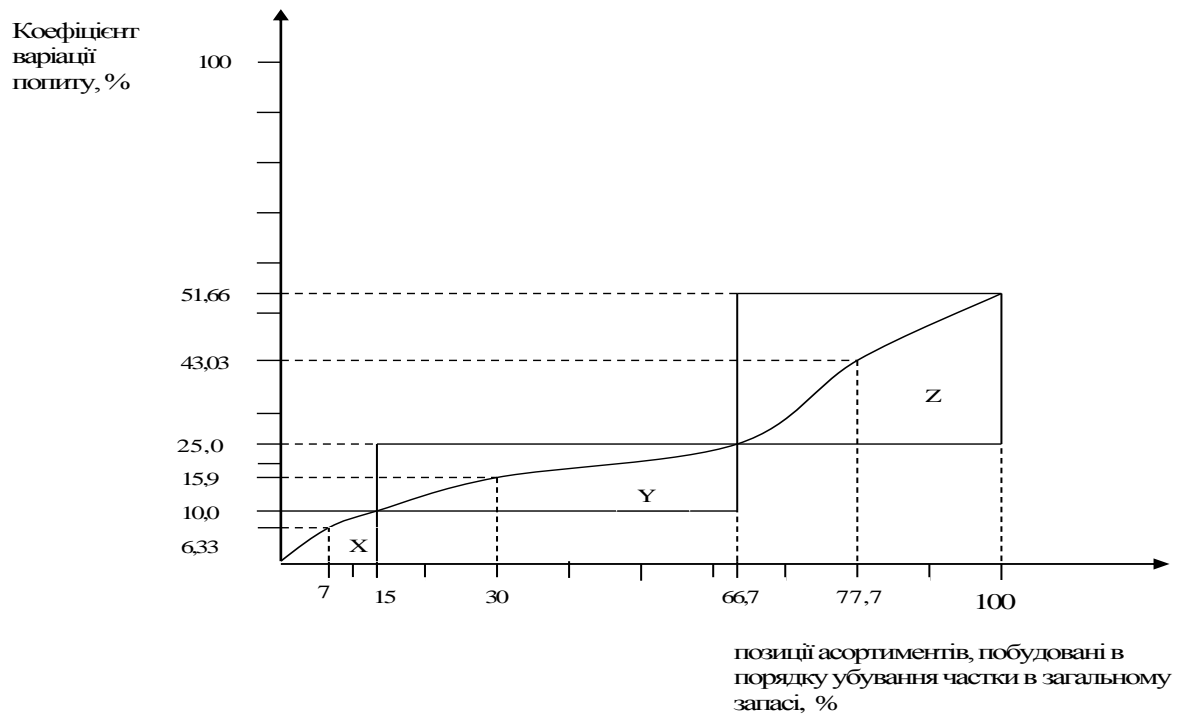


Рис. 3.2. Крива XYZ-аналізу

По вертикалі відкладено коефіцієнт варіації попиту у відсотках (дані графі 9 табл. 3.3), а по горизонталі відкладено позиції асортименту, побудовані в порядку зростання частки в загальному запасі, у відсотках до загальної кількості позицій асортименту (дані графі 10 табл. 3.3).

Матриця ABC-XYZ з виділенням позицій, що потребують найретельнішого контролю при управлінні запасами, подана в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Матриця ABC-XYZ

|  |                    |             |
|--|--------------------|-------------|
|  | AУ<br>3, 4, 17, 27 | AZ<br>6, 22 |
|--|--------------------|-------------|



|              |   |                     |
|--------------|---|---------------------|
| VX<br>12, 26 | VY<br>7                                 | BZ<br>2, 15, 16, 20 |
| CX<br>10     | CY<br>9, 11, 13, 14, 19, 21, 23, 24, 25 | CZ<br>5, 8, 18      |

Для позицій, які входять в групи AX, AY, AZ, слід виробляти індивідуальні технології логістичного управління запасами. Так, для позиції 1 (група AX) слід розрахувати оптимальний розмір замовлення і розглянути можливість застосування технології постачань «точно в термін».

Позиції 6 та 22 (група AZ) слід контролювати щодня. Очевидно, що в зв'язку з великими коливаннями попиту тут необхідно передбачити страховий запас.

Логістичне управління запасами по позиціях 2, 7, 12, 15, 16, 20, 26 (групи VX, VY, BZ) може здійснюватись як по однаковим, так і по індивідуальним технологіям.

Логістичне планування запасів по позиціях 5, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 18, 19, 21, 23, 24, 25 (групи CX, CY, CZ) може здійснюватись на більш довгий термін, наприклад, на квартал з щотижневою перевіркою наявності запасу на складі [20, с. 40-51].

### 3.3 Обґрунтування логістичної системи управління розміром замовлення на ТОВ «Хімрезерв»

Однією з центральних проблем логістичної системи запасів є визначення оптимального розміру замовлення. Розглянемо механізм моделі оптимального розміру замовлення на прикладі формування запасів лакофарбової продукції, перетворювачів та автохімії ТОВ «Хімрезерв» .

Обсяг споживання продукції ТОВ «Хімрезерв» за рік складає 6300 тис.тонн, середня вартість розміщення одного замовлення складає 200 грн, вартість зберігання 1 тонн продукції дорівнює 0,036 грн. у рік, необхідний

страховий запас – 36 тис.тонн, доставка нової партії займає 10 днів.  
Розрахуємо оптимальний розмір замовлення за формулою [61, с. 231]:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \times OBC \times B_{pz}}{B_3}} \quad (3.2)$$

де EOQ – оптимальний середній розмір партії поставки ресурсів;

OBC – обсяг виробничого споживання ресурсів в розглянутому періоді;

$B_{pz}$  – середня вартість розміщення одного замовлення;

$B_3$  – вартість зберігання одиниці ресурсу в розглянутому періоді.

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \times 63000000 \text{ тонн} \times 200 \text{ грн}}{0,036 \text{ грн}}} = 200 \text{ тис. тонн.}$$

Відповідно оптимальний середній розмір запасу продукції визначається за формулою 3.3:

$$BZ_o = \frac{EOQ}{2}, \quad (3.3)$$

де  $BZ_o$  – оптимальний середній розмір запасу;

EOQ – оптимальний середній розмір партії поставки товарів.

$$BZ_o = \frac{200 \text{ тонн}}{2} = 100 \text{ тис. тонн.}$$

Порядок розрахунку параметрів логістичної системи управління запасами з фіксованим розміром замовлення представлений в табл. 3.5.

В системі з фіксованим розміром замовлення останнє видається в мить, коли поточний запас досягає граничного рівня. Збої в поставках можуть бути

пов'язані з наступними моментами: затримка в поставках; передчасна поставка; неповна поставка; поставка завищеного обсягу [48, с. 301].

В даній системі не передбачені параметри, що підтримують систему в бездефіцитному стані у разі збоїв в обсязі поставок.

Таблиця 3.5

Параметри логістичної системи управління запасами з фіксованим розміром замовлення

| № п/п | Назва показника                                   | Порядок розрахунку                       | Величина |
|-------|---|--|----------|
| 1     | Річна потреба, тис.тонн                           | -  | 6300     |
| 2     | Оптимальний розмір замовлення, тис.тонн           | формула 3.2                              | 200      |
| 3     | Час поставки, дні                                 | -  | 10       |
| 4     | Можлива затримка поставки, дні                    | -  | 2        |
| 5     | Очікуване денне споживання, тис. т/день           | $p.1 \div \text{кількість робочих днів}$ | 18       |
| 6     | Термін витрачання замовлення, дні                 | $p.2 \div p.5$                           | 11       |
| 7     | Очікуване споживання за час поставки, тис.тонн    | $p.3 \cdot p.5$                          | 180      |
| 8     | Максимальне споживання за час поставки, тис.тонн  | $(p.3 + p.4) \cdot p.5$                  | 216      |
| 9     | Гарантійний запас, тис.тонн                       | $p.8 - p.7$                              | 36       |
| 10    | Граничний рівень запасу, тис.тонн                 | $p.9 + p.7$                              | 216      |
| 11    | Максимально бажаний запас, тис.тонн               | $p.9 + p.2$                              | 236      |
| 12    | Термін витрачання запасу до граничного рівня, дні | $(p.11 - p.10) \div p.5$                 | 1        |

Представимо графічно рух продукції в системі з фіксованим розміром замовлення. Припустимо, що початковий обсяг запасу відповідає максимальному бажаному запасу. При відсутності збоїв в поставках надходження замовлення відбувається в мить, коли розмір запасу досягає гарантійного рівня. При оптимальному розмірі замовлення запас поповнюється до максимально бажаного рівня.

При неодноразових затримках в поставках система з фіксованим розміром замовлення (при даних вихідних значеннях) може перейти до дефіцитного стану, яке може збільшуватися затримкою наступних поставок.

Для виправлення ситуації необхідно вимагати від постачальника одноразового збільшення обсягу поставки, що дозволить поповнити запас до

максимального бажаного рівня. При інших вихідних даних система управління запасами з фіксованим розміром замовлення може працювати більш стабільно [58, с. 155].

На рис. 3.3 зображено модель роботи системи з фіксованим розміром замовлення при наявності неодноразових затримок в поставках.

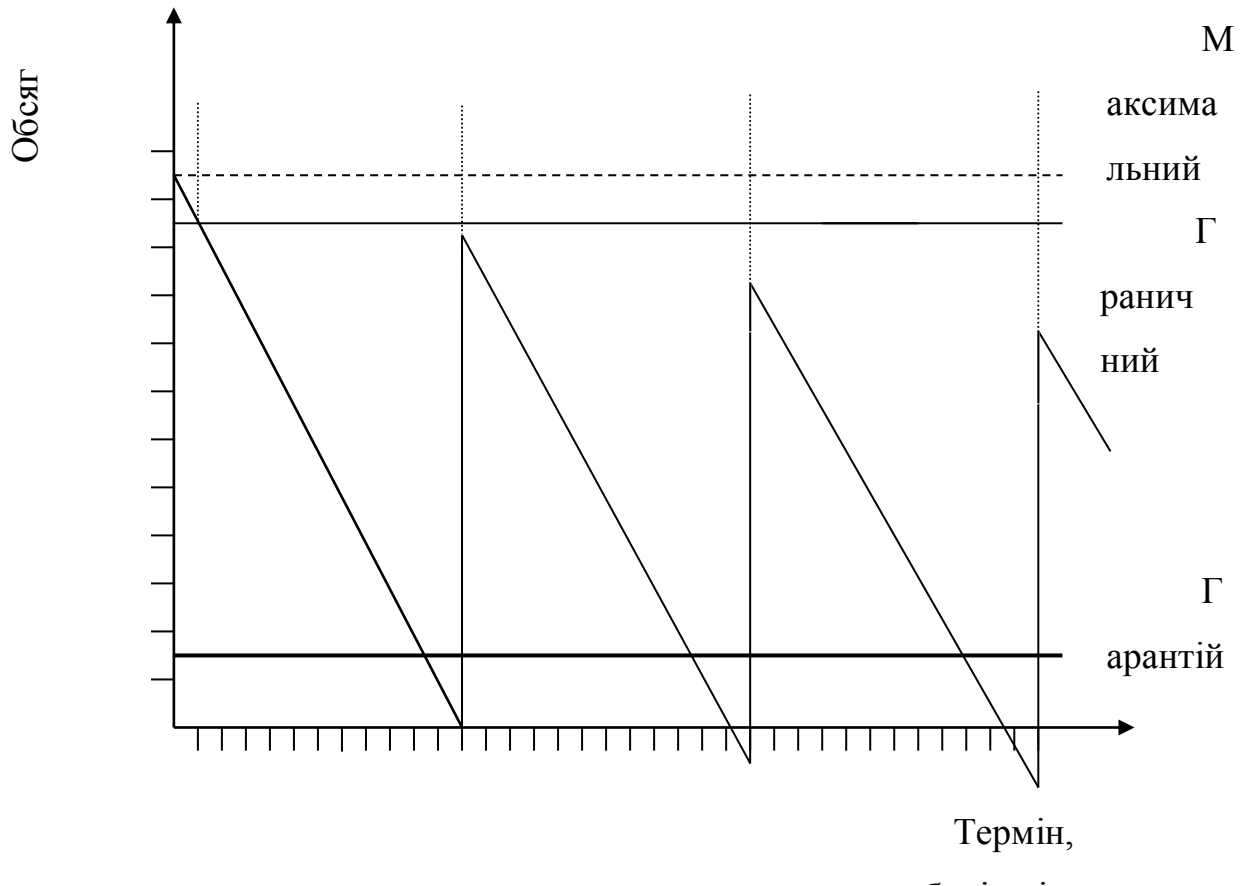


Рис. 3.3. Графічна модель роботи логістичної системи управління запасами з фіксованим розміром замовлення при наявності затримок в поставках

Система з фіксованим розміром замовлення вважається в логістиці класичним методом регулювання запасів. Поряд з нею широкого поширення набула система з фіксованою періодичністю замовлення. Якщо в системі з фіксованим розміром замовлення час між поставками змінюється, а розмір замовлення залишається постійним, то в системі з фіксованою періодичністю замовлення, навпаки, час – величина постійна, а розмір замовлення – змінна [20, с. 35].

В даній системі оптимальний розмір замовлення безпосередньо не використовується в роботі системи, але дає можливість запропонувати ефективний інтервал часу між замовленнями, величина якого використовується як початковий параметр. Інтервал часу між замовленнями можна розрахувати за формулою:

$$I = N \cdot OPЗ / S , \quad (3.4)$$

де  $N$  – кількість робочих днів в періоді, днів;

$OPЗ$  – оптимальний розмір замовлення, шт.;

$S$  – потреба у виробі, що замовляється, шт. [48, с. 302].

Порядок розрахунку параметрів системи управління запасами з фіксованою періодичністю замовлення представлений в табл. 3.6.

Розрахований за формулою (3.5) розмір замовлення поповнює запас до максимального бажаного рівня.

$$PЗ = MBЗ - ПЗ + OC , \quad (3.5)$$

де  $PЗ$  – розмір замовлення, шт.;

$MBЗ$  – максимальний бажаний запас, шт.;

$ПЗ$  – поточний запас, шт.;

$OC$  – очікуване споживання за час поставки, шт.

Таблиця 3.6

Параметри системи управління запасами з фіксованою періодичністю замовлення

| № п/п | Назва показника                     | Порядок розрахунку           | Величина |
|-------|-------------------------------------|------------------------------|----------|
| 1     | Річна потреба, тис.тонн             | -                            | 6300     |
| 2     | Інтервал часу між замовленнями, дні | формула 3.4                  | 11       |
| 3     | Час поставки, дні                   | -                            | 10       |
| 4     | Можлива затримка поставки, дні      | -                            | 2        |
| 5     | Очікуване денне споживання, тис.    | $p.1 \div$ кількість робочих | 18       |

|   | тонн/день  | днів                    |     |
|---|--|-------------------------|-----|
| 6 | Очікуване споживання за час поставки, тис.тонн   | $p.3 \cdot p.5$         | 180 |
| 7 | Максимальне споживання за час поставки, тис.тонн | $(p.3 + p.4) \cdot p.5$ | 216 |
| 8 | Гарантійний запас, тис.тонн                      | $p.7 - p.6$             | 36  |
| 9 | Максимально бажаний запас, тис. тонн             | $p.8 + p.2 \cdot p.5$   | 234 |

При наявності затримок в постачанні, як видно з рис. 3.4, система з фіксованим інтервалом часу завжди знаходиться в бездефіцитному стані.

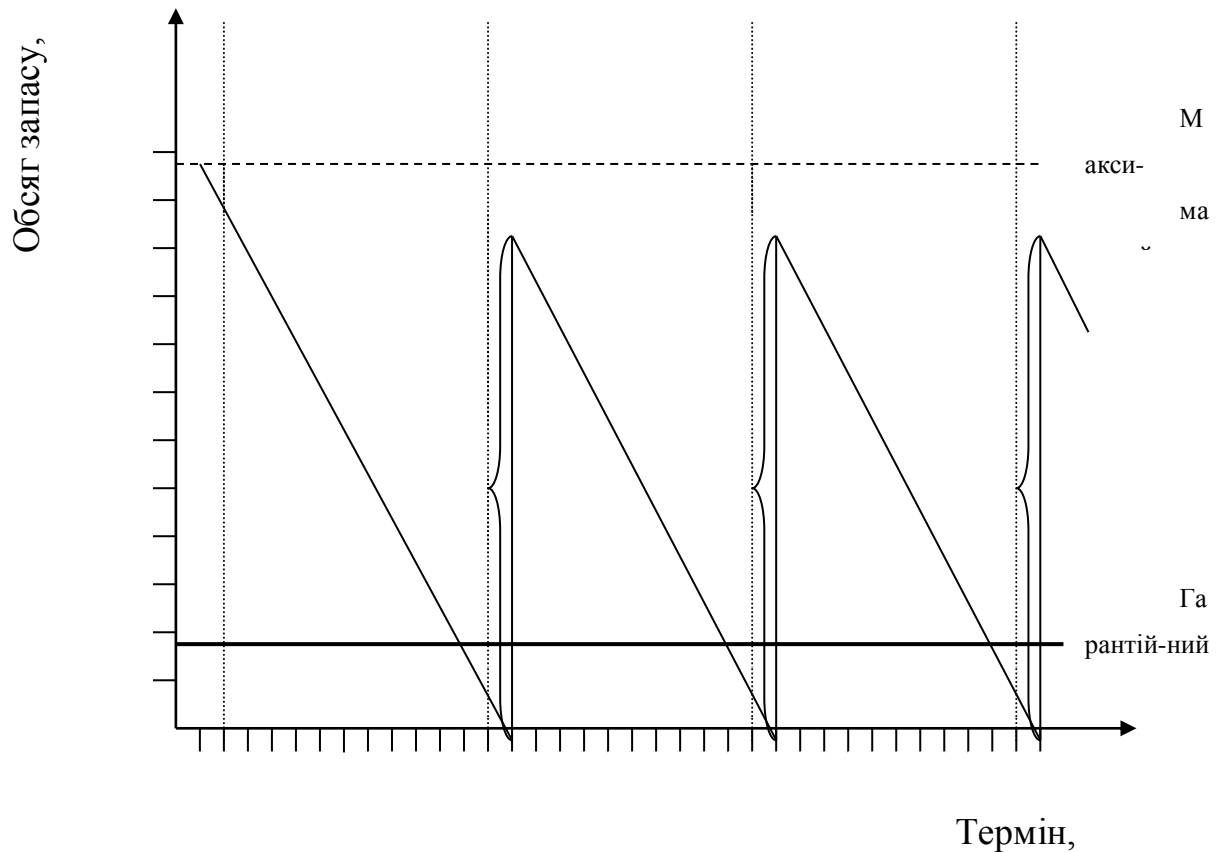


Рис. 3.4. Графічна модель роботи системи управління запасами з фіксованою періодичністю замовлення при наявності затримок в поставках

При відсутності збоїв у споживанні кожне замовлення, що знову надійшло, поповнює замовлення до максимально бажаного рівня [13].

При наявності систематичних збоїв в поставці та споживанні основні системи управління запасами становляться неефективними. Для таких випадків проектуються інші системи управління запасами. Одним з варіантів таких систем є система із установленою періодичністю поповнення запасів до встановленого рівня.

Система управління запасами із установленою періодичністю поповнення запасів до встановленого рівня використовує параметри системи з фіксованим розміром замовлення та системи з фіксованою періодичністю замовлення. Порядок розрахунку параметрів системи управління запасами із установленою періодичністю поповнення запасів до встановленого рівня представлений в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Параметри логістичної системи управління запасами із установленою періодичністю поповнення запасів до встановленого рівня

| № п/п | Назва показника                                  | Порядок розрахунку                       | Величина |
|-------|--|--|----------|
| 1     | Річна потреба, тис.штук                          | -  | 6300     |
| 2     | Інтервал часу між замовленнями, дні              | формула 3.4                              | 11       |
| 3     | Час поставки, дні                                | -  | 5        |
| 4     | Можлива затримка поставки, дні                   | -  | 2        |
| 5     | Очікуване денне споживання, тис. штук/день       | $p.1 \div \text{кількість робочих днів}$ | 18       |
| 6     | Очікуване споживання за час поставки, тис.штук   | $p.3 \cdot p.5$                          | 90       |
| 7     | Максимальне споживання за час поставки, тис.штук | $(p.3 + p.4) \cdot p.5$                  | 126      |
| 8     | Гарантійний запас, тис.штук                      | $p.7 - p.6$                              | 36       |
| 9     | Граничний рівень запасу                          | $p.8 + p.6$                              | 126      |
| 10    | Максимально бажаний запас, тис. штук             | $p.8 + p.2 \cdot p.5$                    | 234      |

В системі із установленою періодичністю поповнення запасів до встановленого рівня замовлення здійснюється у фіксований момент часу, а також коли досягається граничний рівень запасу. Розмір замовлення повинен бути перерахований таким чином, щоб замовлення, що надійшло, поповнило запас до максимально бажаного рівня. При досягненні граничного рівня розрахунок здійснюється за формулою:

$$PЗ = МБЗ - ГР + ОП, \quad (3.6)$$

де РЗ – розмір замовлення, тис.штук;

МБЗ – максимальний бажаний запас, тис.штук;

ГР – граничний рівень запасу, тис.штук;

ОС – очікуване споживання до моменту поставки, тис.штук.

У фіксований момент часу розмір замовлення визначається таким чином [32, с. 246]:

$$PЗ = МБЗ - ПЗ + ОС, \quad (3.7)$$

де ПЗ – поточний запас, тис.дал.

Перерахунок розміру замовлення, а також гнучкість у встановленні моменту видачі замовлення дозволяють убезпечити систему від виникнення дефіцитного стану.

Представимо графічно рух запасів в системі із установленою періодичністю поповнення запасів до встановленого рівня. На рис. 3.5 змодельована робота системи при наявності затримок в поставках.

В системі управління запасами із установленою періодичністю поповнення запасів до встановленого рівня використання розрахункового розміру замовлення (формули (3.6) і (3.7)), а також порядок визначення моменту видачі замовлення дозволяють врахувати можливі зміни споживання, використовуючи параметр очікуваного споживання за час поставки. Збої у споживанні пов'язані з можливістю прискорення або скорочення інтенсивності споживання протягом часу.

На рис. 3.5 змодельована робота системи в умовах наявності збоїв у споживанні в ситуації, коли зміна інтенсивності споживання відбувається кожний цикл роботи системи [11, с. 94].



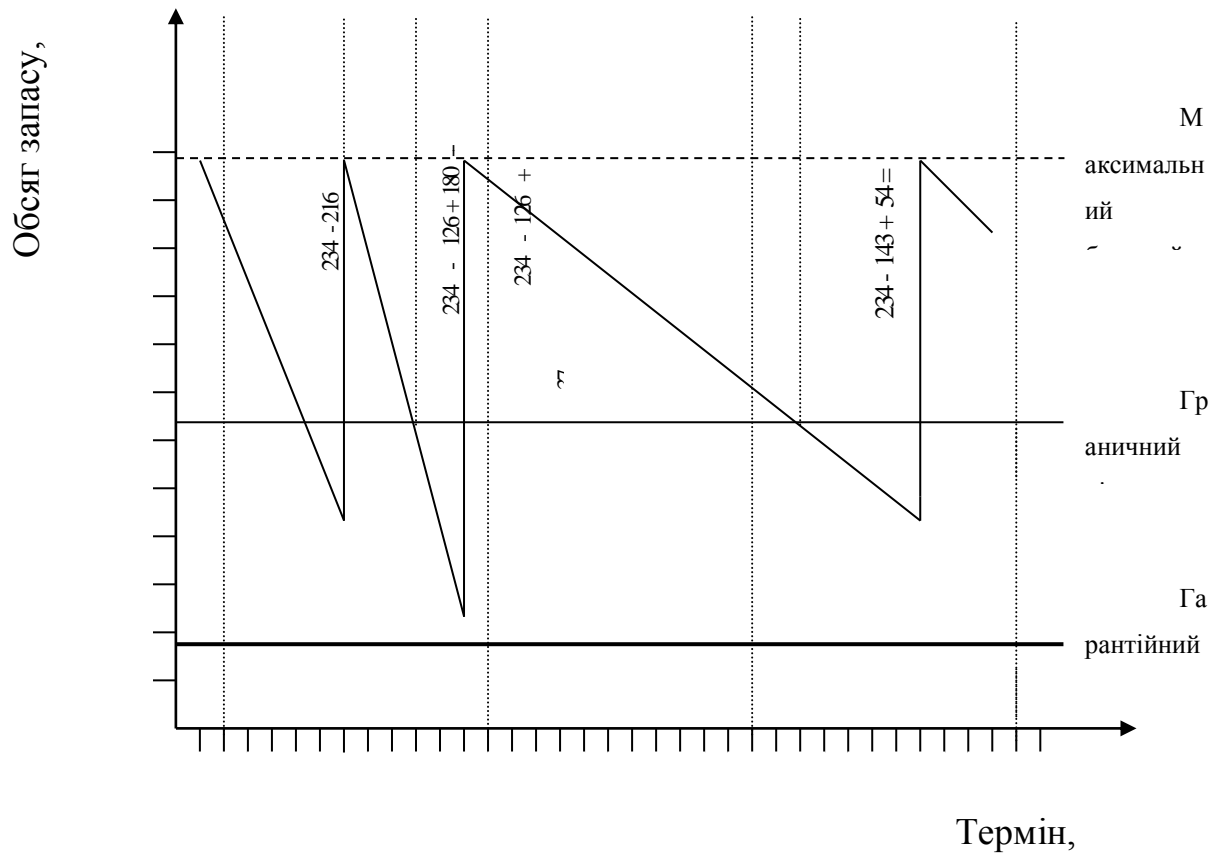


Рис. 3.5. Графічна модель роботи логістичної системи управління запасами із установленою періодичністю поповнення запасів до встановленого рівня при наявності збоїв у споживанні

Таким чином, система управління запасами із установленою періодичністю поповнення запасів до встановленого рівня орієнтована на роботу при значних коливаннях споживання.

Оптимальне управління запасами припускає отримання чіткої відповіді на два головних питання: коли необхідно розпорядитися про поповнення запасу та скільки необхідно при цьому замовляти матеріальних ресурсів? Рішення цих питань завжди залежить від прийнятих вихідних умов, що містять критерії доцільності, організаційну схему поповнення запасів, набір параметрів розрахунку, інформаційні технології [7, с. 138].

Порівнюючи проект постачання з фіксованим розміром замовлення та з фіксованою періодичністю замовлення, необхідно відмітити, що перевагою

проекту з фіксованим розміром замовлення є надходження товарів однаковими партіями, що призводить до зниження витрат на доставку та утримання запасів, а недоліками є необхідність постійного контролю наявності запасів та збільшення витрат у зв'язку з їх регулюванням.

В свою чергу, перевагою системи з фіксованою періодичністю замовлення є її простота – регулювання здійснюється один раз протягом всього інтервалу між поставками, а до недоліків можна віднести, по-перше, необхідність робити замовлення навіть на незначну кількість матеріалів і, по-друге, небезпека вичерпання запасів при непередбаченому інтенсивному їх споживанні до моменту чергового замовлення. Тому система найбільш ефективна при невеликих рівномірних обсягах поставок [44, с. 375].

Обидві розглянуті системи мають загальний недолік – вони не орієнтовані на роботу при значних коливаннях попиту. Цей недолік усувається за допомогою застосування логістичної системи управління запасами із установленою періодичністю поповнення запасів до встановленого рівня. В цій системі, як і в системі з фіксованою періодичністю замовлення, вхідним параметром є період часу між замовленнями. Щоб запобігти завищенню обсягу запасів, які утримуються на складі, або їх дефіциту, замовлення здійснюються не тільки у визначені моменти часу, але і при досягненні запасом граничного рівня.

Логістична система управління запасами з фіксованим розміром замовлення рекомендується для управління запасами дорогих ресурсів, тому що вона забезпечує найменший середній розмір запасів. В умовах ТОВ «Хімрезерв» доцільно застосовувати цю систему для продукції, що, за результатами ABC та XYZ – аналізу, входять в групи AX, AY.

Логістична система управління запасами з фіксованою періодичністю замовлення рекомендується для управління запасами продукції, що входять в групи VX, VY, CX, CY.

Ресурси, що відносяться до категорії Z, споживаються нерегулярно, точність їх прогнозування невисока, тому для лакофарбової продукції,

перетворювачів та автохімії, що входять в групи AZ, BZ, CZ, доцільно застосовувати логістичну систему управління запасами із установленою періодичністю поповнення запасів до встановленого рівня.

Нестача запасів у підприємства призводить до порушення зниженню продуктивності праці, перевитраті матеріальних ресурсів через змушені нераціональні заміни й підвищенню собівартості продукції, що випускається. Функціонування підприємства при відносно високому рівні запасів буде зовсім не ефективним. Високий рівень зайвих запасів приводить до збільшення витрат підприємства по утриманню самих запасів, необхідності мати більші складські площі, потреби мати збільшену кількість персоналу для обробки й обліку матеріалів, що перебувають на складі.

Таким чином, підприємству необхідно визначати оптимальний розмір замовлення з позиції найменших сумарних витрат та обирати найбільш доцільний проект постачання ресурсів.

Логістична система управління запасами із установленою періодичністю поповнення до встановленого рівня дозволить ТОВ «Хімрезерв» підвищити показники ділової активності (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Показники ділової активності ТОВ «Хімрезерв» у 2018 році та прогнозованому періоді

| Назва показника   | 2018 рік | прогноз | Зміна  |         |
|---|----------|---------|--------|---------|
|   |          |         | абс.   | відн.,% |
| Оборотність активів, об./рік                              | 0,23     | 0,31    | 0,08   | 34,78   |
| Оборотність товарно-матеріальних запасів, об./рік         | 1,70     | 2,21    | 0,51   | 30      |
| Тривалість обороту матеріальних запасів, днів             | 211,76   | 162,9   | -48,86 | -23,07  |
| Середній термін оплати дебіторської заборгованості, днів  | 122,91   | 100,15  | -22,76 | -18,52  |
| Середній термін оплати кредиторської заборгованості, днів | 11,33    | 8,4     | -2,9   | -25,86  |

Зростання ділової активності підприємства полягає насамперед у підвищенні ефективності використання ресурсів підприємства за рахунок зміни системи управління запасами на підприємстві на запропоновану.

Це призведе до прискорення оборотності ресурсів і скорочення періоду їх обороту. Прискорення оборотності матеріальних цінностей досягається збільшенням частки оборотних активів з високою оборотністю і зниженням частки активів, що обертаються повільно. Водночас матеріальні цінності мають бути на такому рівні, щоб можна було забезпечити безперервність процесу виробництва і реалізації продукції.

Стійке економічне зростання підприємства також є важливою складовою ділової активності. Тому логістична система управління запасами із установленою періодичністю поповнення запасів до встановленого рівня дозволить максимізувати фінансові результати підприємства, що призведе до нарощення випуску продукції з одночасним підвищенням її якості, оптимізації виробничих процесів, зниженні собівартості виробництва, диверсифікації ринків збуту продукції.

Підвищення ефективності використання ресурсів завдяки злагодженій логістичній системі управління призведе до збільшення доходності підприємства на 35%, і становитиме 24955 тис. грн, що, в свою чергу, до прискорення оборотності активів на 34,78%.

В результаті впровадження системи управління запасами із установленою періодичністю поповнення запасів до встановленого рівня також підвищиться ефективність діяльності підприємства за рахунок прискорення обертання ресурсів на 30%, що у свою чергу відбувається за рахунок збільшення числа оборотів за допомогою скорочення терміну виробництва, що призведе до скорочення тривалості обороту матеріальних запасів на 49 днів (рис. 3.6.).

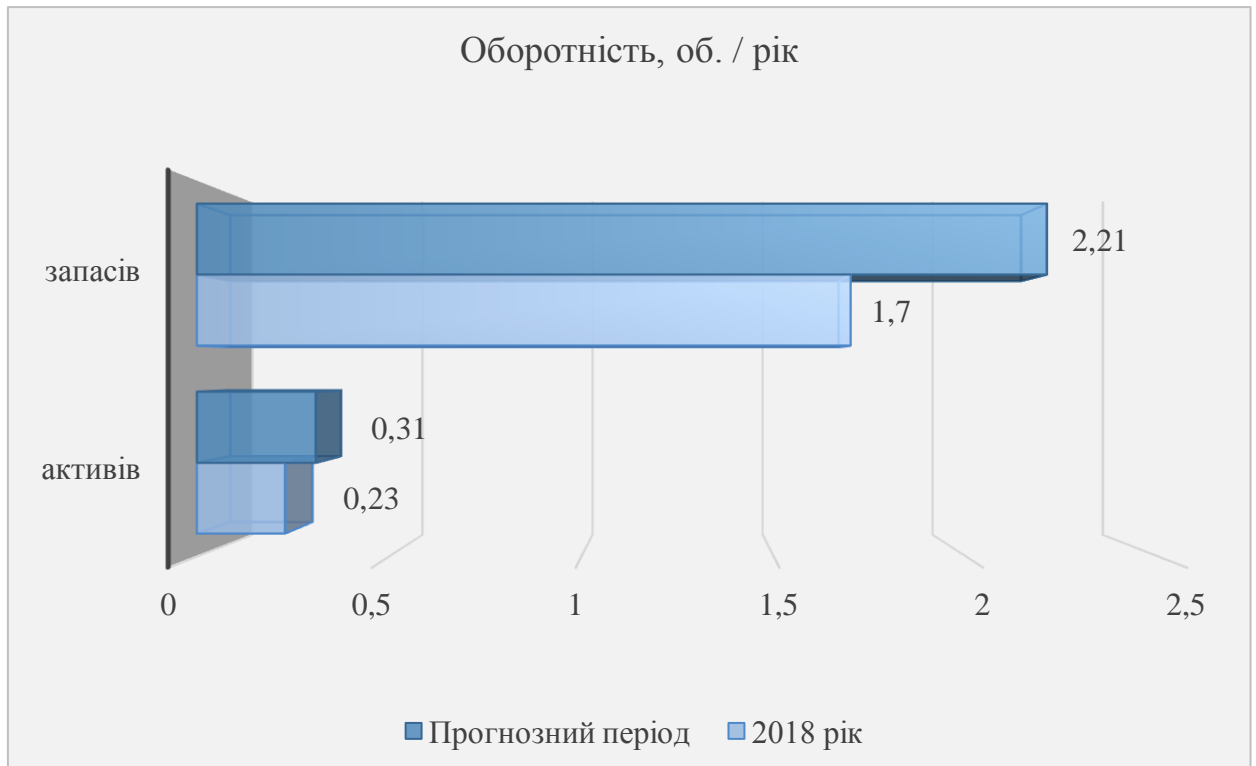


Рис. 3.6. Динаміка оборотності запасів та активів ТОВ «Хімрезерв» у 2018 та прогнозованому періоді

Впровадження запропонованої логістичної системи управління призведе до скорочення фінансового циклу, тобто періоду обороту чистого оборотного капіталу. Напрями скорочення періоду пов'язані за скороченням виробничого циклу при збереженні відповідного співвідношення між термінами погашення дебіторської та кредиторської заборгованості. Одночасно з цим будуть вивільнятися додаткові грошові кошти, що необхідно враховувати у процесі діяльності підприємства.

Підвищення ділової активності підприємства важливе значення має оптимізація дебіторської заборгованості. Для цього підприємство може залучати установи, які стягують борги, за наявності документальних підтверджень; здійснювати продаж рахунків дебіторів факторинговій компанії або банку; виставляти рахунок покупцям одразу ж при продажу великої кількості товару; страхувати кредити для захисту від значних збитків з безнадійних боргів; формувати системи штрафних санкцій за прострочене виконання зобов'язань.

Що стосується ефективності формування та використання кредиторської заборгованості підприємства, то вона полягає у забезпеченні своєчасного нарахування і виплати коштів, які входять до її складу. Важливим напрямом також є визначення джерел погашення короткострокових фінансових зобов'язань підприємства. Варто зазначити, що сповільнення кредиторської заборгованості для зменшення фінансового циклу підприємства є допустимим до того рівня, що не чинить негативний вплив на фінансову стійкість підприємства.

Отже, оптимізація заборгованості дасть змогу зменшити тривалість обороту дебіторської заборгованості на 23 дні та тривалість обороту кредиторської заборгованості 3 дні (рис. 3.7.).

Впровадження наданих пропозицій призведе до збільшення власних оборотних коштів підприємства за рахунок збільшення оборотних активів та зменшенню поточних зобов'язань підприємства.

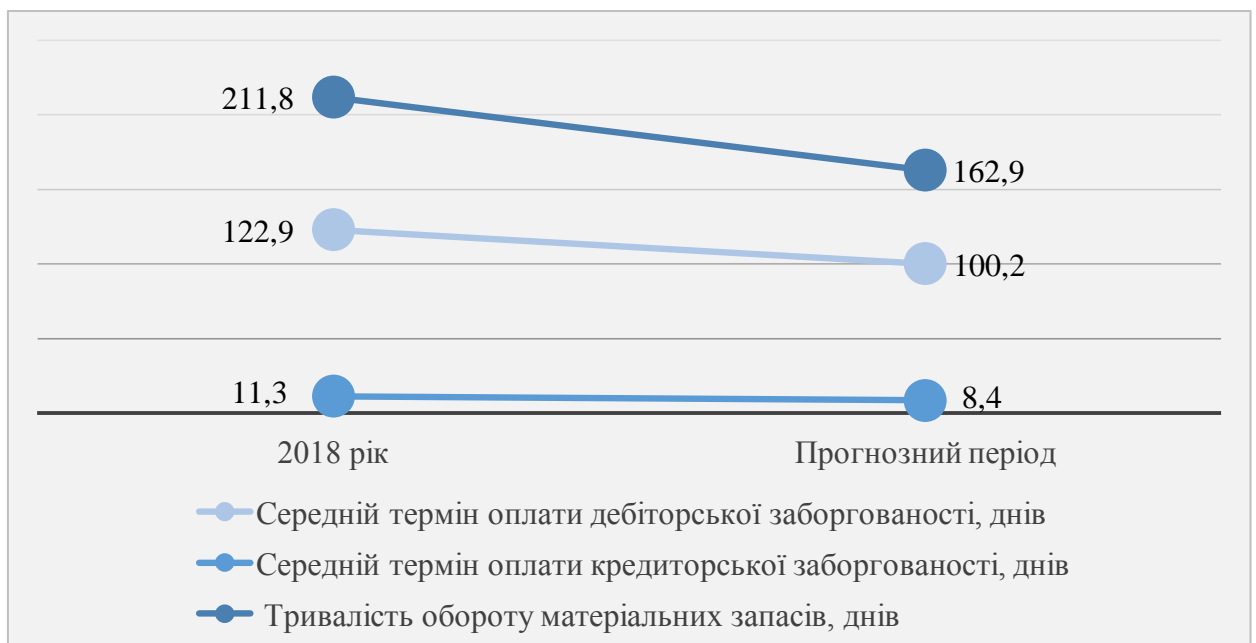


Рис. 3.7. Динаміка показників тривалості обороту запасів та середнього терміну оплати дебіторської/кредиторської заборгованості ТОВ «Хімрезерв» у 2018 та прогностичному періоді

На рис. 3.8. ми бачимо позитивну динаміку власних оборотних коштів у прогностному періоді, у порівнянні з 2018 роком.

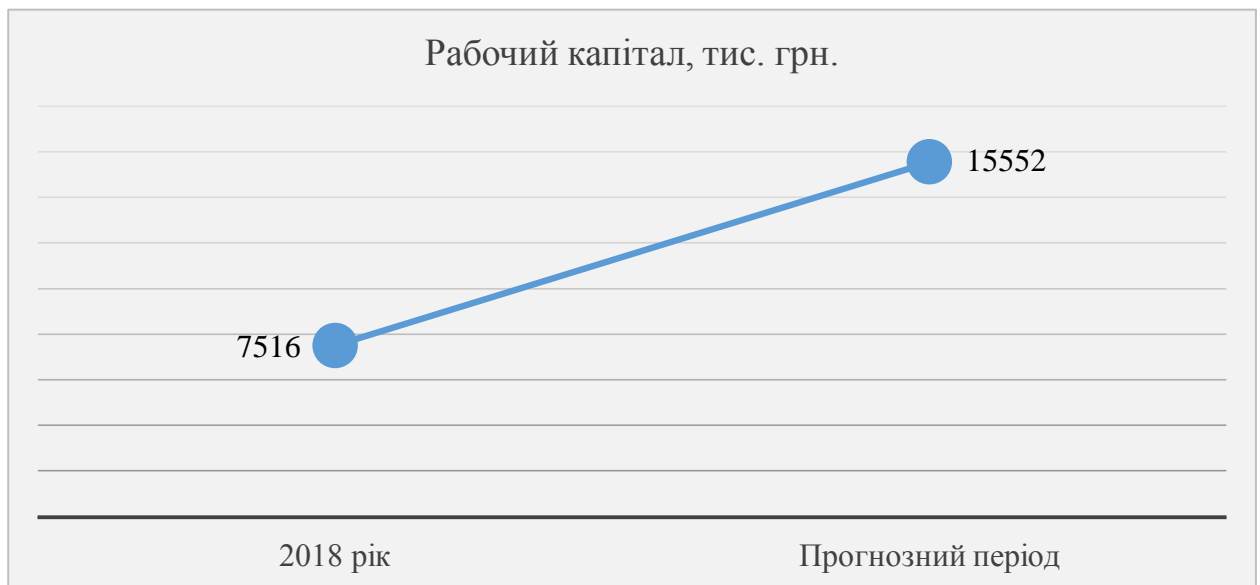


Рис. 3.8. Динаміка робочого капіталу ТОВ «Хімрезерв» у 2018 та прогностному періоді

За цей період робочий капітал має тенденцію до збільшення за рахунок збільшення оборотних активів підприємства на 12 %, що становить 38940 тис. грн., та зменшення поточних зобов'язань на 10 %, що становить 25096 тис. грн.

Можемо зробити висновок, що у 2018 році рівень фінансової стійкості підприємства характеризувався як критичний, у підприємства було недостатньо власних обігових коштів і воно залучало, крім середньо- та довгострокових кредитів, ще й короткострокові. Але, у зв'язку зі збільшенням власних оборотних коштів на 52%, зменшення запасів підприємства на 23% (з 13661 тис. грн до 10519 тис. грн), рівень фінансової стійкості підвищився, й вже у прогностному періоді ми побачимо абсолютний рівень стійкості підприємства, що означає що у підприємства достатньо власних коштів для формування запасів і покриття витрат (рис. 3.9.).



Рис. 3.9. Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Хімрезерв» у 2018 та прогнозованому періоді

Отже, впровадження логістичної системи управління дозволить ТОВ «Хімрезерв» підвищити показники ділової активності, призведе до збільшення власних оборотних коштів за рахунок збільшення оборотних активів та зменшенню поточних зобов'язань підприємства. Покращення показників ділової активності призведе до підвищення рівня фінансової стійкості до абсолютного рівня, що дозволить підприємству розпоряджатися власними коштами для формування запасів та покриття витрат.

### Висновки до розділу 3

Аналіз ключових аспектів маркетингової політики на засадах логістичного підходу п на практиці показав, що для загального постачальницького ланцюга підвищення ефективності може бути досягнуто через виключення дублювання операцій та непродуктивних витрат часу і ресурсів, тобто через впровадження організаційних змін, необхідних для



реалізації наскрізного управління матеріальними потоками на підставі концепції зниження загальних витрат. Отже, слід вдатись до логістичного підходу в управління ресурсами з метою інтеграції постачальників та споживачів, розвитку сильних корпоративних зв'язків, орієнтуючись на стратегічні потреби як самого підприємства так і його ділових партнерів. Саме тому система ресурсозабезпечення потребує інтегрованого логістичного управління, яке полягає не лише в адаптації підприємства до вимог сучасного ринку, тобто швидкого виконання замовлень споживачів і точного дотримання строків постачання (логістичний підхід), а й у випереджаючому розвитку і ефективному використанні стратегічного ресурсного потенціалу конкретного підприємства, підвищенні його конкурентоспроможності (стратегічний сорсинговий підхід).

Стан фінансової стабільності може бути досягнутий за умови найефективнішого використання ресурсів, які перебувають у розпорядженні підприємства.

За результатами ABC-аналізу, до групи А відноситься продукція, частка яких складає 75,2% в обороті підприємства. Для цих видів запасів слід розрахувати оптимальний розмір замовлення і розглянути можливість застосування технології «точно в термін». Ці види запасів слід контролювати щодня і обов'язковим є створення страхового запасу. До групи В відноситься продукція, частка яких складає 22,3% в обороті підприємства. Управління цими запасами може здійснюватися як по однаковим, так і по індивідуальним технологіям. Ці види запасів слід контролювати один раз в місяць. До групи С відноситься продукція, частка яких складає 2,5% в обороті підприємства. Планування запасів цієї групи може здійснюватися на більш тривалий період, наприклад, на квартал.

За результатами XYZ-аналізу, до групи Х відносяться запаси продукції, коефіцієнт варіації яких менше 10% і потреба в яких вимагає найвищої точності прогнозування й нормування. В цьому випадку створюються мінімальні запаси. До групи Y відносяться запаси продукції, коефіцієнт

варіації яких більше 10% і менше 25%, потреба в яких вимагає середньої точності прогнозування й нормування. В цьому випадку запаси мають бути високими в певні періоди. До групи Z відносяться запаси продукції, коефіцієнт варіації яких більше 25% і потребу в яких дуже важко спрогнозувати. В цьому випадку постійні запаси створювати взагалі недоцільно.

Для ситуації, коли відсутні відхилення від запланованих показників і запаси споживаються рівномірно, в теорії управління запасами розроблені дві основні системи управління: система з фіксованим розміром і система з фіксованою періодичністю замовлення запасів. Ці системи мають недолік – вони не орієнтовані на роботу при значних коливаннях попиту. Цей недолік усувається за допомогою застосування управління запасами із установленою періодичністю поповнення запасів до встановленого рівня.

В умовах ТОВ «Хімрезерв» доцільно застосовувати систему з фіксованим розміром замовлення, що, за результатами ABC- та XYZ-аналізу, входять в групи AX, AY. Система управління запасами з фіксованою періодичністю замовлення рекомендується, що входять в групи VX, VY, CX, CY. Систему управління запасами із установленою періодичністю поповнення запасів до встановленого рівня доцільно застосовувати для запасів, що входять в групи AZ, BZ, CZ.

Можемо зробити висновок, що впровадження управління маркетинговою політикою на засадах логістичної системи управління із установленою періодичністю поповнення запасів до встановленого рівня дозволить ТОВ «Хімрезерв» підвищити показники ділової активності, призведе до збільшення власних оборотних коштів за рахунок збільшення оборотних активів та зменшенню поточних зобов'язань підприємства. Покращення показників ділової активності призведе до підвищення рівня фінансової стійкості до абсолютного рівня, що дозволить підприємству розпоряджатися власними коштами для формування запасів та покриття витрат.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Управління маркетинговою політикою підприємства у сучасному менеджменті – це, перш за все, ринково-орієнтована система управління з орієнтацією на запити ринку, пошук нових проєкцій розвитку. Концепція маркетингу, як фундаментальна основа управлінської політики, динамічно трансформується. Розуміння напрямів такої трансформації, її особливостей, тенденцій, дозволяє виявляти нові проєкції розвитку підприємства, під зовсім іншим кутом зору оцінювати його потенціал, а відтак і вносити відповідні зміни в систему управління використовуючи сучасний інструментарій маркетингової політики.

В умовах обмеженості ресурсів та невизначеності зовнішнього середовища, зазначені переваги маркетингово-орієнтованого підходу набувають значної актуальності, оскільки створюють можливості реалізації не лише антикризових пріоритетів, але і передумов стратегічного розвитку, уникаючи критично небезпечних загроз зовнішнього середовища.

Логістичний підхід управління ресурсами підприємства створює передумови для покращення показників діяльності підприємства, які полягають у покращенні загальної організованості підприємства, налагодженні надійних взаємозв'язків, що дозволяє стверджувати про підвищення рівня керованості та отримання вищих фінансово-економічних показників. В цілому, логістика впливає майже на кожен аспект формування фінансового результату підприємств.

ТОВ «Хімрезерв» – досвідчена компанія, яка входить до складу компаній «Хімрезерв», спеціалізується на просуванні і дистрибуції на ринку України і ближнього зарубіжжя лакофарбової продукції, розчинників та автохімії: емалі, краски, лаки, клей, ґрунтовка, розчини, тормозні, охолоджуючі, склоомивачі рідини та інші.

Безперервне забезпечення підприємства ресурсами пов'язано з певними труднощами. Так, серед основних чинників, які призводять до відхилень від запланованих показників виділяють такі: слабка прогнозованість інтенсивності споживання ресурсів, затримка поставок, неефективний контроль за наявними запасами, невірне визначення оптимального розміру замовлення.

З метою отримання повного контролю над діями торгових представників і рішення таких проблем, як оперативне управління процесом продаж, нерівномірне завантаження складів філії, неможливість планування залишків на складі, а також збільшення результативності роботи мобільних співробітників і якості обслуговування клієнтів, ТОВ «Хімрезерв» прийняло рішення про повну автоматизацію торгових агентів системою «MobileSOP».

Особливу увагу при виборі обладнання була приділена розгалуженості сервісних центрів і якості сервісного обслуговування. Впровадження системи відбувалося з проведенням інтеграції з офісною складовою («1С»). Рішення «MobileSOP» забезпечило торговому представнику можливість в русі контролювати наявність товарів на центральному складі, а також контролюватимуть спеціальні ціни клієнтів.

Аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів показав, що у 2016 р. спостерігається збільшення ефективності використання матеріальних ресурсів: загальна матеріаломісткість в 2016 р. в порівнянні з 2015 р знизилася на 1,32%; загальна матеріаловіддача збільшилася на 1,33%.

Зниження матеріаломісткості, у свою чергу, привело до зменшення собівартості продукції в частині матеріальних витрат на 89,2 тис.грн. В результаті збільшення матеріаловіддачі випуск продукції на ТОВ «Хімрезерв» збільшився на 104,9 тис.грн.

У зв'язку з тим, що у 2016 р. показник виручки на 1 грн матеріальних витрат знизився на 0,003 грн/грн, слід виробити тактичну та стратегічну політику щодо підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів на ТОВ «Хімрезерв».

Аналіз ключових аспектів управління маркетинговою політикою на засадах логістичного підходу на практиці показав, що для загального постачальницького ланцюга підвищення ефективності може бути досягнуто через виключення дублювання операцій та непродуктивних витрат часу і ресурсів, тобто через впровадження організаційних змін, необхідних для реалізації наскрізного управління матеріальними потоками на підставі концепції зниження загальних витрат. Отже, слід вдатись до логістичного підходу в управління ресурсами з метою інтеграції постачальників та споживачів, розвитку сильних корпоративних зв'язків, орієнтуючись на стратегічні потреби як самого підприємства так і його ділових партнерів. Саме тому система ресурсозабезпечення потребує інтегрованого логістичного управління, яке полягає не лише в адаптації підприємства до вимог сучасного ринку, тобто швидкого виконання замовлень споживачів і точного дотримання строків постачання (логістичний підхід), а й у випереджаючому розвитку і ефективному використанні стратегічного ресурсного потенціалу конкретного підприємства, підвищенні його конкурентоспроможності (стратегічний сорсинговий підхід).

Стан фінансової стабільності може бути досягнутий за умови найефективнішого використання ресурсів, які перебувають у розпорядженні підприємства.

За результатами ABC-аналізу, до групи А відносяться запаси продукції, частка яких складає 75,2% в обороті підприємства. Для цих видів запасів слід розрахувати оптимальний розмір замовлення і розглянути можливість застосування технології «точно в термін». Ці види запасів слід контролювати щодня і обов'язковим є створення страхового запасу. До групи В відносяться запаси продукції, частка яких складає 22,3% в обороті підприємства. Управління цими запасами може здійснюватися як по однаковим, так і по індивідуальним технологіям. Ці види запасів слід контролювати один раз в місяць. До групи С відносяться запаси продукції, частка яких складає 2,5% в

обороті підприємства. Планування запасів цієї групи може здійснюватися на більш тривалий період, наприклад, на квартал.

За результатами XYZ-аналізу, до групи X відносяться запаси продукції, коефіцієнт варіації яких менше 10% і потреба в яких вимагає найвищої точності прогнозування й нормування. В цьому випадку створюються мінімальні запаси. До групи Y відносяться запаси продукції, коефіцієнт варіації яких більше 10% і менше 25%, потреба в яких вимагає середньої точності прогнозування й нормування. В цьому випадку запаси мають бути високими в певні періоди. До групи Z відносяться запаси продукції, коефіцієнт варіації яких більше 25% і потребу в яких дуже важко спрогнозувати. В цьому випадку постійні запаси створювати недоцільно.

В умовах ТОВ «Хімрезерв» доцільно впровадити логістичну систему управління запасами із установленою періодичністю поповнення до встановленого рівня, так як ресурси споживаються нерегулярно, точність їх прогнозування невисока.

Підвищення ефективності використання ресурсів завдяки злагодженій системі управління запасами призведе до збільшення доходності підприємства на 35%, і становитиме 24955 тис. грн, що, в свою чергу, до прискорення оборотності активів на 34,78%.

В результаті впровадження системи управління запасами також підвищиться ефективність діяльності підприємства за рахунок прискорення обертання ресурсів на 30%, що у свою чергу відбувається за рахунок збільшення числа оборотів за допомогою скорочення терміну виробництва, що призведе до скорочення тривалості обороту матеріальних запасів на 49 днів.

Впровадження запропонованої системи управління запасами призведе до скорочення фінансового циклу, тобто періоду обороту чистого оборотного капіталу. Напрями скорочення періоду пов'язані за скороченням виробничого циклу при збереженні відповідного співвідношення між термінами погашення дебіторської та кредиторської заборгованості.

Одночасно з цим будуть вивільнятися додаткові грошові кошти, що необхідно враховувати у процесі діяльності підприємства. Отже, оптимізація системи управління запасами заборгованості дасть змогу зменшити тривалість обороту дебіторської заборгованості на 23 дні та тривалість обороту кредиторської заборгованості 3 дні.

Ми бачимо позитивну динаміку власних оборотних коштів у прогностному періоді, у порівнянні з 2018 роком. За цей період робочий капітал має тенденцію до збільшення за рахунок збільшення оборотних активів підприємства на 12 %, що становить 38940 тис. грн., та зменшення поточних зобов'язань на 10 %, що становить 25096 тис. грн.

Отже, у 2018 році рівень фінансової стійкості підприємства характеризувався як критичний, у підприємства було недостатньо власних обігових коштів і воно залучало, крім середньо- та довгострокових кредитів, ще й короткострокові. Але, у зв'язку зі збільшенням власних оборотних коштів на 52%, зменшення запасів підприємства на 23 % (з 13661 тис. грн до 10519 тис. грн), рівень фінансової стійкості стабілізувався, та вже у прогностному періоді ми побачимо абсолютний рівень безпеки підприємства, що означає що у підприємства достатньо власних коштів для формування запасів і покриття витрат.

Можемо зробити висновок, що впровадження маркетингової політики на засадах логістичного підходу дозволить ТОВ «Хімрезерв» підвищити показники ділової активності, призведе до збільшення власних оборотних коштів підприємства за рахунок збільшення оборотних активів та зменшенню поточних зобов'язань підприємства. Покращення показників ділової активності призведе до підвищення рівня фінансової стійкості підприємства до абсолютного рівня, що дозволить підприємству розпоряджатися власними коштами для формування запасів та покриття витрат.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В.Г. Ресурсний потенціал системи економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності / В.Г. Алькема, Г.М. Пазєєва // Вчені записки Університету «КРОК». – 2013. – Випуск 33. – С. 200.
2. Аникин, Б. А. Логистика: учеб. пособие. [Текст] / Б. А. Аникин, Т. А. Роднина. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 408 с.
3. Безверхнюк Т. Принципи ресурсного забезпечення регіонального управління [Електронний ресурс] // Т. Безверхнюк. – Режим доступу: [http://www.nbuu.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Ardu\\_o/2009\\_1/R\\_1/Bezverhruk.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Ardu_o/2009_1/R_1/Bezverhruk.pdf)
4. Богацька Н. Ресурсне забезпечення діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання / Н. Богацька, О. Швець [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://intkonf.org/ken-dotsbogatska-nm-shvetsoiresursne-zabezpechennya-diyalnosti-pidpriemstva-v-suchasnih-umovah-gospodaryuvannya>.
5. Великий тлумачний словник сучасної української мови. – 5-те вид. – К.; Ірпінь : Перун, 2005 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.lingvo.ua/uk/Interpret/uk-uk/-uk/>.
6. Вовк І. Класифікація ресурсів підприємства. Сучасні підходи [Електронний ресурс] / І. Вовк // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2011. – Вип. 1(4). – Режим доступу до журн. : <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11vippsp.pdf>.
7. Гаджинский А.М. Практикум по логистике: навч. посібник / А.М. Гаджинський. – 8-е изд, «Дашков и К°», 2012. – 312 с.
8. Дерев'янку Ю.М. Наукові підходи до визначення категорії «ресурс» / Ю.М. Дерев'янку // Механізм регулювання економіки. – 2009. – № 1. – С. 164.
9. Досвід впровадження системи «Мобільне замовлення». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://digsee.com/files/download/whitepages/whitepage\\_agrocosm.pdf](http://digsee.com/files/download/whitepages/whitepage_agrocosm.pdf)
10. Досвід Канади та країн ЄС у сфері політики з підтримки розвитку сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів: аналіт. дослідж. / В. Бондарчук, Дж. Алколей, Л. Молдован та ін.; за ред. С. Курдицького. – К. : [б. в.], 2011. – 91 с.
11. Дроботя Я. А. Управління запасами як складова логістичного менеджменту / Я. А. Дроботя // Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції [«Державна політика та стратегія



- реформування економіки України в ХХІ сторіччі»], (27 березня 2007 р.). – Полтава : ПДАА, 2007. – С. 93–95.
12. Зислий В. Логістика: теорія та практика: навч. посібн. / В. Зислий, О. Біловодська, О. Олефіренко. – К.: Центр учбової літератури, 2015. – 360 с.
  13. Кабанець І.А. Визначення основних логістичних підходів до управління інноваційними процесами машинобудівним підприємством. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2539>.
  14. Кобзева К. В. Методологічні підходи в управлінні логістичними затратами промислового підприємства / К. В. Кобзева [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://manved.at.ua/publ/metodologichni\\_pidkhodi\\_v\\_upravlinni\\_logistichni\\_mi\\_zatratami\\_promislovogo\\_pidpriemstva/2-1-0-22](http://manved.at.ua/publ/metodologichni_pidkhodi_v_upravlinni_logistichni_mi_zatratami_promislovogo_pidpriemstva/2-1-0-22).
  15. Колодізева Т. Методичне забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств: монографія / Т. Колодізева, Г. Руденко. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. – 292 с.
  16. Костюченко Л.В. Удосконалення механізму управління системою матеріально-технічного забезпечення підприємств залізничного транспорту України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук за спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (залізничний транспорт) / Л.В. Костюченко / – Дніпропетровськ, 2009 – 24 с
  17. Кремень О.М. Ресурсне та організаційне забезпечення ефективного розвитку підприємств (за матеріалами цукрових заводів України) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 – «Економіка та управління підприємствами» / О.М. Кремень. – К., 2009. – 21 с
  18. Крикавський Є.В. Логістика та управління ланцюгами поставок: Навч. посібник / Є.Крикавський, О.Похильченко, М. Фертч. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. –844 с.
  19. Кузнецова К.О. Ресурсне забезпечення потенціалу конкурентоспроможності енергогенеруючих підприємств: дисерт. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 – «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / К.О. Кузнецова. – К., 2016. – 17 с.
  20. Луис Р. Система Канбан. Практические советы по разработке в условиях вашей компании / пер. с англ. Журиной Е.В.; Под науч ред. Башкардина Э.А. – М.: РИА стандарты и качество, 2008. – 140 с.
  21. Марченко С.М. Задачник з логістики / С.М. Тарасенко. – К.: МАУП, 2006. – 68 с.

22. Мельников В.П. Логистика / В.П. Мельников, А.Г. Схирладзе, А.К. Антонюк. – М.: Юрайт, 2014. – 288 с.
23. Мешкова Л.Л. Логистика в сфере материальных услуг (На примере снабженческо-заготовительных и транспортных услуг). 2-ое издание / Л.Л. Мешкова, И.И. Белоус, Н.М. Фролов / – Тамбов: Издательство ТГНУ, 2002. – 188 с.
24. Міністерство юстиції України. Дані про юридичну особу ТОВ «Хімрезерв» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://usr.minjust.gov.ua/ua/freesearch>
25. Москвітіна Т.Д. Міжнародна логістика : навч. посіб. / Т.Д. Москвітіна. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 216 с.
26. Новицький В.Є. Економічні ресурси цивілізаційного розвитку: Навч. посібник / В.Є. Новицький – К.: НАУ, 2004. – 268 с.
27. Облік логістичних витрат / Н. В. Антоненко // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 11. – С. 234–241.
28. Ортинський В.Л. Економічна безпека підприємств, організацій та установ / В.Л. Ортинський, І.С. Керницький, З.Б. Живко. – К.: Правова єдність, 2009. – 544 с.
29. Одінцева Г. С. Державне управління і менеджмент : навч. посіб. у табл. і схемах / [Г. С. Одінцева, Г. І. Мостовий, О. Ю. Амосов та ін.] ; за заг. ред. Г. С. Одінцової. – Х. : ХарРІ УАДУ, 2002. – 492 с
30. Ойнер, О. К. Управление результативностью маркетинга : учебник для магистров / О. К. Ойнер. — М. : Издательство Юрайт, 2013. — 343 с.
31. Оскольский В.В. О перспективах становления конкурентоспособной региональной экономики / В.В. Оскольский // Экономика Украины, 2007. – №12. – С. 4–11.
32. Оснач О.Ф. Промисловий маркетинг: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / Оснач О.Ф., Пилипчук В.П., Коваленко Л.П. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 364 с.
33. Офіційний сайт ТОВ «Хімрезерв» . [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://khimrezerv.ua/>
34. Основы маркетинговой системы управления производственнобытовой деятельностью акционерной компании / Ф.Е. Поклонский, О.И. Пампура, А.Н. Заречнев. – Донецк: НАН Украины, ИЭП., 1995. – 32 с.
35. Офіційний сайт «CDS» // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://web.cdsworldwide.com/blog/4-big-reasons-why-apple-is-a-logistics-success>.
36. Офіційний сайт «Digsee». [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://digsee.com/ru/>
37. Офіційний сайт «Toyota Motor Corporation» // [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

- <http://www.toyota.com.au/toyota/company/operations/toyota-production-system>.
38. Петрович И.М. Економіка та фінанси підприємства: [підручник] / И.М. Петрович, Л.М. Прокопишин-Рашкевич. – Львів: Магнолія 2006, 2014. – 408 с.
  39. Полянська А.С. Ресурсне забезпечення розвитку організацій в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] // А.С. Полянська. – Режим доступу: <http://www.pdaa.com.ua/np/pdf/81.pdf>.
  40. Прядко М.А. Управління запасами матеріальних ресурсів на підприємстві / Концепція сталого розвитку економічної та соціальної політики / М.А. Прядко – збірник матеріалів міжнар. наук.практ.-конф., 3-4.10.2014 р. – Київ, 2014. – 142 с.
  41. Рославцев Д. М. Конспект лекцій з курсу «Логістичне обслуговування» (для студентів денної і заочної форм навчання за напрямом підготовки «Менеджмент» спеціальності «Логістика») / Д. М. Рославцев; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2012. – 117 с.
  42. Рудюк Л.В. Фінансова логістика як інструмент підвищення конкурентоспроможності бізнесу авто перевізників. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/19\\_AND\\_2013/Economics/10\\_142662.doc.htm](http://www.rusnauka.com/19_AND_2013/Economics/10_142662.doc.htm).
  43. Руус Й. Интеллектуальный капитал. Практика управления / Й. Руус, С. Пайк, Л. Фернстрем. – М. : Высшая школа менеджмента, 2010. – 236 с.
  44. Савіна, С. М. Нікшич, Л. Я. Якимишин. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 640 с.
  45. Савченко Л.В. Економіко-математичні методи в логістиці: навч. посіб. / Л.В. Савченко, К.М. Молчанова, М.Ю. Григорак. – К.: Логос, 2013. – 308 с.
  46. Сергеев В. И. Менеджмент в бизнес-логистике / В. И. Сергеев. – М.: Инф. дом «Филинь», 2006. – 782 с.
  47. Сисоєв В.В. Стратегічний сорсинг – спосіб покращення конкурентоздатності підприємства та підвищення рівня прибутків / В.В. Сисоєв, А. Ю. Горбач // Вісник НТУ «ХП». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства – Харків: НТУ «ХП». – 2013. – 7(981). – С. 123–128
  48. Соковых И.С. Ресурсное обеспечение предприятий: сущность и принципы формирования [Електронний ресурс] // И. Соковых. – Режим доступу: <http://cyberleninka.ru/article/n/resursnoe-obespechenie-predpriyatiysuschnost-i-printsipy-formirovaniya>
  49. Стец І.І. Потенціал і розвиток підприємства: Навчальний посібник / І.І. Стец. – Тернопіль: Економічна думка, 2010. – 674 с., с. 77.

50. Титарчук Д. І. Особливості управління логістичними системами на підприємстві / Д. І. Титарчук, А. І. Машошина // Проблеми управління економічним потенціалом регіонів: збірник наукових праць всеукраїнської науково-практичної конференції: Запорізький національний університет. – Запоріжжя : ЗНУ, 2015. – С. 97–99.
51. Тюріна Н. М. Логістика: Навч. посіб. / Н. М. Тюріна, І. В. Гой, І. В. Бабій. – К.: «Центр учбової літератури», 2015. – 392 с.
52. Тяпухин А. П. Логистика: Учебник для бакалавров. – М.: Юрайт, 2012. – 568 с.
53. Французова М. А. Сущность ресурсного обеспечения деятельности организации / М. А. Французова // Транспортное дело России. – 2008. – № 3. – С. 12.
54. Хаджинова О. В. Логістична стратегія управління витратами великого багатопрофільного промислового підприємства [Текст]: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О. В. Хаджинова. – Донецьк, 2006. – 23 с.
55. Харрісон А. Управління логістикою: розробка стратегій логістичних операцій / Пер. з англ.; за наук. ред. О. Міхейцева. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2012. – 368 с.
56. Хэндфилд Роберт Б. Реорганизация цепей поставок. Создание интегрированных систем формирования ценности / Б. Роберт Хэндфилд. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 406 с.
57. Цал-Цалко Ю. С. Фінансовий аналіз: підручник / Ю. С. Цал-Цалко. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 566 с.
58. Чаюн І. О. Управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства: навч. посіб. / І. О. Чаюн, І. Ю. Бондар. – К.: КНТЕУ, 2007. – 311 с.
59. Чен Ким У. Стратегия голубого океана. Пер. с англ / У. Чен Ким, Р. Моборн. – М.: НИРО, 2005. – 727 с.
60. Чорна А. Структура ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства / А. Чорна // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009 р. – № 4. – Т. 1. – С. 93.
61. Шандрівська О. Є. Логістичний менеджмент: Навчальний посібник / О. Є. Шандрівська, В. В. Кузяк, Н. І. Хтей. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 192 с.
62. Helfat C., Peteraf M. The dynamic resource-based view: capability life cycles // Strategic Management Journal. 2003. – № 24. – P. 997.
63. Official web-site. Khimrezerv. Holding company of oil and fats assets and elevator capacity ТОВ «Хімрезерв». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://agrocoshold.com/ua/>

64. Roos G., Pike S., Fernstrom L. *Managing Intellectual Capital in Practice*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2005. 20.
- Budzishevsky S. Labor and other resource sin the process of cost formation // *Economic and Philosophical newspaper*. – 2012. – № 46. – P. 7.
65. Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm // *Strategic Management Journal*. – 1984. – № 5. – P. 173.

## ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс ТОВ «Хімрезерв» на 31.12.2018 р.

| Актив  | Код<br>рядка | На початок<br>звітного періоду | На кінець<br>звітного періоду |
|--|--------------|--------------------------------|-------------------------------|
| 1  | 2            | 3                              | 4                             |
| <b>I. Необоротні активи</b>  |              |                                |                               |
| Нематеріальні активи:  | 1000         | 14                             | 7                             |
| первісна вартість  | 1001         | 38                             | 38                            |
| накопичена амортизація   | 1002         | 24                             | 31                            |
| Незавершені капітальні інвестиції  | 1005         | 622                            | 622                           |
| Основні засоби:  | 1010         | 48486                          | 44925                         |
| первісна вартість  | 1011         | 96551                          | 96569                         |
| знос   | 1012         | 48065                          | 51644                         |
| Інвестиційна нерухомість:  | 1015         | 0                              | 0                             |
| первісна вартість  | 1016         | 0                              | 0                             |
| знос   | 1017         | 0                              | 0                             |
| Довгострокові біологічні активи:   | 1020         | 0                              | 0                             |
| первісна вартість  | 1021         | 0                              | 0                             |
| накопичена амортизація   | 1022         | 0                              | 0                             |
| Довгострокові фінансові інвестиції:<br>які обліковуються за методом участі в<br>капіталі інших підприємств | 1030         | 0                              | 0                             |
| інші фінансові інвестиції  | 1035         | 0                              | 0                             |
| Довгострокова дебіторська заборгованість   | 1040         | 0                              | 0                             |
| Відстрочені податкові активи   | 1045         | 0                              | 0                             |
| Гудвіл   | 1050         | 0                              | 0                             |
| Відстрочені аквізиційні витрати  | 1060         | 0                              | 0                             |
| Залишок коштів у централізованих<br>страхових резервних фондах   | 1065         | 0                              | 0                             |
| Інші необоротні активи   | 1090         | 0                              | 0                             |
| Усього за розділом I   | 1095         | 49122                          | 45554                         |
| <b>II. Оборотні активи</b>   |              |                                |                               |
| Запаси   | 1100         | 11663                          | 13661                         |
| Виробничі запаси   | 1101         | 5176                           | 5341                          |
| Незавершене виробництво  | 1102         | 2                              | 1                             |
| Готова продукція   | 1103         | 6485                           | 8319                          |
| Товари   | 1104         | 0                              | 0                             |
| Поточні біологічні активи  | 1110         | 0                              | 0                             |
| Депозити перестраховування   | 1115         | 0                              | 0                             |
| Векселі одержані   | 1120         | 0                              | 0                             |

## Продовження додатку А

| 1   | 2         | 3                           | 4                          |
|---|-----------|-----------------------------|----------------------------|
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги    | 1125      | 13796                       | 6311                       |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:<br>за виданими авансами | 1130      | 230                         | 281                        |
| з бюджетом  | 1135      | 492                         | 358                        |
| у тому числі з податку на прибуток                                  | 1136      | 377                         | 358                        |
| з нарахованих доходів   | 1140      | 0                           | 0                          |
| із внутрішніх розрахунків   | 1145      | 0                           | 0                          |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                             | 1155      | 4                           | 2214                       |
| Поточні фінансові інвестиції  | 1160      | 0                           | 0                          |
| Гроші та їх еквіваленти   | 1165      | 14032                       | 12575                      |
| Готівка   | 1166      | 1                           | 1                          |
| Рахунки в банках  | 1167      | 14031                       | 12574                      |
| Витрати майбутніх періодів  | 1170      | 0                           | 0                          |
| Частка перестраховика у страхових резервах                          | 1180      | 0                           | 0                          |
| у тому числі в:   |           | 0                           | 0                          |
| резервах довгострокових зобов'язань                                 | 1181      |                             |                            |
| резервах збитків або резервах належних виплат                       | 1182      | 0                           | 0                          |
| резервах незароблених премій  | 1183      | 0                           | 0                          |
| Інші оборотні активи  | 1190      | 65                          | 0                          |
| Усього за розділом II   | 1195      | 40282                       | 35400                      |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття    | 1200      | 0                           | 0                          |
| Баланс  | 1300      | 89404                       | 80954                      |
| Пасив   | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
| I. Власний капітал  |           |                             |                            |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                    | 1400      | 6241                        | 6241                       |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                     | 1401      | 0                           | 0                          |
| Капітал у дооцінках   | 1405      | 20679                       | 20679                      |
| Додатковий капітал  | 1410      | 34491                       | 26279                      |
| Емісійний дохід   | 1411      | 0                           | 0                          |
| Накопичені курсові різниці  | 1412      | 0                           | 0                          |
| Резервний капітал   | 1415      | 1692                        | 1692                       |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                         | 1420      | -8212                       | -1821                      |

## Продовження додатку А

| 1  | 2    | 3     | 4     |
|--|------|-------|-------|
| Неоплачений капітал  | 1425 | (0)   | (0)   |
| Вилучений капітал  | 1430 | (0)   | (0)   |
| Інші резерви   | 1435 | 0     | 0     |
| Усього за розділом I   | 1495 | 54891 | 53070 |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>                     |      |       |       |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                       | 1500 | 0     | 0     |
| Пенсійні зобов'язання  | 1505 | 0     | 0     |
| Довгострокові кредити банків   | 1510 | 0     | 0     |
| Інші довгострокові зобов'язання  | 1515 | 6250  | 0     |
| Довгострокові забезпечення   | 1520 | 0     | 0     |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                              | 1521 | 0     | 0     |
| Цільове фінансування   | 1525 | 0     | 0     |
| Благодійна допомога  | 1526 | 0     | 0     |
| Страхові резерви, у тому числі:  | 1530 | 0     | 0     |
| резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)         | 1531 | 0     | 0     |
| резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду) | 1532 | 0     | 0     |
| резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)                | 1533 | 0     | 0     |
| інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)                     | 1534 | 0     | 0     |
| Інвестиційні контракти;  | 1535 | 0     | 0     |
| Призовий фонд  | 1540 | 0     | 0     |
| Резерв на виплату джек-поту  | 1545 | 0     | 0     |
| Усього за розділом II  | 1595 | 6250  | 0     |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                          |      |       |       |
| Короткострокові кредити банків   | 1600 | 0     | 0     |
| Векселі видані   | 1605 | 0     | 0     |
| Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями   | 1610 | 0     | 0     |
| за товари, роботи, послуги   | 1615 | 1974  | 582   |
| за розрахунками з бюджетом   | 1620 | 89    | 439   |
| за у тому числі з податку на прибуток                                    | 1621 | 0     | 0     |
| за розрахунками зі страхування   | 1625 | 99    | 104   |
| за розрахунками з оплати праці   | 1630 | 201   | 205   |
| за одержаними авансами   | 1635 | 136   | 0     |
| за розрахунками з учасниками   | 1640 | 0     | 0     |
| із внутрішніх розрахунків  | 1645 | 0     | 0     |



## Продовження додатку А

| 1   | 2    | 3     | 4     |
|---|------|-------|-------|
| за страховою діяльністю   | 1650 | 0     | 0     |
| Поточні забезпечення  | 1660 | 0     | 0     |
| Доходи майбутніх періодів   | 1665 | 0     | 0     |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків  | 1670 | 0     | 0     |
| Інші поточні зобов'язання   | 1690 | 25764 | 26554 |
| Усього за розділом III  | 1695 | 28263 | 27884 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0     | 0     |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду   | 1800 | 0     | 0     |
| Баланс  | 1900 | 89404 | 80954 |

## Звіт про фінансові результати ТОВ «Хімрезерв» у 2018 р.

| І. Фінансові результати  |           |                   |                      |
|--|-----------|-------------------|----------------------|
| Стаття   | Код рядка | За звітний період | За попередній період |
| 1  | 2         | 3                 | 4                    |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                       | 2000      | 18485             | 20852                |
| Чисті зароблені страхові премії  | 2010      | 0                 | 0                    |
| Премії підписані, валова сума  | 2011      | 0                 | 0                    |
| Премії, передані у перестраховання   | 2012      | 0                 | 0                    |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                                       | 2013      | 0                 | 0                    |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                           | 2014      | 0                 | 0                    |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                         | 2050      | ( 14376 )         | ( 17199 )            |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами  | 2070      | ( 0 )             | ( 0 )                |
| Валовий:<br>прибуток   | 2090      | 4109              | 3653                 |
| збиток   | 2095      | ( 0 )             | ( 0 )                |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                      | 2105      | 0                 | 0                    |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                   | 2110      | 0                 | 0                    |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума  | 2111      | 0                 | 0                    |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                              | 2112      | 0                 | 0                    |
| Інші операційні доходи   | 2120      | 194               | 100                  |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю            | 2121      | 0                 | 0                    |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції  | 2122      | 0                 | 0                    |
| Адміністративні витрати  | 2130      | ( 5984 )          | ( 5873 )             |
| Витрати на збут  | 2150      | ( 2901 )          | ( 3242 )             |
| Інші операційні витрати  | 2180      | ( 168 )           | ( 172 )              |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2181      | ( 0 )             | ( 0 )                |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182      | ( 0 )             | ( 0 )                |
| Фінансовий результат від операційної діяльності:<br>прибуток                         | 2190      | 0                 | 0                    |
| збиток   | 2195      | ( 4750 )          | ( 5534 )             |

## Продовження додатку Б

| 1   | 2         | 3                 | 4                    |
|---|-----------|-------------------|----------------------|
| Дохід від участі в капіталі                                     | 2200      | 0                 | 0                    |
| Інші фінансові доходи   | 2220      | 3053              | 498                  |
| Інші доходи   | 2240      | 0                 | 0                    |
| Дохід від благодійної допомоги                                  | 2241      | 0                 | 0                    |
| Фінансові витрати   | 2250      | ( 124 )           | ( 3176 )             |
| Втрати від участі в капіталі                                    | 2255      | ( 0 )             | ( 0 )                |
| Інші витрати  | 2270      | ( 0 )             | ( 0 )                |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті       | 2275      | 0                 | 0                    |
| Фінансовий результат до оподаткування:<br>прибуток              | 2290      | 0                 | 0                    |
| збиток  | 2295      | ( 1821 )          | ( 8212 )             |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                           | 2300      | 0                 | 0                    |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305      | 0                 | 0                    |
| Чистий фінансовий результат:<br>прибуток                        | 2350      | 0                 | 0                    |
| збиток  | 2355      | ( 1821 )          | ( 8212 )             |
| II. Сукупний дохід  |           |                   |                      |
| Стаття  | Код рядка | За звітний період | За попередній період |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                           | 2400      | 0                 | 0                    |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                       | 2405      | 0                 | 0                    |
| Накопичені курсові різниці                                      | 2410      | 0                 | 0                    |

## Продовження додатку В

| 1   | 2    | 3     | 4     |
|---|------|-------|-------|
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415 | 0     | 0     |
| Інший сукупний дохід  | 2445 | 0     | 0     |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                               | 2450 | 0     | 0     |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455 | 0     | 0     |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                            | 2460 | 0     | 0     |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)                     | 2465 | -1821 | -8212 |
| III. Елементи операційних витрат                                    |      |       |       |
| Матеріальні затрати   | 2500 | 12274 | 13008 |
| Витрати на оплату праці   | 2505 | 4535  | 4611  |
| Відрахування на соціальні заходи                                    | 2510 | 1714  | 1758  |

## Продовження додатку Б

| 1  | 2    | 3       | 4        |
|--|------|---------|----------|
| Амортизація  | 2515 | 3591    | 3603     |
| Інші операційні витрати                                    | 2520 | 3055    | 5719     |
| Разом  | 2550 | 25169   | 28699    |
| IV. Розрахунок показників прибутковості акцій              |      |         |          |
| Середньорічна кількість простих акцій                      | 2600 | 2690    | 2690     |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій          | 2605 | 0       | 0        |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію              | 2610 | -676,95 | -3052,79 |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615 | 0       | 0        |
| Дивіденди на одну просту акцію                             | 2650 | 0       | 0        |