

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ZAPORIZHZHIA 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 Логістичний менеджмент в діяльності підприємства «Агрокосм»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Logistics Management in Activity of Enterprise «Agrokosm»

Виконав: студент 2 курсу магістратури,  
спеціальності 073 Менеджмент,  
освітньої програми Менеджмент  
організацій та адміністрування  
Руденко Д.Л.  
Керівник професор кафедри ПМОіЛ,  
д.е.н. Бухаріна Л.М.  
Рецензент доцент кафедри ПМОіЛ,  
к.е.н. Шишкін В.О.

Запоріжжя – 2021

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 Менеджмент організацій та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

к.е.н., доцент Павлюк Т.С.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Руденку Денису Леонідовичу

1. Тема роботи Логістичний менеджмент в діяльності підприємства «Агрокосм»  
керівник роботи Бухаріна Л.М., д.е.н., професор кафедри  
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 системи логістичного управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємств: 1.1 Теоретичні аспекти системи логістичного управління діяльністю підприємств; 1.2 Теоретичні основи ресурсного забезпечення діяльності підприємств; 1.3 Вітчизняний і закордонний досвід функціонування логістичних систем управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємств; 2 Розділ – Аналіз логістичного управління ресурсним забезпеченням діяльності ТОВ

«Агрокосм» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Агрокосм»; 2.2 Характеристика організації логістичного управління ресурсним забезпеченням діяльності ТОВ «Агрокосм»; 2.3 Аналіз ефективності постачання та використання ресурсів на ТОВ «Агрокосм»; 3 Розділ – Розробка рекомендацій та заходів з логістичного управління ресурсним забезпеченням діяльності ТОВ «Агрокосм» – складається з 3 підрозділів: 3.1 Застосування стратегічного сорсингового підходу в удосконаленні управління ресурсним забезпеченням ТОВ «Агрокосм»; 3.2 Ранжування матеріальних ресурсів ТОВ «Агрокосм» з використанням ABC-та XYZ-аналізу; 3.3 Обґрунтування системи управління ресурсним забезпеченням на ТОВ «Агрокосм».

#### 5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Бухаріна Л.М., професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	08.10.2021 р.	08.10.2021 р.
2	Бухаріна Л.М., професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	29.10.2021 р.	29.10.2021 р.
3	Бухаріна Л.М., професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	26.11.2021 р.	26.11.2021 р.

6. Дата видачі завдання 10.10.2021 р.

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Студент \_\_\_\_\_ Д.Л. Руденко  
( підпис )

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

Нормоконтроль пройдено

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

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 130 с., 13 рис., 29 табл., 17 формул, 2 додатка, 65 джерел.

Об'єктом дослідження є логістична система управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства ТОВ «Агрокосм».

Метою роботи є визначення основних напрямків удосконалення системи логістичного управління ресурсним забезпеченням діяльності ТОВ «Агрокосм».

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

Актуальність теми даної кваліфікаційної роботи обумовлена розвитком і використанням прогресивних форм ресурсного забезпечення, впровадженням елементів логістики в діяльність підприємства, що викликає зміни в організації самого процесу ресурсного забезпечення та структурі управління забезпеченням ресурсами.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи логістичного управління ресурсним забезпеченням підприємств. На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано систему логістичного управління ресурсним забезпеченням ТОВ «Агрокосм» та запропоновано заходи щодо удосконалення організації ресурсного забезпечення досліджуваного підприємства.

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

**ЛОГІСТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА, РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ЛОГІСТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ**

## ABSTRACT

Thesis for the Master's Degree: 130 pp., 13 fig., 29 tab., 17 formulas, 2 appendices, 65 sources.

The object of the research is the logistic system of resources provision in the «Agrokosm» LLC.

The aim is to identifying key areas of improvement of logistics processes of resources provision in the «Agrokosm» LLC.

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

Background of this thesis is due to the rapid development of progressive forms of resource provision, to the introduction of elements of logistics in the activities of the enterprise, which causes changes in the organization of the resource provision process and the management of resource provision.

During the execution of the thesis, were considered the theoretical foundations of management of logistics processes of resources provision for enterprises. Based on the theoretical material was analyzed the logistics processes of resources provision in the «Agrokosm» LLC and suggested ways of improving the efficiency of the logistics activities of this company.

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

LOGISTIC ACTIVITY, LOGISTICS SYSTEM, RESOURCES PROVISION, LOGISTICS PROCESSES, EFFICIENCY

## 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;
- ЛТ – 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;

«1С» – 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 ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ПОСТАЧАННЯ ПІДПРИЄМСТВ .....	13
1.1 Теоретичні аспекти логістичного управління діяльністю підприємств.....	13
1.2 Сутність ресурсного забезпечення діяльності підприємств.....	30
1.3 Вітчизняний і закордонний досвід функціонування логістичних систем підприємств.....	37
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «АГРОКОСМ».....	54
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Агрокосм» .....	54
2.2 Характеристика організації логістичного управління ресурсним забезпеченням діяльності ТОВ «Агрокосм» .....	61
2.3 Аналіз ефективності постачання та використання ресурсів на ТОВ «Агрокосм» .....	72
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ ПОСТАЧАННЯ НА ТОВ «АГРОКОСМ» .....	81
3.1 Застосування стратегічного сорсингового підходу в удосконаленні управління ресурсним забезпеченням ТОВ «Агрокосм» .....	81
3.2 Ранжування матеріальних ресурсів ТОВ «Агрокосм» з використанням ABC- та XYZ-аналізу .....	88
3.3 Обґрунтування системи управління ресурсним забезпеченням на ТОВ «Агрокосм».....	103
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	116
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	121



## ВСТУП

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. Враховуючи характер змін, що виникли при формулюванні задач управління ресурсним забезпеченням, постає необхідність застосування нових підходів до їх вирішення.

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 логістична система управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства ТОВ «Агрокосм».

Предметом дослідження є методичні підходи та принципи організації логістичного управління ресурсним забезпеченням підприємства ТОВ «Агрокосм».

Метою роботи є визначення основних напрямків удосконалення системи логістичного управління ресурсним забезпеченням діяльності ТОВ «Агрокосм».

Завданнями кваліфікаційної роботи є:

- вивчення теоретичних засад логістичного управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємств;
- аналіз логістичного управління ресурсним забезпеченням діяльності ТОВ «Агрокосм»;

– визначення напрямків удосконалення логістичного управління ресурсним забезпеченням діяльності ТОВ «агрокосм» та їх обґрунтування.

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 логістичного управління ресурсним забезпеченням досліджуваного підприємства.

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

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ПОСТАЧАННЯ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1 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, пошуком нових сфер діяльності для отримання доходів тощо. Діалектична взаємодія логістики, маркетингу та менеджменту дають в 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 середовищу, включає стратегічне планування як заданий процес та 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>– 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;</li> <li>– управління персоналом і обладнанням;</li> <li>– обмін інформацією.</li> </ul>

## Продовження таблиці 1.1

1	2
Довготермінові у сфері дистрибуції	<ul style="list-style-type: none"> <li>– планування процесів транспортування і складування;</li> <li>– планування локалізації складів;</li> <li>– планування дистрибуційної структури;</li> <li>– планування запасів готових виробів сфери зовнішньої логістики.</li> </ul>
Середньо- та короткотермінові функції логістичного управління у сфері дистрибуції	<ul style="list-style-type: none"> <li>– планування використання транспортних засобів;</li> <li>– управління і реалізація замовлень;</li> <li>– планування термінів доставки товарів, управління запасами готових виробів;</li> <li>– комісування і пакування товарів, обмін інформацією.</li> </ul>
Довготермінові основні функції для координації логістичних процесів між підсистемами логістики підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>– планування й узгодження програм дистрибуції, виробництва та постачання;</li> <li>– планування стратегії дистрибуції;</li> <li>– планування виробництва та постачання;</li> <li>– планування й узгодження локалізації середовища споживачів, постачальників і виробництва.</li> </ul>
Середньо- та короткотермінові основні функції для координації логістичних процесів між підсистемами логістики підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>– визначення потреб у сфері постачання виробництва та дистрибуції;</li> <li>– визначення програм закупівлі, виробництва і продажу;</li> <li>– визначення програм транспортування і складування;</li> <li>– визначення розміру поставок, партії виробництва та рівня обслуговування.</li> </ul>

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 підсистемами та іншими функціональними підсистемами 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 логістичних процесів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– координація замовлень споживачів із транспортно-складськими та пакувальними процесами;</li> <li>– синхронізація роботи внутрішнього та зовнішнього транспорту;</li> <li>– координація в постачальницькому середовищі;</li> <li>– пристосування систем автоматичної ідентифікації, інформаційних та пакувальних процесів до потреб логістичного ланцюга.</li> </ul>
Управління загальними логістичними витратами	<ul style="list-style-type: none"> <li>– аналіз структури витрат;</li> <li>– оптимізація часу реалізації транспортних послуг;</li> <li>– оптимізація складських витрат;</li> <li>– ABC/XYZ-групування матеріалів;</li> <li>– впровадження методів контролінгу;</li> <li>– ефективне використання просторово-часового потенціалу.</li> </ul>

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. 1.1).

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.



Рис. 1.1. Основні принципи управління підприємством на засадах логістики

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.

## 1.2 Сутність ресурсного забезпечення діяльності підприємств

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. Мати достатні ресурси для підприємства означає мати у своєму розпорядженні необхідні можливості і певні умови для свого розвитку й нормального функціонування відповідно до поставлених цілей [49, с. 77].

За етимологічною суттю термін «ресурси» (фр. *ressource* – допоміжний засіб) трактується як основні елементи виробничого потенціалу, які має в розпорядженні система і які використовуються для досягнення конкретних цілей економічного розвитку [43, с. 61]. З латині термін ресурси перекладається («добре бути») і розглядається як засіб запуску процесу будь-якої діяльності [5]. З економічної точки зору ресурсами є сукупність факторів, які безпосередньо чи опосередковано беруть участь у процесі виробництва або надання послуг. У широкому розумінні ресурсами вважають матеріальні та інформаційні об'єкти, джерела і передумови отримання необхідних людям матеріальних і духовних благ, які можна використовувати при існуючих технологіях та соціально-економічних відносинах [26, с. 268]. Дерев'янюк Ю.М. під категорією «ресурс» слід розуміти будь-яку субстанцію, що здатна завдяки своєму енергоінформаційному потенціалу задовольняти потреби людства (у тому числі будь-яких відкритих стаціонарних систем) [8, с. 164]. Б. Вернерфельт

трактує ресурси як матеріальні і нематеріальні активи, які на відносно постійній основі пов'язані з даною компанією [65, с. 173]. К. Хелфаті і М. Петераф розглядають ресурси як актив або вхід у виробничий процес (матеріальний або нематеріальний), якими володіє організація, який вона контролює або має доступ на відносно постійній основі [62, с. 997]. Також, ресурси виступають фактором внутрішніх резервів економічного розвитку підприємства при умові їх ефективного використання. Це дозволяє забезпечити не лише потреби підприємства, але й потреби суспільства в цілому (рис. 1.2).

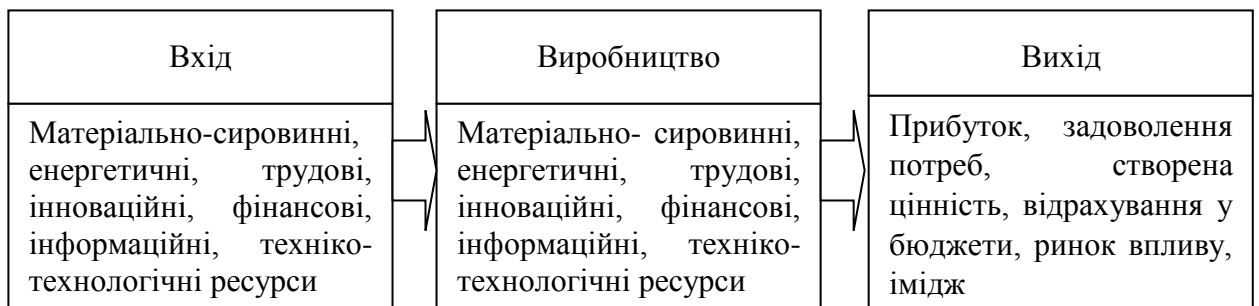


Рис. 1.2 Процес перетворення ресурсів у процесі господарської діяльності

Значення ресурсного забезпечення полягає у своєчасному задоволенні потреб виробництва та забезпеченні його ритмічності протягом всього операційного циклу. А. Полянська наголошує на тому, що «значення та вплив ресурсів на ефективність роботи підприємства визначається роллю, яку відіграє ресурс для досягнення цілей підприємства, можливостями його заміни, рівнем впливу ціни на окремі ресурси та оцінюється системою показників, що характеризують ефективність використання ресурсів підприємства та визначають їх вплив на кінцеві результати діяльності» [39].

Термін «забезпечення» словник з української мови визначає як постачання чогось у достатній кількості, задоволення певних потреб, створення умов для здійснення чого-небудь, гарантування чогось, захист, охорона кого-небудь, чого-небудь від небезпеки [11, с. 19]. В літературі існує безліч підходів до розуміння ресурсного забезпечення (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

## Трактування поняття «ресурсне забезпечення» окремими авторами

Автор	Визначення
М. Французова [53]	система інституційних елементів, необхідних для розподілу й перерозподілу ресурсів господарюючими суб'єктами
Т. Безверхнюк [3]	система державних заходів, спрямованих на створення матеріальних, правових, інституційних умов перетворення елементів ресурсного простору в засоби досягнення цілей
А. Мельник [22]	сукупність ресурсів, що використовуються чи можуть використовуватися організацією для здійснення своєї діяльності
А. Чорна [60]	процес пошуку, залучення та використання різних видів ресурсів; складна система, яка включає в себе сукупність послідовних, взаємопов'язаних етапів, систематизованих до цих завдань методик, методів, моделей, які дають можливість обґрунтувати, вибрати спосіб ресурсного забезпечення та оцінити ефективність обраного способу
О. М. Кремінь [17]	сукупність певних видів ресурсів (матеріальних, технологічних, трудових, фінансових, інформаційних, інтелектуальних) і джерел їх формування, що беруть безпосередню участь у процесах розвитку підприємства або можуть бути мобілізовані з метою забезпечення широкомасштабного використання його потенційних можливостей та переходу до якісно нового стану
К. Кузнєцова [19]	можливість підприємства забезпечити свою діяльність необхідною кількістю та набором ресурсів для досягнення позитивного економічного ефекту в певний момент часу
В. Алькема [1]	комплекс заходів забезпечення підприємства ресурсами відповідного виду та складу, що включає механізми пошуку, отримання, зберігання, накопичення, планування, обліку, використання та витрат комплекс заходів забезпечення підприємства ресурсами відповідного виду та складу, що включає механізми пошуку, отримання, зберігання, накопичення, планування, обліку, використання та витрат
І. Сокових [48]	сукупність ресурсів доступних господарському суб'єкту, які можуть бути включені в процес виробництва в різних комбінаціях, що визначаються технологіями з врахуванням прогнозних змін умов господарювання

Здійснення ресурсного забезпечення має ґрунтуватися на наступних принципах (табл. 1.4):

Таблиця 1.4

## Принципи ресурсного забезпечення підприємства

Принцип	Характеристика
Автономність	можливість повністю забезпечити виробництво ресурсами або звести залежність від постачальників до мінімуму
Безперервність	забезпечення ритмічності виробництва та зменшення простоїв



Відповідність	наявні ресурси мають забезпечити виконання поставлених цілей і мети
Адаптивність	реагування на зміни і вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища
Плановість	має здійснюватися з урахуванням певної складеної програми розвитку на підприємстві
Цілеспрямованість	ресурси мають залучатися тільки на досягнення поставлених завдань і виконання поставлених цілей і задач функціонування
Ресурсозбереження	ощадливе використання ресурсів, які не підлягають відтворенню, використання енергозберігаючих технологій

Особливістю ресурсного забезпечення діяльності підприємства є його структура, яка розглядається як сукупність видів ресурсів з їхніми специфічними способами взаємозв'язку і взаємодії, спрямованими на досягнення встановлених цілей діяльності підприємства [60]. Існує багато класифікацій видів ресурсів. Узагальнивши наявні підходи [64, 6], виділимо наступні види ресурсів (табл. 1.5).

Сьогодні є більш-менш загальне уявлення про складові структури ресурсів підприємства. У загальному вигляді до складу ресурсів підприємства відносять трудові, фінансові, матеріально-сировинні, техніко-технологічні, нематеріальні, інформаційні ресурси [38].

У різних джерелах такий склад може мати дещо інший вигляд залежно від прийнятого рівня деталізації видів ресурсів підприємства. Проте головною особливістю структури ресурсів стосовно їхніх видів, обсягів, комбінації, зв'язків, взаємодії є її унікальність для кожного окремого підприємства з урахуванням форми власності, виду діяльності, її специфіки, початкового фінансово-економічного стану, рівня конкурентоспроможності підприємства тощо. Саме ці обставини потребують індивідуального підходу до побудови механізму ресурсного забезпечення діяльності підприємства у частині створення методичних рекомендацій [39].

Таблиця 1.5

## Класифікація видів ресурсів

Вид	Характеристика
матеріальні	включає основні фонди і обігові активи підприємства

ресурси	
технологічні ресурси	використовувані технології та особливості організації виробничого процесу, динамічність технологічних змін, інновацій, наявність конкурентоспроможних ідей та наукових розробок
трудові ресурси	люди, здатні до праці, становлять основний елемент продуктивних сил суспільства, оскільки саме вони сполучають засоби і предмети праці, і в результаті трудових зусиль створюється готова продукція
фінансові ресурси	грошові кошти, що знаходяться в розпорядженні підприємства
інвестиційні ресурси	сукупність матеріальних і нематеріальних ресурсів, які використовуються інвестором у процесі їх вкладання в об'єкти інвестування з метою отримання прибутку або досягнення соціального ефекту
нематеріальні ресурси	частина потенціалу підприємства, яка дає економічну вигоду протягом тривалого періоду та має нематеріальну основу отримання доходів, до яких належать об'єкти промислової та інтелектуальної власності, а також інші ресурси нематеріального походження
просторові ресурси	виробничі приміщення й території підприємства, наявність і стан комунікацій, можливість їх розширення, місцезнаходження і розташування підприємства, відстань від постачальників та споживачів, наближеність до транспортних шляхів
інформаційні ресурси	інформація, доступ до неї, можливість розширення інформації і підвищення її ймовірності та інше
час	є специфічним і, на відміну від інших, не відновлюваним ресурсом, який не можна купити, відновити, повернути. Від використання часу як ресурсу залежить ефективність використання потенціалу
природні ресурси	компоненти природи, які використовуються або можуть бути використані як предмети споживання і як засоби праці
правові ресурси	законодавчі акти, прийняті державними органами влади, розроблені нормативно-правові і науково-методичні документи (положення, правила, норми, інструкції, рекомендації, характеристики тощо)
ресурси організаційної структури управління	характер та гнучкість керівної системи, способи підпорядкування, обсяги повноважень та відповідальності, швидкість проходження керівних впливів

Структура ресурсного забезпечення для кожної організації є індивідуальною, виходячи зі специфіки галузі, рівня економічного розвитку, стану потенціалу розвитку, вибраної стратегії подальшого розвитку [4].

З метою формування ефективної системи ресурсного забезпечення на підприємстві в межах загальної системи менеджменту має бути створена дієва підсистема управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства. В даний час відбувається зміна підходів до організації взаємовідносин споживача і постачальника ресурсів (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Зіставлення традиційних і логістичного підходів до організації  
взаємовідносин споживача і постачальника ресурсів

Фактори	Традиційний підхід	Логістичний підхід
Критерії відбору постачальника	Покупець віддає перевагу безліч джерел закупівель ресурсів, постачальники конкурують один з одним, ціна – головний критерій вибору постачальників	Покупець віддає перевагу кількох джерел закупівель ресурсів, лучіте постачальники відбираються і зберігаються, використовуються нецінові критерії вибору постачальників (терміни поставок ресурсів, їх якість і ін.)
Виробничі процеси постачальників	Відносини на рівні «протягнутої руки» з покупцем, акцент на перевірці якості поставок на виході, мета – стабільність виробничих процесів	Відносини за принципом «рука об руку», акцент на контролі якості але всьому господарському процесу, мета – постійне поліпшення властивостей продукції
Ціноутворення	Покупець розраховує на мінімальні ціни на базі цінової конкуренції між постачальниками, здійснюються короткострокові угоди про постачання ресурсів	Покупець готовий оплатити постачальнику витрати по поліпшенню якості і обслуговування на основі взаємної довіри, здійснюються довгострокові угоди про постачання ресурсів
Графік поставок	Максимальна гнучкість поставок ресурсів, постійні зміни в графіку поставок ресурсів	Обґрунтовані вимоги, супроводжувані надійними зобов'язаннями з обох сторін
Рівень якості обслуговування	Під відповідальність постачальника, прийнятний рівень якості обслуговування	Спільні зусилля постачальника і споживача ресурсів і відповідальність за якість поставок ресурсів, постійне підвищення якості обслуговування споживачів
Нові продукти	Залучення постачальника до співпраці на стадії завершення розробок, постачальник за якість і розробку нових виробів відповідальності не несе	Залучення постачальника до розробки нової продукції на самій ранній стадії, цінуються здатності і зусилля постачальника в ході розробки нової продукції
Передача інформації	Мінімальна, тільки у виняткових випадках, передбачається, що відсутність звісток – кращі звістки	Значна – обмін інформацією, вирішення проблем, наявність механізму зворотного зв'язку між постачальником і покупцем

Як відомо, бізнес-процеси, які відбуваються у діяльності підприємства, поділяються на такі, що безпосередньо беруть участь у створенні нової вартості, та такі, які відповідають за розв'язання стратегічних завдань. Ресурсне забезпечення у свою чергу відіграє значну роль як на оперативному рівні бізнес-процесів (про що йшлося раніше), так і на стратегічному, де розробляються стратегії розвитку підприємства. Стратегії розвитку

підприємства можуть бути кардинально різними: від стратегії розширення або поступового розвитку до захисної чи стабілізаційної та навіть антикризової стратегії. Тому завданням і одночасно особливістю ресурсного забезпечення діяльності підприємства на стратегічному рівні є розроблення програми попереднього й своєчасного реагування на потреби у ресурсах бізнес-процесів у межах вибраної стратегії відповідно до її загальної мети.

Особливість ресурсного забезпечення діяльності підприємства на стратегічному рівні не обмежується лише загальним реагуванням на потреби у ресурсах. Воно може зазнавати змін унаслідок вибору:

- цільових проміжних установок діяльності підприємства (наприклад, розвиток допоміжних чи непрофільних видів діяльності, підтримання будь-якою ціною певного рівня фінансової стійкості або/та платоспроможності, вихід на нові ринки збуту, зміна співвідношення рівнів ризику й ефективності діяльності підприємства та ін.) для досягнення головної стратегічної мети;

- цільового об'єкта ресурсного забезпечення (наприклад, ресурсне забезпечення окремих бізнес-процесів з їхнього загального переліку, підтримання стану необоротних активів, розвиток персоналу тощо);

- цільових пріоритетів ресурсного забезпечення функціональних бізнес-процесів у діяльності підприємства (виробництво, фінанси, маркетинг, збут, інновації, інвестиції) тощо.

### 1.3 Вітчизняний і закордонний досвід функціонування логістичних систем 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 2019 р. посів Сінгапур (4,13 балів із 5 можливих) [12, с. 57].

У табл. 1.7 та 1.8 наведено експертні оцінки Індексу логістичної ефективності та основних індикаторів рейтингу країн Центральної та Східної Європи [7].

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.

Таблиця 1.7

## 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

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.

Таблиця 1.8

## 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

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.

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, симпозіуми, 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 1.9. [18, с. 212].

Таблиця 1.9

## Логістичні системи управління

Логістична система	Характеристика
MRP1 – 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 Recourse 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. Розвиток мікропроцесорної техніки та програмне забезпечення дозволили використовувати MRP II системи в режимі реального часу, зі щоденним оновленням баз даних
DRP I – Distribution Requirements Planning	DRP-I (планування збутових потреб) використовується для ефективного розподілу готової продукції через визначення попиту, запасів в розподільчих центрах та складах є розширеним варіантом MRP-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

Продовження таблиці 1.9

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
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 1.10.

Таблиця 1.10

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 2019 р., представлені в таблиці 1.11

Таблиця 1.11

Вітчизняні та зарубіжні ERP-системи, які впроваджені в діяльність  
українських підприємств за 2019 р.

Рішення	Сфера використання	Приклад впровадження в Україні
«ІТ-Компас», компанія «Інформаційні технології» (Україна)	Сфера послуг	ТОВ «ХарківТехноТрейд» (Харків); ТОВ «Меркс» (Харків); ТОВ «Автомоб»; ТОВ «Креміль»; ТОВ «Орендариус» (Київ); ТОВ «Техно» (Дніпро); ТОВ «Чорномори» (Одеса); ТОВ «Булава» (Львів)
«ІТ-Компас», компанія «Інформаційні технології» (Україна)	Торгівля	ТОВ «Караван» (Київ, Харків, Одеса, Дніпропетровськ, Львів); ТОВ «Метро: Кеш енд Керрі» (Київ, Харків, Одеса, Дніпро, Львів)
«ІТ-Підприємство» компанія «Інформаційні технології» (Україна)	Машинобудування	ПУАТ «Дніпровагонмаш» (Дніпро); ДП ВО «Південний машинобудівний завод ім. О. М. Макарова» (Дніпро); ПУАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин «Кредмаш» (Кременчук, Полтавська область); ДП «Науково-виробничий комплекс газотурбобудування «Зоря-Машпроект» (Миколаїв); ПУАТ «Вінницький завод тракторних агрегатів» (Вінниця); ПРАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів» (Дрогобич, Львівська область)
«ІТ-Підприємство» компанія «Інформаційні технології» (Україна)	Обробна галузь	ПРАТ «Полтавський гірничо-збагачувальний комбінат» (Комсомольськ, Полтавська область); ПУАТ «Нижньодніпровський трубопрокатний завод» (Дніпро)

Продовження таблиці 1.11

«Галактика», корпорація «Галактика» (Росія)	Машинобудування	Холдингова компанія «АвтоКрАЗ» (Кременчук, Полтавська область); ХРП «АвтоЗАЗ-Мотор» (Запорізька область)
«Галактика», корпорація «Галактика» (Росія)	Видобувна галузь	ПУАТ «Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат» (Дніпропетровська область); ПРАТ «Запорізький залізорудний комбінат» (Запоріжжя)

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].

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 зростає 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.

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

ПАТ «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 ПАТ «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. Створення сприятливого інвестиційного клімату для реалізації інноваційної стратегії в країні визначено рішенням уряду як одне з пріоритетних національних завдань [52, с. 281].

Організація логістичного управління на вітчизняних малих підприємствах повинна починатися з розроблення стратегії для досягнення максимального прибутку з мінімальними витратами і підвищення конкурентоспроможності підприємства. Розгляд логістики як чинника підвищення конкурентоспроможності припускає, що наслідки прийнятих рішень у цій галузі мають піддаватися їх впливу на витрати і доходи.

Як засвідчує практика, підприємства, що застосовують принципи логістичного управління, забезпечують високу конкурентноздатність 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.

Отже, 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. Значення ресурсного забезпечення полягає у своєчасному задоволенні потреб виробництва та забезпеченні його ритмічності протягом всього операційного циклу.

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 ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «АГРОКОСМ»

## 2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Агрокосм»

ТОВ «Агрокосм» – досвідчена компанія, яка спеціалізується на просуванні і дистрибуції на ринку України і ближнього зарубіжжя продукції, виробленої масложировими комбінатами (додаток А), а саме: майонезу, кетчупу, соусів і гірчиці, столові маргаринів, спеціалізованих промислових жирів і інших продуктів переробки олійних культур (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

## Основні дані про ТОВ «Агрокосм» [24]

Показник	Інформація
Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрокосм»
Скорочене найменування юридичної особи	ТОВ «Агрокосм»
Ідентифікаційний код юридичної особи	36094156
Місцезнаходження юридичної особи	49033, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, вулиця Героїв сталінграду, будинок 122
Перелік засновників (учасників) юридичної особи, у тому числі частки кожного із засновників (учасників)	Задорожній Сергій Володимирович Розмір внеску до статутного фонду (грн.): 60500.00
Види діяльності	Код КВЕД 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин; Код КВЕД 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами (основний); Код КВЕД 46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками; Код КВЕД 46.72 Оптова торгівля металами та металевими рудами; Код КВЕД 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля; Код КВЕД 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту

Історія розвитку ТОВ «Агрокосм» наведена в таблиці 2.2.

## Історія розвитку ТОВ «Агрокосм» [63]

Рік	Подія
1994 р.	початок робіт по переробці насіння соняшнику на Запорізькому оліяжиркомбінаті по давальницьких договорах
1996 р.	створення ТОВ «Агрокосм»
1997-2009 рр.	придбання елеваторних потужностей (32 елеватора)
1998 р.	придбання Запорізького оліяжиркомбінату
2001-2003 рр.	реконструкція маргаринового виробництва Запорізького оліяжиркомбінату потужністю 88 тис. тонн на рік (вартість понад 30 млн.дол.).
2004 р.	придбання частки у Львівському жиркомбінаті
2005 р.	придбання частки у Харківському жиркомбінаті
2007-2010 рр.	будівництво нового ОЕЗ по переробці насіння соняшнику на Запорізькому оліяжиркомбінаті потужністю 550 тис. тонн на рік (вартість більше 80 млн. дол.)
2012-2014 рр.	будівництво нової ТЕЦ (встановлення котлів для спалювання лушпиння і турбогенератора) на Запорізькому оліяжиркомбінаті (вартість понад 25 млн. дол.)
2014 р.	реструктуризація активів бізнесу
2018-2019 рр.	проведено реконструкцію олія-екстракційного виробництва Запорізького оліяжиркомбінату з метою збільшення потужностей з переробки насіння соняшнику до 900 тис. тонн на рік (вартість більше 20 млн. дол.)

За останніми статистичними даними понад 90% вітчизняного ринку продовольчих товарів сьогодні займають продукти харчування вироблені в Україні. Значну роль в цьому зіграли компанії, котрі спеціалізуються на просуванні масложирової продукції. Передові вітчизняні виробники були зацікавлені в професійних партнерах, яким вони могли довірити дослідження ринку, вивчення споживчих переваг і власне збут.

ТОВ «Агрокосм» засноване в 1996 р. Місія ТОВ «Агрокосм» полягає в забезпеченні споживачів якісною і доступною за ціною продукцією провідних масложиркомбінатів України. Пропонуючи смачні та поживні, якісні та натуральні продукти компанія проявляє турботу про українського споживача: його здоров'я і прекрасне самопочуття. А всім своїм діловим партнерам (як реальним, так і потенційним) ТОВ «Агрокосм» завжди зможе запропонувати вигідні умови для надійного і довгострокового співробітництва [33].

ТОВ «Агрокосм» підтримує тісні партнерські відносини з ПАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» (ПАТ «ЗОЖК»), ПрАТ «Харківський жировий комбінат» (ПрАТ «ХЖК») та ПрАТ «Львівський жировий комбінат» (ПрАТ «ЛЖК»). Виробничі потужності підприємств показані в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Виробничі потужності ПАТ «Запорізький оліяжиркомбінат», ПрАТ «Харківський жировий комбінат» та ПрАТ «Львівський жировий комбінат» [63]

Основне виробництво	ПАТ «Запорізький оліяжиркомбінат»	ПрАТ «Львівський жировий комбінат»	ПрАТ «Харківський жировий комбінат»
маргарин, тонн	88881	38955	60920
майонез, тонн	-	37317	17844
соуси, тонн	-	-	4418
мило, тонн	9482	-	-

Як видно з таблиці, основний постачальник маргарину та мила – ПАТ «Запорізький оліяжиркомбінат», майонезу – ПрАТ «Львівський жировий комбінат», соусів – ПрАТ «Харківський жировий комбінат».

В таблиці 2.4 показано елеваторні потужності підприємств.

Таблиця 2.4

Елеваторні потужності підприємств [63]

Елеваторні потужності	ПАТ «Запорізький оліяжиркомбінат»	Усього
Основні культури, що переробляються	соняшник	пшениця, ячмінь, кукурудза, ріпак, соя, соняшник
Зберігання насіння, тонн	20000	1200000
Приєм / відвантаження продукції (тонн / добу)	2 800 / 1 000	26 650 / 19 500
Переробка насіння соняшнику, тонн на рік	820 000	1 408

Співпраця між компанією ТОВ «Агрокосм» та ПАТ «ЗОЖК» починається з 1997 року, сприяла динамічному розвитку обох підприємств. Будучи основним постачальником продукції ПАТ «ЗОЖК», ТОВ «Агрокосм» проводить ефективну політику продажів і просування товарів,



постійно розширюючи свою дистрибуторську мережу по Україні, а з 2004р. і за кордоном.

ПАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» – сучасне підприємство з повним циклом переробки сировини, що випускає маргаринову і жирову продукцію, масло соняшникове нерафінованої невимороженне, олію соняшкову рафіновану дезодоровану, мило господарське, шрот соняшниковий, гранульовану лузгу, фосфатидний концентрат.

На підприємстві впроваджені сучасні технології кращих європейських фірм, що дозволило виробляти деякі види маргаринів спеціального призначення, які до цього часу імпортувалися з-за кордону. Тепер українські кондитерські та хлібопекарські підприємства мають можливість працювати на якісному і недорогому сировину українських виробників [29].

Також освоєні технології виробництва м'яких маргаринів «Оллі легке масло», «Запорізьке легке масло», «Українське легке масло», широкого спектра калорійності, які споживач може придбати в роздріб [29].

Олія соняшnikова, маргаринова продукція і шрот соняшниковий, які випускає ПАТ «ЗОЖК», сертифіковані в системі УКРСЕПРО, маргаринова продукція додатково сертифікована в системі ГОСТР [29].

Номенклатура і асортимент продукції налічує більше 50 найменувань.

Щорічно на Всеукраїнському дегустаційному конкурсі маргаринова продукція підприємства нагороджується золотими медалями і удостоюється звання «Краща торгова марка України».

Конкурентноздатність підприємства на ринку масложирової продукції підтверджена отриманням у 2004 році міжнародного сертифіката якості системи управління підприємством ISO 9001-2000. З серпня 2009 року підприємство сертифіковане по системі сертифікації ISO 22000: 2005 [29].

Сьогодні продукція ПАТ «ЗОЖК» присутня на полицях практично всіх вітчизняних продовольчих магазинів – фахівці компанії ТОВ «Агрокосм» зробили її реалізацію економічно вигідною навіть для невеликих торгових точок. ПАТ «ЗОЖК», в свою чергу, постійно працює над поліпшенням якості

своєї продукції, розширенням її асортименту, впровадженням нових технологій виробництва, задовольняючи тим самим запити та побажання навіть найвибагливіших споживачів. Обидва підприємства працюють і розвиваються.

Сьогодні за даними асоціації «Укроліяпром», ПАТ «ЗОЖК» одним з лідерів внутрішнього ринку масложирової продукції, і товари під торговою маркою «Запорізька» складають близько 25% сукупного обсягу випущених усіма вітчизняними заводами маргаринів і жирів. Однак, ТОВ «Агрокосм», з огляду на розвиток ринку, ставить завдання зміцнення лідируючих позицій за допомогою формування стійкого бренду виробленого товару і активного просування його на ринок [34].

ПрАТ «Харківський жировий комбінат» одне з найбільших підприємств масложирової промисловості України. Його історія починається з 1932 р., коли почав діяти маргариновий завод. Одним з перших в країні він освоїв виробництво майонезу. На підприємстві постійно проводиться технічне переоснащення, впровадження нових технологій виробництва. У 1980-1990рр. змонтовані і введені в експлуатацію високопродуктивні автоматичні лінії з виробництва маргарину, лінія рафінації олій, дезодораційні лінії, освоєно виробництво м'яких наливних маргаринів. У 1992 році комбінат перейшов на орендну форму власності, а в 1994 – став акціонерним з колективною формою власності. ПрАТ «Харківський жировий комбінат» [31].

За останні роки на підприємстві освоєно випуск понад 30-ти видів нової продукції. Сьогодні комбінат спеціалізується на переробці рослинної олії і виробництві столових маргаринів, кулінарних жирів, майонезів.

ПрАТ «Львівський жировий комбінат» (ПрАТ «ЛЖК») – одне з провідних підприємств олійножирової галузі України (працює з 1948 р.). Понад півсторіччя жиркомбінат спеціалізується на випуску високоякісних маргаринів, майонезів на натуральних яєчних жовтках, столових маргаринів

та жирів. Продукція комбінату випускається під торговими марками «Щедро», «Запорізький» та «Оллі».

Підприємство має повний замкнений цикл переробки рослинних олій та виробництва напівфабрикатів. Виробничий комплекс заводу складають сучасні системи зберігання та переробки. Основне обладнання цеху – це лінії англійського та німецького виробництва. На ПрАТ «ЛЖК» впроваджено систему менеджменту безпеки продуктів харчування у відповідності до міжнародного стандарту ISO 22000:2005, а також систему менеджменту якості у відповідності до міжнародного стандарту ISO 9001:2008. Це свідчить про якість продукції та професійну компетентність співробітників, конкурентоспроможність компанії не тільки на національному, але й на міжнародному рівні [30].

Основна маргаринова продукція – це столові маргарини: «Молочний особий», «Сонячний», «Столичний особливий», «Вершковий особливий», «Пампушок для листового тіста та інші. Правильний підбір жирової суміші дозволяє створити маргарини з чудовими смаковими та органолептичними властивостями, що забезпечує чудовий смак та аромат кінцевого продукту. Столові маргарини, виготовлені на ПрАТ «ЛЖК», широко використовуються у домашній випічці, приготуванні різноманітних страв.

У 2008 році на ПрАТ «ЛЖК» розпочато виробництво майонезів під ТМ «Щедро» на основі натурального яєчного жовтка (а не порошку): «Львівський Преміум» (80%), «Провансаль Преміум» (72%), «Провансаль» (67%), «Провансаль Золотий» (50%). Ці майонези стрімко набрали популярність серед українських споживачів, і вже у 2010 році майонези ТМ «Щедро» отримали звання «Бренд Року – 2010» у номінації «Бездоганна якість». У 2014 було здобуто вигоду у дегустаційному конкурсі World Food Ukraine – 2014 [30].

Великий асортимент майонезної та маргаринової продукції експортується за кордон. Підприємствам харчової промисловості Львівський

жиркомбінат пропонує високоякісні та економічні маргарини та жири для виробництва кулінарних, молочних, кондитерських і хлібобулочних виробів.

Лабораторія комбінату обладнана сучасним обладнанням, здійснює постійний контроль вхідної сировини та матеріалів. Продукція комбінату неодноразово була відзначена дипломами, грамотами та медалями за високу якість та виробничі показники підприємства.

Основний асортимент ТОВ «Агрокосм» показано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Основний асортимент ТОВ «Агрокосм»

Вид	Продукція
Маргарин	<ul style="list-style-type: none"> <li>– столовий «Вершковий особливий»;</li> <li>– столовий «Столичний особливий»;</li> <li>– м'який низькокалорійний «Домашній»;</li> <li>– м'який висококалорійний «Оллі»;</li> <li>– для листкового тіста «Слойка» для домашньої випічки.</li> </ul>
Майонез	<ul style="list-style-type: none"> <li>– «Домашній для дітей»;</li> <li>– «Львівський Преміум»;</li> <li>– «Провансаль»;</li> <li>– «Салатний»;</li> <li>– «Еко Original».</li> </ul>
Кетчуп	<ul style="list-style-type: none"> <li>– «Томатний для дітей»;</li> <li>– «Шашличний»;</li> <li>– «Лагідний»;</li> <li>– «Чилі».</li> </ul>
Соус	<ul style="list-style-type: none"> <li>– «Барбекю»;</li> <li>– «Табаско»;</li> <li>– «Сацебелі».</li> </ul>
Гірчиця	<ul style="list-style-type: none"> <li>– «Діжонська лагідна»;</li> <li>– «Французька»;</li> <li>– «Гостра Домашня».</li> </ul>
Олія	<ul style="list-style-type: none"> <li>– олія соняшникова рафінована невиморожена;</li> <li>– масло пальмове рафіноване вибілене дезодороване.</li> </ul>
Жири	<ul style="list-style-type: none"> <li>– рослинний «Для смаження»;</li> <li>– кондитерський «Твердий»;</li> <li>– замінник молочного жиру «Феттімілк».</li> </ul>
Гліцерин	<ul style="list-style-type: none"> <li>– гліцерин сирий.</li> </ul>
Мило	<ul style="list-style-type: none"> <li>– мило господарське тверде 72%, І група.</li> </ul>

Продукція комбінатів випускається, в основному, під торговими марками «Щедро» [32], «Запорізький» та «Оллі» (додаток Б).

## 2.2 Характеристика організації логістичного управління ресурсним забезпеченням діяльності ТОВ «Агрокосм»

Основною метою управління ресурсним забезпеченням підприємства є отримання достатньої кількості ресурсів 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 ресурсним забезпеченням підприємства передбачає виконання всіх функцій [14], притаманних управлінню як виду діяльності (рис. 2.1.).

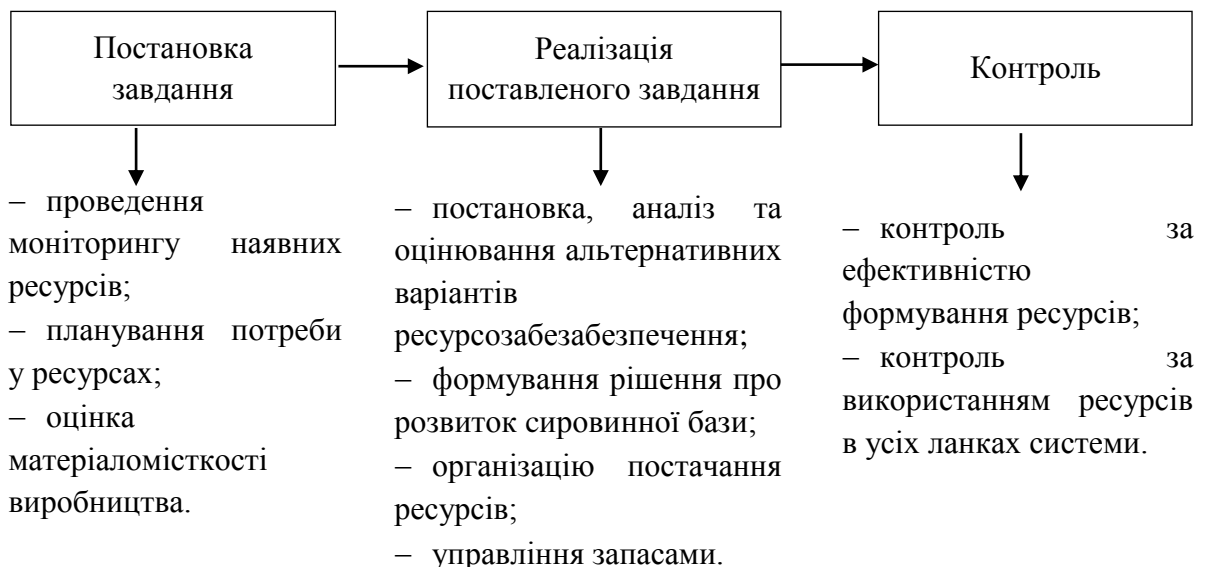


Рис. 2.1. Функції системи управління ресурсозабезпеченням на ТОВ «Агрокосм»

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

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

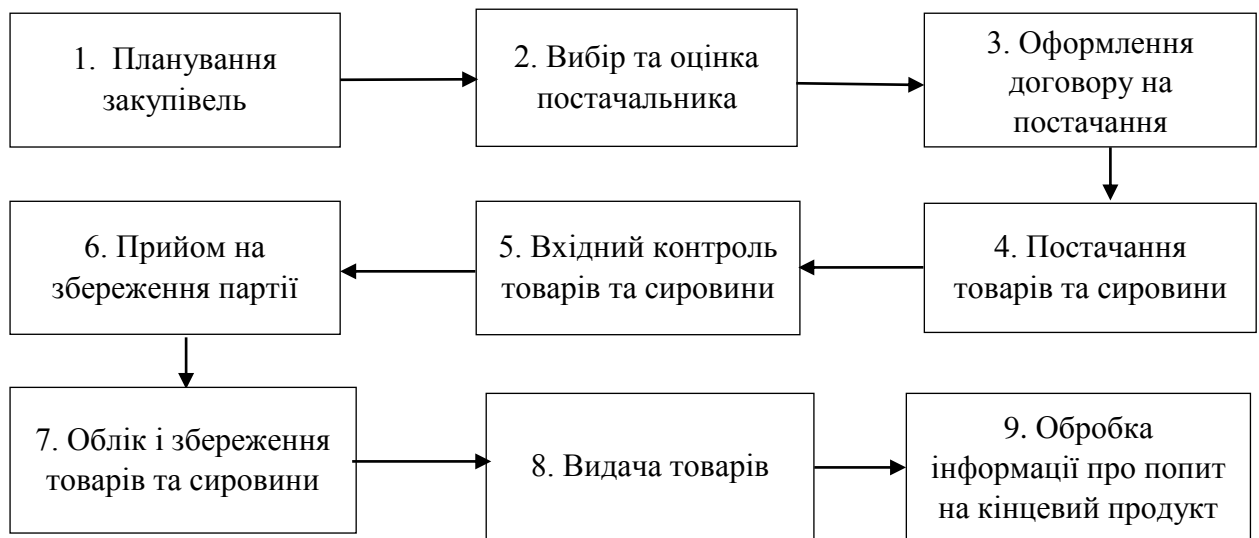


Рис. 2.2. Етапи забезпечення ресурсами ТОВ «Агрокосм»

1. Планування закупівель. Плановий відділ (ПВ) надає орієнтовний план на місяць. Керівники підрозділів надають інформацію про залишки товарів, матеріалів, сировини, комплектуючих. ПВ здійснює розрахунок потреби в товарах, сировині, матеріалах та комплектуючих, враховуючи норми витрат сировини, матеріалів та комплектуючих, наданих лабораторією та головним технологом, 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 закупаемого продукту, позначення НД (нормативний документ) на продукт, кількість і терміни постачання. Всі інші, необхідні для функціонування підприємства, матеріали, запасні частини 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 закупуваної 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 товарів, сировини і матеріалів. Терміни відвантаження на кожну 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 товарів, сировини, матеріалів, комплектуючих на підприємство, лабораторія, відділ технічного контролю (ВТК) отримує про це інформацію від приймально-здавальника вантажів і комірників цехів. Лаборанти, інженер ВТК здійснюють відбір проб товарів, сировини, матеріалів та комплектуючих для проведення вхідного контролю від кожної партії, до якої додаються супровідні документи про якість від постачальника. Вхідний контроль здійснюється відповідно вимогам ДСТУ 24297-87 «Вхідний контроль продукції» та затвердженого на підприємстві «Переліку матеріалів, сировини, комплектуючих, які підлягають вхідному контролю». Випробування проводяться відповідно з вимогами затверджених інструкцій і/або методик по проведенню випробувань сировини, матеріалів, Результати вхідного контролю сировини, матеріалів, комплектуючих реєструються в

журналах випробувань вхідного контролю сировини, матеріалів, комплектуючих. Характеристика цього процесу представлена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Характеристика бізнес-процесу «Вхідний контроль товарів, матеріалів та комплектуючих ТОВ «Агрокосм»

Зміст вхідного контролю	Інформація супроводу	Періодичність надходження	Відповідальна особа	
			За прийом	За передачу
Замовлення на продукцію, сировину, матеріали, комплектуючі	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 продукцію, сировину і матеріали	форма постачальника	кожна закуплена партія	нач. ВМТЗ, нач. складів, ВТК лабораторія, комірник	постачальник

6. Прийом на збереження партії. Дозвіл на використання отриманої партії продукції, сировини, матеріалів, комплектуючих, видає лаборант, інженер з якості за результатами вхідного контролю. Сировина, матеріали, комплектуючі в складі розміщуються по термінах надходження, з дотриманням роздільного збереження партій. На кожен партію видається супровідний документ із вказівкою кількості партії, дати, марки.

7. Облік і збереження товарів, сировини і матеріалів. Облік і рух сировини, матеріалів та комплектуючих ведеться по бухгалтерсько-фінансовим документам. Збереження їх здійснюється в умовах, встановлених у НД на продукцію. Відповідальний за забезпечення і контроль умов збереження – комірник цехового складу.

8. Видача товарів, сировини, матеріалів та комплектуючих. Процес здійснюється комірниками цехів згідно змінного плану виробництва. Зведення про кількість і марку сировини, матеріалів, комплектуючих, виданих протягом дня, реєструються в журналі видачі матеріалів (табл 2.7).



Таблиця 2.7

Характеристика бізнес-процесу «Видача товарів, сировини, матеріалів та комплектуючих» на ТОВ «Агрокосм»

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 сировині, матеріалах та комплектуючих, враховуючи норми витрат сировини, матеріалів та комплектуючих, і передає його у ВМТЗ. На основі отриманої інформації ВМТЗ направляє замовлення потенційним постачальникам (рис. 2.3).

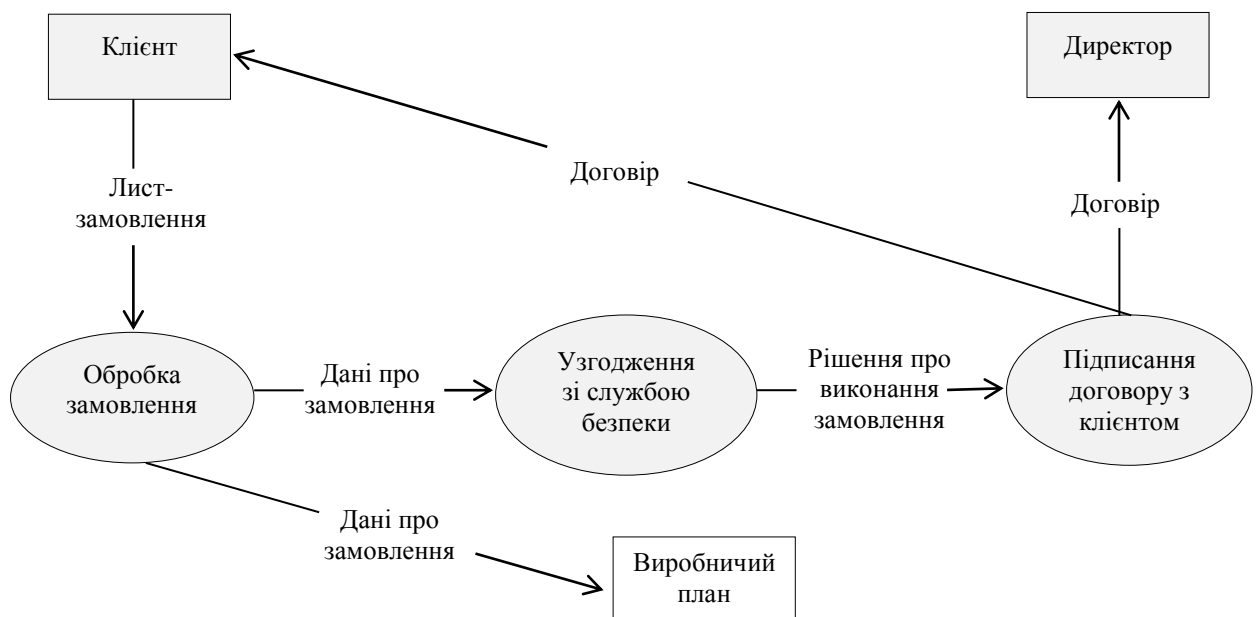


Рис. 2.3. Схема отримання замовлення від клієнта на ТОВ «Агрокосм»

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

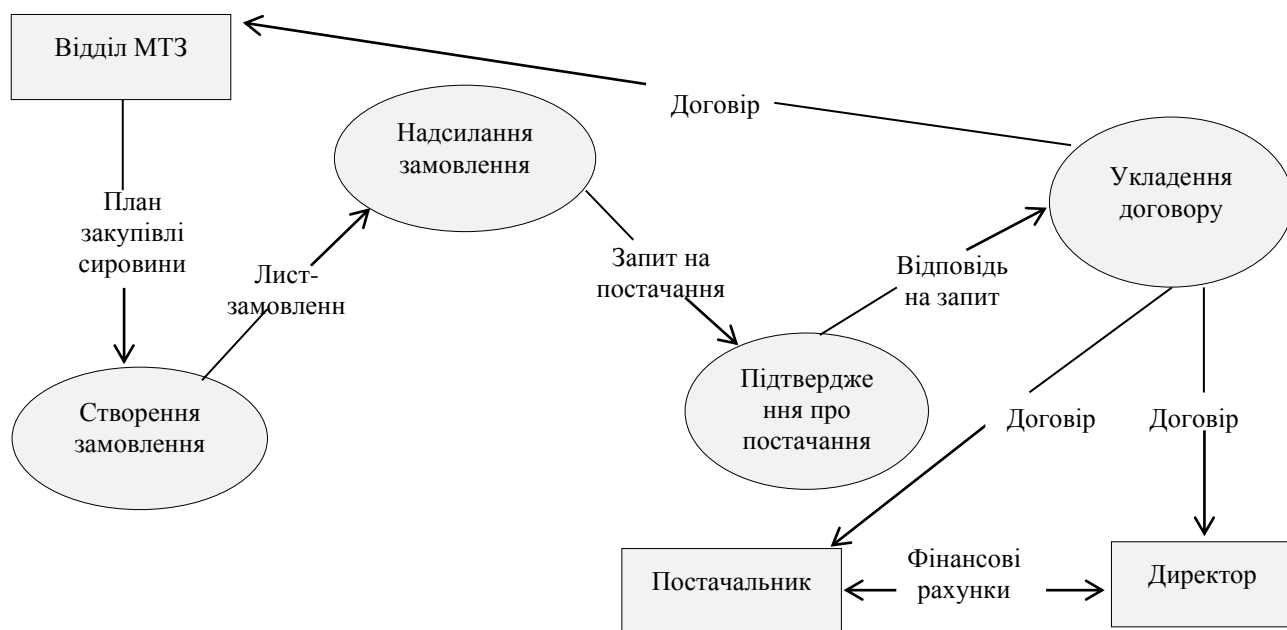


Рис. 2.4. Схема етапів замовлення товарів на ТОВ «Агрокосм»

Після замовлення товарів, сировини відбувається її доставка (рис. 2.5.). Основними документами є договір про постачання та накладні.

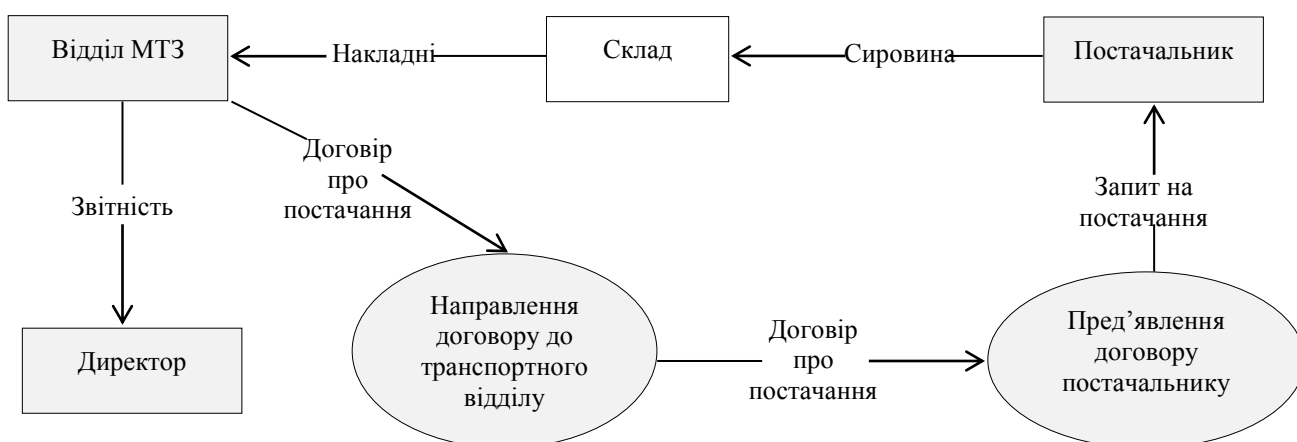


Рис. 2.5. Схема доставки сировини на на ТОВ «Агрокосм»

На підприємстві на ТОВ «Агрокосм» розміщення замовлень на поповнення запасів ресурсів відбувається тоді, коли кількість їх в окремих ланках системи досягає критичного рівня. Тобто, на підприємстві діє «втягуюча» логістична система, що означає «втягування» 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.

Після складування товару, останній транспортується у лабораторію, де проходить процес звірки відповідності технічній документації, державним стандартам якості, а також вимогам замовника.

Готова 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.

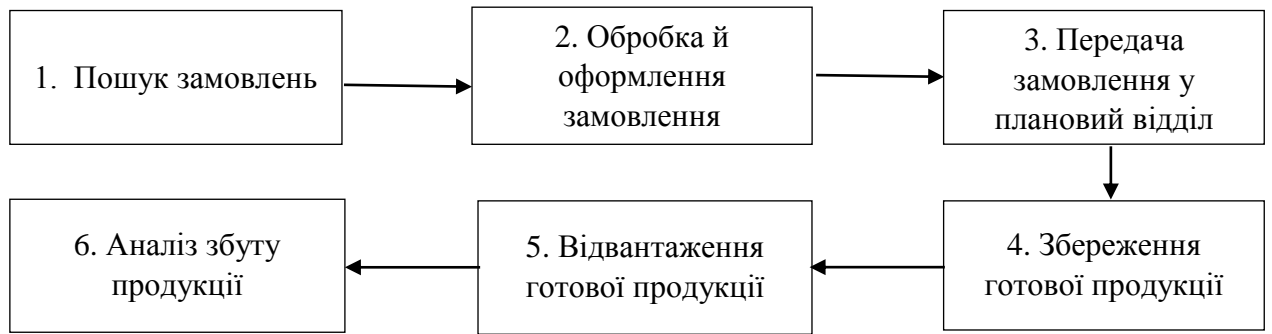


Рис. 2.6. Етапи збуту продукції на ТОВ «Агрокосм»

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 «Агрокосм» 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 «Агрокосм» 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 «Агрокосм» 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 «Агрокосм». Після завершення підготовчих робіт, в компанію ТОВ «Агрокосм» 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 «Агрокосм» 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 «Агрокосм» – стабільно розвивається, постійно нарощує обсяги виробництва і 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 оперативного 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 кожну 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 стратегії на ТОВ «Агрокосм» 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 ефективності постачання та використання ресурсів на ТОВ «Агрокосм»

Підвищення ефективності постачання та використання ресурсів обумовлює скорочення матеріальних витрат продукції, зниження її собівартості і зростання прибутку. Всі матеріальні витрати складаються з прямих матеріальних витрат і матеріальних витрат в комплексних статтях витрат, тобто в загальнопромислових і адміністративних витратах. Таким чином, на зміну загальній матеріаломісткості продукції, перш за все, впливають два чинники [27, с. 234]:

- матеріаломісткість продукції за прямими матеріальними витратами;
- співвідношення всіх матеріальних витрат і прямих матеріальних витрат (формула 2.1):

$$MM = \frac{MB}{BP} = MM_{\text{пр}} \cdot K_{\text{співвдн}}, \quad (2.1)$$

де  $MM$  – матеріаломісткість;

$MB$  – матеріаловіддача;

$BP$  – прямі матеріальні витрати;

$MM_{\text{пр}}$  – матеріаломісткість за прямими матеріальними витратами;

$K_{\text{співвдн}}$  – коефіцієнт співвідношення загальних та прямих витрат.

Дано оцінку використанню матеріалів на підприємстві у 2018-2019 рр.

Розрахуємо основні показники, що необхідні для аналізу використання матеріалів:

1. Матеріаломісткість (формула 2.2):

$$MM = \frac{M_{\text{витр}}}{BP}, \quad (2.2)$$



де  $M_{\text{витр}}$  – матеріальні витрати, тис. грн;

2. Матеріаловіддача (формула 2.3):

$$MB = \frac{BP}{M_{\text{витр}}}; \quad (2.3)$$

3. Коефіцієнт співвідношення загальних і прямих матеріальних витрат (формула 2.4):

$$K_{\text{співвідн}} = \frac{MB}{M_{\text{впр}}}, \quad (2.4)$$

де  $M_{\text{впр}}$  – матеріаловіддача за прямими матеріальними витратами.

Вихідні дані та результати розрахунку показників використання матеріальних ресурсів подано в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів у 2018-2019 рр. на  
ТОВ «Агрокосм»

№	Назва показника	2018 р.	2019 р.	Зміна	
				абс.	відн,%
1	Обсяг виробленої продукції, тис.грн	8228,5	8114,5	-114,0	-1,39
2	Матеріальні витрати, тис.грн	6740,0	6559,0	-181,0	-2,69
3	З них прямі матеріальні витрати, тис.грн	6387,9	6207,4	-180,5	-2,83
4	Матеріаломісткість загальна, грн/грн	0,819	0,808	-0,011	-1,32
5	Матеріаломісткість за прямими матеріальними витратами, грн/грн	0,776	0,765	-0,011	-1,45
6	Матеріаловіддача загальна, грн/грн	1,221	1,237	0,016	1,33
7	Матеріаловіддача за прямими матеріальними витратами, грн/грн	1,288	1,307	0,019	1,47
8	Коефіцієнт співвідношення загальних та прямих витрат, грн/грн	1,0553	1,0567	0,0015	0,14

За даними табл. 2.5 можна сказати, що у 2018 р. спостерігається збільшення ефективності використання матеріальних ресурсів: загальна

матеріаломісткість в 2019 р. в порівнянні з 2018 р знизилася на 0,011 або на 1,32%; загальна матеріаловіддача збільшилася на 0,016 або на 1,33%.

Проаналізуємо, за рахунок яких чинників відбулися дані зміни. Як вже було сказано раніше, чинниками першого порядку, що впливають на зміну матеріаломісткості, є матеріаломісткість за прямими матеріальними витратами і коефіцієнт співвідношення загальних і прямих матеріальних витрат. Проілюструємо їх вплив на зміну узагальнюючого показника за допомогою методу абсолютних різниць.

$$\begin{aligned} \text{ММ} &= \text{ММ}_{\text{пр}} \cdot \text{К}_{\text{співвідн}} \cdot \text{ДММ} \cdot (\text{К}_{\text{співвідн}}) = 0,776 \cdot 0,0015 = \\ &= 0,0012 \cdot \text{ДММ} \cdot (\text{ММ}_{\text{пр}}) = -0,011 \cdot 1,0567 = -0,012. \end{aligned}$$

$$\text{Баланс відхилення} = 0,0012 + (-0,012) = -0,0108.$$

Результати аналізу показують, що зниження загальної матеріаломісткості відбулося за рахунок зниження прямих витрат на 0,012 грн. Проте збільшення коефіцієнта співвідношення всіх матеріальних витрат та прямих матеріальних витрат в порівнянні з 2018 р. свідчить про зміну структури всіх матеріальних витрат, про зменшення частки прямих і відповідно збільшення частки непрямих витрат, а також частки матеріальних витрат в залишках незакінченого виробництва. Це обумовило зменшення загальної матеріаломісткості на 0,011 грн/грн.

Проаналізуємо вплив факторів на зміну матеріаловіддачі. До цих факторів відносяться обсяг виробленої продукції та матеріальні витрати на виробництво продукції:

$$\text{МВ(факт)} = \frac{8114,5}{6559,0} = 1,237;$$

$$\text{МВ(план)} = \frac{8228,5}{6740,0} = 1,221;$$

$$\text{ДМВ} = 0,016;$$

$$1 - \text{а підст.: } \frac{8228,5}{6559,0} = 1,2545 \uparrow = 0,0335;$$

$$2 - \text{а підст.: } \frac{8114,5}{6559,0} = 1,237 \downarrow = -0,175;$$

$$\text{Баланс відхилень} = 0,335 + (-0,175) = 0,016.$$

Величина матеріальних витрат в звітному періоді в порівнянні з 2018 роком зменшилася у зв'язку з раціональним використанням матеріальних ресурсів, тому матеріаловіддача збільшилася на 0,0335 грн/грн. Зменшення випуску продукції в даному періоді привело до зменшення матеріаловіддачі на 0,0175 грн/грн. Методику розрахунку впливу на рівень загальної матеріаломісткості матеріальних витрат на окремі вироби можна розглянути таким чином. На узагальнюючий показник матеріаломісткості в першому наближенні робить вплив і зміну часних показників матеріаломісткості. Залежність результативного показника від чинників можна відобразити моделлю чинника адитивного типу (формула 2.5) [27, с. 234]:

$$\text{ММ(заг.)} = \text{ММ(сиров.)} + \text{ММ(паливо)} + \text{ММ(енерг.)} + \text{ММ(ін.)}. \quad (2.5)$$

При адитивному типі системи чинника вплив показників чинників на результативний визначається шляхом порівняння показників в динаміці. Дані табл. 2.6 показують, що зниження матеріаломісткості продукції в порівнянні з 2018 роком на 0,011 грн/грн відбулося унаслідок зменшення сировиноємності, паливоємності, енергоємності і матеріаломісткості по інших матеріалах відповідно на 0,012, 0,002, 0,001 і 0,004.

За інших рівних умов за рахунок цих чинників матеріаломісткість могла б зменшитися на 0,019 грн/грн ( $0,012 + 0,002 + 0,001 + 0,004$ ). Проте підвищення матеріаломісткості продукції по напівфабрикатах на 0,008 грн/грн зменшило можливу економію матеріальних ресурсів на цю ж суму. Результатом впливу всіх вищезгаданих чинників з'явилося зниження загальної матеріаломісткості продукції на 0,011 грн/грн ( $0,019 - 0,008$ ). Зміна

часних показників матеріаломісткості обумовлена зрушеннями в структурі матеріальних витрат. Так, зменшення показників свідчить про скорочення частки відповідних видів витрат в загальній їх сумі, збільшені ж показники відображають зворотну тенденцію – збільшення частки матеріальних витрат певних видів ресурсів в загальній сумі матеріальних витрат.

Аналіз ефективності використання окремих видів матеріальних ресурсів у 2018-2019 рр. подано в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз ефективності використання окремих видів матеріальних ресурсів у  
2018-2019 рр. на ТОВ «Агрокосм»

№	Назва показника	2018 р.	2019 р.	Зміна	
				абс.	відн., %
1.	Обсяг виробленої продукції, тис.грн	8228,5	8114,2	-114,3	-1,40
2.	Матеріальні витрати, тис.грн	6740,3	6559,2	-181,1	-2,70
2.1	Сировина та матеріали, тис.грн	2472,3	2341,1	-131,2	-5,30
2.2	Паливо, тис.грн	1712,1	1675,1	-36,9	-2,20
2.3	Енергія, тис.грн	1424,7	1396,7	-27,9	-2,00
2.4	Покупні напівфабрикати, тис.грн	573,1	631,1	58,0	10,10
2.5	Інші матеріали, тис.грн	558,0	515,1	-42,9	-7,70
3.	Загальна матеріалоемність, грн/грн	0,00819	0,00808	-0,00011	-1,30
3.1	Сировиноємність, грн/грн	0,003	0,00289	-0,00012	-4,00
3.2	Паливоємність, грн/грн	0,00208	0,00206	-0,00002	-0,80
3.3	Енергоємність, грн/грн	0,00173	0,00172	-0,00001	-0,60
3.4	Матеріалоемність за напівфабрикатами, грн/грн	0,0007	0,00078	0,00008	11,70
3.5	Матеріалоемність за іншими МР, грн/грн	0,00068	0,00063	-0,00004	-6,40

Зниження матеріаломісткості продукції сприяє зниженню собівартості в частині матеріальних витрат і збільшенню обсягу виробництва.

У 2019 р. у порівнянні з 2018 р. матеріаломісткість продукції знизилася, а матеріаловіддача, відповідно, зросла. У зв'язку з цим додатковий обсяг продукції за рахунок раціональнішого використання матеріальних ресурсів можна розрахувати за формулою 2.6:

$$ВП = МВ \cdot M_{\text{витр}}; \text{ДВП} = \text{ДМВ} \cdot M_{\text{витр}}(\text{факт}). \quad (2.6)$$

Виходячи з визначення матеріаломісткості можна вивести формулу 2.7:

$$MM = \frac{M_{\text{витр}}}{ВП}; M_{\text{витр}} = MM \cdot ВП. \quad (2.7)$$

Зміна собівартості в частині матеріальних витрат як результат зміни матеріаломісткості розраховується за формулою 2.8:

$$ДМ_{\text{витр}} = ДММ \cdot ВП(\text{факт}). \quad (2.8)$$

За результатами розрахунків з використанням наведених формул заповнимо табл. 2.10.

Таблиця 2.10

## Вплив використання матеріалів на результати роботи ТОВ «Агрокосм»

№	Назва показника	2018 р.	2019 р.	Зміна абс.
1	Матеріальні витрати, тис.грн	6740,3	6559,2	-181,1
2	Випуск продукції, тис.грн	8228,5	8114,2	-114,3
3	Матеріалоємність, грн/грн	0,00819	0,00808	-0,00011
4	Матеріаловіддача, грн/грн	1,221	1,237	0,016
5	Ріст (+), зниження (-) собівартості в частині матеріальних витрат в результаті зміни матеріалоємності, тис.грн	-	-	-89,2
6	Ріст (+), зниження (-) випуску продукції в результаті зміни матеріаловіддачі, тис.грн	-	-	104,9

Так, в 2019 р. в порівнянні з 2018 р показниками матеріаломісткості знизилася на 0,00011 грн/грн, що, у свою чергу, привело до зменшення собівартості продукції в частині матеріальних витрат на 89,2 тис.грн. В результаті збільшення матеріаловіддачі на 0,00097 грн/грн випуск продукції на підприємстві збільшився на 104,9 тис.грн. Одним з показників ефективності використання матеріальних ресурсів є прибуток на гривню матеріальних витрат. Підвищення його рівня позитивно характеризує роботу підприємства. В процесі аналізу необхідно вивчити динаміку даного показника та встановити чинники зміни його величини [27, с. 234].

Для цього скористаємося такою моделлю чинника (формула 2.9):

$$\frac{\Pi}{M_{\text{витр}}} = \frac{\Pi}{Y} \cdot \frac{Y}{\text{ВП}} \cdot \frac{\text{ВП}}{M_{\text{витр}}} = R \cdot \text{ЧВ} \cdot \text{МВ}, \quad (2.9)$$

де  $\Pi$  – прибуток від реалізації продукції;

$Y$  – виручка від реалізації продукції;

$R$  – рентабельність обороту;

$\text{ЧВ}$  – частка виручки в загальному обсязі товарної продукції.

Коефіцієнт рентабельності активів (майна) розраховують за формулою 2.10:

$$P = \frac{\Pi}{A}, \quad (2.10)$$

де  $P$  – коефіцієнт рентабельності активів (майна);

$\Pi$  – прибуток підприємства;

$A$  – середній розмір активів.

Цей коефіцієнт показує, який прибуток отримує підприємство з кожної гривні, вкладеної в активи.

З даних табл. 2.11 видно, що у 2019 році прибуток на 1 грн матеріальних витрат знизився на 0,003 грн, зокрема, за рахунок зміни:

1) матеріаловіддачі:

$$R(\text{пл}) \cdot \text{ЧВ}(\text{пл}) \cdot \text{ДМВ} = 0,016 \cdot 0,678 \cdot 0,1101 = 0,001194;$$

2) частки реалізованої продукції в загальному обсязі її виробництва:

$$\text{МВ}(\text{факт}) \cdot \text{ДЧВ} \cdot R(\text{пл}) = 1,237 \cdot 0,497 \cdot 0,1101 = 0,067688;$$

3) рентабельності обороту:

$$MO(\text{факт}) \cdot ЧВ(\text{факт}) \cdot ДР = 1,237 \cdot 1,175 \cdot (-0,0493) = -0,071947.$$

$$\text{Баланс відхилень: } 0,001194 + 0,067688 + (-0,071947) = -0,003065.$$

Таблиця 2.11

Дані для факторного аналізу прибутку на 1 грн матеріальних витрат на  
ТОВ «Агрокосм»

№	Назва показника	2018 р.	2019 р.	Зміна абс.
1	Прибуток від реалізації, тис.грн	614,0	579,0	-35,0
2	Виручка від реалізації, тис.грн	5581,0	9534,0	3953,0
3	Обсяг випуску, тис.грн	8228,5	8114,5	-114,0
4	Матеріальні витрати, тис.грн	6740,0	6559,0	-181,0
5	Рентабельність обороту, %	11,01	6,08	-4,93
6	Частка виручки в загальному обсязі товарної продукції, частка од.	0,678	1,175	0,497
7	Матеріаловіддача грн/грн	1,221	1,237	0,016
8	Прибуток на 1 грн матеріальних витрат, грн/грн	0,091	0,088	-0,003

У зв'язку з тим, що у 2019 р. показник виручки на 1 грн матеріальних витрат знизився на 0,003 грн/грн, слід виробити стратегічну політику щодо підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства.

Отже, ТОВ «Агрокосм» – компанія, що спеціалізується на дистрибуції на ринку України і ближнього зарубіжжя продукції, виробленої масложировими комбінатами: майонезу, кетчупу, соусів і гірчиці, столові маргаринів, спеціалізованих промислових жирів та продуктів переробки олійних культур.

ТОВ «Агрокосм» підтримує тісні партнерські відносини з ПАТ «Запорізький оліяжиркомбінат», ПрАТ «Харківський жировий комбінат» та ПрАТ «Львівський жировий комбінат». Продукція комбінатів випускається, під торговими марками «Щедро», «Запорізький» та «Оллі».

Безперервне забезпечення підприємства ресурсами пов'язано з певними труднощами. Так, серед основних чинників, які призводять до відхилень 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 «Агрокосм» 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 2019 р. спостерігається збільшення ефективності використання матеріальних ресурсів: загальна матеріаломісткість в 2019 р. в порівнянні з 2018 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 «Агрокосм» збільшився на 104,9 тис.грн.

У зв'язку з тим, що у 2019 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 «Агрокосм».



### РОЗДІЛ 3

## РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ ПОСТАЧАННЯ НА ТОВ «АГРОКОСМ»

### 3.1 Застосування стратегічного сорсингового підходу в удосконаленні управління ресурсним забезпеченням ТОВ «Агрокосм»

Аналіз ключових аспектів управління системою ресурсозабезпечення 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 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).

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 «Агрокосм» слід використовувати принципи сорсингу, які враховують відповідність характеристик постачальників конкретним вимогам закупівель.

До основних принципів стратегічного сорсингу на ТОВ «Агрокосм» 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 «Агрокосм».

Слід зауважити, що в управлінні ресурсним забезпеченням 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 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 усєї 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 «Агрокосм» 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 у сфері ресурсозабезпечення, однак на практиці для скорочення витрат на управління ресурсозабезпеченням 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 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 «Агрокосм» 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 «Агрокосм» повинні бути:

- 1) оптимальні терміни поставок матеріальних ресурсів;
- 2) оптимальна кількість матеріальних 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 ризики 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 системи ресурсозабезпечення ТОВ «Агрокосм» 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-технічного постачання є залучення нових каналів товаропровідної мережі, яка дозволить скоротити терміни постачання та основні логістичні витрати.

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

- ретельне опрацювання рішень щодо власного виробництва або закупівлі комплектуючих виробів;
- визначення умов оплати;
- встановлення оптових знижок;
- функціонально-вартісний аналіз;
- вивчення можливості заміни сировини, матеріалів, комплектуючих;
- планування змін у виробничих процесах, технології або технологічному режимі;
- зниження обсягу відходів виробництва і їх утилізація;
- погодження припустимих відхилень від технічних вимог.

На сьогодні вимоги постійного підвищення конкурентоспроможності вимагають від системи ресурсного забезпечення підприємства не просто витримувати обґрунтовані 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.

Отже, стратегічний сорсинг стане ефективним механізмом управління ресурсозабезпечення на ТОВ «Агрокосм». 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 матеріальних ресурсів ТОВ «Агрокосм» з використанням ABC- та XYZ-аналізу

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 обґрунтований 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 ефективне управління запасами.

Важливим у проектах забезпечення ресурсами є визначення потреби в ресурсах для реалізації, яке проводиться за такими напрямками:

- визначаються види й кількість матеріалів, сировини та комплектуючих виробів, що перероблятимуться;
- вивчається ринок відповідних матеріалів, сировини та комплектуючих виробів 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 матеріалів і сировини при транспортуванні та зберіганні;
- складається оптимальний проект поставок матеріалів сировини та устаткування, який задовольняє би умовам якості, кількості та вартості.

ТОВ «Агрокосм» закупає масложирову та соусну продукцію 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 Х, група Y і група Z.

Зробимо диференціацію запасів 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 запас за квартал по позиції, тис.грн	Реалізація за квартал, тис.грн			
		1 квартал 2019 р.	2 квартал 2019 р.	3 квартал 2019 р.	4 квартал 2019 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 – маргарини ТМ «Щедро», «Запорізький» та «Оллі»: столовий «Вершковий особливий», столовий «Столичний особливий», м'який низькокалорійний «Домашній», м'який висококалорійний «Оллі», для листового тіста «Слойка» для домашньої випічки.

Позиція №6-10 – майонези ТМ «Щедро»: «Домашній для дітей», «Львівський Преміум», «Провансаль», «Салатний», «Еко Original».

Позиція №11-14 – кетчупи ТМ «Щедро»: «Томатний для дітей», «Шашличний», «Лагідний», «Чилі».

Позиція №15-17 – соуси ТМ «Щедро»: «Барбекю», «Табаско», «Сацебелі».

Позиція №18-20 – гірчиця ТМ «Щедро»: «Діжонська лагідна», «Французька», «Гостра Домашня».

Позиція №21-22 – олія ТМ «Запорізький»: олія соняшникова рафінована невиморожена, масло пальмове рафіноване вибілене дезодороване.

Позиція №23-25 – жири ТМ «Запорізький»: рослинний «Для смаження», кондитерський «Твердий», замітник молочного жиру «Фетгімілк».

Позиція №26-27 – гліцерин та мило ТМ «Запорізький»: гліцерин сирий, мило господарське тверде 72%.

При аналізі АВС запасів масложирової та соусної продукції метою є визначення економічної значимості окремих їх марок. Розділення запасів на групи зробимо за ознакою їх вартісного значення.

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

Вистроїмо позиції в порядку убавання частки в загальному запасі. Знов організований список (із зазначенням частки в запасах) 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 запас по позиції, тис.грн	Частка позиції в загальному запасі, %	№ позиції	Середній запас по позиції, тис.грн	Частка позиції в загальному запасі, %	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	С
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

ABC-аналізу. При побудові кривої по вертикалі відкладається частка позиції асортименту у загальному запасі, обчислена наростаючим підсумком і виражена у відсотках, а по горизонталі відкладаються позиції асортиментів, побудовані в порядку убуття частки в загальному запасі, у відсотках до загальної кількості позицій асортименту.

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

Таким чином, до групи А відносяться запаси продукції: маргарин столовий «Вершковий особливий», м'який низькокалорійний «Домашній», м'який висококалорійний «Оллі»; майонез «Домашній для дітей»; соус «Сацебелі»; масло пальмове рафіноване вибілене дезодороване; мило господарське тверде 72%, 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 запаси слід контролювати щодня і обов'язковим є створення страхового запасу.

До групи В відносяться запаси продукції: маргарин столовий «Столичний особливий»; майонез «Львівський Преміум»; кетчуп «Шашличний»; соус «Барбекю», «Табаско»; гірчиця «Гостра Домашня», гліцерин сирий, частка яких складає 22,3% в обороті підприємства. Управління цими запасами може здійснюватися як по однаковим, так і по індивідуальним технологіям. Ці запаси слід контролювати один раз в місяць.

До групи С відносяться запаси продукції: маргарин для листкового тіста «Слойка» для домашньої випічки; майонез «Провансаль», «Салатний», «Еко Original»; кетчуп «Томатний для дітей», «Лагідний», «Чилі»; гірчиця «Діжонська лагідна», «Французька»; олія соняшникова рафінована невиморожена; жир рослинний «Для смаження», кондитерський «Твердий», замінник молочного жиру «Феттімільк», 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.

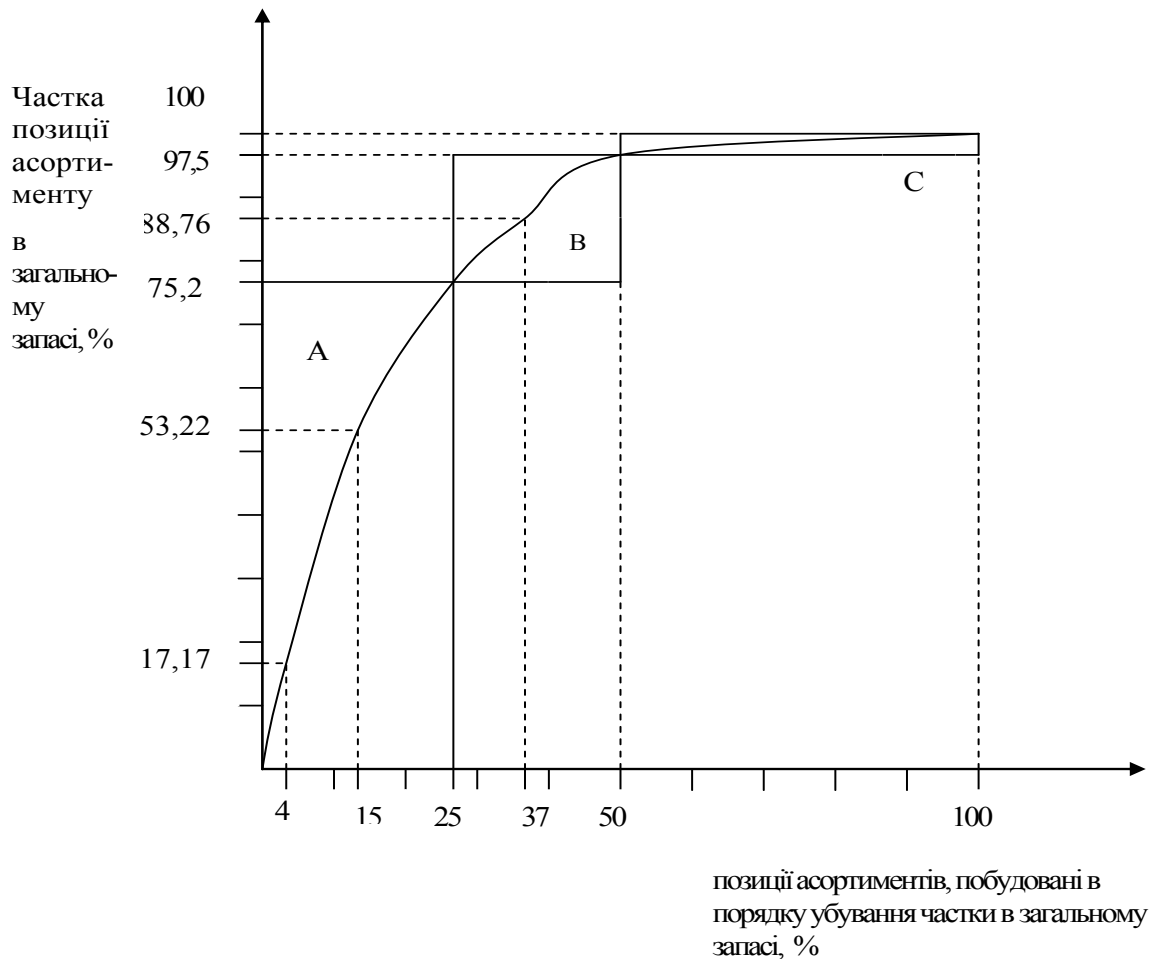


Рис. 3.1. Крива ABC-аналізу

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

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

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.

Таблиця 3.3

## Результати XYZ-аналізу

№ позиції	Реалізація за рік, тис. грн.	Середня реалізація за квартал, тис. грн.	Чисельник підкореневого вираження	Підкоренеve вираження	Значення кореня	Значення всієї дробі	Значення коефіцієнту варіації	Впорядкован ий список (по коефіцієнту варіації)		Група
								Коефіцієнт 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	

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: маргарин столовий «Вершковий особливий»; майонез «Еко Original»; кетчуп «Шашличний»; гліцерин сирий, 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: маргарин м'який низькокалорійний «Домашній», м'який висококалорійний «Оллі»; майонез «Львівський Преміум», «Салатний»; кетчуп «Томатний для дітей», «Лагідний», «Чилі»; соус «Сацебелі»; гірчиця «Французька»; олія соняшникова рафінована невиморожена; жир рослинний «Для смаження», замінник молочного жиру «Феттімільк»; мило господарське тверде 72%, 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: маргарин столовий «Столичний особливий», для листкового тіста «Слойка» для домашньої випічки; майонез «Домашній для дітей», «Провансаль»; соус «Барбекю», «Табаско»; гірчиця «Діжонська лагідна», «Гостра Домашня»; масло пальмове рафіноване вибілене дезодороване, 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).

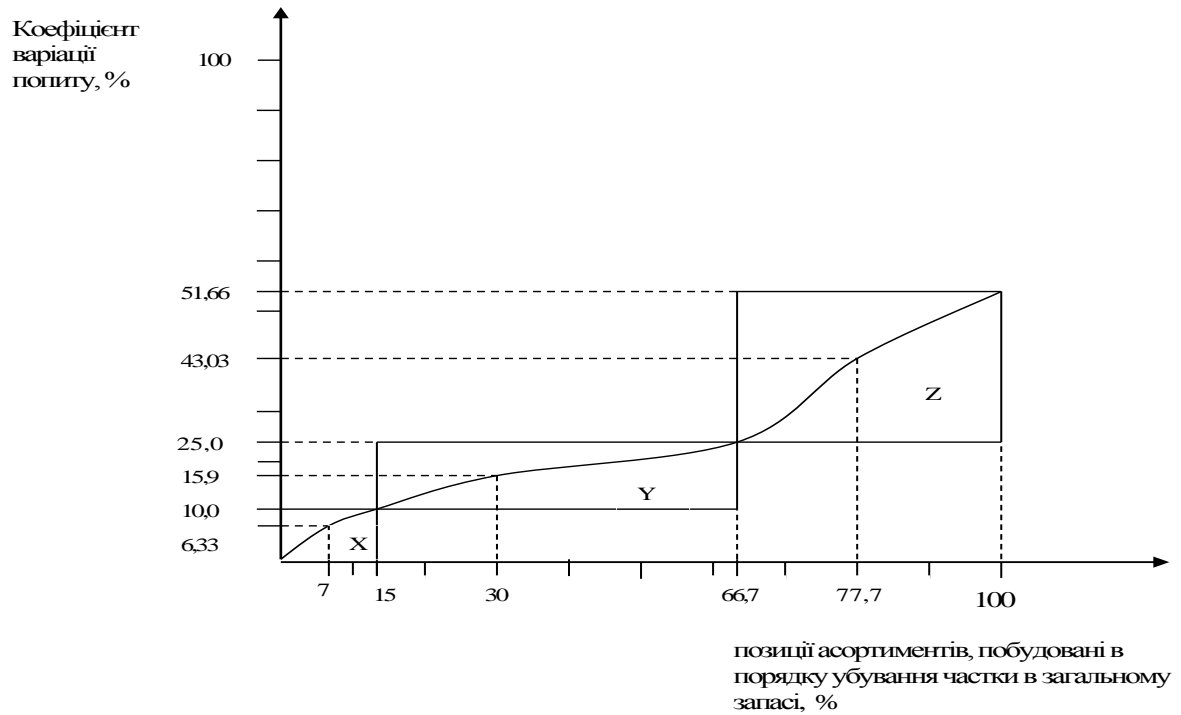


Рис. 3.2. Крива XYZ-аналізу

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.

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

Таблиця 3.4

Матриця ABC-XYZ

	AY 3, 4, 17, 27	AZ 6, 22
--	--------------------	-------------

VX 12, 26	VY 7	VZ 2, 15, 16, 20
CX 10	CY 9, 11, 13, 14, 19, 21, 23, 24, 25	CZ 5, 8, 18

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

Управління запасами по позиціях 2, 7, 12, 15, 16, 20, 26 (групи VX, VY, VZ) може здійснюватись як по однаковим, так і по індивідуальним технологіям (як за термінами планування, так і за способом постачання).

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 системи управління ресурсним забезпеченням на ТОВ «Агрокосм»

Однією з центральних проблем логістики запасів є визначення оптимального розміру замовлення та системи управління запасами. Розглянемо механізм моделі оптимального розміру замовлення на прикладі формування запасів масложирової та соусної продукції у ТОВ «ТД«Агрокосм».

Обсяг споживання масложирової та соусної продукції за рік складає 6300 тис.тонн, середня вартість розміщення одного замовлення складає 200 грн, вартість зберігання 1 тонн масложирової та соусної 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 масложирової та соусної продукції визначається за формулою 3.3:

$$B_{3o} = \frac{EOQ}{2}, \quad (3.3)$$

де  $B_{3o}$  – оптимальний середній розмір виробничого запасу;

EOQ – оптимальний середній розмір партії поставки товарів.

$$B_{3o} = \frac{200 \text{ тонн}}{2} = 100 \text{ тис. тонн.}$$

Порядок розрахунку параметрів 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. Збоїв 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 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 запасів 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 максимального бажаного рівня.

При неодноразових затримках в поставках система з фіксованим розміром замовлення може перейти до дефіцитного стану, яке може збільшуватися затримкою наступних поставок [58, с. 155].

Для виправлення ситуації необхідно вимагати від постачальника одноразового збільшення обсягу поставки, що дозволить поповнити запас до максимального бажаного рівня. При інших даних система управління запасами з фіксованим розміром замовлення може працювати стабільно.

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

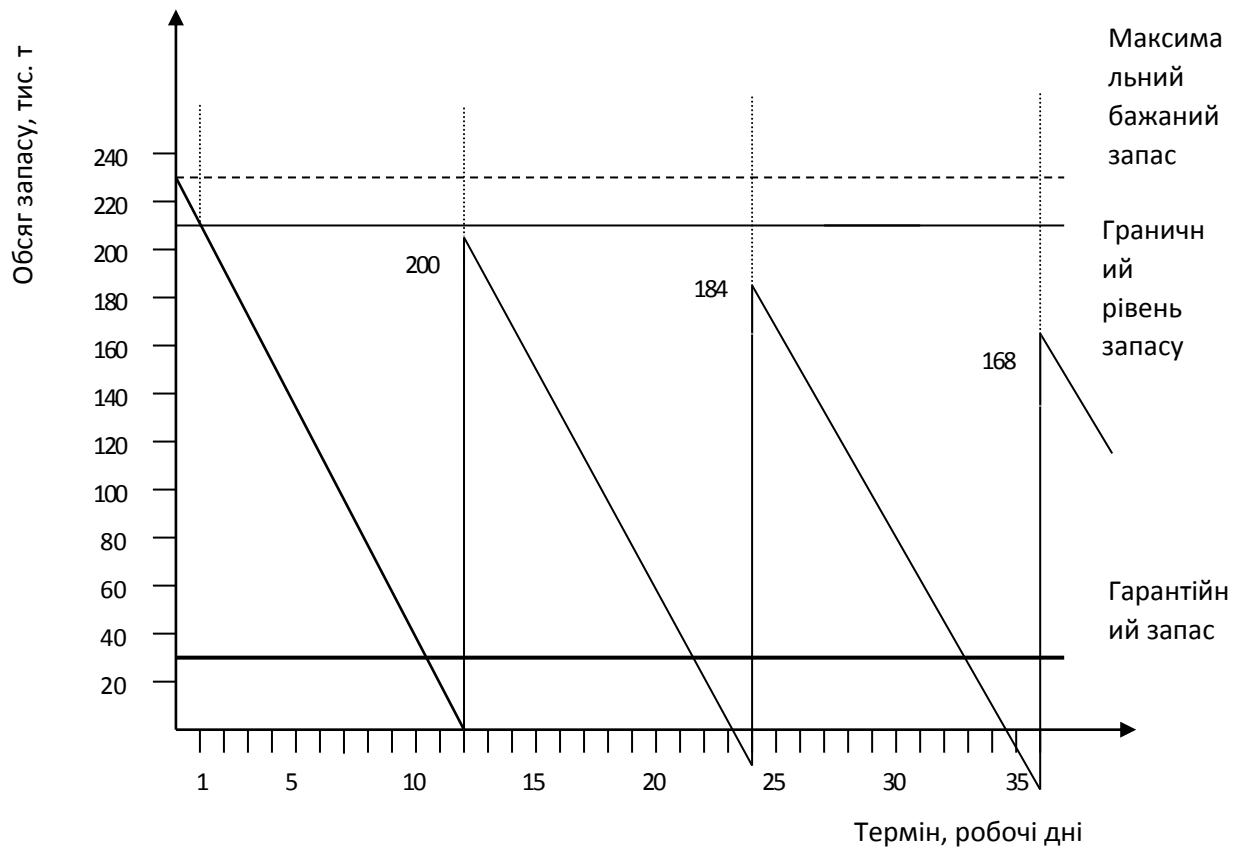


Рис. 3.3. Графічна модель роботи системи управління запасами з фіксованим розміром замовлення при наявності затримок в поставках

Із впровадженням комп'ютерних технологій багато фірм отримало можливість вести постійний контроль своїх запасів, що дозволило розширити використання системи. Точку чергового замовлення кожного товару закладають в пам'ять комп'ютера і він визначає дату розміщення замовлення на чергове постачання. Більш складні комп'ютерні системи автоматично відправляють замовлення постачальнику через EDI [21, с. 34].

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.

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 [20, с. 35]:

$$I = N \cdot OPЗ / S, \quad (3.4)$$

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.

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. тонн/день	$p.1 \div$ кількість робочих днів	18
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

Припустимо, що початковий обсяг запасу відповідає максимальному бажаному запасу. За відсутності збоїв в поставках замовлення відбувається в мить, коли досягається гарантійний рівень запасів. За формулою 3.5 розмір замовлення поповнює запас до максимального бажаного рівня:

$$PЗ = МБЗ - ПЗ + ОС, \quad (3.5)$$

де РЗ – розмір замовлення, шт.;

МБЗ – максимальний бажаний запас, шт.;

ПЗ – поточний запас, шт.;

ОП – очікуване споживання за час поставки, шт.

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

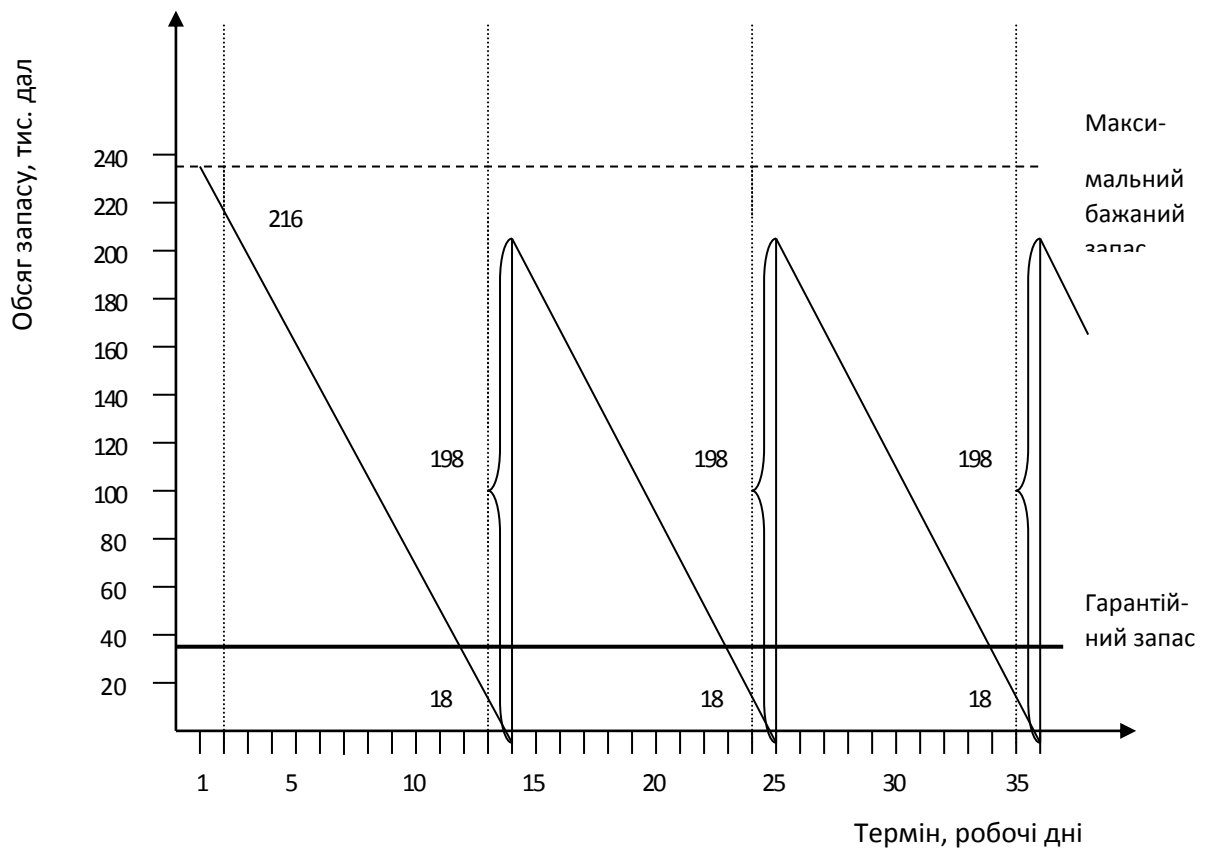


Рис. 3.4. Графічна модель роботи системи управління запасами з фіксованою періодичністю замовлення при наявності затримок в поставках

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 проектується 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 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]:

$$РЗ = МБЗ - ПЗ + ОС, \quad (3.7)$$

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 вугілля 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].

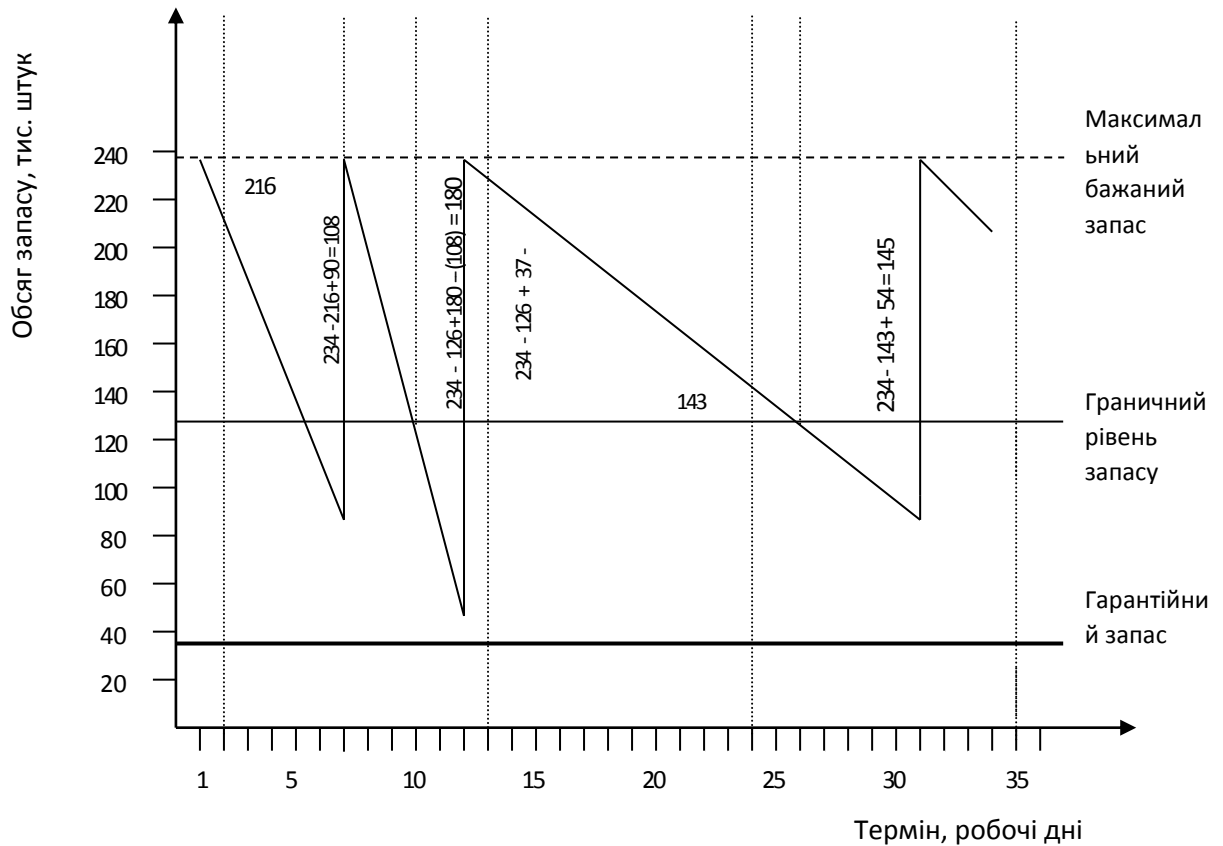


Рис. 3.5. Графічна модель роботи системи управління запасами із установленою періодичністю поповнення запасів до встановленого рівня при наявності збоїв у споживанні

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 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.

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



Система управління запасами з фіксованою періодичністю замовлення рекомендується для управління запасами масложирової та соусної продукції, що входять в групи ВХ, ВУ, СХ, СУ.

Ресурси, що відносяться до категорії Z, споживаються нерегулярно, точність їх прогнозування невисока, тому для запасів масложирової та соусної продукції, що входять в групи AZ, BZ, CZ, доцільно застосовувати систему управління запасами із установленою періодичністю поповнення запасів до встановленого рівня.

Нестача запасів у підприємства призводить до порушення ритмічності його виробництва, 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. Додаткові витрати збільшують собівартість готової продукції, що випускається підприємством, і знижує її конкурентоспроможність на ринку товарів.

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

Отже, аналіз ключових аспектів управління системою ресурсозабезпечення 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. 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 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 «Агрокосм» доцільно застосовувати систему з фіксованим розміром замовлення для запасів масложирової та соусної продукції, що, за результатами ABC- та XYZ-аналізу, входять в групи AX, AY. Система управління запасами з фіксованою періодичністю замовлення рекомендується для масложирової та соусної продукції, що входять в групи BX, BY, CX, CY. Систему управління запасами із установленою періодичністю поповнення запасів до встановленого рівня доцільно застосовувати для запасів масложирової та соусної продукції, що входять в групи AZ, BZ, CZ.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

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.

Значення ресурсного забезпечення полягає у своєчасному задоволенні потреб виробництва та забезпеченні його ритмічності протягом всього операційного циклу.

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.

ТОВ «Агрокосм» – досвідчена компанія, яка спеціалізується на просуванні і дистрибуції на ринку України і ближнього зарубіжжя продукції, виробленої масложировими комбінатами, а саме: майонезу, кетчупу, соусів і гірчиці, столові маргаринів, спеціалізованих промислових жирів і інших продуктів переробки олійних культур

ТОВ «Агрокосм» підтримує тісні партнерські відносини з ПАТ «Запорізький оліяжиркомбінат», ПрАТ «Харківський жировий комбінат» та ПрАТ «Львівський жировий комбінат». Продукція комбінатів випускається, під торговими марками «Щедро», «Запорізький» та «Оллі».

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 «Агрокосм» 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.

Прийняті заявки віддалено передаються в офіс і автоматично надходять в облікову систему клієнта для подальшої обробки відділом логістики. Завдяки повній інформації про клієнтів, прайс-листів, залишках, та 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 ТОВ «Агрокосм».

Аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів показав, що у 2019 р. спостерігається збільшення ефективності використання матеріальних ресурсів: загальна матеріаломісткість в 2019 р. в порівнянні з 2018 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 «Агрокосм» збільшився на 104,9 тис.грн.

У зв'язку з тим, що у 2019 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 «Агрокосм».

Аналіз ключових аспектів управління системою ресурсозабезпечення 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. 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 АВС-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.

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 «Агрокосм» доцільно застосовувати систему з фіксованим розміром замовлення для запасів масложирової та соусної продукції, що, за результатами ABC- та XYZ-аналізу, входять в групи AX, AY. Система управління запасами з фіксованою періодичністю замовлення рекомендується для масложирової та соусної продукції, що входять в групи BX, BY, CX, CY. Систему управління запасами із установленою періодичністю поповнення запасів до встановленого рівня доцільно застосовувати для запасів масложирової та соусної продукції, що входять в групи AZ, BZ, CZ.



## 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». 2016. Випуск 33. С. 200.
2. 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)
3. 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>.
4. Бухаріна Л.М. Основи логістичного консультування: підручник/ Запоріжжя: ЗНУ, 2015. 354с.
5. Вовк І. Класифікація ресурсів підприємства. Сучасні підходи [Електронний ресурс] / І. Вовк // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2016. Вип. 1(4). Режим доступу до журн. :<http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11vippsp.pdf>.
6. Дерев'яно Ю.М. Наукові підходи до визначення категорії «ресурс» / Ю.М. Дерев'яно // Механізм регулювання економіки. – 219. – № 1. – С. 164.
7. 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)
8. 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.], 2014. 91 с.

9. 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, 2017. С. 93–95.
10. Зислий В. Логістика: теорія та практика: навч. посібн. / В. Зислий, О. Біловодська, О. Олефіренко. К.: Центр учбової літератури, 2018. 360 с.
11. 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>.
12. 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\\_logistichnimi\\_zatratami\\_promislovogo\\_pidpriemstva/2-1-0-22](http://manved.at.ua/publ/metodologichni_pidkhodi_v_upravlinni_logistichnimi_zatratami_promislovogo_pidpriemstva/2-1-0-22).
13. Колодізева Т. Методичне забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств: монографія / Т. Колодізева, Г. Руденко. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2018. 292 с.
14. 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
15. Кремінь 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. Кремінь. – К., 2009. 21 с

16. Крикавський Є.В. Логістика та управління ланцюгами поставок: Навч. посібник / Є.Крикавський, О.Похильченко, М. Фертч. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 844 с.
17. Кузнєцова 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. Кузнєцова. К., 2019. 17 с.
18. Марченко С.М. Задачник з логістики / С.М. Тарасенко. К.: МАУП, 2006. 68 с.
19. Міністерство юстиції України. Дані про юридичну особу ТОВ «Агрокосм» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://usr.minjust.gov.ua/ua/freesearch>
20. Москвітін Т.Д. Міжнародна логістика : навч. посіб. / Т.Д. Москвітін. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. 216 с.
21. Новицький В.Є. Економічні ресурси цивілізаційного розвитку: Навч. посібник / В.Є. Новицький К.: НАУ, 2014. 268 с.
22. Облік логістичних витрат / Н. В. Антоненко // Актуальні проблеми економіки. 2018. № 11. С. 234–241.
23. Ортинський В.Л. Економічна безпека підприємств, організацій та установ / В.Л. Ортинський, І.С. Керницький, З.Б. Живко. К.: Правова єдність, 2013., 544 с.
24. Офіційний сайт ПАТ «Запорізький оліяжиркомбінат». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zmgk.com.ua/>
25. Офіційний сайт ПрАТ «Львівський жировий комбінат». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.lgk.com.ua/>
26. Офіційний сайт ПрАТ «Харківський жировий комбінат». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hgk.com.ua/index.php?p=prohgk>
27. Офіційний сайт ТМ «Щедро». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://schedro.ua/>

28. Офіційний сайт ТОВ «Агрокосм». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://agrocsm.b-i.com.ua/>
29. Офіційний сайт «Укроліяпром». Об'єднання підприємців по виробництву та переробці рослинних олій та жирів. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukroilprom.org.ua/>
30. Офіційний сайт «CDS» // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://web.cdsworldwide.com/blog/4-big-reasons-why-apple-is-a-logistics-success>.
31. Офіційний сайт «Digsee». [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://digsee.com/ru/>
32. Офіційний сайт «Toyota Motor Corporation» // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.toyota.com.au/toyota/company/operations/toyota-production-system>.
33. Петрович И.М. Економіка та фінанси підприємства: [підручник] / И.М. Петрович, Л.М. Прокопишин-Рашкевич. – Львів, 2014. 408 с.
34. Полянська А.С. Ресурсне забезпечення розвитку організацій в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] // А.С. Полянська. – Режим доступу: <http://www.pdaa.com.ua/nr/pdf/81.pdf>.
35. 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.
36. 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).
37. Савіна, С. М. Нікшич, Л. Я. Якимишин. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 640 с.

38. Савченко Л.В. Економіко-математичні методи в логістиці: навч. посіб. / Л.В. Савченко, К.М. Молчанова, М.Ю. Григорак. К.: Логос, 2013. 308 с.
39. Сисоев В.В. Стратегічний сорсинг – спосіб покращення конкурентоздатності підприємства та підвищення рівня прибутків / В.В. Сисоев, А. Ю. Горбач // Вісник НТУ «ХП». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства – Харків: НТУ «ХП». 2013. 7(981). С. 123–128
40. Соковых И.С. Ресурсное обеспечение предприятий: сущность и принципы формирования [Електро- нний ресурс] // И. Соковых. – Режим доступу: <http://cyberleninka.ru/article/n/resursnoe-obespechenie-predpriyatiysuschnost-i-printsipy-formirovaniya>
41. Стец І.І. Потенціал і розвиток підприємства: Навчальний посібник / І.І. Стец. – Тернопіль: Економічна думка, 2016. 674 с., с. 77.
42. Тюріна Н. М. Логістика: Навч. посіб. / Н. М.Тюріна, І. В. Гой, І. В. Бабій. – К.: «Центр учбової літератури», 2018. – 392 с.
43. 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.
44. Харрісон А. Управління логістикою: розробка стратегій логістичних операцій / Пер. з англ.; за наук. ред. О. Міхейцева. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2012. 368 с.
45. Чаюн І.О. Управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства: навч. посіб. / І.О. Чаюн, І.Ю. Бондар. – К.: КНТЕУ, 2014. – 311 с.
46. Чорна А. Структура ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства/ А. Чорна//Вісник Хмельницького національного університету. 2019 р. , № 4. Т. 1. С. 93.

47. Шандрівська О. Є. Логістичний менеджмент: Навчальний посібник / О. Є. Шандрівська, В. В. Кузяк, Н. І. Хтей. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 192с.

48. Helfat C., Peteraf M. The dynamic resource-based view: capability life cycles // Strategic Management Journal. 2003. – № 24. – P. 997.

49. Official web-site. Agrocosh. Holding company of oil and fats assets and elevator capacityТОВ «Агрокосм». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://agrocoshhold.com/ua/>

50. Roos G., Pike S., Fernstrom L. Managing Intellectual Capital in Practice. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2005. 20. Budzishvsky S. Labor and other resource sin the process of cost formation // Economic and Philosophical newspaper. – 2012. – № 46. – P. 7.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Дані про ТОВ «ТД«Агрокосм»

Показник	Інформація
Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Торговий дім «Агрокосм»
Скорочене найменування юридичної особи	ТОВ «Агрокосм»
Ідентифікаційний код юридичної особи	36094156
Місцезнаходження юридичної особи	49033, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, вулиця Героїв сталінграду, будинок 122
Перелік засновників (учасників) юридичної особи, у тому числі частки кожного із засновників (учасників)	Задорожній Сергій Володимирович Розмір внеску до статутного фонду (грн.): 60500.00
Адреса засновника	49083, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, Амур-Нижньодніпровський район, вулиця Дарницька, будинок 21, квартира 76
Види діяльності	Код КВЕД 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин; Код КВЕД 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами (основний); Код КВЕД 46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками; Код КВЕД 46.72 Оптова торгівля металами та металевими рудами; Код КВЕД 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля; Код КВЕД 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
Місцезнаходження реєстраційної справи	Департамент адміністративних послуг та дозвільних процедур Дніпровської міської ради
Дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі	Дата запису: 28.08.2008 Номер запису: 1 224 102 0000 043863
Дата та номер запису про взяття та зняття з обліку, назва та ідентифікаційні коди органів статистики	Головне управління регіональної статистики: ідентифікаційний код органу: 21680000; дата взяття на облік: 01.09.2008 ДПІ у Шевченківському районі м. Дніпра ГУ ДФС у Дніпропетровській області: ідентифікаційний код органу: 39734820; відомості про відомчий реєстр: (дані про взяття на облік як платника податків); дата взяття на облік: 29.08.2008; номер взяття на облік: 13953
Інформація про здійснення зв'язку з юридичною особою	Телефон: +380567899387 Факс: +380567899387

## Асортимент ТОВ «ТД«Агрокосм»

ТМ «Щедро»				
1	2	3	4	5
Маргарин	Майонез	Кетчуп	Соус	Гірчиця
«До випічки для дітей»	«Домашній для дітей»	«Томатний для дітей»	«Краснодарський»	«Діжонська лагідна»
«Слойка для домашньої випічки»	«Львівський Преміум»	«Черрі»	«Херсонський»	«Медова»
«Пампушок для пишної випічки»	«Преміум»	«Барбекю»	«Барбекю»	«Французька»
«Сонячний особливий»	«Провансаль»	«Шашличний»	«Табаско»	«Гостра Домашня»
«Столичний особливий»	«Золотий»	«Лагідний»	«Сальса вогняна»	
столовий «Вершковий особливий»	«Салатний»	«Чилі»	«Аджика домашня»	
столовий «Домашній»	«Пісний»		«Сацебелі»	
м'який «Українське Сmachне Бутербродне»	«Сирний»			
м'який «Легкий»	«Еко Original»			
м'який «Пісний»				
м'який «Домашній»				
ТМ Запорізький				
Маргарин	Жири	Олія	Гліцирин, мило, концентрат	Шрот, лузга
м'який низькокалорійний «По-Селянськи»	рослинний «Шортенінг кондитерський»	Олія соняшникова нерафінована невиморожена	Гліцерин сирий	Шрот соняшниковий високопротеїновий тостирований негранульований
м'який висококалорійний «Українське Сmachне бутербродний»	рослинний «Для смаження»	Олія соняшникова нерафінована невиморожена	Мило господарське тверде 65%, III група	Шрот соняшниковий універсальний тостирований негранульований



## Продовження додатку Б

1	2	3	4	5
м'який низькокалорійни й «Українське Смачне бутербродний»	рослинний «Олівія глазур Люкс»	Масло пальмове рафіноване вибілене дезодороване	Мило господарське тверде 72%, I група	Шрот соняшниковий високопротеїнови й тостирований гранульований
м'який низькокалорійни й «Домашній»	кондитерський «Кондитерськи й для вафельних і прохолодних начинок»	Масло кокосове вибілене дезодороване	Концентрат фосфатидний соняшниковий кормовий	Шрот соняшниковий універсальний тостирований гранульований
м'який низькокалорійни й «Вишуканий»	кондитерський «Твердий»		Концентрат фосфатидний соняшниковий харчовий	Лушпиння соняшникове пресоване гранульоване
м'який висококалорійни й «Оллі»	кондитерський для шоколадних виробів, цукерок			
столовий «Столичний особливий»	кондитерський «Для начинок - Т»			
столовий «Вершковий люкс»	кулінарний «фритюрний»			
столовий «Для тортів»	замінник молочного жиру «Фетгімілк»			
столовий «Для кремів»				
столовий «Вишуканий»				
столовий «Особливий стандарт»				
столовий «Особливий екстра»				
столовий «Молочний стандарт»				
столовий «Хлібопекарськ»				
столовий «Молочний особливий»				

Продовження додатку Б

1	2	3	4	5
столовий «Сонячний особливий»				
для листкового тіста «Слойка» для домашньої випічки				
для листкового тіста «Слойка» для листкового печива				
для листкового тіста «Слойка» для класичних лишкових виробів				
для листкового тіста «Слойка» для промислової переробки				
для листкового тіста «Слойка» Європейська				