

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра міжнародних економічних відносин**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Логістичне забезпечення діяльності підприємства-експортера»  
(за матеріалами ТОВ «Бон-Буассон», м. Київ)**

Студента 2 курсу, 1м групи,  
спеціальності 051 «Економіка»  
спеціалізації «Міжнародна  
економіка»

Баранюк Назар  
Андрійович

Науковий керівник  
к.е.н., доц.

Стукач Тетяна  
Миколаївна

Гарант освітньої програми  
к.е.н., проф.

Кудирко Людмила  
Петрівна

**Київ 2018**

## АНОТАЦІЯ

**Баранюк Н.А. «Логістичне забезпечення підприємства-експортера» (за матеріалами ТОВ «Бон Буассон», м. Київ). – Рукопис.**

Випускна кваліфікаційна робота за спеціальністю 051 «Економіка» спеціалізації «Міжнародна економіка». – Київський національний торговельно-економічний університет – Київ, 2018.

Випускну кваліфікаційну роботу присвячено теоретичним, методичним і практичним засадам логістичного забезпечення компанії-експортера. Представлена робота дозволяє дослідити ефективність формування та використання логістичного забезпечення «Бон Буассон», спрогнозувати та обґрунтувати зміни для покращення показників компанії.

*Ключові слова:* логістичне забезпечення, виробничо-дистрибуторська компанія, ланцюг поставок, логістична концепція.

## ANNOTATION

**Baraniuk N.A. “ Logistic support of the exporting company (on Company “Bon Boisson ” LTD, Kiev)”. – Manuscript.**

Final qualifying work a specialty 051 «Economics» specializations «International Economics». – Kiev national university of trade and economics – Kiev, 2018.

Final qualifying work is devoted to the theoretical, methodological and practical foundations of the logistics of the exporting company. The presented work allows to investigate the efficiency of the formation and use of the logistics of Bon Boisson, to predict and justify changes to improve the performance of the company.

*Keywords:* logistics support, production and distribution company, supply chain, logistics concept.

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра міжнародних економічних відносин

**РЕФЕРАТ**  
**ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

на тему:

«Логістичне забезпечення підприємства-експортера» (за матеріалами  
ТОВ «Бон Буассон», м. Київ)

Студента 2 курсу, 1м групи

Спеціальності 051

«Економіка»

Баранюк Назар Андрійович

Спеціалізації «Міжнародна  
економіка»

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Стукач Тетяна Миколаївна

**Київ 2018**

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Структура та обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел (55 найменувань) та 7-х додатків. Повний обсяг роботи становить 98 сторінок, у т.ч. список використаних джерел – 6 сторінок, додатки – 9 сторінок. Матеріали випускної кваліфікаційної роботи містять 22 таблиці, 9 рисунків.

У вступі обґрунтовано актуальність теми наукового дослідження, визначено мету та завдання, наведено дані про об'єкт та предмет дослідження.

У першому розділі «Теоретико-методичні засади логістичного забезпечення компанії-експортера» розглянуто сутність і еволюцію концепцій логістичного комплексу. Розкрито зміст основних стратегій в управлінні логістичним забезпеченням.

У другому розділі “Аналіз стану управління ефективністю логістичного забезпечення ТОВ «Бон Буассон»” Розкрито основний логістичний функціонал підприємства. Досліджено ефективність діяльності компанії ТОВ «Бон Буассон» на основі аналізу логістичних показників та якості логістичного забезпечення, оцінено фактори, що її визначають. Виявлено основні проблеми в логістичному забезпеченні компанії.

У третьому розділі “Шляхи вдосконалення логістичного забезпечення ТОВ «Бон Буассон»” Оцінено доцільність впровадження визначених змін в логістичний комплекс підприємства. Проаналізовано ефективність такого впровадження та визначено основні наслідки такої зміни. Розроблено прогноз з урахуванням даної зміни. Обґрунтовано оптимальну структуру комплексу логістичного забезпечення «Бон Буассон».

Проведене дослідження дозволило зробити ряд висновків, основні з яких зводяться до наступного:

1. Організаційні форми і економічні методи логістичного управління рухом товарів, методи і засоби його інформаційного та кадрового забезпечення, технічні засоби управління покликані максимально скоротити сукупні витрати на всіх



стадіях зберігання та пересування товарів. Логістика охоплює всі стадії руху товару, вивчає і враховує на практиці ці стадії в комплексі.

2. Ефективність логістичної діяльності визначається правильністю вибору логістичної стратегії управління підприємством. Представлено ряд логістичних стратегій та інноваційних логістичних систем, що зумовлені еволюцією концептуальних поглядів.

3. Перед організацією логістичної діяльності необхідно обрати вірну концепцію логістичного забезпечення діяльності підприємства. Досліджено чотири основні логістичні концепції - в міру їх появи: концепція загальних логістичних витрат; концепція реінжинірингу бізнес-процесів в логістиці; концепція інтегрованої стратегії логістики; концепція управління ланцюгом поставок. Кожна еволюціонувала у наступну відповідно до вимог та потреб ринку.

4. Об'єкт дослідження – підприємство ТОВ "Бон Буассон" - один з постачальників на ринку води та водних напоїв України. Це підприємство з виробництва та дистрибуції мінеральної води Бон Буассон, основними видами діяльності компанії є: виробництво мінеральної води, дистрибуція продукції по всій Україні, доставка води по Дніпру, Запоріжжю та Кривому Розі. Компанія ТОВ «Бон Буассон» є виробничо-дистрибуторським підприємством, обсяг продажів якого в 2017 році склав 41532700 грн.

5. Проаналізувавши логістичну діяльність Бон Буассон можна підсумувати: існує ряд проблем з логістичним забезпеченням компанії, серед яких варто виділити проблеми з відстеженням товару, що знаходиться в дорозі, та неналежне програмне забезпечення, що призводить до відсутності оптимізації роботи всіх структурних підрозділів.

6. Було проаналізовано ефективність логістичного забезпечення. у ланцюжку проблем, пов'язаних з ефективним регулюванням логістичних витрат в системі забезпечення конкурентоспроможності фірми і її продукції, центральне місце займають питання розподілу і групування логістичних витрат.

7. Запропоновано ряд заходів з удосконалення логістичного забезпечення компанії, що зумовлять поглиблену інтеграцію та кооперацію підрозділів підприємства, оптимізують логістичні витрати та удосконалять сервіс логістики.

8. Розроблені рекомендації по плану формування складської мережі. Серед іншого визначено: місце побудови складу, його розміри, здійснена калькуляція витрат по реалізації проекту. Окрім цього визначено план налагодження зв'язку зі споживачами.

9. Прогнозування ефективності запропонованих мір показало, що будівництво другого складського комплексу в складській мережі логістичної системи ТОВ «Бон Буассон» дозволить: значно скоротити терміни доставки товару до кінцевого споживача, мінімізувати транспортні витрати на доставку товару, забезпечити можливість доставки товару більш дрібними партіями при більш частих поставаннях.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>8</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА-ЕКСПОРТЕРА .....</b>	<b>11</b>
1.1. Сутність та класифікація логістичного забезпечення діяльності підприємства-експортера .....	11
1.2. Розвиток стратегічного комплексу логістичного забезпечення діяльності підприємства-експортера .....	16
1.3. Методичні підходи до оцінювання логістичного забезпечення діяльності підприємства-експортера .....	22
Висновки до розділу 1:.....	32
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БОН БУАССОН» .....</b>	<b>34</b>
2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Бон Буассон».....	34
2.2. Аналіз зовнішнього середовища діяльності ТОВ «Бон Буассон».....	42
2.3. Аналіз ефективності логістичного забезпечення ТОВ «Бон Буассон».....	49
Висновки до розділу 2 .....	62
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТОВ «БОН БУАССОН» .....</b>	<b>64</b>
3.1. Розробка заходів з удосконалення логістичного забезпечення ТОВ «Бон Буассон» .....	64
3.2. Обґрунтування комплексу заходів щодо вдосконалення логістичного забезпечення на підприємстві ТОВ «Бон Буассон».....	72
3.3. Прогнозування результатів діяльності ТОВ «Бон Буассон» з урахуванням запропонованих заходів.....	79
Висновки до розділу 3:.....	85
<b>ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....</b>	<b>87</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>89</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>95</b>



## ВСТУП

В умовах глобалізації, коли все більше підприємств задіяні в системі міжнародної торгівлі, коли автоматизація активно впроваджується сучасними підприємствами, конкурувати з такими стає все важче. Необхідно концентруватися на технологічному розвитку та зосередитися на пошуку можливостей користування його результатами. Водночас варто «тримати руку на пульсі» діяльності власного підприємства для оптимізації його роботи, зменшенні витрат і як наслідок – утриманні позицій на конкурентному полі. Для виробничих і торговельних підприємств таких заходів і впроваджень в першу чергу потребує логістичний комплекс підприємства. Його організація потребує такого комплексу забезпечення, який би приносив найбільш значущі економічні результати.

В моменти активного розвитку ТНК та міжнародних підприємств, питання логістичного забезпечення почали набувати значно більшої актуальності. Прямопропорційно вагомості таких факторів, як територіальне розширення, відстань, віддаленість споживача, зростала вагомість таких питань, як:

- Чи доцільно виходити на даний ринок
- Варто арендувати логістичне забезпечення, чи розбудувати власний комплекс
- Особисто забезпечити перевезення чи делегувати транспортним компаніям

Ці питання потребують функціонального дослідження для кожної ситуації.

І щоб на них відповісти, необхідно мати належне розуміння понять логістики загалом, логістичних процесів, логістичного ланцюгу та забезпечення логістичного комплексу.

За умови створення та реалізації сучасних високотехнологічних проєктів, що дадуть змогу значним чином зменшити витрати подолання відстаней (транснаціональні коридори, надшвидкі транспортні комплекси на магнітних подушках і т.д.), поняття логістики набуває особливого значення. Тому в даних



ситуаціях, компаніям необхідно кооперуватися та разом впроваджувати зміни, щоб бути своєчасно інформативно- та ресурсозабезпеченими.

Інформаційне забезпечення дослідження складене на основі праці різних науковців: Б. Л. Анікіна, М. А. Гаджинського, Є. В. Крикавського, Ю. В. Семенка, В. І. Сергєєва, Д. Дж. Бауєрсокса і Д. Дж. Клосса, М. А. Окландера та ін. Інформація для аналітико-дослідницької частини взята зі статистичних звітів підприємства ТОВ «Бон Буассон». Третя частина дослідження являє собою припущення автора, прогнозування на основі запровадження комплексу дій для підвищення ефективності, які підкріплені існуючими теоріями науковців та сучасними тенденціями розвитку явища.

Метою дослідження є визначення ролі логістичного забезпечення для кожної компанії-експортера, особливостей його впливу на функціонування підприємства та пошуку перспектив та можливостей його покращення на прикладі підприємства ТОВ «Бон Буассон».

Для досягнення мети виконано наступні завдання:

- визначено теоретичні засади логістичного забезпечення на світовому ринку – сформовано його сутність та класифікацію, з'ясовано основні фактори, що на нього впливають;
- виокремлено чинники, що сприяли розвитку стратегічного комплексу діяльності підприємств-експортерів.
- проаналізовано методичні підходи до оцінювання логістичного забезпечення діяльності підприємства-експортера
- Розроблено аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Бон Буассон»
- Здійснено аналіз зовнішнього середовища підприємства ТОВ «Бон Буассон»
- досліджено рівень логістичного забезпечення підприємства ТОВ «Бон Буассон», його структуру – визначено особливості організації логістичних процесів на даному підприємстві, визначено ефективність логістичного забезпечення підприємства.

- було розроблено ряд заходів з удосконалення логістичного забезпечення підприємства ТОВ «Бон Буассон»
- обґрунтовано впровадження комплексу заходів по вдосконаленню логістичного забезпечення підприємства ТОВ «Бон Буассон».
- зроблено прогнозування діяльності підприємства ТОВ «Бон Буассон» за умови запровадження даних заходів та здійснено розрахунок їх ефективності.

Об'єктом дослідження є логістичне забезпечення підприємства-експортера, предметом – його особливості та ефективність для даної компанії.

Обраними методами дослідження є статистичний метод, аналіз та синтез, порівняння, системний підхід, узагальнення, моніторинг (періодичних видань) та ін.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА-ЕКСПОРТЕРА

## 1.1. Сутність та класифікація логістичного забезпечення діяльності підприємства-експортера

Логістика - наука управління сукупністю матеріальних, фінансових, інформаційних, кадрових ресурсів. Її практичне застосування в комерційній діяльності забезпечується створенням логістичних систем, що дозволяють мінімізувати витрати обігу шляхом раціоналізації потоків.

На сьогодні існує близько 50 офіційних визначень терміну «логістика», але в узагальненому вигляді дане поняття розуміється як інструмент менеджменту, використання якого необхідне для оптимізації управління потоками матеріальних та інформаційних цінностей [24].

В умовах глобалізації даний термін отримує більш широке формулювання та виходить за межі одного підприємства. У цьому випадку доцільно говорити про появу міжнародної логістики, в системі якої задіяні підприємства-експортери.

Отже, міжнародна логістика – це функціональний напрям логістики, спрямований на регулювання товаропотоків, які виходять за межі національних економічних систем. Але вона має певні особливості, які полягають у специфічних завданнях та бар'єрах на шляху розвитку цієї сфери (Табл. 1.1) [20].

До складових логістики підприємства відносять наступні компоненти (logistic mix): складські споруди (склади, центри дистрибуції, склади, суміжні з магазином), товарні запаси (найменування товарів, що складуються, місце їх знаходження тощо), транспортування (види та кількість транспорту, кількість водіїв), комплектація та упаковка (легка та зручна, безпечна з точки зору логістики, в той же час вона не впливає на рівень конкурентоспроможності товару на ринку), зв'язок (можливість отримувати інформацію про товар під час його транспортування або складування) [30].



Таблиця 1.1

## Особливості міжнародної логістики як однієї зі сфер логістики

Основні завдання міжнародної логістики	Бар'єри в розвитку міжнародної логістики
Оптимізація руху матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, що виходяться за межі національних економічних систем;	Ринкові бар'єри, що регулюють вибір джерел постачання сировини, цільових ринків збуту, джерел інформації, цінової політики;
Забезпечення ефективного формування та функціонування міжнародних логістичних систем, асоціацій та союзів;	Фінансові бар'єри, які стосуються таких функцій держави як встановлення ставок податків, мит, норм банківського відсотка, інвестиційної політики;
Підвищення якості логістичного сервісу, в тому числі і транспортно-експедиційного обслуговування;	Дистриб'юторські бар'єри – транспортні обмеження, митні обмеження, імпорتنі квоти
Розвиток інтеграційних процесів в економіці;	Нетарифні бар'єри, що включають посилення ролі держави в економіці, нефінансові заходи держави щодо обмеження імпорту.

Джерело: [20, 24]

Залежно від функціоналу, розрізняють види логістики (Табл. 1.2)

Таблиця 1.2

## Види логістики на підприємстві

Вид	Зміст
Закупівельна логістика	Основна мета - задоволення виробництва матеріалами з максимальною економічною ефективністю, якістю та найкоротшими строками. Завдання закупівельної логістики полягають у пошуку і виборі альтернативних постачальників-виготовлювачів
Розподільна логістика	Це комплекс взаємопов'язаних функцій, що реалізуються в процесі розподілу матеріального потоку між різними оптовими покупцями і продавцями
Збутова логістика	Основна мета - забезпечення доставки потрібних товарів в потрібне місце, в потрібний час з оптимальними витратами
Транспортна логістика	Це система по організації доставки, а саме по переміщенню будь-яких матеріальних предметів, речовин тощо. З однієї точки в іншу за оптимальним маршрутом. Більш детальними функціями даної логістики є персонал, який займається здійсненням цих завдань (вантажники, водії).
Митна логістика	Виділяють як окремий вид або як підвид транспортної логістики. Це вирішення завдань, пов'язаних з імпортом, а також експортом вантажів, і мінімізацією витрат на всі ці процедури.

Продовження табл. 1.2

Складська логістика	Основна мета - оптимізація бізнес-процесів приймання, обробки, зберігання і відвантаження товарів на складах. Вона визначає правила організації складського господарства, процедури роботи з товаром і відповідні їм процеси управління ресурсами (людськими, технічними, інформаційними). При цьому використовуються найбільш поширені методики FIFO, LIFO, FEFO, FPFO, BBD. Для інформаційно-технічної підтримки таких процесів можуть використовуватися спеціалізовані системи управління складом WMS.
Інформаційна логістика	Сукупність дій щодо ефективного розподілу інформаційних потоків між цифровими і традиційними носіями

Джерело: [15, 29, 30]

Логістика виділяється як самостійна наукова дисципліна на основі наступних ознак класифікації.

Першою ознакою є розгляд логістики як процес управління просуванням ресурсів в напрямку від ринків факторів виробництва до ринків товарів. Ця ознака вважається функціональною, так як в змісті класифікації враховуються характеристики відтворювального циклу. На етапах матеріально-технічного забезпечення, виробництва та збуту відбувається безліч логістичних операцій. Відповідно перерахованим етапам ці функціональні логістики носять назви заготівельної, внутрішньовиробничої і розподільчої логістики [16].

Другою ознакою класифікації є ресурси, що групуються за складовими логістичного потоку. Ресурсна логістика представляється наступними елементами: матеріальна (транспортно-складська), інформаційна, фінансова і кадрова логістики [7].

Третя ознака класифікації логістики визначається сферою її застосування в підприємницькій діяльності і є за своїм характером галузевою. Підприємництво (бізнес) являє собою ініціативну самостійну діяльність громадян і їх об'єднань, здійснювану на свій ризик і під свою майнову відповідальність, з метою отримання прибутку. Найбільш поширеними видами діяльності виступають: виробнича,

фінансова підприємницька і комерційна. Виходячи з цього в бізнес-логістиці виділяються: виробнича логістика, логістика фінансів і комерційна логістика [5].

З точки зору ресурсного аспекту, комерційна логістика включає все різноманіття ресурсної логістики: матеріальну логістику, інформаційну логістику, фінансову логістику і логістику кадрів (Рис. 1.1) [5].



Рис. 1.1 Класифікація логістики [5, 7, 16]

В даний час найбільш поширеним являється підхід до комерційної логістики як до науково-практичного напрямку господарювання, зосередженому на ефективному управлінні матеріалопотоками в сферах виробництва і обігу та як до системи, що забезпечує транспортно-складські процеси, і як до торгово-закупівельної діяльності [3].

Організаційні форми і економічні методи логістичного управління рухом товарів, методи і засоби його інформаційного та кадрового забезпечення, технічні засоби управління покликані максимально скоротити сукупні витрати на всіх стадіях зберігання та пересування товарів. Логістика охоплює всі стадії руху товару, вивчає і враховує на практиці ці стадії в комплексі [13]. Звідси випливає, що логістичне управління значною мірою впливає на стан фінансово-економічного і правового забезпечення форм взаємодії в ринкових умовах. І, навпаки, виникають нові вимоги до комунікаційного забезпечення господарських зв'язків, до ринку



транспортних послуг, організації та функціонування складського господарства, розвитку транспортних служб в посередницьких організаціях і на підприємствах. При цьому комплексно розглядаються, оцінюються і вибираються економічні способи доставки вантажів, застосовуються прогресивні комерційно-правові норми і правила. Матеріально-технічною основою логістичного потоку є: транспортні засоби, вантажно-розвантажувальні механізми, вагове господарство, складські споруди, засоби зв'язку і передачі інформації. У ньому беруть участь різні фахівці і обслуговуючий персонал, застосовуються різноманітні технології і правила перевезення. Варіанти взаємодії окремих елементів між собою представляють логістичні ланцюги [24].

По відношенню до логістичного ланцюга, ідентичною категорією є логістичний канал - частково впорядкована множина, що складається з постачальника, споживача, перевізників, посередників, страховиків. Споживач і постачальник в умовах ринкової економіки мають можливість вибору перевізника, страховика та ін. за різними критеріями (якість послуг, ціна і ін.) і за допомогою різних методів (рейтинг, застосування дослідження операцій). За результатами зробленого вибору логістичний канал перетворюється в логістичний ланцюг [11].

Таким чином, на відміну від логістичного каналу логістичний ланцюг являє собою сукупність сторін, що фактично беруть участь у логістичній операції.

Форми, методи і засоби логістичного управління в сукупності складають логістичну інфраструктуру товарного ринку і органічно пов'язані з системою взаємних послуг комерційного, виробничого, інформаційного характеру, що надаються суб'єктами ринку, з посередницькою діяльністю, з політикою відносин між виробниками і споживачами [26].

Процес доставки товарів споживачеві включає наступні стадії: знаходження продукції в формі збутового запасу у постачальника до моменту її відвантаження; завантаження транспортних засобів; власне транспортування товару; вивантаження товару та його доставка на склад споживача; перебування товару на складі в формі запасу до моменту споживання [17].

В силу своєї цільової орієнтації комерційна логістика тісно взаємодіє з маркетингом. Якщо маркетинг - наука про ринок (споживача), то комерційна логістика – спосіб практичного доведення матеріального потоку до споживача [5].

На рівні кожного підприємства комерційна логістика представляє матеріально-технічне забезпечення, транспорт, виробництво, складування, збут - єдиним, безперервним процесом і вважає недоцільним їх розмежування на відокремлені стадії і операції [12].

## **1.2. Розвиток стратегічного комплексу логістичного забезпечення діяльності підприємства-експортера**

Для компанії-експортера, зокрема її керівництва важливо чітко сформулювати ціль експорту, пристосовану під внутрішні потреби національного ринку, оцінити можливі витрати та вигоди від постачання закордон. Ця інформація має бути покладена в основу логістичної стратегії компанії, яка загалом і буде визначати експортну політику підприємства .

Існує декілька стратегій, які використовують підприємства-експортери: стратегія мінімізації загальних логістичних витрат, стратегія покращення якості логістичного сервісу, стратегія мінімізації інвестицій у логістичну інфраструктуру, логістичний аутсорсинг [14].

Перша стратегія виходить з того, що забезпечити ефективну діяльність підприємства можна за рахунок скорочення витрат на допоміжні операції. До переліку завдань, що включаються до цієї стратегії, відносять скорочення витрат в окремих логістичних функціях (наприклад, складування), оптимізація рівнів запасів в логістичній системі, вибір оптимальних варіантів у ланцюгах «складування-транспортування», оптимізація логістичних рішень щодо окремих функцій за критерієм мінімізації витрат, 3PL-підхід тощо [16].

Ефективність даної стратегії визначається в залежності від виду діяльності підприємства. Тому трапляються ситуації, коли дана стратегія призводить до

збільшення витрат. Наприклад, при використанні послуг 3PL-провайдера, транспортування, що пропонується імпортерів є вигідним з точки зору витрат та якості, а послуги складування не відповідають вимогам товару чи сировини, що неминуче призводить до економічних втрат. У цьому випадку більш доцільним було б скористатися послугами 2PL-провайдера та спробувати скоротити витрати лише на залученні сторонніх послуг у транспортуванні продукції чи сировини [18].

Стратегія покращення якості логістичного сервісу передбачає покращення якості виконання логістичних операцій та функцій (транспортування, складування, вантажопереробка та ін.), використання логістичних технологій підтримки життєвого циклу продукції, передпродажний та післяпродажний сервіс (в основному – для підприємств-дистриб'юторів), сертифікація системи управління якістю відповідно до міжнародних стандартів, бенчмаркінг [25].

Стратегія мінімізації інвестицій у логістичну інфраструктуру полягає у оптимізації конфігурації логістичної мережі: відмова від складування (пряма доставка споживачу чи використання повного обсягу імпортованої сировини для виробництва), використання послуг логістичних посередників (2PL-підхід чи 3PL-підхід), оптимізація дислокації об'єктів логістичної інфраструктури [13].

В умовах зростання конкуренції на світовому ринку для забезпечення максимальної ефективності роботи підприємства є необхідність у зосередженні на основних видах діяльності. Через це популярність на ринку послуг почав завойовувати аутсорсинг, який дозволяє значно скоротити витрати на допоміжні процеси та спростити організаційну структуру виробництва [10].

Логістичний аутсорсинг, як залучення логістичних послуг від сторонніх організацій, також розглядається як логістична стратегія, бо передбачає довгострокове співробітництво і має на меті використання послуг посередника для виконання ключових функцій, оптимізація вибору джерела зовнішніх ресурсів, оптимальна дислокація виробничих потужностей та зменшення логістичної інфраструктури, використання інновацій провайдерів даного виду послуг [11].



Якщо окремо аналізувати видовий склад логістичних провайдерів, що надають аутсорсингові послуги у відповідній галузі, то виділяють чотири рівні постачальників. Їх загальна класифікація ґрунтується на основі терміна “Party logistics”- стороння логістика, і виокремлюють чотири оператори:

- 1PL. Даним провайдером зазвичай називають власника вантажу або його адресата. Всі операції забору і доставки вантажу виконує безпосередньо він. З урахуванням глобалізації, аутсорсингу і офшорингу виробництва, ускладнення послуг дистрибуції, 1PL втрачає популярність, доручаючи все більший обсяг робіт провайдерам.
- 2PL. Це підрядна компанія, що надає послуги з транспортування товарів тільки на якомусь певному сегменті транспортного ланцюга. По суті, це транспортна компанія, яку наймає власник вантажу, не бажаючи забезпечувати власну логістичну інфраструктуру.
- 3PL. Це спеціалізована компанія, якій доручається аутсорсинг всіх або більшої частини логістичних операцій: транспортування товару, складування, наскрізне складування, технічне управління складськими запасами, упаковка і експедирування вантажів.
- 4PL. Це компанія-підрядник або спільне підприємство з вантажовласником, яка виступає посередником між виробником і одним і більше її партнерами. 4PL-провайдер має високу ступінь залученості в бізнес-процеси клієнта; він виступає в якості єдиної сполучної ланки між клієнтом (наприклад, виробником) і різними провайдерами логістичних послуг, керує всіма процесами ланцюга поставок клієнта, включаючи кур'єрські, експедиторські та складські послуги [1, 31, 49].

Виділяють і п'ятий рівень даної системи - 5PL – провайдера, що окрім всього спектру логістичних послуг, надає можливість їх замовлення у мережі Інтернет. Іншими словами, це електронна логістика, яка дає можливість швидко та мобільно обирати не тільки операції, що пропонуються, а й провайдерів за різними цінами та умовами [36].

Тож, можна бачити, що на формування логістичної системи підприємства значно впливає і технологічний розвиток світової економічної системи. Тому науковці виділяють інноваційну стратегію, але в практичній діяльності підприємства вона є лише допоміжною – одним з засобів для підвищення ефективності функціонування логістичної інфраструктури та діяльності підприємства взагалі.

Еволюція вплинула і на логістичні системи. Однією з них є MRP (англ. Material Requirements Planning - планування потреби в матеріалах) - система планування потреб в матеріалах, одна з найбільш популярних в світі логістичних концепцій, на основі якої розроблено і функціонує велика кількість мікрологістичних систем. Вона передбачає використання програмної продукції, головні завдання якої полягають задоволенні потреб в матеріалах, компонентах і продукції для планування виробництва і доставки споживачам, підтримці низьких рівнів запасів, плануванні виробничих операцій, розкладів доставки, закупівельних операцій. Система дозволяє визначити, скільки і в які терміни необхідно виробити кінцевої продукції. Далі - визначає час і необхідні кількості матеріальних ресурсів для задоволення потреб виробничого розкладу [47].

Але на сьогоднішній день MRP заміщується вдосконаленим аналогом – MRP II. На відміну від MRP, в системі MRP II проводиться планування не тільки в матеріальному, але і в грошовому вираженні. Реалізується впровадженням прикладних програмних пакетів [48].

Подальше вдосконалення системи вилилося у появу ERP (англ. Enterprise Resource Planning, планування ресурсів підприємства) – організаційної концепції інтеграції виробництва і операцій, управління трудовими ресурсами, фінансового менеджменту і управління активами, орієнтована вона на безперервне балансування і оптимізацію ресурсів підприємства [44].

Подальшим розвитком підходів ERP/MRP II стала CSRP-система (планування ресурсів, синхронізоване зі споживачем), яку ще називають

«інтегрованою системою підтримання функціонального життєвого циклу виробу», запропоновано компанією Symix [44, 48].

Однією з найпопулярніших зараз є розроблена в Японії система закупівель «точно в строк» (JIT - Just In Time), яка розглядається «як філософія контролю над запасами, мета якої – підтримувати достатній обсяг матеріалів в необхідному місці і неодмінно в необхідний час, щоб виготовити необхідну кількість продукту». При цьому необхідність у страхових запасах, які заморожують кошти компанії, відпадає [50].

Значної популярності в останні роки набула і система DDT (логістика, орієнтована на попит) та її вдосконалені форми, наприклад, система QR (швидке реагування), що ґрунтується на використанні виробничими й роздрібними фірмами комп'ютеризованих технологій автоматичної ідентифікації товарів для повсякденних ділових операцій, пов'язаних із рухом товарів [38].

Фахівці з логістики та менеджменту не прийшли до єдиної думки щодо визначення та змісту поняття «управління ланцюгами поставок» [4].

Багато застосовують цей термін як синонім логістики або інтегрованої логістики. Однак зараз акцент у тлумаченні цієї концепції все більше зміщується в бік розширеного розуміння Supply Chain Management (SCM) як нової концепції бізнесу. Американські вчені Д. Ламберт і Дж. Сток так визначають це поняття: «Управління ланцюгами поставок - інтегрування ключових бізнес-процесів, що починаються від кінцевого користувача і охоплюють всіх постачальників товарів, послуг і інформації, що додають цінність для споживачів і інших зацікавлених осіб». Вони вказують, що управління ланцюгами поставок - це інтеграція восьми ключових бізнес-процесів:

- 1) управління взаємовідносинами з споживачами;
- 2) обслуговування споживачів;
- 3) управління попитом;
- 4) управління виконанням замовлень;
- 5) підтримки виробничих процесів;



- б) управління постачанням;
- 7) управління розробкою продукції і її доведенням до комерційно го використання;
- 8) управління поворотними матеріальними потоками. Деякі вітчизняні дослідники розглядають SCM як логістичну координацію, т. Е. Як впорядкування різних логістичних операцій і правил їх виконання [12].

Завдання ефективного управління ланцюгами поставок стояло перед підприємствами завжди незалежно від їх профілю, національної або територіальної приналежності та діючої економічної моделі. Сучасна практика управління ланцюгами поставок нерозривно пов'язана з внутрішньофірмовим плануванням і оптимізацією ресурсів, тому SCM - це концепція, що підтримує корпоративну стратегію фірми і складова в інформаційно-технологічному аспекті частина систем ERP; причому інтегрований логістичний менеджмент поставок - не самоціль, а один з найважливіших елементів оптимізації бізнес-процесів компанії. Спектр можливих застосувань концепції SCM розширюється при входженні компаній в електронний бізнес. Логістика в цьому випадку набуває вирішальне значення в побудові перспективних взаємовідносин з покупцями [17].

Електронний бізнес має унікальні технологічні можливості персонального обслуговування. Здатність управляти поставками величезної кількості дрібних партій спільно з індивідуалізацією відносин із замовниками є сучасними критеріями успіху електронної комерції і логістики. Нова бізнес-стратегія, що передбачає ефективні способи взаємодії з клієнтом, що дозволяє йому самому стати ланкою логістичного ланцюга і залучаються його у внутрішні бізнес-процеси, розробляється за допомогою єдиної логістичної стратегії, яка дозволяє управляти взаємовідносинами з клієнтами та SCM [38].

Основні положення концепції SCM:

- вартість товару формується протягом усього логістичного ланцюжка, і «проявляється» тільки на останній стадії - при продажу споживачеві;

- на вартість товару впливає загальна ефективність операцій, в т. ч. транспортних і маркетингових, усього логістичного ланцюжка, а не тільки конкретної продажу;
- найбільш керованою з точки зору вартості є початкова стадія - виробництво, а найбільш чутливою - останній продаж.

Завдання, які вирішуються модулем SCM:

- формування структури мережі складів сировини і готової продукції для зниження операційних логістичних витрат;
- оптимізація схеми транспортних операцій / маршрутів (з точки зору витрат);
- вибір виробника товару для поставки на конкретний регіональний ринок і т. п. [23]

Таким чином, модуль SCM і відповідні фінансові інструменти дозволяють створити «віртуальний бізнес» з розподіленої системи декількох компаній, що охоплює повний життєвий цикл товару, або навпаки розділити одну компанію на кілька «віртуальних бізнесів».

### **1.3 Методичні підходи до оцінювання логістичного забезпечення діяльності підприємства-експортера**

В інтересах узгодження цілей матеріально-технічного забезпечення, виробництва та збуту передбачено формування загальної логістичної концепції. Концепція розробляється на основі стратегічних цілей підприємства, які можуть змінюватися під впливом ринкової кон'юнктури. Конфліктні цілі між окремими функціональними підрозділами долаються створенням централізованих ланок логістики, виконуючих свою регулюючу функцію відповідно до компетенції та відповідальності [14].

Розробка концепції здійснюється на основі аналізу стану зовнішнього економічного середовища, яка характеризується темпом розвитку споживчого

попиту, конкуренцією на ринках ресурсів виробництва і товарів та іншими чинниками [41].

Концепція - спосіб розуміння, трактування об'єкта дослідження, основна точка зору з даного питання, керівна ідея. У зв'язку з цим, логістичну концепцію можна трактувати як керівну ідею, платформу підтримки бізнесу і інструментарій оптимізації ресурсів фірми при управлінні основними і супутніми потоками. Розглянемо чотири основні логістичні концепції, сутність і зміст яких слід проаналізувати в хронологічному порядку - в міру їх появи: концепція загальних логістичних витрат; концепція реінжинірингу бізнес-процесів в логістиці; концепція інтегрованої стратегії логістики; концепція управління ланцюгом поставок [9].

Перша концепція логістики - концепція загальних логістичних витрат, розроблена в США. Вона ґрунтується не на зниженні витрат в окремому ланці логістичного ланцюга, а на аналізі витрат всіх ланок, причому за окремими процедурами та операціями витрати можуть бути збільшені, що призводить до зниження витрат за іншими процедурами та операціями в більшій мірі. Вперше поняття цієї концепції в 1956 р ввели Х. Льюїс, В. Каллітон і Д. Стил. Вивчаючи витрати вантажного авіа-транспорту, вони запропонували новий підхід до оцінки логістичних витрат і, намагаючись обґрунтувати існування дорогих перевезень, ввели концепцію загальних логістичних витрат, згідно з якою загальні витрати включають в себе всі витрати, необхідні для забезпечення потреб логістики. Автори проілюстрували свій підхід на прикладі розподілу комплектуючих електронних виробів, в якому високі змінні витрати повітряних перевезень більш ніж компенсуються скороченням витрат на утримання і складське зберігання запасів. Їх висновок був такий, що для забезпечення бажаного рівня обслуговування споживачів з найменшими загальними витратами логістична система повинна бути організована таким чином, щоб запаси централізовано зберігалися на одному складі, а поставки здійснювалися повітряним транспортом. Концепція загальних логістичних витрат відкриває можливість досліджувати, як



співвідносяться між собою функціональні витрати логістики. Таке дослідження дозволяє поелементно визначати всю структуру витрат на логістику і робить очевидною необхідність аналізу функціональних витрат і відносної значущості їх для підприємства. При визначенні належної величини логістичних витрат необхідно виходити з бажаного рівня обслуговування споживачів, а спроба забезпечити одночасно високі доступність, функціональність і надійність сервісу обходяться досить дорого. У зв'язку з цим менеджмент стикається зі складною проблемою, яку породжує тією обставиною, що між зростанням витрат на логістику і поліпшенням результатів діяльності відсутня пряма залежність [25].

За даною концепцією, логістичні витрати розраховуються наступним чином:

$$L = V_{\text{тр}} + BPP + Z + I + O + \text{ПВЗ} + P \quad (1.1)$$

де:  $V_{\text{тр}}$  – витрати на транспортування

$BPP$  – витрати на вантажно-розвантажувальні роботи

$Z$  – витрати на складування та зберігання запасів

$I$  – витрати на управління інформаційними потоками

$O$  – витрати на організацію логістичної діяльності підприємства

$\text{ПВЗ}$  – витрати на підготовку і виконання замовлень

Витрати на складування і зберігання запасів обчислюються [19]:

$$Z = Z_{\text{ам}} + Z_{\text{зп}} + Z_{\text{св}} + Z_{\text{вз}} \quad (1.2)$$

де:  $Z_{\text{ам}}$  – амортизаційні відрахування на відновлення складів та складських механізмів

$Z_{\text{зп}}$  – оплата праці працівникам складу а також відрахування

$Z_{\text{св}}$  – експлуатаційні витрати (електроенергія, вода тощо), а також капітальні витрати

$Z_{\text{вз}}$  – витрати, пов'язані з відсутністю запасів.

Існує певна неоднозначність при розрахунку витрат, пов'язаних з відсутністю запасів, але їх можна визначити наступним чином [13]:

$$Z_{\text{вз}} = \text{НВЗ}_{\text{п}} + \text{НВЗ}_{\text{ш}} \quad (1.3)$$

де:  $\text{НВЗ}_{\text{п}}$  – сума недоотриманих прибутків через відсутність запасів

НВЗ<sub>ш</sub> – сума сплачених штрафів, пені через відсутність запасів.

Для Європейських торговельно-роздрібних компаній нормою вважається структура логістичних витрат (Рис. 1.2).

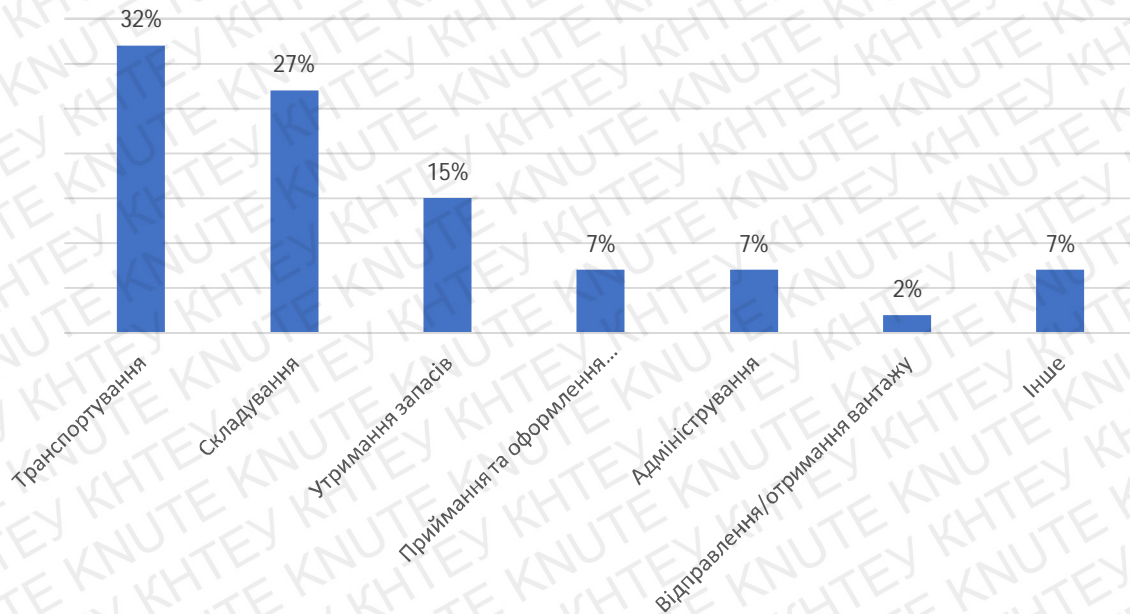


Рис. 1.2 Структура логістичних витрат Європейських компаній

Друга концепція - концепція реінжинірингу бізнес-процесів в логістиці (business process reengineering). Появі концепції (90-ті рр ХХ ст.) науковий світ зобов'язаний американському гуру менеджменту Майклу Хаммеру (Michael Hammer), після того, як в журналі Гарвард Бізнес Рев'ю (Harvard Business Review) в 1990 році вийшла його стаття «Не автоматизуйте - знищуйте!». Реінжиніринг, кажучи словами Хаммера, - це «управління компанією з кулеметом в руках». Неповороткі американські корпорації початку 80х американські корпорації все ще жили за принципами, сформульованих ще Адамом Смітом в 1776 р.: Виробничий процес він пропонував розбити на елементарні, прості завдання (роботи), щоб кожне з них міг виконувати один робітник; при цьому від робітника не вимагалось високої кваліфікації та вміння виконувати роботу в цілому, досить, щоб він спеціалізувався на одному або декількох найпростіших завданнях [16].

Однак ці принципи не відповідали вимогам сучасної індустрії, так як продукція в наш час повинна бути орієнтована в основному на вузькі групи

споживачів, виконавці добре освічені, не бояться відповідальності і прагнуть до вирішення по-справжньому складних завдань; ринок продуктів став набагато ширше, а конкуренція і боротьба за споживача - більш агресивною. І американські корпорації помітно програвали в гонці японським компаніям. «Великовагова» і бюрократична американська бізнес-модель прогала стрімкій, стратегічно орієнтованій, а також клієнтоорієнтованій японській моделі управління. На початку 90-х років, американські корпорації були схожі на неповороткого слона, який перш ніж повернутися мав зробити безліч кроків для цього. Було вкрай важливо швидко перебудувати свої бізнес-процеси, щоб витратити менше «кроків для повороту». І на цьому тлі виникає реінжиніринг [22].

«Реінжиніринг - це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування ділових процесів для досягнення різких стрибкоподібних поліпшень у вирішальних сучасних показниках діяльності компанії, таких як вартість, якість, сервіс і темпи». (Майкл Хаммер) [42].

Основні положення реінжинірингу бізнес-процесів як логістичної концепції полягають в наступному. По-перше, реінжиніринг має справу з процесами, в т. ч. технологічними, а не з функціями (підрозділами) організаційної структури підприємства. Але в результаті реінжинірингу може знадобитися зміна організаційної структури управління підприємством - його реструктуризації. Тобто при переході від управління завданнями до управління процесами буде створена організація нової формації. У такій організації результат праці буде видно кожному учаснику процесу, так як клієнт результату праці визначено з самого початку і, отже, виходячи з очікувань клієнта, зумовлений результат. А він (результат), в свою чергу, матиме позитивні і оцінювані кінцеві споживчі властивості. По-друге, процес в теорії реінжинірингу - це рішення пов'язаних між собою завдань, результатом якого є створення цінностей для споживача. Яку мету позначив Хаммер для реінжинірингу? Перш за все це клієнт, це ринок, це той продукт, який потрібен ринку і його клієнтам. Питання оперативності виведення продукту на ринок, якості товару, його вартості - це найперші питання бізнесу [42].



По-третє, існують дві основні характеристики виробничого процесу: ступінь посередництва і ступінь співробітництва. Високий ступінь посередництва передбачає послідовний внесок кожного працівника при відсутності паралельних дій, а низький ступінь посередництва - прямий внесок кожного, коли всі дії виконуються паралельно. Низька ступінь співробітництва характеризується роботою без обміну інформацією; при високому ступені співпраці має місце повна координація з відкритим доступом до загальної інформації. Реінжиніринг прагне до такої організації роботи по кожному процесу, яка збільшила б ступінь співробітництва (групова робота) і зменшила б ступінь посередництва (послідовна взаємозалежність) [51].

Приклад: робота виконується в тому місці, де це найбільш доцільно. Раніше в компаніях робота була організована за «тематичним» принципом у відповідних підрозділах: розрахунковий відділ, транспортний відділ, відділ постачання і т.д., тому якщо розрахункового відділу були потрібні олівці, то він звертався до відділу постачання з заявкою. Цей відділ знаходив виробника, домовлявся про ціну, розміщував замовлення, оглядав товар, оплачував його і передавав в розрахунковий відділ. Цей процес тривалий і неекономічний. Аналіз, проведений в одній з компаній, показав, що витрати на придбання батарейки за 3 дол. склали 100 дол. При реінжинірингу найчастіше створюються горизонтальні управлінські зв'язки між підрозділами. Це дозволяє усунути зайву інтеграцію [51].

По-четверте, реінжиніринг не обмежується тільки тим процесом, який реконструюється, він повинен стосуватися і всіх суміжних галузей виробництва і розподілу [42].

По-п'яте, необхідною базою для реінжинірингу є об'єднання всіх комп'ютерних систем підприємства в одну мережу. Необхідно створити єдину базу даних, яка повинна інтегрувати інформацію з обробки та проходженню замовлень з дистриб'юторською мережею, системою інвентаризації, базою даних по оперативно-календарного планування виробництва і з базою даних системи контролю. По-шосте, в рішенні завдання скорочення загального часу проходження

процесу чільне місце посідає зіставлення загального часу виконання того чи іншого завдання (елемента) процесу і частки часу, протягом якого утворюється додана вартість. Аналіз відношення часу утворення доданої вартості до загального часу виконання того чи іншого завдання, включаючи допоміжні роботи, дозволяє виявити резерви скорочення часу всього циклу процесу [38].

Алгоритм реалізації концепції реінжинірингу, в загальному вигляді, полягає в наступному:

1. Розробка образу-бачення (vision) майбутньої компанії. На цьому етапі компанія будує картину того, як слід розвивати бізнес, щоб досягти стратегічних цілей;
2. Аналіз існуючого бізнесу - проводиться дослідження компанії і складаються схеми її роботи в даний момент;
3. Розробка нового бізнесу - створюються нові і (або) змінюються колишні процеси і підтримуюча їх інформаційна система, тестуються нові процеси;
4. Впровадження проекту нового бізнесу [51].

Таким чином, реінжиніринг-концепція, що дозволяє трансформувати організацію, в якій управління будується на базі завдань і функцій, в процесно-орієнтовану, де вже управління базувалося б на бізнес-процесах. Реінжиніринг є свого роду методом реструктуризації організації. Складнощі в розумінні реінжинірингу, а головне - складності в розробці методики здійснення реінжинірингу привели до того, що кількість успішних реінжинірингових проектів коливається від 20 до 50%. На сьогодні реінжиніринг перетворюється в метод антикризового управління, застосовуваний в особливих періодах розвитку організації, коли виникає необхідність провести якісну зміну організації радикальним способом і з різким стрибкоподібним переходом в новий стан.

Третя концепція - концепція інтегрованої логістики компанії ґрунтується на поведінці фірми, яке, в свою чергу, визначається рядом факторів, наприклад: витратами фірми; попитом на продукцію і цінами на неї; капіталом фірми; цінами на сировину, матеріали і комплектуючі вироби; станом конкуренції на ринку, платоспроможністю споживачів.

Одночасно концепція передбачає застосування таких показників, як:

- високий рівень дотримання термінів виконання замовлень;
- низький рівень запасів;
- мінімальний час проходження ресурсів по виробничому технологічному циклу [43].

Фрагментарно три основних складових інтегрованої логістики є наступними:

- Фізичний розподіл (діяльність, пов'язана з обслуговуванням споживачів) здійснює просування готової продукції до споживачів - обробку замовлень, транспортування, умови поставки, зберігання запасів, рівень сервісу).
- Матеріально-технічне забезпечення виробництва (діяльність, пов'язана з плануванням і підтримкою виробничого процесу -Зберігання, обробка та поповнення запасів, транспортування).
- Постачання (діяльність, пов'язана з придбанням товарів і матеріалів у зовнішніх постачальників - планування потреби, вибір постачальників, розміщення замовлень, отримання та транспортування ресурсів, хеджування ризиків) [15].

Основним об'єктом інтегрованої логістики є функціональний цикл - цикл виконання замовлення. Основним положенням концепції інтегрованої логістики є якість обслуговування споживачів на базі прогнозу попиту і пропозиції. Реальна потреба в інтеграції стає властива всім комерційним підприємствам, незалежно від галузевої приналежності, точно так же, як організація державного сектора. Сьогоднішні умови розвитку економіки Росії настійно вимагають створення умов по об'єднанню промислових, торгових підприємств і компаній, які обслуговують інфраструктуру ринку, в інтегровані логістичні системи. Саме вони здатні швидко, своєчасно і з мінімальними витратами здійснювати поставки продукції споживачеві [32].

Передумовами для інтегрованого логістичного підходу наступні:

1. Нове розуміння механізмів ринку і логістики як стратегічний елемент в реалізації і розвитку конкурентних можливостей підприємства.



2. Реальні перспективи і тенденції щодо інтеграції учасників логістичних ланцюжків між собою, розвитку нових організаційних форм - логістичних мереж.
3. Технологічні можливості в галузі новітніх інформаційних технологій, які відкривають принципово нові можливості для управління всіма сферами виробничо-комерційної діяльності [27].

Динаміка ринкових відносин, глобалізація міжнародного бізнесу та ресурсні обмеження призводять до суттєвого зростання швидкості матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, скорочення числа посередників в логістичних ланцюгах, зменшення стійкості і надійності їх функціонування. Тому досягнення стратегічних цілей підприємств стає можливим при трансформації існуючих логістичних систем в інтегровані логістичні мережі. Робота підприємств в складі логістичних мереж визначає цілий ряд переваг, пов'язаних з об'єднанням незалежних ризиків, зменшенням числа «коливань» в системі, а також істотним зниженням витрат і підвищенням якості функціонування всієї системи. Основна причина їх створення криється в тому, що успіх фірми залежить не тільки від наявності власних ресурсів, але і вміння залучати ресурси і конкурентні можливості інших учасників [42].

Інтегрованій логістиці властиві риси руху економічних ресурсів, які забезпечують функціонування будь-якого ділового підприємства [29].

Відомі американські фахівці з управління логістичними процесами Д. Бауерсокс і Д. Клосс розглядають інтегровану логістику за двома напрямками розвитку:

- як інтеграцію логістичних операцій всередині підприємства для освіти ключової сфери компетентності. При цьому вони відзначають, що інтеграція всієї системи забезпечує набагато більш значні результати діяльності, ніж розрізнене управління окремими функціями.
- як інтеграцію зовнішніх операцій, т. Е. Логістика представляється як сфера компетентності, яка пов'язує компанію з її споживачами і постачальниками [51].

Логістична діяльність носить інтегрований характер і тягнеться від моменту виникнення потреби в товарі чи послугі і до моменту задоволення даної потреби. Логістика визначається як спільна діяльність різних підприємств з інтеграції всіх процесів, пов'язаних з досягненням мети їхнього бізнесу. Всі функції і операції повинні плануватися, управлятися і координуватися в цілому. Всі процеси, що протікають в рамках окремих функцій, узгоджуються один з одним і створюють, таким чином, резерви зниження загальних витрат. Основу інтегрованої системи логістики утворюють такі найважливіші сфери бізнесу, як закупівля сировини і матеріалів, виробництво, збут, потоки матеріалів, транспорт, інформація, фінанси, а також системи управління запасом, якістю, планування потреби в матеріалах. Успіх у бізнесі залежить не тільки від результатів діяльності окремої компанії, але і від її партнерів - постачальників, дилерів, дистриб'юторів, перевізників, експедиторів і т. П. Необхідність забезпечення взаємозв'язків різних завдань, функцій і процесів вимагає всеосяжного, комплексного і інтегрованого підходу на основі принципів логістики [26].

Четверта концепція - логістична концепція управління ланцюгом поставок являє собою інтеграцію конкретної фірми з усіма фірмами в організації поставок (будь-яка компанія є одночасно постачальником та споживачем) [2].

Постачальники, споживачі і фірми, які надають логістичні послуги (розподільні склади, транспортні компанії), складають єдиний ланцюг поставок і використовують єдиний банк інформації, розробляють єдині плани, що дозволяє перетворити логістичні канали розподілу в більш ефективні і конкурентоспроможні. Концепція управління ланцюгом поставок передбачає чіткий розподіл понять логістичного каналу розподілу і ланцюги поставок. Логістичний канал має справу з фізичним рухом продукту. Головними і традиційними учасниками цього каналу є виробник, оптова та роздрібна торгівля. Кожному з учасників по черзі належить товар, і вони приймають на себе також ризики, пов'язані з їх статусом тимчасових власників продукції. Всі логістичні канали та їх діяльність графічно можна представити у вигляді мереж [50].

Поняття ланцюга поставок розширює поняття логістичного каналу і має ряд відмінностей.

- По-перше, канал зосереджується на одному продукті або на ряді споріднених продуктів і здійснює їх доставку від виробника до споживача. Ланцюг поставок охоплює весь шлях від початкового постачальника до кінцевого споживача.
- По-друге, канал зосереджується лише на існуючих продуктах, а ланцюг поставок має можливості для перепроєктування продуктів і процесів таким чином, щоб рух ресурсів по всьому ланцюгу проходило планомірно.
- По-третє, в ланцюзі постачань здійснюється більш ефективне управління запасами матеріальних ресурсів, так як відбувається безперервний процес поповнення запасів.
- По-четверте, ланцюг поставок дозволяє без особливих проблем здійснити перехід від виштовхує до витягаючої системи за рахунок використання більш коротких циклів планування і скорочення часу поповнення запасів продукції.
- По-п'яте, ланцюг поставок дозволяє ефективно організувати інформаційні зв'язки загального користування (керування) і координувати їх з допомогою довгострокових угод між її учасниками [7].

### **Висновки до розділу 1:**

- 1) Логістика охоплює всі стадії руху товару, вивчає і враховує на практиці ці стадії в комплексі. Звідси випливає, що логістичне управління значною мірою впливає на стан фінансово-економічного і правового забезпечення форм взаємодії в ринкових умовах. І, навпаки, виникають нові вимоги до комунікаційного забезпечення господарських зв'язків, до ринку транспортних послуг, організації та функціонування складського господарства, розвитку транспортних служб в посередницьких організаціях і на підприємствах. При цьому комплексно



розглядаються, оцінюються і вибираються економічні способи доставки вантажів, застосовуються прогресивні комерційно-правові норми і правила.

- 2) В умовах зростання конкуренції на світовому ринку для забезпечення максимальної ефективності роботи підприємства є необхідність у використанні найсучасніших методів управління логістикою. Час, коли виробник особисто займався логістичною діяльністю без належного комплексу та забезпечення давно пройшов. Через це популярність на ринку послуг почав завойовувати аутсорсинг, який дозволяє значно скоротити витрати на допоміжні процеси та спростити організаційну структуру шляхом делегування логістичних процесів, що зумовило еволюцію логістичних стратегій та систем.
- 3) Досліджено чотири основні логістичні концепції - в міру їх появи: концепція загальних логістичних витрат; концепція реінжинірингу бізнес-процесів в логістиці; концепція інтегрованої стратегії логістики; концепція управління ланцюгом поставок. Кожна еволюціонувала у наступну відповідно до вимог та потреб ринку. Концепція загальних логістичних витрат, що ґрунтується на зниженні витрат в усіх ланках логістичного ланцюга Реінжиніринг-концепція, що дозволяє трансформувати організацію, в якій управління будується на базі завдань і функцій, в процесно-орієнтовану, де вже управління базується на бізнес-процесах. Концепція інтегрованої логістики компанії ґрунтується на поведінці фірми. Концепція управління ланцюгом поставок являє собою інтеграцію конкретної фірми з усіма фірмами в організації поставок, при якій будь-яка компанія є одночасно постачальником та споживачем.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БОН БУАССОН»**

### **2.1 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Бон Буассон»**

ТОВ "Бон Буассон" - один з найкрупніших постачальників на ринку води та водних напоїв України. Це сучасне підприємство з виробництва та дистрибуції природної мінеральної води Бон Буассон. Вода видобувається зі свердловини, розташованої в екологічно чистому районі. На заводі виробляється як газована, так і негазована і слабогазована мінеральна вода, безалкогольні напої на її основі в емкостях від 0,500 літрів до 20 літрів [28].

Компанія існує на ринку 57 років і входить в трійку найбільших підприємств галузі за обсягом виробництва. Продукція ТОВ "Бон Буассон" - це якісні товари, що користуються попитом та розраховані на різні аудиторії покупців. Основні торгові марки компанії - ТМ "Бон Буассон", ТМ "Black", ТМ "Чудо сад", окрім котрих компанія підтримує співробітництво з рядом інших виробничих підприємств та експортує на територію Молдови і виступає офіційним дистрибутором таких торгових марок, як ТМ "Ай Петрі", ТМ "Black Jack", ТМ "Злата" та багато інших.

Завод мінеральної води Бон Буассон заснований в 1961 році. За часів СРСР він був відомий як "Новомосковський завод мінводи". У 1996 році почалася реорганізація підприємства, була проведена реконструкція ряду діючого обладнання, впроваджені нові лінії з виробництва мінеральних вод, енергетиків та соковмісних напоїв, встановлені апарати для тарування і пакування в сучасні формати.

Завод ТОВ "Бон Буассон" розташований: 18030, Україна, Черкаси, Пацаєва, 2/1. Крім давно відомої мінеральної води Бон Буассон, підприємство випускає соковмісні напої різних цінових категорій, а також енергетичні напої за

європейськими стандартами в ПЕТ-пляшках. Незважаючи на досить широкий асортимент, компанія постійно поповнює список новинок, розробляючи пропозиції для різних споживчих груп [28].

Основними видами діяльності компанії є:

- Виробництво мінеральної води за різними технологіями в місті Черкаси.
- Дистрибуція продукції по всій Україні.
- Доставка води по Дніпру, Запоріжжю та Кривому Розі.

Загальна структура основного виробництва являє собою:

- Виробничий цех мінеральних вод у Дніпропетровській області;
- Цех мінеральних вод у Черкасах;
- Виробничий цех енергетичних напоїв в Черкасах;
- Виробничий цех соковмісних напоїв в Черкасах.

У планах до кінця 2019 року відкрити новий цех з виробництва соків.

Компанія «Бон Буассон» активно співпрацює з мережами з виробництва продукції під власними торговими марками (ВТМ). Організація має низку переваг для роботи з власними торговими марками, серед інших це широкий асортимент смаків і упаковки.

На даний момент ТОВ «Бон Буассон» випускає всі найбільш популярні формати продукції, диференціює та розширює асортимент.

ТОВ «Бон Буассон» має доволі широку географію поставок. Здійснюється доставка продукції по території України. Та частина продукції експортується в Молдову.

Компанія ТОВ «Бон Буассон» є великим виробничо-дистрибуторським підприємством, обсяг продажів в динаміці за 2013 - 2017 рік представлений на Рис. 2.1, і в 2017 році склав 65 897 000 грн.

Для розрахунку основних показників діяльності ТОВ «Бон Буассон», варто скористатися балансом фінансово господарської діяльності підприємства та фінансовим звітом компанії (дод. А, дод. Б).



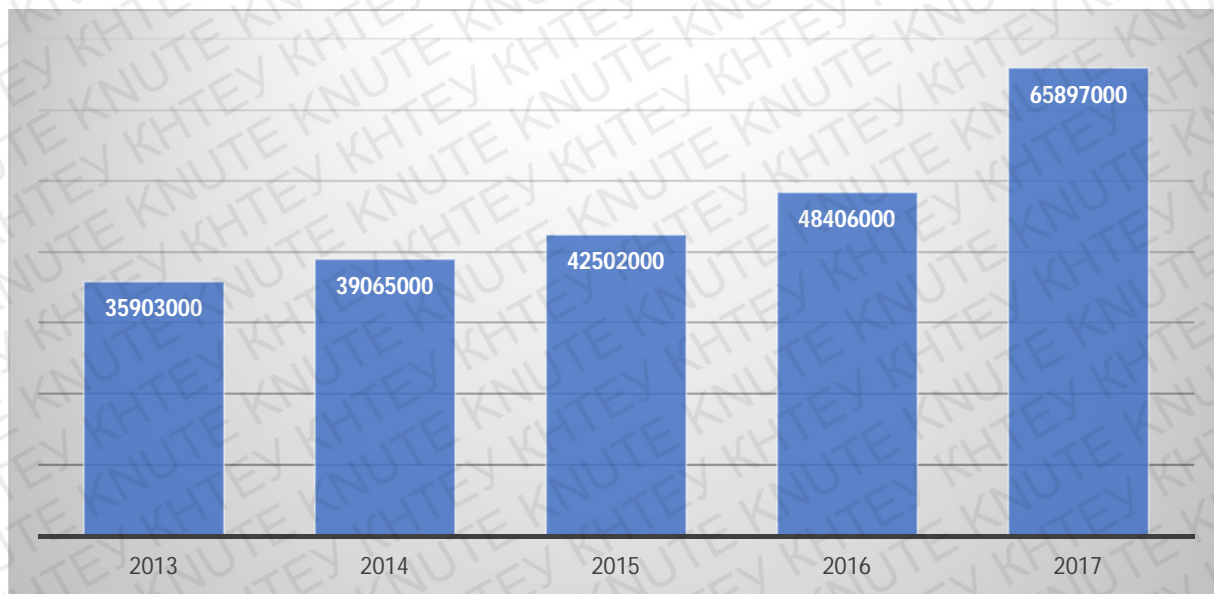


Рис. 2.1 Динаміка чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Бон Буассон» у 2014-2017 рр, тис. грн.

Результати оцінки ліквідності та фінансової стійкості підприємства подані Таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Результати оцінки ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «Бон Буассон»

Показник	Рік				
	2013	2014	2015	2016	2017
Коефіцієнт покриття	1,81	1,81	1,06	1,02	0,46
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,69	0,33	0,19	0,49	0,05
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,01	0	0	0
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,93	0,89	0,53	0,38	0,25

Значення коефіцієнта покриття ТОВ «Бон Буассон» говорить про здатність підприємства забезпечити свої короткострокові зобов'язання з найбільш легко реалізованої частини активів – оборотних коштів. Дане значення стало недопустимим у 2017 році. Тим більше підприємство не спроможне погасити свої

зобов'язання грошовими коштами найближчим часом, що показує низьке значення показника поточної та абсолютної ліквідності (0,6 – норма) . Здатність компанії бути платоспроможною у довгостроковій перспективі у динаміці під великим питанням. Починаючи з 2015 року ТОВ «Бон Буассон» має серйозні ризики втрати платоспроможності. Даний показник робить підприємство непривабливим для кредиторів, тому для вирішення даного питання необхідно функціонально проструктурувати капітал компанії. За рахунок вагової складової капіталу, та його неефективного використання, підприємство досить негнучке у кредитно-розрахунковій політиці.

Надалі проводиться оцінка показників ефективності діяльності ТОВ «Бон Буассон». Результати розрахунків ефективності діяльності підприємства подані нижче (Табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Результати розрахунку показників ефективності діяльності ТОВ «Бон Буассон» у 2013-2017 рр.

Рік	2013	2014	2015	2016	2017
Тривалість операційного циклу, днів	20	21	67	139	96
Тривалість фінансового циклу, днів	12	9	65	126	85
Валові витрати, тис. грн.	32405	36056	39971	44837	63737
Валовий прибуток, тис. грн.	3498	3009	2531	3569	2160
Витратомісткість, грн.	0,59	0,61	0,62	0,61	0,56
Рентабельність витрат, %	10,79	8,35	6,33	7,96	3,39
Рентабельність діяльності, %	7,79	6,16	4,76	5,90	7,62
Економічна рентабельність, %	8,12	6,42	4,96	6,14	8,73

За даними таблиці 2.1, тривалість операційного циклу становить 96 днів у порівнянні з 20 днями у 2013 році. Це пояснюється тим, що значно збільшився

період повного обороту всієї суми оборотних активів за рахунок значного розширення виробництва починаючи з 2015 р., що вплинуло на збільшення виробничого циклу. Оборот дебіторської заборгованості теж зазнав значних змін за рахунок значного розширення клієнтської бази та зміни політики розрахунку з ними. Значні дебіторські заборгованості та виробничі простой призвели до збільшення тривалості операційного циклу до 96 днів на кінець 2017 року.

Валові витрати компанії поступово збільшувались за рахунок розширення виробництва та збільшення їх адміністративної виробничої складової.

Найбільше значення валового прибутку приходяться на 2016 рік. Проте, якщо говорити про чистий прибуток від операційної діяльності, то починаючи з 2014 компанія терпить збитки та у 2017 цей показник зменшився на 40 % у порівнянні з 2016 роком. Це пояснюється значним збільшенням витрат, серед яких значне місце посідають логістичні витрати на розширення цільових областей продажу, а також великі суми дебіторської та кредиторської заборгованостей на кінець 2016 – початок 2017 року. Проте за рахунок оптимізації своїх витрат підприємству вдалося зменшити їх питомих значення до 56 коп. у гривні реалізованої продукції, про що говорить показник витратомісткості на 2017 рік. Але якщо брати до уваги віддачу витратного комплексу та оцінювати рентабельність витрат, то можна спостерігати постійне падіння показника у динаміці 2013 – 2017 років. У 2017 він склав 2,7 %. Причиною такого падіння послужило зменшення валового прибутку на фоні збільшення валових витрат.

Рентабельність діяльності підприємства у 2013 році становила майже 7,8 % у порівнянні з 2,6 % 2017 року. У схожій динаміці відбувалось падіння показника економічної рентабельності підприємства – з 8,1 % до 2,73%. Загалом дане значення рентабельності вважається значенням у межах норми для великих підприємств виробничо-дистрибуторської діяльності.

Необхідним елементом фінансового аналізу ТОВ «Бон Буассон» є визначення основних тенденцій у динаміці пасивів та активів компанії за 2013-2017 рр (Табл. 2.3).



Таблиця 2.3

## Динаміка активів та пасивів ТОВ «Бон Буассон» за 2013-2017 рр

	2013	До базов. року, %	2014	До базов. року, %	2015	До базов. року, %	2016	До базов. року, %	2017	До базов. року, %
<b>Активи</b>										
Оборотні активи	3655	71	6576	180	29600	450	54007	182	24961	46
Необоротні активи	25035	97	24959	99	25128	101	25293	101	26391	104
<b>Пасиви</b>										
Власний капітал	1067	35	2122	199	1158	55	1720	149	7716	449
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	25604	109	25780	101	27830	108	28236	101	5019	18
Поточні зобов'язання і забезпечення	2019	49	3633	180	28056	772	52784	188	54049	102

Аналізуючи динаміку оборотних активів, можна спостерігати їх різке збільшення на 350% у 2015 році, відносно 2014. Це можна пояснити вагомим збільшенням виробничих запасів, що припадає на період значного розширення виробництва ТОВ «Бон Буассон». Кризова ситуація 2017 року спричинила значне падіння попиту на продукцію Бон Буассон та як наслідок зменшення виробничих запасів, а отже і оборотних активів майже у 2 рази. Динаміка необоротних активів підприємства показує відносну стабільність і коливання в межах 4-5 %.

Складова власного капіталу зазнає значних змін у 2017 році і показує зріст у 349 % у порівнянні з 2016 роком, що спричинено за рахунок статті нерозподіленого прибутку, яка на 2017 рік становила 21620000 грн. Довгострокові зобов'язання компанії на 2017 рік показують значне зменшення і становлять лише 18 відсотків від відповідного показника 2016 року. Щодо поточних зобов'язань, то вони

сягають критичних показників після 2015 року і збільшуються через розширення виробництва за рахунок кредиторських заборгованостей за товари, роботи та послуги, що вирости на 672% у порівнянні з 2014 роком. Відносна стійкість виробництва у 2016-2017 рр все ж не зумовила зменшення цього показника, більше того у 2017 році рівень поточних зобов'язань виріс майже в 2 рази у порівнянні з 2015 роком.

Компанія має сучасний підхід до управління поставками. Логістика компанії «Бон Буассон» повністю відповідає сучасним стандартам управління поставками. Замовлення виконуються в повному обсязі і своєчасно. Для швидкості і зручності використовується електронний документообіг і штрих-кодування. Часткове використання програмного забезпечення дозволяє ефективніше управляти логістичними процесами.

Організаційна структура управління компанії налічує 6 дирекцій 3 стратегічних бізнес-одиниці:

ДРП - відділ з розповсюдження і просування

ДЛЯ - департамент з логістики та якості

ДУП - департамент з управління персоналом

ДСМ - департамент зі стратегічного менеджменту

ДБ - департамент по безпеці

ДФП - фінансовий департамент

- стратегічна бізнес-одиниця мінеральна вода

- стратегічна бізнес-одиниця соковмісні напої

- стратегічна бізнес-одиниця залучена продукція

Таким чином, в організації має місце лінійно-функціональна система менеджменту, де менеджмент здійснюється лінійним керівником. Переваги такої системи менеджменту полягають у поглибленні спеціалізації, підвищення якості управлінських рішень; можливість управляти багатоцільовою і багатопрофільною діяльністю. Організаційна структура представлена на Рис. 2.2.

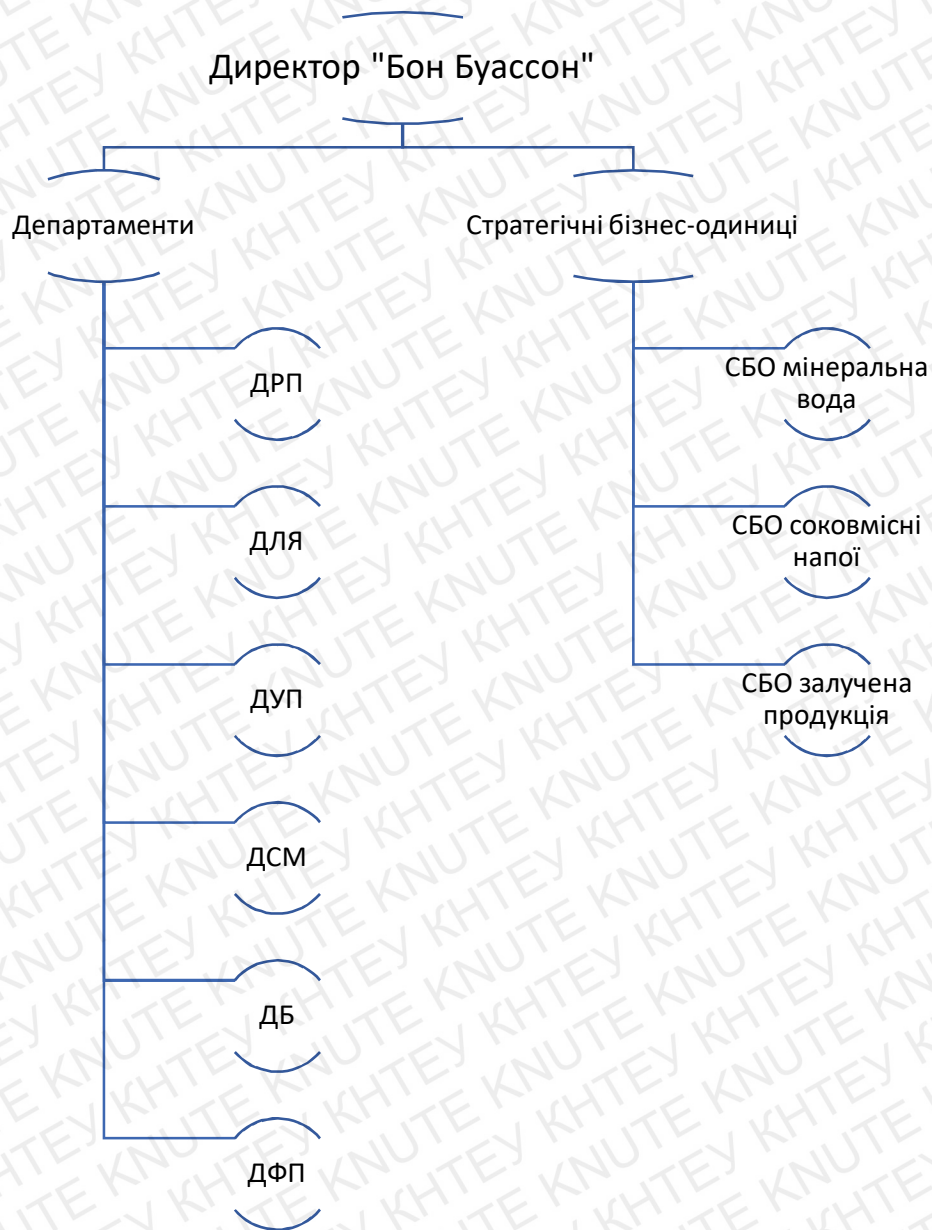


Рис. 2.2 Організаційна структура ТОВ «Бон Буассон»

На підприємстві існує система менеджменту якості. Система менеджменту якості - сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для загального керівництва якістю. Вона призначена для постійного поліпшення діяльності, для підвищення конкурентоспроможності організації на вітчизняному та світовому ринках, визначає конкурентоспроможність будь-якої організації [39].

В організації застосовується модель забезпечення безпеки харчової продукції НАССР та діяльність виробництва стандартизована відповідно до стандарту ISO22000: 2005. Система НАССР - сукупність організаційної структури



документів, виробничих процесів і ресурсів, необхідних для реалізації НАССР (англ. НАССР - аналіз ризиків і критичних контрольних точок) - концепції, яка передбачає систематичну ідентифікацію, оцінку і управління факторами, що суттєво впливають на безпеку продукції. Суть системи полягає в системному контролі над виробництвом продукції на основі визначення критичних контрольних точок. Критичні контрольні точки це виробничі етапи підвищених ризиків, на яких порушення технологічних і санітарних норм можуть призвести до анулювання або важко запобіжних наслідків для безпеки виготовлення харчового продукту [39].

У процесі створення НАССР скрупульозно аналізуються технологічний і виробничий процеси по усьому «харчовому ланцюжку» - від отримання сировини до відвантаження готової продукції, виявляються всі потенційні небезпеки і приймаються системні заходи щодо запобігання та усунення порушень.

Технологічний і виробничий процес «харчового ланцюжка» складається з етапів:

1. Вибір постачальників
2. Аналіз постачальників з боку керівника
3. Вхідний контроль товарно-матеріальних цінностей
4. Процедура з контролю над шкідниками
5. Контроль елементів готової продукції
6. Робота з рекамаціями
7. Вилучення з виробництва

## **2.2 Аналіз зовнішнього середовища діяльності ТОВ «Бон Буассон»**

Компанія існує на ринку 57 років і входить в трійку найбільших підприємств галузі за обсягом виробництва. Продукція ТОВ "Бон Буассон" - товари, що користуються широким попитом та розраховані на різні аудиторії покупців. Основні торгові марки компанії - ТМ "Бон Буассон", ТМ "Black", ТМ "Чудо сад".

Також компанія підтримує співробітництво з рядом інших виробничих підприємств та експортує частину продукції на територію Молдови і виступає офіційним дистриб'ютором таких торгових марок, як ТМ “Ай Петрі”, ТМ “Black Jack”, ТМ “Злата” та багато інших.

В даний час підприємство ТОВ «Бон Буассон» є дистриб'ютором на території України та Молдови наступних товарів:

- Мінеральна вода та соковмісні напої «Бон Буассон», «Чудо сад», «Бон Лемон», Енергетичні напої «Блек»
- Чайно-кавова продукція «Імпра», «Лор»
- Снекова продукція «Вітьба»; Кондитерська продукція «Злата»
- Алкогольна продукція «Ай Петрі», «Блек Джек», «Хлібна сльоза», «Домашня колекція», «Український відбірний»
- Слабоалкогольна продукція «Тропик Бар»

Основними видами діяльності ТОВ «Бон Буассон» є оптова та роздрібна торгівля, реалізація товарів та надання транспортних послуг по доставці продукції населенню та юридичним особам.

Варто дослідити реалізуєму продукцію, яка дає найбільший оборот (Табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Питома вага груп продукцій в обороті ТОВ «Бон Буассон»

Асортиментна група	Доля обороту, %, 2017 р	Сума, тис.грн., 2017 р
Мінеральна вода та напої	35	23064
Чайно-кавова продукція	3	1977
Снекова продукція «Вітьба»	2	1318
Кондитерська продукція	4	2636
Алкогольна продукція	37	24382
Слабоалкогольна продукція	7	4613
Енергетичні напої	12	7908
Загалом	100	65897

Проаналізувавши дані таблиці 2.4 можна зробити висновок, що найбільшу частку в структурі реалізованої продукції ТОВ «Бон Бассон» займають алкогольна продукція (37%), мінеральна вода та напої (35%), енергетичні напої (12%), далі відповідно до зменшення питомої ваги – слабоалкогольна продукція (7%), кондитерська продукція (4%), чайно-кавова продукція (3%) та снекова продукція (2%).

Обсяг реалізації продукції може здійснювати позитивний і негативний вплив на суму прибутку. Збільшення обсягів продажів рентабельної продукції приводить до збільшення прибутку. Якщо ж продукція є збитковою, то при збільшенні обсягу реалізації відбувається зменшення суми прибутку. До категорії прибуткових товарів відносяться «дійні корови», потенційно прибутковими є «зірки» і, можливо, «важкі діти», неприбутковими на даний момент є «собаки».

Для ТОВ «Бон Буассон» товарні групи розподілилися в наступному співвідношенні (Табл. 2.5):

Таблиця 2.5

## Категорії товарів на ТОВ «Бон Буассон»

Категорія товарів	Назва товарної групи	Доля в товарообороті, %
Дійні корови	Алкогольна продукція	37
	Мінеральна вода та напої	35
	Всього	72
Зірки	Енергетичні напої	12
	Всього	12
Важкі діти	Слабоалкогольна продукція	7
	Всього	7
Собаки	Кондитерська продукція	4
	Чайно-кавова продукція	3
	Снекова продукція	2
	Всього	9



Дані таблиці 2.5 свідчать, що товарний портфель підприємства є незбалансованим, оскільки на частку «важких дітей» має припадати 10% товарів, «Зірок» - 30%, «Дійних корів» - 55%, «Собак» - 5%. Таким чином, на підприємстві необхідна розробка ефективної товарної політики, але для цього необхідний аналіз більш дрібних груп товарів. У швидко мінливому середовищі підприємство повинно постійно оцінювати структуру своєї діяльності, своєчасно приймаючи рішення про припинення випуску неприбуткових і безперспективних товарів.

Проаналізувавши вплив сил Портера на досліджуване підприємство, маємо (Табл. 2.6):

Таблиця 2.6

## Вплив на ТОВ «Бон Буассон» п'яти сил конкуренції

Сила конкуренції	Вплив
1. Суперництво між наявними конкурентами	В даний час на ринку України досить багато підприємств оптової торгівлі. Таким чином, ця загроза має сильний вплив на дане підприємство
2. Загроза появи нових конкурентів	Ця загроза також є однією з найістотніших для підприємства. Ринок діяльності ТОВ «Бон Буассон» - Дніпропетровська, Черкаська та Київська області - є досить перспективним з точки зору столичних і закордонних мереж.
3. Загроза появи товарів і послуг-замінників	В даний час розвиваються Інтернет-магазини і служби прямої доставки замовлень додому. Однак їх питома вага в загальному товарообігу регіону невисока, тому ця загроза сильного впливу на підприємство не справляє.
4. Аналіз ринкової влади постачальників	Ця загроза також несуттєва для ТОВ «Бон Буассон», так як підприємство існує вже 24 роки, має тривалі зв'язки з постачальниками, крім того, постачальники надають підприємству максимально можливі знижки і йдуть на поступки за умовами оплати і доставки, про що було сказано вище.
5. Аналіз ринкової влади споживачів	Більшість мереж надають своїм покупцям дисконтні карти і знижки на деякі товари, що досліджуване підприємство запропонувати не може.

Будь-яке підприємство, що діє на ринку, розглядається не само по собі, а з урахуванням всієї сукупності факторів зовнішнього середовища. Одним з найважливіших факторів є конкуренти, без урахування і вивчення яких неможлива розробка прийнятної стратегії і тактики функціонування фірми на ринку. Вивчення конкурентів дає підприємству уявлення про його становище на ринку. Контроль за конкурентами дозволяє задовольняти специфічні запити покупця раніше і краще за інших фірм. Знаючи сильні і слабкі сторони конкурентів, можна оцінити їх потенціал і цілі, фірма отримує можливість стратегічно точно сконцентрувати свою увагу на тому напрямку, де конкурент слабкіше. Таким чином, можна розширити власні переваги в конкурентній боротьбі.

Критерієм вибору конкурента стало в першу чергу його місце розташування щодо ТОВ «Бон Буассон» та цільова область його діяльності. За даним критерієм основні конкуренти визначаються по їх присутності на полицях торгових мереж. Другим критерієм - схожість товару і асортименту, що реалізовується підприємством.

Умовно проводиться аналіз конкурентного середовища груп товарів – дійних корів підприємства ТОВ «Бон Буассон» - водної та алкогольної продукції. В результаті в якості основних конкурентів були виділені такі торгові підприємства:

Алкогольна продукція:

- ТОВ «Поляков»;
- ТОВ «Баядера груп»;
- ТОВ «Беверидж трейдинг»

Водна продукція:

- ТОВ «IDS GROUP»
- ТОВ «Карпатські мінеральні води»

Для визначення конкурентної позиції на ринку кожного з підприємств необхідно визначити займану ними частку. Частка ринку - співвідношення між обсягом продажів товарів даного підприємства та об'ємом продажів товарів, що реалізуються в цій товарній категорії всіма підприємствами, що діють на даному

ринку. Тоді розподіл часток ринку між даними підприємствами можна представити таким чином (Рис. 2.3, Рис. 2.4).

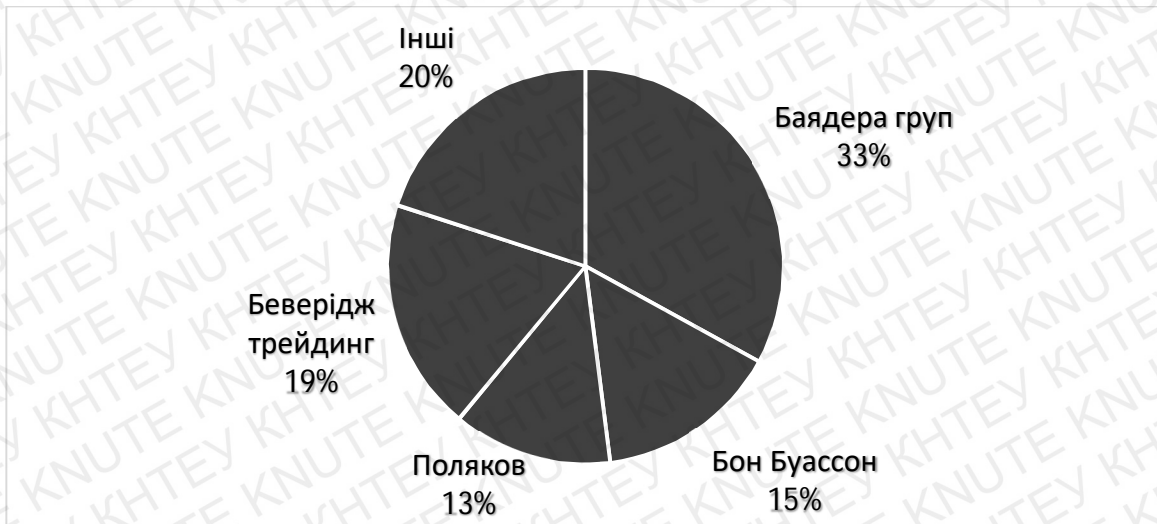


Рис. 2.3 Розподіл ринку алкогольної продукції

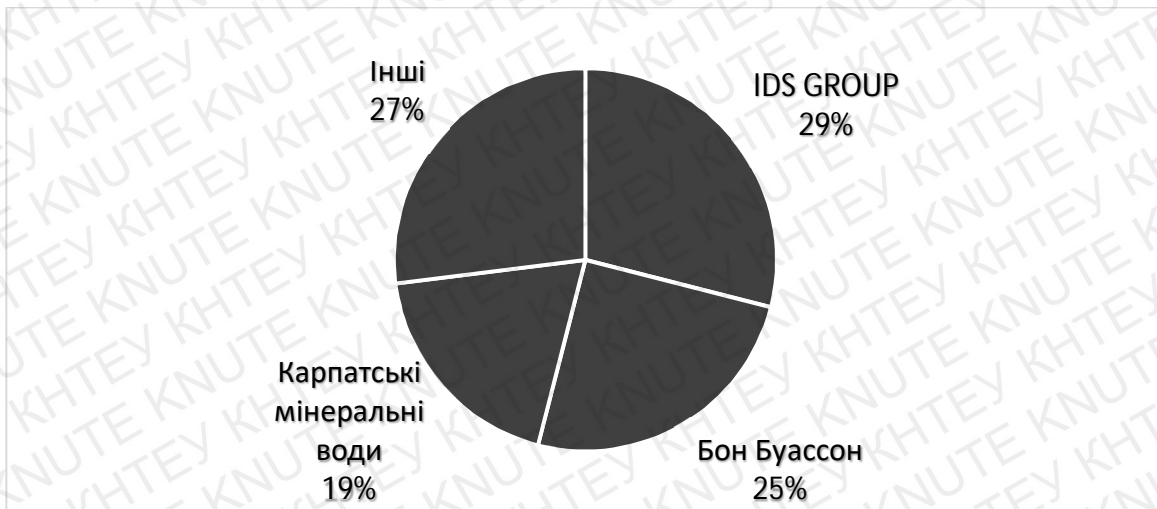


Рис. 2.4 Розподіл ринку водної продукції

Згідно ступеня домінування на ринку (займаній частці ринку), на сьогоднішній день «лідером» у групі товарів алкогольної продукції є ТОВ «Баядера груп», які займають його основну частку і в значній мірі попереду своїх конкурентів. ТОВ «Беверідж трейдинг» має доволі сильну конкурентну позицію і



намагається слідувати за лідером, але на значній відстані, економлячи сили і засоби. ТОВ «Бон Буассон» займає 15% ринку і має слабку конкурентну позицію.

У групі товарів водної продукції ТОВ «Бон Буассон» показує значно кращі результати і відстає лише ТОВ «IDS GROUP» з торговими марками «Моршинська» та «Миргородська». Вона нестримно слідує за лідером і має сильну конкурентну позицію.

Фірми-конкуренти реалізують практично один і той же товар, багато в чому сходиться асортимент. Для залучення клієнтів на досліджуваних торговельних підприємствах регулярно проводяться промоакції, розіграші. Однак вони не носять визначеного систематичного характеру, а період і строки їх проведення визначаються виробниками товарів, а не самим торговим підприємством.

Для більш ретельного вивчення конкурентного комплексу ТОВ «Бон Буассон» варто провести SWOT – аналіз підприємства (Табл. 2.7).

Таблиця 2.7

## SWOT – аналіз ТОВ «Бон Буассон»

S (сильні сторони)	W (слабкі сторони)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зручні склади та інфраструктура для логістичних послуг</li> <li>- Місцеросташування виробництва в Черкасах, близькі транзитні шляхи</li> <li>- Еластичність цін та знижок</li> <li>- Налагоджене співробітництво з різними фірмами (транспортними, страховими компаніями)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Нестабільна фінансова ситуація на підприємстві</li> <li>- Високі витрати на технічне обслуговування</li> <li>- Нечіткість визначення маркетингової стратегії компанії</li> <li>- Недостатність сертифікованих фахівців з логістики для розробки нових проектів та їх впровадження</li> <li>- Пасивна рекламна кампанія</li> </ul>
O (можливості)	T (загрози)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Існує можливість співпраці з експедиційними компаніями та забезпечення стабільного обсягу вантажного потоку</li> <li>- Можливості виходу на нові ринки ЄС.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Жорстка конкуренція на ринку мінеральної води.</li> <li>- Виникнення нових потреб клієнтів в більш досконалих сервісах, технологіях.</li> <li>- Коливання цін на ресурси.</li> </ul>

На підставі результатів проведеного аналізу діяльності підприємства, виявлених слабких і сильних сторін, можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «Бон Буассон» зараз є менш конкурентоспроможним по відношенню до своїх конкурентів, але має можливості для подальшого розвитку. Для цього необхідно розробляти заходи, що сприяють поліпшенню конкурентного положення ТОВ «Бон Буассон», звернути увагу на його місію, виробити цілі і розробити конкурентну стратегію. На досліджуваному підприємстві вони ніколи не визначалися, а для ефективної діяльності торгового підприємства в сучасних умовах їх вироблення необхідне. Крім того, їх потрібно постійно переглядати, уточнювати і допрацьовувати, а також приймати управлінські рішення для досягнення бажаних результатів.

### **2.3 Аналіз ефективності логістичного забезпечення ТОВ «Бон Буассон»**

Робота компанії починається з аналізу кон'юнктури ринку. Аналітичний відділ проводить оцінку споживчого попиту, і на основі отриманих результатів формує приблизний план продажів на заданий період. Наступним кроком результати діяльності аналітичного відділу надходять до відділу продажів, де співробітники коректують отриману інформацію на основі наявних у них даних. Отримані і вже відредаговані, затверджені відділом продажів дані відправляються на підпис генеральному директору.

Формується план виробництва, встановлюються терміни, кількість, а так само якість сировини і супутніх матеріалів, необхідних для виробництва необхідної кількості зазначених позицій готової продукції. Існуючий план виробництва переходить в наступну ланку - відділ вхідної логістики або відділ закупівель. На даному етапі співробітники відділу закупівель аналізують отриманий матеріал, для того, щоб визначити, в якій кількості, якої якості і до якого терміну потрібно закупити і доставити необхідну для виробництва продукцію. Коли замовлений товар приходить на склад сировини і матеріалів, співробітники

відділу вхідної логістики роблять приймання товару за кількістю та якістю. Після того, як необхідний товар був проведений, його доставляють кінцевому споживачеві. Тут за справу беруться співробітники, чия спеціалізація орієнтована на вихідну логістику. Вони слідуючи замовленню, оформлюють заявку на склад готової продукції з проханням консолідувати потрібні номенклатурні позиції, визначають необхідний вид рухомого складу, а потім сформоване замовлення відправляють заданому кінцевому споживачеві. Безпосередньо перед відправкою співробітники відділу вхідної логістики проводять контроль за якістю і кількістю, щоб виконати всі гігієнічні норми і правила стандартизації. Так само в список основних завдань в роботі логістів входить контроль своєчасності, повноти і вартості доставки. Середній термін доставки(від моменту подачі заявки і до приходу на склад готової продукції) становить приблизно 4 дні.

Доволі велике навантаження по запиту на виробництво приходиться саме на літній сезон, що пов'язано з сезонністю продукції. Відповідно доволі велика і питома вага замовлень і кількість заявок, тому усі відділи компанії, а в особливості логістичний, оперують та консолідують усі свої ресурси, оптимізують доставку відповідно до потреб та запитів. Враховуючи, що продукція компанії має порівняно великі строки придатності, замовлення мають бути відповідними зі значними запасами.

Придбана продукція може зберігатися на складі, так як витрати на зберігання і утримання товарних запасів обходяться дешевше, ніж закупівля тих же обсягів в зимовий період. Планування виробництва здійснюється строком на дванадцять місяців, потім актуалізується щодня.

Замовлення мають кластерну форму. Кластер дорівнює одній логістичній одиниці, наприклад одній машині. Кластер може включати в себе кілька асортиментних найменувань, наприклад тару і який-небудь харчовий продукт, за умови дотримання всіх технологічних вимог.

Визначення потреби в товарі відбувається методом розрахунку за формулою [40]:



$$\text{Обсяг замовлення} = (\text{Потреба} * 1\text{TЗ} + \text{СЗ}) - (\text{Залишок на складі} + \text{замовлення в системі}) \quad (2.1)$$

де: ТЗ - це термін від замовлення товару до його приходу на склад;  
 СЗ - це страховий запас.

Чим більше буде ТЗ, тим, відповідно, більшим СЗ.

Принцип роботи відділу логістики ТОВ «Бон Буассон» представлений на Рис. 2.3

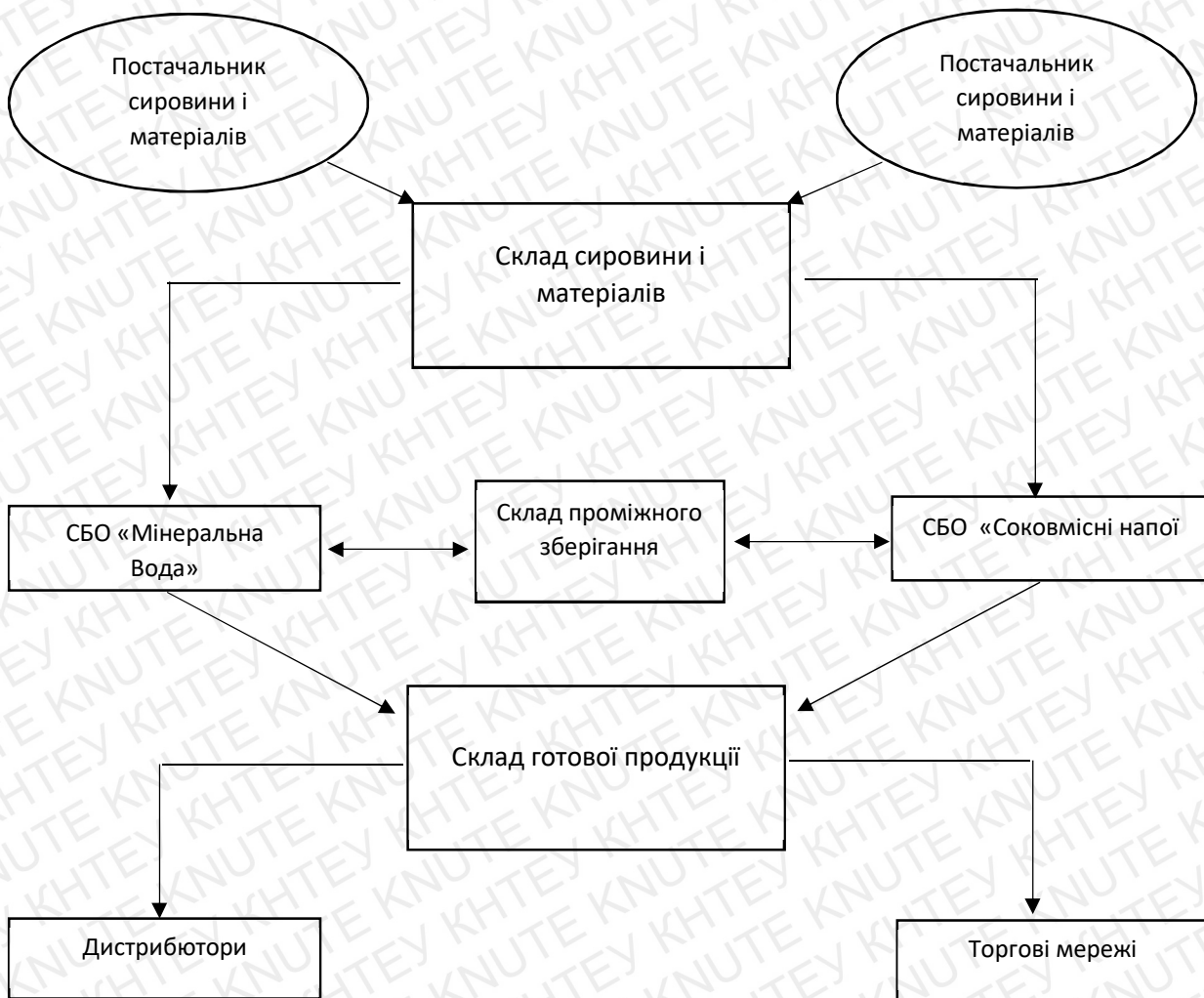


Рис. 2.3. Структура відділу логістики ТОВ «Бон Буассон»

Складські приміщення відповідної величини та облаштовані відповідно до зберігання продукції такого строку реалізації. Складів у компанії два: головний склад знаходиться у Черкасах (по місцю виробництва продукції), ще 1 розташований у Києві.

Строки придатності продукції наступні:

- Мінеральна вода Бон Буассон – 270 дів
- Соковмісні напої Бон Буассон – 1 рік
- Енергетичні напої Black – 1 рік
- Продукція Злата – 90 дів

Відповідно, найбільші запаси на складах належать мін. водам та енергетичним напоям, у найменшій кількості під реалізацію – залучена продукція «Злата» (сухі сніданки, печиво та цукерки).

Основними споживачами компанії є дистриб'ютори і великі торгові мережі. У число таких мереж входять: Торгова мережа «Сільпо», «RetailGroup», «Ашан», «Велика кишеня», «АТБ», «Фора» та багато інших. В даний час, від загального обсягу виробленої продукції, частка споживання торгових мереж становить приблизно 60%, а частка споживання дистриб'юторів решту 40%.

Компанія має свій власний міський автопарк, що дає змогу значно зекономити на арендуванні незалежних транспортних перевізників. Враховуючи, що компанія співпрацює з більшістю торговельних мереж та має достатньо розвинену дистриб'юторську мережу, власний автопарк компанії достатньо широкий та розгалужений.

Ключові показники ефективності, або КРІ в логістиці - це основні показники, які показують, наскільки результативно використовуються ресурси в тій чи іншій компанії для логістичних процесів. Необхідно оцінювати ефективність логістичного комплексу ТОВ «Бон Буассон» за допомогою:

1. загальних логістичних витрат;
2. якості послуг, що надаються;
3. тривалості логістичних циклів;
4. загальної продуктивності;
5. рівня повернення коштів для подальшого інвестування в цю сферу [7].

Всі вони вважаються ключовими показниками, які показують ефективність логістики на підприємстві.

Загальні логістичні витрати - це так звані загальні витрати, в які входять:

- витрати на виконання різних логістичних завдань;
- збиток в результаті виниклих проблем;
- витрати на управління логістичним процесом [8].

Логістичний сервіс також є вагомим показником продуктивності системи. Його рівень залежить від того, наскільки очікування замовників розходяться з задоволеністю наданими логістичними послугами.

Тривалість логістичних циклів - це час виконання замовлення. Час - важливий і, часом, дефіцитний ресурс в нинішній час. Тому чим довше виконуються роботи в логістичному ланцюжку, тим нижче опускається показник результативності логістики на підприємстві [32].

Загальна продуктивність. Її визначає те, в яких обсягах виконана робота; скільки техніки, обладнання та людей було задіяно в процесі надання послуг; витрати інших ресурсів [35].

По закінченню виробничої практики, систематизації отриманої інформації та аналізі логістичних процесів в компанії ТОВ «Бон Буассон» були виявлені основні проблеми в логістичній діяльності компанії.

Географія поставок компанії дуже обширна, продукція поставляється сумарно в тридцять дев'ять міст, і географія продажів продовжує розширюватися. Всі поставки в міста здійснюються безпосередньо з міста Черкаси. У зв'язку з цим термін доставки може бути до 7 днів, а це значний час для перевезення харчових продуктів. Відсутність підсортувальних складів ускладнює управління доставкою і негативно позначається на конкурентоспроможності організації.

Так само існує проблема з відстеженням товару, що знаходиться в дорозі. Доставка споживачам здійснюється із застосуванням особистого автопарку транспортних послуг. Через відсутність своєчасної та систематизованої інформації про місце положення вантажу в реальному часі неможливо гарантувати високу якість виконання замовлень клієнтів, що погано відбивається на іміджі компанії.

З описаної вище проблеми впливає ще одна, це відсутність налагодженого зворотного зв'язку з магазинами-замовниками. Інформація про отримання



замовлення, про задоволеність якістю товару, своєчасності поставки, має велике значення для надійних партнерських відносин і якості логістичного сервісу компанії.

У ланцюжку проблем, пов'язаних з ефективним регулюванням логістичних витрат в системі забезпечення конкурентоспроможності фірми і її продукції, центральне місце займають питання розподілу і групування логістичних витрат. Вони повинні вирішуватися виходячи з вимог ефективного регулювання витрат через систему управлінської звітності, спиратися на обґрунтовану методику аналізу. Діюча класифікація витрат, прийнята в українській практиці бухгалтерського обліку, не дозволяє вибудувати структуровану класифікацію логістичних витрат, що забезпечує їх об'єктивний облік і регулювання [10].

Дані для логістичного аналізу представлені у наступному вигляді (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Показники логістичного аналізу ТОВ «Бон Буассон» за 2013-2017 рр

Показник, в рік	2013	2014	2015	2016	2017
Витрати на логістику	1567400	1783490	3468000	4246900	4745700
На приймання та оформлення замовлень	203400	254400	660500	560050	719800
На транспортування	653230	725000	1089000	1801300	1820000
На складування	368000	420600	980900	1055600	1111000
На утримання запасів	64500	78000	467803	429807	538500
На адміністрування	67090	74000	89000	121000	101000
На відправку/отримання вантажу	5460	7650	187000	213600	202500
На інше	205720	223840	283797	65543	252900

Отже, витрати на логістику на підприємстві у динаміці витрати на логістику збільшились у 2015 році, порівняно з 2014 майже в 2 рази, що пов'язано з розширенням логістичної інфраструктури ТОВ «Бон Буассон», з них (Табл. 2.9):

Таблиця 2.9

Складові витрат на логістику ТОВ «Бон Буассон» у 2013-2017 рр

Складові логістичних витрат Бон буассон	Питома вага витрат серед загальних витрат на логістику, %				
	2013	2014	2015	2016	2017
Транспортування	41,68	40,65	29,67	42,41	38,35
Складування	23,48	23,58	22,52	24,86	23,41
Утримання запасів	4,12	4,37	13,49	10,12	11,35
Приймання та оформлення замовлень	12,98	14,26	19,05	13,19	15,17
Адміністрування	4,28	4,15	2,57	2,85	2,13
Відправлення/отримання вантажу	0,35	0,43	4,53	5,03	4,27
Інше	13,12	12,55	8,18	1,54	5,33
Усього	100	100	100	100	100

Серед логістичних витрат найбільша питома вага приходить на статті:

- Транспортування – 40%
- Складування – 23%
- Приймання та отримання замовлень – 15%
- Утримання запасів – 11, %.

Із структури витрат на транспортування видно, що найбільша частина

витрат приходиться на заробітну плату водіїв (25%), паливо (21%) та амортизацію (22%) (Рис. 2.4).

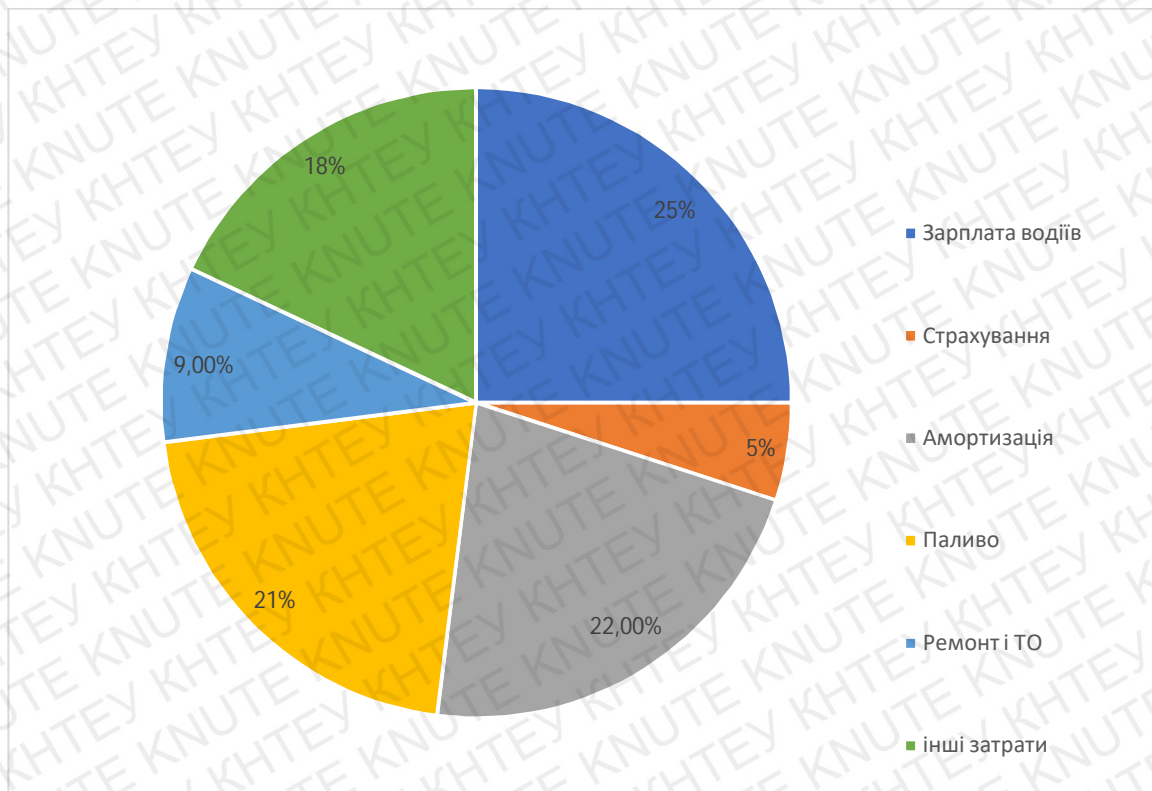


Рис. 2.4 Структура витрат на транспортування ТОВ «Бон Буассон» у 2017 р.

Аналізуючи ефективність даного витратного комплексу компанії Бон Буассон, такі статті витрат, як страхування, паливо та заробітна плата водіїв, підприємство максимально оптимізувало наступними заходами:

1. Весь автопарк переведений на газовий комплекс, що дає змогу зекономити на паливі
2. Водії виконують роль експедиторів та приймають участь у погрузці товару, що дає змогу скоротити на витратах на заробітну плату, об'єднуючи посади.
3. Що стосується таких статей витрат, як амортизація, ремонт і технічне обслуговування, автопарк компанії застарілий, що окрім безпосереднього підвищення вищезазначених витрат призводить до опесередкованих збитків у вигляді бою продукції та пошкодження зовнішнього вигляду.



Витрати на складування неефективно оптимізовані через застаріле складське обладнання, серед якого основне місце посідають холодильні установки, що встановлюють в торгові мережі та з якими безпосередньо споживачі продукції мають справу. Стан такого обладнання тим важливіше, що продажі даного виду продукції на пряму залежать від температури продукту, що особливо проявляється в літній сезон. Та окрім впливу на такі статті витрат, як капітальні витрати та амортизаційні відрахування на відновлення складів та складських механізмів, дане упущення може завдати серйозного удару репутації підприємства.

У структуру витрат на транспортування входять, окрім інших, витрати, пов'язані з відсутністю запасів. Ця проблема в компанії постає не менш гостро, ніж ситуація зі складським обладнанням. Справа в тому, що в наслідок неефективної логістики замовлень та визначення оптимальної структури запасів, підприємство втрачає значну частину коштів через недопродаж певних позицій, які відсутні в потрібний момент на складі. В більшій мірі це стосується імпортованої продукції АВДК. Така ситуація призводить до того, що відсутність на полицях торгових мереж продукції спричиняє її заміщення продуктом-конкурентом, значним падінням репутації та неможливістю в майбутньому відновити свої попередні позиції. Тому щоб уникнути такого негативного впливу, необхідно налагодити зв'язок з компанією-виробником та побудувати ефективний ланцюг поставки, а також максимально наближено визначити кількість запасів на складі.

Оскільки в компанії такі проблеми спостерігались неодноразово, порахувати середню суму недоотриманих прибутків та суму сплачених штрафів не постає для компанії проблемою.

Особливо гостро для компанії постає питання планування витрат. Для планування витрат, пов'язаних з відсутністю запасів варто скористатися наступною формулою [19]:

$$Z_{вз} = \sum M * Ц * \quad (2.2)$$

де: М – обсяг запасів і-того товару

Ц – ціна одиниці і-того товару

– імовірність вичерпання запасів і-того товару.

Змоделювавши ситуацію і визначивши необхідні дані, отримуємо:

Необхідно розпланувати витрати на грудень-місяць в роздрібній торгівлі по 3-м головним асортиментним позиціям продукції АВДК (Табл. 2.10):

Таблиця 2.10

Характеристики основних товарних позицій ТОВ «Бон Буассон»

Товарна позиція	Об'єм, л	Хар-ка	Ціна, грн.	Сер. обсяг замов-ня, шт.	Імовірність вичерпання запасів, %
Коньяк Ай Петрі	0.1	3 зірки	29,38	2000	70
	0,25	3 зірки	62,20	1500	70
	0,5	3 зірки	99,54	1000	50
Солодовий напій Black Jack	0.1	чорний	23,04	2500	60
	0.25	чорний	43,20	1800	70
	0.5	чорний	69,70	1500	60
Горілка Хлібна Сльоза	0.5	оригінал	95,50	800	40
	0.7	оригінал	134,20	500	30

У таблиці послідовно: Асортиментні характеристики, ціна, середній обсяг запасів на початок місяця після поступлення замовлення, імовірність вичерпання запасів. Імовірність доволі висока через сезонність продукту. Грудень-місяць показує найбільший рівень продажів по даним асортиментним позиціям через сезонність та наближеність новорічних свят.

Отже,

$$Z_{вз} = 29,38 \cdot 2000 \cdot 0,7 + 62,20 \cdot 1500 \cdot 0,7 + 99,54 \cdot 1000 \cdot 0,5 + 23,04 \cdot 2500 \cdot 0,6 + 43,20 \cdot 1800 \cdot 0,7 + 69,70 \cdot 1500 \cdot 0,6 + 95,50 \cdot 800 \cdot 0,4 + 132,20 \cdot 500 \cdot 0,3 = 358324 \text{ грн} \quad (2.3)$$

Це означає, що необхідно мати запаси по даним асортиментним позиціям окрім основного замовлення на суму в 358324 грн. Для уникнення втрат у продажах, прорахування даних витрат необхідно робити аналітичному відділу

кожного місяця для прогнозування складських запасів продукції по кожній асортиментній позиції на наступний місяць.

Ефективність логістичного сервісу Бон Буассон можна оцінити наступним чином. Компанія має свій комфортабельний комп'ютиризований офіс, в якому функціонують усі відділи компанії. Репутація компанії відносно середньостатистичної компанії-дистриб'ютора залишає бажати кращого. Замовлення в більшій мірі реалізуються, але не завжди вчасно. Це викликає негативне ставлення представника торгової точки. Усі логістичні відділи Бон Буассон тісно взаємодіють один з одним, подаючи оперативну інформацію на запити іншого відділу. Інформаційний відділ подає актуальні дані торговому відділу з приводу цінових змін, акційних пропозицій та підтверджує оброблені заявки. Бухгалтерія у найкоротший проміжок часу подає інформацію по дебіторській заборгованості, у той самий час спеціалісти з програмного забезпечення інструктивно доведуть інформацію до торгового представника. Експедитори активно співпрацюють з торговими представниками з приводу місцезнаходження окремих торгових точок. Така взаємодія відбувається завдяки месенджерам та кПК-пристроєм. Це дозволяє у короткий період обробити замовлення клієнта та проявити гнучкість в робочих ситуаціях. Взаємодія компанії з замовниками відбувається через торговельних представників фірми. Це контингент компанії, що реалізує специфіку та детальність замовлення, в процесі обговорення його з клієнтом.

Наступним кроком постає аналіз ефективності логістичного циклу. Він показує тривалість проходження продукту через усі ланки логістичного ланцюгу. Чим більше значення даного показника, тим менш гнучким є підприємство. І, навпаки, збільшення логістичного циклу призводить до покращення стану платоспроможності та ліквідності підприємства. Отже, на підприємстві Бон Буассон повний середній цикл, з моменту поставки сировини і до моменту отримання коштів за поставлену продукцію – 75 днів (Табл. 2.11).



Таблиця 2.11

## Логістичний цикл ТОВ «Бон Буассон»

<b>Показники по блокам ланцюгу поставки</b>	<b>Тривалість, дні</b>
Середній строк зберігання сировини	14
Тривалість виробничого циклу	7
Середній строк доставки на дистриб'юторський склад чи кінцевому споживачу	3
Середній строк зберігання готової продукції	21
Відстрочка платежу для замовників (середній строк дебіторської заборгованості)	30
Повний цикл	75

Оскільки в компанії наявні проміжні склади зберігання продукції, логістичні цикли максимально скорочені. Час оформлення замовлення і передача його постачальнику не береться до уваги при наявності сучасних методів зв'язку і умовно зводиться до 0. Оброблення замовлення компанією відбувається у робочі часи того ж дня. Доставка продукції відбувається на наступний день після подачі заявки. У такому випадку тривалість логістичного циклу складає 2 дні. Дане значення показує високу ефективність показника за умов, що склад функціонує безперебійно та правильно розраховуються запаси продукції. У іншому випадку логістичний цикл збільшується на строк доставки товару на дистриб'юторський склад, тобто на 3 дні, що є значним відхиленням від норми для дистриб'юторських компаній харчової продукції.

Продуктивність логістичного забезпечення. На етапі визначення

продуктивності логістики компанії, варто оперувати кількістю корисних процесів за одиницю часу.

Робочий цикл починається зі збору торговельним представником заявок. В середньому 1 тп може якісно обслуговувати 20-25 торгових роздрібних точок в день, що дає змогу викроїти час на розвиток території. Отже, відповідно до розвинутості торгової мережі дистрибуторської компанії, необхідно мати такий штат працівників, який дає змогу реалізувати таку кількість тт.

Торгова команда Бон Буассон нараховує 12 торговельних представників, які обслуговують 1750 магазинів роздрібної торгівлі. Порахувавши, на одного такого тп компанії приходить 29 торгових точок в день. Такий результат показує деяке перевищення норми, але кардинальних змін на ефективність обслуговування клієнтської бази таке незначне відхилення не справляє.

З обробкою заявок та їх реалізацією проблем не виникає. Автопарк компанії дає змогу перевезти продукцію відповідно до запитів клієнтів.

Для більш об'єктивної оцінки логістичного забезпечення необхідно розрахувати питому вагу логістичних витрат у собівартості одиниці реалізованої продукції [21]:

$$= ? \quad (2.4)$$

де  $c$  – кількість логістичних витрат в одиниці продукції

$L$  – загальні логістичні витрати

$k$  – кількість виробленої продукції.

$$c = 4745700 / 2493500 = 1.9 \text{ грн} \quad (2.5)$$

Отже, на одиницю виробленої продукції компанії Бон Буассон приходить 1 грн. 90 коп. логістичних витрат.

Таке значення логістичних витрат у загальних витратах одиниці продукції відповідає нормам. У відсотковому вираженні вона становить 16 %.

Тому частка логістичних витрат підприємства у його загальних витратах цілком адекватна [37].

## Висновки до розділу 2

- 1) Об'єкт дослідження – підприємство ТОВ "Бон Буассон" - один з найкрупніших постачальників на ринку води та водних напоїв України. Це сучасне підприємство з виробництва та дистрибуції природної мінеральної води Бон Буассон, основними видами діяльності компанії є: виробництво мінеральної води, дистрибуція продукції по всій Україні, доставка води по Дніпру, Запоріжжю та Кривому Розі. Компанія ТОВ «Бон Буассон» є великим виробничо-дистрибуторським підприємством, обсяг продажів якого в 2017 році склав 415 327 000 грн. Фінансово-господарський стан підприємства значно погіршується починаючи з 2015 року. Підприємство потребує термінової санації.
- 2) На підставі результатів проведеного аналізу діяльності підприємства, виявлених слабких і сильних сторін, можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «Бон Буассон» зараз є менш конкурентоспроможним по відношенню до своїх конкурентів, але має можливості для подальшого розвитку. Для цього необхідно розробляти заходи, що сприяють поліпшенню конкурентного положення ТОВ «Бон Буассон», звернути увагу на його місію, виробити цілі і розробити конкурентну стратегію. На досліджуваному підприємстві вони ніколи не визначалися, а для ефективної діяльності торгового підприємства в сучасних умовах їх вироблення необхідне. Крім того, їх потрібно постійно переглядати, уточнювати і допрацьовувати, а також приймати управлінські рішення для досягнення бажаних результатів.
- 3) Структура логістичного забезпечення Бон Буассон наступна: компанія має 2 склади. Складські приміщення відповідної величини та облаштовані відповідно до зберігання продукції такого строку реалізації. Основними споживачами компанії є дистриб'ютори і великі торгові мережі. Компанія має свій власний міський автопарк, що дає змогу значно зекономити на арендуванні незалежних транспортних перевізників. Проаналізувавши логістичну діяльність Бон Буассон можна підсумувати: існує ряд проблем з



логістичним забезпеченням компанії, серед яких варто виділити проблеми з відстеженням товару, що знаходиться в дорозі, відсутність налагодженого зворотного зв'язку з магазинами-замовниками та неналежне програмне забезпечення, що призводить до відсутності оптимізації роботи всіх структурних підрозділів. Оцінивши ефективність логістичного забезпечення, можна підсумувати: відсутність підсортувальних складів ускладнює управління доставкою і негативно позначається на конкурентоспроможності організації; у ланцюжку проблем, пов'язаних з ефективним регулюванням логістичних витрат в системі забезпечення конкурентоспроможності фірми і її продукції, центральне місце займають питання розподілу і групування логістичних витрат. Що стосується таких статей витрат, як амортизація, ремонт і технічне обслуговування, автопарк компанії застарілий, що окрім безпосереднього підвищення вищезазначених витрат призводить до опесередкованих збитків у вигляді бою продукції та пошкодження зовнішнього вигляду; витрати на складування неефективно оптимізовані через застаріле складське обладнання, серед якого основне місце посідають холодильні установки, що встановлюють в торгові мережі; в наслідок неефективної логістики замовлень та визначення оптимальної структури запасів, підприємство втрачає значну частину коштів через недопродаж певних позицій, які відсутні в потрібний момент на складі. У структурі загальних витрат питома вага логістичних коливається у межах від 12% до 45%, що є нормою на підприємствах виробничо-дистрибуторської діяльності.

## РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТОВ «БОН БУАССОН»

### 3.1. Розробка заходів з удосконалення логістичного забезпечення ТОВ «Бон Буассон»

Аналізуючи логістичну діяльність компанії ТОВ «Бон Буассон», найбільш актуальними для вирішення можна назвати проблеми:

1. Відсутність проміжних підрядних складів;
2. Відсутність налагодженого зворотнього зв'язку з магазинами-замовниками;
3. Дані рекомендації стосуються по більшій мірі імпортованої продукції АВДК.

До проблем реалізації основної продукції компанії Бон Буассон належать:

1. Проблема з відстеженням товару;
2. Капітально застаріле логістичне забезпечення (як елементарний приклад – використання піддонів, що були у вжитку, що призводить до періодичного бою продукції).
3. Відносна об'ємність логістичного циклу.
4. Недостатній рівень технологічного забезпечення логістичних процесів.

Для вирішення проблеми обмеженості технологічного забезпечення ТОВ «Бон Буассон», рекомендується таке нововведення, як GPS та Трекінг системи, що дозволить вдосконалити відстеження товару та значно покращить сервіс доставки своєї продукції. Дане програмне забезпечення стало нормою для більшості логістичних компаній, тому проблем із впровадженням даної інновації не повинно виникнути.

Для вирішення проблем із застарілим обладнанням, необхідно підходити до послідовної заміни у такому пріоритеті:

- 1) Заміна холодильних установок, оскільки вони є обличчям компанії в торгових мережах.
- 2) Функціональне переобладнання складського забезпечення з наступною заміною піддонів, погрузчиків та створення оптимального робочого

простору.

- 3) Капітальний ремонт автомобільного комплексу.
- 4) Ремонт офісних приміщень.

Для того, щоб підвищити ефективність розподілу логістики, слід визначити необхідні складські потужності, що дозволить скоротити транспортні витрати на доставку до кінцевого споживача, скоротити час доставки, підвищити оперативність реакції на мінливий попит, а також підвищити якість логістичного сервісу.

Головною задачею при формуванні стратегії складування в логістиці є створення складської мережі. При цьому слід поєднувати мінімальні витрати транспортних витрат при доставці продукції та максимально якісне обслуговування споживача [14]. При формуванні складської мережі організації потрібно вирішити деякі завдання:

- Будівництво власного складу, аренда або використання складів загального користування
- Визначення кількості складських комплексів
- Централізований або децентралізований спосіб постачання складів

При правильному вирішенні вищезазначених задач формується оптимальна система складської мережі, завдяки якій компанія зможе підвищити якість надаваних послуг та зміцнити своє становище на ринку.

Наступне завдання - створення інфраструктури складів та здійснення складських робіт [55].

Так само необхідно:

- Визначити вид і розмір складів, залежно від продукції та її характеристик;
- Обрати таку систему функціонування складів, що поєднує мінімум витрат та максимум завантаження потужностей.

Ще однією задачею в цьому питанні є здійснення контролю за процесами, що відбуваються в складах. Для вирішення цього завдання слід:

1. Забезпечити можливість управління процесами в складах



2. Синхронізувати діяльність складських комплексів з діяльністю інших служб, пов'язаних з рухом потоків на підприємстві
3. Організувати оптимальний процес вантажопереробки

Важливо використовувати автоматизовану систему управління всіма потоками: матеріальними, інформаційними та фінансовими [55].

Далі приведена умовна залежність різних витрат на функціонування складської системи від кількості існуючих в системі складів (Табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Витрати системи розподілу ТОВ «Бон Буассон», залежно від кількості складів

К-ть складів	Витрати системи розподілу, грн. в місяць					Всього
	На доставку товарів на склади	На доставку товарів зі складу	На збер-ня запасів	На екс-ію складів	Втрати від зниження продажів, пов'язаних з віддаленістю складу	
1	1600	42000	14400	12000	6000	76000
2	2800	30000	16600	14800	5200	69400
3	5200	26400	19200	17600	4400	72800
4	6400	21200	22400	20400	4000	74400
5	7400	18000	27400	22400	3600	78800
6	7800	16000	29200	24400	3200	80600

При зміні кількості складів в системі розподілу частина витрат, пов'язаних з процесом доставки матеріального потоку до споживача, зростає, а частина знижується.

Наступне завдання - вибір форми власності складу.

Цей вибір можна зробити, виходячи з наступних критеріїв далі поданих (Табл. 3.2).

Таблиця 3.2

## Потенціал вибору типу складської споруди для ТОВ «Бон Буассон»

Характеристики підприємства	Тип складського комплексу	
	Будівництво власного складу	Склад спільного користування, або арендований
Об'єм продажу	Великий товарооборот	Відносно невисокий об'єм продажів
Сезонність продукту	Універсальний товар	Зберігання сезонного товару
Оборотність активів	Висока оборотність	Низька оборотність
Етап розвитку підприємства	Висока концентрація споживачів	Початкова стадія розвитку фірми
Стійкість попиту	Стабільний попит	Нестабільний попит
Конкурентне середовище	Висока конкуренція	Вхід на новий ринок

Так, як ТОВ «Бон Буассон» крупна виробнича організація з стабільно великим об'ємом виробництва та з високою концентрацією споживачів, що має постійний попит на продукцію і займає стабільну нішу на ринку, то більш виправданим буде вибір будівництва власного складського комплексу. Чим вище конкуренція при обслуговуванні споживача, тим істотніше такі фактори, як забезпечення належних, а в деяких випадках спеціальних умов зберігання продукції та контролю за її запасами, широкий перелік наданих клієнтам послуг. Все це можливо тільки на власних складах. Облаштувавшись власним складом, керівництво фірми може оперативно корегувати стратегію продажу з метою зміцнення своїх активних позицій у конкурентній боротьбі.

Другою основною виділеною проблемою є проблема відсутності налагодженого механізму зворотного зв'язку з споживачами. Забезпечення високої якості випущеної продукції, а також максимальне задоволення потреб споживача є стратегічним пріоритетом у діяльності будь-якого підприємства. Відлагоджена система зворотнього зв'язку формує імідж компанії, допомагає усунути невдоволення діяльністю компанії і утримувати клієнтів. Але найголовнішою цінністю зворотнього зв'язку є отримання інформації.

Зворотний зв'язок з споживачем - система отримання інформації про реакцію споживача на вироблений товар чи надану послугу [37].

Важливо знати бажання споживачів і давати їм саме те, що їм потрібно. Відгуки клієнтів є орієнтиром напрямку вдосконалення та розвитку компанії. Інформація від клієнтів в першу чергу ділиться на дві основні групи: позитивні відгуки і негативні відгуки, тобто скарги. Варто аналізувати обидва напрямки. У отриманій від споживача інформації варто виділити:

- Відгуки про споживацькі властивості товару;
- Відгуки про якість обслуговування;
- Дані про реакції самого споживача [45].

Дана інформація дасть можливість уточнити вимоги до продукції або послуг, а також виявляти сильні та слабкі сторони в діяльності організації. Особливу увагу слід приділяти претензіям щодо контакту з споживачами, тому що рішення даних запитань найменш витратне і може бути реалізоване за короткий термін. Для організації збору відгуків клієнтів існує безліч різних способів зворотного зв'язку.

Служба підтримки - стандартний канал спілкування з клієнтами. В будь-якій сфері бізнесу існують люди, які потребують допомоги. Багато чого залежить від організації роботи даної служби, клієнти повинні своєчасно отримувати достовірну інформацію. Є кілька основних правил роботи цього каналу:

- Зацікавленість у вирішенні проблеми клієнта та доброзичливого спілкування;
- Виявлення основних потреб користувача;



- Своєчасні і вичерпні відповіді на будь-які запитання клієнта [46].

Ефективність може відстежувати і сама служба підтримки, як правило, для цього користувача просять поставити оцінку або вказати наскільки корисною була відповідь. Реалізується це шляхом створення спеціальної форми з вибором одного з запропонованих варіантів та додавання її до відповіді, де клієнт вказує, що, наприклад, "проблема була вирішена" або "відповідь не дала необхідної інформації для вирішення проблеми".

Опитування - другий канал спілкування компанії зі своїми клієнтами. Можна розмістити на сайті компанії спеціальну опитувальну анкету, що виявляє відношення клієнта до якості надаваних послуг, за допомогою чітко сформульованих питань-критеріїв. Їх кількість має достатньо вагоме значення, так як клієнт не захоче втрачати велику кількість часу на заповнення форми. Приклади запитань для анкети:

- Чи отримали ви товар необхідної кількості та якості?
- Чи були ми достатньо компетентні та доброзичливі для Вас?
- Чи був товар у нас у складі?
- Задоволені ви швидкістю виконання замовлення? [38]

Також бажано залишити вільну форму для надання клієнтам можливості залишати свою думку, не зважаючи на те, що існують незалежні сервіси, де клієнти оцінюють якість товару, чи обслуговування. Важливою умовою при складанні анкети є конкретність та простота заданих питань і можливість відповідей. Надання виключно відкритої форми відповіді відлякне більшість можливих опитуваних респондентів, так як така відповідь вимагає значно більше витраченого часу.

Третій канал зворотнього зв'язку - дзвінки клієнтам. Прямий дзвінок клієнту підкреслює його важливість та значимість. Такий жест дає можливість показати зацікавленість у співпраці та націленість на максимально можливе задоволення потреб клієнта. Необхідно показати клієнту особисту вигоду від участі в опитуванні - це дасть йому можливість давати більш обдумані відповіді. Треба

донести до нього думку, що участь в опитуванні дозволить компанії підвищити якість обслуговування та краще задовольнити потреби клієнтів, в тому числі його особисті [38].

Наступний пункт, що потребує вирішення – тривалість логістичного циклу підприємства. Оскільки єдина затримка логістичного циклу ТОВ «Бон Буассон» полягає у тому, що при зверненні клієнта після робочого часу компанії, обробка його замовлення переноситься на наступний день, оскільки замовлення обробляється операторами вручну. Рекомендується автоматизувати цей процес та підлаштувати його під програмне забезпечення. Це дозволить обробляти заявки клієнтів в автоматичному режимі 24 години на добу. Окрім цього відпаде необхідність утримувати таку кількість обслуговуючого персоналу. Таким чином, тривалість логістичного циклу не залежатиме від можливості клієнта вчасно оформити замовлення на поставку.

Рекомендується оптимізувати додаток Sales Works, яким користуються торговельні представники. Це дасть можливість скоротити час перебування на торговій точці задля обслуговування їх більшої кількості.

Задля оптимізації логістичних процесів підприємства ТОВ «Бон Буассон» пропонується ввести передове програмне забезпечення для регулювання логістичних процесів, зокрема:

1) TMS Логістика (управління перевезеннями)

Система управління перевезеннями "1С: Підприємство 8. TMS Логістика. Управління перевезеннями" (далі - система) орієнтована, перш за все, на компанії, яким в процесі здійснення своєї діяльності потрібно рішення задач транспортної логістики. Такі завдання включають в себе, крім іншого, необхідність пов'язаності учасників транспортного логістичного процесу в наступних областях:

- технічна спряженість - потрібна узгодженість параметрів різних типів транспортних засобів в ланцюжку перевезення
- технологічна спряженість - застосування єдиної технології транспортування, адаптованої для всіх видів транспорту, який задіяний в

ланцюжку перевезення

Використання даної системи на ТОВ «Бон Буассон» дозволить вирішити такі завдання:

- планування ланцюжка транспортних логістичних процесів спільно з різними підрозділами компанії
- вибір виконавця перевезення по кожній ланці перевезення [30].

## 2) ERP: «Логістика»

Будь-якому підприємству вигідно максимально раціоналізувати процес виробництва, збуту і якісного сервісу. Для цього необхідно управляти комплексом взаємопов'язаних функцій, які реалізуються в процесі розподілу матеріального потоку між покупцями і продавцями.

Модуль «Управління Логістикою» системи ERP дозволяє інтегрувати в єдину систему основні функції логістики. В результаті на підприємстві створюються передумови для ефективного управління матеріальними і пов'язаними з ними інформаційними та фінансовими потоками в сфері виробництва та обігу [44].

3) Запровадження на ТОВ «Бон Буассон» платформи для оцінки витрат у реальному часі. Це дасть змогу підприємству своєчасно реагувати на всі зміни та бути еластичним відповідно до виникаючих ситуацій.

Наступна рекомендація — розглянути для підприємства можливість так названого «The Alliance Awards». Це програма, для управління логістикою що дозволяє вантажовідправникам і постачальникам працювати разом, щоб подолати проблеми, пов'язані з критичними елементами їх операцій з ланцюжками поставок. Фактично, це єдина програма в галузі, яка відзначає співробітництво ланцюжка поставок на найвищому рівні. Для прикладу Michelin за допомогою цієї програми співпрацював з партнером Averitt Express. Це дозволило інтегрувати повідомлення про реальний статус, використовуючи систему відстеження оператора з платформою FourKites. Michelin тепер відстежує більше 4000 вантажопотоків в місяць у кількох різних перевізників і брокерських компаній,



значно знижує витрати і тепер пропонує клієнтам персоналізоване вікно в режимі реального часу на свої поставки [6].

Ще один приклад доводить про реальну ефективність такого заходу. Frios, виробник продуктів для гурманів, об'єднався з партнером з перевезення автомобілів Averitt і постачальником контейнерних контейнерів Cold Box, скоротивши кількість операцій з доставки на 75% при одночасному збереженні 150000 доларів США на транспортні витрати [53].

### **3.2. Обґрунтування комплексу заходів щодо вдосконалення логістичного забезпечення на підприємстві ТОВ «Бон Буассон»**

Виходячи з розроблених рекомендацій, формування складської мережі здійснюється шляхом рішення задач у наступній послідовності:

1. Визначити кількість складів на основі визначених областей накопичення споживачів та їх види
2. Визначити розташування складів на основі щільності накопичень споживачів;
3. Розрахувати вартість побудування власного складу;
4. Визначити спосіб оснащення складів.

Так як кількісних даних вантажообігу по кожному споживачеві немає, приймається, що вантажооборот однаковий.

Для визначення кількості складів, необхідно оцінити матеріальний потік компанії та обґрунтувати економічну доцільність побудови певної кількості складів. Підприємству варто врахувати наступні фактори:

- Територія поставок продукції
- Рівень розгалуженості складського комплексу
- Можливість матеріального забезпечення визначеної кількості складів
- Рівень економії та віддачі від наявності визначеної кількості складів
- Можливість покриття витрат побудови додаткового елемента складського комплексу

Розглянемо модель системи розподілу матеріального потоку (Рис. 3.1):

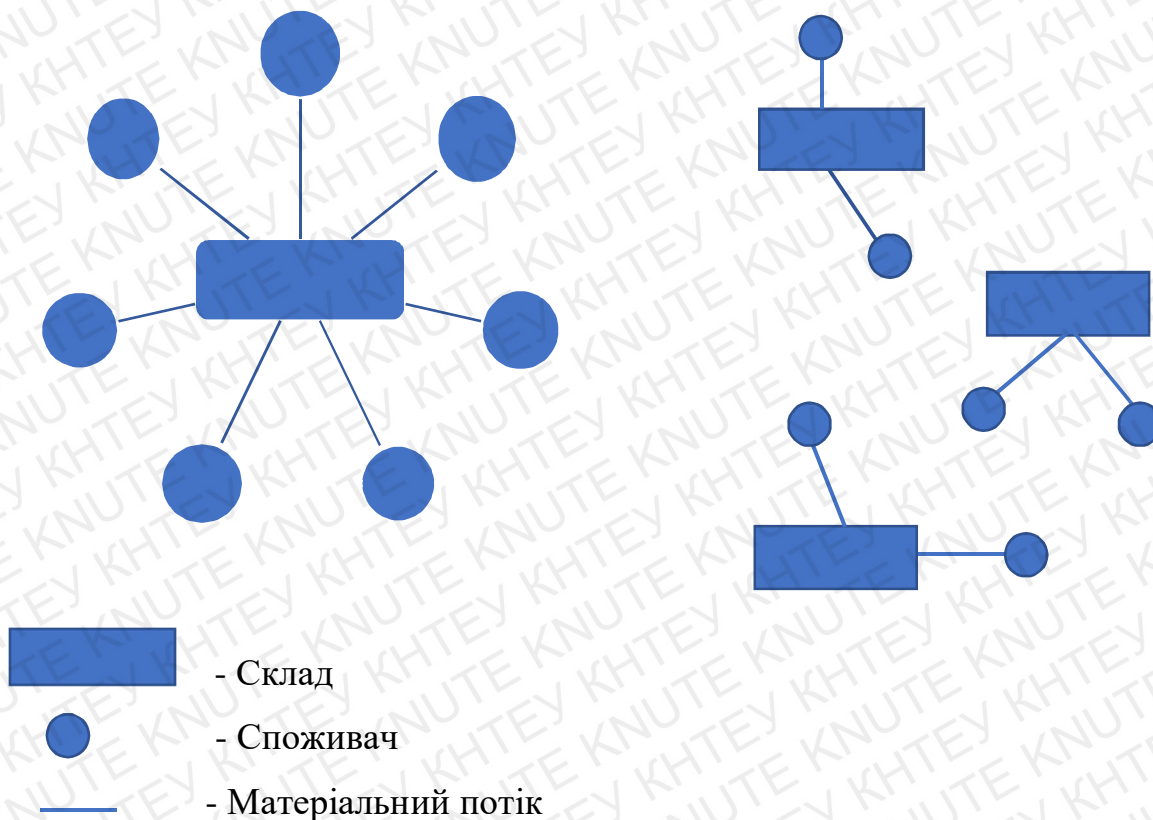


Рис. 3.1 Моделі системного розподілу матеріального потоку [52]

На схемі представлені два варіанти організації розподілу матеріальних потоків, за допомогою одного складу, та трьох складів.

При виборі варіанта А транспортні витрати на доставку є максимальні відносно залишкових варіантів. Варіант В передбачає наявність трьох розподільних центрів, які розташовані в безпосередній близькості до місць концентрації споживачів матеріального потоку. При використанні такого варіанту транспортні витрати по доставці товару будуть мінімальні, щодо залишилися варіацій. Але поява в системі розподілу двох додаткових складів збільшує експлуатаційні витрати, витрати на доставку товарів на склади, витрати на управління всією розподільною системою. Не виключено, що додаткові витрати в

цьому випадку можуть значно перевищити економічний вигравш, отриманий від скорочення пробігу транспорту, що доставляє товари користувачам [52].

Основним сектором побудови складу є "Черкаський" сектор, так як виробниче підприємство та його складські потужності розташовані саме в цьому секторі. Тут розташовується центральний склад готової продукції, з якої в даний момент виробляються всі існуючі відправлення товарів споживачам. В зв'язку з тим, що даний сектор вже обслуговується одним складським комплексом, будівництво додаткових підсортів складів у цьому секторі недоцільно.

«Київський» сектор так само має свій складський комплекс.

«Криворізький» сектор володіє найвищою щільністю накопичення споживачів, а значить будівництво складу в цьому секторі найбільш ефективно.

«Дніпровський» сектор має відносно велику щільність накопичення споживачів, але його росташування відносно розв'язки та близькості головних міст недостатньо належне, тому будівництво власного складового комплексу в цьому секторі може принести більше витрат, ніж прибутків.

Із цього випливає, що будувати склад варто у Криворізькому секторі.

Враховуючи те, що ТОВ «Бон Буассон» здійснює поставки на Південну Україну, зокрема в Одеську, Миколаївську та Херсонську область, Криворізький сектор має вигідний транзитний перетин.

Так як основне виробництво зосереджене в "Черкаському" секторі, то буде необхідним здійснювати поставки у потенційно побудований склад саме з Черкаського складу. Така сама система доставки наразі налагоджена з Черкаського у Київський склад. Варто визначити основні характеристики будованого складу, залежно від його призначення та доцільності використання. Основна продукція ТОВ «Бон Буассон» - мінеральна вода та алкогольні вироби. Саме під дані види продукції будується складський комплекс. Тому необхідно в повній мірі підійти до вибору типу складу для зберігання алкогольної та водної продукції. Оскільки підприємство наразі має доволі розвинену складську інфраструктуру, проблем з



вибору типу складу не має виникнути. Підготовлений до будівництва склад в "Криворізькому" секторі буде мати наступні характеристики (Табл. 3.3):

Таблиця 3.3

Характеристики потенційного складу для ТОВ «Бон Буассон» за критеріальними ознаками

<i><b>Критерій оцінки</b></i>	<i><b>Вид складу</b></i>
По відношенню до учасників логістичної системи	Склад виробника
По відношенню до базових функціональних областей логістики	Склад логістики розподілення
По виду продукції	Склад зберігання готової продукції
По формі власності	Власний склад
По структурі виконуваних операцій	Підсортувальний
По товарній спеціалізації	Спеціалізований
По степені механізації складських операцій	Механізований
По поверховості будівлі	Високостележний
По конструкції	Закрита будівля
По розміщенню	З автов'їздом

Будівництво складу передбачається здійснити в Кривому Розі, з використанням послуг асоціацій будівельних компаній "Будмонтаж".

На сайті компанії є спеціальна форма, яка дозволяє розрахувати вартість будівництва типового складського приміщення, в результаті розрахунку якого можна отримати приблизну вартість на потрібні роботи та необхідні матеріали, автоматично визначити вартість будівництва.

Так як скадованою продукцією є водна продукція, а саме мінеральні води та соковмісні напої з терміном вживання до 10 місяців, то зберігання надвеликих об'ємів товару недоцільно, а значить і розміри складу повинні бути адекватні плануючим для зберігання об'ємів продукції (Табл. 3.4).

Для заповнення форми потрібно всього три параметра.

В зв'язку з цією формою заповнюємо наступні значення:

- Довжина будівлі в метрах — 25 метрів;
- Ширина будівлі в метрах — 15 метрів;
- Висота здания в метрах — 12 метрів.

Таблиця 3.4

Основні характеристики складської будівлі

Основні характеристики будівлі	Значення
Довжина будівлі	25 м.
Ширина будівлі	15 м.
Висота будівлі	12 м.
Площа будівлі	375 м.кв.
Периметр будівлі	80 м.
Площа стін	976 м.кв.
Площа покрівлі	416 м.кв.
Загальна площа	1392 м.кв.
Товщина підлоги	100 см

На підставі заданих значень за допомогою онлайн-калькулятора сервісу «Будмонтаж» була розрахована ціна, представлена в дод. Г, Д, Е, Ж. На основі наявних даних вартості будувальних робіт, можна розрахувати загальну вартість побудови додаткового складу у Криворізькому секторі.

Вибір висоти і висотностелажності складу визначено таким чином, що будівництво складу з опором на висоту будівлі обходиться значно дешевше, ніж будівництво більш широкого або довгого складу.

Порахувавши загальну ціну побудови складу, отримуємо (Табл. 3.5)

Таблиця 3.5

## Загальні значення і додаткові витрати

Усього матеріалів	1955883
Усього роботи	879215
Загалом	2835098
Транспортні витрати	70877,5
Грузопідйомні механізми	56702
Накладні витрати	226808
Вивіз сміття	14175
Загалом вартість побудови	3203661

Постачання складу передбачається організувати централізовано, зі складу в Черкасах.

Щодо проблеми зворотного зв'язку зі споживачами передбачається створення спеціальної форми зворотного зв'язку на сайті виробника у вигляді анкети-опитування, з можливістю вказати номер заявки, щодо якої залишені відповіді в анкеті, вказати номер для зв'язку, і можливість вільного коментування.

Завдяки конкретизації сформульованих запитань в анкеті, можна буде проаналізувати:

- Чи був взагалі отриманий товар?
- Чи були проблеми у споживача з кількістю або якістю отриманого товару?
- Чи задоволений клієнт підходом до вирішення його проблеми і формою спілкування при прийомі заявки на поставку або надісланою скаргою?
- Чи був запитуваний споживачем товар в потрібній кількості на складі на момент звернення?
- Чи своєчасно було доставлено конкретне замовлення?

На основі отриманої інформації стане можливим аналіз якості наданих послуг і товарів, ступінь задоволеності клієнтів, а також якість роботи визначених служб логістичної системи.



Приблизний вигляд форми зворотного зв'язку представлений у дод. В.

Ефективність впровадження програмного забезпечення.

Зменшуючи відставання в пошуку нереалістичних цілей від декількох місяців до декількох тижнів або навіть днів, компанія може заощадити мільйони втраченого прибутку. На думку дослідників, це може бути досягнуто шляхом впровадження глобальної платформи, яка автоматизує і централізує глобальний збір і консолідацію логістичних даних. Крім того, вони додають, це може істотно скоротити затримки звітності за видатками. Дослідники також стверджують, що традиційні рішення для звітності страждають від латентних проблем і хороші тільки для пост-аудиту або аналізу «після факту». Крім того, проблеми, які можуть бути розкриті, пов'язані з логістичною діяльністю, яка давно вже завершена, - ретроспективне бачення – головна проблема більшості компаній. З динамічною звітністю про витрати час для фактичних справ можна скоротити з кількох днів або до декількох годин. Підприємства можуть робити кроки для швидкого реагування і виправлення проблем до виникнення надмірних витрат. У міру того, як товари, виробляються, а потім починають свою подорож на ринок, підприємство несе зобов'язання по оплаті товарів і послуг. При фактичному глобальному відстеженні витрат фінансові менеджери можуть буквально «стежити за складанням лічильників», оскільки виконуються заходи щодо пошуку джерел і ланцюжку поставок, і витрати понесені. Цей інтелект може використовуватися для кращої оцінки зобов'язань, а також для розрахунку поточних і майбутніх потреб у грошових потоках. Інтегрована глобальна система контролю витрат також підтримує ключові процеси фінансового управління, які лежать в основі точного управління загальною вартістю. За допомогою неї, ТОВ «Бон Буассон» зможе:

- розподіл витрат - витрати можуть автоматично розподілятися в належній пропорції до замовлення, товарної позиції або SKU.
- Перевірка ефективності: витрати можуть бути автоматично перевірені. Наприклад, витрати на фрахт, можна було порівняти з транспортними контрактами, митом, або з замовленнями на поставку.

- Тимчасова шкала часу: час, протягом якого виникла певна відповідальність, або витрати, може бути перевірений або звірений з відповідною подією в фізичному ланцюжку поставок. Наприклад, передача права власності на товари (і наступний платіж) може бути пов'язана або викликана пов'язаними з нею подіями в фізичному ланцюжку поставок, наприклад, з доставкою вантажу експедитора, приплиттям судна [54]. Впровадження програмного забезпечення (по відслідкуванню витрат у реальному часі, EPR-логістика) потребує значних капіталовкладень у зв'язку з дороговартісними послугами програмування, але така еволюція може перевернути значення підходу до логістичних процесів та залишити своїх конкурентів далеко позаду за рахунок отримання контролю над витратами та можливістю коригування цінової політики [41].

### **3.3 Прогнозування результатів діяльності ТОВ «Бон Буассон» з урахуванням запропонованих заходів**

На основі розрахунків при розробці проекту побудови додаткового складу, було встановлено, що його вартість складає 3203660 грн. Калькуляція наведена в додатках Г, Д, Е, Ж і Таблиці 3.5. Ціни і перелік робіт визначено на основі прайс-листів компанії «Будмонтаж».

Необхідно визначити ефект від побудови складу у у Кривому Розі. Для цього оцінимо зміни у поставці продукції після побудови потенційного складу, зокрема:

- витрати на вантажно-розвантажувальні роботи і доставку до кінцевого споживача
- відстані перевезення від складу готової продукції до споживача
- логістичні витрати

При наявності єдиного складу готової продукції в місті Черкаси, витрати на вантажно-розвантажувальні роботи і доставку до кінцевого споживача сумарно 40

тонн продукції, при користуванні послугами компанії ТОВ «Магістраль» складуть (Табл 3.6):

Таблиця 3.6

## Транспортні витрати при наявності єдиного складу

Пункт відправки	Пункт призначення	Транспорт, що використовується	Вартість перевезення, грн	Вартість вантажно-розвантажувальних робіт, грн	Загалом, грн
Черкаси	Одеса	До 5 тон	5270	430	5700
Черкаси	Запоріжжя	До 20 тон	6580	1230	7810
Черкаси	Миколаїв	До 10 тон	3920	860	4780
Черкаси	Дніпро	До 5 тон	3550	530	4080
Загальні витрати					22310
Витрати на 1 тону вантажу					558

При наявності другого складу готової продукції в місті Кривий Ріг, витрати на вантажно-розвантажувальні роботи і доставку до кінцевого споживача сумарно 40 тон продукції, при користуванні послугами компанії ТОВ «Магістраль», складуть (Табл. 3.7).

Таблиця 3.7

## Прогноз транспортних витрат при наявності другого складу

Пункт відправки	Пункт призначення	Транспорт, що використовується	Вартість перевезення, грн	Вартість вантажно-розвантажувальних робіт, грн	Загалом, грн
Черкаси	Кривий Ріг	До 40 тонн	3120	3000	6120
Кривий Ріг	Одеса	До 5 тонн	2500	430	2930
Кривий Ріг	Запоріжжя	До 20 тонн	2200	1230	3430
Кривий Ріг	Миколаїв	До 10 тонн	1940	860	2800



Продовження Таблиці 3.7

Кривий Ріг	Дніпро	До 5 тонн	1326	530	1856
Сумарні витрати					17136
Витрати на 1 тону вантажу					428

Отже, порівнюючи витрати до і після побудови другого складу, отримуємо:  
Різниця в сумарних витратах - 5174 грн.

Різниця витрат на 1 тону вантажу при наявності складу в Кривому Розі – 130 грн.

На основі розрахунків наведених в таблицях 12 і 13 видно, що сумарні витрати на транспортування і вантажно-розвантажувальні роботи знизилися на 5174 грн, а при розрахунку на 1 тону вантажу знизилися на 130 грн, або на 23% від витрат до будівництва складу в Кривому Розі.

Так само зміняться відстані перевезення від складу готової продукції до споживача (Табл. 3.8):

Таблиця 3.8

Відстані до пунктів постачання при наявності двох складів

Пункт призначення	Пункт відправки		Різниця відстані перевезення, км
	Черкаський склад	Криворізький склад	
	Відстань перевезення, км		
Одеса	450	300	150
Запоріжжя	390	210	180
Миколаїв	330	175	155
Дніпро	320	140	180
Загалом, км	1490	825	665

На основі розрахунків наведених у таблиці 14 видно, що сумарно відстань перевезень зменшиться приблизно на 665 кілометрів.

Будівництво другого складського комплексу в складській мережі логістичної системи ТОВ «Бон Буассон» дозволить:

- Значно скоротити терміни доставки товару до кінцевого споживача
- Мінімізувати транспортні витрати на доставку товару
- Забезпечити можливість доставки товару більш дрібними партіями при більш частих поставаннях
- Зменшити дальність перевезень, що дозволить зробити крок вперед щодо здійснення поставок точно в строк
- Скоротити дальність розміщення інфраструктури виробника від споживача.

Створення форми зворотного зв'язку на власному сайті компанії ТОВ «Бон Буассон» не вимагає спеціальних фінансових вкладень, що підвищує привабливість здійснення даної процедури. Ефективність від реалізації цього заходу в фінансовому еквіваленті конкретно визначити неможливо, але своєчасна обробка даних зібраних за допомогою форми зворотного зв'язку дозволить:

- Проаналізувати загальну задоволеність клієнтів при роботі з компанією
- Можливість отримати поради та рекомендації щодо поліпшення якості товарів
- Оцінити якість обробки замовлень
- Визначити проблемні місця в процесі надання логістичних послуг

Розробка даної форми так само допоможе звернути увагу споживачів на інтерес компанії до якості своєї діяльності, на переваги клієнтів і проблеми, що виникають у них в процесі контакту з товарами або послугами, що надаються організацією.

Інформація про отримання замовлення, про задоволеність якістю товару, своєчасності поставки, має велике значення для надійних партнерських відносин і якості логістичного сервісу компанії.

Прогноз оцінки даних заходів та їх потенційний вплив на економічні показники:

До запропонованих змін, з розділу 2.3 маємо, питома вага логістичних витрат у собівартості одиниці реалізованої продукції [21]:

$$C = 1.9 \text{ грн}$$

Отже, на одиницю виробленої продукції компанії Бон Буассон приходить 1 грн. 90 коп. логістичних витрат. Якщо порівнювати цей показник із собівартістю найменш- та найбільш затратної продукції, отримуємо:

Для мінеральної води Бон Буассон, об'ємом 0.5л:

$$= 1.9 \cdot 4.75 = 0.4, \text{ або } 40\% \quad (3.1)$$

Для соковмісного напою Бон Лемон, об'ємом 2л:

$$= 1.9 \cdot 15.75 = 0.12, \text{ або } 12\%.$$

Дослідження, виконані професором Гербертом В. Девісом, й оприлюднені на щорічній конференції Council of Logistics Management у США в 2009 році, показали, що витрати підприємств, пов'язаних з логістикою, становлять до 45 відсотків у структурі загальних та адміністративних витрат підприємства. Загалом на підприємствах виробничо-дистрибуторської діяльності зустрічаються показники від 15 до 45%. Тому частка логістичних витрат підприємства ТОВ «Бон Буассон» у його загальних витратах цілком адекватна

Після внесення змін, отримуємо:

Після побудови другого складу у Кривому Розі отримуємо економію витрат на 1 т вантажу у 130 грн. Взявши середній об'єм одиниці продукції у 0,5 л, отримуємо - економія логістичних витрат на одиницю продукції становить:

$$C_i = 130 \cdot (1000 \cdot 0,5) = 0,65 \text{ грн.} \quad (3.2)$$

Отже, рівень логістичних витрат в одиниці продукції після внесених змін становитиме:

$$C = C - C_i = 1,25 \text{ грн.} \quad (3.3)$$

Питома вага у загальних витратах після внесених змін :

Для мінеральної води Бон Буассон, об'ємом 0.5л:

$$= 0.26, \text{ або } 26\%$$



Для соковмісного напою Бон Лемон, об'ємом 2л:  
 $= 0.079$  , або 8%.

Як можна побачити, питома вага логістичних витрат значно зменшується за рахунок запровадженого заходу.

Наступний крок – оцінка впливу зміни логістичних витрат на фінансово економічні показники діяльності ТОВ « Бон Буассон».

Прогнозний аналіз даних показників дасть змогу побачити практичну вигоду від запропонованих змін (Табл. 3.9).

Дані за 2017 р. взято з Табл. 2.2. Прогнозне значення доходу від реалізації залишено без змін.

Таблиця 3.9

Прогнозні зміни економічних показників підприємства ТОВ «Бон Буассон» після запровадження запропонованих заходів

Показник	Значення		
	Реальне значення за 2017 р.	Прогнозне значення, грн.	Відхилення, %
Логістичні витрати в 1 продукції, грн.	1,9	1,25	<b>34,2</b>
Загальні витрати в 1 продукції, грн.	9,95	9,3	<b>6,5</b>
Валові витрати, грн.	63737000	59573276	<b>6,5</b>
Дохід від реалізації, грн.	65897000	65897000	<b>0,0</b>
Валовий прибуток, грн.	2160000	6323724	<b>192,8</b>
Рентабельність витрат, %	9,4	10,6	<b>12,8</b>

Отже, побудова власного складу у Кривому Розі спричинить зменшення логістичних витрат в одиниці продукції на 34,2 %, що зменшить її собівартість на 6,5 %. Така зміна прогнозує зростання валового прибутку на 192,8%, або майже в 3 рази. Рентабельність витрат теж зазнає змін і показуватиме значення 10,6%. Враховуючи, що побудова складу збільшить валовий прибуток на 4163724 грн, та беручи до уваги, що вартість такого заходу становить 3203661 грн., дане впровадження відіб'ється менш, ніж через рік після початку користування складом.

Такий запропонований захід, як оптимізація управління запасами дозволить ТОВ «Бон Буассон» звільнити значну кількість оборотних коштів та переглянути свою політику регулювання ними. Зокрема для ТОВ «Бон Буассон» пропонується запровадити систему з двома рівнями при безперервній перевірці фактичного рівня запасів (з граничним рівнем запасів) - рішення замовити партію приймається при досягненні порогового запасу. Розмір замовлення партії визначається різницею максимального товарного запасу та порогового рівня, зі збільшенням на очікувану реалізацію під час виконання замовлення.

Запровадження системи управління логістикою та перехід на програмне забезпечення дозволить відрегулювати та максимально скоротити логістичний цикл компанії.

Створення системи зворотнього зв'язку зі споживачами дозволить оперативніше реагувати на потрібні запити і відповідно збільшить цінність продукту в їх очах.

Дані заходи призводять до описаних вище якісних змін. Кількісну зміну тих чи інших показників можна побачити виключно після запровадження таких заходів.

### **Висновки до розділу 3:**

- 1) Для того, щоб підвищити ефективність розподілу логістики, слід визначити необхідні складські потужності, що дозволить скоротити транспортні витрати на

доставку до кінцевого споживача, скоротити час доставки, підвищити оперативність реакції на мінливий попит, а також підвищити якість логістичного сервісу. З ряду заходів з удосконалення логістичного забезпечення компанії найсуттєвішими є організація побудови власного складу, скорочення логістичного циклу шляхом автоматизації обробки замовлень, заміна та капітальний ремонт складського обладнання, створення зворотнього зв'язку зі споживачами, і як додаткова рекомендація – оновлення програмного забезпечення управління логістикою.

- 2) Виходячи з розроблених рекомендацій, план формування складської мережі наступний: Для побудови складу варто обрати Кривий Ріг, адже «Криворізький» сектор володіє найвищою щільністю накопичення споживачів, його розташування відносно інших міст знаходиться на ефективній розв'язці, а значить будівництво складу в цьому секторі найбільш доцільно. На даний момент достатньо побудувати один склад; На основі розрахунків при розробці проекту побудови додаткового складу, було встановлено його вартість. Щодо проблеми зворотного зв'язку зі споживачами передбачається створення спеціальної форми зворотного зв'язку на сайті виробника у вигляді анкети-опитування, з можливістю вказати номер заявки, щодо якої залишені відповіді в анкеті, вказати номер для зв'язку, і можливість вільного коментування.
- 3) Прогнозуючи умовно запроваджені зміни, зокрема побудова додаткового складу, маємо: сумарні витрати на транспортування і вантажно-розвантажувальні роботи знизилися на 5174 грн, а при розрахунку на 1 тону вантажу - знизилися на 130 грн. Окрім цього будівництво другого складського комплексу в складській мережі логістичної системи ТОВ «Бон Буассон» дозволить: Значно скоротити терміни доставки товару до кінцевого споживача, мінімізувати транспортні витрати на доставку товару, забезпечити можливість доставки товару більш дрібними партіями при більш частих постачаннях скоротити дальність розміщення інфраструктури виробника від споживача.



## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У той час як компанії змінюють свій стратегічний шлях, вони також вносять зміни в цілі і завдання, які впливають на пріоритети та управління логістичними і транспортними процесами та заходами. В умовах інноваційних процесів для компаній гостро постають питання про впровадження їх результатів у функціонал діяльності своїх компаній. Такого «інноваційного вливання» особливо потребує логістичний комплекс підприємства.

Логістичні процеси складаються з набору відпрацьованих логістичних технологій, які вдосконалюються упродовж практичної діяльності організацій. Не секрет, що, маючи саму прогресивну технологію, неможливо досягти високої ефективності, не створивши адекватної системи управління матеріальними потоками. Тільки симбіоз логістичних технологій і створюваних систем управління може надати організаціям можливість посилення їхньої конкурентоздатності на ринку за рахунок реалізації логістичних технологій. Ось саме це сьогодні і повинна мати за базу сучасна концепція бізнесу. Нововведенням та інноваційним підходом до системи управління логістикою нещодавно вважався аутсорсинг логістичних процесів, перепоручення їх спеціальній логістичній компанії. Та залежно від ширини кола її повноважень та глибини її втручання у логістичні процеси, визначалась еволюційність такої концепції. (3PL, 4PL). Проте наразі такі підходи вважаються уже морально застарілими. На сьогоднішній день стоїть питання не про аутсорсинг третій компанії, а про перепоручення логістичних функцій програмному забезпеченню. Інакше кажучи – делегування логістики автоматизованому програмному інтелекту. ERP, TMS, 1-C – це маленькі кроки до повноцінного програмного управління. Наступний крок – створення системи миттєвого оцінювання витрат та контроль у реальному режимі за усіма стадіями пересування продукту. Така технологія уже використовується найбільш прогресивними компаніями світу. Серед інших, дане впровадження було рекомендовано в роботі для підприємства «Бон Буассон». За впровадження даної

інновації, такі проблем, як безсистемність і непогодженість в закупівлях, в зберіганні продукції, цінах, запасах, тривалості виробничого циклу, організації збуту, плутанина в складському господарстві, що виникають за відсутності чи погано оптимізованій діяльності підрозділу, відділу чи служби логістики, просто відпадуть самі собою, як і потреба в таких підрозділах [34].

Не менш актуальним є питання логістичних витрат. Логістичні витрати неминуче присутні в будь-якому процесі, прийнятому до виконання організацією. Тому одним з головних питань професійної діяльності підприємств є прагнення до скорочення логістичних витрат. А це можливо тільки за умови реалізації логістичної концепції в діяльності організації. В об'єкті дослідження, окрім іншого, пропонувалось скоротити логістичні витрати шляхом облаштування складського комплексу, зокрема – побудування додаткового складу.

У роботі розроблено рекомендації щодо покращення ефективності логістичного комплексу компанії Бон Буассон:

- Оптимізація наявного програмного забезпечення (SalesWorks)
- Впровадження розумних систем управління логістикою (ERP, TMS)
- Створення зворотнього каналу зв'язку зі споживачами.
- Зменшення логістичного циклу за рахунок автоматизації обробки заявок.
- Капітальна заміна та ремонт комплексу та обладнання.
- Оптимізація політики оптових замовлень та визначення необхідного рівня запасів.
- Зменшення логістичних витрат компанії за рахунок побудови нового складу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 3PL vs 4PL: What are these PLs, Anyway? Layers of Logistics Explained [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://cerasis.com/2013/08/08/3pl-vs-4pl/>
2. Галушко О. С. Вибір ефективних напрямів розвитку промислового підприємства в умовах глобалізації на основі економіко-математичного моделювання [Текст] / О. С. Галушко, Ю. В. Никифорова, Л. С. Коряшкіна // Економічний вісник НГУ. - 2012. - № 3. - С. 103–115.
3. Державне регулювання логістичної сфери [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/apdu/2017-1/doc/2/03.pdf>
4. Иванов П. Что в голове у умной компании / Компан&он, № 47, 24-30 ноября 2006 р. – С.46-50.
5. Ідентифікація етапів розвитку ринку логістичних послуг в Україні / Шандрівська О. Є., Костюк О. С., Наконечна Т. В. — Львів: Національний університет “Львівська політехніка”, 2015.
6. Індекс ефективності логістики 2016 – Німеччина знову в лідерах [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://eizvestia.com/uk/ekonomika-ukr/full/366-indeks-efektivnosti-logistiki-2016-nimechchina-znovu-v-liderax>
7. Інноваційний характер управління якістю у логістичних системах / Гришко В.В., Ржепішевська В.В. – Полтава: Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка
8. Кальченко А. Г. Логістика : підручник / А. Г. Кальченко. – К. : КНЕУ, 2004. – 284 с.
9. Кислий В.М. Логістика: теорія та практика : Навч. посібник / Кислий В.М., Біловодська О.А., Олефіренко О.М., Соляник О.М. – К: «Центр учбової літератури», 2010.
10. Ковальчук О.В. Інновації у логістичній діяльності підприємства // Устойчивое развитие экономики: состояние, проблемы, перспективы: сборник трудов IX международной научнопрактической конференции, УО



- «Полесский государственный университет», г. Пинск, 22 мая 2015 г./  
Министерство образования Республики Беларусь [и др.]; редкол.: К.К.  
Шебеко [и др.]. – Пинск : ПолесГУ, 2015. – с.89-91
11. Костюк О. С. Напрями розвитку вітчизняного ринку логістичних послуг в контексті аутсорсингу / Костюк О. С., Возняк Г. С., Баумвальд Н. Б. // Щорічний науково-виробничий журнал “Проектування, виробництво та експлуатація автотранспортних засобів і поїздів”. – Львів; К.: НТУ, 2012. – Вип. 20. – С. 172–178.
12. Коуз Р.Г. Природа фірми: вплив // Природа фірми: Походження, еволюція і розвиток / К.: А.С.К., 2002. – с.84-101.
13. Крикавський Є. Логістичне управління: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / Євген Крикавський. – Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2005. – 684 с.
14. Логістичні стратегії компанії у прикладах [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.elitarium.ru/logisticheskaja-strategija-kompanija-tehnologii-produkcija-kachestvo-proizvodstvo-upravlenie-izderzhki-kontrol/>
15. Логістика [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://ru.wikipedia.org/wiki/Логістика>
16. Логістика процесів розвитку підприємств та їхніх об’єднань / Довбенко В.І. — Львів: Національний університет “Львівська політехніка”, 2007.
17. Логістичний менеджменту у системі управління корпорацією / Авт.: Головова А.С., Головова Л.С. – Дніпропетровськ: Дніпропетровський національний університет залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна, 2013
18. Логістичні методи підвищення ефективності діяльності підприємства-експортера [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=75476>
19. Марченко С. М. Задачник з логістики. — К. : МАУП, 2006. — 68 с.

20. Міжнародна логістика [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://pidruchniki.com/68046/logistika/mizhnarodna\\_logistika](http://pidruchniki.com/68046/logistika/mizhnarodna_logistika)
21. Окландер М.А. Логістика : [підручник] / М.А. Окландер. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 346 с
22. Павліха Н.В. Застосування логістичного підходу з метою управління потоками відходів в регіоні / Н.В.Павліха // Научные труды ДонНТУ. – 2004. – Вып. 75. – С.139–145.
23. Парадигма логістики як методологічна основа управління логістичною діяльністю / Н. Струк. — К: Українська академія друкарства, 2013.
24. Поняття логістики як інструмента управління підприємством / Авт.: Брохун Н.С., Бонь М.М. - Закарпатський державний університет, 2013
25. Приватна тяга: не завдяки, а всупереч [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://logistics-ukraine.com>
26. Принципи формування стратегії у логістиці [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.zagorskaya.info/strategii\\_v\\_logistike/](http://www.zagorskaya.info/strategii_v_logistike/)
27. Проблеми транспортної логістики в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/29\\_NIOXXI\\_2012/Tecnic/0\\_118204.doc.htm](http://www.rusnauka.com/29_NIOXXI_2012/Tecnic/0_118204.doc.htm)
28. Профайл торгової марки «Бон-Буассон» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://cs2109079.prom.ua>
29. Розвиток логістичного забезпечення в Україні / Авт.: Гусак Ю.Е. Марченко В.М. – К.: Національний технічний університет України «КПІ».
30. Струк Н. Особливості впровадження логістики в систему управління підприємств / Н. Струк // Торгівля, комерція, підприємництво : зб. наук. пр. / [ред. кол. Апопій В. В., Дайновський Ю. А., Скибінський С. В. та ін.]. – Львів : Вид-во ЛКА, 2009. – С. 180-184.
31. Сучасні тенденції розвитку та інновації в логістиці / Іванищева А.В. — Одеса: Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, 2016. — с. 344-359.

32. Теоретичні основи формування логістики як наукової концепції Enterprise [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://finbook.news/kommertsiya-book/teoreticheskie-osnovyi-formirovaniya-logistiki.html>
33. Транспортна Стратегія України на період до 2020 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://mtu.gov.ua/files/transport\\_strategy\\_ua.pdf](https://mtu.gov.ua/files/transport_strategy_ua.pdf)
34. Формування та розвиток логістичного аутсорсингу в умовах регіональних трансформацій / Завгородній К.М. - Миколаїв: Миколаївський Національний університет ім. В.О. Сухомлинського, 2017
35. Фролова Л. В. Концепція логістичного управління – основа підвищення ефективності функціонування підприємств / Л.В.Фролова // Вісн. Нац. ун-ту “Львів. політехніка”. Логістика. – 2005. – № 526. – С. 173–180.
36. Шевченко І.В. Впровадження інновацій у логістичну діяльність вітчизняних підприємств як фактор підвищення конкурентоспроможності / І.В. Шевченко // Електронний додаток до матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції: “Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики”, 18-19 листопада 2015 року. – Х: ФОП Лібуркіна Л.М., 2015.
37. A Comprehensive Framework for Measuring Performance in a Third-party Logistics Provider [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352146515002070>
38. An inventory of theory in logistics and SCM research [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09574091011089817>
39. Analysis of the Operation and Financial Condition of the Enterprise [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://www.bcci.bg/projects/latvia/pdf/2\\_FA\\_Course\\_ENG\\_Final.pdf](https://www.bcci.bg/projects/latvia/pdf/2_FA_Course_ENG_Final.pdf)
40. Arvis J.-F. Connecting to Compete. Trade Logistics in the Global Economy. The Logistic Performance Index and Its Indicators [Text] / J.-F. Arvis, M. A. Mustra, J. Panzer, L. Ojala, T. Naula. – The Logistic Performance Index and Its Indicators. – Washington : The World Bank. – 2007. - 50 p.



41. Coyle I.J., Bardi E.I., Lancley C.I. The Management of Business Logistic.- Fifth Edition.-St.Paul: West Publishing Company, 1992.
42. Development of logistics centres by network theory [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [file:///C:/Users/stree/Downloads/015\\_Duma\\_Karamazin.pdf](file:///C:/Users/stree/Downloads/015_Duma_Karamazin.pdf)
43. Driverless trucks by 2019 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.roadsafetygb.org.uk/news/541.html>
44. ERP [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [https://ru.wikipedia.org/wiki/ERP#Модули\\_ERP](https://ru.wikipedia.org/wiki/ERP#Модули_ERP)  
[https://www.logisticsmgmt.com/article/where\\_is\\_supply\\_chain\\_software\\_headed](https://www.logisticsmgmt.com/article/where_is_supply_chain_software_headed)  
<https://www.pwc.com/gx/en/transportation-logistics/pdf/the-future-of-the-logistics-industry.pdf>
45. International Logistics [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.managementstudyguide.com/international-logistics.html>
46. Logistics Theory [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [https://www.globalsecurity.org/military/library/policy/usmc/mcdp/4/mcdp4\\_ch2e\\_a.pdf](https://www.globalsecurity.org/military/library/policy/usmc/mcdp/4/mcdp4_ch2e_a.pdf)
47. MRP [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [https://ru.wikipedia.org/wiki/MRP#Необходимые\\_данные](https://ru.wikipedia.org/wiki/MRP#Необходимые_данные)
48. MRP II [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [https://ru.wikipedia.org/wiki/MRP\\_II](https://ru.wikipedia.org/wiki/MRP_II)
49. Rationale for utilizing 3PL in supply chain management: A shippers' economic perspective [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0386111211000161>
50. The future of the logistics industry [Электронный ресурс]. – Режим доступа :
51. The Importance of Logistics in the Import and Export Business [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.linkedin.com/pulse/importance-logistics-import-export-business-nancy-marrero/>

52. The Study of Logistics Management Theory in Material Cost Control [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://ieeexplore.ieee.org/document/4679981>
53. Third-Party Logistics: Is There a Future? [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09574099910805932>.
54. Trade: A Deeper Dive Into an Altered World Order [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [https://www.logisticsmgmt.com/article/trade\\_a\\_deeper\\_dive\\_into\\_an\\_altered\\_world\\_order](https://www.logisticsmgmt.com/article/trade_a_deeper_dive_into_an_altered_world_order)
55. Where is supply chain software headed? [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [https://www.logisticsmgmt.com/article/where\\_is\\_supply\\_chain\\_software\\_heade](https://www.logisticsmgmt.com/article/where_is_supply_chain_software_heade)

## ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 01.01.2013-31.12.2017

Актив	Код рядка	На 01.01.2013	На 01.01.2014	На 01.01.2015	На 01.01.2016	На 01.01.2017	На 31.12.2017
<b>I. Необоротні активи</b>							
Нематеріальні активи:	1000	400	889	743	820	825	771
первісна вартість	1001	447	978	1059	1123	1071	1011
накопичена амортизація	1002	47	89	316	303	246	240
Незавершені капітальні інвестиції	1005	268	376	236	158	104	492
Основні засоби:	1010	24879	23770	23980	24150	24364	25128
первісна вартість	1011	49508	49313	49100	53200	57233	59074
знос	1012	24629	25543	25120	29050	32869	33946
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0	0	0	0
знос	1017	0	0	0	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:		0	0	0	0	0	0
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0	0	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>25547</b>	<b>25035</b>	<b>24959</b>	<b>25128</b>	<b>25293</b>	<b>26391</b>



## Продовження дод. А

<b>II. Оборотні активи</b>							
Запаси	1100	3866	2265	5403	24405	28357	22571
Виробничі запаси	1101	3676	2012	4957	19325	27758	16635
Незавершене виробництво	1102	0	0	0	0	0	0
Готова продукція	1103	77	131	235	756	599	5936
Товари	1104	113	122	211	4324	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари.	1125	198	527	435	1459	18451	539
Дебіторська заборгованість за розрахунками:							
за виданими авансами	1130	0	265	0	0	0	0
з бюджетом	1135	6	7	0	0	0	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1001	131	234	1864	4456	1125
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	2	60	35	44	43	26
Готівка	1166	0	5	0	0	0	0
Рахунки в банках	1167	2	55	35	44	43	26
Витрати майбутніх періодів	1170	35	111	124	158	71	40
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0	0	0	0
у тому числі в:							
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	9	289	345	1670	2629	660
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>5117</b>	<b>3655</b>	<b>6576</b>	<b>29600</b>	<b>54007</b>	<b>24961</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>30664</b>	<b>28690</b>	<b>31535</b>	<b>54728</b>	<b>79300</b>	<b>51352</b>

## Продовження дод. А

Пасив	Код рядка	На 01.01.2013	На 01.01.2014	На 01.01.2015	На 01.01.2016	На 01.01.2017	На 01.12.2017
<b>I. Власний капітал</b>							
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1016	1016	1016	1016	1016	1016
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	8462	8462	9605	9605	12888	12888
Додатковий капітал	1410	637	637	637	637	637	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0	0	0	0
Резервний капітал	1415	40	40	40	40	40	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-7079	-9088	-8579	12456	16301	21620
Неоплачений капітал	1425	0	0	0	0	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0	0	0	0	0
Інші резерви	1435	0	0	0	0	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>3076</b>	<b>1067</b>	<b>2122</b>	<b>1158</b>	<b>1720</b>	<b>7716</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>							
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	23505	25604	25780	27830	28236	5019
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0	0	0	0

## Продовження дод. А

резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0	0	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0	0	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0	0	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0	0	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0	0	0	0
Усього за розділом II	1595	23505	25604	25780	27830	28236	5019
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>							
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0	0	0	0
Векселі видані	1605	551	0	0	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	0	0	0	0	0	0
за довгостроковими зобов'язаннями							
за товари, роботи, послуги	1615	3368	1813	3393	20909	37081	44417
за розрахунками з бюджетом	1620	17	96	124	321	427	649
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0	0	71	58
за розрахунками зі страхування	1625	19	12	12	26	47	64
за розрахунками з оплати праці	1630	89	76	46	136	232	307



## Продовження дод. А

за одержаними авансами	1635	18	17	42	121	127	264
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0	0	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	21	5	16	6543	14870	8348
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>4083</b>	<b>2019</b>	<b>3633</b>	<b>28056</b>	<b>52784</b>	<b>54049</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>30664</b>	<b>28690</b>	<b>31535</b>	<b>54728</b>	<b>79300</b>	<b>51352</b>

## Додаток Б

## Звіт про фінансовий результат ТОВ «Бон-Буасон» за 2013-2017 рр.

Стаття	2013	2014	2015	2016	2017
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	35903	39065	42502	48406	65897
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	32405	36056	39971	44837	63737
Валовий:					
Прибуток	3498	3009	2531	3569	2160
Збиток					
Інші операційні доходи	10505	10236	12567	10515	8469
Адміністративні витрати	1560	2465	2405	2628	3486
Витрати на збут	1620	1914	2105	2359	2714
Інші операційні витрати	9048	10526	11567	12895	9940
Фінансовий результат від операційної діяльності:					
Прибуток	1775				
Збиток		1660	979	3798	5511
Фінансові витрати	2	14	12	1	1
Інші витрати	35	28	150		188
Фінансовий результат до оподаткування:					
Прибуток	1738				
Збиток		1702	1141	3799	5699
Витрати (дохід) з податку на прибуток	195	212	245	236	297
Прибуток	1543				
Збиток		1914	1386	4035	5996

### Форма зворотнього зв'язку з клієнтами

Чи отримали ви товар необхідної кількості та якості?

Так

Ні

Тут можна залишити номер Вашої заявки та контактний номер. Ми Вам перетелефонуємо

Чи достатньо компетентні та доброзичливі ми були до вас?

Так

Ні

Був товар у нас на складі в момент замовлення?

Так

Ні

Тут Ви можете залишити свій коментар

Чи задоволені ви швидкістю виконання замовлення?

Так

Ні

Місце для діаграми на основі відповідей



## Вартість земляних робіт

Земляні роботи				
Назва матеріалів	Од. Вим.	Кількість	Ціна	Сума
Щебінь	м. куб.	19	675	12825
Пісок	м. куб.	57	260	14535
Назва робіт	Од. Вим	Кількість	Ціна	Сума
Грунтові роботи	м. кв.	375	275	103125
Загалом по розділу				130485

## Облаштування фундаментів та підлог

Облаштування фундаментів і підлог				
Назва матеріалів	Од.Вим	Кількість	Ціна	Сума
Бетон м300	м. куб.	64	2100	134400
Арматура	Тонн	2.56	10000	25600
Назва робіт	Од.Вим	Кількість	Ціна	Сума
Заливка фундаменту	м. куб.	64	1850	118400
Загалом по розділу				278400

## Облаштування будівлі з покрівлею

Облаштування будівлі з покрівлею				
Назва матеріалів	Од. Вим	Кількість	Ціна	Сума
Метал	Тон	23	18500	425500
Грунтовка	кг.	184	60	11040
С.-панелі для стін 100ППС	м. кв.	976	740	722240
С.-панелі для покрівлі 120ППС	м. кв.	416	875	364000
Добірні елементи	м. кв.	348	235	81780
Саморізи для кріплення панелей	шт.	975	12	11700
Росхідні матеріали	м. кв.	375	248	92814
Назва робіт	Од. Вим	Кількість	Ціна	Сума
Виготовлення металоконструкцій	тон	23	7000	161000
Монтаж металоконструкцій	тон	23	6000	138000
Грунтовка	кг.	184	95	17480
Монтаж с.-панелей для стін	м. кв.	976	180	175680
Монтаж покрівлі	м. кв.	416	210	87360
Монтаж добірних елементів	м. кв.	348	190	66120
Загалом по розділу				2354622

## Отвори

Назва робіт	Од.Вим	Кількість	Ціна	Сума
Вікна 1- кам. "глухі"	м. кв.	25	1300	32500
Ворота двухпанельні	шт.	1	19250	19250
Двері ПВХ 0,9х2,1 вхідні	шт.	1	7700	7700
Назва робіт	Од.вим.	Кількість	Ціна	Сума
Встановлення вікон	м. кв.	25	300	7500
Встановлення дверей	шт.	1	1400	1400
Встановлення воріт	шт.	1	3150	3150
Загалом по розділу				71500