

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра торговельного підприємництва та логістики

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Управління товарними потоками в дистрибутивній мережі»
(за матеріалами ТОВ «ІЗІ», м. Київ)**

Студентки 2 курсу 10м групи
спеціальності
076 «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність»
спеціалізації
«Логістика та управління
ланцюгами постачання»

Бабіна Ірина
Олександрівна

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Мазаракі Анатолій
Антонович

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор

Ільченко Наталія
Борисівна

Київ 2021

Завдання – 1 с.

Завдання – 2 с.

Завдання – 3 с.

Завдання – 4 с.

АНОТАЦІЯ

Бабіна І. О. Управління товарними потоками в дистрибутивній мережі (за матеріалами ТОВ «ІЗІ», м. Київ). – КНТЕУ. – 2021 – 53 с.

Випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню процесу управління товарних потоків у дистрибутивних мережах, наведено методику оцінювання результативності та ефективності управління товарними потоком. Проаналізовано особливості формування товарних потоків в дистрибутивній мережі ТОВ «ІЗІ», досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства протягом 2018 – 2020 років та розраховано ефективність такого управління з метою подальшої розробки програми вдосконалення системи управління товарними потоками. Оцінено ефективність запровадження організаційних змін.

Ключові слова: товарні потоки, управління товарними потоками, дистрибутивна мережа.

ABSTRACT

Babina I. Management of commodity flows in the distribution network (based on materials from IZZI Ltd, Kyiv). - KNUTE. - 2021 - 53 pages

The final qualifying work is devoted to the study of the process of managing product flows in distribution networks, the method of evaluating the effectiveness and efficiency of product flow management. Peculiarities of commodity flows formation in the distribution network of IZZI Ltd are analyzed, the dynamics of the main indicators of the enterprise activity during 2018 - 2020 are investigated and the efficiency of such management is calculated for the purpose of further development of the program of commodity flow management system improvement.. The effectiveness of the implementation of organizational changes is assessed.

Keywords: commodity flows, commodity flow management, distribution network.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ПОТОКАМИ В ДИСТРИБУТИВНІЙ МЕРЕЖІ

11

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ПОТОКАМИ В ДИСТРИБУТИВНІЙ МЕРЕЖІ ТОВ «ІЗЗІ»

2.1. Аналіз практики управління товарними потоками підприємства 21

2.2. Оцінювання ефективності управління товарними потоками ТОВ «ІЗЗІ» 32

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ПОТОКАМИ В ДИСТРИБУТИВНІЙ МЕРЕЖІ ТОВ «ІЗЗІ»

3.1. Розробка плану підвищення ефективності управління товарними потоками ТОВ «ІЗЗІ» 38

3.2. Шляхи удосконалення системи управління товарними потоками на підприємстві 45

ВИСНОВКИ 50

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

З переходом до ринкової економіки в сфері обігу виникають якісно нові підприємницькі об'єднання, покликані забезпечувати доведення товарів від їх виробників до кінцевих споживачів. У сучасних умовах господарювання виробники вже не займаються доставкою виготовленої продукції до споживачів власними силами, а створюють або зазвичай долучаються іноді до досить складних організаційно-економічних та технологічно-транспортних торговельних структур. Відповідно активізуються пошуки способів прискорення оборотності товарів, скорочення витрат обігу і безперебійного забезпечення потреб сфери споживання.

В даному контексті особливого значення набуває дослідження інтегрованої системи дистрибуції, яка базується на принципах логістики для оптимізації розподілу потоків товарів і послуг між каналами реалізації в сфері товарного обігу та досягнення балансу інтересів функціонально взаємозв'язаних суб'єктів, що забезпечують дистрибуцію товарів і послуг. Важливо при цьому поглиблене вивчення та використання системного підходу, який може дати можливість наскрізного та ефективного управління матеріальними потоками торговельного підприємства, що підтверджує у свою чергу *актуальність* обраної теми.

Об'єктом дослідження є процес організації управління товарними потоками в дистрибутивній мережі ТОВ «ІЗІ».

Предметом дослідження є теоретико-методичні аспекти управління товарними потоками на підприємстві.

Світовий досвід сформував певну систему знань про теоретичні засади і принципи організації дистрибуції на товарних ринках, які висвітлені в працях Д. Баркана, Д. Дента, Е. Дихтля, Ф. Котлера, Б. Розенбаума, Р. Спіро, Ч. Фатрелла, Дж. Шапіро та ін. Дослідження на тему особливостей управління товарними потоками, формування каналів розподілу товарів, практики організації процесів дистрибутивної мережі (які у багатьох вітчизняних джерелах розглядаються як тотожні поняття) відображено в працях Г.Дж. Болта, Г. Армстронга, Ф. Котлера, О.А. Новикова, В.В. Щербакова, В.А. Строкова, Д. Ланкастера, Д. Джоббера, А. Тяпухіна, Ж.-К. Тарондо і Д. Ксарделя та ін.

Маркетингові, логістичні, комерційні аспекти дистрибуції досліджені у працях таких вчених, як О.М. Азарян, В. В. Апопій, Ю. А. Дайновський, П. Друкер, В. І. Дубницький, В. І. Захарченко, С. М. Ілляшенко, Н. Б. Ільченко, Н.В. Карпенко, С. В. Ковальчук, Є. В. Крикавський, Є. В. Ромат та інші.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних та методичних аспектів управління товарними потоками в дистрибутивній мережі та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності його діяльності.

Реалізація визначеної мети обумовлює необхідність вирішення таких завдань:

- дослідити сутність, значення та принципи управління товарними потоками в дистрибутивній мережі;
- надати характеристику методичним інструментам оцінки управління товарними потоками в дистрибутивній мережі;
- проаналізувати практику управління товарними потоками на ТОВ «ІЗІ»;
- оцінити ефективність управління товарними потоками у досліджуваній дистрибутивній мережі;
- навести план підвищення ефективності управління товарними потоками ТОВ «ІЗІ»;
- оцінити шляхи удосконалення системи управління товарними потоками на підприємстві.

Об'єктом дослідження є система управління товарними потоками на ТОВ «ІЗІ».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та методичних положень щодо управління товарними потоками в дистрибутивній мережі.

Методи дослідження: основою проведених досліджень є комплексний підхід, методи експертних порівнянь, спеціальні дослідження, загальнонаукові дослідження, спостереження, методи комплексного оцінювання і аналітичні процедури.

Інформаційною базою дослідження стали: теоретичним підґрунтям випускної кваліфікаційної роботи стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі та нормативні акти України, дані міжнародних організацій, дані

офіційної статистики, статистичні матеріали рейтингових систем Інтернет, фінансова та статистична звітність на підприємстві, результати і дані попередніх досліджень, публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, журнальні статті.

Публікація. За результатами дослідження у збірнику наукових статей студентів опублікована стаття «Особливості управління товарними потоками в дистрибутивній мережі ТОВ «ІЗІ» «Теоретичні та методичні аспекти збалансованого управління на підприємстві».

Структура і обсяг випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна робота виконана на 53 сторінках друкованого тексту, містить 17 таблиць, 10 рисунків і в ній використано 42 літературне джерело.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ПОТОКАМИ В ДИСТРИБУТИВНІЙ МЕРЕЖІ

У сьогоденнішніх умовах ринку спостерігається превалювання інтересів сегмента розподілу та споживання товарів над безпосереднім виробництвом і постачанням. Недооцінювання дистрибутивних процесів і трактування їх в доволі спотвореному образі є головними причинами до посилення диспропорцій вартісних характеристик національного продукту. При такому підході до розуміння дистрибутивних процесів (формування замовлень товарів і формування їх запасів, складування і транспортування, маніпуляційні процедури, упакування і технології переміщення тощо) частково досягалась їх раціоналізація, що, однак, взагалі не могло гарантувати комплексної роботи в управлінні товарними потоками. Усвідомлення неефективності такого підходу призвело у першу чергу до розвитку логістики, а, отже, і самих процесів фізичної дистрибуції від виробника до кінцевого споживача.

Як зазначає В. Апопій, дистрибуція є процесом просування товарів до кінцевого споживача із залученням дистриб'юторів та дилерів, застосуванням єдиної маркетингової та технологічної політики, утвердженої передовсім постачальником (виробником). Таке розуміння процесу дистрибуції лягло в основу визначення понять «дистрибутивної мережі» (адже неузгоджена діяльність посередників суперечить принципам системності) [2, 20].

В українському законодавстві перше визначення терміну «дистриб'ютор» можна знайти в Інструкції Національного банку України (далі – НБУ) про організацію виготовлення, випуску в обіг і реалізації пам'ятних монет України та сувенірної продукції [30]. Так, у цій Інструкції визначено конкретно дистриб'ютора Національного банку з продажу пам'ятних монет України, яким є банк України, що на підставі відповідного договору з Національним банком реалізує пам'ятні монети та сувенірну продукцію від свого імені. Як видно з цього визначення, дистриб'ютор обирається виробником, у цьому випадку –

особою НБУ, яка виступає від імені держави первинним власником конкретно визначеного майна, у цьому випадку пам'ятні монети та сувенірна продукція. Сторони оформлюють свої відносини договором, за яким дистриб'ютор реалізує обумовленого договором товару від свого імені. Ці умови є характерними для відносин дистрибуції.

Таким чином, з наведених визначень сутності дистрибуції робимо висновки:

- 1) дистриб'ютором є фірма або підприємець, тобто окремий суб'єкт господарювання, а не філія, не представництво виробника товару;
- 2) дистриб'ютор здійснює оптові закупівлі товару виключно у відповідного виробника;
- 3) метою закупівлі товару у виробника дистриб'ютором є подальший продаж меншими партіями або вроздріб кінцевим споживачам чи більш дрібним суб'єктам господарювання;
- 4) продаж товару дистриб'ютором обмежується певним регіональним ринком, з чого можна зробити висновок, що виробник товару може мати декілька дистриб'юторів свого товару, однак в інших регіонах;
- 5) разом з продажем товару виробника, дистриб'ютор бере на себе зобов'язання щодо надання маркетингових послуг кінцевим або проміжним споживачам товару;
- 6) серед зобов'язань дистриб'ютора можна також відмітити обов'язок організації заходів з просування товару на ринку;
- 7) за умови розповсюдження товару через дистриб'ютора виробник не має права продавати свій товар на визначеному ним та дистриб'ютором ринку іншим особам, а також мати інших дистриб'юторів;
- 8) дистриб'ютор самостійно формує власну мережу збуту товару [14, 16, 21, 25, 11, 2].

Як базис до поняття дистрибуції закладається договірна співпраця збутових організацій на спільних цілях та стратегіях. Хоча в науковій літературі визначаються й інші критеріальні ознаки. Таким чином підтримується думка, що це елементарне поєднання функцій маркетингу і логістики, причому в різних співвідношеннях. Тобто, якщо при розподілі продукції головна роль відводиться маркетингу. При цьому чисельність посередників до уваги не береться та, більше

того, увесь процес товароруху (у т.ч. й багатоступеневий) може здійснюватися суб'єктами, що інституціонально пов'язані чи навіть утворюють єдину юридичну структуру.

Отже, система дистрибуції в управлінні торговельними процесами характеризується такими ознаками, як:

- ціноутворення, яке має ґрунтуватися на єдиних підходах і передбачати справедливе і прозоре встановлення не лише роздрібної ціни, але й цін перепродажу у всьому каналі збуту;
- логістика задля обслуговування замовлень, транспортування, утримування складів, утримування запасів і забезпечення наявності всього заявленого асортименту товарів;
- контроль за роздрібними цінами, контроль наявності товарів у місцях продажу, контроль якості подання товару в кожному пункті продажу, контроль і аналіз діяльності партнерів виробничого підприємства з погляду дотримання домовленостей, стандартів обслуговування, недопущення внутрішньосистемної конкуренції, демпінгування, завдання шкоди іміджу товаровиробника тощо, а також аналіз дій конкурентів [17].

Аналіз ряду джерел визначає склад структури дистрибуції з таких послідовних етапів, як збут, посередництво, оптова торгівля, роздрібна торгівля (рис. 1.1).

1. На етапі *збуту* здійснюється підготовка товару до продажу, зберігання, надання маркетингової та рекламної підтримки, інформації про характеристики та особливості продажу і використання, оформлення договорів.

2. На етапі *посередництва* здійснюється пошук покупців, узгоджуються умови постачання, аналізуються всі аспекти ринку, визначаються потреби в товарах, можливості розширення ринку збуту. Найбільш характерним суб'єктом на цьому етапі є дистриб'ютор, головна функція якого полягає не у прямій реалізації продукції кінцевому споживачу, а саме у розбудові та підтримці дистрибутивної мережі. Для цього в обов'язки дистриб'ютора входить створення сучасних складів для зберігання товарів, формування власної розподільчої мережі, забезпечення персоналом, фінансування і кредитування дилерської мережі [19].

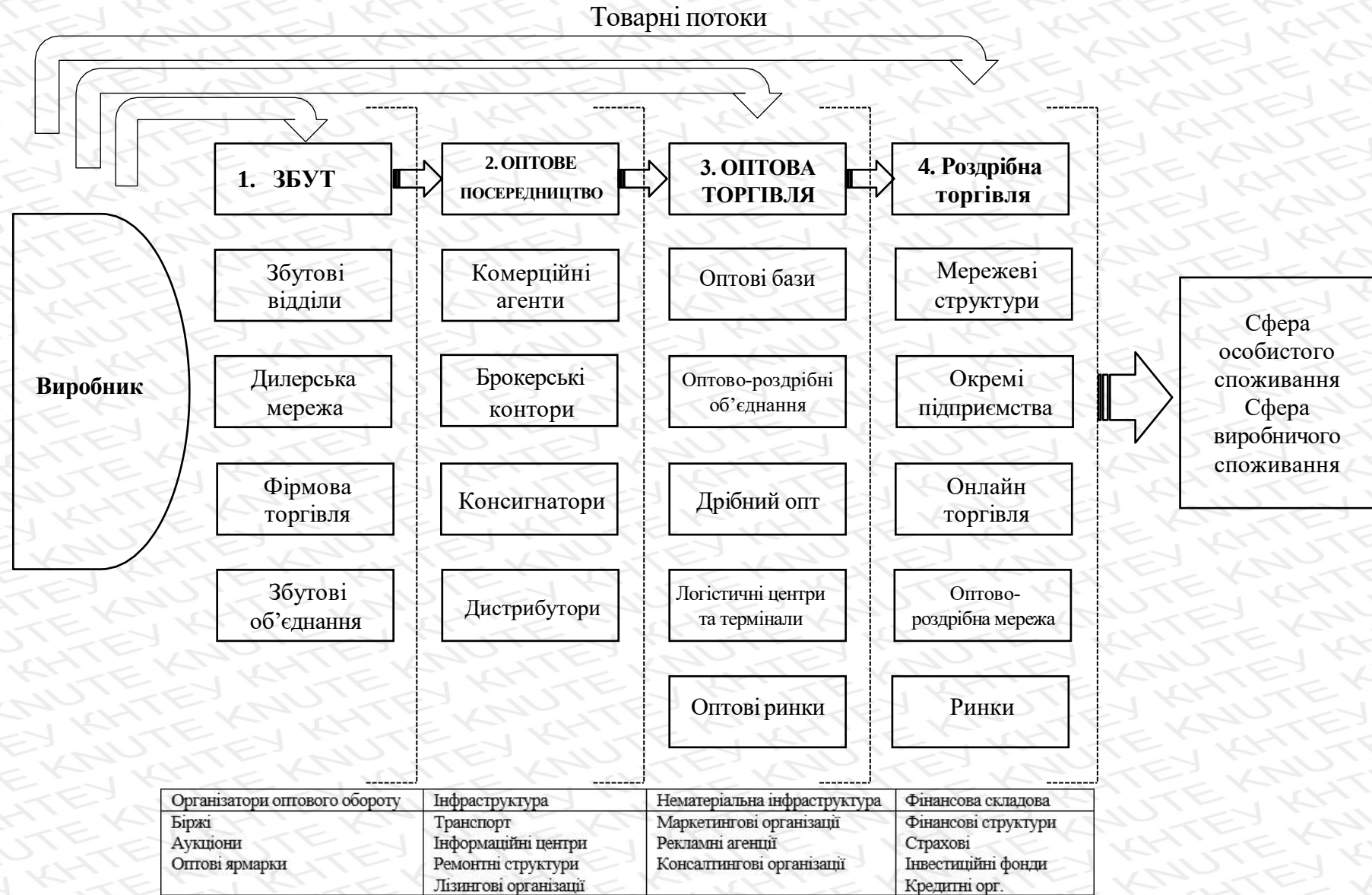


Рис. 1.1. Структура дистрибуції на внутрішньому товарному ринку [13]

3. Етап *оптової торгівлі* характеризується доведенням товарів до проміжного споживача; зберігання, транспортування та формування партій товарів; укомплектування асортименту, оптовий продаж, перерозподіл ринку.

4. Завершальний етап – *роздріб*, де здійснюється процес продажу товарів кінцевому споживачеві, надання перед- та післяпродажного сервісу, вивчення попиту, обслуговування розрахунків, реклама [22].

У будь-якій системі важливі організаційні аспекти забезпечуються завдяки послідовному регламенту та упорядкуванню роботи кожного задіяного працівника (у нашому випадку торговельні представники, територіальні менеджери, супервайзери, експедитори тощо), а також достатньо глибокій, ретельній підготовці договорів дистрибуції, які слугують основним орієнтиром щодо умов опрацювання товарного потоку в дистрибутивній мережі [17, 20, 25, 28].

У сфері товарного обігу України найбільш чітко можна ідентифікувати моделі дистрибуції за товарною ознакою і простором функціонування моделі. Структурно вони суттєво різняться (рис. 1.2) [35, 4, 8, 9, 13].

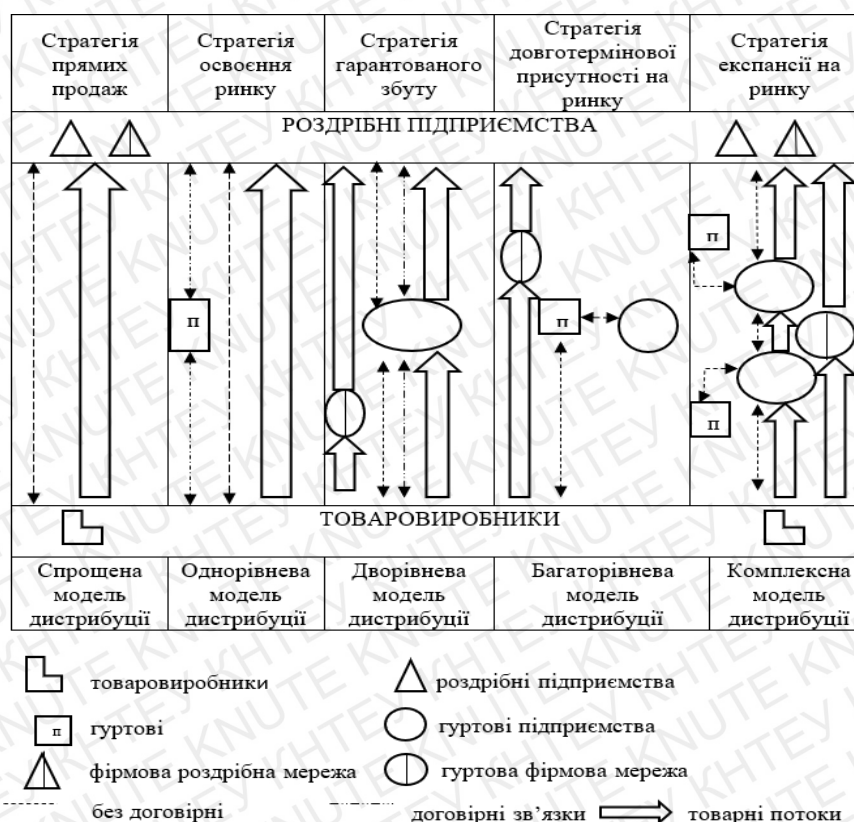


Рис. 1.2. Відповідність моделей дистрибуції товарів стратегіям виробників

Джерело: [12]

Для дистрибуційних моделей велике значення мають величина і спрямованість товарних потоків. Якщо в простих моделях товарні потоки рухаються безпосередньо від виробника до кінцевої ланки системи товарного обігу, то в багатоступеневих моделях ланковість висока. В середньому у внутрішній торгівлі України складає 3,5–4 ланки.

Загалом, систему управління товарними потоками в дистрибутивній мережі необхідно будувати послідовно, поетапно і на комплексних засадах. Під таким елементом, як «структура управління товарними потоками» розуміємо спосіб упорядкування взаємопов'язаних елементів, задіяних в формуванні та рухові вхідних та вихідних по відношенню до підприємства товарних потоків. Технологія управління товарними потоками на нашу думку включає комплекс операцій та процедур з упорядкування і координації управлінської діяльності, що забезпечує рух товарів відповідно до змін у зовнішньому середовищі

Система управління товарними потоками має бути динамічною, адаптивною до швидких змін ринкового середовища, а це передбачає застосування сучасних інформаційних технологій як для передавання даних, так і для їх збирання, обробки та зберігання (наприклад – з використанням сучасних РРО, ПК, сканерів) і програмних продуктів для обґрунтування та прийняття управлінських рішень [34].

Економічну ефективність управління товарними потоками в дистрибутивній мережі варто визначати як співвідношення сукупного економічного ефекту та витрат, що забезпечує задоволення економічних інтересів суб'єктів дистрибутивного управління товарними потоками, призводить до покращення темпів приросту економічних показників та критеріїв в порівнянні з минулими періодами [16].

Управління товарними потоками в дистрибутивній мережі є частиною виробничо-комерційної діяльності підприємства, розглянутою з точки зору товару та його просування [5]. Вибір показників для оцінювання ефективності управління товарними потоками варто здійснювати на основі принципів:

- забезпечення взаємозв'язку критерію і системи конкретних показників ефективності;
- відображення ефективності використання усіх видів застосовуваних у процесі ресурсів;
- можливості застосування показників ефективності в управлінні різними ланками процесу;
- виконання найбільш важливими показниками стимулюючої функції у процесі використання наявних резервів зростання ефективності маркетингового управління того чи іншого виду діяльності [10].

Розглядаючи управління товарними потоками в дистрибутивній мережі як орієнтовану на ринок та спрямовану на оптимізацію руху товарів системну управлінську діяльність, пропонується застосовувати відповідну систему показників економічної ефективності (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Система показників економічної ефективності управління товарними потоками в дистрибутивній мережі

Джерело: [31]

Структура системи показників ефективності відображає взаємозв'язок управління в дистрибутивній мережі вхідним і вихідним товарними потоками.

Зазначена система орієнтована на узгодження показників ефективності діяльності та взаємодії з учасниками ринкового середовища, що сприяє визначенню впливу кожного на результат діяльності та своєчасному коригуванню упущень [3, 5].

Зв'язуючими ланками для системи показників ефективності є критерії ефективності. Так, виділені М. Мак-Дональдом, а також Ч. Хенді, Т. Пітерсом, Г. Хемелом, С. Гошалом, Дж. Грантом [34, с. 130-131] та В. Г. Герасимчуком критерії ефективності дистрибутивної діяльності є основою аналізу економічної ефективності управління товарними потоками в сучасних дистрибутивних мережах.

У сучасній економіці не існує єдиної системи показників, за допомогою яких можна повно та всебічно провести оцінювання ефективності управління потоками тим більше у дистрибутивній мережі. У будь-якому разі базою для такого оцінювання має стати стандартне оцінювання ефективності комерційної діяльності по кожному з напрямів підприємства [40].

Основним показником при оцінюванні ефективності управління товарними потоками є обсяг закупівель. Тому для оцінки ефективності діяльності оптової торгівлі в даному напрямку, в першу чергу, необхідно проаналізувати динаміку загального обсягу закупівель і його структури. Структура обсягу закупівель повинна бути представлена як у розрізі товарного асортименту, так і по кожному з постачальників [40].

Як показник ефективності роботи з постачальниками може виступати наявність необґрунтованою і/або простроченої кредиторської заборгованості, так як своєчасна оплата товарів і послуг свідчить про задовільний фінансовий стан підприємства, що характеризує його як надійного партнера, дозволяє вдатися до послуг банку з кредитування оборотних коштів і налагодити нові ділові контакти.

Оцінювання ефективності проводиться з певною метою (оцінювання розвитку бізнесу, оцінювання доцільності інвестування капіталу) для конкретних споживачів такої інформації (власники підприємства, менеджери, інший персонал), на певному рівні в межах підприємства (можна оцінювати ефективність діяльності підприємства в цілому, а можна – ефективність використання окремих

груп його активів), на підприємствах різних розмірів та організаційно-правових форм, публічних (цінні папери яких обертаються на ринку) і непублічних.

Економічним ефектом від використання даних показників є збільшення роздрібного товарообороту, зростання чистого прибутку, зниження рівня адміністративних та операційних витрат. Оцінювання ефективності управління товарними потоками включає комплекс показників поєднання яких в більшості залежить від тих показників, на які орієнтується підприємство. Частковий перелік можливих показників оцінювання ефективності управління товарними потоками надані у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Система показників оцінки ефективності управління товарними потоками

Показник	Формула для розрахунку
Ступінь виконання договірних зобов'язань (Дв)	$D_B = \frac{Of}{Ok} \times 100$, де Of – фактична сума поставок на п-во; Ok – сума постачання товарів, передбачена укладеними договорами
Частка затриманих замовлень (Кз)	$K_z = \frac{Пз}{Пзаг}$, де Пз – кількість затриманих поставок; Пзаг – загальна кількість поставок
Коефіцієнт рівномірності поставки товарів (К _{р.п.})	$K_{р.п.} = 100 - \sqrt{\frac{\sum (X_2 - X_1)^2}{n}}$ X1
Товарооборот, що допускає прямі господарські зв'язки (О _{мін})	$O_{мін} = H_v - Ч$, де О _{мін} – мін. товарооборот, який дозволяє закуповувати товари на основі прямих госп; H _v – мін. норма транзитного відвантаження, який постачає виробник; Ч – мін. допустима частота завезення від виробника (рази)
Обсяг замовлення на чергове постачання (ЗЧ)	$ЗЧ = (P_o \times Ч) + З_n - З_ф$, де P _o – одноденна реалізація; Ч – частота постачання у днях; З _n – незнижуваний (страховий) запас товару; З _ф – фактичний запас товару на день
Тривалість інтервалу між поставками (Т)	$T = D_ч - D_п$, де D _ч – дата чергової фактичної поставки; D _п – дата попередньої поставки
Оптимальний розмір замовлення (ЕОQ)	$EOQ = \sqrt{\frac{2F \times T}{B_{зб} \times Ц_з}}$ F – витрати на розміщення товару; T – обсяг реалізації; B _{зб} – середні витрати на зберігання; Ц _з – ціна закупівлі одиниці товару
Рентабельність витрат з угоди (Р _в)	$P_v = \frac{ЧП}{BO} \times 100$, де ЧП – чистий прибуток; BO – витрати обігу
Рентабельність обороту з закупівлі товарів (Р _з)	$P_z = \frac{ЧП}{Ц_з \times K_m} \times 100$, де Ц _з – ціна закупівлі товару; K _m – кількість закупленого товару
Рентабельність обороту з реалізації товару (Р _р)	$P_p = \frac{ЧП}{Ц_p \times K_m} \times 100$, де Ц _з – роздрібна ціна закупленого товару

Джерело: [23,37]

При оцінюванні напруженості поставок зважають на фактичне виконання договірних зобов'язань. Ступінь виконання поставок продукції розраховують за допомогою співвідношення обсягу необхідних поставок продукції за укладеними договорами чи фактично представленої за аналізований період до величини виробничої потужності підприємства.

Таким чином, дистрибуція вирішує питання взаємопов'язаних функцій, які реалізуються суб'єктами спільної господарської діяльності з розподілення та подальшого просування товарів на засадах стратегічного і тактичного управління товарними потоками, що дає змогу забезпечити оптимальний рух товарів, швидкість обертання обігових коштів та високу ефективність товарообмінних процесів, маркетингу і логістики. Дистрибутивні мережі у свою чергу набувають характеру цілісної системи із зв'язками між суб'єктами господарювання відповідно до етапів (збут, посередництво, оптова торгівля, роздрібна торгівля), інфраструктурою, відносинами і механізмами між складовими елементами.

Розглянувши методичні підходи до оцінювання ефективності управління каналами постачання, можна зробити висновок про відсутність єдиного підходу до оцінки такого виду логістичної діяльності. Основними підходами можна вважати аналіз результатів закупівельної діяльності опосередковано, через показники господарської діяльності підприємства та використання ресурсів підприємства, рентабельність діяльності. Інший підхід пропонує використати декілька показників, що характеризують окремих постачальників (частка затриманих замовлень, ступінь виконання договірних зобов'язань, коефіцієнт рівномірності поставки товарів, показники якості товарів та надійності поставок). Оптимальним рішенням може бути поєднання цих підходів для отримання найбільш об'єктивної оцінки системи управління каналами постачання.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ПОТОКАМИ В ДИСТРИБУТИВНІЙ МЕРЕЖІ ТОВ «ІЗЗІ»

2.1. Аналіз практики управління товарними потоками підприємства.

Дистрибутивна мережа ТОВ «ІЗЗІ» працює на ринку України з 2007 року та пропонує своїм клієнтам широкий спектр продуктів професійної хімії, технологій, супутніх і витратних матеріалів, устаткування і інвентар для прибирання приміщень, харчової промисловості, пралень і підприємств громадського харчування. Фахівці ТОВ «ІЗЗІ» постійно здійснюють технічний супровід устаткування клієнтів, зокрема професійних посудомийних машин і пароконвенційних печей. Проводячи періодичні чищення і регенерацію фільтрів-пом'якшувачі води, забезпечується тривала і безперебійна робота устаткування.

Загальну характеристику ТОВ «ІЗЗІ» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика підприємства ТОВ «ІЗЗІ»

Зміст необхідних відомостей	Інформація
1. Повна та скорочена назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «ІЗЗІ», ТОВ «ІЗЗІ»
2. Дата реєстрації підприємства	19 вересня 2007 року
3. Поштова та юридична адреси підприємства	03148, м. Київ, Святошинський район, вул. Гната Юри, буд. 9, кімната 414
4. Фактична адреса	03067, м. Київ, вул. Виборзька, буд 99.
5. Код ЄДРПОУ	35417099
6. Вид діяльності (основний), код галузі	46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
7. Організаційно-правова форма п-ва	Товариство з обмеженою відповідальністю
8. Форма власності, частка у капіталі, %	Недержавна власність
9. Організаційна структура п-ва	Лінійно-функціональна
10. E-mail	info@clean-eco.com.ua
11. Web-сайт	www.clean-eco.com.ua
12. Керівник	Ленкін Віталій Володимирович

Джерело: складено автором самостійно на основі даних ТОВ «ІЗЗІ»

Як офіційний дистриб'ютор компанії «Ecolab» ТОВ «ІЗЗІ» пропонує (рис. 2.1):

- професійну хімію для якісного, безпечного і екологічно чистого догляду за поверхнями;

- препарати для щоденного прибирання і дезінфекції в кухонних приміщеннях;
- засоби для повного циклу ручного і машинного миття посуду;
- пральні порошки (у тому числі безфосфатні) і інші компоненти для професійних пралень, ресторанів, готелів і інших підприємств;
- засоби особистої гігієни і дезінфекції;
- дозуюче устаткування для посудомийних машин, пралень і приготування готових розчинів для прибирання, за умови підписання річного контракту на постачання нашої продукції встановлюються безкоштовно на умовах оренди.



Рис. 2.1. Логотипи партнерів, інтереси яких представляє ТОВ «ІЗІ»

Джерело: [39, 40]

Як партнери «Kimberly – Clark professional» одноразовий і багаторазовий протиральний матеріал; серветки, паперові рушники, туалетний папір вищої якості; рідке і пінне мило із запахом і без запаху; освіжувачі повітря і нейтралізатори запахів; засоби індивідуального захисту (рукавички, респіратори, захисні окуляри, комбінезони та ін.) [6]

Так як ТОВ «ІЗІ» є офіційним дистриб'ютором компаній «Ecolab», «Kimberly – Clark professional» в Україні і представляє тільки товари і сервіси цих компаній, то відповідно і закупівля необхідної продукції відбувається безпосередньо у офіційних імпортерів. Зважаючи на відсутність додаткових ланок у товарорусі, це дозволяє компаніям співпрацювати високоєфективно та якісно, без інформаційних втрат.

Поєднання класичної схеми дистрибуції продуктів і додаткових послуг з тактикою продажу, що перешкоджає «ціновим війнам», підприємство здійснює комерційну діяльність через роздрібні, оптові, мережеві інтегратори та Інтернет-магазини.

У ході дослідження було визначено сильні та слабкі сторони дистрибутивної мережі ТОВ «ІЗІ», а також зовнішні можливості та загрози, щоб у подальшому визначити які необхідно провести заходи для покращення, було проведено SWOT-аналіз табл. 2.1.

Таблиця 2.1

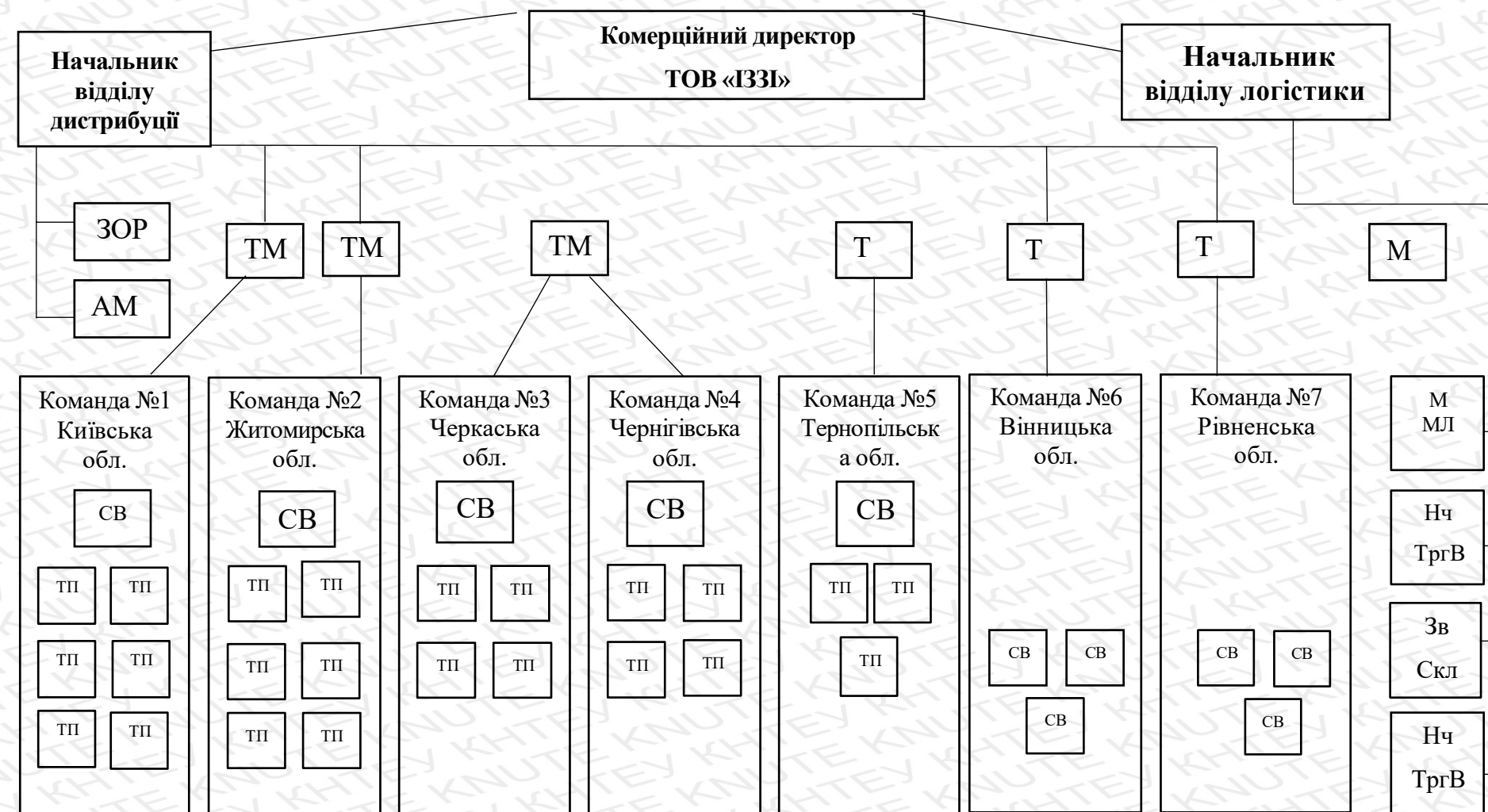
SWOT-аналіз дистрибутивної мережі ТОВ «ІЗІ»

Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
	1. Можливість користування інноваційними технологіями у структурі та організації роздрібних торговельних об'єктів. 2. Стійкий попит на продукцію.	1. Нестабільність економічної ситуації в країні. 2. Зростання конкуренції. 3. Зменшення доходів населення.
Внутрішнє Середовище	Сильні сторони	Слабкі сторони
	1. Впевненість в оригінальності торгових марок дистрибуції. 2. Гарний імідж компанії на ринку. 3. Довгострокові партнерські угоди.	1. Нестабільне фінансове становище компанії. 2. Недостатньо кваліфікований персонал в відділі дистрибуції. 3. Стандартні методи просування продукції. 4. Досить давно не проводились дослідження по вивченню нових каналів збуту. 5. Збільшення дебіторської заборгованості.

Джерело: складено автором за даними господарської діяльності ТОВ «ІЗІ»

Таким чином, на базі даних складеної матриці SWOT-аналізу та подальшого аналітичного дослідження фінансових результатів діяльності підприємства, можна буде розробити перелік першочергових заходів, що повинна провести компанія для підвищення ефективності управління товарними потоками дистрибутивної мережі.

У сучасних умовах особливу увагу у розвитку дистрибутивних мереж та безпосередньому управлінні товарними потоками необхідно приділяти питанням внутрішньої організаційної системи дистриб'юторської компанії і організаційній культурі на підприємстві (рис. 2.2).



Умовні позначення: ЗОР – заступник начальника відділу дистрибуції з організаційної роботи; АМ – менеджер з адміністративної діяльності; ТМ – територіальний менеджер (заступник начальника відділу дистрибуції з розвитку дистрибуції); СВ – керівник групи торгових представників (супервайзер); ТП – торговий представник; МЛ – менеджер з логістики; ММЛ – молодший менеджер з логістики; НчТргВ – начальник торгового відділу; ЗвСкл – завідувач(-і) складу(-ів); НчТрнВ – начальник транспортного відділу

Рис. 2.2. Схема сектора дистрибуції в межах організаційної структури ТОВ «ІЗІ»

На рис. 2.2 наведена схема сектора дистрибуції в межах організаційної структури ТОВ «ІЗІ», де ця структура має чітку спрямованість на активні продажі, на командну діяльність, а також – на високий рівень управління товарними потоками до кінцевих споживачів чи об'єктів роздрібної торгівлі.

Як видно з рис. 2.2, торговельний персонал відділу дистрибуції чітко закріплений за відповідними територіями з урахуванням обсягів і рівня розвитку дистрибутивної діяльності компанії.

Канал розподілу ТОВ «ІЗІ» виконує певний набір функцій, необхідних для здійснення успішного управління товарними потоками, а саме:

- укладення договорів зі споживачами або посередниками;
- вивчення результатів сегментації ринку й планування реклами;
- облік і контроль виконання договорів;
- розробка плану відвантаження товарів клієнтам;
- організація прийому, зберігання, упакування, сортування й відвантаження товарів клієнтам;
- інформаційне, ресурсне й технічне забезпечення збуту товарів;
- стимулювання збуту;
- установлення зворотного зв'язку зі споживачами та його регулювання.

Оцінювання ефективності управління товарними потоками варто досліджувати вибірково за певними товарами, незважаючи на те, що досліджуване підприємство є дистрибутивною мережею. Для подальшого дослідження будуть обрані товари, що користуються найбільшим попитом у покупців та у порівнянні середньої вартості.

Доставка товарів на склад ТОВ «ІЗІ» відбувається власними силами дистрибутивної мережі та логістичного оператора, що обслуговує досліджуване підприємство. Перелік транспортних засобів, необхідних для реалізації постачання на склад дистрибутивної мережі та які перебувають на балансі:

- ТАТА-LPT-613, 2008 рік випуску, власний;
- JAC-120, 2019 року випуску, власний автотransпортний засіб.

В основі такої системи доставки лежить існування єдиного центру замовлення товарів. Централізована форма постачання працює у структурі розподільчого центру та торговельної мережі (рис. 2.3).

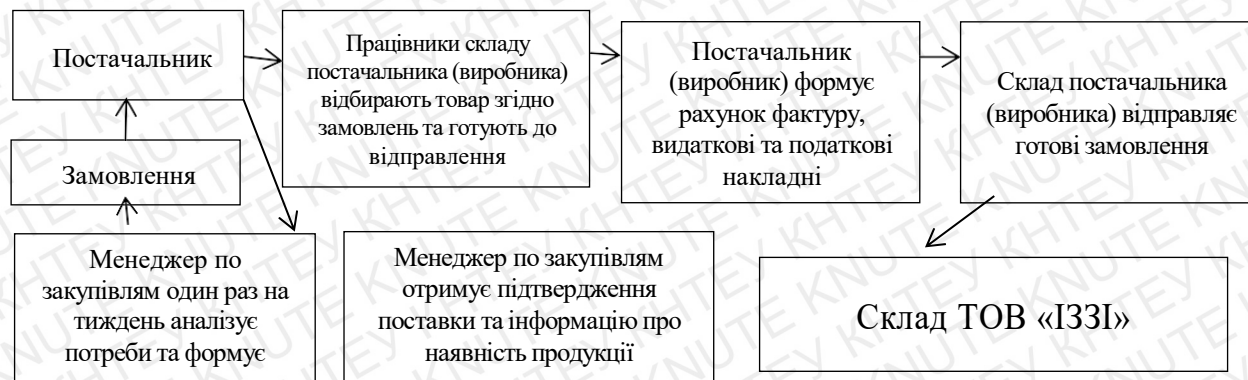


Рис. 2.3 Схема руху товарних потоків ТОВ «ІЗЗІ»

Джерело: складено автором на основі даних про господарську діяльність ТОВ «ІЗЗІ»

Структурна схема матеріальних та інформаційних потоків при закупівлі товарів ТОВ «ІЗЗІ» наведена на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Структурна схема матеріальних та інформаційних потоків закупівлі

Джерело: складено автором на основі даних про господарську діяльність ТОВ «ІЗЗІ»

Дані по надходженню, реалізації товарів за II півріччя 2020 року представлені в таблиці 2.8. З огляду на те, що процес попереднього поповнення запасів здійснюється від безпосередніх виробників багатомономенклатурними одноразовими закупівлями, період яких складає 1 календарний місяць, можна констатувати про оптимальну товарооборотність протягом 30 днів. Але,

Голошубова Н.О. виділяє 25 днів як оптимальну величину показника «час обігу товарів у днях товарообороту» [21, 22].

Таблиця 2.2

Обіговість товарних потоків миючих засобів ТМ Ecolab на ТОВ «ІЗІ»

Показник	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	СРЗНАЧ
Рідкі миючі засоби та ополіскувачі для професійних посудомийних машин (Zanussi, Electrolux, Dihr, Omniwash, Ozti, Apach, Krupps, Fagor, Elettrobar, Comenda, Colged, Meiko, Kuppersbusch, Smeg та ін.).							
Надходження товарів, грн	110870	78560	98456	101340	76890	100320	X
Середній рівень ТЗ, грн	91540						X
Товарооборотність, грн	34	43	37	40	45	39	40
Тверді миючі засоби та ополіскувачі для професійних посудомийних машин (Zanussi, Electrolux, Dihr, Omniwash, Ozti, Apach, Krupps, Fagor, Elettrobar, Comenda, Colged, Meiko, Kuppersbusch, Smeg та ін.).							
Надходження товарів, грн	89760	34750	110120	87560	67890	87654	X
Середній рівень ТЗ, грн	78567						X
Товарооборотність, грн	56	57	28	23	20	32	36
Продукція для чищення та догляду за поверхнями, посудом, інвентарем та обладнанням на кухні							
Надходження товарів, грн	32568	65897	48759	56874	56421	25894	X
Середній рівень ТЗ, грн	58650						X
Товарооборотність, грн	39	32	27	45	40	33	36
Миючі засоби для чищення пароконвектоматів, грилів та печей							
Надходження товарів, грн	57890	45605	101021	98560	94320	74568	X
Середній рівень ТЗ, грн	77600						X
Товарооборотність, грн	36	50	25	31	37	33	35
Миючі засоби для прибирання номерного фонду готелів та інших громадських закладів Оазис Про (Oasis Pro)							
Надходження товарів, грн	66582	63256	25684	64231	72130	68964	X
Середній рівень ТЗ, грн	56780						X
Товарооборотність, грн	33	35	56	24	31	28	35
Миючі засоби для прибирання санвузлів, ванних кімнат, туалетів та басейнів							
Надходження товарів, грн	78950	67895	72340	56700	34990	40670	X
Середній рівень ТЗ, грн	61230						X
Товарооборотність, грн	25	29	31	21	20	38	27

Джерело: розраховано автором на основі показників господарської діяльності ТОВ «ІЗІ»

Проведене дослідження показало невідповідність майже по усім аналізованим видам товарів (виключенням стали миючі засоби для прибирання санвузлів, ванних кімнат, туалетів та басейнів – мабуть, причина стала у пандемічних обмеженнях). Причому, серед досліджених номенклатур спостерігаються як зайві товарні запаси, так і виникнення вже певного дефіцитного асортименту.

В організації дистрибутивної мережі практично не можна уникнути створення стаціонарного складу, який повинен розташовуватися в логістичному ланцюзі якнайближче до кінцевих торгових мереж, якщо це стосується фізичного розподілу, і якнайближче до вихідного виробничого процесу, якщо це стосується сортування. Склад підприємства ТОВ «ІЗІ», так як це досить велика дистрибутивна мережа формує запас широкого асортименту миючих засобів ТМ Ecolab та Kimberly Clark Professional. Дуже важливо спробувати структурувати те, що зберігається на складі підприємства. При цьому, організовувати будемо групи товарних запасів в залежності від їх внеску в зростання товарообігу, використовуючи ABC-аналіз і в залежності від характеру споживання товарного запасу, використовуючи XYZ-аналіз.

ABC-аналіз проведено за визначеним параметром – товарооборот по усіх групах товарних потоків за II півріччя 2020 р. Результат ABC-аналізу товарного потоку ТОВ «ІЗІ» представлено в таблиці 2.3. На основі поділу асортименту, було виділено три групи товарів.

Група А – найважливіші групи товарних потоків, які приносять 50% товарообороту підприємству ТОВ «ІЗІ». До групи А увійшли наступні групи товарних потоків: засоби для професійних посудомийних машин для чищення та догляду за поверхнями, посудом, інвентарем та обладнанням на кухні, для чищення пароконвектоматів, гриля та печі, для прибирання номерного фонду, громадських закладів та санвузлів.

Група В – середні за важливістю групи товарних потоків, але приносять ще 30% результату в товарооборот ТОВ «ІЗІ». До групи В увійшли засоби: для прибирання ванних кімнат, туалетів, басейнів, продовольчої промисловості та медичних закладів, власної гігієни, а також дезінфектори та рідке мило.

Група С – найменш важливі для підприємства групи товарного потоку, їхній внесок в товарооборот становить тільки 20%. У групі С опинилися: паперові рушники, туалетний папір, озонатори, освіжувачі повітря, одноразові покриття на унітази, засоби для миття посуду, дезінфекції манікюрного приладдя та догляду за

взуттям, вологі серветки, шкірні антисептики, стерилізатори, для підготовки робочого місця, дифузори, нейтралізатори запахів, серветки для змиття макіяжу.

Таблиця 2.3

АВС-аналіз товарних потоків дистрибутивної мережі ТОВ «ІЗІ»

Найменування групи	Товарооборот, грн	Частка в обороті, %	Частка в обороті з накопичувальним підсумком	Група
Для посудомийних машин	5413923,2	7,07	7,07	А
для чищення та догляду за поверхнями, посудом, інвентарем та обладнанням на кухні	5804460,8	7,58	14,65	
для чищення пароконвектоматів	5276086,4	6,89	21,54	
Для чищення гриля	5329689,6	6,96	28,5	
Для чищення печі	5084646,4	6,64	35,14	
Для чищення номерів готелів	1883769,6	2,46	37,6	
Для чищення громадських закладів	4686451,2	6,12	43,72	
Для прибирання санвузлів	3943664	5,15	48,87	
Для прибирання ванних кімнат	4181049,6	5,46	54,33	В
Для прибирання туалетів	3369344	4,4	58,73	
Для прибирання басейнів	3545468,8	4,63	63,36	
Для продовольчої промисловості	2274307,2	2,97	66,33	
Для медичних закладів	3131958,4	4,09	70,42	
Для власної гігієни	3208534,4	4,19	74,61	
Дезінфектори	957200	1,25	75,86	
Рідке мило	2879257,6	3,76	79,62	
Паперові рушники	2105840	2,75	82,37	С
Туалетний папір	2136470,4	2,79	85,16	
Озонатор, освіжувачі повітря	1416656	1,85	87,01	
Одноразові покриття на унітази	505401,6	0,66	87,67	
Для миття посуду	1225216	1,6	89,27	
Вологі серветки	1378368	1,8	91,07	
Для догляду за взуттям	1416656	1,85	92,92	
Для дезінфекції манікюрного приладдя	329276,8	0,43	93,35	
Шкірні антисептики	528374,4	0,69	94,04	
Стерилізатори	735129,6	0,96	95	
Для підготовки робочого місця	1148640	1,5	96,5	
Дифузори	382880	0,5	97	
Нейтралізатори запахів	1148640	1,5	98,5	
Серветки для змиття макіяжу	153152	0,2	98,7	
	995488	1,3	100	
	76 576 000	100		

Джерело: розраховано автором на основі показників господарської діяльності ТОВ «ІЗІ»

Далі проведемо XYZ-аналіз, мета якого диференціація груп товарних потоків дистрибутивної мережі у залежності від рівномірності попиту і точності прогнозування. Для проведення XYZ-аналізу скористаємося даними товарообороту за шість місяців 2020 р.

Товарооборот із липня по грудень 2020 року груп товарних потоків підприємства ТОВ «ІЗІ» представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Обсяг реалізації товарних потоків за пів-2020 року дистрибутивними мережами ТОВ «ІЗІ» (тис. грн)

Найменування групи	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень
Для посудомийних машин	920,37	1353,48	595,53	703,81	649,67	1191,06
для чищення та догляду за поверхнями, посудом, інвентарем та обладнанням на кухні	928,71	1509,16	580,45	812,62	638,49	1335,03
для чищення пароконвектоматів	474,85	1002,46	1213,50	844,17	685,89	1055,22
Для чищення гриля	799,45	1172,53	799,45	746,16	746,16	1065,94
Для чищення печі	711,85	1067,78	762,70	813,54	915,24	813,54
Для чищення готелів	244,89	339,08	433,27	226,05	357,92	282,57
Для чищення громадських закладів	796,70	937,29	984,15	328,05	562,37	1077,88
Для прибирання санвузлів	749,30	630,99	591,55	552,11	630,99	788,73
Для прибирання ванних	710,78	1003,45	501,73	418,10	627,16	919,83
Для прибирання туалетів	336,93	606,48	707,56	606,48	539,10	572,79
Для прибирання басейнів	531,82	886,37	460,91	390,00	496,37	780,00
Для продовольчої промисловості	363,89	545,83	272,92	227,43	341,15	523,09
Для медичних закладів	438,47	469,79	626,39	563,75	469,79	563,75
Для власної гігієни	385,02	513,37	705,88	481,28	641,71	481,28
Дезінфектори	124,44	114,86	143,58	191,44	162,72	220,16
Рідке мило	316,72	604,64	230,34	575,85	431,89	719,81
Паперові рушники	336,93	294,82	210,58	315,88	526,46	421,17
Туалетний папір	363,20	427,29	448,66	149,55	256,38	491,39
Озонатори, освіжувачі	127,50	269,16	325,83	226,66	184,17	283,33
Одноразові покриття на унітази	60,65	80,86	111,19	75,81	101,08	75,81
Для миття посуду	367,56	147,03	134,77	171,53	147,03	257,30
Вологі серветки	275,67	206,76	68,92	206,76	192,97	427,29
Для догляду за взуттям	240,83	255,00	240,83	255,00	212,50	212,50
Для дезінфекції манікюрного приладдя	49,39	32,93	82,32	49,39	49,39	65,86
Шкірні антисептики	52,84	105,67	158,51	52,84	79,26	79,26
Стерилізатори	124,97	124,97	88,22	110,27	73,51	213,19
Для підготовки робочого місця	229,73	206,76	114,86	137,84	252,70	206,76
Дифузори	65,09	95,72	42,12	49,77	45,95	84,23
Нейтралізатори запахів	218,24	183,78	172,30	160,81	183,78	229,73
Серветки демакіаж	22,97	38,29	19,91	16,85	21,44	33,69
Для посудомийних машин	159,28	139,37	99,55	149,32	248,87	199,10

Джерело: розраховано автором на основі показників обороту ТОВ «ІЗІ»

Отримані групи XYZ-аналізу і сумісний їх з результатами ABC-аналізу зведемо в таблицю. Посднаний XYZ-аналіз і ABC-аналіз представлений в таблиці 2.5

Таблиця 2.5

Матриця інтегрованого ABC і XYZ-аналізу товарних потоків ТОВ «ІЗІ»

AX високий внесок в збут, високий ступінь надійності прогнозу внаслідок стабільності споживання: <i>Відсутні</i>	AY високий внесок в збут, середня ступінь надійності прогнозу внаслідок нестабільності: <i>Для чищення гриля Для чищення печі Для чищення готелів</i>	AZ високий внесок в збут, низький ступінь надійності прогнозу внаслідок стохастичного споживання: <i>Для посудомийних машин для чищення та догляду за поверхнями, посудом, інвентарем та обладнанням на кухні для чищення пароконвектоматів Для чищення громадських закладів</i>
BX середній внесок в збут, високий ступінь надійності прогнозу внаслідок стабільності споживання: <i>відсутні</i>	BY середній внесок в збут, середня ступінь надійності прогнозу: <i>Для медичних закладів Для власної гігієни Дезінфектори Для прибирання туалетів</i>	BZ , середній внесок в збут, низький ступінь надійності прогнозу внаслідок стохастичного споживання: <i>Для прибирання ванних Для прибирання басейнів Для продовольчої промисловості Рідке мило</i>
CX низький внесок в збут, високий ступінь надійності прогнозу внаслідок стабільності споживання: <i>Для догляду за взуттям</i>	CY низький внесок в збут, середня ступінь надійності прогнозу внаслідок нестабільності споживання: <i>Одноразові покриття на унітази Нейтралізатори запахів</i>	CZ низький внесок в збут, низький ступінь надійності прогнозу внаслідок стохастичного споживання внаслідок нестабільності: <i>Паперові рушники Туалетний папір Озонатори, освіжувачі Одноразові покриття на унітази Для миття посуду Вологі серветки Для дезінфекції манікюрного приладдя Шкірні антисептики Стерилізатори Для підготовки робочого місця Дифузори Серветки демакіаж Для посудомийних машин</i>

Джерело: складено автором за розрахованими даними ТОВ «ІЗІ»

При суміщенні XYZ-аналізу та ABC-аналізу визначаємо дев'ять категорій груп товарних запасів відповідно до матриці, представленої у дод. А. та в табл. 2.5. Отримані результати проведеного ABC і XYZ-аналізу дають точну інформацію про стан управління товарними потоками на дистрибутивній мережі ТОВ «ІЗІ» і подальшої розробки рекомендацій.

2.3. Оцінювання ефективності управління товарними потоками ТОВ «ІЗІ».

У 1 розділі була розглянута система показників оцінки ефективності управління товарними потоками (табл. 1.1), використовуючи які проаналізуємо показники оцінювання ефективності управління товарними потоками саме миючих засобів ТМ Ecolab (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінювання ефективності управління товарними потоками миючих засобів ТМ Ecolab на ТОВ «ІЗІ»

Показник	Значення за роками		
	2018	2019	2020
Ступінь виконання договірних зобов'язань (%)	97,9	95,5	100,9
Коефіцієнт рівномірності поставки товарів	0,92	0,88	0,78
Частка затриманих замовлень	0,04	0,039	0,042
Товарооборот, що допускає прямі господарські зв'язки (тис. грн)	123,28	118,88	205,28
Обсяг замовлення на чергове постачання (тис. грн)	48,2	37,2	28,8
Тривалість інтервалу між поставками	12	13	23
Оптимальний розмір замовлення (тис. грн)	23,5	30,5	60,5
Рентабельність витрат з угоди (%)	26,2	28,8	23,2
Рентабельність обороту з закупівлі товарів (%)	42,5	37,7	31,2
Рентабельність обороту з реалізації товару (%)	37,7	23,8	28,8

Джерело: розраховано на основі даних господарської діяльності ТОВ «ІЗІ»

Дослідження управління товарними потоками вимагає детального аналізу фінансової складової балансу ТОВ «ІЗІ» протягом останніх трьох років. Вихідні дані для аналізу представлено у Додатку Б. Результатом аналізу даних 2020 р. порівняно з 2019 р. стало зменшення загального обсягу майна підприємства ТОВ «ІЗІ» на 16347 тис. грн. (-2,83%). Поштовхом до того є: зменшення необоротних активів на 898 тис. грн. (- 6,92%); зменшення оборотних активів на 15449 тис. грн. (-2,74%); збільшення запасів на 32300 тис. грн. (+18,53%). Прослідковується також зменшення дебіторської заборгованості на 63485 тис. грн. (-18,89%). У 2020 р. відбулося збільшення грошових коштів на 5163 тис. грн., або на 921,96%, що позитивно вплине на платоспроможність підприємства. При цьому поточні зобов'язання мають тенденцію до збільшення – на 6766 тис. грн., або на 1,23% та зменшення власного капіталу на 23113 тис. грн., або на 90,95%. (табл. 2.7)

Аналіз балансу ТОВ «ІЗІ» по вертикальному типу за 2018-2020 рр., %

Показник	Роки			Абсолютне відхилення	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
I. Необоротні активи					
Основні засоби:	6,79	2,25	2,16	-4,54	-0,09
первісна вартість	9,17	3,14	3,24	-6,03	0,1
Знос	2,39	0,89	1,08	-1,5	0,19
Усього за розділом I	6,79	2,25	2,16	-4,54	-0,09
II. Оборотні активи					
Запаси	14,73	30,21	36,86	15,48	6,65
Виробничі запаси	0,001	0,001	0,001	0	0
Товари	14,73	30,21	36,85	15,48	6,64
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	47,77	58,27	48,64	10,5	-9,63
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	0,08	0,00	0,00	-0,08	0
З бюджетом	0,06	0,00	4,51	-0,06	4,51
Інша поточна дебіторська заборгованість	29,02	3,81	6,75	-25,21	2,94
Гроші та їх еквіваленти	1,26	0,10	1,02	-1,16	0,92
Рахунки в банках	0,00	0,10	1,02	0,1	0,92
Витрати майбутніх періодів	0,05	0,02	0,02	-0,03	0
Інші оборотні активи	0,24	0,24	0,05	0	-0,19
Усього за розділом II	93,16	97,75	97,84	4,59	0,09
I. Власний капітал					
Зареєстрований капітал	1,08	0,34	0,35	-0,74	0,01
Нерозподілений прибуток	12,49	4,06	0,05	-8,43	-4,01
Усього за розділом I	13,57	4,41	0,41	-9,16	-4
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Векселі видані	9,77	6,15	0,00	-3,62	-6,15
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	75,73	89,31	98,13	13,58	8,82
Усього за розділом III	86,43	95,59	99,59	9,16	4
Баланс	100	100	100	0	0

Джерело: розраховано автором на основі показників господарської діяльності ТОВ «ІЗІ»

Таким чином, найбільшу частку структури майна підприємства ТОВ «ІЗІ» становлять оборотні активи (93,16% структури у 2018 р. та 97,84% у 2020 р.). При цьому спостерігається збільшення їх частки на 0,09%. Висока питома вага оборотних активів у структурі балансу пояснюється специфікою діяльності підприємства, яке займається дистрибуційною діяльністю. Найбільшу частку структури джерел майна підприємства становлять поточні зобов'язання (86,43% структури у 2016 р. та 99,59% у 2018 р.). При цьому спостерігається збільшення його частки на 4%.

Зміна фінансового результату від операційної діяльності у 2020 році була зумовлена рядом скорочень (табл. 2.8): порівняно з 2019 р. зменшення чистого доходу підприємства на 67185 тис. грн., або на 11%.; зменшення чистого прибутку на 23633 тис. грн. або на 4544,81%; чисті збитки у розмірі 23113 тис. грн.

Таблиця 2.8

Фінансові результати від операційної діяльності ТОВ «ІЗІ» протягом 2018-2020 рр., тис. грн.

Стаття	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	328484	632560	565375	304076	-67185	93	-11
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	321985	614386	485882	292401	-128504	91	-21
Валовий прибуток	6499	18174	79493	11675	61319	180	337
Інші операційні доходи	14696	14996	25112	300	10116	2	67
Адміністративні витрати	4102	15417	5323	11315	-10094	276	-65
Витрати на збут	3623	483	5335	-3140	4852	-87	1005
Інші операційні витрати	14561	15512	94749	951	79237	7	511
Фін. результат від операційної д-ті	-1091	1758	-802	2849	-2560	-261	-146
Інші доходи	44445			-44445	0	-100	
Інші витрати	44435	36	19050	-44399	19014	-100	52817
Фінансовий результат до оподаткування	-1081	1722	-19852	2803	-21574	-259	-1253
Витрати (дохід) з податку на прибуток	1097	1202	3261	105	2059	10	171
Чистий фінансовий результат	-2178	520	-23113	2698	-23633	-124	-4545

Джерело: розраховано автором на основі показників господарської діяльності ТОВ «ІЗІ»

Для фінансового аналізу необоротних активів використовується ряд показників, які наведені у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка показників стану основних засобів ТОВ «ІЗІ» за 2018-2020 рр.

Назва показника	2018	2019	2020
Показники стану основних засобів			
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,3	0,3	0,3
Коефіцієнт зносу нематеріальних активів	0	0	0
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,7	0,7	0,6
Коефіцієнт придатності нематеріальних активів	0	0	0
Показники ефективності використання основних засобів			
Віддача основних засобів	26,4	25,3	27,2
Місткість основних засобів	0,1	0,1	0,1
Рентабельність основних засобів	-0,2	0,1	-1,9
Озброєність основними засобами	159,5	152,7	157
Відношення необоротних активів до оборотних активів	0,1	0,1	0,1

Джерело: розраховано автором на основі показників господарської діяльності ТОВ «ІЗІ»

Показники стану необоротних активів мають стабільну динаміку. Хоча, коефіцієнти зносу у динаміці мають зменшуватися, але на підприємстві ТОВ «ІЗІ» коефіцієнти зносу без змін ні в кращу не в гіршу сторону. Дещо зменшується коефіцієнт придатності. Даний коефіцієнт свідчить, що у 2018-2019 роках, біля 70% основних фондів були придатними, а у 2020 році їх кількість зменшується. Віддача необоротних активів зростає, тобто на підприємстві ТОВ «ІЗІ» підвищується ефективність використання необоротних активів. Так, віддача основних засобів у 2018 році становила – 26,4, а в 2020 році – 27,2. Озброєність основними засобами має незначну тенденцію до скорочення. Даний коефіцієнт у 2018 році становив – 159,5, а в 2020 році – 157.

У табл. 2.10 наведена динаміка показників ділової активності підприємства ТОВ «ІЗІ» на основі даних балансу.

Таблиця 2.10

Динаміка показників ділової активності ТОВ «ІЗІ» за 2018-2020 рр.

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення	
				2019/2018	2020/2019
1. Оборотноість активів, оборотів	1,79	0,57	0,59	-1,22	0,02
2. Фондовіддача, грн./грн.	26,41	25,30	27,18	-1,11	1,88
3. Коефіцієнт оборотності обігових коштів	1,92	1,12	1,03	-0,8	-0,09
4. Період одного обороту обігових коштів, днів	187	321	349	134	28
5. Коефіцієнт оборотності запасів	5,96	1,76	1,18	-4,2	-0,58
6. Період одного обороту запасів, днів	60	204	306	144	102
7. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,33	1,77	1,68	-0,56	-0,09
8. Період погашення дебіторської заборгованості, днів	154	204	214	50	10
9. Коефіцієнт оборотності готової продукції	12,17	3,63	2,74	-8,54	-0,89
10. Період погашення кредиторської заборгованості, днів	154	294	352	140	58
11. Період операційного циклу, днів	215	408	520	193	112
12. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	13,20	24,89	245,82	11,69	220,93

Джерело: розраховано автором на основі показників господарської діяльності ТОВ «ІЗІ»

Аналізуючи дані підприємства ТОВ «ІЗІ» протягом 2018 – 2020 рр., можна зробити висновок про зниження коефіцієнта оборотності запасів (5) в 2020 порівняно з 2019 роком на 1,2 пункти (0,58).

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості показує, у скільки разів виручка перевищує кредиторську заборгованість підприємства. Протягом 2018-2020 рр. також спостерігалось зростання терміну оплати

рахунків більш ніж на 58 днів (10). У 2020 році строк погашення кредиторської заборгованості складав близько 352 днів, показник мав тенденцію до зростання. Це є негативним явищем для підприємства і вказує на погіршення управління кредиторською заборгованістю.

У період з 2018 по 2020 рр. коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (7) коливався від 2,33 в 2019 році до 1,68 в 2020 році. У 2019 році спостерігалось зниження показника на 0,56 пунктів, у 2020 році показник зменшився ще на 0,08 пунктів, скоріше за все причиною для того були пандемія та майже трьох місячні вихідні для магазинів.

У динаміці спостерігалось збільшення терміну оплати дебіторської заборгованості (8). У 2019 році кількість днів погашення дебіторської заборгованості збільшилось на 50 днів, а в 2020 – на 10 днів. Збільшення строків дебіторської заборгованості має негативний вплив на дистрибутивну мережу, оскільки підприємство не отримувало кошти за надані товари та послуги, хоча перед виробником підприємство розплатилось, тому і не мало змоги використовувати ці кошти в господарській діяльності – тобто, вчасно робити закупки необхідних товарів за оптимальною ціною. Таким чином, дистрибутору вкрай необхідно покращувати політику управління дебіторською заборгованістю.

Порівнюємо фінансові результати та витрат у показниках рентабельності (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Рентабельність діяльності ТОВ «ІЗІ» за 2019-2020 рр.

Назва показника	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Показники рентабельності та окупності витрат			
Показники рентабельності та окупності витрат	2,02	2,96	16,36
Рентабельність операційних витрат	-0,32	0,27	-0,14
Чиста рентабельність реалізації продукції	-0,66	0,08	-4,09
Чиста рентабельність доходу від операційної діяльності	-0,64	0,08	-3,91
Показники рентабельності капіталу (активів) (ресурсні показники)			
Чиста рентабельність сукупного капіталу (усіх активів)	-1,19	0,14	-4,06
Чиста рентабельність власного капіталу	2,07	2,07	-166,80
Період окупності сукупного капіталу	-84,17	730,93	-24,60
Період окупності власного капіталу	-11,42	48,36	-0,60

Джерело: розраховано автором на основі показників господарської діяльності ТОВ «ІЗІ»

Так, у ТОВ «ІЗІ» підвищується ефективність здійснених витрат, про що свідчить підвищення показника рентабельності виробничих витрат із 2,02% у 2018 р. до 16,361% у 2020 р. Рентабельність операційних витрат має тенденцію до зниження із -0,32% у 2018 р. до -0,14% у 2020 р.

У діяльності ТОВ «ІЗІ» негативним є спадання дохідних показників рентабельності. Так, рентабельність продажів у 2018 році склала -0,66%, оскільки у 2018 році підприємство за результатами діяльності отримало чисті збитки. У 2019 р. рентабельність продажів становила 0,08%. А в 2020 році рентабельність продажів склала -4,09%, чистий збиток підприємства становив – 23113 тис. грн. У 2018 р., 2020 р. ресурсні показники також мають від’ємні значення, що обумовлено отриманням чистого збитку у розмірі 2178 тис. грн. та 23113 тис. грн. відповідно.

За результатами проведеного аналізу фінансового стану ТОВ «ІЗІ» можна зробити наступні висновки: показники рентабельності у 2020 році мають негативне значення, оскільки за результатами діяльності підприємство отримало чисті збитки у розмірі 23113 тис. грн.; всі показники ліквідності мають значення нижче нормативного, тобто підприємство не в змозі покрити поточні зобов’язання; у 2020 році відбулося стрімке зростання дебіторської та кредиторської заборгованості, тому ділова активність підприємства знизилася.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ПОТОКАМИ В ДИСТРИБУТИВНІЙ МЕРЕЖІ ТОВ «ІЗІ»

3.1. Розробка плану підвищення ефективності управління товарними потоками ТОВ «ІЗІ»

ТОВ «ІЗІ» вже понад десять років веде активну діяльність на ринку дистрибутивної мережевої торгівлі та співпрацює з низкою найбільших торговельних марок – виробників професійної хімії, технологій, супутніх і витратних матеріалів, устаткування і інвентарю для прибирання приміщень, харчової промисловості, пралень і підприємств громадського харчування. Як було досліджено у попередньому розділі, підприємство динамічно розвивається, проте розвиток супроводжується певними труднощами.

Традиційно в управлінні товарними потоками більшість вітчизняних дистриб'юторів застосовують підхід, оснований на функціональній спеціалізації управління. Він припускає виконання функціональних обов'язків з управління товарними потоками відособленими ланками: постачальники, перевізники, склади та ін. Характеристика традиційного підходу до управління товарними потоками на ТОВ «ІЗІ» наведена у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Характеристика традиційного підходу до управління товарними потоками у дистрибутивній мережі [27]

Ознака	Характеристика показника
Витрати	Мінімізація витрат
Запаси	Значні обсяги запасів, надання цінових знижок, створення страхових запасів
Індивідуальність виконання замовлень	Відносно тривалі періоди реалізації замовлень, обмежена індивідуальність виконання замовлень
Транспортування	Економія на транспортних витратах
Кількість постачальників	Достатня кількість постачальників – відсутність взаємної мотивації щодо прискорення обороту
Комунікації з постачальниками	Обмежений обмін інформацією, суворий взаємний контроль
Резюме	Діяльність сконцентрована на економії витрат, на прискоренні обігу запасів і на зростанні прибутковості діяльності компанії

На разі, ТОВ «ІЗІ» одночасно використовує кілька різних інформаційних систем (1С:7 старого зразку, та складська програма «Мій склад»), а це періодично призводить до невідповідності даних. Наприклад, окремі статистичні дані фіксують результат, що впровадження новітніх WMS-систем на складі дозволяють знизити помилки підбору товару на 80% [40].

Окрім того, багато операцій виконується вручну, а це забирає чимало часу. Також у компанії не має дієвої системи відстеження та аналізу ефективності роботи менеджерів з продажу, а тому рівень мотивації персоналу є достатньо низьким.

Такий підхід, який наведено у табл. 3.1 спровокував до появи наступних ознак в управлінні товарними потоками дистрибутивної мережі, які вимагають нагального вирішення або удосконалення: низький рівень алгоритмізації управління товарними потоками в оптовій ланці; відсутність чітко формалізованої системи управління товарними потоками; недостатнє розуміння з боку керівництва всієї важливості удосконалення управління товарними потоками; високий рівень помилок при прогнозуванні потреби в товарах; недостатнє методичне забезпечення процесу управління товарними потоками; відсутність у підприємства чітко сформульованої логістичної стратегії управління товарними потоками; недостатній рівень інформаційної підтримки управління товарними потоками дистрибутивної мережі; недостатній рівень організаційного забезпечення управління запасами; недостатність кваліфікованих фахівців з логістики.

Детальний аналіз практики управління товарними потоками на ТОВ «ІЗІ» спровокував розуміння того, що сформована система може працювати тільки в умовах стабільного зовнішнього середовища, а при різкій зміні купівельного попиту (як в сторону збільшення, так і в сторону зменшення) не здатна швидко зреагувати на зміни. Тобто, модель одноразової закупівлі, яка використовується на цьому підприємстві не дозволяє оптимально поповнювати запаси.

Проведені в другому розділі ABC і XYZ-аналізи дозволили розподілити всі товарні потоки на 7 груп. По кожній з отриманих груп в залежності від їх внеску в товарооборот і характеру споживання можна запропонувати рекомендації щодо їх управління, які представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Рекомендації щодо удосконалення управління групами товарних потоків

Групи	Товарні групи	Опис	Рекомендації
AУ	Для чищення гриля Для чищення печі Для чищення готелів	забезпечують найбільший обсяг продажів, такі товари користуються досить стабільним попитом і відповідно їм необхідно приділяти найбільшу увагу	забезпечувати постійну наявність ТП в м-ні, але при цьому не варто створювати надлишковий запас, тому що попит на товари цієї групи стабільний, він добре прогнозується. Частодолібно скоротити частку товарів гр. X в асортиментній матриці компанії і тим самим вивільнити кошти, які можна спрямувати на збільшення запасів найбільш важливих гр. АУ і АZ
AZ	Для посудомийних машин Для чищення та догляду за поверхнями, посудом, інвентарем та обладнанням на кухні для чищення пароконвектоматів Для чищення громадських закладів		
ВУ	Для медичних закладів Для власної гігієни Дезінфектори Для прибирання туалетів	при високому товарообороті характеризуються недостатньо стабільним попитом	для того щоб забезпечити постійну наявність товару з цієї групи, необхідно збільшити страховий запас
BZ	Для прибирання ванних Для прибирання басейнів Для пральної промисловості Рідке мило	відрізняються низькою прогнозованістю попиту при високому обсязі продажів	слід переглянути систему замовлень. Одну частину ТП потрібно перевести на систему замовлень з постійною сумою або обсягом замовлення. Іншу частину товарів необхідно забезпечити за рахунок більш частих поставок, або ж слід вибрати постачальників, розташованих ближче. Крім того, можна доручити роботу з даною групою товарів кращому менеджеру підприємства
CX	Для догляду за взуттям	добре прогнозований попит, проте низький внесок в товарооборот	застосувати систему замовлень з фіксованою періодичністю, а також зменшити страхові запаси таких товарів
CY	Одноразові покриття на унітази Нейтралізатори запахів	нестабільність споживання при низькому внеску в товарооборот	застосування системи з постійною сумою або обсягом замовлення. У цьому випадку формувати страховий запас по товарах з цієї групи слід, виходячи з наявних у підприємства вільних коштів
CZ	Паперові рушники, туалетний папір, серветки демакіяж, озонатори, освіжувачі, одноразові покриття на унітази Для миття посуду та посудомийних машин Вологі серветки Для дезінфекції манікюрного приладдя Антисептики, стерилізатори Для підготовки робочого місця Дифузори	товари-новинки, сезонні товари, товари, які привозили на замовлення	частину товарів варто виводити з асортименту, іншу ж частину необхідно постійно контролювати і аналізувати, оскільки товари саме з цієї групи перетворюються в неліквіди, залишки товарів, взятих під замовлення або вже не випускаються, слід поступово виводити з асортиментної матриці

З урахуванням вищезгаданих моментів нами запропоновано план підвищення ефективності управління товарними потоками на оптимізаційній основі, алгоритм якого виглядатиме так, як на рис. 3.1.

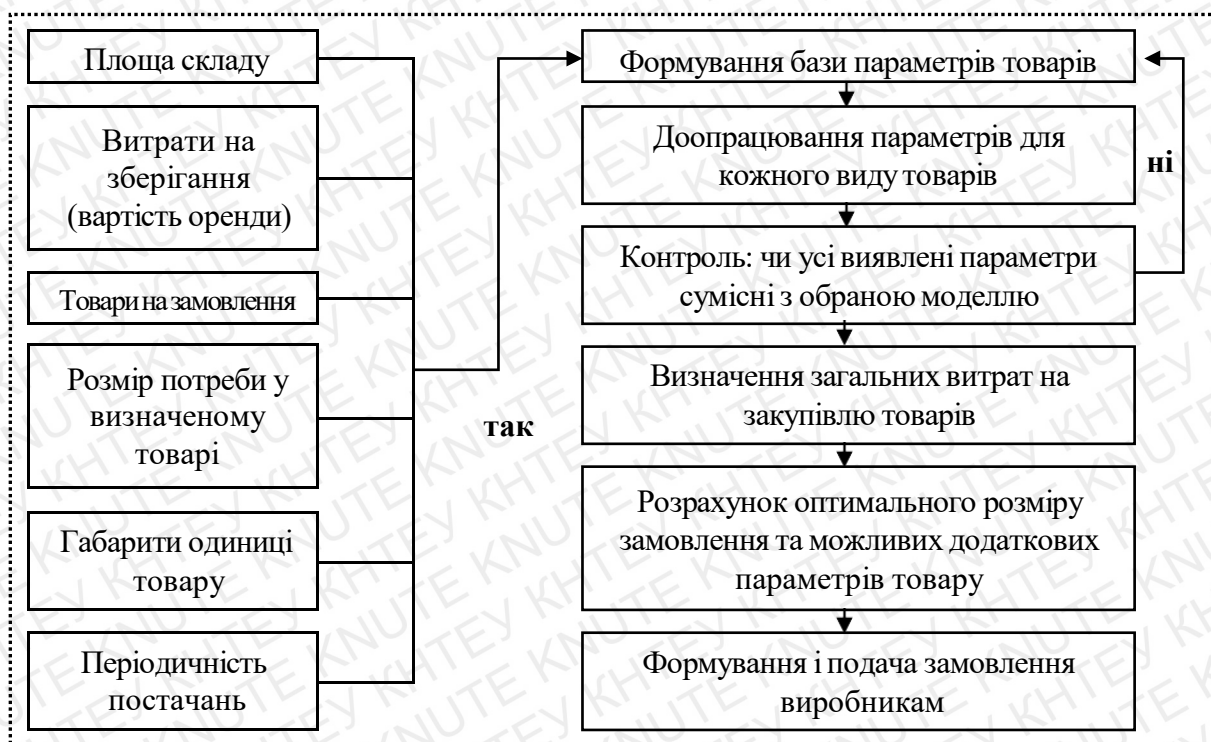


Рис. 3.1. Алгоритм процесу підвищення ефективності управління товарними потоками на ТОВ «ІЗІ»

Розроблений алгоритм враховує усі обмеження управління товарними потоками, характерні для дистрибутивної мережі. На відміну від схеми, яка на даний час використовується на підприємстві, представлений алгоритм управління товарними потоками дозволяє робити коригування при зміні умов зовнішнього середовища на етапі «контроль».

Нову модель поповнення запасів було використано на підприємстві шляхом «пілотного» випробування. Отримані результати: розміри «особливих» замовлень в середньому збільшилась на 30%, що дозволить підприємству ТОВ «ІЗІ» знизити витрати на утримання різноманітного асортименту товарів на складі і дещо вивільнити частину оборотних коштів.

Програмний продукт «Мій склад» на основі MS Access, який використовується на складах ТОВ «ІЗІ», в поєднанні з веденням оперативного і бухгалтерського обліку в програмі «1С», вичерпав свої можливості і вже не відповідає сьогоdnішнім вимогам.

Існуюча програма дозволила швидко запустити діяльність у свій час і вийти на певний рівень обсягів надання робіт і послуг. Однак, з метою подальшого розвитку потрібно вкласти кошти на придбання іншої програми.

Тому пропонується оновити програмне забезпечення до нової інформаційної системи BAS (Business Automation Software – Комплексне управління підприємством). Програма BAS забезпечує автоматизацію основних функцій управління. Дане інноваційне рішення враховує найкращі практики автоматизації бізнесу в Україні. Головна перевага полягає в тому, що програма повністю адаптована під українську законодавчу і нормативну базу. Також враховані всі сучасні вимоги: мобільні і хмарні технології, – і не менш важливо, в основу закладені сучасні методики управління, у тому числі у темі товарних потоків, що дозволяють управляти ефективністю всього бізнесу.

Прогнозовані можливості програмного продукту BAS, який розроблений на новітній версії технологічної платформи наведені на рис. 3.2.

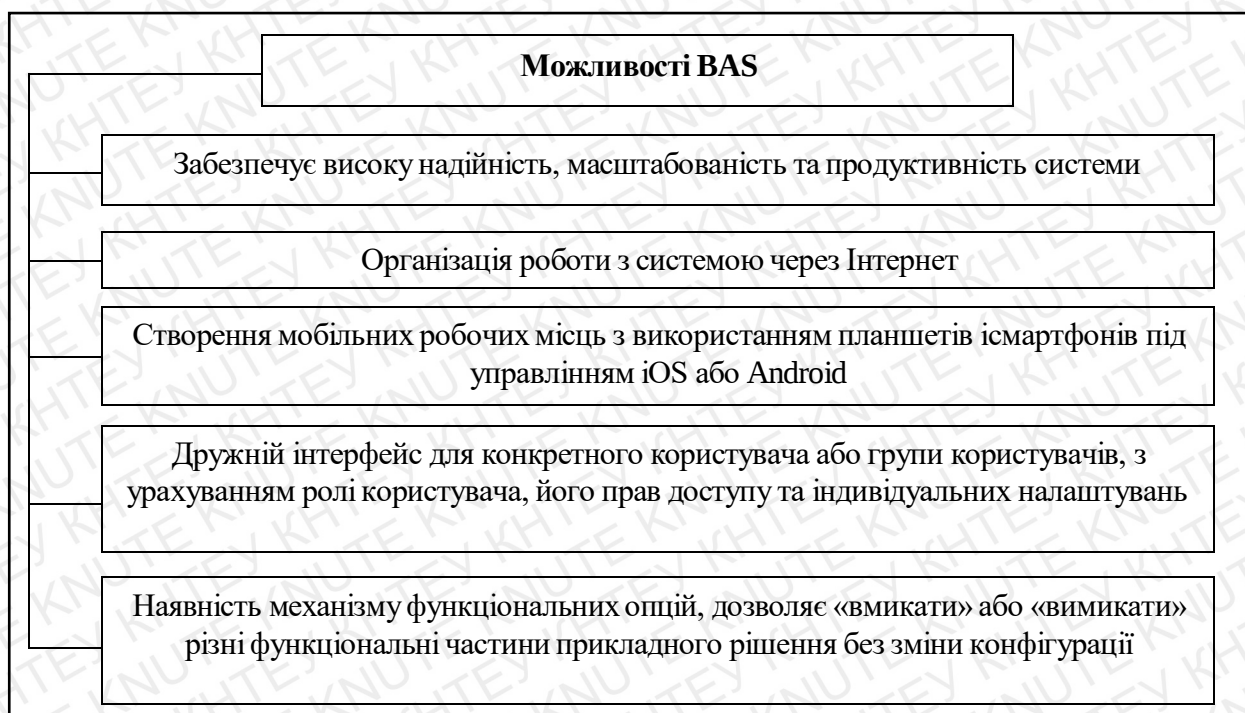


Рис. 3.2. Функціональні можливості BAS

Основними перевагами автоматизації управлінського обліку за допомогою BAS є: забезпечення даними про діяльність будь-якого співробітника підприємства в режимі реального часу у будь-якому розрізі; значне підвищення ефективності роботи підприємства, його прозорості;

вдосконалення фінансової та виробничої дисципліни працівників; складання фінансової та управлінської звітності на основі однієї і тієї ж вихідної інформації; наявність вбудованих функції контролю за обліковими операціями [8, с. 218].

Запропонований проект впровадження BAS на ТОВ «ІЗІ» має складатись з кількох етапів.



Рис. 3.2. Етапи впровадження BAS на ТОВ «ІЗІ»

Джерело: складено автором

Разом з впровадженням автоматизованої системи управління товарними потоками в дистрибутивній мережі та в ході цілого проекту має бути проведена оптимізація бізнес-процесів матеріально-технічного постачання і постановка нової технології роботи складу.

У результаті підприємство отримає більш високий рівень обслуговування клієнтів за рахунок збільшення пропускної спроможності складу, зростання продуктивності праці персоналу, ефективного використання складського обладнання.

Для ефективного управління товарними потоками дистрибутивної мережі можна запропонувати звернути увагу на такі моменти, як:

- більш ретельно ставитись до вибору виробників, інтереси яких планується представляти;
- будувати прогнози потреби в товарах і проводити моніторинг точності реалізації вже побудованих прогнозів;
- часто проводити інвентаризації, при цьому неприпустимим є навіть незначне відхилення даних про товарні запаси, зафіксовані в інформаційній системі торговельного підприємства від даних інвентаризації;
- кожне відхилення, що перевищує встановлені норми збитку, повинне розслідуватися на предмет з'ясування його причин;
- необхідно щоденно оновлювати базу даних, тобто необхідно використовувати системи з безперервним оновленням даних про товарні запаси;
- постійно слідкувати за конкурентним середовищем та коливанням попиту [26].

Таким чином, підвищення ефективності управління товарними потоками дистрибутивної мережі у вигляді кількох описаних вище заходів принесе підприємству істотні вигоди, які позначаться на підвищенні ефективності діяльності фірми, скорочення втрат робочого часу, що приносить додаткову економію, підвищення рентабельності продукції.

3.2. Шляхи удосконалення системи управління товарними потоками на підприємстві.

Для реалізації попередньо запропонованих напрямів удосконалення системи управління товарними потоками було знайдено консультанта, який у свою чергу проаналізував роботу підприємства та порекомендував найкращий спосіб модернізації системи управління інформацією з урахуванням потреб підприємства, а саме:

- були надані рекомендації щодо модернізації та уніфікації операційної та облікової системи підприємства;
- наголосив на нових, повністю автоматизованих облікових програмних модулях для ціноутворення, контролю надходжень та керування відносинами з клієнтами у BAS;
- розробив і створив універсальну процедуру керування звітністю;
- навчив персонал ТОВ «ІЗІ» користуватись новою системою.

Таким чином, сукупні витрати на автоматизацію управління товарними потоками з повним перерахунком усіх складових наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Загальна вартість проекту впровадження програмного забезпечення BAS у систему управління ТОВ «ІЗІ»

№	Товари (роботи, послуги)	К-ть	Од.	Вартість	Сума
1	2	3	4	5	6
1	BAS Комплексне управління підприємством	1	шт	34000	34 000
2	Роздріб для України	1	шт	6700	6 700
3	Додаткова ліцензія на 5 користувачів	1	шт	11610	11 610
4	Інформ.-техн. супровід на 12 місяців ПРОФ	1	шт	5400	5400
5	Інформ.-техн. супровід супровід (ІТС) та роботи з інформатизації	30	шт	424	12730
6	Додаткова ліцензія на 20 користувачів	1	шт	2000	40000
7	Інформ.-техн. супровід супровід (ІТС) та роботи з інформатизації: Перенесення первинних даних	32	год	450	14400
8	Інформ.-техн. супровід супровід (ІТС) та роботи з інформатизації: Доопрацювання згідно з ТЗ	13	год	450	5850
9	Інформ.-техн. супровід супровід (ІТС) та роботи з інформатизації: Доопрацювання згідно з ТЗ	24	год	450	10800

1	2	3	4	5	6
10	Інформатизаційно-технологічний супровід (ІТС) та роботи з інформатизації	16	год	450	7200
11	Інформатизаційно-технологічний супровід (ІТС) та роботи з інформатизації	80	год	450	36000
12	Інформатизаційно-технологічний супровід (ІТС) та роботи з інформатизації	42	год	450	18900
13	Інформатизаційно-технологічний супровід (ІТС) та роботи з інформатизації	7	год	450	3150
14	ІС:Підприємство 8 Ліцензія на сервер Іс:Підприємство 8	1	шт	42600	42600
15	Інформ.-техн. супровід супровід (ІТС) та роботи з інформатизації: налаштування серверу SQL	1	шт	5400	5400
16	Інформатизаційно-технологічний супровід (ІТС) та роботи з інформатизації	7	год	450	3150
17	Інформатизаційно-технологічний супровід (ІТС) та роботи з інформатизації	24	год	450	10800
18	Інформатизаційно-технологічний супровід (ІТС) та роботи з інформатизації	20	год	450	9000
19	Доступ до онлайн-сервісів на 12 місяців ПРОФ	1	шт	8700	8700
20	ТСД UROVO	1	шт	14500	14500
21	Інформатизаційно-технологічний супровід (ІТС) та роботи з інформатизації Підключення ТСД	1	шт	4500	4500
22	Інформатизаційно-технологічний супровід (ІТС) та роботи з інформатизації	1	шт	9000	9000
23	Інформатизаційно-технологічний супровід (ІТС) та роботи з інформатизації	10	год	500	5000
Загальна вартість проекту					319 390

Джерело: на основі офіційних рахунків

Заходи з метою навчання роботи у новому програмному забезпеченні, які рекомендовано було провести на підприємстві та витрати на них (табл. 3.4):

Таблиця 3.4

Витрати на реалізацію запропонованих заходів ТОВ «ІЗІ»

Витрати	Сума, тис. грн
Витрати на оплату праці	38
Витрати на навчальні заклади	12
Усього	50

1. кадрове навчання процесам управління товарними потоками на ТОВ «ІЗІ»;
2. практики всіх співробітників компанії із залученням стороннього експерта від організації «Своя справа» [39];

3. внутрішні координації в процесі впровадження з метою уникнення недорозуміння та незакритих питань у будь-кого з менеджерів чи підлеглих.

Загалом, не існує жодного достовірного методу прогнозування поліпшень від впровадження змін в управлінні діяльності підприємства. Тому найкращим способом визначення потенційної ефективності вкладень є експертний метод.

У результаті рішення комплексу завдань щодо вдосконалення управління товарними потоками ТОВ «ІЗІ» зовнішній економічний ефект від автоматизації виглядає наступним чином:

1. Центр для всіх аспектів та аналізу діяльності підприємства.
2. Доступна вартість підтримки.
3. Немає потреби встановлювати на комп'ютер додаткове програмне забезпечення.
4. Оптимальні витрати на початкове налаштування системи.
5. Велика гнучкість за кількістю користувачів у системі – можна додавати по одному користувачу у мірі необхідності.
6. Розширений функціонал додається за потребою.

Опитавши декількох ключових співробітників ТОВ «ІЗІ», були отримані усереднені відповіді з приводу можливих поліпшень в економічних показниках підприємства. Для оцінювання загальної економічної ефективності від удосконалення управління товарними потоками на підприємстві зробимо аналіз інвестиційної привабливості проекту ТОВ «ІЗІ», використовуючи метод дисконтування грошових потоків, на найближчі 5 років. Основним показником ефективності проекту є чиста приведена вартість, яка розраховується за формулою:

$$NPV = \sum_{t=0} \frac{CДП}{(1+r)^t} \quad (3.16)$$

де $CДП$ – сукупний грошовий потік; r – ставка дисконту (12%).

Загальні витрати на проект – 369390 грн. (табл. 3.3).

Однак на утримання складу та на інші заходи будуть потрібні поточні витрати, які складуть по 3,5 тис. грн на місяць (або 42 тис. грн на рік і плюс індексація 8% з кожним роком). Зведемо всі дані в таблицю 3.5.

З огляду на значення NPV в 23801,84 тис. грн, слід зізнатися, що проект даного плану щодо вдосконалення системи управління товарними потоками підприємства ТОВ «ІЗІ» є економічно ефективним.

Таблиця 3.5

Розрахунок наведеного грошового потоку на ТОВ «ІЗІ»

Рік	t	Доходи, тис. грн	Витрати, тис. грн	Чистий прибуток, тис. грн	Одноразові витрати, тис. грн	Сукупний грошовий потік, тис.	Коефіцієнт дисконту- вання	Наведений грошовий потік
1	0				369,39	- 369,39	1	-369,39
2	1	8000	42	7958		7958	0,89	7105,36
3	2	8800	45,36	8754,64		8754,64	0,72	6344,07
4	3	9200	48,98	9151,02		9151,02	0,62	5664,35
5	4	10000	52,9	9947,1		9947,1	0,51	5057,45
NPV								23801,84

Далі проведемо оцінку внутрішньої норми прибутковості (IRR). IRR являє собою таку процентну ставку, при якій NPV стає рівним нулю.

За допомогою програми MS Excel визначимо IRR як рівний 12,73%. Це означає, що при значеннях ставки дисконту вище 12,73% проект стане збитковим, тобто зона безпеки для нього становить лише 0,73%, що робить проект певною мірою ризикованим.

Рентабельність інвестицій PI – показник ефективності інвестицій; чистий прибуток, поділена на обсяг інвестицій.

Розрахунок показника рентабельності здійснюватися за формулою:

$$PI = \frac{ЧП}{KB}, \quad (3.1)$$

де $ЧП$ – дисконтований чистий прибуток проекту;

KB – початкові інвестиції.

$$PI = \frac{24171,23}{369,39} = 65,44.$$

Порахуємо період окупності проекту (PP) в табл. 3.5.

$$PP = t_K - \frac{БДП_K}{ДП_K}, \quad (3.2)$$

де t_K – порядковий номер року, в якому баланс грошових потоків змінив знак;

$БДП$ – баланс грошових потоків в цьому році;

$ДП$ – грошовий потік в цьому році.

Таблиця 3.5

Розрахунок терміну окупності запропонованих заходів

Рік	Наведений грошовий потік	Баланс грошових потоків
1	-369,39	-369,39
2	7105,36	-5797,36
3	6344,07	546,71
4	5664,35	6211,06
5	5057,45	11268,51

Тобто, у результаті виходить:

$$PP = \frac{5 - 11268,51}{5057,45} = 2,2$$

Уцілому, дії щодо підвищення економічної ефективності управління товарними потоками ТОВ «ІЗІ» слід визнати рентабельними, з терміном окупності 2 роки і 2 місяців.

Таким чином, після встановлення нової системи компанія зможе управляти новими можливостями та задачами. Незважаючи на труднощі, що виникають у галузі через зниження попиту внаслідок економічної кризи, компанії можна здійснити диверсифікацію, подвоїти кількість брендів, з якими йде співпраця, - при цьому чисельність персоналу залишиться незмінною.

ВИСНОВКИ

За результатом проведеного дослідження відповідно до завдань випускної кваліфікаційної роботи можна зробити такі висновки:

1. Дистрибутивні мережі представляють собою цілісну систему задля вирішення взаємопов'язаних функцій з розподілення та подальшого просування товарів на засадах стратегічного і тактичного управління товарними потоками, що дає змогу забезпечити оптимальний рух товарів, швидкість обертання обігових коштів та високу ефективність товарообмінних процесів, маркетингу і логістики. Розглянувши методичні підходи до оцінювання ефективності управління товарними потоками, можна зробити висновок про відсутність єдиного підходу до оцінки такого виду логістичної діяльності. Основними підходами можна вважати аналіз ефективності управління товарними потоками опосередковано, через показники господарської діяльності підприємства та використання ресурсів підприємства, рентабельність діяльності та додатково декілька показників, що характеризують окремих постачальників (частка затриманих замовлень, ступінь виконання договірних зобов'язань, коефіцієнт рівномірності поставки товарів, показники якості товарів та надійності поставок). Оптимальним рішенням може бути поєднання цих підходів для отримання найбільш об'єктивної оцінки системи управління каналами постачання.

2. За результатами проведеного аналізу фінансового стану ТОВ «ІЗІ» можна зробити наступні висновки: показники рентабельності у 2020 році мають негативне значення, оскільки за результатами діяльності підприємство отримало чисті збитки у розмірі 23113 тис. грн.; всі показники ліквідності мають значення нижче нормативного, тобто підприємство не в змозі покрити поточні зобов'язання; у 2020 році відбулося стрімке зростання дебіторської та кредиторської заборгованості, тому ділова активність підприємства знизилася.

3. Проведений аналіз ефективності управління товарними потоками на підприємстві «ІЗІ», завдяки якому виявлено необхідність певної зміни системи в управління товарними потоками з метою усунення визначених

недоліків. При цьому організаційна структура управління логістичною діяльністю підприємства розвивається і постійно вдосконалюється, пристосовується до змін у зовнішньому середовищі і сфері управління. Для подолання недоліків функціонування системи управління запасами необхідно прийняти рішення про якісну перебудову системи поповнення запасів. Тому, основною рекомендацією є повний перегляд уже усталених норм і стандартів і, ймовірно, заміна частини з них.

4. Для ефективного управління товарними потоками дистрибутивної мережі запропоновано: більш ретельно ставитись до вибору виробників, інтереси яких планується представляти; будувати прогнози потреби в товарах і проводити моніторинг точності реалізації вже побудованих прогнозів; часто проводити інвентаризації, при цьому неприпустимим є навіть незначне відхилення даних про товарні запаси, зафіксовані в інформаційній системі торговельного підприємства від даних інвентаризації; звернутись до сучасних інформаційних систем; кожне відхилення, що перевищує встановлені норми збитку, повинне розслідуватися на предмет з'ясування його причин; необхідно щоденно оновлювати базу даних, тобто необхідно використовувати системи з безперервним оновленням даних про товарні запаси; постійно слідкувати за конкурентним середовищем та коливанням попиту. Таким чином, підвищення ефективності управління товарними потоками дистрибутивної мережі у вигляді кількох описаних вище заходів принесе підприємству істотні вигоди, які позначатимуться на підвищенні ефективності діяльності фірми, скорочення втрат робочого часу, що приносить додаткову економію, підвищення рентабельності продукції.

5. Була використана кваліфікована допомога від консультанта щодо способу модернізації системи управління товарними потоками та інформацією з урахуванням потреб підприємства, а саме: надано поради щодо модернізації та уніфікації операційної та облікової системи підприємства; наголошено на нових, повністю автоматизованих облікових програмних модулях для ціноутворення, контролю надходжень та керування відносинами з клієнтами у

BAS; розроблено і створено універсальну процедуру керування звітністю; навчання кадрового персоналу ТОВ «ІЗІ» у питанні користування новою системою. Загалом, дії щодо підвищення економічної ефективності управління товарними потоками ТОВ «ІЗІ» слід визнати рентабельними, з терміном окупності 2 роки і 2 місяців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апопій В. В. Комерційна діяльність: підручник; за ред. В. В. Апопія. 2-ге вид., перероб. та допов. Київ: Знання, 2008. 402 с.
2. Апопій В.В. Комерційна діяльність: підруч.; 2-ге вид., перероб. та доп. / В.В. Апопій, С.Г. Бабенко, Я.А. Гончарук та ін.; за ред. В.В. Апопія. – Київ: Знання, 2016. 632 с.
3. Балабаниць А.В. Обґрунтування механізму вимірювання результативності маркетингової взаємодії підприємства із цільовим ринком. *Торгівля і ринок України*. 2009. № 28. Т. 3. С. 8–16.
4. Балабанова Л. В., Фоломкіна І. С. Управління реалізацією стратегій підприємства: маркетинговий підхід : монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. 402 с.
5. Балабанова Л.В. Митрохіна Ю. П. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств : монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. – 245 с.
6. Бауэрсокс Дональд Дж., Клосс Дейвид Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Пер с англ. Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2001. 640 с.
7. Біловодська О.А. Маркетингова політика розподілу: навч. посіб. Київ : Знання, 2011. 495 с.
8. Бланк И. А. Торговый менеджмент : учеб. курс. Киев : Эльга, НикаЦентр, 2004. 488 с.
9. Войчак А. В. Маркетингові стратегії і стратегії маркетингу. *Вісник Хмельницького нац. ун-ту «Економічні науки»*. Хмельницький: ХНУ, 2006. Т. 3. С. 7–12.
10. Гаєвська Л.М. Економіка та організація діяльності фірми: навч. посібник. Ірпінь: Академія ДПС України, 2000. 164 с.
Режим доступу :http://www.vuzlib.net/eodf_G/_index.htm
11. Гайванович Н. В. Стратегія розвитку бізнес-суб'єктів в системі дистрибуції: дис. ... канд економ наук. Львів, 2016. 241 с.

12. Гайванович Н. В. Перспективні напрями формування взаємодії між суб'єктами системи дистрибуції. *Стратегія економічного розвитку України*. 2017. № 41. С. 23-34.
Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2017_41_5. Дистрибуція.
URL: <http://www.secreti.info/biz163.html>
13. Гайванович Н. В. Система дистрибуції: сутність, структура та види формалізації відносин. *Підприємництво і торгівля*. 2017. № 21. С. 106-110.
Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2017_21_21.
14. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратеги. пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. №3-е изд. СПб. : Питер, 2013. 544 с.
15. Економічна енциклопедія: у 3-х т. Т. 1. / редкол. С. В. Мочерний та ін. Київ: Вид. центр «Академія», 2000.
16. Заяць Т.А., Тарлопов І.О., Пилипенко О.О. Управління маркетингом на підприємстві. Донецьк : Юго-Восток, 2006. 252 с.
17. Крикавський, Є.В. Від холодної логістики до ланцюгів холодних поставок. *Вісник Національного університету Львівська політехніка*. Логістика. № 846. 2016. С. 79-84.
18. Крикавський Є. В. Логістичне управління : підручник. Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2005. 684 с.
19. Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок. Видавництво Національного університету «Львівська політехніка»: навч. посібник. Львів, 2017. 844 с.
20. Крикавський Є. В. Маркетингова політика розподілу: навч. посіб. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2009. 232 с.
21. Крикавський Є. В., Третьякова Л. І., Косар Н. С.. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2009. 232 с.
22. Литовченко, І. Л., Саєнсус, М. А. Аналіз ефективності в холодних ланцюгах поставок підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія «Економічні науки». 2020. № 39. С. 44-48.

23. Логистика. Искусство управления цепочками поставок/Д.Шехтер, Г.Сандер – М.,2008.
24. Лозинський В. Т. Формування сучасних систем дистрибуції товарів: проблеми теорії та практики. *Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка»*: зб. наук. пр. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2010. № 690. С. 95–103.
25. Майорова І. М. Сучасна маркетингово-логістична концепція виробничого підприємства. *Економічний вісник Нац. техн. ун-ту України «Київський політехнічний інститут»*. 2014. № 11. С. 382–389.
26. Нестеренко О.О. Аналіз асортиментної політики підприємства роздрібної торгівлі. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2010. № 3 (53). С. 172-178.
27. Новіцька, Ю. С. Методичні підходи до логістизації управління запасами у фармацевтичній дистрибуції [Електронний ресурс] / Ю. С. Новіцька, О. В. Посилкіна, В. Г. Котлярова. – Режим доступу : http://www.health-medicx.com/articles/liki_ukr_plus/2015-06-22/klin_12.pdf
28. Окландер М. Маркетингові стратегії зростання: класичний та новітній підходи /Михайло Окландер, Ольга Замлинська // Економіст. — 2013. — № 3 (317). — С. 20–24.
29. Портер М. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. — К. : Основи, 1998. — 390 с.
30. Про затвердження Інструкції про порядок виготовлення, випуску в обіг пам'ятних монет та сувенірної продукції від 30.05.2012 №213: постанова Нац. банку України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z1044-12/page> (дата звернення: 19.11.2016).
31. Сердюк Т. М. Система показників ефективності маркетингового управління товарними потоками. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. Т.4. №6. С. 182-186
32. Серебровский С.П. Современные принципы построения дистрибьюторской сети // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. XIX междунар. науч.-практ. конф. – Новосибирск: СибАК, 2012.

33. Сухорська У.Р. Маркетингова політика розподілу: навчальний посібник / Сухорська У. Р., Щербань В. М. - Львів: Видавництво ЛКА, 2017. – 384 с.
34. Райко Д.В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація: монографія. Національний технічний ун-т «Харківський політехнічний ін-т». Харків: ВД "ІНЖЕК", 2008. 632 с.
35. Романов О.О. Маркетингова діяльність підприємства : інструменти, критерії результативності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 2. С. 127–133.
36. Стратегии дистрибуции на рынке потребительских товаров [Електронний ресурс].
Режим доступу:
<http://www.klubok.net/index.php?name=News&file=article&sid=1088&them>
37. Управління дистрибуторською компанією 1С [Електронний ресурс]. –
Режим доступу: <http://business-soft.net/uk/dysrybutoram.html>
38. Эффективное управление запасами/Д.Шрайбфедер – М.,2006.
39. <https://www.kcprofessional.com/en-us>
40. <https://www.ecolab.com/>
41. <https://trademaster.ua/articles/312852>
42. <https://sprava.in.ua/>

Поєднаний АВС-аналіз і XYZ-аналіз груп товарних потоків ТОВ «ІЗІ»

Найменування групи	Товаро- оборот за 6 міс. 2017 р., тис. грн	Частка в обороті, %	Частка в обороті з накопичу- вальним підсумком, %	Група	Коефіцієнт варіації	Група	Поєднання
Для посудомийних машин	5413,9	7,07	7,07	A	31,5	Z	AZ
для чищення та догляду за поверхнями, посудом, інвентарем та обладнанням на кухні	5804,5	7,58	14,65	A	35,6	Z	AZ
для чищення пароконвектоматів	5276,1	6,89	21,54	A	27,9	Z	AZ
Для чищення гриля	5329,7	6,96	28,5	A	18,9	Y	AY
Для чищення печі	5084,6	6,64	35,14	A	13,7	Y	AY
Для чищення готелів	1883,8	2,46	37,6	A	22,6	Y	AY
Для чищення громадських закладів	4686,5	6,12	43,72	A	33,3	Z	AZ
Для прибирання санвузлів	3943,7	5,15	48,87	A	12,8	Y	AY
Для прибирання ванних	4181,0	5,46	54,33	B	30,1	Z	BZ
Для прибирання туалетів	3369,3	4,4	58,73	B	20,1	Y	BY
Для прибирання басейнів	3545,5	4,63	63,36	B	30,3	Z	BZ
Для продовольчої промисловості	2274,3	2,97	66,33	B	31,3	Z	BZ
Для медичних закладів	3132,0	4,09	70,42	B	12,8	Y	BY
Для власної гігієни	3208,5	4,19	74,61	B	20,1	Y	BY
Дезінфектори	957,2	1,25	75,86	B	23,2	Y	BY
Рідке мило	2879,3	3,76	79,62	B	35,4	Z	BZ
Паперові рушники	2105,8	2,75	82,37	C	28,5	Z	CZ
Туалетний папір	2136,5	2,79	85,16	C	33,3	Z	CZ
Озонатори, освіжувачі	1416,7	1,85	87,01	C	27,9	Z	CZ
Одноразові покриття на унітази	505,4	0,66	87,67	C	20,1	Y	CY
Для миття посуду	1225,2	1,6	89,27	C	40,9	Z	CZ
Вологі серветки	1378,4	1,8	91,07	C	46,8	Z	CZ
Для догляду за взуттям	1416,7	1,85	92,92	C	7,5	X	CX
Для дезінфекції манікюрного приладдя	329,3	0,43	93,35	C	28,3	Z	CZ
Шкірні антисептики	528,4	0,69	94,04	C	41,2	Z	CZ
Стерилізатори	735,1	0,96	95	C	36,4	Z	CZ
Для підготовки робочого місця	1148,6	1,5	96,5	C	25,6	Z	CZ
Дифузори	382,9	0,5	97	C	31,5	Z	CZ
Нейтралізатори запахів	1148,6	1,5	98,5	C	12,8	Y	CY
Серветки демакіаж	153,2	0,2	98,7	C	30,3	Z	CZ
Для посудомийних машин	995,5	1,3	100	C	28,5	Z	CZ

Аналіз балансу ТОВ «ІЗІ» за 2018-2020 рр.

Показник	Роки			Абсолютні відхилення		Темп приросту	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
1	2	3	4	5	6	7	8
Необоротні активи							
Основні засоби:	12438	12983	12085	545	-898	4,38	-6,92
первісна вартість	16819	18125	18145	1306	20	7,77	0,11
Знос	4381	5142	6060	761	918	17,37	17,85
Усього	12438	12983	12085	545	-898	4,38	-6,92
Оборотні активи							
Запаси	27000	174276	206576	147276	32300	545,47	18,53
Виробничі запаси	1	4	3	3	-1	300	-25
Товари	26999	174272	206573	147273	32301	545,48	18,53
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	87575	336113	272628	248538	-63485	283,80	-18,89
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	149			-149		-100	
з бюджетом	111	4	25252	-107	25248	-96,40	631200
Інша поточна дебіторська заборгованість	53192	21962	37860	-31230	15898	-58,71	72,39
Гроші та їх еквіваленти	2305	560	5723	-1745	5163	-75,70	921,96
Рахунки в банках		560	5723	560	5163		921,96
Витрати майбутніх періодів	97	111	110	14	-1	14,43	-0,90
Інші оборотні активи	447	30840	268	30393	-30572	6799,33	-99,13
Усього	170781	563866	548417	393085	-15449	230,17	-2,74
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття							
Баланс	183316	576849	560502	393533	-16347	214,67	-2,83
Пасив							
Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	1978	1978	1978	0	0		
Капітал у дооцінках		17	17	17	0		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	22901	23421	308	520	-23113	2,27	-98,68
Неоплачений капітал	3	3	3	0	0	0	0
Усього	24876	25413	2300	537	-23113	2,16	-90,95
Поточні зобов'язання і забезпечення							
Векселі видані	17904	35466		17562	-35466	98,09	-100
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями							
за товари, роботи, послуги	138829	515168	550046	376339	34878	271,08	6,77
за розрахунками з бюджетом	181	108	2055	-73	1947	-40,33	1802,78
за у тому числі з податку на прибуток		97	2055	97	1958		2018,56
за розрахунками зі страхування	1	4	10	3	6	300	150
за розрахунками з оплати праці	3	3	4	0	1	0,00	33,33
за одержаними авансами	1478			-1478	0	-100	
Інші поточні зобов'язання	44	687	6087	643	5400	1461,36	786,03
Усього	158440	551436	558202	392996	6766	248,04	1,23
Баланс	183316	576849	560502	393533	-16347	214,67	-2,83

Джерело: показники господарської діяльності ТОВ «ІЗІ»