

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет транспорту, менеджменту і логістики  
Кафедра логістики

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри логістики  
Григорак М.Ю.  
(підпис, П.І.Б)  
«04» червня 2021 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**  
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)  
ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ  
«БАКАЛАВР»

ТЕМА: «Диверсифікація логістичного ланцюга закупівель будівельної компанії»

зі спеціальності	<u>073 «Менеджмент»</u> (шифр і назва)
освітньо-професійна програма	<u>«Логістика»</u> (шифр і назва)
форма навчання	<u>денна</u>
Виконавець:	<u>Панічева Анна Валеріївна</u> (прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)
Науковий керівник:	<u>Гармаш О.М.</u> (прізвище та ініціали) (підпис, дата)
Нормоконтролер:	<u>Кабан Н.Д.</u> (прізвище та ініціали) (підпис, дата)

Київ 2021

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет транспорту, менеджменту і логістики  
Кафедра логістики

Освітнього ступеня бакалавр  
Форма навчання денна  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
(шифр найменування)  
Освітньо-професійна програма «Логістика»  
(шифр найменування)

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри логістики  
Григорак М.Ю.  
(підпис, П.І.Б)  
« 17 » травня 2021 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**НА ВИКОНАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТКИ**  
Панічевої Анни Валеріївни  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема дипломної роботи: «Диверсифікація логістичного ланцюга закупівель будівельної компанії» затверджена наказом ректора від 28 квітня 2021 р. № 679/ст.
2. Термін виконання роботи: з 17.05.2021 р. по 06.06.2021 р. та з 14.06.2021 р. по 20.06.2021 р.
3. Дата подання роботи на випускню кафедру 04.06.2021 р.
4. Вихідні дані до проекту: загальна та статистична інформація компанії «Мізол», фінансові показники діяльності компанії, літературні джерела з організації та логістичної діяльності в галузі будівництва, інтернет-джерела.
5. Зміст пояснювальної записки: ланцюги закупівель у будівничій галузі; концептуальні підходи до закупівельної логістики; закупівельна діяльність в будівництві; аналіз діяльності компанії «Мізол» на ринку будівельних матеріалів України; аналіз специфіки закупівельної діяльності; формулювання та впровадження стратегії диверсифікації; розрахунок економічного ефекту від проектних пропозицій.
6. Перелік обов'язкового графічного матеріалу: таблиці, діаграми, графіки, офісні фінансові документи, схеми, що ілюструють теперішній стан проблеми та методи їх вирішення.

## 7. Календарний план – графік

№ п/п	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	2	3	4
1.	Вивчення та аналіз наукових статей, літературних джерел, нормативно-правової документації, підготовка першого варіанту вступу та теоретичного розділу	17.05.21-20.05.21	виконано
2.	Збір статистичних даних, проведення хронометражу, виявлення слабких місць, підготовка першого варіанту аналітичного розділу	21.05.21-24.05.21	виконано
3.	Розробка проектних пропозицій та їх організаційно-економічне обґрунтування, підготовка першого варіанту проектного розподілу та висновків	25.05.21-29.05.21	виконано
4.	Редагування перших варіантів та підготовка остаточного варіанта дипломної роботи, перевірка у нормоконтролера	30.05.21-01.06.21	виконано
5.	Узгодження роботи з науковим керівником, одержання відгуку наукового керівника, одержання внутрішньої та зовнішньої рецензій, довідки про успішність	02.06.21-03.06.21	виконано
6.	Подання дипломної роботи на кафедру логістики	04.06.21	виконано

Студентка \_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник дипломної роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

## 8. Консультанти з окремих розділів роботи:

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняла
Розділ 1	доц. Гармаш О.М.	17.05.21	17.05.21
Розділ 2	доц. Гармаш О.М.	24.05.21	24.05.21
Розділ 3	доц. Гармаш О.М.	01.06.21	01.06.21

## 9. Дата видачі завдання «17» травня 2021 р.

Керівник дипломної роботи: \_\_\_\_\_  
(підпис керівника)

Гармаш О.М.  
(П.І.Б)

Завдання прийняла до виконання: \_\_\_\_\_  
(підпис випускника)

Панічева А.В.  
(П.І.Б)

## РЕФЕРАТ

Загальний обсяг пояснювальної записки до дипломної роботи бакалавра «Диверсифікація логістичного ланцюга закупівель будівельної компанії» складає 99 сторінок та містить 26 рисунків, 33 таблиці, 61 використане джерело.

ЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА, ЛОГІСТИЧНИЙ ЛАНЦЮГ ЗАКУПІВЕЛЬ, БУДІВНИЦТВО, ЗАКУПІВЕЛЬНА ЛОГІСТИКА, БУДІВНИЧІ МАТЕРІАЛИ, СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ.

У дипломній роботі досліджено теоретичні питання організації та диверсифікації закупівельної логістики підприємства, розглянуто основні тенденції впровадження стратегії диверсифікації для подальшого утримання конкурентних переваг підприємства.

У теоретичній частині висвітлено основні теоретико-методологічні засади та підходи до організації закупівельної логістики.

Аналітична частина присвячена аналізу практичних аспектів розвитку ТОВ «Мізол», проведено аналіз його фінансово-господарської діяльності.

У проектній частині дипломної роботи було проведено експертну діагностику стратегічних можливостей підприємства, а також надано обґрунтовані пропозиції щодо ефективності використання стратегії диверсифікації в діяльності ТОВ «Мізол».

Матеріали дипломної роботи рекомендуються використовувати під час проведення наукових досліджень, у навчальному процесі та в практичній діяльності фахівців логістичних підрозділів.

## **ABSTRACT**

The total volume of the explanatory note to the bachelor's thesis "Diversification of the logistics chain of procurement of a construction company" is 99 pages and contains 26 figures, 33 tables, 61 used source.

**LOGISTICS SYSTEM, LOGISTICS PROCUREMENT CHAIN, CONSTRUCTION, PROCUREMENT LOGISTICS, BUILDING MATERIALS, STRATEGY OF THE DIVERSIFICATION.**

Thesis examines the theoretical issues of organization and diversification of procurement logistics of the enterprise, considers the main trends in the implementation of the strategy of diversification for further maintenance of competitive advantages of the enterprise.

The theoretical part highlights the basic theoretical and methodological principles and approaches to the organization of procurement logistics

The analytical part is devoted to the analysis of practical aspects of development of LLC «MIZOL», the analysis of its financial and economic activity is carried out.

In the project part of the diploma project the expert diagnostics of strategic possibilities of the enterprise was carried out, and also the substantiated offers concerning efficiency of use of strategy of diversification in activity of Open Company «MIZOL» are given.

Thesis materials are recommended to be used during scientific research, in the educational process and in the practical activities of logistics specialists.

## ЗМІСТ

	стор.
<b>ВСТУП .....</b>	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ЛОГІСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>10</b>
1.1. Загальнотеоретичні підходи до формування логістичної системи та логістичного ланцюга .....	10
1.2. Концептуальні підходи до логістики закупівель .....	19
1.3. Управління системою закупівлі на підприємстві .....	27
1.4. Висновки до розділу 1 .....	37
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МІЗОЛ» НА РИНКУ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ .....</b>	<b>39</b>
2.1. Загальна характеристика логістичної діяльності підприємства	39
2.2. Аналіз фінансово-господарських показників діяльності підприємства .....	48
2.3. Аналіз специфіки закупівельної логістики будівельних матеріалів .....	53
2.4. Висновки до розділу 2 .....	65
<b>РОЗДІЛ 3. ПРОЕКТНІ ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГІВ ЗАКУПІВЕЛЬ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ .....</b>	<b>67</b>
3.1. Стратегічні можливості розвитку діяльності ТОВ «Мізол» .....	67
3.2. Розробка стратегії диверсифікації в діяльності ТОВ «Мізол» .....	72
3.3. Розрахунок економічної ефективності реалізації проекту диверсифікації ТОВ «Мізол» .....	79
3.4. Висновки до розділу 3 .....	90
<b>ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ .....</b>	<b>91</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>95</b>

## ВСТУП

Закупівельна робота є основою комерційної діяльності в роздрібній торгівлі, адже з неї, по суті, починається комерційна робота. Щоб продати товар покупцю і дістати прибуток, необхідно керуватися товаром. За своєю економічною природою закупівлі являють собою оптовий або дрібнооптовий товарообіг, здійснюваний суб'єктами торгової діяльності з метою подальшого перепродажу закуплених товарів.

Актуальність даної дипломної роботи пов'язана з тим, що правильно організовані господарські зв'язки дають можливість сформувати необхідний торговий асортимент товарів для постачання населення, здійснювати вплив на виробників товарів відповідно до вимог купівельного попиту, забезпечують ефективну роботу підприємства.

Загальна стратегія розвитку підприємства пов'язана з діяльністю підприємства в цілому, використанням всіх ресурсів і орієнтована на виконання його головної цілі. Виробничі (допоміжні) види стратегій забезпечують реалізацію генеральної стратегії підприємства по окремим напрямкам його діяльності (маркетингова, фінансова, виробнича тощо), видам діяльності (стратегія основної діяльності, пов'язана з реалізацією товарів і обслуговуванням покупців, стратегія неторгової діяльності – ремонтно-будівельної, транспортної, виробничої тощо) використанню окремих видів ресурсів (стратегія формування і використання трудових ресурсів, матеріально-технічної бази, фінансових ресурсів тощо).

Перехід України до ринкової економіки та шляху на Європейську інтеграцію зажадав нових підходів до організації і технології комерційної діяльності підприємств, зокрема до раціональної організації товаропостачання. Компанія не зможе втриматися на ринку, якщо не буде приділяти належну увагу до постійно мінливого зовнішнього середовища, причому не просто

увагу, а необхідне детальне дослідження, аналіз і прогнозування ринкової кон'юнктури, удосконалюючи по необхідності систему закупівель підприємства і додаючи перспективні форми обслуговування споживачів.

Стратегічні плани повинні бути побудовані таким чином, щоб не тільки залишатися цілісними протягом тривалих періодів часу, але і бути достатньо гнучкими, щоб при необхідності можна було здійснити модифікацію і переорієнтування. Загальний стратегічний план варто розглядати як програму, що спрямовує діяльність фірми протягом тривалого періоду часу, даючи собі звіт про те, що конфліктна і постійно мінлива ділова і соціальна обстановка робить постійні коригування неминучими.

Таким чином, діяльність будь-якого підприємства на споживчому ринку повинна бути направлена на досягнення певних стратегічних цілей і тактичних задач, які дозволять забезпечити ефективну господарську діяльність, виживання і його конкурентоспроможність на ринку.

Тому предметом дослідження є організація управління логістичними ланцюгами закупівель будівельних матеріалів.

Об'єктом дослідження виступає ТОВ «Мізол», яке на ринку постачання будівельних матеріалів України займає одне з провідних місць.

Мета дослідження – це розробка методичних рекомендацій щодо організації логістики закупівель ТОВ «Мізол», а також формування рекомендації щодо забезпечення, налагодження, організації стратегії диверсифікації в діяльності підприємства для подальшого утримання своїх конкурентних переваг на українському ринку будівельних матеріалів.

Комплексний підхід до реалізації поставленої мети окреслив наступне коло завдань:

– визначити сутність понять «логістична система», «логістичний ланцюг», «логістичний канал», «ланцюг поставок», «закупівельна логістика», «стратегія диверсифікації»;



- проаналізувати теоретико-методологічні підходи до впровадження стратегії диверсифікації в діяльності підприємства;
- дослідити специфіку закупівельної логістики будівельних матеріалів;
- провести експертну діагностику фінансово-господарської діяльності ТОВ «Мізол»;
- надати обґрунтовані пропозиції щодо ефективності використання стратегії диверсифікації в діяльності ТОВ «Мізол».

Джерелами інформації для написання дипломної роботи по темі послужили базова навчальна література, фундаментальні теоретичні та практичні дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених у сфері закупівельної логістики, статті та огляди у спеціалізованих та періодичних виданнях, присвячених тематиці стратегічного аналізу та стратегії диверсифікації підприємств, довідкова література, інші актуальні джерела інформації.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ЛОГІСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Загальнотеоретичні підходи до формування логістичної системи та логістичного ланцюга

Сучасні ринкові умови спонукають підприємства до формування принципово нових підходів у своїй діяльності, оскільки традиційні системи управління процесами постачання, виробництва, збуту товарів не забезпечують адекватного реагування на швидкі зміни ринкового середовища. Тому для забезпечення конкурентних позицій підприємств на товарному ринку актуальним стає використання логістичного підходу, щоб управляти його ключовими процесами краще від конкурентів. До ключових процесів можна віднести поставку нових продуктів точно-в-строк, розвиток партнерських відносин з постачальниками, реалізація персоніфікованого замовлення конкретному споживачеві, управління контактами зі споживачами. Тому все більше усвідомлення потреби в поглибленні базових логістичних знань та практичних навичок з прийняття логістичних рішень стає більш актуальним.

Метою логістичної системи (ЛС) є забезпечення наявності необхідного товару в необхідній кількості та необхідної якості в потрібному місці й у потрібний час для потрібного споживача із заданими витратами [36, с.23].

Будь-яка ЛС складається із сукупності елементів, між якими встановлені певні функціональні зв'язки і відношення, й називаються ланками логістичної системи [47, с.35].

До компонентів ЛС відносять: підсистему закупівель, підсистему збуту, підсистему обслуговування виробництва, склади, запаси, транспорт, кадри, інформацію тощо.

Специфічна цілісність ЛС полягає в її наскрізному всеохоплюючому характері нарівні із фінансами, персоналом тощо (рис.1.1) [33, с.103].

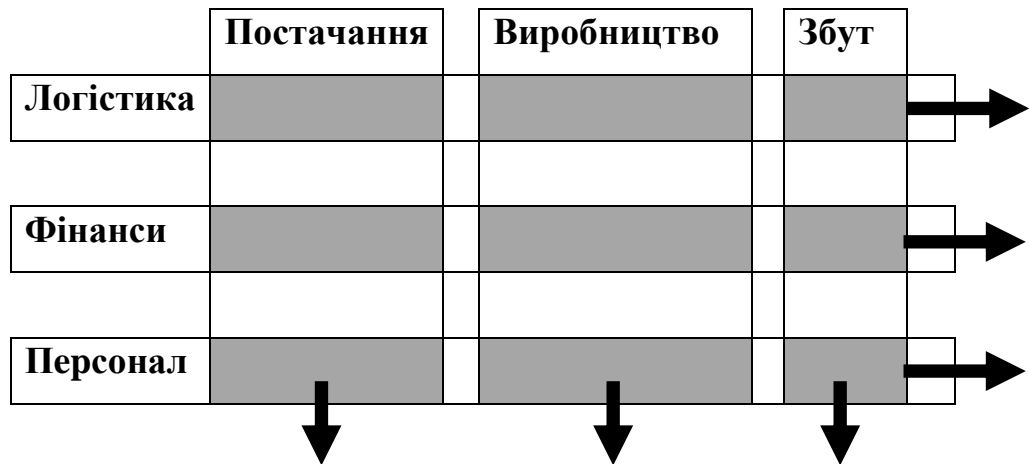


Рисунок 1.1 – Наскрізний характер логістичної системи

На думку В.Є.Крикавського, будь-який економічний об’єкт з ознаками системи може бути віднесений до класу логістичних систем за умови його функціонування на засадах концепції логістики, тобто, не кожна економічна система може вважатися логістичною системою, але кожна економічна система може стати логістичною системою [33, с.103].

Логістичній системі притаманні властивості, відображені на рис.1.2.

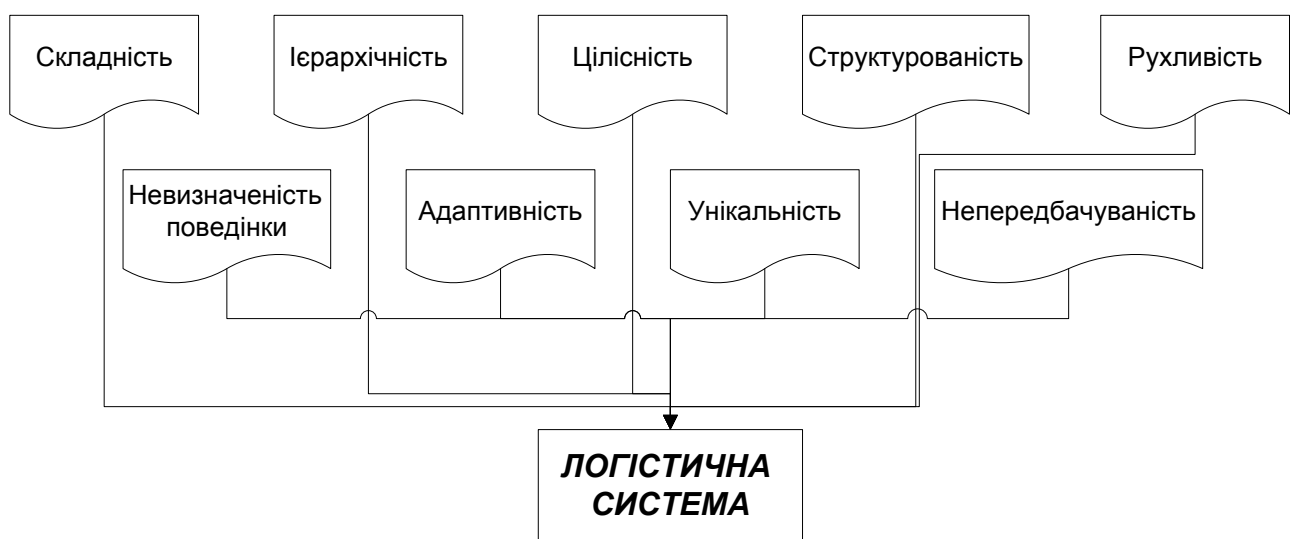


Рисунок 1.2 – Властивості логістичної системи

Розглянемо характеристику кожної властивості більш детально [41, с.45]:

1) складність – характеризується такими основними ознаками як наявність великої кількості елементів (ланок), складний характер взаємодії між окремими елементами, складність функцій, виконуваних системою, наявність складно організованого управління, вплив на систему великої кількості стохастичних факторів зовнішнього середовища;

2) ієрархічність – підпорядкованість елементів нижчого рівня (порядку, рангу) елементам вищого рівня у контексті лінійного чи функціонального логістичного управління;

3) цілісність – властивість системи виконувати задану цільову функцію, реалізована тільки логістичною системою в цілому, а не окремими її ланками або підсистемами;

4) структурованість – передбачає наявність певної організаційної структури логістичної системи, яка складається із взаємопов'язаних об'єктів і суб'єктів управління, що реалізує задану мету;

5) рухливість – мінливість параметрів елементів логістичної системи під впливом зовнішнього середовища, а також рішень, прийнятих учасниками логістичного ланцюга;

6) унікальність, непередбачуваність й невизначеність поведінки в конкретних умовах і під впливом зовнішнього середовища;

7) адаптивність – здатність логістичної системи змінювати свою структуру і вибирати варіанти поведінки відповідно до нових цілей і під впливом зовнішнього середовища.

Класифікація й структуризація ЛС має на меті ідентифікацію таких характеристик [33, с.103-104]:

– меж (границь) системи, встановлених шляхом виокремлення, виділення тощо;

– структури системи шляхом подання її частин, компонентів тощо;

– істотних зв'язків між структурними складовими;

– властивостей системи.

Межі ЛС визначаються циклом обігу засобів виробництва. Виділення меж ЛС на основі циклу обігу засобів виробництва одержало назву «сплата грошей - одержання грошей» (рис.1.3).

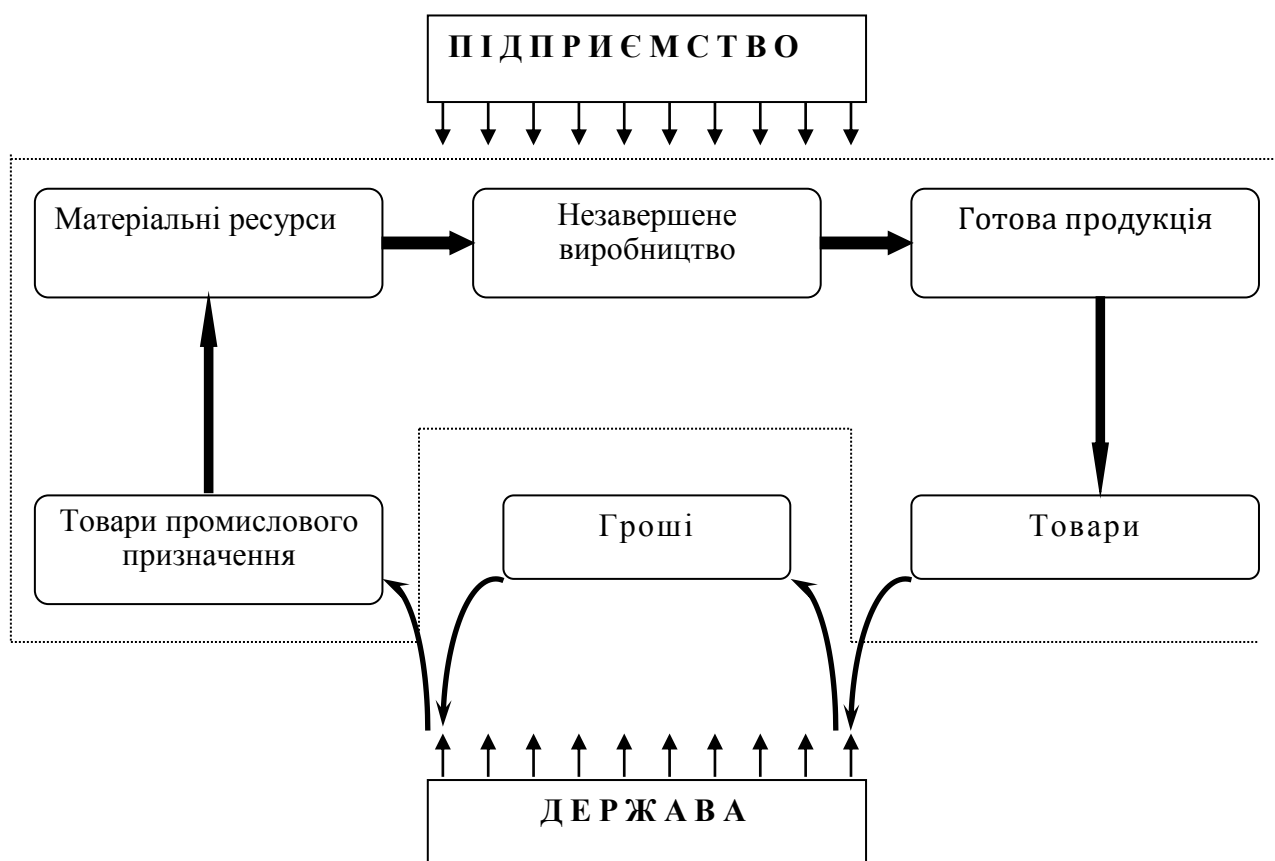


Рисунок 1.3 – Межі виділення логістичних систем

Логістичні системи класифікують за наступними ознаками [33, с.106], відображеними в табл.1.1.

Найрозповсюдженою ознакою поділу ЛС є ознака просторового обмеження, за якою виділяють два типи:

- 1 – макрологістичні системи,
- 2 – мікрологістичні системи.

Таблиця 1.1 – Класифікація (структуризація) логістичних систем

Ознаки класифікації	Види логістичних систем, підсистем
1	2
Інституціональний поділ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- мікрологістична система,</li> <li>- металологістична система,</li> <li>- мезологістична система,</li> <li>- макрологістична система,</li> <li>- зовнішня логістична система (міжсистема).</li> </ul>
Фазовий поділ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- логістична підсистема в сфері постачання,</li> <li>- логістична підсистема в сфері виробництва,</li> <li>- логістична підсистема в сфері дистрибуції (збуту),</li> <li>- логістична підсистема в сфері повернень товарів, упаковок і відходів,</li> <li>- інтегрована підсистема матеріальної логістики,</li> <li>- інтегрована підсистема маркетингової логістики,</li> <li>- інтегрована логістична підсистема постачальників,</li> <li>- інтегрована логістична підсистема споживачів,</li> <li>- інтегрована логістична підсистема в сфері торгівлі.</li> </ul>
Функціональний поділ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- логістична підсистема транспортування,</li> <li>- логістична підсистема формування запасів,</li> <li>- логістична підсистема складування,</li> <li>- логістична підсистема пакування,</li> <li>- логістична підсистема реалізації замовлень,</li> <li>- логістична підсистема обслуговування споживачів.</li> </ul>
Поділ за функціями управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підсистема логістичного планування,</li> <li>- підсистема логістичного керування,</li> <li>- підсистема організації логістики,</li> <li>- підсистема логістичного контролювання,</li> <li>- підсистема нормативного логістичного управління,</li> <li>- підсистема стратегічного логістичного управління,</li> <li>- підсистема операційного логістичного управління,</li> <li>- підсистема інтегрованого логістичного управління.</li> </ul>
Предметно-структурний поділ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підсистема інтегрованих переміщень товарів (фізичні потоки),</li> <li>- підсистема інтегрованих інформації і управлінських рішень щодо переміщень (інформаційні потоки),</li> <li>- підсистема регуляції й страхування (у вартісному сенсі) логістичних рішень й процесів (фінансові потоки).</li> </ul>
Поділ за компонентами ефективності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підсистема логістичних витрат,</li> <li>- підсистема послуг і логістичного обслуговування (ефекту).</li> </ul>

Макрологістичні системи – це великі системи управління матеріальними потоками, що охоплюють підприємства та організації промисловості, посередницькі, торговельні й транспортні організації, розташовані в різних регіонах або різних країнах [39, с.22].

Створення макрологістичних систем обумовлене необхідністю забезпечити чітку взаємодію різногалузевих структур з метою поліпшення

економічного стану на глобальному рівні. Під час створення макрологістичних систем особливу увагу приділяють взаємопогодженню інтересів кожного учасника незалежно від його ролі у системі. Тому виділяють такі види макрологістичних систем (рис. 1.4):

- 1) з прямими зв'язками,
- 2) ешелоновані логістичні системи,
- 3) гнучкі логістичні системи.

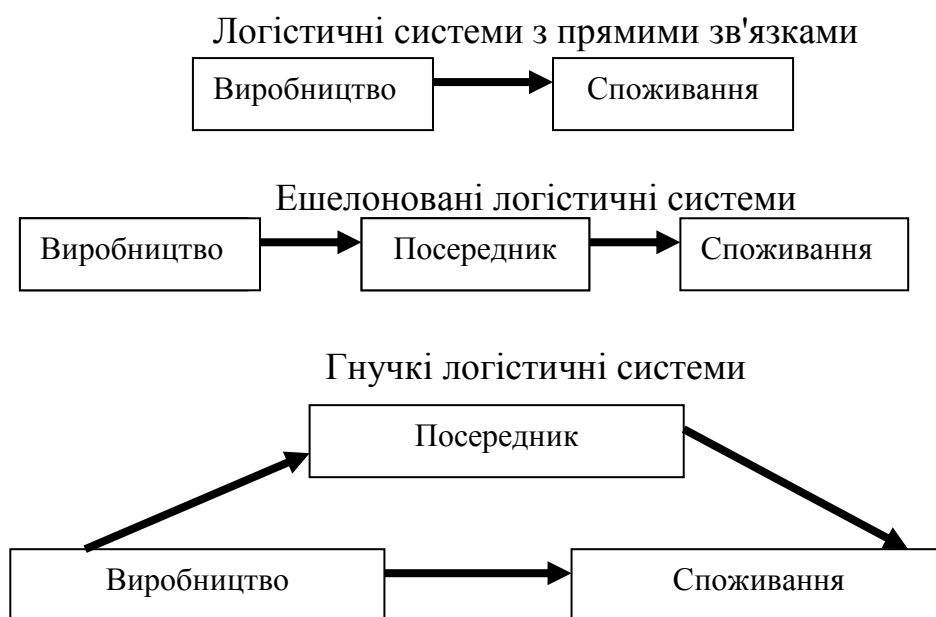


Рисунок 1.4 – Види макрологістичних систем

Таким чином, макрологістична система є високо інтегрованою інфраструктурою регіону, країни або групи країн.

Мікрологістична система охоплює внутрішньовиробничу логістичну сферу одного підприємства або групи підприємств, об'єднаних на корпоративних засадах; є підсистемами, структурними складовими макрологістичних систем; вони утворюють клас внутрішньовиробничих логістичних систем [39, с.22].

До макрологістичної системи належать технологічно пов'язані виробництва, об'єднані єдиною інфраструктурою, які працюють на єдиний

економічний результат.

Мікрологістичну систему підприємства можна подати у вигляді основних підсистем: закупівлі, виробництва і збуту (рис.1.5) [47, с.37]:

1) закупівля – це підсистема, яка забезпечує надходження матеріального потоку в логістичну систему;

2) планування та управління виробництвом – це підсистема приймає матеріальний потік від підсистеми закупівель та управляє ним в процесі виконання різних технологічних операцій, які перетворюють предмет праці в продукт праці;

3) збут – підсистема, яка забезпечує вихід матеріального потоку з логістичної системи.

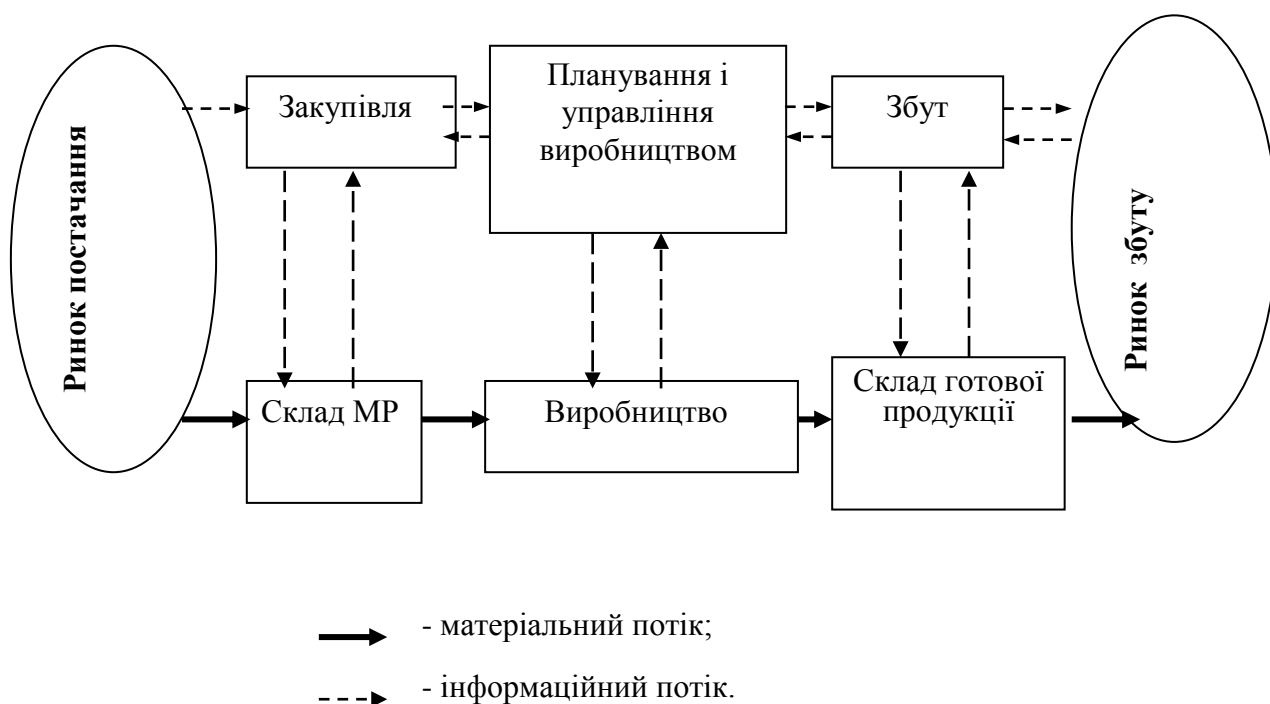


Рисунок 1.5 – Структура мікрологістичної системи

Поруч із поняттям «логістична система» широко використовуються поняття «логістичний канал», «логістичний ланцюг» і «ланцюг поставок».

На думку більшості вітчизняних науковців, зокрема Бакаєва О.О., Крикавського Є.В., Пономарьової Ю.В., логістичний канал – це частково впорядкована сукупність посередників (дилерів, транспортно-експедиторських



підприємств тощо) для доведення матеріального потоку від конкретного виробника до споживачів [4, с.83].

В свою чергу, Н.Чухрай та О.Гірна, доповнюють дане визначення й визначають логістичний канал як частково впорядковану сукупність підприємств, організацій, що здійснюють переміщення матеріального потоку від постачальника початкового рівня до конкретного виробника, а також від конкретного виробника до кінцевого споживача [52, с.53].

У цьому випадку має значення час з моменту оформлення замовлення на постачання продукції до її доставки на склади споживача. Пономарьова Ю.В. також вважає, що множина посередників є частково впорядкованою до тих пір, поки не обрано конкретних учасників процесу просування матеріального потоку від постачальника до споживача. Можливість вибору логістичного каналу є суттєвим резервом підвищення ефективності логістичних процесів [47, с.39].

Після цього логістичний канал перетворюється в логістичний ланцюг. Але необхідно відмітити також, що деякі науковці вживають термін «ланцюг поставок», економічний зміст якого є ідентичним до поняття «логістичний ланцюг» (табл.1.2).

У цілому, у логістичному ланцюзі, в якому проходять матеріальний, інформаційний та фінансовий потоки від постачальника до споживача, виділяють такі головні ланки [47, с.40]:

- постачання матеріалів, сировини та напівфабрикатів;
- зберігання продукції та сировини;
- виробництво товарів;
- розподіл, включаючи відправку товарів зі складу готової продукції;
- споживання готової продукції.

Таблиця 1.2 – Порівняльна таблиця поглядів на трактування понять «логістичний ланцюг» та «ланцюг поставок»

Автор, джерело	Трактування поняття	
	Логістичний ланцюг	Ланцюг поставок
1	2	3
Амітан В.Н., Ларіна Р.Р., Пілюшенко В.Л., [2]	Це ланцюг, по якому проходять товарні й інформаційні потоки від постачальника до споживача	
Ментцер Дж.Т., [55]		Це три або більше економічні одиниці (організації або особи), які беруть безпосередню участь у внутрішніх та зовнішніх потоках продукції, послуг, фінансів або інформації від джерела до споживача
Крикавський Є.В., [32, с.208]	Це лінійно-впорядкована сукупність фізичних та юридичних осіб (постачальників, виробників, дистриб'юторів, транспортно-експедиційних організацій, складів загального користування тощо), які здійснюють логічні операції для доведення матеріального потоку від однієї логістичної системи до іншої (стосовно продукції виробничо-технічного призначення) або до кінцевого споживача	
Чухрай Н., Гірна О., [52, с.53]		Це лінійно впорядкована сукупність фізичних та юридичних осіб, серед яких можна виділити постачальників початкового та кінцевого рівнів, виробників, посередників початкових та кінцевих рівнів, кінцевих споживачів, які беруть участь у здійсненні логістичних операцій для доведення матеріального та супутніх йому потоків від однієї логістичної системи до іншої або до кінцевого споживача
Бакаєв О.О., Кутах О.П., Пономаренко Л.А., [4, с.83]	Це множина ланок логістичної системи, лінійно впорядкована за матеріальним (інформаційним, фінансовим) потоком з метою аналізу або проектування певного набору логістичних функцій і (або) витрат	
Смиричинський В.В., Смиричинський А.В. [50, с.232-233]		Це ланцюг (множина ланок логістичної системи), по якому проходить товарний, інформаційний, фінансовий та сервісний потоки від постачальника до споживача, в якому можна виділити такі основні ланки: поставка матеріалів, сировини і напівфабрикатів; збереження продукції і сировини; виробництво товарів; розподіл, включаючи відвантаження товарів зі складу готової продукції; споживання готової продукції
Сергєєв В.І. [49, с.134]	Це множина ланок логістичної системи, які є лінійно впорядковані по матеріальному (інформаційному чи фінансовому) потоку з метою аналізу або синтезу певного набору логістичних активностей і (або) витрат	
Новіков О.А. та інші, [30, с.63]		Це варіанти взаємодії окремих елементів, які беруть участь в організації логістичного потоку, іншими словами це сукупність суб'єктів ринку, які фактично беруть участь в логістичних операціях

Отже, логістичні ланцюги можуть ілюструвати організаційну структуру ЛС. Так, наприклад, у найпростішому випадку, коли ЛС характеризується як система з прямими зв'язками, логістичний ланцюг складається лише із постачальника та споживача. У складніших випадках за умови функціонування ешелонованих систем, логістичний ланцюг буде мати деревоподібну структуру; а за умови функціонування гнучких логістичних систем – вигляд орієнтованого графа із циклами.

## **1.2. Концептуальні підходи до логістики закупівель**

Важливим елементом мікрологістичної системи є підсистема закупівель, яка забезпечує вхід матеріального потоку в логістичну систему. Управління матеріальними потоками на даному етапі має свою специфіку, тому логістичний підхід до управління матеріальними потоками на підприємстві вимагає комплексного аналізу формування та подальшого його переміщення, а, отже, вирішення основних завдань закупівельної логістики стають першочерговим.

Основні питання, на які слід відповісти в процесі забезпечення підприємства товарами – це [18]:

- що закупити?
- скільки закупити?
- у кого закупити?
- на яких умовах закупити?
- як системно пов'язати закупівлю з виробництвом і збутом?
- як системно пов'язати діяльність підприємства з постачальниками?

Дане коло питань визначає наступні принципи роботи закупівельної логістики, відображені на рис.1.6.



Рисунок 1.6 – Основні принципи роботи логістики закупівель

Розглянемо кожний принцип роботи закупівельної логістики більш детально [18]:

1. Визначення потреби в матеріальних ресурсах. Для цього необхідно ідентифікувати внутрішньо фірмових споживачів матеріальних ресурсів. Потім виконують розрахунок потреби в матеріальних ресурсах. При цьому встановлюють вимоги до маси, розміру та іншим параметрам поставок, а також до сервісу постачань. Далі розробляють плани-графіки і специфікації на кожну позицію номенклатури і (або) номенклатурні групи. Для споживаних матеріальних ресурсів також може вирішуватися завдання «зробити або купити».

2. Дослідження ринку закупівель. Таке дослідження починають з аналізу поведінки ринку постачальників. При цьому необхідно ідентифікувати всіх можливих постачальників по безпосередніх ринкам, ринкам замінників і нових ринків. Далі слід попередня оцінка всіх можливих джерел закуповуваних матеріальних ресурсів, а також аналізу ризиків, пов'язаних з виходом на

конкретний ринок.

3. Вибір постачальника. Він включає в себе пошук інформації про постачальників, пошук оптимального постачальника, оцінку результатів роботи з вибраними постачальниками.

4. Здійснення закупівель. Реалізація даної функції починається з проведення переговорів, які повинні завершитися оформленням договірних відносин, тобто укладенням контракту. Договірні відносини формують господарські зв'язки, раціоналізація яких також є завданням логістики. Здійснення закупівель включає вибір методу закупівель, розробку умов поставки та оплати, а також організацію транспортування матеріальних ресурсів. При цьому складаються графіки постачання, здійснюється експедиція, можливо, організуються митні процедури. Завершуються закупівлі організацією приймального контролю.

5. Контроль поставок. Однією із значущих завдань контролю постачань є контроль якості постачання, тобто облік кількості рекламацій і браку. Контроль постачань включає також відстеження термінів поставки (кількість ранніх постачань або запізнень), відстеження термінів оформлення замовлення, термінів транспортування, а також контроль стану запасів матеріальних ресурсів.

6. Підготовка бюджету закупівель. Істотною частиною закупівельної діяльності є економічні розрахунки, так як необхідно точно знати, у що обходяться ті або інші роботи і рішення. При цьому визначають витрати на виконання замовлення по основних видах матеріальних ресурсів; на транспортування, експедирування та страхування; на вантажопереробку; на контроль над дотриманням умов договору поставки; на приймання і перевірку матеріальних ресурсів; на пошук інформації про потенційних постачальників. У рамках проведення економічних розрахунків до завдань закупівельної логістики слід віднести розрахунок витрат через дефіцит матеріальних ресурсів.

7. Координація та системний взаємозв'язок закупівель з виробництвом, збутом, складуванням і транспортуванням, а також з постачальниками. Це

специфічне завдання закупівельної логістики, що вирішується, як було зазначено вище, за допомогою організації системного зв'язку закупівель з виробництвом, збутом, а також тісних зв'язків з постачальниками в області планування, економіки, техніки і технології.

Гаджинський А.М. визначає, що закупівельна логістика – це управління матеріальними потоками в процесі забезпечення підприємства матеріальними ресурсами [11, с.136].

Метою закупівельної логістики визначають адекватне й повне задоволення потреб виробництва в матеріалах з максимально можливою економічною ефективністю [38, с.86].

Виділення функції закупівель визначається економічною доцільністю спеціалізації, тому не існує підприємства, якому було б вигідно виробляти всі ресурси, використовувані у власному виробничому процесі. Тому будь-яке підприємство (виробниче чи торгове), в якому обробляються матеріальні потоки, має у своєму складі службу постачання, яка здійснює закупівлю, доставку і тимчасове зберігання ресурсів.

Основна мета закупівельної логістики – це задоволення потреб виробництва в ресурсах з максимально можливою економічною ефективністю. Основу економічної ефективності становить пошук і закупівля необхідних матеріалів належної якості за мінімальними цінами [26].

Тому для ефективного функціонування логістики закупівель необхідно скласти план закупівель, визначаючи наступні задачі [20]:

- визначення потреби в матеріалах;
- визначення методу закупівель;
- узгодження ціни і укладення договору;
- встановлення моніторингу та контролю за кількістю, якістю та термінами поставок;
- організація розміщення товарів на складі.

Основними завданнями закупівельної логістики є [39, с.84]:

- 1) визначення необхідного обсягу, асортименту та раціонального режиму

постачання матеріальних ресурсів на підприємство, а також гранично допустимих цін й інші витрати щодо закупівлі та постачання продукції;

2) вибір найбільш прийнятних постачальників, узгодження з ними всіх умови постачання та укладення угоди;

3) дотримання обґрунтованих термінів закупівлі ресурсів;

4) забезпечення точного співвідношення між кількістю поставок та потребами в них;

5) організація ефективного постачання ресурсами робочих місць;

6) контроль економічних параметрів процесу постачання;

7) пошук нових можливостей зі зниження витрат, що пов'язані з рухом вхідних матеріальних потоків і використанням матеріальних ресурсів.

Враховуючи вищезазначене, основні завдання логістики закупівлі можна розподілити на дві групи: інформаційну та реалізаційну (рис.1.7).



Рисунок 1.7 – Завдання закупівельної логістики

Реалізація поставленої мети та завдань закупівельної логістики досягається шляхом виконання наступного ряду функцій [20; 19]:

- формування стратегії придбання та прогнозування потреби в матеріальних ресурсах;
- отримання та оцінка пропозицій від потенційних постачальників;
- вибір постачальників;
- визначення потреб в матеріальних ресурсах і розрахунок кількості матеріалів та виробів, що замовляються;
- узгодження ціни та укладання договорів на постачання;
- формування замовлень;
- контроль кількості та термінів поставок;
- вхідний контроль якості матеріальних ресурсів;
- розміщення матеріальних ресурсів на складі;
- доведення матеріальних ресурсів до виробничих підрозділів;
- управління і контроль запасами.

Процес управління матеріальними потоками в закупівельній логістиці складається з двох основних частин [43, с.124]:

- 1) управління диспозицією матеріально-технічних ресурсів, тобто управління запасами;
- 2) регулярний аналіз, вибір і організація постачань матеріально-технічних ресурсів на підприємство, тобто управління постачаннями.

Існує типовий набір логістичних активностей, пов'язаних з управлінням закупівлями (рис.1.8), характеристика яких подана в табл.1.3 [47, с.47-49].



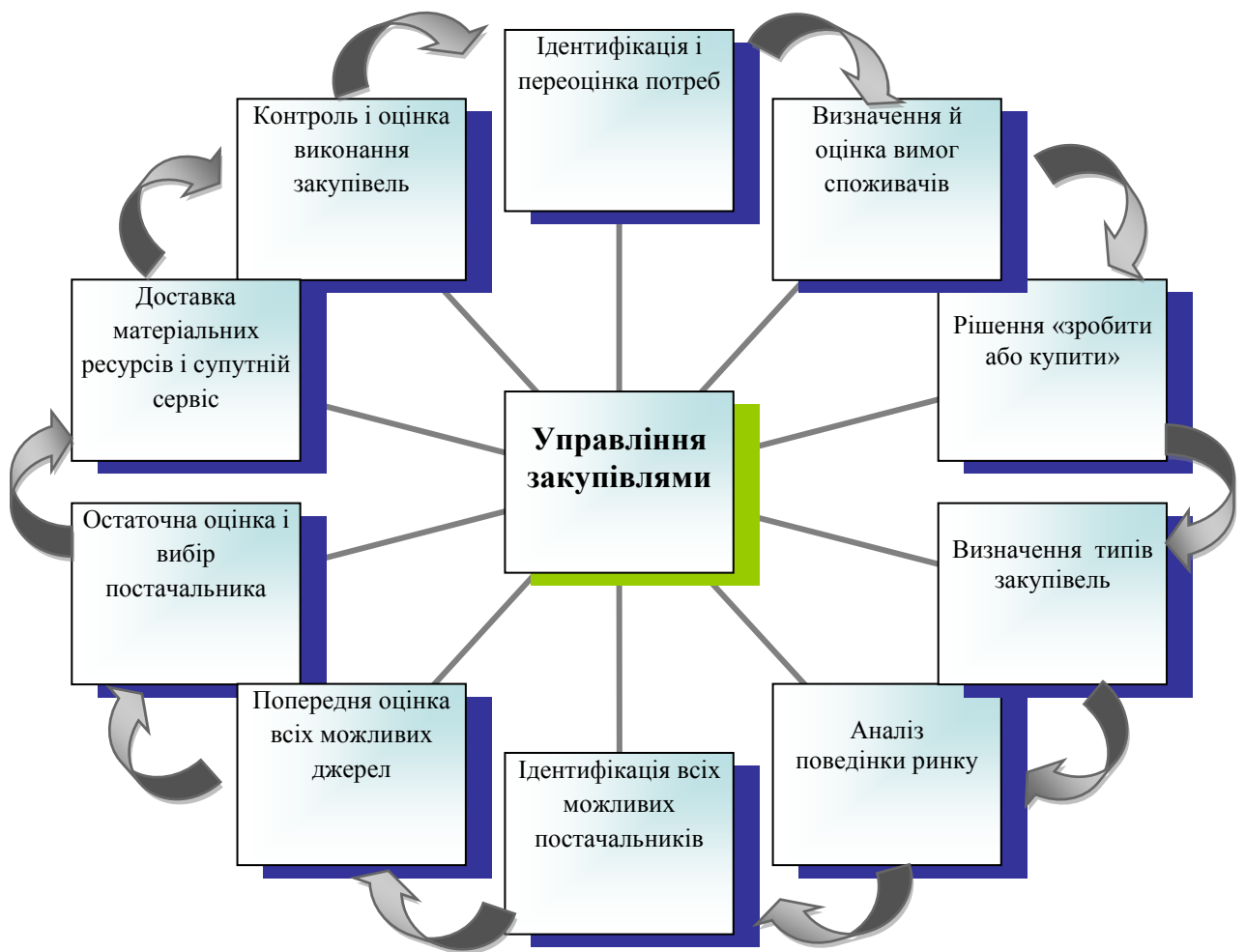


Рисунок 1.8 – Логістичні активності в управлінні закупівлями

Таблиця 1.3 – Типові логістичні активності в управлінні закупівлями

Логістична активність	Стисла характеристика
1	2
Ідентифікація та переоцінка потреб	Менеджмент закупівель починається з визначення тих постачальницьких транзакцій, які потрібно встановити між відділом закупівель та конкретними споживачами матеріальних ресурсів (підрозділами) підприємства. У деяких випадках, якщо змінюється асортимент виготовленої продукції, то може бути переглянутий склад внутрішньо фірмових споживачів або номенклатура матеріальних ресурсів.
Визначення й оцінка вимог	Як тільки внутрішньофірмові споживачі та номенклатура матеріальних ресурсів визначені, потрібно встановити вимоги до розмірів, параметрів постачань, плани і специфікацію на кожен позицію номенклатури та певну номенклатурну групу матеріальних ресурсів. Крім того, потрібно встановити вимоги користувачів, які визначають сервіс постачань.

Закінчення табл.1.3

1	2
Рішення «зробити або купити»	Перш ніж визначити можливих постачальників, необхідно вирішити питання: чи не вигідніше самій фірмі виробляти певні види матеріальних ресурсів, ніж купувати їх у інших. У цьому випадку для прийняття остаточного рішення, зазвичай, оцінюються відповідні витрати і можливий рівень якості.
Визначення типів закупівель	Існують три основних типи організації закупівель матеріальних ресурсів залежно від тривалості та складності: сталі закупівлі, модифіковані закупівлі (у яких змінюється або постачальник, або параметри закуповуваних матеріальних ресурсів), нові закупівлі, викликані потребами нового внутрішньофірмового користувача.
Аналіз поведінки ринку	Джерело матеріальних ресурсів для підприємства (постачальник) може функціонувати у різному ринковому середовищі і типові ринку. Знання та аналіз ринку постачальників допомагають логістичному персоналу підприємства визначити кількість можливих постачальників, позицію на ринку, професіоналізм та інші фактори, що дозволяють правильно організувати закупівлі.
Ідентифікація всіх можливих постачальників	Включає визначення всіх можливих постачальників певного виду (номенклатури) матеріальних ресурсів, які можуть задовольнити вимоги внутрішньофірмових користувачів. Важливим моментом є включення у цей список тих підприємств-постачальників, послугами яких товаровиробник раніше не користувався.
Попередня оцінка всіх можливих джерел	Попередня оцінка можливих джерел закуповуваних матеріальних ресурсів полягає у порівнянні пропонованої постачальниками якості матеріальних ресурсів і сервісу з необхідними внутрішньофірмовими користувачами.
Остаточна оцінка і вибір постачальника	Після зменшення кількості можливих постачальників на етапі попереднього відбору ті, що залишилися, оцінюються з погляду найкращого вдоволення потреб підприємства в матеріальних ресурсах конкретного виду. Для остаточного вибору постачальника використовується багатокритеріальна оцінка.
Доставка матеріальних ресурсів і супутній сервіс	Включає ряд логістичних активностей, пов'язаних з реалізацією процесу постачань конкретної номенклатури матеріальних ресурсів від постачальника підприємству-виробнику: оформлення договірних відносин, передача прав власності на матеріальні ресурси, процедури замовлень, транспортування, переробка вантажу, зберігання, складування тощо. За певних обставин включає рішення з організаційної структури власних логістичних каналів просування матеріальних ресурсів від обраного постачальника.
Контроль і оцінка виконання закупівель	Після завершення процесу доставки потрібно організувати вхідний контроль якості матеріальних ресурсів (дана процедура для надійних постачальників може бути відсутньою). Ефективність управління закупівлями оцінюється завдяки безупинному контролю й аудиту виконання умов договорів за термінами, цінами, параметрами постачань, якістю матеріальних ресурсів та сервісу.

Перераховані в табл.1.3 логістичні активності в управлінні закупівлями повинні бути об'єднані єдиною політикою відносин з основними постачальниками матеріальних ресурсів. Тому основними критеріями формування загальної системи закупівельної логістики на підприємстві повинні бути [47, с.49]:

- 1) оптимальна періодичність (час) постачань;
- 2) оптимальна структура матеріальних потоків;
- 3) мінімальні сукупні логістичні постачальницькі витрати.

### **1.3. Управління системою закупівлі на підприємстві**

Визначають наступні цілі управління системою закупівель на підприємстві [18]:

- 1) розширення номенклатури продукції;
- 2) зниження загальних витрат ресурсів і виключення збитків;
- 3) позбавлення від застарілих і повільно реалізованих запасів продукції;
- 4) контроль над спеціальними замовленнями;
- 5) контроль над втраченими продажами;
- 6) збільшення частки закупівель, здійснюваних за процедурою стандартного замовлення.

Існують наступні основні форми закупівлі сировини і матеріалів [18]:

- 1) складська, при якій поставка продукції здійснюється через проміжні і розподільчі складські комплекси і термінали;
- 2) транзитна, при якій продукція поставляється безпосередньо споживачу з підприємств-виробників;
- 3) надходження закупленої продукції в роздрібні торговельні підприємства безпосередньо від постачальників.

Необхідно зазначити, що транзитна форма постачання буде рентабельною для постачальника і споживача за наступних умов:

а) кількість реалізованої продукції досить велика, щоб окупити витрати на прямий збут;

б) споживачів небагато, і вони розташовані на відносно невеликій території;

в) продукція вимагає високоспеціалізованого обслуговування.

Активна політика підприємства в області умов поставки полягає в тому, що при продажу продукція повинна бути доставлена якомога ближче до складу покупця. При покупці продукція повинна бути отримана у власність як можна з більш близької відстані від складу продавця. Це сприяє кращому плануванню бізнесу і контролю ланцюга постачання.

Перевагами активної політики умов закупівлі можна назвати кращий контроль ланцюга поставки та планування бізнесу з точки зору обслуговування споживачів відповідно до умов закупівлі.

Для здійснення функції закупівель на підприємстві здійснюється ряд операцій, відображений на рис.1.9.

Всі ці операції можна об'єднати в кілька етапів закупівельної логістичної діяльності на підприємстві – рис.1.10.

Як видно із рис.1.10, основним етапом процесу закупівель є планування закупівель. Планування закупівель товарів і матеріалів визначає потреби в сировині, матеріалах, продукції і (або) послугах. Тому планування закупівель продукції має наступні цілі:

- 1) зниження рівня наднормативного запасу продукції;
- 2) підтримання необхідного рівня обслуговування споживачів;
- 3) координація графіка доставки та плану по виробництву.

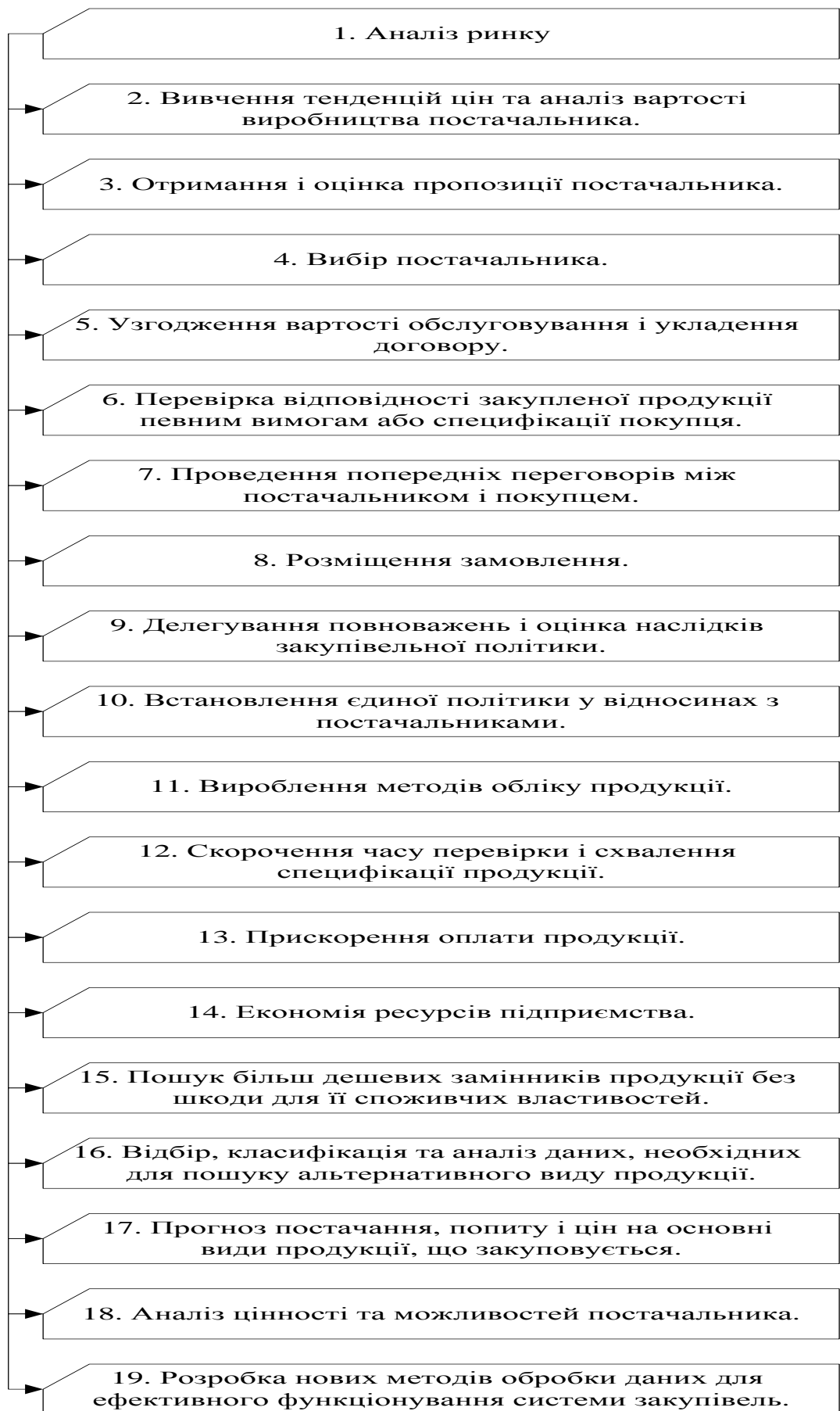


Рисунок 1.9 – Перелік операцій для здійснення закупівель на підприємстві

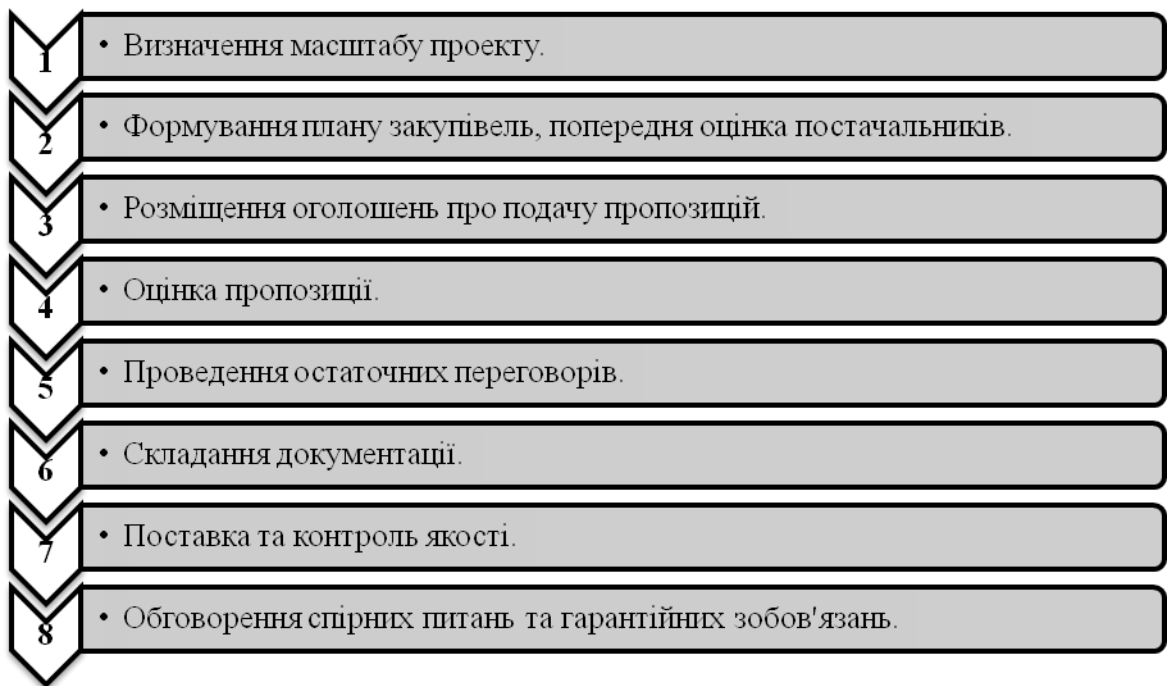


Рисунок 1.10 – Основні етапи логістики закупівель на підприємстві

При розробці плану закупівель продукції необхідно враховувати наступні чинники:

1. Мінімальну партію замовлення, яка відпускається постачальником.
2. Знижки при зміні обсягу продукції, що поставляються;
3. Обмеження по часу (строку придатності) і обсягом зберігання сировини, упаковки та готової продукції в складських приміщеннях виробничого підприємства.

4. Місцезнаходження постачальника. Якщо постачальник – іноземний, то недоцільно здійснювати часті поставки невеликих партій сировини або упаковки, так як при цьому значно зростає рівень логістичних витрат. У той же час з місцевим постачальником можна обумовити такі умови, при яких одержувач буде підтримувати мінімальний рівень запасу сировини, матеріалів або упаковки.

5. Надійність постачальника. У разі якщо постачальник надійний, виробниче підприємство одержує можливість організувати доставку точно в строк.

6. Асортимент і номенклатура матеріалів і сировини, що закуповуються в

одного постачальника. Всю продукцію, що закуповується в одного постачальника, доцільно постачати одночасно, щоб уникнути зростання витрат на транспортування.

7. Терміни постачання сировини та матеріалів з моменту замовлення (чим більше термін поставки, тим більший запас даного матеріалу повинен бути на підприємстві) (рис. 1.11).



Рисунок 1.11 – Методи закупівлі на підприємстві

Також визначають наступні методи управління закупівлями:

1. Метод збільшення обсягів закупівель, тобто:
  - облік попиту на конкретні види продукції для прийняття рішення про їх закупівлі;

- аналіз попиту протягом, щонайменше, 12 місяців для обліку всіх можливих видів сезонних коливань;

- визначення достатнього обсягу попиту протягом 12 місяців для створення запасів конкретного виду продукції;

- прийняття рішення про створення запасів в залежності від кількості замовлень на конкретні види продукції, а не від кількості проданих видів продукції.

## 2. Метод зменшення обсягів закупівель передбачає:

- щомісячний аналіз статистики збуту продукції, що не користується попитом;

- визначення на підставі статистики збуту тих видів продукції, обсяг запасів яких слід скоротити;

- вироблення критеріїв, на підставі яких визначається необхідність зменшення або ліквідації конкретних видів запасів продукції;

- зведення до мінімуму частки повільно реалізованих видів продукції на основі врахування показників обсягу запасів продукції.

## 3. Метод прямого розрахунку обсягів закупівлі (визначення середніх величин без урахування динаміки і циклічності попиту) передбачає визначення:

- періоду часу, для якого здійснюється розрахунок;

- загальної кількості проданої продукції на підставі статистики продажів за вибраний період часу;

- середньої величини запасів (в тижнях) шляхом ділення загальної кількості проданої продукції на кількість тижнів у вибраному періоді.

Для визначення запасу даного виду продукції величина оптимального рівня запасу множиться на середню величину запасів на тиждень. У міру продажів нової продукції розрахункова величина, а разом з нею і цифри в стандартному замовленні змінюються. Отримана в результаті розрахунків величина змінюється щотижня, відображаючи актуальні статистичні дані, тому середню величину запасів і оптимальний рівень запасів постійно перераховують.

Одним із технічних прийомів закупівельної логістики є система поставок



«just-in-time» або «точно в строк» (система JIT). Вона заснована на тому, що в логістичну ланку не повинно поступати ніяких матеріалів, поки в цій ланці не виникне необхідності на даний матеріал, наприклад доставка до моменту монтажу або безпосередньо у торговий зал магазину.

Впровадження та поширення концепції JIT привело до зміни традиційного підходу до постачання (табл.1.4) [47, с.67-68].

Таблиця 1.4 – Порівняльна характеристика традиційного постачання і постачання «точно в строк»

Фактори	Схема постачання JIT	Традиційна схема постачання
1	2	3
Запаси	Усі зусилля потрібно спрямувати на їх усунення; страхові запаси відсутні.	Захищають виробництво від помилок прогнозування і ненадійності постачальників. Більшість запасів – страхові.
Обсяг закупівель матеріальних ресурсів	Розмір замовлення покриває тільки поточну потребу. Закупівля здійснюється дрібними партіями з частими постачаннями.	Закупівля здійснюється великими партіями з нечастими постачаннями.
Постачальники	Розглядаються як партнери. Відносини тільки з надійними постачальниками. Співробітництво носить характер тривалого господарського зв'язку і будується на довгострокових контрактах. Невелика кількість постачальників	Як правило, велика кількість постачальників, між якими штучно підтримується конкуренція.
Вибір способу транспортування	Основна мета – забезпечення надійності дотримання строків доставки. Графік доставки складає споживач.	Основна мета – забезпечення низької ціни на транспортування. Графік доставки складає постачальник.
Якість продукції	Мета – відсутність дефектів продукції. Процес приймального контролю якості у споживача скорочений або взагалі відсутній. Цю функцію бере на себе постачальник.	Допускається невелика кількість дефектів (до 2%). Контроль якості здійснюється продавцем, який несе за нього відповідальність.
Етапи поставки	Постачальник → вихідний контроль постачальника → виробниче споживання.	Постачальник → вихідний контроль постачальника → експедиційний склад → склад вхідного контролю → основне складування → підготовка до споживання → виробниче споживання.

Таким чином, із табл.1.4 можна зробити висновок, що контроль якості у споживача за системою ЛТ не передбачений, тому цю функцію повинен взяти на себе постачальник. У цих умовах наявність неякісних виробів в партії, що поставляється неприпустимо. Відносини між постачальником і покупцем, що дозволяють застосувати систему ЛТ, повинні носити характер тривалого господарського взаємозв'язку і будуватися на довгострокових контрактах. Лише тоді можна досягти узгодженості в питаннях спільного планування та навчитися знаходити економічні компроміси. Іншими словами, система ЛТ передбачає роботу споживачів з низьким запасом, ніж в умовах традиційного постачання. Отже, підвищуються вимоги до надійності всіх учасників логістичного процесу, в т.ч. й до транспортуванням. Тому, якщо в умовах традиційного постачання, при виборі перевізника, в першу чергу, звертають увагу на перевізні тарифи, то в системах ЛТ перевага віддається перевізнику, здатному гарантувати надійність дотримання термінів поставки.

Застосування системи ЛТ дозволяє різко скоротити запаси, як виробничі, так і товарні, скоротити потреби в складських потужностях, персоналі. Однак система ЛТ вимагає значних зусиль для впровадження. Для її розробки необхідно здійснювати диференціацію асортименту товарних або виробничих ресурсів з метою виділення найбільш значущих позицій, робота з якими по методу ЛТ може дати найбільший ефект.

На рівень якості обслуговування в системі закупівель підприємства впливають такі чинники:

- 1) швидкість виконання замовлення (час від моменту відправки замовлення до отримання продукції);
- 2) можливість термінової доставки продукції за спеціальним замовленням;
- 3) готовність постачальника прийняти назад поставлену продукцію, якщо в ній виявлено дефект, і замінити в найкоротший термін якісною продукцією (або прийняти назад продукцію без з'ясування причин відмови від неї);

- 4) забезпечення різних обсягів партій відвантажень продукції;
- 5) уміння вибрати найбільш підходящий вид транспортування;
- 6) наявність ефективно функціонуючої служби обслуговування споживачів;
- 7) наявність надійно функціонуючої розподільно-складської мережі;
- 8) достатній рівень запасів продукції;
- 9) рівень цін, за якими надається обслуговування споживачам.

Таким чином, з метою забезпечення підприємства сировиною і матеріалами, підтримання стабільного виробничого процесу, розширення асортиментного переліку товарів, зниження залишків і тим самим збільшення швидкості оборотності оборотних коштів, а також для зниження витрат на підприємствах знаходять застосування різноманітні методи закупівельної логістики. На цьому етапі вивчаються і вибираються постачальники, укладаються договори і контролюється їх виконання, вживаються заходи у разі порушення умов постачання. З розвитком ринкових відносин, впровадження нових технологій, на кожному підприємстві повинна розвиватися служба, відповідальна за виконання завдань закупівельної логістики. Використання логістичного підходу в управлінні матеріальними потоками вимагає, щоб діяльність цієї служби, пов'язана з формуванням наскрізного матеріального потоку, не була відокремленою, а підпорядковувалася стратегії управління наскрізним матеріальним потоком.

Розвиток нових галузей економіки та розширення пропозиції товарів на ринках промислово розвинених країн ускладнює функції сфери закупівель сировини і матеріалів. Успішне здійснення закупівель передбачає наявність великої інформації про ринки, де вони здійснюються. Вихідним пунктом дослідження ринку повинна бути точно сформульована постановка проблеми. Поштовхом до проведення дослідження можуть стати інформація щодо розмірів витрат, змін у власній програмі збуту, використання результатів технічного прогресу, підвищення частки фірми на ринку, конкуренції, ненадійності постачальників, неясності розмірів пропозиції в майбутньому

тощо.

Дослідження ринків закупівель включає в себе аналіз наступних сфер [25]:

- безпосередніх ринків (забезпечують в даний час потреби в ресурсах);
- опосередкованих ринків (тобто використовуваних постачальниками);
- ринків замінників (повністю або частково замінних продуктів);
- нових ринків.

Інформацію корисно надавати в трьох аспектах:

- сучасний аналіз ринку («моментальний знімок»);
- динаміка зміни кон'юнктури ринку;
- прогнози зміни ринку.

Вивчення ринку з метою закупівель сировини і комплектуючих виробів, як правило, проводиться паралельно з розробкою нової продукції. Тому прямим завданням органів постачання є збір інформації не тільки про асортимент товарів на ринку закупівель, але і про ціни, можливі терміни поставок, транспортних витратах і пошук їх оптимального поєднання.

Успішне здійснення закупівель на підприємстві передбачає наявність широкого спектра інформації про стан ринків. Для дослідження ринку регулярно відбирається та оцінюється детальна інформація з метою визначення місткості ринку і створення передумов для оптимізації закупівель [27, с.125-126].

Цю інформацію отримують з даних, котрі створюють внутрішні й зовнішні інформаційні потоки. Внутрішні інформаційні потоки пов'язані з процесами збереження виробничих запасів, виробництвом продукції, з процесами розподілу готової продукції, а також фінансами та розрахунками. Для зовнішньої інформації необхідні дані про потреби у сировині та матеріалах, закупівельні ціни, відстань перевезення, транспортні тарифи тощо. Таким чином, лише на основі цих даних в логістиці закупівель будуть прийматися рішення щодо оптимізації управління матеріальним потоковим процесом, котрий переміщається в логістичному ланцюзі від виробника до споживача.

#### 1.4. Висновки до розділу 1

Сучасні ринкові умови вимагають від підприємств використовувати ефективні логістичні принципи управління процесами постачання, виробництва та збуту товарів, щоб тримати передові конкурентні позиції на товарному ринку.

З'ясовано, що підприємство, яке не приділятиме належну увагу правильній організації логістичних систем, зіткнеться з неминучими негативними наслідками – через зростання собівартості продукції підприємство втратить свою конкурентоспроможність, а також прибуток.

Автором було досліджено етимологію поняття «логістична система», в результаті було з'ясовано властивості та структуру існуючих сьогодні логістичних систем. Також було проаналізовано наукові твердження щодо понять «логістичний канал», «логістичний ланцюг», «ланцюг поставок».

Автором було сформульовано, що важливим елементом мікрологістичної системи є підсистема закупівель, яка забезпечує вхід матеріального потоку в логістичну систему, тому логістичний підхід до управління матеріальними потоками на підприємстві вимагає комплексного аналізу формування та подальшого його переміщення, а, отже, вирішення основних завдань закупівельної логістики.

Розглянуто також автором поняття закупівельної логістики, мету, функції та завдання логістики закупівель, основні принципи роботи логістики закупівель, типові логістичні активності в управлінні закупівлями.

Зазначено, що основними цілями управління системою закупівель на підприємстві виступають розширення номенклатури продукції, зниження загальних витрат ресурсів і виключення збитків, позбавлення від застарілих і повільно реалізованих запасів продукції, контроль над спеціальними замовленнями, контроль над втраченими продажами, збільшення частки закупівель, здійснюваних за процедурою стандартного замовлення.

Відзначено, що основним етапом процесу закупівель є планування закупівель. Оскільки планування закупівель товарів і матеріалів визначає потреби в сировині, матеріалах, продукції і (або) послугах, тому планування закупівель продукції має наступні цілі – це зниження рівня наднормативного запасу продукції; підтримання необхідного рівня обслуговування споживачів; координація графіка доставки та плану по виробництву.

Як загальний висновок до першого розділу відзначено, що розвиток та розширення пропозиції товарів на ринках ускладнює функції сфери закупівель сировини і матеріалів, тому успішне здійснення закупівель передбачає наявність великої інформації про ринки. Вихідним пунктом дослідження ринку повинна бути точно сформульована постановка проблеми. Поштовхом до проведення дослідження можуть стати інформація щодо розмірів витрат, змін у власній програмі збуту, використання результатів технічного прогресу, підвищення частки фірми на ринку, конкуренції, ненадійності постачальників, неясності розмірів пропозиції в майбутньому тощо.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТ ТОВ «МІЗОЛ» НА РИНКУ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ

#### 2.1. Загальна характеристика логістичної діяльності підприємства

Об'єктом дипломної роботи виступає ТОВ «Мізол», яке входить до групи компаній ЄВРОІЗОЛ. ТОВ «Мізол» є провідним постачальником комплексу будівельних матеріалів, рішень і послуг для цивільного, промислового, приватного та ландшафтного будівництва.

Основна мета роботи компанії – це орієнтація на інтереси і потреби своїх партнерів на українському ринку, враховуючи сучасні тренди на світових ринках будівельних матеріалів.

Предметом діяльності ТОВ «Мізол» є:

- торгово-закупівельна діяльність, торгово-посередницька, інша комерційна діяльність, створення спільних виробництв;
- організація та ведення оптової, дрібнооптової та бартерної торгівлі;
- інформаційні, консультативні, рекламні та маркетингові послуги відповідно до чинного законодавства;
- інші види виробничої діяльності (комплектування, установка, виготовлення).

ТОВ «Мізол» працює на ринку України з 1994 року. ТОВ «Мізол» сформував широку мережу підрозділів на всій території України, щоб бути ближче до своїх партнерів. На сьогоднішній день – це (рис.2.1) [45]:

- 14 філій,
- 8 представництв,
- понад 500 співробітників,
- власний логістичний центр.

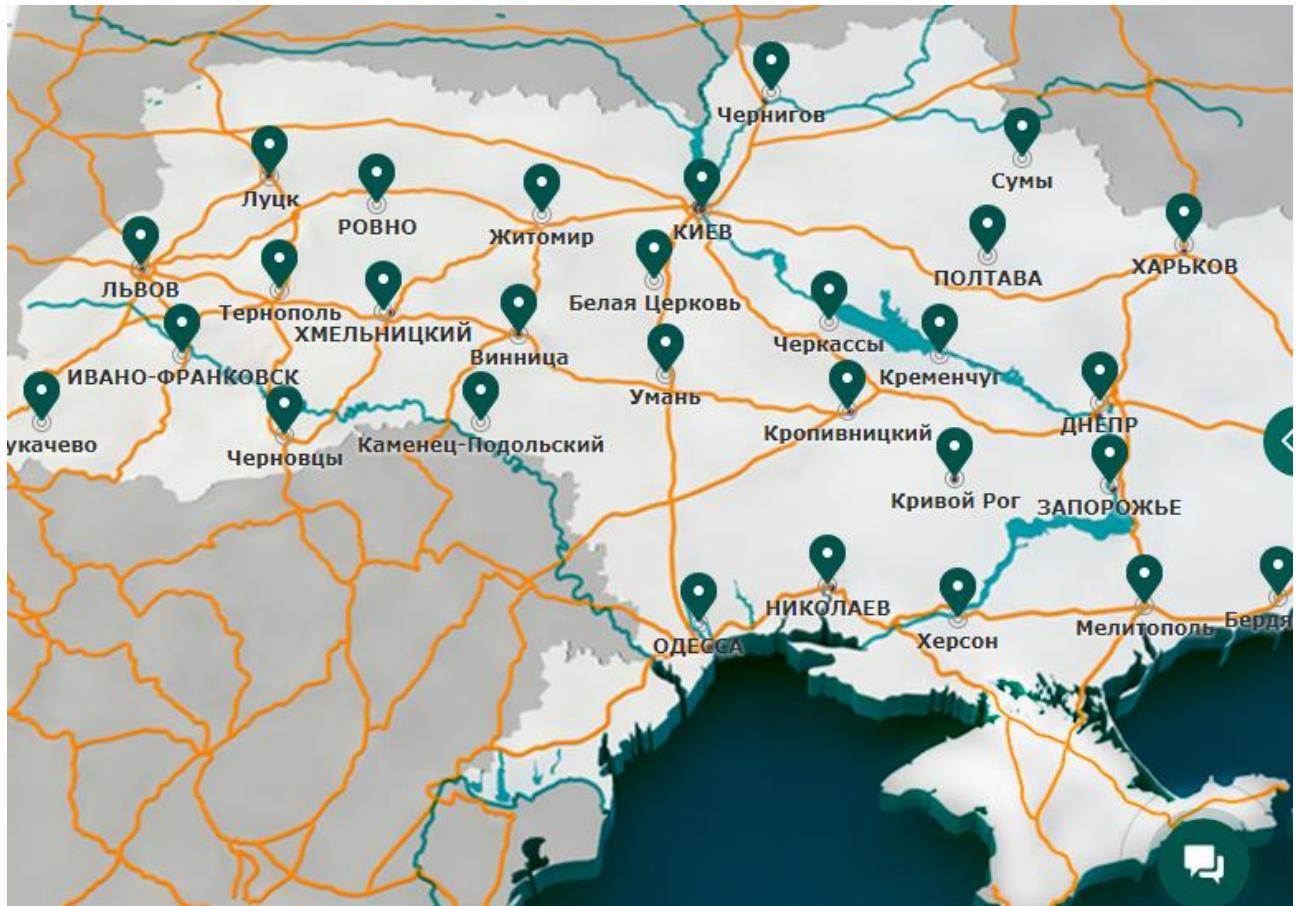


Рисунок 2.1 – Територіальна розповсюдженість філій ТОВ «Мізол»

Впродовж 25 років компанія взяла участь у будівництві сотень тисяч об'єктів, а інтелектуально-консалтинговий ресурс ТОВ «Мізол» налічує кілька тисяч рішень, які дозволяють використовувати будівельні матеріали з максимальною економічною вигодою і надійністю [45].

Більшість торгових марок в портфелі ТОВ «Мізол» є власними торговими марками або представлені ексклюзивно на території України.

Сила синергії п'яти бізнесів групи ЄВРОІЗОЛ, що працюють в різних сегментах будівельного ринку - це гарант стабільності і динамічного розвитку ТОВ «Мізол» разом з партнерами.

ЄВРОІЗОЛ було засновано у 1994 році і на даний момент є групою компаній, найбільші з яких: MIZOL, ЄВРОІЗОЛ Geosynthetics, ЄвроТерм, AGRID, ТОМО і ЄВРОІЗОЛ Constructions.



Таким чином, на сьогоднішній день ТОВ «Мізол» - це краще сполучення ціни і якості та індивідуальний підхід до клієнта. Ці принципи роботи дозволили ТОВ «Мізол» зайняти лідируючі позиції в області надання сучасних комплексних рішень для облаштування покрівель, фасадів, фундаментів, спортивних споруд і благоустрою територій.

Розглянемо тепер загальну схему організаційної структури ТОВ «Мізол» й відобразимо її на рис.2.2.

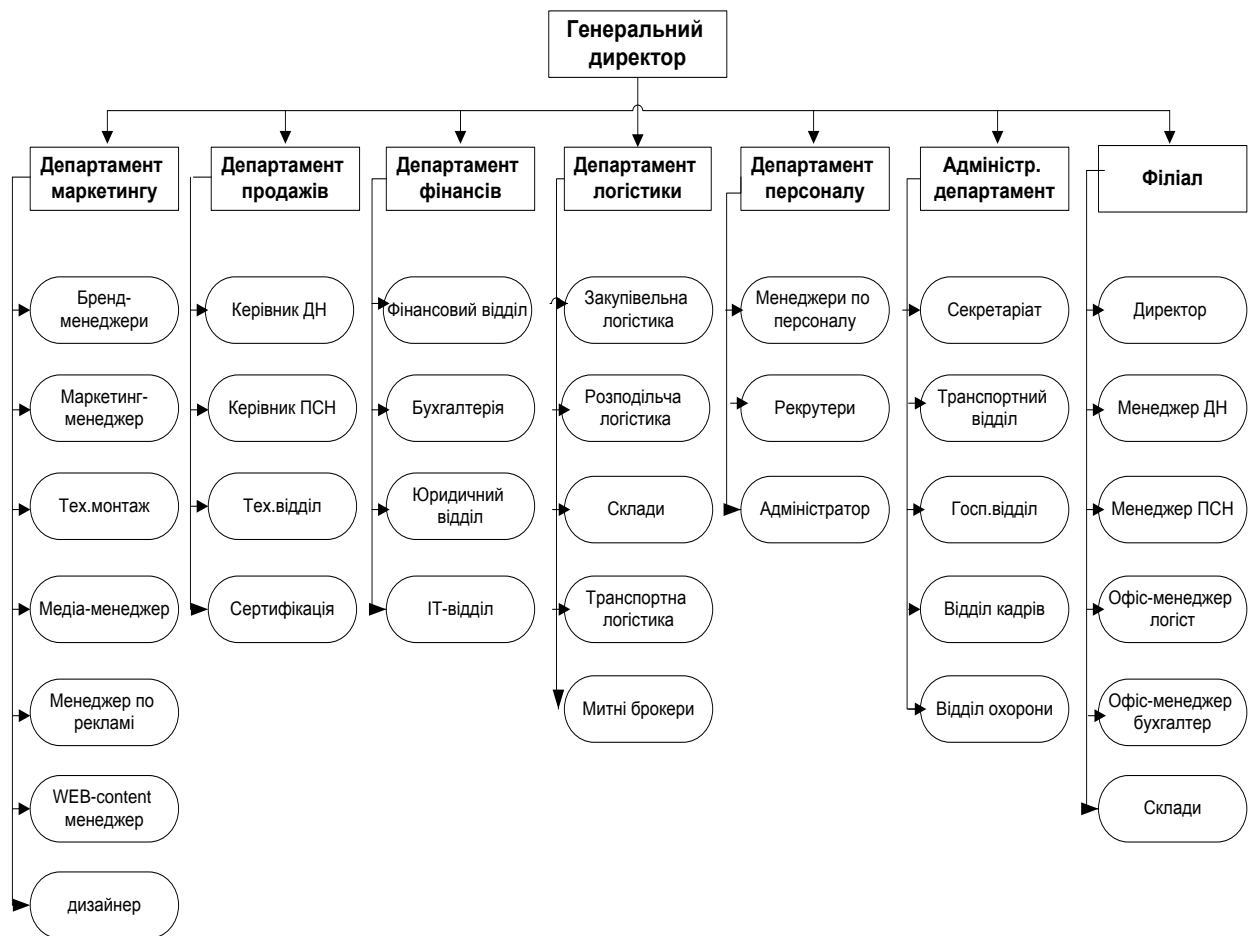


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТОВ «Мізол»

Як видно із рис.2.2, число управлінських рівнів відносно невелике. На чолі кожного підрозділу перебувають керівники, які здійснюють лінійне керівництво підлеглими; їх розпорядження обов'язкові для виконання всіма нижчими ланками. Керівники підрозділів несуть відповідальність за кінцеві результати роботи своїх підрозділів. Функціональні органи дають вказівки

нижчим підрозділам у межах своєї компетенції, які узгоджуються з ними або доводяться до них керівництвом підприємства і також обов'язкові до виконання. Така система є найбільш ефективною, оскільки дозволяє чітко розмежувати компетенцію служб, поглибити їх спеціалізацію. Структура визначає ієрархію підпорядкованості, виключає дублювання управлінських функцій і проміжні ланки управління.

Також необхідно відзначити особливість організаційної структури основного філіалу ТОВ «Мізол» - це ТОВ «Мізол-Захід» (рис.2.3).

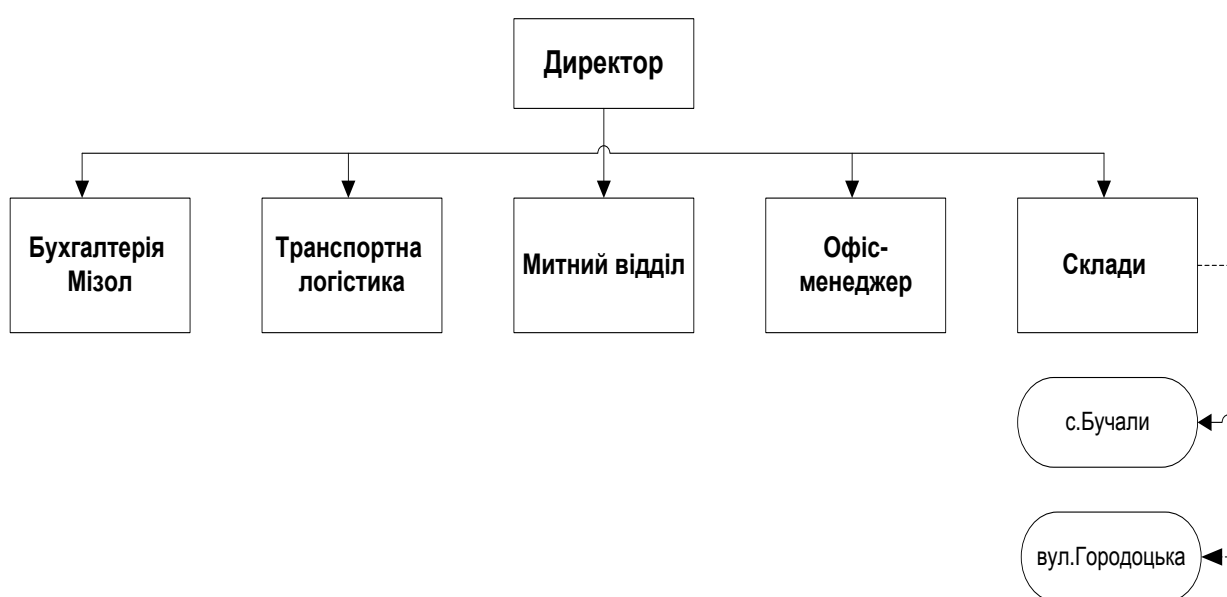


Рисунок 2.3 – Структура філіалу «Мізол-Захід»

ТОВ «Мізол» розглядає персонал як одну з ключових конкурентних переваг компанії. Понад 450 співробітників ТОВ «Мізол», дотримуючись високих професійних та етичних стандартів, кожен день забезпечують високий рівень сервісу партнерам при продажу, виробництві та застосуванні будівельних матеріалів.

Однією з основних цілей ТОВ «Мізол» є створення корпоративної культури, в якій переважатиме дух підтримки та взаємодопомоги, орієнтованості на результат і професіоналізм. Компанія прагне створити такі умови для своїх співробітників, в яких кожен докладатиме максимум зусиль

для досягнення найкращих результатів і цілей компанії [45].

ТОВ «Мізол» створює можливості для реалізації потенціалу співробітників, враховуючи їх інтереси та здібності. Залучає до роботи людей, здатних розкрити свій потенціал, прагнуть підвищити рівень свого професіоналізму і забезпечити компанії гарантований, довгостроковий успіх.

ТОВ «Мізол» в своїй діяльності керується наступними принципами, відображеними на рис.2.4.

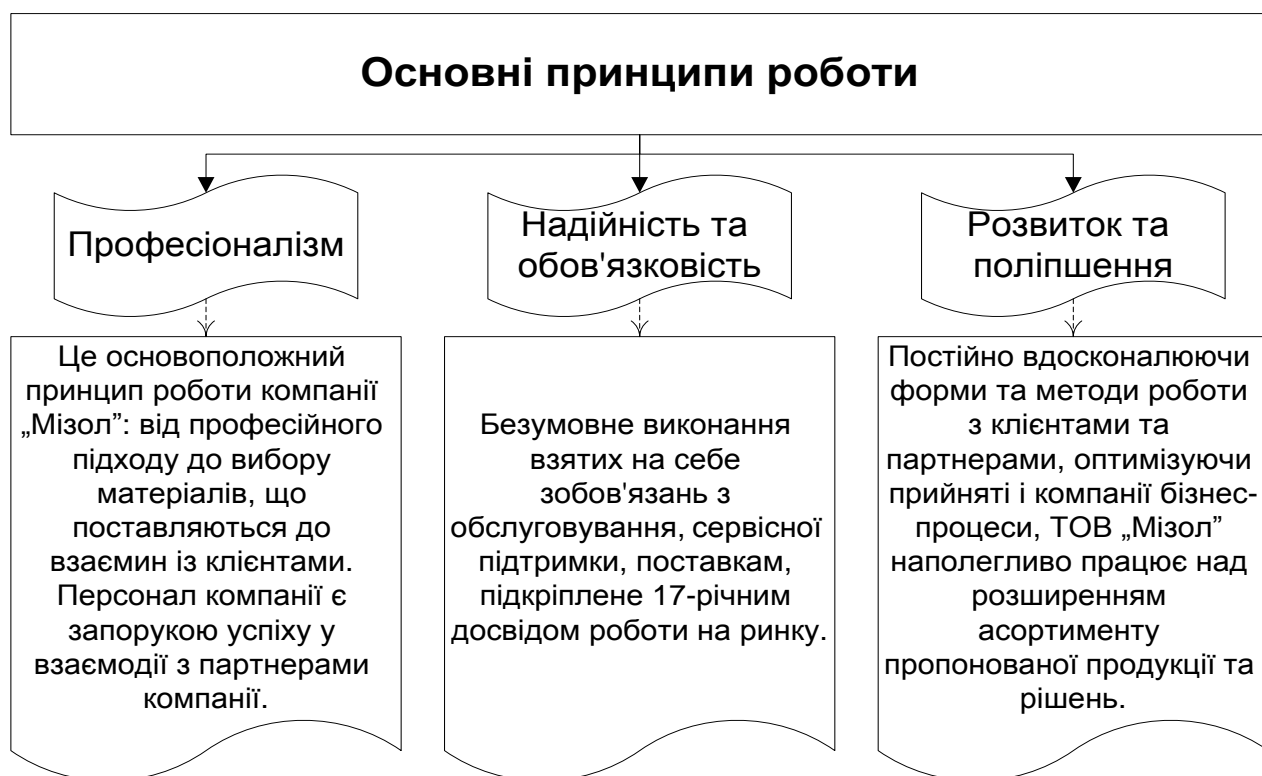


Рисунок 2.4 – Зasadничі принципи роботи ТОВ «Мізол»

ТОВ «Мізол» пропонує найкращі сучасні будівельні матеріали, тому основними пріоритетами в роботі виступають [45]:

1. Асортимент.

ТОВ «Мізол» постійно розширює частку інноваційних продуктів і рішень в асортименті компанії. Для компанії важливо, щоб в кожний момент часу пропоновані товари і рішення були корисні споживачам, дозволяли найкращим чином вирішити їх завдання.

2. Географічна присутність (парадигма місцевого знаходження).

ТОВ «Мізол» націлена на постійний розвиток національної дистрибуції таким чином, щоб клієнти компанії в будь-який момент могли отримати необхідну підтримку, сервіс і продукт.

### 3. Постачальники.

ТОВ «Мізол» уважно підходить до вибору постачальників, розуміючи, що від них залежить якість і характер наданих рішень, а також імідж компанії.

Тому партнерська мережа ТОВ «Мізол» представлена компаніями ТОМО, ЄВРОІЗОЛ GEOSYNTHETICS, ТОВ «ЕвроТерм», 3i-People, VK Drain.

Розглянемо коротко характеристику кожного партнера окремо.

ТОМО – це бізнес, який займається просуванням будівельних матеріалів, товарів для дому, саду, огороду в супермаркети формату DIY, а також виступає постачальником для мережевих операторів товарів для дітей.

ЄВРОІЗОЛ GEOSYNTHETICS – це інженерна компанія, яка виконує весь спектр науково-дослідних, проектних та супроводжуючих робіт в області використання геосинтетичних матеріалів. ЄВРОІЗОЛ GEOSYNTHETICS надає наступні види сервісу:

- 1) комплекс загальноінженерних робіт,
- 2) візуальне та інструментальне польове дослідження об'єктів,
- 3) лабораторні дослідження будівельних матеріалів та ґрунтів,
- 4) конструювання та розрахунок інженерних споруд,
- 5) технічне та економічне обґрунтування варіантів будівництва,
- 6) оптимізація прийняття рішення на етапах проектування, будівництва та експлуатації,
- 7) авторський нагляд за відповідністю проекту,
- 8) шеф-монтаж геосинтетичних матеріалів,
- 9) оцінка фактичного стану об'єкту за результатами будівництва,
- 10) розробка рекомендацій по догляду за об'єктом, стратегії його змісту та ремонтів.

ТОВ «ЕвроТерм» - це надання професійних технічних рішень для

інженерних систем. Основні види послуг:

- комплексні рішення,
- консалтинг,
- шеф-монтаж,
- співпраця з навчальними закладами.

Продукція ТОВ «ЕвроТерм»:

- теплоізоляція із вспіненого синтетичного каучуку EUROBATEX,
- теплоізоляція із вспіненого поліетилену THERMAFLEX,
- самоклеюча, фольгована теплоізоляція PALZIV,
- віброізоляційний підвіс LINK,
- технічна ізоляція із мінеральних волокон ROCKWOOL, PAROC, ISOTEC,
- швидкокомтовані системи опалення та водопостачання PLOMYPLAS (Іспанія),
- каналізація внутрішня та зовнішня PROFIL (Польща),
- захисні вінілові оболонки для ізоляції Isogenopak&Isogenotec (Німеччина).

The-People – агентство маркетингових комунікацій. Дана компанія розробляє та здійснює повний комплекс маркетингових та рекламних активностей:

- стратегічне планування,
- брендинг,
- креатив,
- графічний дизайн,
- копірайт,
- стратегії комунікації,
- продакшн,
- промо-акції,

– подійний маркетинг.

Наступний партнер – це компанія VK Drain. Це окремий бізнес-проект, який входить в групу компаній ЄВРОІЗОЛ та спеціалізується на продажах дренажних систем (основний продукт – це системи лінійного водовідведення MUFLE) в ПГС, транспортному, авіаційному та ландшафтному будівництві.

VK Drain виступає власником таких торгових марок як «MufleDrain» та «Nice», а також є постачальником лінійного водовідведення MUFLE для бізнесі групи компанії ЄВРОІЗОЛ, а саме: ТОВ «Мізол», ЄВРОІЗОЛ GEOSYNTHETICS, ТОМО, ЄвроТерм.

Основні функції компанії VK Drain:

1) робота з проектними організаціями – продаж дренажних систем через проекти,

2) робота із будівельними та ландшафтними організаціями, постачальниками, інвесторами – продаж систем дренажа безпосередньо на об'єкт,

3) технічна підтримка – технічна консультація, проведення семінарів та презентацій, розрахунок та підбір систем лінійного водовідведення відповідно ДБН, розробка та надання креслень, підготовка Специфікацій та Звітів, технічний супровід проекту, шеф-монтаж,

4) забезпечення маркетингових заходів, пов'язаних із просуванням ТМ, власником яких є VK Drain,

5) сертифікація протоколів дослідження.

Асортимент ТОВ «Мізол» постійно оновлюється і побудований на принципах збалансованості, інноваційності та ексклюзивності, оскільки компанія працює зі світовими лідерами ринку (рис.2.5). Компанія налічує в своєму продуктовому портфелі понад 50 торгових марок від провідних світових постачальників; володіє ексклюзивним представництвом деяких брендів на території України [45].

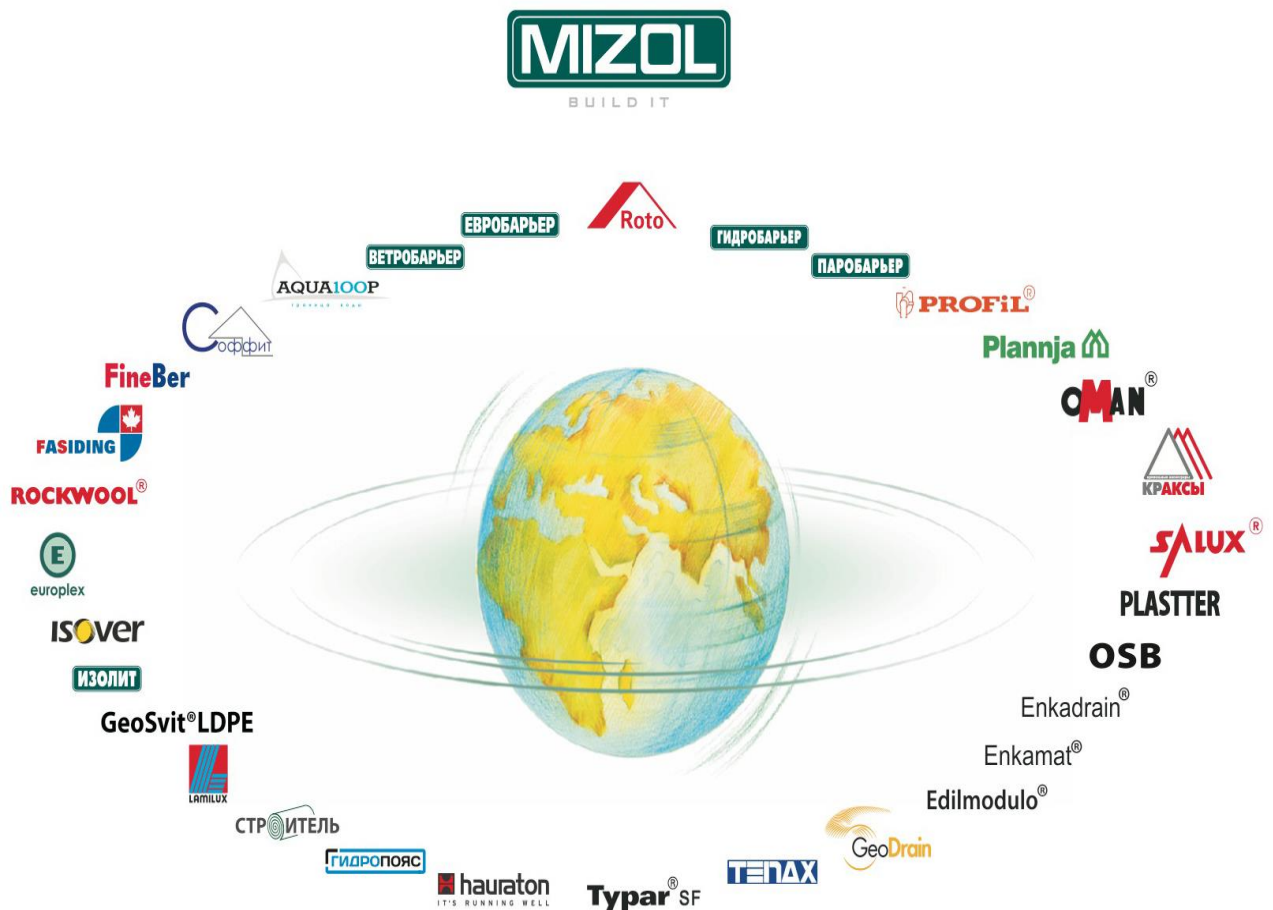


Рисунок 2.5 – Основні бренди будівельних матеріалів в ТОВ «Мізол»

ТОВ «Мізол» пропонує інноваційні, якісні, а також перевірені часом продукти, а також комплексні рішення для різних сфер цивільного промислового будівництва, надає всю необхідну супровідну документацію, також надає консультаційну підтримку щодо застосування своїх продуктів і шефмонтаж.

Отже, ТОВ «Мізол» надає кращі технічні рішення та консультативну підтримку. Фахівці технічного відділу компанії завжди готові допомогти у вирішенні будь-яких питань, пов'язаних з використанням будівельних матеріалів, а також провести технічний семінар.

ТОВ «Мізол» піклується про своїх споживачів. Компанія забезпечує комплексну маркетингову підтримку продажів, що дозволяє Партнерам легко і швидко продавати, а також компанія навчає своїх Партнерів сучасним технологіям ведення бізнесу, передає їм досвід і знання, гарантуючи при цьому

стабільні та взаємовигідні відносини.

Навіть у найскладніші часи ТОВ «Мізол» підтримувала своїх Клієнтів, виконуючи взяті на себе зобов'язання і допомагаючи Партнерам розвивати свій бізнес. На даний момент сила синергії Групи компаній ЄВРОІЗОЛ, репутація Компанії і 25-річний досвід роботи на ринку - це гарантія стабільних і взаємовигідних відносин між ТОВ «Мізол» та Партнерами.

Таким чином, на сьогоднішній день ТОВ «Мізол» - це провідний постачальник комплексу будівельних матеріалів, рішень і послуг для цивільного та промислового будівництва. У своїй діяльності ТОВ «Мізол» пропонує ідеї і нові шляхи розвитку бізнесу клієнта, слідуючи тенденціям світових ринків, просуваючи сучасні інноваційні продукти, а також розвиваючи та формуючи нові ринки. Відвідуючи міжнародні виставки та сучасні виробництва, різні тренінги і семінари, компанія передає свій досвід і знання українським партнерам. Все це дозволяє компанії та її партнерам бути на крок попереду ринку, а покупцям - використовувати кращі будівельні матеріали.

## **2.2. Аналіз фінансово-господарських показників діяльності підприємства**

Виходячи з розміру ресурсів ТОВ «Мізол», специфіки продукції та ринків, на яких вони реалізуються, від сформованої структури управління, слід здійснити аналіз основних фінансових показників господарської діяльності компанії.

Найбільш детальну характеристику фінансових показників діяльності ТОВ «Мізол» можна отримати, проаналізувавши основні техніко-економічні показники за 2017-2019 рр., наведеними у табл.2.1.



Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники ТОВ «Мізол» за 2017-2019 рр.

Показники	Од. виміру	2017 рік	2018 рік		2019 рік	
			Абсолютні значення	у % до попереднього року	Абсолютні значення	у % до попереднього року
1	2	3	4	5	6	7
Обсяг товарної продукції	тис. грн.	108470,4	110862,2	102,21	217120,9	195,85
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	90629,3	92623,5	102,2	179549,5	193,84
Середньорічний виробіток одного працівника	тис. грн.	260,75	247,46	94,90	378,56	152,98
Фонд оплати праці	тис. грн.	3532,1	4912,4	139,07	7170,3	145,96
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	84795,7	81438,1	96,04	162065,8	199,00
Валовий прибуток	тис. грн.	5833,4	11185,4	191,75	17483,7	156,31
Чистий прибуток (збиток) всього	тис. грн.	1543,0	3993,1	258,79	6025,9	150,91
Рентабельність реалізованої продукції	%	1,82	4,90	269,23	3,70	75,51

З табл.2.1 видно, що дохід від реалізації найбільшим був у 2019 році (179549,5 тис. грн.). Також можна сказати, що його величина зросла на 93,84 %, у порівнянні з попереднім роком. Так у 2019 р. цей показник збільшився на 20,22 %, порівняно з 2018 р., тобто у 2019 році на 1 одиницю наявних у компанії основних фондів, середньорічна вартість яких збільшилась на 62,90 %, припадало більше товарної продукції, ніж у попередніх роках, що є позитивним явищем.

До показників ефективності використання основних засобів можна також віднести показник питомої ваги активної частини основних засобів у їх загальній сумі. Рівень фондівдачі має тенденцію до збільшення, а фондомісткості - до зменшення, що є позитивним фактором, тобто у 2019 році рівень фондівдачі зріс на – 20,22%, а фондомісткість зменшилась на – 0,02 грн. Також позитивним фактором є і збільшення фондоозброєності, яка у 2019

році становить 29,28, що на 40,36% більше, ніж у попередньому році (табл.2.2).

Відобразимо основні показники ефективності використання основних фондів графічно на рис.2.6, 2.7.

Таблиця 2.2 – Динаміка показників ефективності використання основних фондів ТОВ «Мізол» за 2018-2019 рр.

Показники	2018 рік	2019 рік	Відхилення, +/-	Темпи росту, %
1	2	3	4	5
1.Обсяг товарної продукції, тис грн.	110862,2	217120,9	+106258,7	195,85
2.Середньорічна вартість ОФ, тис. грн.	11268,75	18357	+7088,25	162,90
– у т.ч. машин та обладнання	5610,9	16265,75	+10654,85	289,90
3.Питома вага активної частини у вартості основних фондів, %	49,79	62,48	+12,69	125,
4.Середньооблікова чисельність ПВП, осіб.	540	627	+87	116,11
5.Чистий прибуток, тис. грн.	3993,1	6025,9	+2032,8	150,91
6.Фондовіддача, грн.	9,84	11,83	+1,99	120,22
7.Фондомісткість, грн.	0,10	0,08	-0,02	80,00
8.Фондоозброєність, грн.	20,86	29,28	+8,42	140,36
9.Машиновіддача, грн.	19,76	13,35	-6,41	67,56
10.Рентабельність ОФ, %	35,44	32,83	-2,61	92,64
11.Сума виведених основних фондів протягом року, тис. грн.	13350,3	808,9	-12541,4	6,06
12.Сума введених основних фондів протягом року, тис. грн.	8164,1	18515,7	+10351,6	226,79
13.Сума зносу основних фондів, тис. грн.	2890,4	5737,5	+2847,1	198,51
14.Коефіцієнт зносу основних засобів	0,26	0,31	+0,05	119,23
15.Коефіцієнт придатності основних засобів	0,74	0,69	-0,05	93,24
16.Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,72	1,01	+0,29	140,28
17.Коефіцієнт вибуття основних засобів	1,18	0,04	-1,14	3,40

Аналізуючи рис.2.6 та рис. 2.7 можна сказати, що в ТОВ «Мізол» прослідковується збільшення питомої ваги активної частини у вартості основних фондів, яка становить 62,48%. Та незадовільними є результати, отримані внаслідок розрахунків коефіцієнтів зносу основних засобів, який у 2019 році становить 0,31, що на 0,05 більше ніж у попередньому році. Таку ж ситуацію ми спостерігаємо і щодо коефіцієнтів придатності основних засобів,

оновлення основних засобів, але коефіцієнт вибуття основних засобів зростає, що свідчить про те, що на підприємстві існує тенденція зношення та зменшення придатності до роботи фондів, що в майбутньому може призвести до фатальних наслідків. Отже, керівництву варто виділити більше коштів на оновлення основних фондів.

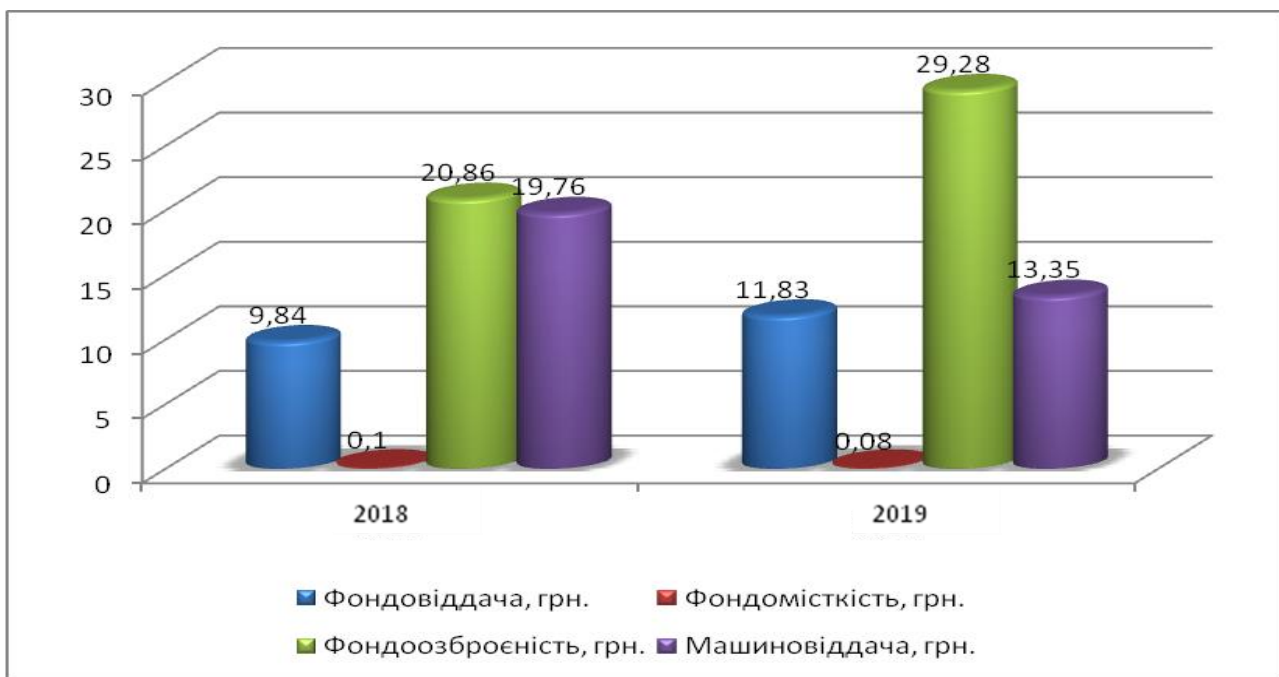


Рисунок 2.6 – Основні показники ефективності використання основних фондів ТОВ «Мізол»

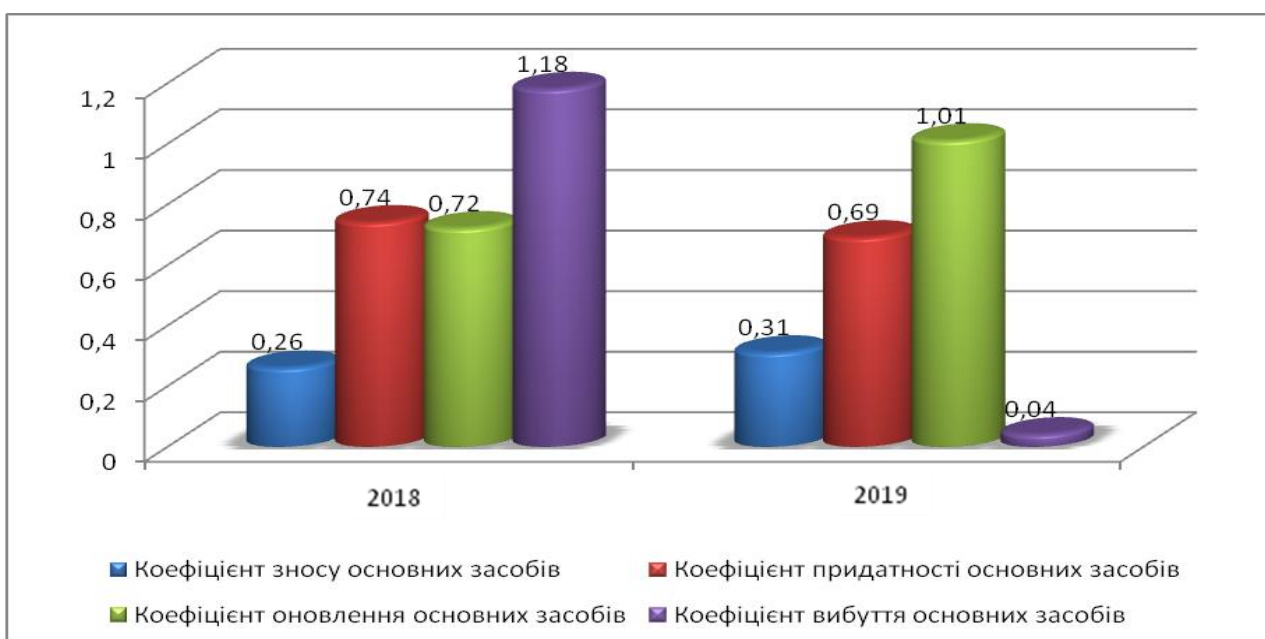


Рисунок 2.7 – Основні коефіцієнти ефективності використання основних фондів ТОВ «Мізол»

Оскільки використання оборотних фондів не менше важливе в діяльності підприємства, проаналізуємо динаміку показників їх використання (табл.2.3, рис.2.8).

Таблиця 2.3 – Динаміка показників ефективності використання оборотних фондів ТОВ «Мізол» за 2017-2019 рр.

Показник	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Абсолютне відхилення (2019 р. до 2017 р.)	Відносне відхилення (2019 р. до 2017 р.), %
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	90629,3	92623,5	179549,5	88920,2	+98,11%
2. Обсяг товарної продукції, тис. грн.	108470,4	110862,2	217120,9	108651	+100,17%
3. Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	6459,75	15010,4	23574,2	17114,5	+264,94%
4. Прибуток від реалізації, тис. грн.	5833,4	11185,4	17483,7	11650,3	+199,72%
5. Матеріальні витрати, тис. грн.	62594,6	61726,2	142477,3	79882,7	+127,62%
6. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	16,79	7,39	9,21	-7,58	-45,15%
7. Рентабельність оборотних засобів, %	90,30	74,52	74,16	-16,14	-17,87%
8. Період обороту оборотних засобів, днів	4,92	4,83	5,16	0,24	+4,88%

Аналізуючи табл.2.3 та рис.2.7 можна сказати, що незважаючи на збільшення матеріальних витрат, які зросли в порівнянні з 2018 роком майже на 131%, спостерігається ріст прибутку майже на 56,31%, що у грошовому виразі становить 6298,3 тис. грн. також ми бачимо, що збільшується середньорічна вартість оборотних засобів у 2018 році на 8550,65 тис. грн., а у 2019 році – на 8563,8 тис. грн., що на 57,05% менше, ніж у 2018 році. Відповідно і збільшуватися коефіцієнт оборотності оборотних засобів за досліджуваний період. Прослідковується коливання матеріаловіддачі, яка найбільшою була у 2018 році (1,50 грн.), на що вплинуло чимале збільшення обсягу товарної продукції.

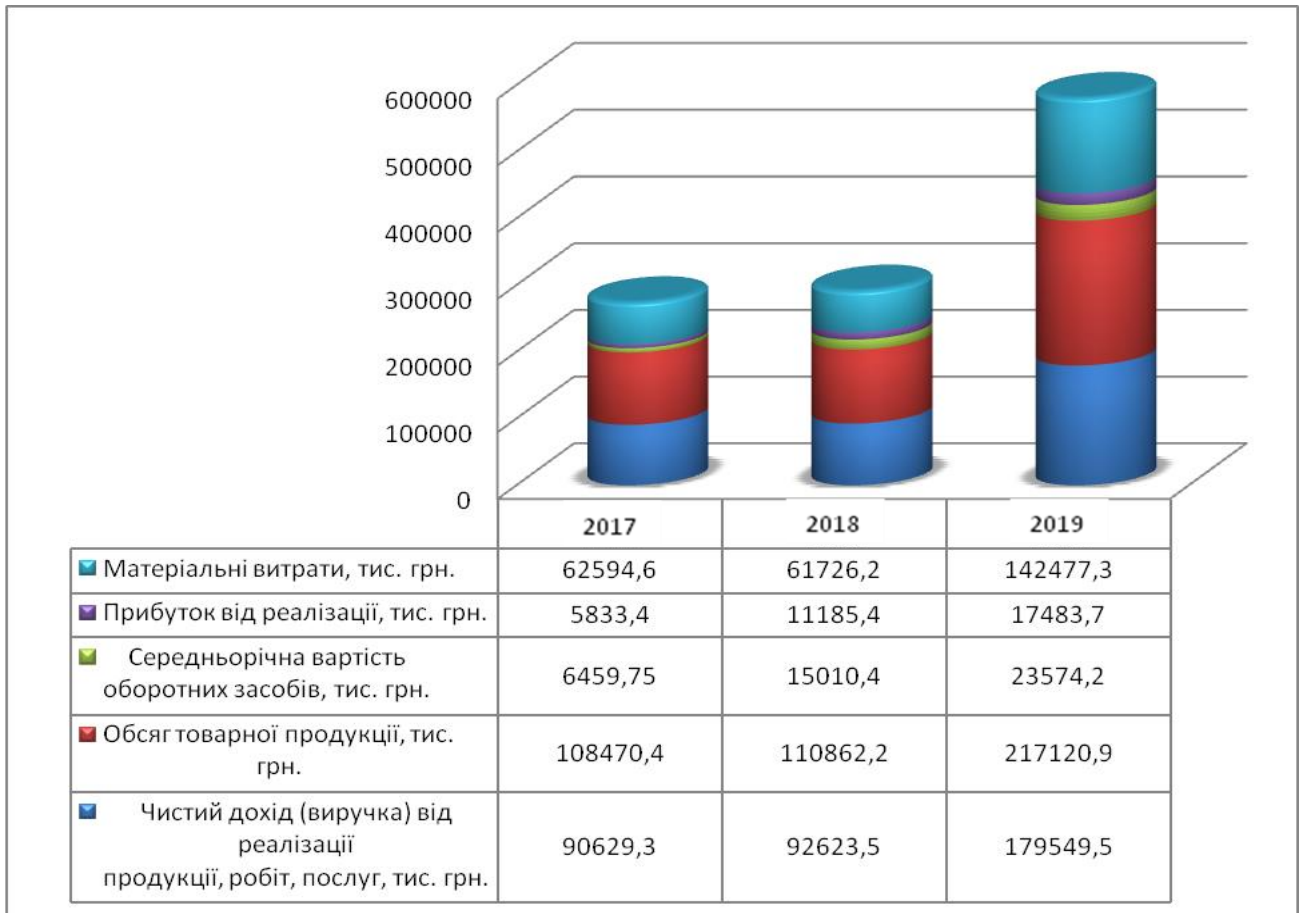


Рисунок 2.8 – Динаміка основних показників ефективності використання оборотних фондів ТОВ «Мізол»

Отже, як висновок можна відмітити, що ТОВ «Мізол» має досить позитивну картину із фінансовими показниками своєї діяльності, але варто все ж таки звернути увагу на показник придатності основних засобів.

### 2.3. Аналіз специфіки закупівельної логістики будівельних матеріалів

Щоб проаналізувати специфіку закупівель ТОВ «Мізол», необхідно розглянути логістичну систему підприємства.

Як вже було зазначено у першому розділі дипломної роботи, логістична

система – це сукупність функціонально співвіднесених елементів, націлених на виконання основного завдання логістики - доставку товару необхідної кількості та якості в потрібні час і місце з мінімальними витратами. Також логістична система являє собою впорядковану структуру, в якій здійснюються планування та реалізація руху і розвитку сукупного ресурсного потенціалу, організованого у вигляді логістичного потоку, починаючи з відчуження ресурсів у навколишнього середовища аж до реалізації кінцевої продукції.

Таким чином мета логістичної системи – це доставка товарів і виробів у задане місце, в потрібній кількості і асортименті в максимально можливій мірі підготовлених до виробничого або особистого споживання при заданому рівні витрат (рис.2.9).

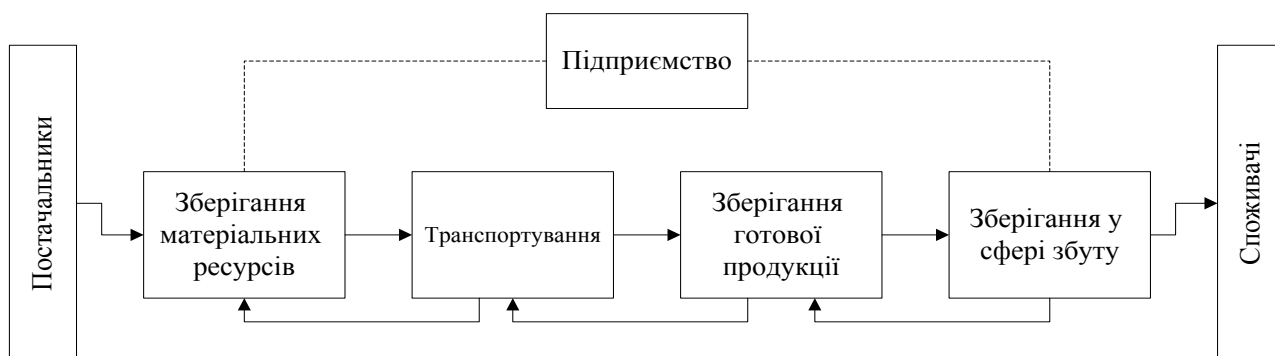


Рисунок 2.9 – Спрощена схема логістичної системи ТОВ «Мізол»

Первинні документи по надходженню і витратам виробничих закупівель є основою організації матеріального обліку. Безпосередньо за первинними документами здійснюють попередній, поточний і наступний контроль за рухом, збереженням і раціональним використанням матеріальних ресурсів.

Первинні документи з руху матеріалів повинні ретельно оформлятися, обов'язково містити підписи осіб, які виконали операції, і коди відповідних об'єктів обліку. Контроль за дотриманням правил оформлення руху матеріальних ресурсів покладено на головного бухгалтера та керівників відповідних підрозділів.

Матеріальні ресурси надходять від постачальників, підзвітних осіб, які закупили будівельні матеріали в порядку готівкового розрахунку, від списання які прийшли в непридатність основних засобів.

Для постачання матеріалів підприємство укладає договори з постачальниками, які визначають права, обов'язки і відповідальність сторін щодо постачання продукції. Контроль за виконанням плану поставок за договорами, своєчасністю надходження та оприбуткування матеріалів здійснює відділ закупівельної логістики. З цією метою у відділі ведуть відомості оперативного обліку виконання договорів поставки. У них відзначають виконання умов договору про постачання за асортиментом матеріалів, їх кількістю, ціною, термінами відвантаження тощо.

Бухгалтерія здійснює контроль за організацією даного оперативного обліку. Матеріали оформляють бухгалтерськими документами в наступному порядку: разом з відвантаженням продукції постачальник висилає покупцю розрахункові та інші супровідні документи - платіжні вимоги (у двох примірниках: один безпосередньо покупцю, інший - через банк), товарно-транспортні накладні тощо. Розрахункові та інші документи, пов'язані з надходженням матеріалів, надходять до бухгалтерії, де перевіряється правильність їх оформлення, після чого їх передають відповідальному виконавцю з постачання.

У відділі закупівель по документам перевіряють відповідність обсягу, асортименту, термінів поставки, цін, якості матеріалів та інші умови згідно договірними умовам. В результаті такої перевірки на самому розрахунковому або іншому документі роблять відмітку про повний або частковий акцепт (згоду на оплату). Крім того, відділ закупівель здійснює контроль за надходженням вантажів. З цією метою у відділі ведуть журнал обліку вантажів, у якому вказують: реєстраційний номер, дату запису, найменування постачальника, дату і номер транспортного документа, номер, дату і суму рахунку, клас вантажу, номер і дату прибуткового ордера або акта про приймання запиту про розшук вантажу. У примітках роблять відмітку про

оплату рахунка або відмову від акцепту.

Перевірені платіжні вимоги з відділу закупівель передають до бухгалтерії, а транспортні квитанції - експедитору транспортного відділу для отримання і доставки матеріалів.

Експедитор приймає матеріали за кількістю місць і масі. При виявленні їм ознак, що викликають сумнів у схоронності вантажу. У разі виявлення недостачі місць або маси, пошкодження тари, псування матеріалів складається комерційний акт, який служить підставою для пред'явлення претензій до постачальника.

Прийняті вантажі експедитор доставляє на склад підприємства і здає завідувачу складу, який перевіряє відповідність кількості і якості матеріалу даними рахунка постачальника. Прийняті комірником матеріали оформляють прибутковими ордерами. Прибутковий ордер підписують завідувач складом і експедитор.

За відсутності розбіжностей між даними постачальника і фактичними даними дозволяється здійснювати оприбуткування матеріалів без виписки прибуткового ордера. У цьому випадку на документі постачальника проставляють штамп, у відбитках якого містяться основні реквізити прибуткового ордера. Кількість первинних документів при цьому скорочується.

У тих випадках, коли кількість і якість матеріалів на складі не відповідають даним рахунку постачальника, приймання матеріалів проводить комісія і оформляє акт про приймання матеріалів, який служить підставою для пред'явлення претензії постачальнику. У складі комісії повинен бути представник постачальника або представник незацікавленої організації акт складають також при прийманні матеріалів, що надійшли на підприємство без рахунку постачальника (невідфактуровані поставки).

Якщо перевезення матеріалів здійснюють автотранспортом, то в якості первинного документа застосовують товарно-транспортну накладну, яку складає вантажовідправник у чотирьох примірниках: перший з них служить підставою для списання матеріалів у вантажовідправника, другий - для



оприбуткування матеріалів одержувачем; третій - для розрахунків з автотранспортної організацією і є додатком до рахунку на оплату за перевезення цінностей; четвертий є підставою для обліку транспортної роботи і додається до подорожнього листа. Товарно-транспортну накладну застосовують як прибуткового документа у покупця у разі відсутності розбіжності кількості вантажів з даними накладної. За наявності такої розбіжності приймання матеріалів оформляють актом про приймання матеріалів.

Документом, що підтверджує вартість придбаних матеріалів, є товарний рахунок або акт (довідка), складений підзвітною особою, в якому він викладає зміст господарської операції із зазначенням дати, місця покупки, найменування та кількості матеріалів і ціни, а також даних паспорта продавця товару. Акт (довідку) докладають до авансового звіту підзвітної особи.

Для забезпечення контролю за витрачанням матеріалів і правильного документального оформлення організації здійснюють відповідні організаційні заходи. Важливою умовою контролю за раціональним використанням матеріалів, наприклад, є їх нормування і відпустка на основі встановлених лімітів.

Всі служби підприємства, повинні мати список посадових осіб, яким надано право, підписувати, документи на отримання та відпуск зі складу матеріалів, а також видавати дозвіл на вивезення їх з підприємства. Матеріали, які відпускаються зі складу повинні бути точно зважені, виміряні та підраховані.

Витрати матеріалів, що відпускаються оформляють лімітно-забірними картами. Їх виписує плановий відділ або відділ закупівель у двох примірниках на один або кілька видів матеріалів і, як правило, строком на 1 місяць. Можуть застосовуватися квартальні і піврічні лімітно-забірні карти з відривними місячними талонами на фактичний відпустку. У них зазначають: вид операцій, номер складу, відпускається матеріали, шифр витрат, номенклатурний номер та найменування відпускаються матеріалів, одиницю виміру і ліміт місячного

витрати матеріалів, який обчислюють у відповідності з виробничою програмою на місяць і діючими нормами витрати.

Один примірник лімітно-забірної карти вручають цеху-одержувачу, інший - складу. Комірник записує кількість відпущеного матеріалу і залишок ліміт в обох примірниках картки і розписується в карті цеху-одержувача. Представник цеху розписується в отриманні матеріалів в карті, що знаходиться на складі.

Відпуск матеріалів зі складу роблять у межах встановленого ліміту. Понадлімітний відпустк матеріалів і заміну одного матеріалу іншим (за відсутності матеріалу на складі) оформляють випискою окремої вимоги-накладної на заміну (додатковий відпуск матеріалів). При заміні в лімітно-забірної карті замінного матеріалу роблять запис «Заміна, дивись вимога № \_» і зменшують залишок ліміту. Не використані і повернуті на склад матеріали записують у лімітно-забірну карту без складання будь-яких додаткових документів.

Для обліку руху матеріалів всередині підприємства застосовують однорядкові багатострокові вимоги-накладні. Накладні складають матеріально відповідальні особи ділянки, відпускається цінності, у двох примірниках, один з яких залишається на місці з розпискою одержувача, а другий з розпискою особи, відпускається цінності, передається одержувачу цінностей. Фактично витрачені матеріали за їх видами відображаються в актах або звітах про випуск та реалізації готової продукції. Акти складаються, як правило, подекадно працівником підприємства, відповідальним за приймання, зберігання і реалізацію продукції. Після затвердження керівником організації акт є підставою для списання відповідних матеріалів.

У встановлені дні документи по приходу і витраті матеріалів здають в бухгалтерію ТОВ «Мізол» за реєстром приймання-здачі документів, складеним у двох примірниках: перший здається в бухгалтерію під розписку бухгалтера на другому примірнику, а другий залишається на складі (рис.2.10).



Рисунок 2.10 – Функціонально-логістична схема роботи ТОВ «Мізол»

Розглянемо для прикладу процес укладення договорів на постачання шиноподібних мембран, виробництва компанії Interplast (Німеччина). Постачання здійснюється власним транспортом ТОВ «Мізол» до складу компанії в м.Львів. Рішення про налагодження зв'язків і укладення договору приймається, як правило, в три етапи.

На першому етапі збирається і всебічно аналізується інформація про передбачуваного партнера, здійснювалася перевірка повноважень представника партнера, на якого покладено обов'язки вести переговори. Особливі труднощі на першому етапі виникають під час збирання інформації про передбачуваного партнера.

На другому етапі розробляються (аналізуються) проекти текстів договорів. Під час розробки (аналізу) проектів текстів договорів особлива увага звертається на:

- законність кожного положення договору;
- урахування традицій ринку;

- уникнення повторення колишніх помилок;
- уникнення спроб вирішення власних проблем за рахунок партнерів;
- поєднання санкцій щодо партнерів із заходами стимулювання.

Здійснення ділового листування з метою врегулювання розбіжностей і підписання текстів договорів проводиться на третьому етапі. Укладення договору відбувається за певними стадіями – пропозицією укласти договір (оферти) і прийняття цієї пропозиції (акцепту). Відповідно сторона, яка зробила пропозицію, називається оферентом і є власне ТОВ «Мізол», а сторона, яка прийняла пропозицію — акцептантом (німецька компанії Interplast). Пропозиція повинна містити вказівки на суттєві умови майбутнього договору і бути зверненої до певної особи. Оферта здійснюється письмово із зазначенням терміну для відповіді. Пропозицію укладення договору виконується із зазначенням терміну для вирішення дати придбання шиноподібних мембран.

Закупівля товарів – це процес придбання товарів належної якості, необхідної кількості та в потрібний час з метою їхнього подальшого перепродажу, яке здійснюється підприємством і орієнтовано на задоволення споживчого попиту у передбаченій для цього кількості. Процедура закупівель не є односторонньою, вона обумовлюється вигідними умовами як для постачальника, так і для підприємства. Для цього кожна сторона визначає мотиви та можливості з купівлі-продажу товару (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Взаємовигідні умови між німецьким виробником Interplast та ТОВ «Мізол»

Позиція німецької компанії Interplast	Позиція ТОВ «Мізол»
1	2
Забезпеченість торговим асортиментом, виходячи з потреб замовників	Розширення асортименту, збільшення товарообігу
Гарантований обсяг постачання продукції	Орієнтація на якість і конкурентоспроможність продукції
Якість продукції, обумовлена технологією виробництва	Задоволення попиту покупців
Престижність і стійкість марки підприємства	Залучення потенційних покупців
Договірна ціна, регульована ринком	Прийнятність ціни товару, отримання прибутку
Комерційні операції і товарно-грошовий обмін з урахуванням зацікавленості сторін	Надійність постачальника і вірогідність постачання
Взаєморозрахунки на основі договору	Забезпеченість і стійкість фінансування

Необхідно відзначити, що виробник основну відповідальність за контроль покладає на транс-постачальника, а для ТОВ «Мізол» залишається лише функція контролю різних параметрів товарів, які йому поставляються. З метою підвищення ефективності управління товарним забезпеченням підприємства особливо актуальним є вибір оптимальної системи закупівель, що сприяє покращенню основних фінансово-господарських показників.

Так як у ТОВ «Мізол» налагоджена централізована система постачання (центр складу знаходиться у м. Львові), тобто вона передбачає доставку товарів у торговельну мережу локальними силами та засобами компанії. В основі цієї системи лежить існування єдиного центру замовлення товарів, тобто централізована форма замовлення працює за наявності у її складі розподільчого центру (рис.2.11).

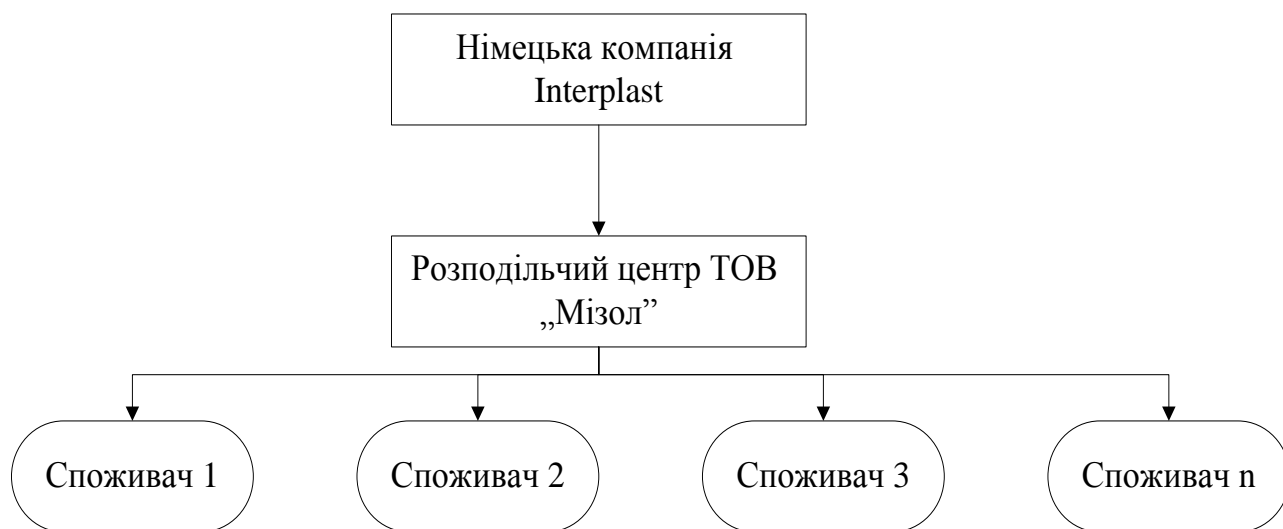


Рисунок 2.11 – Схема руху замовлення товарів для централізованої системи замовлення з наявністю розподільчого центру

Розподільчий центр забезпечує певні конкурентні переваги:

1. Під час централізації поставок через розподільчий центр партії товарів збільшуються. Це, своєю чергою, дає змогу знизити витрати на процес приймання і транспортування. Результат: скорочення товарних запасів і, відповідно, витрат на їх обслуговування.
2. Розподільчий центр дає змогу економити час і гроші постачальників.

Це дає змогу скоротити час на оформлення документів і на поставку, оптимізувати витрати на транспорт, на фонд заробітної плати.

3. Розподільчий центр дає змогу комплектувати поставки для декількох споживачів, уникаючи нестачі поставленого товару. Таким чином, розподільчий центр дає змогу збільшити товарообіг. Однак вагомими є такі критерії, за наявності яких на підприємстві можна прийняти рішення про створення централізованої служби замовлення без наявності центрального складу:

1. Наявність високоякісної інформаційної системи, яка своєчасно б забезпечувала інформацією центральний офіс про залишки та продаж по всіх магазинах.

2. Специфіка товару, що замовляється. Сюди необхідно віднести наявність спеціальних знань, якими має володіти співробітник центрального офісу, або рівень відповідальності, яку можна покласти на визначених спеціалістів в офісі.

3. Специфіка формування замовлення постачальнику. Постачальнику передається одне об'єднане замовлення, наприклад, з центру для постачання в різні регіони.

4. Товар, що замовляється, потребує спеціального супроводження (документального, контроль термінів тощо).

Враховуючи велике різноманіття постачальників товарів, про які було сказано у розділі 2.1, їх можна класифікувати на кілька груп за різними ознаками (функціональним, територіальним, формам власності, відомчої приналежності тощо). В узагальненому вигляді всіх постачальників товарів можна підрозділити на дві категорії:

1 – постачальники-виробники,

2 – постачальники-оптові підприємства.

Постачальники-виробники – це виробничі підприємства, фірми, приватні підприємці тощо, які випускають товари споживчого призначення різного асортименту для задоволення попиту споживачів.

Постачальники-оптові підприємства закупають товари у

постачальників-виробників, а також у оптових посередників і реалізують їх оптовим покупцям (роздрібним торговельним підприємствам, агентам, брокерам, роздрібним торговцям тощо).

Постачальниками-оптовими підприємствами можуть бути оптові підприємства – загальнонаціонального (федерального) і регіонального рівнів різного товарного асортименту (спеціалізації), що складають основу оптової структури на споживчому ринку, оптові посередники (підприємства-брокери, підприємства-агенти, дилери) а також організатори оптового обороту (оптові ярмарки, аукціони, товарні біржі, оптові та дрібнооптові ринки, магазини-склади тощо).

За територіальною ознакою постачальники товарів можуть бути місцевими, регіональними, міжнародними. Оптові підприємства найчастіше закупають товари у регіональних і міжнародних постачальників, враховуючи, що не в усіх країнах чи регіонах розвинене виробництво тих чи інших товарів і їх доводиться завозити. Місцеві постачальники-виробники часто постачають товари безпосередньо роздрібним торговельним підприємствам, минаючи оптові бази.

Вивчаючи джерела закупівель товарів, комерційні працівники складають на кожного постачальника спеціальні картки, причому їх доцільно групувати за територіальною ознакою. У картках вказуються дані про виробничі потужності підприємства, кількості та асортименті продукції, що випускається, можливості виробництва інших товарів, умови постачання товарів і інші відомості, що цікавлять підприємство (табл.2.5, рис.2.12).

Таблиця 2.5 – Географія постачальників будівельних матеріалів ТОВ «Мізол» за 2018-2019 рр.

Розміщення постачальників	Питома вага обсягу поставок за рік, %		Відхилення питомої ваги (+\%)
	2018	2019	
1	2	3	4
Місцеві	11,0	3,6	-7,4%
Регіональні	40,5	41,7	+1,2%
Міжнародні	48,5	54,7	+6,2%
Всього	100,0	100,0	-

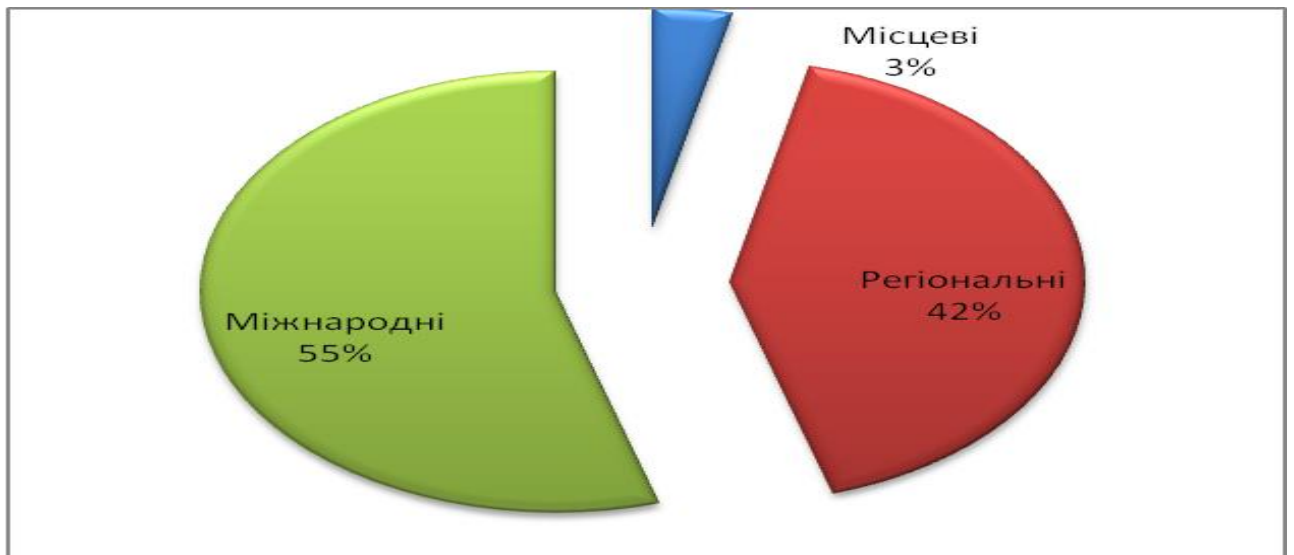


Рисунок 2.12 – Питома вага обсягів поставок ТОВ «Мізол» у 2019 році

Таким чином, із табл.2.5 та рис.2.12 видно, що більшу частину будівельних матеріалів ТОВ «Мізол» закуповує у міжнародних постачальників. За аналізований період знизилася питома вага місцевих та регіональних постачальників будівельних матеріалів.

Розглянемо тепер структуру господарських зв'язків на поставку будівельних матеріалів (табл.2.6).

Таблиця 2.6 – Структура господарських зв'язків на поставку будівельних матеріалів ТОВ «Мізол» протягом 2018-2019 рр.

Розміщення постачальників	Питома вага обсягу поставок за рік, %		Відхилення питомої ваги (+\ -)
	2018	2019	
1	2	3	4
Всього поступило товарів	100,0%	100,0%	-
За прямими зв'язками	76,55%	76,34%	-0,21%
За опосередкованими зв'язками	23,45%	23,66%	+0,21%

Таким чином, із табл.2.6 видно, що ТОВ «Мізол» працює в основному за прямими зв'язкам з міжнародними постачальниками будівельних матеріалів.

Також розглянемо характеристику окремих постачальників за обсягами поставок в табл.2.7.



Таблиця 2.7 – Характеристика окремих постачальників та обсягів поставок будівельних матеріалів на ТОВ «Мізол» за 2018-2019 рр.

Розміщення постачальників	Питома вага обсягу поставок за рік, %		Відхилення питомої ваги (+\ -)
	2018	2018	
1	2	3	4
1. Постачальники-виробники	71,6%	72,2%	+0,6%
2. Постачальники-посередники	28,4	27,8	-0,6%
Всього	100,0%	100,0%	-

Із табл.2.7 видно, що основну частину постачальників будівельних матеріалів складають постачальники-виробники (72%) і їх питома вага з кожним роком збільшується.

Таким чином, ТОВ «Мізол» співпрацює з безліччю постачальників будівельних матеріалів, але в основному з європейськими.

## 2.4. Висновки до розділу 2

Об'єктом аналітичної частини дипломної роботи стало ТОВ «Мізол», яке входить до групи компаній ЄВРОІЗОЛ, а також є провідним постачальником комплексу будівельних матеріалів, рішень і послуг для цивільного, промислового, приватного та ландшафтного будівництва.

Розглянуто історію становлення ТОВ «Мізол», організаційну структуру підприємства, структуру філіалу компанії, в результаті чого відзначено, що принципи роботи ТОВ «Мізол» дозволи їй зайняти лідируючі позиції в області надання сучасних комплексних рішень для облаштування покрівель, фасадів, фундаментів, спортивних споруд і благоустрою територій.

Сформульовано, що ТОВ «Мізол» пропонує найкращі сучасні будівельні матеріали, оскільки основними пріоритетами в роботі виступають найкращий асортимент, географічна присутність та наявність гарних постачальників.

Слід зауважити, що перш ніж проводити певні зміни, інвестувати капітал в нові проекти необхідно абсолютно точно визначити, що саме вимагає вдосконалення, адже покращення, інновації зазвичай вимагають збільшення витрат, а в такому випадку головним є визначення оптимального об'єму ресурсів, що будуть задіяні.

Проаналізовано основні техніко-економічні показники діяльності компанії, динаміку обсягу та структури будівельної продукції, динаміку показників ефективності використання основних фондів, динаміку показників ефективності використання оборотних фондів за 2017-2019 роки діяльності. В результаті відмічено, що ТОВ «Мізол» має досить позитивну картину із фінансовими показниками своєї діяльності, але варто все ж таки звернути увагу на показник придатності основних засобів. Загалом, діяльність компанії розглядалась у 2017-19 рр., без урахування впливу такого явища як пандемія COVID-19.

Також було проаналізовано специфіку закупівельної логістики в діяльності ТОВ «Мізол», а також мережу постачальників компанії.

Як загальний висновок відзначено, що на сьогоднішній день ТОВ «Мізол» - це провідний постачальник комплексу будівельних матеріалів, рішень і послуг для цивільного та промислового будівництва в Україні. У своїй діяльності ТОВ «Мізол» пропонує ідеї і нові шляхи розвитку бізнесу клієнта, слідуючи тенденціям світових ринків, просуваючи сучасні інноваційні продукти, а також розвиваючи та формуючи нові ринки. Відвідуючи міжнародні виставки та сучасні виробництва, різні тренінги і семінари, компанія передає свій досвід і знання українським партнерам. Все це дозволяє компанії та її партнерам бути на крок попереду ринку, а покупцям - використовувати кращі будівельні матеріали.

## РОЗДІЛ 3

### ПРОЕКТНІ ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГІВ ЗАКУПІВЕЛЬ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ

#### 3.1. Стратегічні можливості розвитку ТОВ «Мізол»

Галузь будівельних матеріалів входить до п'ятірки найбільших за часткою вироблених в промисловості товарів і послуг. За останні роки структура пропозиції на ринку будівельних матеріалів не зазнала істотних змін. При цьому для сучасного ринку будівельних матеріалів притаманно:

- 1) широкий асортимент товарів-замінників (пластикові вікна, покрівельні матеріали (черепиця - металева, керамічна, цементно-піщана, профільований настил, комбіновані направляючі покриття);
- 2) інтенсивна конкуренція з боку імпортерів (теплоізоляційні матеріали, дверні та віконні блоки, сантехнічна арматура);
- 3) активне проникнення на вітчизняний ринок будівельних матеріалів великих транснаціональних корпорацій.

Можна констатувати той факт, що тип сформованого ринку будівельних матеріалів змінюватися найближчим часом не буде, оскільки існують занадто високі бар'єри для входження в цю галузь, а саме: високі потреба в капіталі, обов'язкова сертифікація товарів, організація мережі розподілу тощо. Отже, обсяг і структура пропозиції в рамках регіону передбачувані. У той же час прогнозування місткості ринку, необхідне для планування обсягу виробництва та реалізації, є важливою проблемою, тому що формування збутової стратегії виробників і продавців має відбуватися під впливом кон'юнктури будівельного комплексу.

В даний час на ринку продажів будівельних матеріалів м.Києва, м.Львова

та України в цілому спостерігається посилення конкуренції внаслідок появи великої кількості компаній, зайнятих аналогічною діяльністю. Але, тим не менш, зростає і число будівельних організацій і фірм, що займаються безпосередньо ремонтом і оздобленням приміщень, зростає кількість нового і споруджуваного житла та інших приміщень, що, в свою чергу, сприятиме зростанню попиту на будівельні оздоблювальні матеріали.

Таким чином, в наступні роки ситуація на даному ринку значно не зміниться: з одного боку будуть з'являтися нові підприємства, що реалізовуватимуть будівельні та оздоблювальні матеріали, а з іншого - будуть відкриватися нові ринки і нові можливості, що призведе до появи нових клієнтів. Враховуючи вищесказане, проведемо оцінку основних факторів загроз, які впливатимуть на діяльність ТОВ «Мізол» (рис.3.1) разом з можливостями даного підприємства (табл.3.1, табл.3.2).



Рисунок 3.1 – Фактори загроз на діяльність ТОВ «Мізол»

Таблиця 3.1 – Матриця можливостей та загроз ТОВ «Мізол»

Можливості	Загрози
1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>- державна підтримка вітчизняного підприємця;</li> <li>- розвиток галузевого лізингу в м.Києві;</li> <li>- можливість використання кредиту на пільгових умовах для збільшення збутової мережі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- посилення позицій конкурентів;</li> <li>- дефіцит якісних будівельних матеріалів вітчизняного виробництва;</li> <li>- конкуренція з боку виробників і продавців будівельних матеріалів;</li> <li>- недолік довгострокових інвестицій.</li> </ul>

Таблиця 3.2 – Матриця сильних та слабких сторін ТОВ «Мізол»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>- використання передових технологій і сучасного обладнання в торгово-технологічному процесі;</li> <li>- грамотна логістика постачання та збуту товарів;</li> <li>- висококваліфіковані кадри;</li> <li>- постійне розширення асортименту, розрахованого на різні категорії споживачів;</li> <li>- створення власного виробництва будівельних матеріалів (потенційна сильна сторона).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сезонний попит на товар;</li> <li>- нестача фінансових коштів на перспективний розвиток;</li> <li>- залежність від постачальників будівельних матеріалів;</li> <li>- висока ціна на продукцію у зв'язку з використанням імпортних матеріалів</li> </ul>

Враховуючи дані табл.3.1 та 3.2 побудуємо матрицю SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз – це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства: аналізу підлягають сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища організації.

Матриця SWOT-аналізу — це своєрідна форма, яка не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок [21, с.54]. Для будь-якого керівника або управлінського працівника, зорієнтованого на поточну роботу, це корисна справа, яка вимагає замислитися над ситуацією, що склалася, і замислитися над перспективою.

Отже, простежити співвідношення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливатимуть на діяльність ТОВ «Мізол», можна за допомогою побудови матриці SWOT-аналізу, відображеної в табл.3.3.

Таблиця 3.3 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Мізол»

	О	Т
S	<ul style="list-style-type: none"> <li>- використання передових технологій і сучасного обладнання в торгово-технологічному процесі;</li> <li>- грамотна маркетингова політика і збільшення збутової мережі;</li> <li>- висококваліфіковані кадри і постійне перенавчання;</li> <li>- постійне розширення асортименту, розрахованого на різні категорії споживачів;</li> <li>- створення власного виробництва будівельних матеріалів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- посилення позицій конкурентів;</li> <li>- дефіцит якісних будівельних матеріалів вітчизняного виробництва;</li> <li>- конкуренція з боку виробників і продавців будівельних матеріалів;</li> <li>- недолік довгострокових інвестицій</li> </ul>
W	<ul style="list-style-type: none"> <li>- державна підтримка; використання лізингу в діяльності;</li> <li>- можливість використання кредиту на пільгових умовах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сезонний попит на товар;</li> <li>- нестача фінансових коштів на перспективний розвиток;</li> <li>- залежність від постачальників будівельних матеріалів;</li> <li>- висока ціна на продукцію у зв'язку з використанням імпортованих матеріалів</li> </ul>

Аналізуючи табл.3.3 можна сказати, що у цілому умови діяльності ТОВ «Мізол» знаходяться на позитивному рівні. Нові можливості ТОВ «Мізол» полягають в досягнутому потенціалі організації (торгово-технологічному рівні, кадровому потенціалі), а також у використанні кредитів для розвитку власного виробництва або розширення існуючої збутової мережі.

Тому стратегічним наміром ТОВ «Мізол» повинно бути остаточне заняття лідируючого положення на українському ринку будівельних матеріалів на довгострокову перспективу, а цього, на нашу думку, можна досягти за рахунок:

1. Нової корпоративної стратегії, яка повинна охоплювати діяльність всього підприємства і включати нові напрямки щодо:

- будівництво цехів для організації власного виробництва будівельних матеріалів;
- нарощування обсягу оптово-роздрібної торгівлі;
- використання новітніх технологій у виробництві та продажу будівельних матеріалів;
- створення нових робочих місць, підвищення кваліфікації працівників

тощо.

2. Ділова стратегія підприємства повинна бути націлена на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції компанії на ринку. Найбільш прийнятними діловими стратегіями для ТОВ «Мізол» будуть:

- стратегія оптимальних витрат, яка полягає у підтримці оптимального співвідношення «ціна – якість»;
- стратегія розширення діючого асортименту;
- стратегія широкої диверсифікації (ТОВ «Мізол» повинно поступово розвивати своє власне виробництво, диверсифікувати його).

3. Наявність функціональних стратегій щодо:

- торговельно-технологічних операцій (ефективний рух товару на усіх етапах торгово-технологічного процесу);
- виробництва (замкнений цикл виробництва від виготовлення допоміжних матеріалів і сировини до кінцевого продукту);
- кадрів (підвищення кваліфікації та навчання персоналу, забезпечення власних працівників цікавою суспільно значимою роботою, створити умови для реалізації творчого потенціалу і кар'єрних устремлінь співробітників);
- логістики (розробка управлінського плану по захопленню значної частки ринку в цьому виді діяльності, пошук нових форм постачання або каналів збуту продукції);
- фінансів (забезпечення потреби підприємства в грошових коштах).

Зрозуміло, що основною метою ТОВ «Мізол» є насичення ринку м.Києва, м.Львова та України оздоблювальними, будівельними матеріалами та отримання прибутку. Досягнення поставлених цілей підприємство на сьогоднішній день забезпечує за рахунок придбання товару у іноземних виробників та їх подальша реалізація кінцевому споживачу. Альтернативою може послужити вкладення грошей у виробництво будівельних матеріалів, внаслідок чого відбудеться зниження собівартості реалізованих товарів. Однією з можливих перспектив подальшого розвитку ТОВ «Мізол», ми вважаємо, є розширення товарного асортименту, за рахунок чого обсяг продажів

збільшитися. З можливих перспектив розвитку підприємства має сенс вибрати одночасну реалізацію двох з них: розширення товарного асортименту і вихід на ринок нових сусідніх регіонів.

Бізнес-план розвитку ТОВ «Мізол» повинен виглядати наступним чином:

1. Активна рекламна компанія на наявному ринку збуту.
2. Постійний пошук нових ринків збуту.
3. Формування кола постійних клієнтів.
4. Проведення активної збутової політики з використанням сучасних засобів стимулювання збуту.
5. Створення та подальший розвиток сприятливого іміджу компанії.
6. Проведення заходів націлених на стимулювання та встановлення системи пільг для постійних покупців.

Прогнозування обсягу продажів є дуже складним завданням багатофакторного аналізу. Це викликано тим, що на величину даного показника впливає велика кількість різних факторів: виробнича потужність підприємства, коливання попиту, рівень інфляції, активність конкурентів тощо.

Тому ТОВ «Мізол» повинно комплексно підійти до процесу планування реалізації будівельних матеріалів власного виробництва. Це необхідно проявити при плануванні обсягу реалізації, враховуючи торговий потенціал підприємства, прогнозовану частку на ринку, її зміна протягом планового періоду, а також зміни, пов'язані з сезонністю попиту на будівельні матеріали.

### **3.2. Розробка стратегії диверсифікації в діяльності ТОВ «Мізол»**

Неможливо визначити чітку залежність між стратегією диверсифікації та фінансовим успіхом підприємства. Однак розумно проведена диверсифікація діяльності може бути передумовою підвищення ефективності окремих підрозділів.

Диверсифікація діяльності – це перехід від односторонньої виробничої



структури (яка часто базується лише на одному продукті) до багатопрофільного виробництва з широкою номенклатурою продукції, що випускається [21, с.101].

Ухвалення рішення про диверсифікацію одночасно вимагає визначення її типу, масштабу і фінансових ресурсів, необхідних для її здійснення. Підприємство починає розробляти сценарій подальших заходів: впроваджуватися в близький або зовсім віддалений вид бізнесу, використовувати для цього обмежений обсяг грошових коштів чи інвестувати великі ресурси, вести експансію в одиничний або кілька великих видів бізнесу, проникати в безліч малих форм підприємницької діяльності [7, с.81].

До позитивних моментів прийняття рішення про створення спільного нового бізнесу відноситься зниження ризику для диверсифікованого підприємства, а точніше - розподіл ризику між учасниками спільного підприємства. У певній ситуації окремі підприємства мають в наявності певні елементи виробництва. Одна компанія - виробничі площі, інша - високопродуктивне обладнання, третя - сучасні технології, в наявності джерело інвестицій. Об'єднання названих суб'єктів супроводжується створенням на ринку спільного підприємства з міцним початковим фінансовим потенціалом і конкурентною позицією.

У ході диверсифікації передбачаються два шляхи: впровадження в технологічно близький бізнес і вступ до кардинально відмінний бізнес. У теоретичному аспекті напрямок, близький за технологічним циклом, трактується як споріднений бізнес або діяльність з певним діючому бізнесу стратегічним відповідністю.

Диверсифікація спорідненого плану можлива при технологічній сумісності функціонуючого і нового бізнесу. При цьому використовується матеріальна база, технології, досвід і кваліфікація діючого та приєднання новостворюваного суб'єкта. Важливим фінансовим моментом спорідненої диверсифікації виступає значна економія витрат на виробництво продукції.

У ході впровадження в технологічно близький бізнес диверсифіковане підприємство використовує загальну технологічну базу, кваліфікацію та досвід працюючих, канали постачання сировини, досвід управління виробництвом, системи збуту, рекламу, торгову марку, бренд тощо. Тобто, компанія отримує потужний потенціал у вигляді конкурентної переваги в певному секторі ринку.

Фінансова зацікавленість у проведенні диверсифікації в споріднений бізнес обґрунтована таким значимим елементом, як економія витрат виробництва. Фахівці називають дане явище ефектом масштабу, оскільки сукупне управління вимагає меншого обсягу фінансових ресурсів для успішного функціонування двох або більше споріднених видів бізнесу. Зниження витрат досягається саме за допомогою спільного використання всіх вищезгаданих чинників виробництва, розподілу та обміну. Поєднання споріднених бізнесів можливо в будь-якому секторі від забезпечення сировини до просування товару до кінцевого споживача. Зниження витрат, відповідно, веде до зростання прибутковості.

Практичний досвід діяльності диверсифікованих компаній демонструє кілька видів таких точок дотику. Серед них - аналогічні сектора ринку по споживачах. Припустимо, стратегічно відповідні види бізнесу створюють готову продукцію, яку купують одні і ті ж групи споживачів. При цьому використовуються одні канали оптового збуту та роздрібної реалізації, взаємна реклама, логістичні операції з доставки, маркетингові послуги, сервісне обслуговування тощо. Крім того, заслужити визнання торгове ім'я базового бізнесу сприяє просуванню на ринок продукції нового бізнесу, чим досягається істотна економія витрат. Наступною точкою дотику є відповідність виробничих циклів. Базовий і новий бізнес спільно здійснюють експлуатацію виробничих площ, обладнання, технологій, матеріалів і напівфабрикатів, рецептур. Порівнянність виробничої діяльності також сприяє зниженню витрат, насамперед, за рахунок перетворення невеликих виробництв у великий виробничий комплекс.

Поєднання близьких видів бізнесу в диверсифіковане підприємство з метою зниження витрат може досягатися за допомогою координації менеджменту. Прийоми і методи управління базовим бізнесом переносяться в новий бізнес. У деяких випадках проводиться централізація процесу прийняття управлінських рішень в диверсифікованому бізнесі. Організаційно це питання вирішується шляхом створення єдиного управлінського підрозділу для базового і нового виду діяльності. Диверсифікований суб'єкт здійснює реорганізацію управлінської ланки. Цей процес, звичайно, вимагає певних витрат. Однак результативність більш прогресивного менеджменту дозволяє застосовувати ефективні напрямки для отримання високого сукупного рівня, що економить управлінські витрати в

цілому для диверсифікованого підприємства.

Отже, що ж отримує підприємство в результаті впровадження в технологічно близький бізнес? У першу чергу – це суттєва конкурентна перевага перед партнерами на ринку, потім - значну економію витрат і підвищення прибутковості.

Практичний досвід демонструє наступну ситуацію: більшість суб'єктів господарювання, які передбачають диверсифікацію, припускають впровадження в неспоріднених бізнес. Домінуючий вплив на прийняття рішення про проникнення в технологічно відмінний бізнес надають показники прибутку. У багатьох сферах бізнесу є достатні кошти і прагнення зменшити ступінь ризику і вигідно інвестувати свої капітали. Існує ряд передумов для проведення диверсифікації [42]:

1) доцільно проведення диверсифікації для зменшення ступеня ризику, що дозволить стабілізувати фінансове становище протягом якогось часу;

2) з фінансових міркувань, коли підприємство впевнене, що це найкращий спосіб «прилаштувати» свої гроші в порівнянні з іншими інвестиціями;

3) завдяки синергізму з існуючим бізнесом стане можливим ще більше розширення справи, що і виправдовує рішення про проведення диверсифікації.

Умовою підвищення ефективності при диверсифікації є наявність перспективного стратегічного інтересу. Перевагами диверсифікованого підприємства є можливість об'єднання зусиль для досягнення єдиних цілей. Успішний результат такого об'єднання обумовлюється дією синергетичного ефекту.

Диверсифікація в рамках певної групи галузей дозволяє компанії більш широко використовувати накопичений досвід у сфері маркетингу, виробничих технологій тощо, а, отже, збільшувати конкурентні переваги. Крім того, використання галузевої диверсифікації навіть у таких обмежених рамках дозволяє істотно знизити рівень господарських ризиків. Однак стратегія диверсифікації в рамках певної групи галузей ефективна лише при сприятливому прогнозі кон'юнктури відповідних товарних ринків.

Найменш ризикованою є диверсифікація в розрізі різних не пов'язаних між собою груп галузей. Необхідність використання такої стратегії визначається тим,

що для багатьох великих і середніх підприємств, що здійснюють свою діяльність протягом тривалого періоду, традиційно обрані галузі, стримують темпи перспективного розвитку, отримання високої віддачі від капіталу, а іноді викликають стратегічну уразливість у конкурентній боротьбі. Забезпечити нові можливості розвитку для таких компаній може диверсифікація діяльності в інші альтернативні групи галузей [42].

Проаналізувавши різні варіанти диверсифікації, ми пропонуємо ТОВ «Мізол» зайнятися диверсифікацією у двох різних напрямках:

- 1) зайнятися самостійним виробництвом будівельних матеріалів,
- 2) вивести на ринок два нових продукти власної розробки.

Це дозволить підприємству знизити ризики своєї діяльності, знизити витрати на реалізовану продукцію і залучити нових покупців.

Щоб досягти цієї мети нами було проведено опитування серед клієнтів підприємства для визначення напрямку стратегії диверсифікації. В результаті опитування було визначено, що необхідно зробити додаткові вкладення у виробництво фарби, щоб підприємство було здатним конкурувати з продукцією інших великих виробників. Фарба – це найбільш перспективний сегмент ринку, оскільки обсяг ринку фарб великий, а частка ТОВ «Мізол» на цьому ринку поки що нульова.

У результаті проведеного опитування серед споживачів були отримані середні значення по всім споживачам, представлені в табл.3.4.

Таблиця 3.4 – Результати анкетування клієнтів для виявлення оцінок споживання лакофарбної продукції

Показники	Продукція ТОВ «ЛФЗ Аврора» (м.Черкаси)	Продукція ДП «Капарол» (м.Київ)	Продукція ТОВ «Пігмент-Дніпро» (м.Дніпропетровськ)	Продукція ТОВ «Файдаль Україна» (м.Київ)
1	2	3	4	5
Ціна	7,4	5,0	3,8	5,0
Якість	6,7	4,8	3,1	4,9
Упаковка	5,8	4,1	4,3	4,5
Запах	3,5	1,7	2,1	2,0

У табл.3.5 для кожного підприємства наведені вага факторів, тобто

експертні думки про значущість фактора для споживача при виборі тієї або іншої марки, а також наведені не зважені оцінки фактора (Н.о.) за результатами анкетування та зважені оцінки (З.о.) як результати ваги фактора і не виваженої оцінки.

Таблиця 3.5 – Підсумкова таблиця

Властивість	Вага	ТОВ «Файдаль Україна»		ТОВ «ЛФЗ Аврора»		ДП «Капарол»		ТОВ «Пігмент-Дніпро»	
		Н.о.	З.о.	Н.о.	З.о.	Н.о.	З.о.	Н.о.	З.о.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ціна	0,4	7,4	2,96	5	2	3,8	1,52	5	2
Якість	0,3	6,7	2,01	4,8	1,44	3,1	0,93	4,9	1,47
Упаковка	0,2	5,8	1,16	4,1	0,82	4,3	0,86	4,5	0,9
Запах	0,1	3,5	0,35	1,7	0,17	2,1	0,21	2	0,2
Всього:	1	23,4	6,48	15,6	4,43	13,3	3,52	16,4	4,57

Дані табл.3.5 відобразимо графічно на рис.3.2.

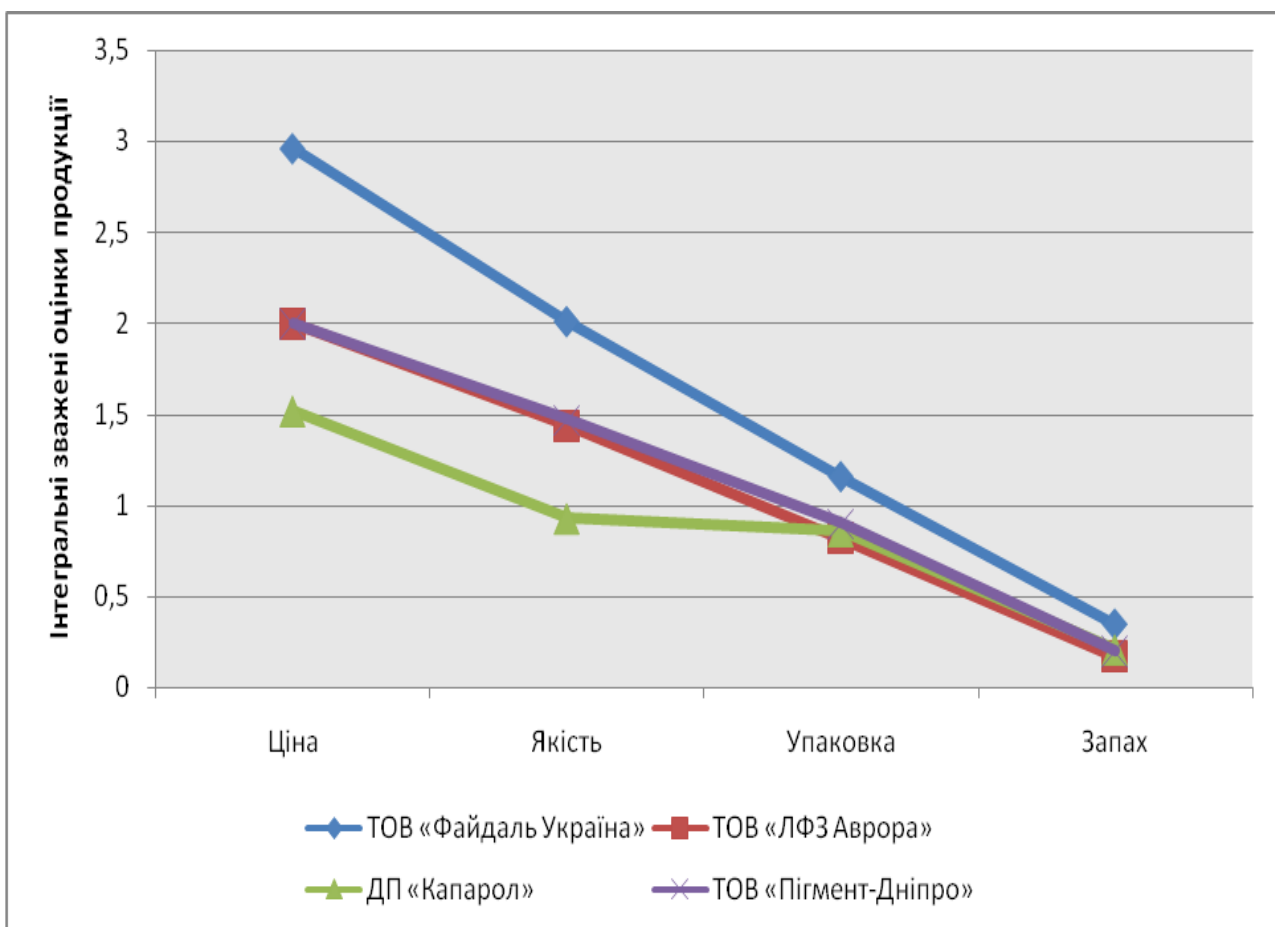


Рисунок 3.2 – Оцінка різних властивостей фарб ТОВ «Мізол»

Узагальнюючи опитування клієнтів, оцінку властивостей лакофарбної продукції, аналізуючи зважену оцінку конкурентоспроможності продукції, нами пропонується ввести у виробництво ТОВ «Мізол» фарбу «Мізо» та фарбу «Євромізо», властивості яких не будуть поступатися кращим параметрам продукції головного конкурента ТОВ «Файдаль Україна», алише допоможуть підприємству отримати конкурентні переваги у порівнянні з продукцією інших підприємств.

Тому розглянемо запропонований процес розробки та виробництва двох нових видів фарби – це «Мізо» та «Євроміз». Детальніше охарактеризуємо ці причини висунення проекту.

Отже, розробка бюджету продажів являє собою визначення цільового обсягу і структури продажів. У ході розробки базові принципи взаємозв'язку показників витрат, рівня цін, фізичного обсягу як факторів, що визначають дохід від реалізації, - це методологічна основа, без якої ефективно планування бюджету продажів неможливо. Тому складемо прогноз продажів. На основі прогнозу продажів складемо бюджет продажів у вигляді табл.3.6.

Таблиця 3.6 – Прогноз бюджету продажу на 1 півріччя 2020 року в ТОВ «Мізол»

Види продукції	Запланований обсяг продажу, тонн	Запланована ціна реалізації за кг. фарби, грн.	Обсяг продажу, грн.
1	2	3	4
Фарба «Мізо»	22	20	440000
Фарба «Євромізо»	11	25	275000

Прогноз бюджету продажу на 1 півріччя 2020 року в ТОВ «Мізол», відображеного в табл.3.6, був результатом обговорення планів реалізації продукції керуючими, аналітиками і персоналом відділів збуту і торгівлі. Обсяг планованих продажів визначається з урахуванням таких факторів як діяльність конкурентів, становище на ринку, стабільність постачальників і покупців, результатів маркетингових досліджень, сезонність, циклічність, політики ціноутворення в ТОВ «Мізол», рентабельності лакофарбної продукції.

### 3.3. Розрахунок економічної ефективності реалізації проекту диверсифікації ТОВ «Мізол»

Виробнича програма залежить від планового обсягу реалізації і величини товарних залишків (запасів готової продукції). Співвідношення обсягів реалізації, випуску і величини товарних залишків можна виразити за допомогою формули:

$$OB = O_{\text{пр}} - TЗ_{\text{нп}} + TЗ_{\text{кп}}, \quad (3.1)$$

де  $OB$  – обсяг виробництва, грн.;

$O_{\text{пр}}$  – обсяг продажів, грн.;

$TЗ_{\text{нп}}$  – товарні залишки на початок періоду, грн.;

$TЗ_{\text{кп}}$  – товарні залишки на кінець періоду, грн.

Представимо виробничу програму для ТОВ «Мізол» в табл.3.7.

Таблиця 3.7 – Виробнича програма ТОВ «Мізол» на 1 півріччя 2020 року

Показники	Фарба «Мізо»	Фарба «Євромізо»
1	2	3
Плановий обсяг продаж, тонн	22	11
Залишки готової продукції на кінець періоду, тонн	5	3,5
Всього потреба, тонн	$22 + 5 = 27$	$11 + 3,5 = 14,5$
Залишки готової продукції на початок періоду, тонн	1,5	1,5
Виробнича програма, тонн	$27 - 1,5 = 25,5$	$14,5 - 1,5 = 13$

Для визначення сукупних витрат на виробництво даних видів фарб, необхідно розрахувати собівартість одиниці продукції, яка складається з витрат матеріалів, праці і накладних витрат. Тому складемо приватні бюджети: бюджет витрат сировини та основних матеріалів, бюджет трудових витрат, бюджет накладних витрат.

Матеріальні витрати у складі собівартості продукції займають найбільшу питому вагу. Матеріальні витрати ТОВ «Мізол» при виробництві включатимуть такі статті: сировина і основні матеріали, напівфабрикати власного

виробництва, відходи, допоміжні матеріали, тара і тарні матеріали, паливо, запасні частини.

Вартість допоміжних матеріалів буде списуватися на собівартість продукції, так само як і основних матеріалів, тобто прямим шляхом за даними первинних документів. Відходи будуть оцінюватися за цінами їх можливого використання. У фактичну собівартість матеріалів включимо покупну вартість і транспортно-заготівельні витрати.

При визначенні бюджету сировини та основних матеріалів в ТОВ «Мізол» використаємо метод технологічного нормування. За наявної планової виробничої програми, застосовуючи технологічні норми витрати на 1 тону фарби, розрахуємо виробничу потребу в розрізі видів матеріальних оборотних ресурсів на даний бюджетний період (табл.3.8).

Таблиця 3.8 – Визначення потреби у сировині та основних матеріалів на 1 півріччя 2020 року в ТОВ «Мізол»

Назва сировини та матеріалів	Витрати сировини та матеріалів, в нат.од.				Загальна потреба в сировині та матеріалах, од.
	Фарба «Мізо».		Фарба «Євромізо».		
	Обсяг виробництва – 25,5 тонн		Обсяг виробництва – 13 тонн.		
	На 1 тону	На весь випуск	На 1 тону	На весь випуск	
Калійне рідке скло	10,5	268	12,5	162,5	430,5
Аміак технічний	0,156	4	0,13	1,7	5,7
Ацетон	3,4	86,7	2,6	33,8	120,5
Кислота ортофосфорна	3,9	99,45	2,6	33,8	133,25
Спирт ізопропіловий	111	2830	-	-	2830
Спирт нашатирний	-	-	27	351	351
Розчинник R-800	555	14152	800	10400	24552

У результаті вивчення витрат, пов'язаних з переробкою основних компонентів і виробництвом лаків і фарб виникають витрати на оплату праці виробничих робітників, безпосередньо зайнятих у виробництві продукції. Прямі витрати праці будуть враховуватися окремо в частині виробничих і збутових витрат. Основний метод оберемо нормування, а трудові витрати у



вартісному вираженні буде розраховувати безпосередньо шляхом застосування існуючих на підприємстві розцінок, виходячи з встановленої тарифної сітки (табл.3.9).

Таблиця 3.9 – Бюджет прямих витрат праці на 1 півріччя 2020 року в ТОВ «Мізол»

Види продукції	Виробнича програма, тонн	Витрати часу на 1 тонну, год.	Всього витрати часу, год.	Розцінки за 1 тонну, тис.грн. за год.	Трудові витрати, грн.
1	2	3	4	5	6
Фарба «Мізо»	25,5	5	127,5	0,15	19125
Фарба «Євромізо»	13	6,5	84,5	0,2	16900
Всього:	-	-	-	-	36025

Допоміжні матеріали поділяться на пов'язані з непрямим (загальновиробничих) і пов'язані з постійним (загальногосподарських). Тому складемо загальний кошторис за змінними витратами без підрозділи за видами продукції (табл.3.10).

Таблиця 3.10 – Прогнозний бюджет використання допоміжних матеріалів на 1 півріччя 2020 року в ТОВ «Мізол»

Назва матеріалів	Потреба (прогноз), нат.од.	Ціна, грн.	Сума, грн.
1	2	3	4
Етикетки, м.	1300	8,2	10660
Фольга, м.	15000	2,9	43500
Допоміжні матеріали при формуванні виробів, шт.	20	80	1600
Поліетиленові пакети, шт.	2000	4,2	8400
Картонні коробки, шт.	1200	14	16800
Целофан, м.	25	4	100
Стрічка для обв'язки коробок, м.	100	14,4	1440
Віск, кг	15	35	525
Парафін, кг	30	25	750
Олія, л	40	12	480
Всього:	-	-	84225

Далі визначимо прогнозні бюджети закупівель (придбання) сировини, основних і допоміжних матеріалів і зведемо їх до табл.3.11 та 3.12.

Таблиця 3.11 – Бюджет закупівель (придбання) сировини та основних матеріалів у натуральному і вартісному вираженні на 1 півріччя 2020 року в ТОВ «Мізол»

Назва сировини та матеріалів	Каліне рідке скло	Аміак технічний	Ацетон	Кислота ортофосфорна	Спирт ізопропіловий	Спирт нашатирний	Розчинник R-800	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Загальна потреба в матеріалах, од.	430,5	5,7	120,5	133,25	2830	351	24552	-
Нормативний запас на кінець періоду, од.	2	0,5	20	15	300	50	5000	-
Всього потреба у сировині та матеріалах, од.	432,5	6,2	140,5	148,25	3130	401	29552	-
Мінус запаси на початок періоду, од.	1	0,7	48	35	450	100	3000	-
Всього придбати, од.	431,5	5,5	92,5	113,25	2680	301	26552	-
Планова ціна придбання за одиницю, грн.	4,2	3590	7,5	27	4,5	28,5	0,1	-
Всього витрат на придбання, грн.	1812300	19745	693,75	3057,75	12060	8578,5	2655,2	1859090,2

Далі необхідно визначити собівартість списання сировини та основних матеріалів у виробництво, тобто визначити вартісну величину змінних витрат у частині прямих матеріальних витрат.

Таблиця 3.12 – Бюджет закупівлі допоміжних матеріалів на 1 півріччя 2020 року в ТОВ «Мізол»

Назва матеріалів	Загальна потреба в матеріалах, од.	Нормативний запас на кінець періоду, од.	Всього потреба в сировині та матеріалах, од.	Мінус запаси на початок періоду, од.	Мінус запаси на кінець періоду, од.	Планова ціна придбання за одиницю, грн.	Всього витрат на придбання, грн.
1	2	3	4	5	6	7	8
Етикетки, м.	1300	50	1350	80	1270	8,2	10414
Фольга, м.	15000	5000	20000	6000	14000	2,9	40600
Допоміжні матеріали при формуванні виробів, шт.	20	10	30	8	22	80	1760
Поліетиленові пакети, шт.	2000	200	2200	180	2020	4,2	8484
Картонні коробки, шт.	1200	100	1300	130	1170	14	16380
Целофан, м.	25	10	35	15	20	4	80
Стрічка для обв'язки коробок, м.	100	20	120	28	92	144	1325
Віск, кг	15	10	25	15	10	35	350
Парафін, кг	30	10	40	8	32	25	800
Олія, л	40	15	55	5	50	12	600
Всього:	-	-	-	-	-	-	80793

На основі планової ціни (питомої собівартості) списання та виробничої потреби визначимо прогнозний бюджет сировини та основних матеріалів (табл.3.13).

Таблиця 3.13 – Бюджет сировини та основних матеріалів на 1 півріччя 2020 року в ТОВ «Мізол»

Показники	Калійне рідке скло	Аміак технічний	Ацетон	Кислота ортофосфорна	Спирт ізопропіловий	Спирт нашатирний	Розчинник R-800	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Загальна потреба в сировині та матеріалах, од.	430,5	5,7	120,5	133,25	2830	351	24552	-
Ціна за одиницю, грн	4,2	3590	7,5	27	4,5	28,5	0,1	-
Загальна сума, грн.	1808100	20463	903,75	3597,75	12735	10003,5	2455,2	1858258

Розрахунок питомої собівартості списання проводиться на основі середньозваженої міжбалансовою вартістю залишку матеріальних ресурсів на початок періоду та планової собівартістю закупівель протягом бюджетного періоду (табл.3.14).

Таблиця 3.14 – Визначення питомої собівартості списання сировини та основних матеріалів у виробництво на 1 півріччя 2020 року в ТОВ «Мізол»

Назва	Залишок на початок періоду, кг/балансова вартість, грн.	План придбання на бюджетний період, од.\грн.	Залишок на початок періоду + план придбання за бюджетний період, од.	Залишок на початок періоду + план придбання за період, грн.	Питома собівартість списання у виробництво і кінцевого запасу
1	2	3	4	5	6
Калійне рідке скло	1/3600	431,5/1812300	432,5	1815900	4,2
Аміак технічний	0,7/2513	5,5/19745	6,2	22258	3590
Ацетон	48/360	92,5/693,75	140,5	1053,75	7,5
Кислота ортофосфорна	35/945	113,25/3057,75	148,25	4002,75	27
Спирт ізопропіловий	450/2025	2680/12060	3130	14085	4,5
Спирт нашатирний	100/2850	301/8578,5	1101	11428,5	28,5
Розчинник R-800	3000/300	26552/2655,2	29552	2955,2	0,1
Всього:	12593	1859090,2	-	-	-

Після калькуляції всіх статей прямих витрат і собівартості списання матеріальних ресурсів визначимо бюджет загальнопромислових витрат (табл.3.15).

В результаті аналізу видно, що загальногосподарські витрати в ТОВ «Мізол» є постійними і не мають яскраво вираженого зв'язку з динамікою виробництва і продажів. Основою бюджетування постійних витрат є кошторисне планування за центрами відповідальності (табл.3.15), оскільки лише невелика частина постійних витрат в організації калькулюється чисто розрахунковим шляхом.

Таблиця 3.15 – Прогнозний бюджет загальновиробничих витрат на 1 півріччя 2020 року в ТОВ «Мізол»

Статті витрат	Кошторис витрат, тис.грн.
Допоміжні матеріали	84225
Непрямі витрати праці	8400
Відрахування на соціальні потреби	2990
Електроенергія на виробничі потреби	15750
Паливо (пар, вугілля)	8650
Обслуговування та ремонт обладнання	3400
Утримання будівель та споруд	2800
Амортизація обладнання	4400
Всього загальновиробничих витрат	130615

Таблиця 3.16 – Прогнозний бюджет загальногосподарських витрат на 1 півріччя 2020 року в ТОВ «Мізол»

Статті витрат	Кошторис витрат, тис.грн.
1	2
Заробітна плата адміністративно-управлінському персоналу	23500
Відрахування на соціальні потреби	8366
Зарплата водію	8500
Відрахування на соціальні потреби	3026
Амортизація будівлі заводууправління	2000
Витрати на охорону	5000
Витрати на рекламу	1200
Інші витрати	4200
Всього загальногосподарських витрат	55795

Ми пропонуємо ТОВ «Мізол» калькулювати повну фактичну собівартість виробленої продукції наступним чином – табл.3.17.

Відповідно до облікової політики нами пропонується на ТОВ «Мізол», застосовувати метод обліку і калькулювання за повною собівартістю, а запаси оцінювати за фактичною собівартістю. Отже, до собівартості готової продукції включимо як прямі, так і накладні витрати (табл.3.18).

Таблиця 3.17 – Бюджет загальних витрат на 1 півріччя 2020 року в ТОВ «Мізол»

Статті витрат	Сума, грн.
1	2
Сировина та основні матеріали	1858258,2
Заробітна плата основних виробничих працівників	36025,0
Загальновиробничі витрати	130615
Загальногосподарські витрати	55792
Всього сукупних витрат	2080690,2

Таблиця 3.18 – Розподіл загальногосподарських та загально виробничих витрат за видами продукції на 1 півріччя 2020 року в ТОВ «Мізол»

Показники	Фарба «Мізо»	Фарба «Євромізо»	Всього
1	2	3	4
Витрати сировини та матеріалів, грн.	1157445,6	700812,6	1858258,2
Розподіл загальногосподарських витрат, грн.	81356	49259	130615
Прямі витрати, грн.	34751	21041	55792
Повні витрати, грн.	19125	16900	36025
Випуск продукції, тонни	1292677,6	788012,6	2080690,2
Питомі повні витрати (виробнича собівартість), грн.	50,7	60,6	-

На даному етапі зробимо розрахунок цільових залишків незавершеного виробництва і визначення, на основі середньозваженої, собівартості списання окремих статей витрат на собівартість випуску (табл.3.19).

Таблиця 3.19 – Кошторис випуску продукції ТОВ «Мізол»

Продукція	Залишок незавершеного виробництва на кінець періоду, нат.од./грн.	Планові виробничі витрати, нат.од./грн.	Залишок незавершеного виробництва на початок періоду, нат.од./грн.	Планова собівартість випуску, нат.од./грн.	Питома собівартість випуску, грн./од.
1	2	3	4	5	6
Фарба «Мізо»	1000/48000	25500/1292677,6	800/36000	25700/1304677,6	50,7
Фарба «Євромізо»	500/55000	13000/788012,6	200/11000	13300/832012,6	62,6

Наведені розрахунки в табл.3.19 показують, що питома собівартість випуску виробленої продукції ТОВ «Мізол» складатимуть:

- 1) фарба «Мізо» - 50,7 грн./кг;
- 2) фарба «Євромізо» - 62,6 грн./кг.

Сума чистого прибутку складатиме 30926,12 тис.грн.

Використання чистого прибутку за планом складатиме – рис.3.3.

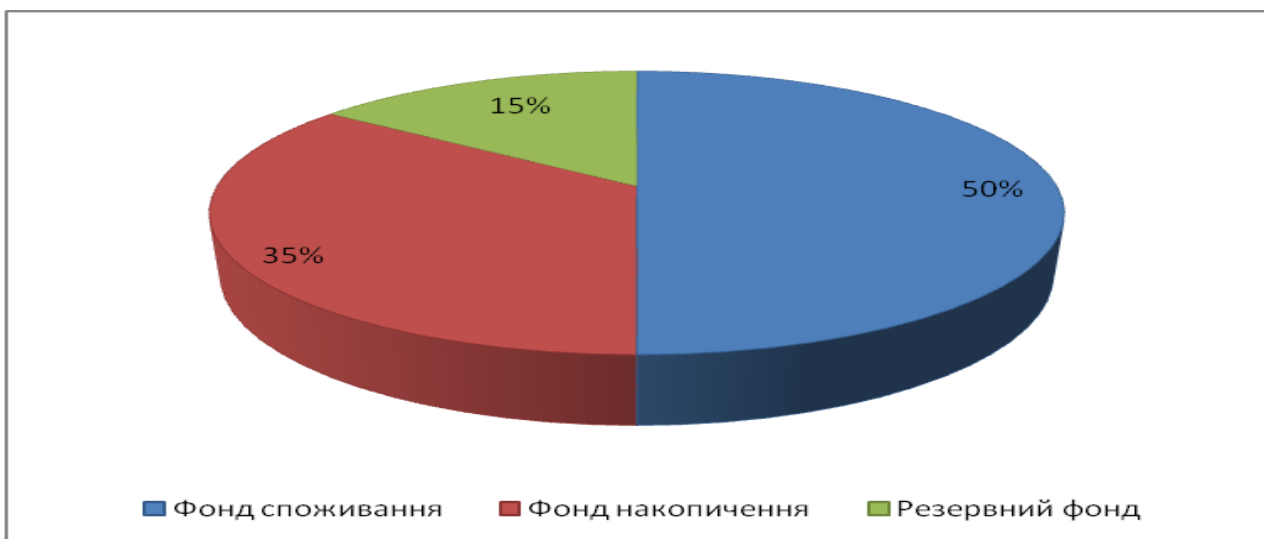


Рисунок 3.3 – Частки використання чистого прибутку ТОВ «Мізол» за планом

Розрахуємо тепер інвестиційні витрати на виробництво фарби «Мізо» та «Євромізо» на 1 півріччя 2-14 року в ТОВ «Мізол» й зведемо їх до табл.3.20 та 3.21.

Таблиця 3.20 – Розрахунок інвестиційних витрат для виробництва фарби «Мізол»

Стаття витрат	Од.виміру	Кількість	Вартість за од., грн.	Вартість за загальну кількість, грн.
1	2	3	4	5
Придбання виробничої лінії	шт.	2	8800000	1760000
Ремонт приміщення	шт.	1	234000	234000
Обладнання приміщення	шт.	1	357000	357000
Всього витрат	-	-	-	2351000

Таблиця 3.21 – Розрахунок інвестиційних витрат для виробництва фарби «Євромізол»

Стаття витрат	Од.виміру	Кількість	Вартість за од., грн.	Вартість за загальну кількість, грн.
1	2	3	4	5
Придбання виробничої лінії	шт.	1	7800000	780000
Ремонт приміщення	шт.	1	145000	145000
Обладнання приміщення	шт.	1	284000	284000
Всього витрат	-	-	-	1209000

Цільова норма прибутковості, в нашому випадку, це показник, який можна прирівняти до рівня прибутковості, наприклад, по рівно зваженому портфелю акції плюс облігації за останні 10 років, яка складатиме 14%. Справа в тому, що бюджетні кошти повинні витрачатися суворо за цільовим статтями, на які вони заплановані, тобто ми не можемо вибрати навіть іншу галузь, тим більше вкладати кошти у фінансові інструменти або банки. Що ж стосується поправки на ризик - можна зробити припущення, що інвестиційний ризик в цьому проекті практично дорівнюватиме 0.

Тепер проведемо розрахунок для фарб «Мізо» та «Євромізо» методом чистої приведенної вартості NPV та зведемо це у підсумковій табл.3.22.

Таблиця 3.22 – Зведена таблиця організаційно-економічних та фінансових показників по проекту

№ п/п	Показники проекту	Од.виміру	Проект виробництва фарби «Мізо»	Проект виробництва фарби «Євромізо»
1	2	3	4	5
1	Обсяг виробництва	Тонн за рік	372	301
	2021	Тонн в год	50	30
	2022	Тонн в год	60	50
	2023	Тонн в год	70	60
	2024	Тонн в год	80	70
	2025	Тонн в год	90	80
2	Інвестиційні витрати по проекту	Тис.грн.	2351	1209
3	Собівартість одиниці продукції	Грн./кг.	50,7	62,6
4	Ціна за одиницю продукції	Грн./кг.	60	70
5	Прибуток з одиниці продукції	Грн./кг.	9,3	7,4
6	Чиста приведена вартість проекту, NPV	Тис.грн.	85,38	333,19
7	Цільова норма доходності	%	14	14
8	Внутрішня норма прибутковості, IRR	%	15,8	27,5
9	Термін окупності проекту	Роки	6,3	3,6
10	Висновок про ефективність проекту		Ефективний	Ефективний
11	Висновок про порядок переваги проекту		Найменш переважний	Найбільш переважний



Виходячи з аналізу показників ефективності пропонуванних проектів, можна зробити висновки, що значення обох проектів чистої приведеної вартості мають позитивне значення, а це означає, що проект виробництва фарби «Мізо» та «Євромізо» є ефективним і позитивно позначиться на діяльності ТОВ «Мізол». Внутрішня норма дохідності фарби «Мізо» більше закладеної норми прибутковості на капітал на 1,8% і, отже, інвестиції в даний проект виправдані. Але в нашому випадку цільова норма прибутковості повинна покривати інфляцію, отже, ми маємо великий запас прибутковості проекту навіть при збільшенні інфляції. Внутрішня норма дохідності фарби «Євромізо» більше закладеної норми прибутковості на капітал на 13,5% і, отже, інвестиції в даний проект також виправдані. Крім того, очевидно, що другий проект більш вигідний за перший. Таким чином, зі зведеної таблиці видно, що обидва проекти є ефективними і можуть бути допущені до розробки, проте ефективність проекту з виробництва фарб «Євромізо» вище. Це пояснюється істотно нижчим обсягом необхідних інвестицій для реалізації цього проекту. Для виробництва фарб «Євромізо» потрібен лише один виробничий комплекс, у той час як для виробництва фарб «Мізо» необхідно відразу два.

В наш час реалізується підхід, згідно з яким передбачається поділ фінансового та управлінського обліку, загальної та виробничої бухгалтерії. Загальна бухгалтерія вирішує проблеми формування картини фінансового становища організації, обчислення кінцевих результатів її діяльності. Результати цієї складової обліку призначені головним чином для зовнішніх споживачів. Рахунки фінансового обліку служать для узагальнення інформації про наявність та рух основних засобів, нематеріальних активів, цінних паперів та інших фінансових вкладень, виробничих запасів, грошових коштів, розрахунків, капіталу, фінансових результатів.

На підставі отриманих розрахунків можна зробити висновок, що розглянуті проекти ведуть до диверсифікації діяльності ТОВ «Мізол» і дозволяють йому підвищити обсяг своїх продажів, рівень прибутку і знизити ризики, пов'язані із здійсненням тільки лише виробничої та комерційної діяльності. Крім того, виведення нового продукту на ринок допоможе підприємству залучити нових покупців, відібравши їх у конкурентів.

### 3.4. Висновки до розділу 3

У проектному розділі дипломної роботи визначено, що диверсифікація виробництва і підприємницької діяльності переслідує різні цілі і визначає напрямки реструктуризації економіки, будучи інструментом усунення диспропорцій відтворення і перерозподілу ресурсів.

ТОВ «Мізол» необхідно обрати стратегію диверсифікації для підвищення стійкості бізнесу, збільшення вартості підприємства, підвищення ефективності.

Проведено повний аналіз бізнес-проекту для організації по впровадженню стратегії диверсифікації в діяльності ТОВ «Мізол». Запропоновано стратегію диверсифікації бізнесу підприємства реалізувати через впровадження у власне виробництво нових видів фарб «Мізо» та «Євромізо».

З метою диверсифікації своєї діяльності ТОВ «Мізол» слід приступити до виробництва фарб «Євромізо», оскільки економічні показники цього проекту значно краще ніж у проекту з виробництва фарб «Мізо». Відзначено, що обидва проекти є ефективними і можуть бути допущені до розробки, проте ефективність проекту з виробництва фарб «Євромізо» вище, а це пояснюється істотно нижчим обсягом необхідних інвестицій для реалізації цього проекту, продиктованих особливостями технологічного циклу. Для виробництва фарб «Євромізо» потрібен лише один виробничий комплекс, у той час як для виробництва фарб «Мізо» необхідно відразу два.

Як загальний висновок до третього розділу дипломної роботи зроблено висновок, що розглянуті проекти ведуть до диверсифікації діяльності ТОВ «Мізол» і дозволяють йому підвищити обсяг продажів, рівень прибутку, залучити нових покупців, знизити ризики, пов'язані із здійсненням тільки лише торговельної діяльності.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Сучасні ринкові умови вимагають від підприємств використовувати ефективні логістичні принципи управління процесами постачання, виробництва та збуту товарів, щоб тримати передові конкурентні позиції на товарному ринку.

В процесі написання дипломної роботи автором було:

1) з'ясовано, що підприємство, яке не приділяє належну увагу правильній організації логістичних систем, зіткнеться з неминучими негативними наслідками – через зростання собівартості продукції підприємство втратить свою конкурентоспроможність, а також прибуток;

2) досліджено етимологію поняття «логістична система», в результаті було з'ясовано властивості та структуру існуючих сьогодні логістичних систем. Також було проаналізовано наукові твердження щодо понять «логістичний канал», «логістичний ланцюг», «ланцюг поставок»;

3) розглянуто поняття закупівельної логістики, мету, функції та завдання логістики закупівель, основні принципи роботи логістики закупівель, типові логістичні активності в управлінні закупівлями;

4) сформульовано, що важливим елементом мікрологістичної системи є підсистема закупівель, яка забезпечує вхід матеріального потоку в логістичну систему, тому логістичний підхід до управління матеріальними потоками на підприємстві вимагає комплексного аналізу формування та подальшого його переміщення, а, отже, вирішення основних завдань закупівельної логістики;

5) зазначено, що основними цілями управління системою закупівель на підприємстві виступають розширення номенклатури продукції, зниження загальних витрат ресурсів і виключення збитків, позбавлення від застарілих і повільно реалізованих запасів продукції, контроль над спеціальними замовленнями, контроль над втраченими продажами, збільшення частки закупівель, здійснюваних за процедурою стандартного замовлення;

б) відзначено, що основним етапом процесу закупівель є планування закупівель, оскільки планування закупівель товарів і матеріалів визначає потреби в сировині, матеріалах, продукції і (або) послугах, тому планування закупівель продукції має наступні цілі – це зниження рівня наднормативного запасу продукції; підтримання необхідного рівня обслуговування споживачів; координація графіка доставки та плану по виробництву;

7) відзначено, що розвиток та розширення пропозиції товарів на ринках ускладнює функції сфери закупівель сировини і матеріалів, тому успішне здійснення закупівель передбачає наявність великої інформації про ринки. Вихідним пунктом дослідження ринку повинна бути точно сформульована постановка проблеми. Поштовхом до проведення дослідження можуть стати інформація щодо розмірів витрат, змін у власній програмі збуту, використання результатів технічного прогресу, підвищення частки фірми на ринку, конкуренції, ненадійності постачальників, неясності розмірів пропозиції в майбутньому тощо.

Об'єктом аналітичної частини дипломної роботи стало ТОВ «Мізол», яке входить до групи компаній ЄВРОІЗОЛ, а також є провідним постачальником комплексу будівельних матеріалів, рішень і послуг для цивільного, промислового, приватного та ландшафтного будівництва.

У другому розділі дипломної роботи було:

1) розглянуто історію становлення ТОВ «Мізол», організаційну структуру підприємства, структуру філіалу компанії, в результаті чого відзначено, що принципи роботи ТОВ «Мізол» дозволи їй зайняти лідируючі позиції в області надання сучасних комплексних рішень для облаштування покрівель, фасадів, фундаментів, спортивних споруд і благоустрою територій;

2) сформульовано, що ТОВ «Мізол» пропонує найкращі сучасні будівельні матеріали, оскільки основними пріоритетами в роботі виступають найкращий асортимент, географічна присутність та наявність гарних постачальників;

3) проаналізовано основні техніко-економічні показники діяльності компанії, динаміку обсягу та структури будівельної продукції, динаміку

показників ефективності використання основних фондів, динаміку показників ефективності використання оборотних фондів за 2017-2019 роки діяльності; відмічено, що ТОВ «Мізол» має досить позитивну картину із фінансовими показниками своєї діяльності, але варто все ж таки звернути увагу на показник придатності основних засобів; проаналізовано специфіку закупівельної логістики в діяльності ТОВ «Мізол», а також мережу постачальників компанії;

4) відзначено, що на сьогоднішній день ТОВ «Мізол» - це провідний постачальник комплексу будівельних матеріалів, рішень і послуг для цивільного та промислового будівництва. У своїй діяльності ТОВ «Мізол» пропонує ідеї і нові шляхи розвитку бізнесу клієнта, слідуючи тенденціям світових ринків, просуваючи сучасні інноваційні продукти, а також розвиваючи та формуючи нові ринки. Відвідуючи міжнародні виставки та сучасні виробництва, різні тренінги і семінари, компанія передає свій досвід і знання українським партнерам. Все це дозволяє компанії та її партнерам бути на крок попереду ринку, а покупцям - використовувати кращі будівельні матеріали.

У проектному розділі дипломної роботи було:

1) визначено, що диверсифікація виробництва і підприємницької діяльності переслідує різні цілі і визначає напрямки реструктуризації економіки, будучи інструментом усунення диспропорцій відтворення і перерозподілу ресурсів;

2) відзначено, що ТОВ «Мізол» необхідно обрати стратегію диверсифікації для підвищення стійкості бізнесу, збільшення вартості підприємства, підвищення ефективності;

3) розроблено бізнес-проект для організації по впровадженню стратегії диверсифікації в діяльності ТОВ «Мізол», а також запропоновано стратегію диверсифікації бізнесу підприємства через впровадження у власне виробництво нових видів фарб «Мізо» та «Євромізо»;

4) сформульовано, що з метою диверсифікації своєї діяльності ТОВ «Мізол» слід приступити до виробництва фарб «Євромізо», оскільки економічні показники цього проекту значно краще ніж у проекту з виробництва

фарб «Мізо». Відзначено, що обидва проекти є ефективними і можуть бути допущені до розробки, проте ефективність проекту з виробництва фарб «Євромізо» вище, а це пояснюється істотно нижчим обсягом необхідних інвестицій для реалізації цього проекту, продиктованих особливостями технологічного циклу. Для виробництва фарб «Євромізо» потрібен лише один виробничий комплекс, у той час як для виробництва фарб «Мізо» необхідно відразу два;

5) зроблено висновок, що розглянуті проекти ведуть до диверсифікації діяльності ТОВ «Мізол» і дозволяють йому підвищити обсяг продажів, рівень прибутку, залучити нових покупців, знизити ризики, пов'язані із здійсненням тільки лише торговельної діяльності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 4 липня 2002 року N 40-IV // Офіційний вісник України. -2002. -№31. -С. 145.
2. Алексеенко М. А. Диверсификация деятельности малых предприятий // Экономика Украины. – 2002. – №11. – С.23-30.
3. Амітан В.Н., Ларіна Р.Р., Пілюшенко В.Л. Логістизація процесів в організаційно-економічних системах / НАН України. Інститут економіко-правових досліджень. – Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2017. – 73 с.
4. Бакаєв О.О., Кутах О.П., Пономаренко Л.А. Теоретичні засади логістики: Підручник. У 2т. – К.: Київський університет економіки і технологій транспорту, 2013. – Т.1. – 439 с.
5. Барінов І.С. Диверсифікація виробництва в забезпеченні конкурентоспособності підприємства / І.С.Барінов, А.М.Белов // Нефтегазовое дело. – 2011. – № 5. – С.8-9.
6. Богачев В.Ф., Кабаков В.С., Ходаток А.М. Стратегія малого підприємництва - СПб: Изд-во «Корвус», 2008 - 224 с.
7. Бородин В.А. Стратегія управління інвестиційною фірмою/ Пол ред. В.В. Титова. – Новосибірськ. – ЭКО, 2009. – 164 с.
8. Бутенко Н.В. Диверсифікація виробництва: цілі та стратегії реалізації // Економіка АПК. – 2003. – №7 – С.109-114.
9. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2013. – 396 с.
10. Виды диверсификации бизнеса, их преимущества и недостатки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://allsummary.ru/509-vidy-diversifikacii-biznesa-ih-preimuschestva-i-nedostatki.html>
11. Вишицький М., Блоньський К. Вибрані аспекти маркетингу і логістики в обслуговуванні клієнта. – Л.: НУЛП. – 2006. – 196 с.
12. Гаджинский А.М. Логистика: Учебник для высших и средних

специальных учебных заведений. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2000. – 375 с.

13. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. – К.: КНЕУ, 2012. – 360 с.

14. Golotov P. Организационная структура и диверсификация // Персонал. – 2016. – № 5. – С.12-13.

15. Губени Ю. Современные методы анализа среды. Экономика Украины, 1999- № 10.-С.34-42

16. Грехов А. М. Електронний бізнес (Е-комерція): навчальний посібник / Грехов А. М. - К.: Кондор, 2018. - 302 с.

17. Деловое планирование (Методы, Организация, Современная практика) / Под редакцией В.М. Попова - М: Финансы и статистика, 2005 - 368 с.

18. Джонсон Д. Процессы управления стратегическими изменениями: Хрестоматия «Управление изменением». – М.: МЦДО «ЛИНК», 1996. – 155 с.

19. Диверсификация бизнеса – фактор роста и укрепления. Возможности и риски диверсифицированного ведения бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.midmb.ru](http://www.midmb.ru)

20. Друкер П. Як забезпечити успіх в бізнесі: Новаторство і підприємництво / Пер. з англ. В.Гуля. – К.: Україна, 1994. – 184 с.

21. Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://be5.biz/ekonomika/1002/04.htm>

22. Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://fsoler.com/osnovi-logstiki-alternativne-dzherelo/189-ponyattya--funkcz-zakupvelno-logstiki.html>

23. Электронный ресурс. – Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/logistics/section\\_89/article\\_3862/](http://www.iteam.ru/publications/logistics/section_89/article_3862/)

24. Забелин П.В. Основы стратегического управления: [учеб.пособие] / П.В.Забелин, Н.К.Моисеев. – М.: Маркетинг, 1997. – 195 с.

25. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления - М: Информационно внедренческий центр «Маркетинг», 2007 - 195 с.



26. Залунин В.Ф. Диверсификация и структура организации // Приднепровский строительный вестник. – 1998. – № 99 (166) – С.87-93.
27. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи : [навчальний посібник]. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. – 278 с.
28. Как исследовать рынки закупок? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://log-lessons.ru/kak-issledovat-rynki-zakupok/>
29. Какие задачи решает логистика снабжения? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://log-lessons.ru/zadachi-logistiki-snavzhenija/>
30. Кальченко А. Г. Логістика: Підручник. — К.: КНЕУ, 2015. — 284 с.
31. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. – К.: Знання, 2006. – 366 с.
32. Конгломератная и концентрическая диверсификация [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.e-executive.ru/wiki/index.php>.
33. Коммерческая деятельность производственных предприятий (фирм): Учебник / Под ред. д.э.н., проф. О.А.Новикова, д.э.н., проф. В.В.Щербакова. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1999. – С.63.
34. Краснов А.Г. Основы инновационной экономики: Учеб. пособ. – М.: Пресс – сервис, 2006. – 508 с.
35. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії. – Львів: «Інтелект-Захід», 2006. – 456 с.
36. Крикавський Є.В. Логістичне управління: Підручник. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. – 684 с.
37. Круглова Н.Ю. Стратегический менеджмент. Уч. пособие для вузов. – М.: Изд-во РДЛ, 2003. – 464 с.
38. Лайсонс К., Джиллингем М. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок: Пер. с 6-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2012. – XVIII, 798 с.
39. Леншин И.А., Смольняков Ю.И. Логистика. В 2 ч.: Ч.1. – М.: Машиностроение, 1996. – 246 с.

40. Литвин Б.М. Планування діяльності будівельного підприємства: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 310 с.
41. Логистика: Учебник / Под ред. Б.А.Аникина. – М.: ИНФРА-М, 198. – 327 с.
42. Логістика: Конспект лекцій / Укладач В.М. Кислий. – Суми: Вид-во СумДУ, 2007.-105 с.
43. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність: навч. посібн. – К.: Вид-во ЦУЛ, 2003. – 376 с.
44. Мильнер Б.З. Теория организаций. Курс лекций - М.: ИНФРА-М, 2009 - 336 с.
45. Миротин Л.Б., Ташбаев Ы.Э. Логистика для предпринимателя: основные понятия, определения, положения и процедуры: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 252 с.
46. Немченко Г. Донецкая С., Дьяконов К. Диверсификация производства: цели и направления деятельности. // Проблемы теории и практики управления. - 2009. - №5.
47. Николайчук В.Е. Заготовительная и производственная логистика. – СПб.: Питер, 2001. – 160 с.
48. Новицкий Н.К. Инвестиционный путь развития экономики// Экономист. – 2009. – № 6. – С. 34-41
49. Офіційний сайт компанії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mizol.ua>
50. Плескач В.Л. Електронна комерція: підручник / Плескач В.Л., Затоначька Т.Г. - К.: Знання, 2007. - 535 с.
51. Пономарьова Ю.В. Логістика: Навчальний посібник: Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 328 с.
52. Райзберг Б. А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь . 3-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М. 2001. С.288.
53. Сергеев В.И. Менеджмент в бизнес-логистике. – М.: Информ. изд. дом «Филинь», 1997. – 772 с.

54. Смирчинський В.В., Смирчинський А.В. Основи логістичного менеджменту. Навчальний посібник. – Тернопіль: «Економічна думка», 2000. – 240 с.
55. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под ред. Градова А.П., Кузина Б.И. - СПб.: Специальная литература, 2004. - 510 с.
56. Черваньов Д.М. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України / Д.М. Черваньов, Л.І. Нейкова. – К.: Вид-во «Знання», 1999. – 516 с.
57. Чухрай Н.В. Логістичне обслуговування: підручник для вузів / Н.В.Чухрай. – Л.: Львівська політехніка, 2006.- 350 с.
58. Чухрай Н.В., Гірна О.С. Формування ланцюга поставок: питання теорії та практики. Монографія. – Львів: «Інтелект-Захід», 2007. – 232 с.
59. Экономика и статистика фирм / Под ред. В.Е. Адамова и др. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 240 с.
60. Экономическая стратегия фирмы: учебное пособие/ Под ред. А.П. Градова. – СПб.: Специальная литература, 2007. – 415 с.
61. Mentzer J.T. et al. Defining Supply Chain Management // J. of Business Logistics. – 2001. – nr.2 (V.22). – P.4.