

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Тернопільський національний економічний університет**  
**Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин**  
**Ім. Б.Д. Гаврилишина**  
Кафедра міжнародних економічних відносин

**Тихонюк Сергій Олександрович**

**Управління логістичною діяльністю підприємства у  
глобальних ланцюгах поставок / Enterprise's logistics activity  
management in global supply chains**

спеціальність: 292 – Міжнародні економічні відносини  
Магістерська програма – Міжнародний маркетинг

Магістерська робота

Виконав студент групи  
МЕВМАМ-21  
С.О. Тихонюк

Науковий керівник:  
К.е.н., доцент Р.Б. Сивак

**ТЕРНОПІЛЬ -2018**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСЮ ПІДПРИЄМСТВА У ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГАХ ПОСТАВОК.....	7
1.1. Теоретичні основи логістики постачання зовнішньо- економічної діяльності .....	7
1.2. Методи роботи з іноземними партнерами у сфері глобального розподілу .....	26
1.3. Організація інформаційного забезпечення логістики глобальних ланцюгів поставок.....	34
Висновки до розділу 1.....	44
2 РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТОВ «ПЛАНЕТА».....	47
2.1. Характеристика логістичної діяльності підприємства на зовнішніх ринках .....	47
2.2. Оцінка управління запасами ТОВ «Планета».....	58
2.3. Характеристика внутрішньологістичних матеріальних потоків .....	66
Висновки до розділу 2.....	72
3 РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИКИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	74
3.1. Удосконалення логістичної діяльності підприємства на основі використання системного підходу до управління .....	74
3.2. Побудова логістичної моделі взаємодії з іноземними постачальниками .....	85
Висновки до розділу 3.....	94
ВИСНОВКИ.....	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	103

## ВСТУП

Логістика як сьогодні, так і в майбутньому буде основним чинником в конкурентній боротьбі. Успіх в конкурентній боротьбі між підприємствами і мережами єдиного ланцюга створення цінності, між країнами і економічними регіонами визначається в першу чергу рівнем компетенції в логістиці. Так, дослідження, проведені на підприємствах, доводять позитивний взаємозв'язок між ефективною логістикою і успіхом в підприємницькій діяльності. Що стосується країн і регіонів, то тут порівняльні дослідження проведені не були. Проте багато що говорить на користь гіпотези, що логістика значною мірою визначає успіхи окремої країни або окремого регіону. Виняткове значення, яке має логістика сьогодні і яким володітиме в майбутньому, пояснюється в першу чергу сучасними уявленнями про логістику, а по-друге, сучасним і майбутнім станом розвитку систем створення цінності і економічних структур.

Ефективність та позитивна динаміка національних показників зовнішньоекономічної діяльності значною мірою залежить як від зовнішньоекономічної політики держави в цілому, так і від налагодження даного виду господарчої діяльності на кожному окремому підприємстві в реальному секторі економіки. Однією умовою забезпечення зазначеного процесу має стати організація управління ЗЕД на підприємстві з використанням нових, перспективних, дієвих методів та інструментів, які зумовлять високу ефективність роботи на зовнішніх ринках і позитивно відіб'ються на макроекономічних показниках країни. Одним з таких інструментів варто визнати формування та реалізацію логістичного підходу до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства у глобальних ланцюгах поставок.

Наявність ще недостатньо розроблених і невирішених проблем у цій сфері і визначили тему магістерської роботи та її актуальність, обумовили зміст, мету, завдання та структуру.

**Метою** даної роботи є теоретичне узагальнення наукових результатів щодо управління зовнішньоекономічною логістикою підприємства та вироблення прикладних рекомендацій щодо його удосконалення на основі використання методів управління глобальними ланцюгами поставок.

Реалізація мети зумовила необхідність виконання таких завдань:

- розглянути теоретичні основи логістики постачання зовнішнь-економічної діяльності;
- розглянути методи роботи з іноземними партнерами у сфері глобального розподілу;
- дослідити методологію організації інформаційного забезпечення логістики глобальних ланцюгів поставок;
- охарактеризувати логістичну діяльність підприємства на зовнішніх ринках;
- оцінити систему управління запасами ТОВ «Планета»;
- здійснити аналіз внутрішньологістичних матеріальних потоків підприємства;
- запропонувати напрями удосконалення логістичної діяльності підприємства на основі використання системного підходу до управління;
- запропонувати логістичну модель взаємодії підприємства з іноземними постачальниками.

**Об'єктом** роботи є сукупність теоретико-методичних та прикладних аспектів управління підприємством у глобальних ланцюгах поставок.

**Предмет:** процес управління логістичною діяльністю підприємства у глобальних ланцюгах поставок.

**Методи дослідження.** Теоретико-методичну основу роботи становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів та прийомів наукового пізнання, використання яких зумовлено поставленою метою та завданнями. Теоретичні результати базуються на положеннях сучасної економічної теорії, теорії менеджменту, логістики та управління ланцюгами поставок.

**Інформаційну базу дослідження склали** основні положення наукових праць закордонних і вітчизняних вчених у межах досліджуваної проблематики; релевантні до предметної сфери досліджень нормативно-законодавчі акти, фактологічні матеріали підприємств і бізнес-організацій; матеріали періодичних видань, наукових конференцій та інші матеріали, опубліковані у друкованій формі чи розміщені в мережі Інтернет.

До елементів **наукової новизни** варто віднести теоретичну організацію наукових положень щодо розвитку управління логістичною діяльністю підприємства у глобальних ланцюгах поставок, зокрема: впровадження системного підходу до управління зовнішньоекономічною логістикою підприємства та логістичного моделювання взаємодії з іноземними постачальниками.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у розробці та апробації теоретичних і методичних положень щодо управління ланцюгами поставок підприємства в умовах глобалізації економіки. Результати дослідження, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємств у стратегічній перспективі, можуть впроваджуватися при удосконаленні зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення, висновки та рекомендації, отримані при розробці теоретичних положень та практичних рекомендацій, пройшли апробацію на десятій науковій конференції молодих учених і студентів «Інноваційні процеси економічного і соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід» (м. Тернопіль, ТНЕУ, 29-30 березня 2018 р.)

**Дипломна робота** містить 111 сторінок, 2 таблиці, 12 рисунків, список використаних джерел із 134 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСЮ ПІДПРИЄМСТВА У ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГАХ ПОСТАВОК

### 1.1. Теоретичні основи логістики постачання зовнішньоекономічної діяльності.

Розвиток нашого суспільства у сучасних умовах та кризовий стан економіки створюють потребу невідкладної всебічної перебудови та удосконалення господарської діяльності. Організації, в реальному житті, не діють ізольовано один від одного. Фактично кожна з них діє як замовник, коли купує матеріали у своїх постачальників, а пізніше сама стає постачальником, коли постачає свою продукцію власним споживачам. Так, оптовик діє як замовник, коли купує товари у виробників, а потім як постачальник, коли продає ці товари в роздрібні магазини. Виробник комплектуючих закупляє сировину у своїх постачальників, переробляє його та виробляє свою продукцію, яку пізніше передає іншим виробникам. Більшість видів продукції проходять через декілька організацій в ході створення, перемішуючись від постачальників початкового рівня до кінцевих споживачів.

Для всіх цих ланцюгів діяльності та організацій використовуються самі різні назви. Так, коли акцент робиться на операціях, говорять про процес (process); коли підкреслюється маркетинг, – логістичний канал (logistics channel); коли на перше місце ставлять додану цінність, з'являється термін ланцюг цінності (value chain), коли аналізується задоволення споживацький попит, говорять про ланцюг попиту (demand chain). В першу чергу в даному випадку нас цікавить переміщення матеріалів, і тому ми будемо користуватися найбільш загальним терміном – ланцюг поставок (supply chain).

Даний ланцюг постачання складається з ряду видів діяльності і організацій, через які матеріали проходять під час свого переміщення від

постачальників початкового рівня до кінцевих споживачів.

Кожний продукт має свій власний та унікальний ланцюг постачання, причому деякі з них можуть бути дуже довгими і дуже складними. Іншими словами, ланцюг постачання описує весь шлях матеріалів, які вони проходять від самого початку до самого кінця. На цьому шляху матеріали можуть проходити через постачальників сировини, виробників, операції по доводці, склади, логістичні центри, операторів-посередників в (їх також називають “третя сторона”), транспортні компанії, ритейлерів, оптовиків та багато інших операцій і учасників. Ланцюг постачання іноді не закінчується на кінцевому споживачу, а додатково захоплює етап переробки та повторного використання матеріалів [59].

Від кількості перерахованих вище ланок та схем організації вантажопотоків, від розмірів підприємств, матеріаломісткості продукції, концепції управління та галузі економіки залежать форми логістичних ланцюгів. Система логістики містить матеріальні засоби, які забезпечують рух товарів по логістичному ланцюгу (склади, транспортні засоби, вантажно-розвантажувальні механізми), засоби управління усіма ланками ланцюгів та виробничі запаси.

Організаційна побудова логістичних ланцюгів може бути різноманітною і залежить від: 1) розмірів підприємств; 2) масштабів їх діяльності; 3) концепції управління; 4) матеріаломісткості; 5) галузі економіки. Також крім цього, на організаційну побудову, мають вплив такі групи проблем: а) межі сфери компетенції логістичних концепцій чи логістичних ланцюгів в організаційній структурі підприємства та фірми; б) матеріальний та функціональний поділ сфери логістики; в) централізована чи децентралізована форма організації управління матеріально-технічним забезпеченням фірми.

При визначенні шляху переміщення матеріального потоку використання логістичних ланцюгів дає змогу прослідкувати усі види витрат, котрі

виникають при цьому. Дані витрати пов'язані з закупівлею, вантажно-розвантажувальними роботами по перевезенню на магістральному, власному та посередницькому транспорті.

Самий простий спосіб уявити ланцюг постачання – показати, як продукт переміщується через ряд організацій, кожна з яких додає до нього додаткову цінність. Якщо даний потік розглядати з точки зору будь-якої організації, то види діяльності, що виконуються до неї, тобто переміщення матеріалів в цю організацію, називають попередніми видами діяльності, а ті, котрі здійснюються після виходу матеріалів з організації, – наступними.

Попередні види діяльності розподіляються по рівням постачальників. Постачальник, що відправляє матеріали безпосередньо до організації для здійснення з нею подальших операцій, називається постачальником першого рівня; постачальник, що відправляє матеріали постачальнику першого рівня, називають постачальником другого рівня; постачальник для постачальника другого рівня знаходиться на третьому рівні, і так ми можемо йти, поки не прийдемо до початкових джерел матеріалів [59]. Також споживачі займають різні місця в загальному ланцюгу. Ті з них, хто отримує продукт безпосередньо після операцій, виконаних в організації, називають споживачами першого рівня; ті, хто отримує цей продукт від споживачів першого рівня, стають споживачами другого рівня, і т.д., поки не дійдемо до кінцевих споживачів (рис.1.1).

Більшість організацій, на практиці, отримують матеріали від багатьох різних постачальників та передають свою продукцію різним споживачам. Тому, проходячи через різні рівні постачальників й різні ланцюги постачання, різноманітні матеріали «зустрічаються» один з одним в організації, проходять через неї, і на виході з'являються, які пізніше, переміщуючись через різні рівні споживачів, знову розходяться. Виробник може розглядати постачальників окремих одиниць як своїх постачальників першого рівня, виробників комплектуючих – як



постачальників другого рівня, постачальників матеріалів – як постачальників третього рівня і т.д. В іншому випадку, він може розглядати оптовиків як своїх споживачів першого рівня, ритейлерів – другого, а кінцевих споживачів – як споживачів третього рівня (рис. 1.2).

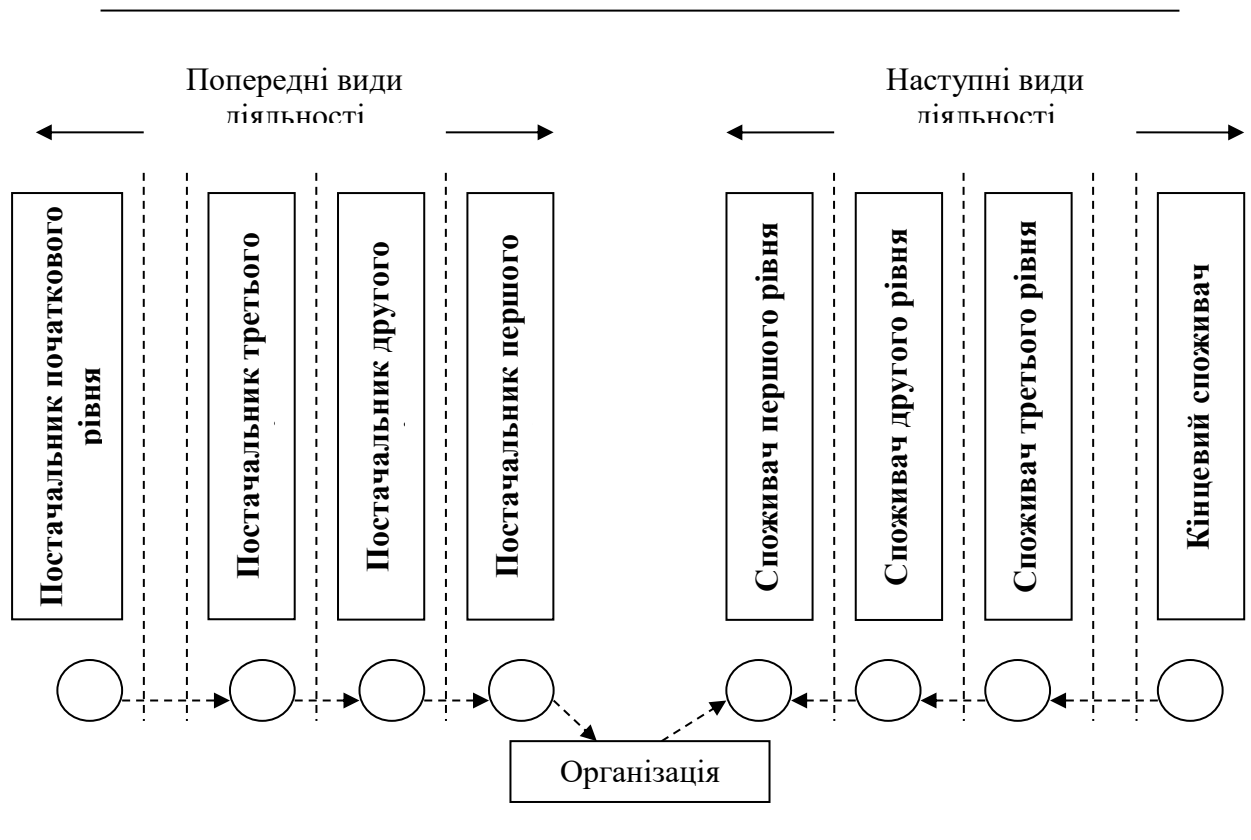


Рис. 1.1. Види діяльності в ланцюгу постачання.

Хоча форму ланцюга постачання для виробника уявити особливо легко, більшість інших організацій в цілому користуються тим же підходом, навіть якщо для них він не настільки наглядний. Авіакомпанії перевозять пасажирів до місцевих аеропортів, звідки вони їх забирають та доставляють літаками в крупні вузлові аеропорти, далі пасажирів перелітають в інші вузлові аеропорти, звідки, користуючись місцевими лініями, їх доставляють до місця призначення. Перш ніж розіслати чеки по своїх філіалах та клієнтах, банки, спочатку збирають їх в центральних клірингових домах.

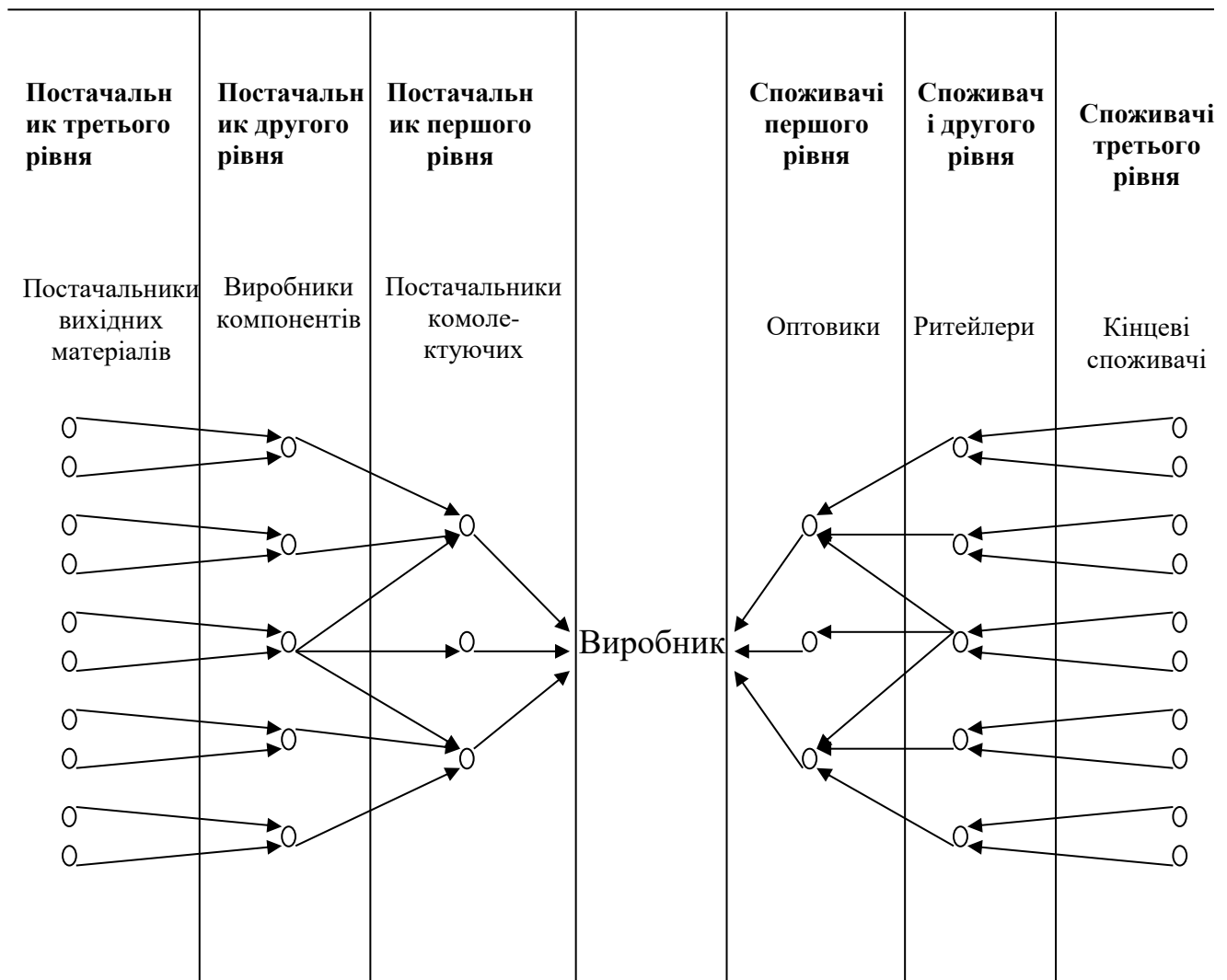


Рис. 1.2. Ланцюг постачання, сформований навколо виробника.

Кожний продукт має свій власний ланцюг постачання, тому загальна кількість різноманітних конфігурацій таких ланцюгів величезна. Деякі з них дуже прості та короткі. Інші ланцюги постачання можуть бути складними та довгими. В загальному процесі можна виділити декілька окремих ділянок ланцюга, на яких в процесі з'єднуються окремі елементи.

Окремі ланцюги постачання з'єднуються один з одним, для того, щоб задовольнити попит самих різних типів споживачів. Загальний ланцюг постачання поділяється на окремі гілки, коли один й той самий продукт

прямує до різних користувачів різними шляхами.

Американські спеціалісти Хендфілд та Ніколс стверджують, що термін «ланцюг постачання» передає занадто спрощену картину, і тому вони вважають за краще говорити про мережі постачання (supply network) чи навіть про павутиння постачання (supply web).

Ланцюги постачання настільки складні, що деколи у вас, можливо, виникає питання, чи можливо якось обійтись без них. Це іноді можливо, коли ми переміщаємо продукти безпосередньо від їх виробників до кінцевого споживача. Але в загальному випадку є декілька дуже обґрунтованих причин, що пояснюють необхідність наявності більш довгого ланцюга постачань. Припустимо, населення усього міста вирішує купляти овочі у фермера. В даному випадку ланцюг постачання буде самий короткий, але кожній людині, що живе у місті, прийдеться самостійно добиратися до ферми. Ймовірно, більш раціонально, якщо транспортна компанія буде забирати овочі на фермі та доставляти їх в якесь визначене місце в місті, наприклад, в супермаркет. Якщо транспортна компанія доставляє овочі в одне місто, то вона з легкістю може робити те ж саме і для інших близьких міст, можливо, зупиняючись на шляху туди в сховищі, щоб організувати з нього місцеву доставку. В сховищі можливо покласти овочі на зберігання, поки поставок багато, та забрати їх, коли поставки стануть обмеженими. Якщо овочі потребують очистки або попередньої підготовки, то транспортна компанія може звернутися до послуг спеціалізованого підприємства, яке цим займається. В даному випадку ланцюг постачання стає більш довгим, але одночасно збільшується об'єм вигод, які отримують споживачі.

Також ланцюги постачання виникають і для того, щоб долати розриви, які з'являються в тих випадках, коли постачальники розміщені на великій відстані від споживачів. Це дозволяє здійснювати операції, які виконуються або можуть виконуватися найкраще в місцях, що розміщені

на великому віддаленні від джерел матеріалів або від споживачів. Крім переміщення матеріалів між географічно віддаленими один від одного операціями ланцюги постачання дозволяють усувати невідповідність між попитом та пропозицією. Ланцюги постачання можуть зробити переміщення матеріалів більш простим. Уявимо собі чотири підприємства, котрі безпосередньо поставляють свою продукцію восьми – замовникам (рис. 1.3.).

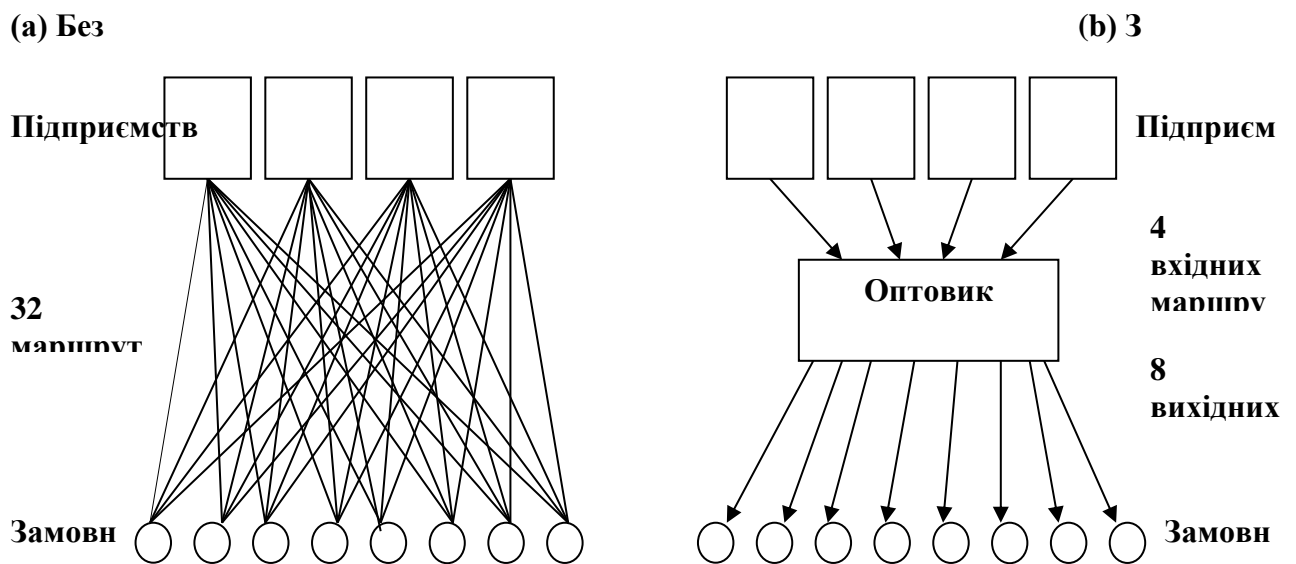


Рис. 1.3. Використання посередників для спрощення ланцюгів постачання.

В даному випадку логістика повинна організувати 32 різних шляхи постачання, але якщо підприємства використовують послуги центрального оптовика, тоді загальна кількість маршрутів скоротиться до 12.

Нижче перераховуються деякі інші переваги від добре спланованих ланцюгів постачання (тут користуємося термінами «оптовик» та «ритейлер» в якості еквівалентів більш широкого та загального терміну «посередник»).

- Виробники здійснюють операції в кращих для цього місці,

незалежно від місця розміщення їх замовників.

- Концентруючи виконання операцій в крупних спорудах, виробники можуть зекономити на масштабах.
- Виробники не зберігають крупних запасів готової продукції, оскільки передають цю продукцію по ланцюгу постачання ближче до замовників.
- Оптовики розміщують крупні замовлення, а виробники при цьому понижують затрати на одиницю продукції, що дає можливість пропонувати покупцям знижки.
- Оптовики зберігають запаси багатьох постачальників, що дає ритейлерам можливість вибирати необхідні їм товари.
- Оптовики розміщуються ближче до ритейлерів і більш оперативно виконують їх замовлення.
- Якщо оптовики надійно доставляють, запаси ритейлерів можуть бути невеликими.
- Ритейлери можуть здійснювати невеликі операції, що дозволить їм більш оперативно реагувати на попит споживачів.
- Організації можуть накопичувати досвід по виконанню конкретних типів операцій.
- Перевезення спрощується і стає більш дешевим, оскільки перевозять меншу кількість більш крупних партій.

Практичний досвід роботи фірм в різних країнах світу показав, що сходження від низької стадії розвитку систем логістики до більш високих відбувається як поступово, так і – при виникненні сприятливих умов – стрибкоподібно. Такими умовами можуть бути новий режим управління, злиття підприємств, політичні ініціативи (наприклад, ухвалення закону про вільну торгівлю).

В країнах з розвинутою ринковою економікою розвиток логістики останніми роками характеризується передачею функцій контролю над розподілом готової продукції від виробничих фірм до спеціалізованих

фірм, тобто зовнішнім агентам. Спочатку така тенденція виявилася в Західній Європі і Японії, пізніше в США. Очікується, що розвиток такої тенденції приведе до значних змін в організації роботи по переміщенню продукції.

Логістика за контрактом, або із застосуванням третього учасника, припускає залучення самостійної оптової фірми для виконання нею всіх або частини функцій компанії по розподілу продукції, включаючи транспортування, зберігання, управління запасами, обслуговування замовника і створення інформаційних систем логістики. В цьому існує один з проявів безперервного процесу поглиблення суспільного розподілу праці. Включення в систему логістики спеціалізованих фірм обумовлено, по-перше, тим, що вони мають в розпорядженні такий досвід роботи у сфері реалізації послуг, який відсутній у виробничій фірмі; по-друге, прагненням останньої скоротити свої накладні витрати і концентруватись на основних виробничих прибуткових функціях. Більшість з існуючих спеціалізованих компаній логістики утворилася шляхом від брунькування відділів логістики до крупних корпорацій. Інша їх частина виникла шляхом реорганізації деяких транспортних компаній, які взяли на себе такі функції: упаковка, збирання, маркування, сортування, зберігання, управління запасами, стратегічне планування розподілу продукції.

У взаємозв'язку та еволюцією концепції логістики, її принципів, що формувалися в країнах з ринковою економікою протягом вельми довгого часу здійснюється розвиток логістичних систем.

Матеріальний потік виходить або з виробництва, або з джерела сировини, або з розподільного центру. Поступає або на виробництво, або в розподільний центр, або кінцевому споживачу [20].

Однак у всіх випадках матеріальний потік поступає в споживання, яке може бути виробничим або невиробничим.

В межах логістики на всіх етапах руху матеріального потоку відбувається його виробниче споживання. І тільки на кінцевому етапі, завершальному логістичний ланцюг, матеріальний потік потрапляє в сферу невиробничого споживання.

Логістичний ланцюг може завершуватися і виробничим споживанням. Процес перетворення матеріального потоку в розподільчому центрі також відноситься до виробничого споживання. Тут здійснюються такі логістичні операції, як сортування, упаковка, формування партії вантажу, зберігання, комплектація, фасування, переміщення і інші. Комплекс даних операцій складає процес виробництва у сфері обігу.

Матеріальний потік на всіх етапах руху є предметом праці учасників логістичного процесу. На стадії руху продукції виробничо-технічного призначення це можуть бути необроблені сировинні матеріали, напівфабрикати, що комплектують вироби і т.д. Матеріальний потік на стадії руху товару є рухом готових товарів народного споживання.

В загальному випадку постачальник і споживач матеріального потоку є двома мікрологістичними системами, зв'язані так званим логістичним каналом, або інакше – каналом розподілу.

Логістичний канал – це частково впорядкована безліч різних посередників, що здійснюють доведення матеріального потоку від конкретного виробника до його споживачів.

Множина є частково впорядкованою до тих пір, поки не зроблений вибір конкретних учасників процесу просування матеріального потоку від постачальника до споживача. Логістичний канал після цього перетвориться в логістичний ланцюг (рис. 1.4.).

а) логістичний канал

б) логістичний ланцюг

Умовні позначення:

$T_1 \dots T_n$  – безліч транспортно-експедиційних фірм, що надають комплекс послуг з доставки товарів;

Д1 ... Дm – безліч дистриб'юторів.

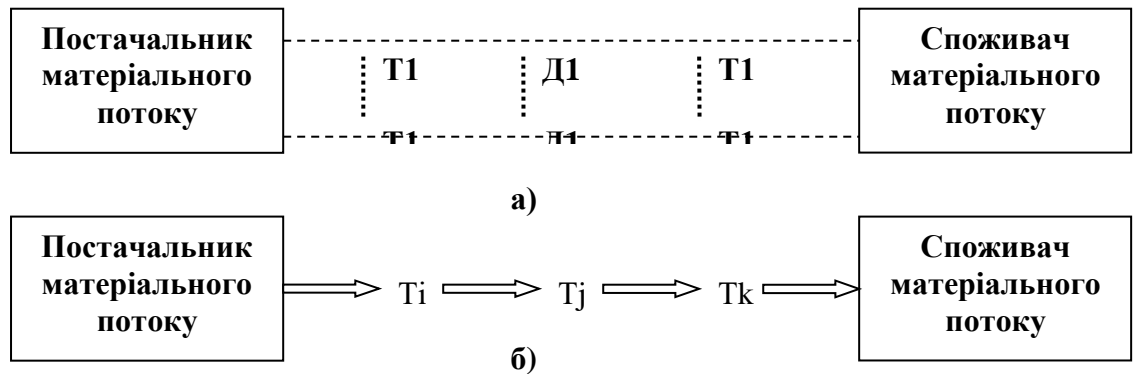


Рис. 1.4. Перетворення логістичного каналу в логістичний ланцюг.

Ухвалення принципового рішення про реалізацію продукції через агентську фірму і, таким чином, відмову від безпосередньої роботи із споживачем, є вибором каналу розподілу. Вибір логістичного ланцюга - це вибір же конкретної агентської фірми, конкретного перевізника, конкретного страховика і так далі.

Логістичний ланцюг – це лінійно впорядкована безліч учасників логістичного процесу, що здійснюють логістичні операції по доведенню зовнішнього матеріального потоку від однієї логістичної системи до іншої.

Логістичні канали і логістичні ланцюги на рівні макрологістики є зв'язками між підсистемами макрологістичних систем. Канали розподілу мають різну будову залежно від виду макрологістичної системи. В логістичних системах з прямими зв'язками канали розподілу не містять яких-небудь оптово-посередницьких фірм. Такі посередники є в гнучких та ешелонованих системах.

При виборі каналу розподілу відбувається вибір форми руху товару – транзитної або складської. При виборі логістичного ланцюга – вибір конкретного дистриб'ютора, страховика, експедитора, перевізника, і т.д. При цьому можуть використовуватися різні методи експертних оцінок, методи дослідження операцій.



Вибір постачальника є однією із основних проблем в управлінні закупівлями матеріальних ресурсів. Важливість пояснюється не тільки тим, що на сучасному ринку функціонує велика кількість постачальників схожих матеріальних ресурсів, але тим, що постачальник повинен бути надійним партнером підприємства в реалізації його логістичної стратегії.

Перелічимо та охарактеризуємо основні етапи вирішення цього завдання.

При цьому можуть бути використані такі методи:

- оголошення конкурсу (тендера), проводиться, якщо передбачається закупити сировину, матеріали, комплектуючі на велику грошову суму або налагодити довгострокові зв'язки між постачальником чи споживачем;
- відвідування виставок і ярмарків;
- вивчення рекламних матеріалів фірмових каталогів, оголошень у засобах масової інформації і т. п.;
- листування і особисті контакти з можливим постачальниками.

Внаслідок комплексного пошуку формується перелік потенційних постачальників матеріальних ресурсів, згідно якого проводиться подальша робота. Складений перелік потенційних постачальників аналізується за спеціальними критеріями, що дозволяють здійснити відбір прийнятних постачальників. Кількість таких критеріїв може складати кілька десятків та не обмежується ціною та якістю продукції, яку постачають. Крім них також, можна навести і багато суттєвих критеріїв вибору постачальника, що можуть бути не менш важливими для підприємства.

Критерії оцінки і відбору генераторів матеріальних потоків залежать від вимог споживаючої логістичної системи і можуть бути різними: надійність постачання, періодичність постачань, віддаленість постачальника від споживача, терміни виконання замовлень, умови

оплати, можливість отримання знижки, мінімальний розмір партії товару, частка постачальника у покритті витрат, повнота асортименту, умови розподілу ризиків, репутація постачальника, наявність сервісного обслуговування, рекламна підтримка, фінансове становище постачальника.

Залежно від специфіки своєї діяльності підприємство визначає для себе найбільш значимі критерії.

Внаслідок аналізу потенційних постачальників формується перелік конкретних постачальників, з якими проводиться робота із встановлення договірних відносин. Список постачальників зазвичай складається за кожним конкретним видом матеріальних ресурсів, які постачаються.

Конкретні результати за багатьма із наведених позицій досягаються як компроміс у процесі переговорів і залежать від позицій постачальника та покупця на ринку. Суттєвий вплив на вибір постачальника здійснюють результати роботи згідно з вже укладеними договорами. Оцінку постачальників необхідно проводити не тільки на стадії пошуку, але й у процесі роботи з відібраними постачальниками. Для оцінки вже відомих постачальників часто використовують методику ранжування, за допомогою такої методики розробляється спеціальна шкала оцінок, яка дозволяє розрахувати рейтинг постачальника.

Під час вибору постачальника вирішується багатокритеріальна задача оптимізації розв'язку з нерівноцінними критеріями, тому необхідно оцінити та розставити їх за ступенем важливості для підприємства. Для того, щоб оцінити значимість окремих критеріїв, за якими планується вибрати постачальника, обирають експертів (це можуть бути керівники підприємства або спеціалісти із постачання, виробництва). Кожному експерту пропонують (незалежно і таємно від інших експертів) встановити коефіцієнт значимості кожного критерію в межах від 0 до 1 (можуть бути встановлені межі значень коефіцієнтів від 1 до 5, чи від 1 до 10 і т.д.). Встановлені експертами, коефіцієнти значимості критеріїв,

проставляють у таблицю визначеної форми (табл. 1.1), а потім в останньому стовпчику підраховують комплексну оцінку як суму коефіцієнтів значимості за кожним критерієм.

Таблиця 1.1.

Приклад застосування методу експертних оцінок для ранжування критеріїв оцінки постачальників.

Критерій	Оцінка значимості окремими експертами					Комплексна оцінка значимості
	1	2	3	4	D	
1	0,1	0,3	0,2	0,1	0,2	0,9
2	0,4	0,4	0,2	0,4	0,3	1,9
3	0,2	0,1	0,2	0,2	0,3	1,0
4	0,3	0,1	0,2	0,1	0,1	0,8
5	0,1	0,3	0,2	0,4	0,2	1,2
6	0,6	0,4	0,2	0,2	0,4	1,8
7	0,1	0,2	0,2	0,4	0,1	1,1

Далі постачальники матеріалів розглядаються відповідно до значимості встановлених критеріїв. Під час використання методу експертних оцінок кожному експерту присвоюють свій коефіцієнт компетентності  $\alpha_i$ , і тоді формула для визначення комплексного коефіцієнта значимості критерію набуває вигляду.

$$K = \sum_{i=1}^n K_i \times \alpha_i,$$

де  $n$  – кількість експертів;

$K_i$ , – коефіцієнт значимості, встановлений для даного критерію  $i$ -м експертом;

$\alpha_i$  – коефіцієнт компетентності  $i$ -го експерта.

Для аналізу постачальників, з якими підприємство вже співпрацює можна використовувати також АВС-аналіз. Даний аналіз широко розповсюджений у логістиці. В основі використання цього методу щодо

аналізу постачальників лежить припущення, що не всі постачальники характеризуються однаковим впливом на ефективність, через що доцільно інтенсивніше займатися постачальниками, які вже мають великий обіг. За методом ABC класифікація постачальників здійснюється за такою схемою: 1) добирається інформація про річний обіг кожного постачальника; 2) розміри обігів записуються за спадною послідовністю; 3) розраховується частка обігу кожного постачальника у відсотках від загального обігу; 4) знаходяться акумульовані значення обігу постачальників у відсотках.

Коли підприємство вступає у господарські зв'язки з невідомим постачальником, тоді воно певною мірою ризикує. За умови неспроможності або несумлінності постачальника у споживача можуть виникнути зриви у виконанні виробничих програм або ж прямі фінансові втрати. Через це підприємства шукають різні способи, що дозволяють виявляти несумлінних постачальників [34].

Сьогодні вітчизняні підприємства під час вибору постачальника в основному покладаються на власну інформацію. При цьому на підприємстві, яке має велику кількість постачальників, може бути сформований список добре відомих партнерів, яким можна довіряти. Затвердження договорів з цими постачальниками, дозвіл попередньої оплати за доставання передбаченої продукції здійснюється відповідно до спрощеної схеми. Якщо ж прогнозується підписання договору з постачальником, відсутнім у названому списку, тоді процедура затвердження та оплати ускладнюється проведенням необхідних заходів, котрі забезпечать безпеку фінансових та інших інтересів підприємства. Високорозвинені взаємини із постачальниками повинні включати ще один ступінь – це розвиток постачальника, тобто інтеграцію його в систему своїх інтересів.

Розвиток постачальника застосовується у випадках, коли прийнятого джерела постачання не існує, і підприємство-покупець повинно створити

джерело постачання, тобто зайняти активну позицію та виявити певну наполегливість у переконанні перспективного постачальника про початок співробітництва.

При виборі постачальника необхідно мати на увазі, що перш за все потрібно скласти специфікацію на постачальника, тобто визначити, якими можуть бути витрати при закупівлі, якість товару, що постачається, порядок постачань, обсяги виробництва постачальника, місце його знаходження. Також виходячи з вимог до постачальника, варто вилучити тих, хто не задовольняє одному чи кільком вказаним критеріям, щоб у переліку залишилася обмежена кількість постачальників.

Також вибір постачальника може здійснюватись через конкурсні торги чи письмові переговори між постачальниками та споживачами. Вони проводяться у разі, коли передбачається налагодження довгострокових зв'язків між постачальником та споживачем, та вигідні обом сторонам угоди. Постачальник одержує чітку уяву про умови роботи зі споживачем. У свою чергу споживач, з одного боку, вирішує проблему одержання пропозиції, що відповідає його вимогам, а з іншого, – вибір найкращого постачальника.

Можливий також інший варіант процедури одержання пропозиції від потенційних постачальників, це можуть бути письмові пропозиції на постачання товарів. Ініціативу може взяти на себе і споживач. У випадку, якщо ініціатором є постачальник, він розсилає потенційним покупцям своєї продукції пропозиції на постачання товару. Пропозиції постачальника включають найменування товару, відомості про його кількість та якість, ціну та термін постачання, вид товару і вид пакування, порядок приймання та здавання.

Іншими критеріями, що впливають на вибір постачальника, є його знаходження на далекій відстані від споживача, термін виконання замовлень, наявність у постачальника резервних потужностей, його

кредитоспроможність та фінансовий стан тощо.

Для того, щоб прийняти рішення про вибір постачальника необхідно зібрати відповідну інформацію. Відбираючи джерела інформації, якими можуть бути власні дослідження, інформаційні агентства, консультації юридичних осіб, фінансові інститути, банки, торговельні асоціації, слід керуватися такими правилами:

- 1) не можна обмежуватися одним джерелом інформації;
- 2) як мінімум одне з використовуваних джерел має бути незалежним, тобто незацікавленим у можливих наслідках використання наданої інформації.

Підприємство повинне налагоджувати відносини з постачальниками та партнерами для сприяння та спрощення обміну інформацією з метою взаємного поліпшення результативності і ефективності процесів, що створюють цінності. Співпраця з партнерами та постачальниками забезпечує різноманітні можливості для збільшення цінностей, наприклад:

- оптимізація кількості постачальників та партнерів;
- співпраця з постачальниками під час затвердження спроможностей їхніх процесів;
- заохочення постачальників до впровадження програм постійного поліпшення показників діяльності і до участі в інших спільних ініціативах щодо поліпшення;
- налагодження двостороннього зв'язку на відповідних рівнях в обох організаціях для сприяння швидкому вирішенню проблем без затримок та суперечок, що призводять до зайвих витрат;
- моніторинг можливостей постачальників поставляти відповідну продукцію з метою усунення зайвих перевірок;
- залучення партнерів до визначення закупівельних потреб і розроблення спільної стратегії;
- залучення постачальників до проектування та розроблення в

організації з метою обміну знаннями та результативною, ефективною діяльністю, що спрямована на поліпшення процесів випуску і постачання відповідної продукції;

- оцінювання, визнання і винагородження зусиль та досягнень постачальників і партнерів [47].

Нижче перераховуються методи поставок. Кожний з цих методів має свої переваги та недоліки, які потрібно враховувати для збереження часу та скорочення витрат.

1. Гуртові закупівлі (або закупівлі однією партією). Метод передбачає постачання товарів великою партією (гуртові закупівлі).

Переваги:

- гарантія поставки всієї партії;
- нескладність оформлення документів;
- підвищенні торговельні знижки.

Недоліки:

- велика потреба в складських приміщеннях;
- сповільнений обіг капіталу.

2. Регулярні закупівлі малими партіями.

Покупець замовляє потрібну кількість товарів, яка постачається йому партіями на протязі певного часу.

Переваги:

- досягається економія складських приміщень;
- прискорюється оборот капіталу;
- скорочуються затрати на документоване оформлення поставок, в т.ч. одне замовлення на все постачання.

Недоліки:

- ймовірність замовлення товару з надлишковою кількістю;
- необхідність оплати всієї кількості, зазначено в замовленні.

3. Щоденні (щомісячні) закупівлі за відомостями котирування.

Даний метод широко використовується при закупівлі товарів дешевших та швидко використовуваних. Відомості котирування складаються щоденно (щомісячно) та містять такі дані:

- повний список товарів;
- кількість товару в наявності на складі;
- потрібна кількість товарів.

Переваги методу:

- зниження затрат на складування;
- прискорення оборотності капіталу;
- своєчасність поставок.

#### 4. Отримання товару за необхідністю.

Зазначений метод подібний на регулярне постачання товарів, але характеризується деякими особливостями:

- кількість не встановлюється, а визначається приблизно;
- оплачується лише доставлена кількість товару;
- постачальники перед виконанням кожного замовлення зв'язуються із замовником;
- після закінчення строку контракту замовник не повинен оплачувати товари, які ще повинні бути поставлені.

Переваги методу:

- прискорення обороту капіталу;
- відсутність чітких обов'язків по закупівлі певної кількості;
- мінімум роботи для оформлення документів.

#### 5. Закупівля товару з одночасною передачею.

Сфера застосування даного методу – закупівля нечасто використовуваних товарів, коли неможливо втримувати їх в міру необхідності. Товар замовляється тоді, коли він потрібний та вивозиться зі складів постачальників.

Недолік:

- подрібненням замовлень;



- збільшення витрат, які пов'язані з необхідністю детального оформлення документів для кожного замовлення;
- багатьма постачальниками.

## **1.2 Методи роботи з іноземними партнерами у сфері глобального розподілу**

Сьогодні одним з ключових факторів вдалої організації усього ланцюга поставок є важливість ефективного розподілу продукції на ринку. Відмітимо деякі з головних рішень, які повинен приймати виробник, щоб здійснити дистрибуцію своїх товарів та послуг:

- рішення відносно створення ланцюга поставок;
- рішення, які стосуються управління ланцюгом поставок;
- рішення відносно поділу функцій у рамках, ланцюга поставок.

При виборі каналу розподілу необхідно спочатку врахувати характеристики клієнтури і, зокрема, її численність, географічне положення, покупні та споживацькі звички, відношення до різноманітних форм продажу. Вибір ланцюга поставок для виробника входить у рамки комерційної політики, яка стосується визначення одного або декількох сегментів обраного ринку, концепції товару і послуг, які з ним будуть пов'язані, рівня цін, а також носіїв повідомлень, що призначені для інформування, мотивації дій та переконання потенційних клієнтів. Ці види вибору тісно пов'язані один з одним. Неможливо створити просто “гарні” ланцюги поставок, необхідно будувати тільки такі ланцюги, які пристосовані до всього комплексу комерційної політики підприємства. Потреба у дистриб'юторському ланцюгу, який повністю покриває ринок, призводить виробника до вибору багатоканальної дистрибутивної політики, яка передбачає використання усіх дистриб'юторів каналу, що бажають приймати участь в даній діяльності. Також вибір ланцюгів дистрибуції застосовується при здійсненні аналізу вартості дистрибуції, а саме виробленні цінової

політики по відношенню до кінцевого споживача і фінансових цілей виробника [54].

Обрати свої ланцюги дистрибуції виробнику дозволяють вивчення ринку, визначення цілей та задач дистрибуції та облік (законодавчих та фізичних) обмежень. У випадку, якщо компанія хоче продавати свою продукцію за межами своєї країни, їй не обов'язково займатися цим самостійно. Вона може продавати свою продукцію у варіантах “доставка за рахунок свого покупця” або “франко вздовж борту”, що означає, що усіма питаннями логістики займаються самі замовники. Для того, щоб подібні трансакції успішно працювали, повинні існувати певні структури, що діють у міжнародних масштабах. Виробник, що намагається продавати свою продукцію в іншій країні, може використовувати п'ять основних варіантів. Нижче дані варіанти перераховуються у порядку зростання об'ємів інвестицій та ризику.

- Ліцензування або франчайзинг: місцеві організації виготовляють і постачають продукти іноземній компанії, виплачуючи їй за це частину свого прибутку, при цьому, в залежності від обставин, іноземна компанія може визначити об'єм здійснюваних операцій, процедури перевірки якості продукції постачальників та інше.
- Експортування готової продукції: компанія виготовляє продукцію на своїх діючих підприємствах та продає її дистриб'ютору, що обслуговує новий для неї ринок. Тут основний ризик пов'язаний з необхідністю збільшення виробництва: об'єм продукції має задовольнити запит, який залежить від дій дистриб'ютора.
- Створення місцевої розподільчої сітки: на діючих підприємствах іноземна компанія також випускає продукцію та створює власну сітку дистрибуції і продаж на новому ринку, замінюючи місцевого дистриб'ютора своєю дочірньою

структурою.

- Експортування деталей, їх місцеве збирання та кінцеве доведення: більшу частину продукції компанія виготовляє на діючих підприємствах, але на новому ринку відкриває допоміжні підприємства для кінцевого доведення або збирання готової продукції.
- Повномасштабне місцеве виробництво: компанія відкриває на ринку підприємство з повним виробничим циклом або для цієї мети купує місцеву компанію. Це дозволяє отримати доступ до місцевих знань та часто залишається єдиним способом виходу на контрольований ринок.

Стимул для міжнародних операцій повинен визначатися бізнес-стратегією, що передбачає розширення масштабів діяльності. Це найбільш важливий фактор, оскільки нові операції на міжнародному ринку повинні відповідати загальній структурі організації. Логістичні та інші системи повинні діяти координовано та злагоджено. Це потребує прийняття рішення про те, на якому рівні слід працювати: національному, інтернаціональному, мультинаціональному або глобальному. В даний час цими термінами часто користуються дуже вільно, інколи визначаючи ними різні речі. За своїм змістом вони передають наступне:

- Національні організації працюють тільки в межах свого власного ринку; якщо вони хочуть вийти на міжнародні ринки, тоді експортують свою продукцію маркетинговим організаціям із інших країн.
- Міжнародні компанії мають свої структури в різних країнах, але їх робота фактично ведеться в своїй власній країні, звідки вони контролюють діяльність всіх дочірніх структур.
- Мультинаціональні компанії відмовляються від централізованого контролю і мають досить гнучку структуру, в

якій достатньо незалежні компанії діють в різних географічних регіонах. Ці окремі підрозділи мають високу гнучкість, що дозволяє їм самостійно коректувати операції та продукцію з врахуванням місцевих запитів. Такі компанії мають дві основних структури: підрозділи організовані по географічному або по товарному принципу. Даний розподіл є в деякій мірі, умовний, оскільки ні одна організація у повному обсязі на практиці його не використовує. Скажімо, організація з географічними підрозділами вимагає певної координації по кожному товарному ланцюгу поставок, а для організації з товарними підрозділами потрібна визначена регіональна структура.

- Глобальні компанії розглядають світовий економічний простір як єдиний ринок; загалом вони випускають стандартну продукцію для постачання по всьому світу, при цьому розміщуючи підприємства там, де забезпечуються максимальні ефективність і продуктивність. Для глобальних організацій найбільш характерне те, що вони намагаються координувати усі свої види діяльності так, ніби вони займаються постачаннями продукції на єдиний ринок [59].

Щоб бізнес був успішним, насамперед, необхідно чітко визначити, чого ти бажаєш досягнути. А саме визначитися з метою – спочатку стратегічною, а потім - тактичною. Прорахувати, що конкретно потрібно зробити для виконання поставлених задач, і створити організаційну структуру, здатну їх виконувати.

Це стосується як підприємства в цілому, так і кожного його підрозділу. В тому числі і торгового відділу (відділу збуту, дистрибуції, продажу і т.д.).

Головна задача торгового відділу або дистриб'юторської компанії – продавати. Питання полягає тільки в тому, що продавати, кому і скільки.

Адже задачі збуту завжди є невід'ємною частиною системи задач підприємства. Організаційна структура торгового відділу (тобто його механізм контролю і координування) повинна бути такою, яка б максимально сприяла реалізації стратегічних планів. Створити її одночасно практично неможливо. Дана структура повинна послідовно пройти усі етапи становлення.

	1-й етап	2-й етап	3-й етап
Залежність від замовників	Повна залежність від замовників. Характеризується тим, що організації шукає індивідуальний підхід до кожного замовника. Розмір прибутку повністю залежить від індивідуальної роботи з кожним замовником.	Перехід до часткового контролю над замовниками, які поділяються на групи, якими в подальшому керує організація. З'являється можливість продавати той пакет товару, який є стратегічно важливим для організації.	Перехід до часткового контролю над замовниками. Організація здатна керувати продажами в кожній торговій точці. Контроль роботи проходить, по кожному сегменту. Організація здатна вести якісні продажі – 100% стабільність присутності товару.
Залежність від торгових представників	Повна залежність від торгового представника, який працює за індивідуальним графіком, з індивідуальним підходом до кожного замовника. Якщо торговий представник йде, організація повністю вір; час контроль над замовниками, тому що робота переважно будується на особистих стосунках торгового представника.	Вдається встановити контроль над досягненням мети. Організація здатна керувати торговими представниками в постановці цілей по об'єму продаж та повернення грошей. Але ще не здатна керувати якістю продаж.	Вдається мінімізувати вплив людського фактору. Замовник звикає до роботи з організацією, а не з конкретним торговим представником. При заміні торгового представника організація повністю контролює роботу з замовниками.

Рис. 1.5. Порівняльна характеристика дистриб'юторських організацій на різних етапах розвитку.

Спеціалісти умовно поділяють процес еволюції торгового відділу на три основних етапи, які можливо порівняти з дитинством, підлітковим періодом та зрілістю [10]. На рис. 1.5. відображена порівняльна

характеристика дистриб'юторських організацій на різних етапах розвитку.

Сьогодні логістичні підходи активно використовуються в міжнародному бізнесі, у транспорті, торгівлі, туризмі, промисловості, будівництві, митній та банківській діяльності, а в останні роки – і в різноманітних регіональних програмах, серед яких особливе місце займає міська логістика (City Logistics), як науково-практичний напрям, предметом якої є удосконалення транспортно-логістичних схем і маршрутів перевезення вантажів та пасажирів в умовах великих міст.

Насамперед, проблема логістики пов'язана із вибором визначеного варіанта каналу дистрибуції товару, як показано на рис. 1.6.

1. Пряме постачання товару від виробника до роздрібною торгівлі – найбільш простий і швидкий шлях, однак не завжди самий економічний.

2. Постачання товару через центральний склад виробника, де продукція накопичується і відправляється у роздрібну торгівлю – цей канал називають «класичним варіантом дистрибуції».

3. Постачання товару через центральний склад виробника та регіональні склади, що розміщуються поблизу споживачів – чим більший ринок і чим більше він розташований територіально, тим довший буде канал дистрибуції.

4. Постачання товару з участю оптової торгівлі, що діє як посередник: купує товар у виробника, складає його, розподіляє на окремі партії для своїх споживачів.

5. Об'єднання роздрібних торговців переймають роль виробників або оптовиків і здійснюють дистрибуцію товарів в свої магазини через власний центральний склад. Вони також, як і виробники, можуть мати сітку додаткових регіональних складів.

6. В останній час з'являється тенденція до зменшення значення центрального складу (також регіональних складів)

шляхом використання транзитного (Cross-Docking Center), де товари не складуються, а тільки перекомплектовуються та без втрати часу доставляються до пунктів продажу.

7. Оптовики створюють дрібні оптові склади типу Cash & Carry, в яких дрібні клієнти купують і отримують свої товари.

8. Частина товарів потрапляє до споживача не через роздрібну торгівлю, а шляхом посилочної торгівлі і методом прямих продажів.

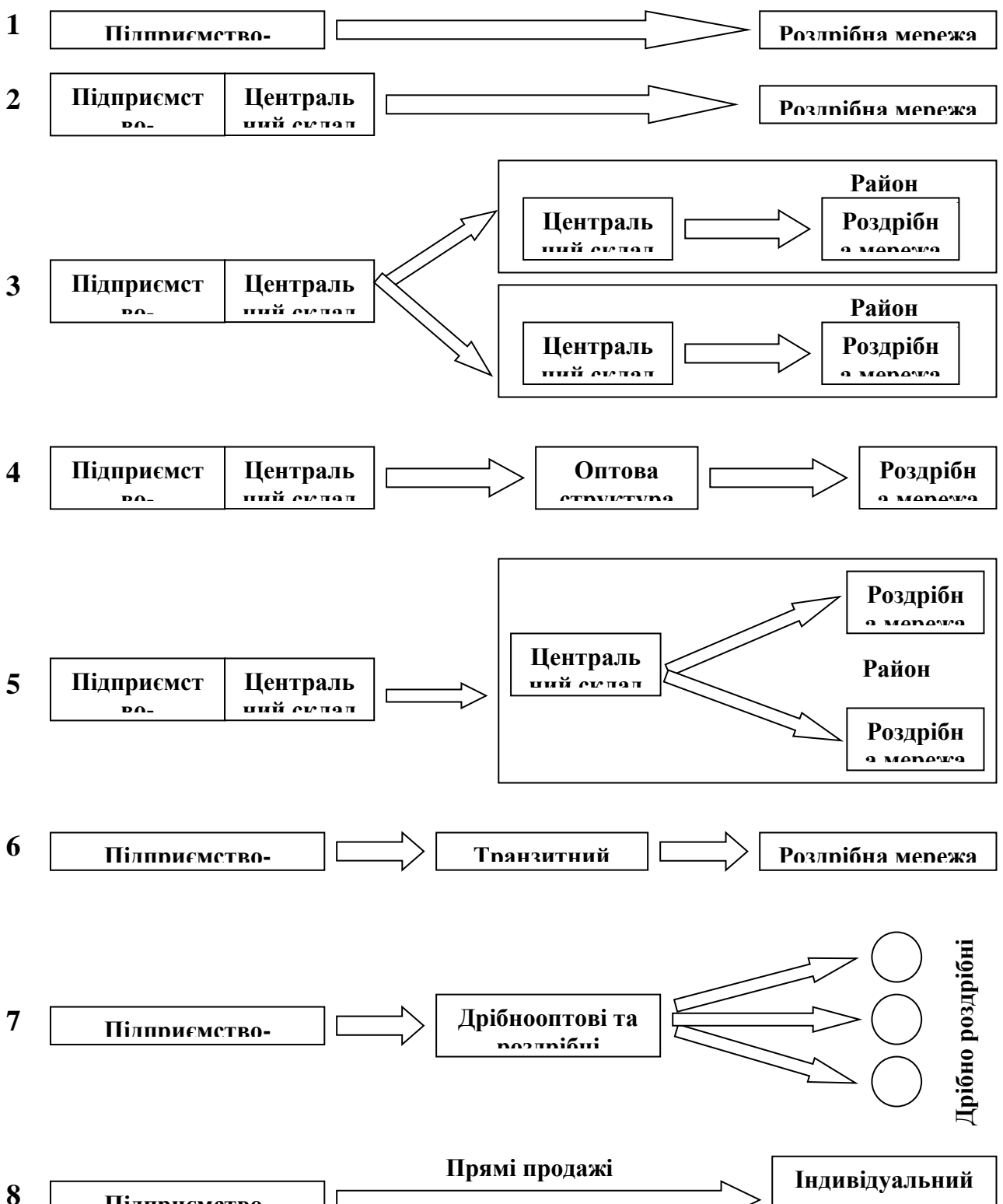


Рис. 1.6. Види каналів збуту.

Для різних галузей та різних товарів ефективність того чи іншого каналу дистрибуції різна. Вибір каналу збуту не може бути постійним, побудованим раз і назавжди, навпаки – він повинен регулярно перевірятися на ефективність. Дистрибуція характеризується постійними структурними змінами і переміщенням центру тяжіння з одного каналу на інший.

Торгівля, в останнє десятиріччя, послідовно закріплює свої позиції, та все більше приймає на себе логістичні функції і дистриб'юторську діяльність, а саме створюючи централізовані склади та організовуючи доставку товарів під своїм контролем. Основою для таких змін був той факт, коли зросли масштаби концентрації торгівлі, а також те, що збільшились розміри торгових підприємств (частіше вони більше, ніж постачальники) та їх фінансові можливості. Можна сказати, що сьогодні на ринку товарів масового попиту саме крупні торгові мережі визначають, які товари потрапляють на цей ринок. Таке положення створюється не тільки із за впливу ринкової сили торгових фірм. Просто останні стали більш «інтелігентними», тобто вони ближче за всіх до споживача, отримали інформаційну перевагу та мають великі можливості, щоб в повній мірі використовувати сучасні інформаційні технології [45].

Логістичний підхід до організації збутової діяльності відкриває нові можливості для всіх учасників товарного обміну – споживачів, товаровиробників та комерційних посередників. Для того, щоб повніше використовувати потенціал логістики, потрібно створити організаційно-економічні (законодавча і нормативна база), матеріально-речові



(виробнича інфраструктура) та інформаційно-технічні (обчислювальна техніка та програмне забезпечення) умови використання логістичних моделей та методів [53].

### **1.3. Організація інформаційного забезпечення логістики глобальних ланцюгів поставок.**

Сьогодні комп'ютерні технології все більше входять в усі сфери життєдіяльності людини. Інформаційні потоки в будь-якому бізнесі настільки великі, що оперативно з ними владнати без допомоги комп'ютера практично неможливо. Дистрибуція також не є винятком, оскільки супроводжується, крім величезних об'ємів інформації, ще й територіальною розрізненістю підрозділів та суб'єктів. Тому, до найбільш активних споживачів програмних продуктів відносяться саме крупні торгові компанії.

Швидкість еволюції інформаційних технологій вимагає постійного поновлення навиків праці з ними. Логістика неможлива без техніки – це безумовний факт. Відомо, що потоки товарів та послуг вже починають замінюватися потоками інформації. Зокрема, необхідно звернути увагу на навички нескладного програмування систем автоматизації деяких логістичних процесів, можливості самостійного навчання працівників компанії праці з програмними логістичними продуктами.

Невід'ємною частиною логістики є логістичний інформаційний потік, що являє собою збір даних про матеріальний потік, їх передачу, обробку та систематизацію з наступною і видачею готової інформації. Інформація має бути інтегрованою та охоплювати процеси виробництва, розподілу та задоволення попиту. На основі проведених результатів аналізу структури та географії матеріальних інформаційних потоків створюється багаторівнева система.

В логістиці інформаційні системи можуть створюватися з метою управління матеріальними потоками на рівні підприємства, а також можуть сприяти організації логістичних процесів на території регіонів.

Програмний продукт ніколи не впроваджується просто так. Подібні проекти досить складні, дорогі та пролонговані у часі, їх головна мета полягає у забезпеченні оперативного збору та аналізі інформації, яка необхідна для прийняття управлінських рішень. Взагалі мова йде про автоматизацію найбільш проблемної ділянки – управління збутом, закупками, складом або логістикою. Тобто автоматизується або «слабка ланка», або саме важливе, оптимізація роботи котрої принесе найбільшу віддачу. Визначити її може і сам замовник, але частіше фірми намагаються провести попередній проектний експрес-аналіз бізнес-процесів і рекомендують визначену послідовність автоматизації, яка, по їхньому досвіду, найбільш вигідна і зручна саме для цього підприємства. У випадку, коли впроваджується програмне забезпечення для логістики, то спочатку автоматизуються реальні процеси руху товарів – від закупівлі, управління контрактами до продажу та доставки в торгові точки. І вже потім в програму додаються функції управління фінансами, виробництвом, транспортом і т.д. Зробити все одразу, одночасно – занадто важко та болісно для підприємства, тому що це велика перебудова всієї роботи.

Програми автоматизації бувають як комплексні, так і вузько – або середньо спеціалізовані. Наприклад, коли є продукти, що призначені тільки для управління складом. Такі продукти можуть бути і самостійними, і частково більш складних та комплексних програм. В другому випадку буде не дешевше, а навіть дорожче за рахунок великої функціональності, можливості працювати з іншими модулями. Кожна компанія вирішує, хоче вона автоматизувати тільки окрему ділянку або в майбутньому буде поширювати функціональності програми,

“прив'язавши”, наприклад, до управління складом вартісні величини для визначення прибутковості того чи іншого товару.

У даний час ще бувають випадки, коли в бухгалтерії, наприклад, працює одна програма, у відділі продажу – інша, в складі – третя. І коли директор запросить звіт про продажі за визначений період, йому показують три документа, дані яких не завжди співпадають. У випадку, якщо система автоматизації інтегрована – усі підрозділи працюють в одному середовищі та користуються однією базою даних, то такі невідповідності просто виключаються. Введена в систему інформація доступна усім користувачам одночасно.

Якщо на підприємстві змінюються бізнес-процеси, вводяться нові види діяльності, з'являються нові задачі, компанія-розробник або інтегратор завжди може доробити або оновити свій продукт у відповідності з потребами клієнта. Такі зміни можуть з'являтися не тільки з ініціативи замовників. Великі компанії-розробники, світові лідери в цій галузі, також постійно удосконалюють свої бізнес-процеси, акумулюючи логістичний досвід клієнтів та доповнюючи на його основі функціональність систем. І такі доповнення та поновлення, а через них – і передові досягнення лідерів індустрії стають доступними усім користувачам повно функціональних систем ЛТ (“точно в строк”). Впровадженню програмного забезпечення завжди передують опис бізнес-процесів підприємства по визначених правилах та вивчення структури інформаційних потоків, їх оптимізація. І тільки потім моделюється робота майбутньої системи; вона розробляється, встановлюється та тестується. Крупні компанії-інтегратори нерідко пропонують і всю необхідну для праці системи техніку – комп'ютери, сервери, засоби зв'язку і т.д. Краще, коли клієнт сам може вибирати постачальника, можливо, навіть організувавши тендер і тим самим значно понизивши свої затрати.

Важливим питанням при впровадженні систем автоматизації є навчання персоналу. Комп'ютерна грамотність деякої частини працівників фірми залишає бажати кращого. У компаній-розробників є свої методики навчання людей, тренінги, тести та інструкції. Для низової та середньої ланки автоматизація обертається більш чіткою регламентацією функцій та більш суворим контролем. Тут дуже важлива роль топ-менеджменту. Що стосується окупності програми, то тут важко оперувати якимись математичними величинами. Як, наприклад, можна оцінити, наскільки зросли продажі саме завдяки автоматизації – швидкості та точності роботи з клієнтами, відвантаженню “точно в термін” (ЛТ) , додатковому сервісу? Скільки зекономить підприємство, зменшуючи товарні запаси на складах та скорочуючи неліквідні залишки? А скільки чоловік звільнено від рутинної роботи для більш творчої та плідної? Яких втрат вдалося уникнути, не переплутуючи дані при оформленні заяв і товари при відвантаженні? Безсумнівно одне: в умовах сучасного ринку працювати по старому просто неможливо.

Автоматизація – це веління часу та потужний інструмент, який необхідний для виживання в конкурентному середовищі. Вибір таких інструментів досить широкий і по функціональності, і по вартості. Можна адаптувати «під себе» стандартний продукт або замовити оригінальну розробку. Можна розбити автоматизацію на етапи, і рік в рік розширювати функціональність програми, впроваджуючи нові модулі, або обмежитися однією, самою важливою ділянкою. Хоча останній варіант, очевидно, маловірогідний – який сенс прискорювати тільки один вагон у складі?

Програмні продукти ведучих світових виробників вигідні тим, що їх можна розширювати і поновлювати практично нескінченно. І робити це буде потужний колектив програмістів, який працює по правилам, володіє самими удосконаленими сучасними технологіями та системами контролю якості, необмеженими можливостями росту і розвитку разом із

своїми клієнтами. Продукти ж українських інтеграторів більш лояльні по ціні та об'ємам, але через три-чотири роки їх все рівно прийдеться обновляти та переписувати на нову платформу, у відповідності з новими технологіями. Багато компаній вже сьогодні замінюють працюючі у них вітчизняні системи західними. Зростає попит на комплексні системи автоматизації. До найбільш активних споживачів належать і дистриб'юторські компанії. Сьогодні роль оптових торговців ставиться під сумнів і виробниками, і торговими мережами, котрі все частіше вважають за краще працювати один з одним напряму. Втримати свою нішу дистриб'ютор може тільки в тому випадку, якщо його послуги будуть більш дешевими та якісними. А без комплексної автоматизації цього навряд чи можливо добитися [7].

В дистрибуції, коли мова йде про сотні тисяч номенклатурних позицій, про регіональні мережі, про крупні склади, торгові агенти по всій Україні та за її межами, – постійно необхідна оперативна інформація про всі ці суб'єкти, пересування та продажі, роботу кожного каналу збуту, діяльність конкурентів, торгової точки і т.д. Виникають величезні потоки інформації обробка і аналіз яких вимагає значних затрат праці та часу. Тут і повинен прийти на допомогу людині комп'ютер, головна задача котрого – рахувати швидше і точніше. Тільки за допомогою складних інформаційних систем можливо прискорити бізнес-процеси.

Сьогодні практично всі вітчизняні підприємства проходять три стадії автоматизації. Спочатку намагаються розробити щось самостійно та набирають у штат двох-трьох програмістів. Потім, коли розуміючи, що гроші витрачені, а мета не досягнута, починають впроваджувати щось із існуючих розробок та порівнюють заробітну платню своїх програмістів із вартістю системи – і обирають відповідне. Це може бути подібне до 1С, Парус FinExpert, або спеціальна розробка вітчизняної компанії (в залежності від масштабу підприємства). Частіше автоматизація починається з головного офісу, який керує компанією. Коли вони

збудують свої процеси, то і від підлеглих починають вимагати тієї або іншої форми звітності, великої оперативності і точності – тобто впритул встає задача автоматизації та других елементів підприємства. Тоді приходить розуміння, що на півзаходами не обійтися. І підприємство починає активно шукати та вибирати комплексну систему, яка забезпечить усі його потреби сьогодні, і буде розвиватися разом з ним завтра.

Ринок інформаційних систем структурований у відповідності до потреб його суб'єктів. На дуже крупні підприємства, що мають декілька видів діяльності в різних країнах позиціонуються продукти не менш серйозніших гравців інформаційного ринку – SAP, з продуктом my SAP Business Suite і Oracle, з продуктом Oracle e-Business Suite. Для середнього (за чисельністю персоналу та об'ємами виробництва) ринку пропонуються продукти як вітчизняних розробників, так і світових лідерів. Корпорація “Квазар-Мікро” працює з продуктом Microsoft Business Solution – Ахарта. Дана програма дозволяє ефективно керувати компанією – дистриб'ютором з дуже великими складами, з розгалуженою мережею торгових представників і об'ємною номенклатурою продаваних товарів. В цій системі є функції і для інших видів бізнесу, таких як дискретне виробництво. Потреби ж малого ринку достатньо перекривають можливості різноманітних конфігурацій 1С: Підприємство та аналогічних розробок вітчизняних інтеграторів, в тому числі і “під замовлення”.

Говорячи про переваги і недоліки систем кожного із названих рівнів, слід враховувати те, що програмний продукт – це, насамперед, інструмент, що необхідний для правильної та ефективної роботи підприємства. Сучасні сьогоднішні технології дозволяють усе інтегрувати, елегантно і абсолютно непомітно “вписувати” старі елементи у нову систему, налагодити обмін інформацією між ними – принципи, цифри та методи роботи будуть одні і ті самі.

Кожна програма налагоджується під індивідуальні потреби покупця та на основі технологій, що розроблені лідерами ринку і “відшліфовані” досвідом аналогічних підприємств у всьому світі. Для прикладу візьмемо ту ж Ахарта, яка має цілий набір вертикальних галузевих рішень, які враховують специфіку тих чи інших видів дистрибуції: є рішення для розподільчого центру, для ритейлерів, складу і т.д. Купуючи так звану готову ERP-систему, замовник придбає стандартний набір функціональності і вибирає з нього те, що йому сьогодні потрібно. В майбутньому, коли його бізнес буде зростати і розвиватися, тоді він стане використовувати інші інструменти з набору. Автоматизація може мати різну глибину, але практично ніколи не буває одразу 100%. Увесь бізнес не можна одночасно перебудувати, тому що така революція може бути дуже болісною та небезпечною. Можна спочатку використати лише 5% функціональності системи, через рік – 20% і т.д.

Процес впровадження управлінської програми проходить наступним чином: спочатку вивчаються і формалізуються існуючі бізнес-процеси, а пізніше проводиться їх оптимізація та перебудова, щоб ці процеси проходили швидше та більш ефективно, і з використанням комп'ютерних технологій. Коли нова система “вимальовується” та стає зрозуміло, як вона повинна працювати, тоді починається поступовий (на протязі одного-двох місяців) перехід до неї. Далі ще два-три місяці так називаємої досвідної експлуатації, коли стара та нова системи працюють паралельно, і замовник дає можливість зрівнювати результати. І тільки тоді, коли замовник впевнений, що нова система його задовольняє, стару можна виключати.

Увесь цей процес – від прийняття рішення про необхідність автоматизації до повного переходу на нову систему – займає взагалі від 9 до 18 місяців. Існує запатентована методологія впровадження та навчання персоналу для продуктів ведучих світових виробників, яка

дозволяє замовнику в подальшому самостійно експлуатувати і розвивати систему, навощуючи її функціональність.

Рівень ефективності використання системи і її окупність напряму залежить від того, наскільки і керівництво компанії, і середня, і нижча ланка мотивовані на роботу з неї. Якщо люди розуміють, що з допомогою системи можуть робити більше і заробляти більше, прагнуть до цього – успіх гарантований. Пасивний ж або навіть, активний опір колективу нововведенням значно гальмують цей процес.

У будь-якій готовій програмі вшита та чи інша бізнес-модель. Купляючи сучасну західну систему автоматизації, ви отримуєте можливість розглянути схему бізнес-процесів, апробовану найбільшими дистриб'юторами багатьох країн, та використати їх досвід, зробивши роботу свого підприємства більш ефективною та «правильною». При цьому вирішуються наступні задачі: розширення товарного асортименту і підвищення рентабельності за рахунок ефективного ціноутворення, підвищення якості обслуговування клієнтів та підвищення оборотності товарних запасів, і також підвищення їх лояльності [7].

Дистрибуція відноситься до тих секторів ринку, які більше всього, і насамперед, потребують і оптимізацію бізнес-процесів, і автоматизацію.

Торгові представники та мерчандайзери дистриб'юторських компаній або відділів реалізації кожен день збирають інформацію про наявність товарів і рекламні матеріали в десятках торгових точок. Від повноти, точності та актуальності цієї інформації залежить обґрунтованість подальших кроків по пересуванню продукції на ринку. До цих пір багато вітчизняних підприємств вирішують задачі управлінського обліку та складання звітної, аналітичної звітності у Microsoft Excel та стикаються з багаторазовим вводом даних, природними труднощами в консолідації інформації по складним управлінським правилам. Все це призводить до того, що в якийсь момент управлінські рішення починають помітно відставати від реального стану справ на ринку, а бізнес-процеси стають



менш ефективними, клієнти та покупці – відповідно – менш лояльними, а на складах «заморожується» все більше товарних запасів та неліквідів. Керівництво тоді приходять до висновку, що збирати, передавати і обробляти інформацію потрібно швидше та точніше. Впроваджуючи комп'ютерну автоматизовану систему зробити це можливо.

Що стосується функціональності програмного продукту, то думки тут розходяться. Комплексні системи автоматизації можуть грішити безмірною універсальністю, що не може не відобразитися на їх вартості. Уявлення замовника про те, що і як повинна робити програма, істотно розрізняються до початку та після закінчення процесу впровадження. Коли підприємство покладається на систему автоматизації, тоді воно починає багато в чому від неї залежати. Тому особливо важливо забезпечити стійкість, надійність та безпеку програмного продукту. Обов'язкова вимога - розмежування прав доступу користувачів до інформації: за територіальною ознакою (не потрібно агенту з району А знати, що відбувається у районі Б), за функціональними можливостями (агент не має право підкорегувати бланк замовлення «заднім числом») та за іншими ознаками.

Іншими обов'язковими вимогами є: забезпечення швидкого відновлення у випадку збоїв, запобігання несанкціонованого доступу, резервне копіювання даних – і це не весь список. Перелік таких вимог багато в чому залежить від масштабу та призначення самої системи. Безпека – задоволення не із дешевих, тому слід відносити вартість заходів, що вживаються з їх ефективністю, не забуваючи також про людський фактор.

Автоматизація – це серйозні інвестиції, що окупаються не за один день. Тому частіше всього проводять поетапно. Цілісніше направляти процес спочатку «ширше», а потім «в глибину»: склад, автоматизований за останнім словом техніки, виявиться малоефективним, якщо закупки та продажі залишаються на папері. Одночасне підвищення рівня

автоматизації взаємозалежних підрозділів дасть ефект синергії, більш ефективну роботу, результати котрої (досить матеріальні) можна використовувати, зокрема, і для подальшої автоматизації. Не менш важливий і досвід, що набувається в процесі експлуатації системи, і дозволяє повніше зрозуміти і її можливості, і свої потреби.

Сьогодні практично у всіх серйозних компаніях працюють класичні системи комплексної автоматизації, що дозволяють обробляти інформацію і формувати документи безпосередньо в офісі. На ринку вибір таких програм достатньо широкий. Вони відрізняються за: функціональністю, зручністю використання, потужності – тобто кількості та швидкості обробки інформації, і вартості. Такі офісні продукти можна умовно поділити на: а) програми бухгалтерського та оперативного обліку та б) програми комплексної автоматизації, що повністю поглинають оперативний облік і проводять багатомірний аналіз даних, планування та бюджетування і т.д.

Другий, для нашого ринку більш новий клас програмних продуктів дозволяє не тільки працювати з інформацією в офісі, але і використовувати мобільні прилади для роботи торгових представників або пересувних підрозділів компанії в регіонах.

По такому принципу вже давно працюють багато ведучих компаній оптово-роздрібної торгівлі, що мають програмне забезпечення для оперативного збору, передачі інформації та оформлення документів. Будь-яка дистриб'юторська компанія, котра хоче вистояти у конкурентній боротьбі з ними, повинна працювати не менш оперативно та зложено. Сьогодні існує принципово нова лінійка програмних продуктів для ведення мобільного бізнесу. Діяльність практично будь-якої компанії можна автоматизувати за допомогою достатньо недорогих рішень.

В таких системах використовуються кишенькові комп'ютери (КПК), котрі дають можливість вдалі від офісу, «в польових умовах»

відслідковувати маршрут, збирати інформацію про торгові точки і рух товарів, формувати і передавати заявки в офісі безпосередньо з торгової точки.

Поряд з системами для КПК компанії пропонують принципово нове рішення, яке дозволяє передавати замовлення прямо з маршруту за допомогою одних тільки мобільних телефонів.

У випадку, якщо в якийсь момент організація відчуває, що деякі процеси в її бізнесі є неефективні, збір та обробка інформації відбирають забагато часу, а управлінські рішення запізнюються, тоді вона повинна звернутися в одну із багато чисельних на нашому ринку спеціалізованих компаній, котра підбере їй програму і розробить її, поставить обладнання, налагодять, навчать персонал і візьмуть на обслуговування [20].

## Висновки до розділу 1

Отже, аналізуючи все вище сказане можна зробити певні висновки, що стосуються впливу логістичних та логістично-дистрибуційних процесів на загальну ситуацію, щодо зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Ланцюги постачання, які підприємству необхідно створювати задля нормального та ефективного функціонування, обґрунтовують створення служби логістики (який покликаний об'єднати складське господарство, відділ збуту та відділ постачання, транспортне господарство). Процес створення ланцюгів постачання, а ще точніше інтеграція підприємства в існуючі на ринку ланцюги і мережі постачання, використовуючи широкий спектр методів, і залучаючи треті установи, створюючи, по можливості дистрибуційну мережу.

Проаналізувавши теоретичні аспекти логістики зовнішньоекономічної діяльності можна зробити наступний висновок, що ключовим фактором успішної діяльності підприємства на міжнародних ринках є створення

цілісних логістичних систем підприємства з притаманним їм поділом на відповідні логістичні елементи чи підсистеми. Це означає, що розвиток логістичних систем здійснюється у взаємозв'язку з еволюцією концепції логістики і її принципів.

Відомо, що логістика охоплює всю сферу та спектр діяльності підприємства, але на всіх стадіях розвитку виробництва вона за допомогою сукупності різних видів діяльності, способів та засобів прагне скоротити затрати і випустити продукцію, заданої кількості та якості у встановлені строки і у встановленому місці.

Проникаючи у всі сфери діяльності підприємства логістика охоплює процес планування, реалізації, контролю витрат, переміщення і зберігання матеріалів, готової продукції та напівфабрикатів, а також, пов'язаної з ними інформації про поставку товарів від місця виробництва до місця споживання.

Велика кількість підприємств, які перейшли на організацію виробництва за принципами логістики стали раціональніше організовувати весь виробничий цикл. Завдяки цій концепції стали раціональніше використовувати кредити на покупку матеріальних ресурсів, раціональніше вибирати постачальників та здійснювати закупівлю сировини і матеріалів, організовувати процес виробництва продукції, раціональніше стали здійснювати процес розподілу готової продукції, а також пов'язані з цим інформаційні процеси, супроводжуючі всі стадії організації виробництва.

Багато підприємств, завдяки дотриманню всіх цих умов, перейшли на систему організації виробництва за принципами логістики, стабільно забезпечують конкурентоспроможність. Це своєчасне завоювання нових ринків сировини, товарів та матеріалів. Це зручна доставка продукції та її упаковка, якщо необхідно, то інструкції по використанню продукції, надання гарантії.

У зв'язку з швидкими змінами ринкових умов підприємства, ті, що перейшли, на логістичну організацію мають переважну нагоду адаптації системи до умов навколишнього середовища.

Один з найважливіших етапів діяльності підприємства є створення високоефективних систем розподілу, який являється прямим наслідком маркетингової політики, що була обрана підприємством, і роль міжнародних операцій у діяльності підприємства.

Дистрибуція відноситься до тих секторів ринку, які більше всього потребують і автоматизації, і оптимізації бізнес-процесів. Логістичний підхід до організації збутової діяльності відкриває нові можливості для всіх учасників товарного обміну – товаровиробників, комерційних посередників та споживачів. Для того, щоб повніше використовувати потенціал логістики, необхідно створити організаційно-економічні (законодавча і нормативна база), матеріально-речові (виробнича інфраструктура) та інформаційно-технічні (обчислювальна техніка та програмне забезпечення) умови використання логістичних моделей і методів.

Сьогодні комп'ютерні технології все більше входять в усі сфери життєдіяльності людини. Інформаційні потоки у будь-якому бізнесі настільки великі, що оперативно з ними владнати без допомоги комп'ютера практично неможливо. Дистрибуція також не є винятком. Вона супроводжується, крім величезних об'ємів інформації, ще й територіальною розрізненістю підрозділів та суб'єктів.

Інформаційний потік є невід'ємною частиною логістики і дистрибуції. Він являє собою збір даних про матеріальний потік, їх передачу, обробку та систематизацію з наступною видачею готової інформації. Інформація, у сучасному світі, а особливо у бізнес сфері являється наймогутнішою зброєю, що дозволяє ефективно використовувати потенціал підприємства.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТОВ «ПЛАНЕТА»

#### **2.1. Характеристика логістичної діяльності підприємства на зовнішніх ринках**

ТОВ «Планета» займається виробництвом продукції легкої промисловості, а саме - пошиття легкого жіночого одягу.

З 1998 року ТОВ «Планета» працює з англійською фірмою „Optim management" LTD. Фабрика повністю працює на сировині англійського замовника, а також користується посередницькими послугами львівського швейного підприємства ТОВ «Тротолла». Діяльність фабрики за давальницькою схемою здійснюється на підставі договору №1/2 від 11 травня 2005 року. Договір укладений між компанією „Optim management" LTD (замовник) в особі директора Хелен Нікола та ТОВ «Планета» (виконавець) в особі директора Одарченко Наталії Йосипівни. Предметом договору є виготовлення легкого жіночого одягу з давальницької сировини англійського замовника, а саме таких найменувань: жіночі костюми; жіночі блузи; піджаки жіночі; плаття; жилети; шорти; брюки та бріджі; спідниці.

Даний договір набуває чинності з моменту його підписання. У випадку взаємної згоди Сторони можуть продовжити його дію шляхом підписання додатку до даного договору. Договір може бути припинений тільки при повному взаєморозрахунку між сторонами. З моменту вступу в дію даного договору всі попередні угоди між сторонами не дійсні в тих частинах, що суперечать даному договору.

Фірма «Optim management» LTD повністю забезпечує фабрику тканиною, лекалами для розкрою, матеріалами для пакування продукції, фурнітурою, документацією з необхідним описом продукції, що виготовляється, зразками готової продукції на кожне замовлення, тощо. На кожне замовлення надаються замовником лекала та зразки. У випадку поставки замовнику

неякісної продукції, він може повернути її виконавцю для ліквідації браку. За умовами Договору, замовник розробляє та формує весь асортимент та номенклатуру продукції.

До переваг, які надає робота фабрики на таких умовах можна віднести:

- підвищення продуктивності праці; гарантію збуту продукції;
- високу якість продукції та її конкурентоспроможність;
- дисципліну у взаємних поставках та розрахунках;
- гарантію оплати продукції.

Фірма «Optim management» LTD у своїй діяльності використовує всесвітньо відомий бренд компанії «New Look». При цьому компанія «New look» забезпечує фірму «Optim management» LTD своїми товарами, ефективними технологіями, фірмовими знаками, рекламними послугами тощо. У свою чергу, фірма «Optim management» LTD здійснює підприємницьку діяльність під керівництвом даної компанії і забезпечує її послугами у сфері маркетингу, менеджменту та інвестицій.

При двозмінному режимі роботи проектна потужність ТОВ «Планета» становить 500 000 виробів в рік.

Упродовж 2017 року ТОВ «Планета» виготовлено продукції на суму 38960 тис. грн., що становить у натуральному виразі 489200 одиниць продукції, в тому числі:

- блузок - 303400 шт.;
- брюк - 102100 шт.;
- піджаків - 10400 шт.;
- жилетів - 5000 шт.;
- спідниць - 32700 шт.

У наступній таблиці наведені основні техніко-економічні показники роботи ТОВ «Планета» за період 2011-2017 рр. (див. табл. 2.1.).

Як видно з таблиці, усі техніко-економічні показники роботи ТОВ «Планета» мають тенденцію до зростання (окрім собівартості продукції, яка знизилася за минулий рік). Зокрема, випуск продукції в натуральному

виразі з 2011 до 2018 року зріс у 3,6 рази; фонд оплати праці збільшився у 6,9 разів, випуск продукції у діючих оптових цінах зріс у 22,8 рази.

Таблиця 2.1.

Основні техніко-економічні показники роботи ТОВ «Планета» за період  
2011-2017 рр.

№	Рік Показники	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	Випуск продукції в натуральному виразі (тис. шт.)	118.7	320.3	353.7	399.5	414.1	437.7	489.2
2	Випуск продукції в діючих оптових цінах (тис. грн.)	1710.0	8161.0	18061.1	19634.0	21968.0	24199.0	38960.
3	Собівартість випуску продукції (тис. грн.)	1409.0	7863.0	16040.	18343.0	20859.0	22161.0	36150
4	Фонд оплати праці (тис. грн.)	1089.0	3623.0	4811.0	5374.0	5808.0	6056.0	7502
5	Середньоспискова чисельність працівників (чол.)	182	587	624	754	757	779	789
6	Середньоспискова заробітна плата одного працівника (грн.)	5983.5	6172.0	709.9	7127.3	7672.4	7774.0	9514.6

Основним ринком збуту продукції ТОВ «Планета» є країни Західної Європи (76 % готових виробів), а особливо Великобританія. Сьогодні фабрика розширює збут своєї продукції на внутрішньому ринку України через мережу магазинів "Sensus", а також через власний магазин.

Також фабрика використовує для пошиття одягу різноманітні види тканин: шовкові, шерстяні, напівшерстяні, синтетичні (матеріали верху), поліестерові, бавовняні, а також штучний шовк, віскозу, саржу (матеріали для підкладки), фризелін (прикладні тканини), дубрилін. Усю тканину постачає компанія-замовник з Великобританії. Така тканина коштує близько 3-10 € за 1 метр.

У структурі собівартості швейного виробу 50 % становить сировина, 30% - накладні витрати (орендна плата, відсотки за кредит, амортизаційні



відрахування), 20 % - заробітна плата.

ТОВ «Планета» активно співпрацює з рядом підприємств, укладаючи з ними договори підряду. Серед таких підприємств ТОВ „Городоцька швейна фабрика", ТОВ „Берегиня", ТОВ „Ворол", ТОВ „Грифон", ВТФ „Львів" , ТОВ „Тротолла".

На фабриці минулого року було відкрито новий пошивочний цех, а також здійснено технічне переозброєння: введено в дію високопродуктивні швейні машини закордонних фірм Juki, Pfaff, Durkopp-Adler, Strobel, Union Special, Mauzer, Textima, Minevra; австрійські прасувальні столи Vait; венгерський парогенератор Hummapress; пристрій для волого-теплової обробки Brisay.

Організаційну структуру управління ТОВ «Планета» зображено на рис. 2.1.

Дана організаційна структура управління ТОВ «Планета» потребує значних змін та вдосконалення. Як видно зі схеми, Правлінню підпорядковані такі ланки, як інженер з техніки безпеки (а також медичний пункт і технічні працівники) та головний механік (разом з електриками, будівельниками, вантажниками та механіками). У повноваження вищого керівного органу входить вироблення довгострокових планів діяльності, адаптація організації до змін, формування завдань, налагодження відносин між організацією та її зовнішнім середовищем, а не контроль за роботою головного механіка чи медичних працівників підприємства. Важливе місце в організаційній структурі повинна займати логістика, але на підприємстві цей відділ відсутній. Наприклад, коли на підприємстві виникає потреба в управлінні запасами, має місце виробнича та закупівельна логістика. У процесі збуту задіяна розподільча логістика. Загальними при цьому є транспортна, складська та інформаційна логістика.

Також на ТОВ «Планета» існує лінійно-функціональна структура управління виробництвом. На кожному рівні є керівники та функціональні працівники, об'єднані у відповідні органи. Керівники підприємства приймають управлінські рішення, а функціональні працівники, у відповідності з своїми функціями, здійснюють координацію, планування,

консультацію та готують інформаційне забезпечення. Дана структура управління підприємством недостатньо гнучка в умовах переходу на випуск нового виду продукції, реконструкції чи технічного переозброєння, вирішення особливо складних завдань розвитку підприємства, докорінної зміни технологій.

Основними функціями управління ТОВ «Планета», крім класичних функцій планування, організації, мотивації та контролю є наступні:

- організація виробництва;
- технічний контроль і випробування;
- організація фінансової діяльності;
- управління організацією праці і заробітної плати;
- організація роботи з кадрами;
- управління якістю;
- управління технологічними процесами;
- облік і звітність.

Управління виробництвом здійснюється за допомогою наступних груп методів управління:

- економічні методи: різноманітні методи економічного стимулювання, фінансування, господарського розрахунку, ціноутворення, кредитування, техніко-економічного обґрунтування та вибору прийнятих управлінських рішень;
- адміністративно-розпорядчі методи: методи регламентування, інструктування, розпорядчих впливів, нормування;

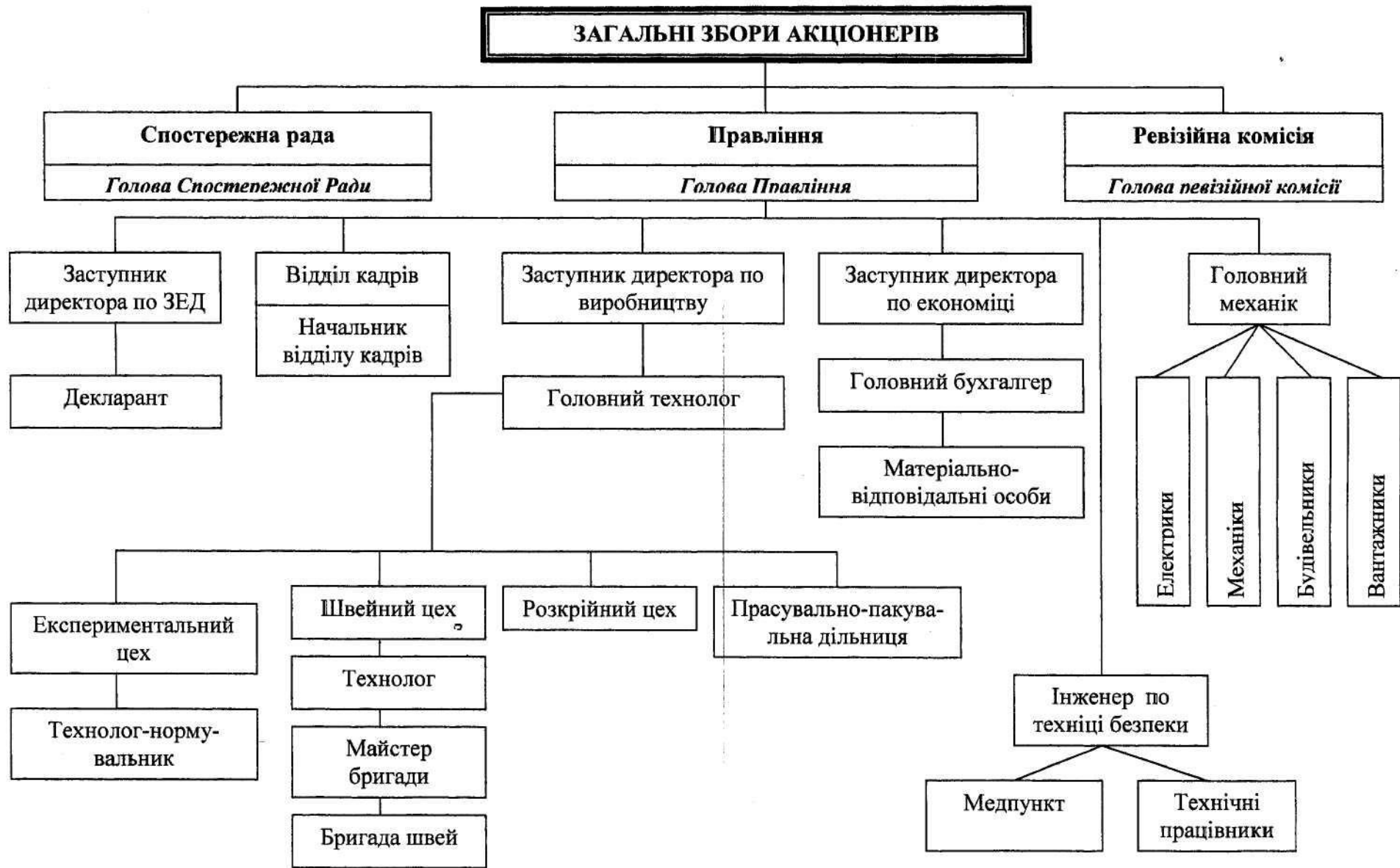


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Планета»

- соціально-психологічні методи: використання різноманітних форм колективного та індивідуального стимулювання, формування трудових мотивів, налагодження позитивного психологічного клімату в колективі, планування соціального і професійного розвитку працівників.

На ТОВ «Планета» розробка і реалізація управлінських рішень відбувається за наступними етапами:

- аналіз виробничо-господарської ситуації;
- підготовка та обґрунтування управлінських рішень;
- прийняття управлінського рішення;
- організація, контроль та координація роботи колективу щодо реалізації прийнятого рішення;
- оцінка та аналіз результатів реалізації прийнятого рішення, а також висунення нових завдань.

На ТОВ «Планета» використовується масовий тип виробництва. При такому виробництві випуск готової продукції (одягу) здійснюється великими партіями при ідентичних технологічних умовах. Масовий тип виробництва характеризується послідовним рухом предметів праці, коли кожен предмет праці передається на наступну операцію відразу після обробки на попередній операції. При цьому окремі вузли були деталі, з яких складається партія, знаходяться одночасно на всіх стадіях виробничого процесу, тобто, безперервно переходять від однієї стадії процесу до іншої. Такий рух предметів праці вимагає розташування обладнання відповідно до порядку виконання операцій технологічного процесу.

Масове виробництво забезпечує вузьку спеціалізацію виконавців та повне використання високопродуктивного обладнання. При цьому витрати на підготовку виробництва стосуються значної кількості продукції, тобто, питома вага їх незначна. Крім цього, при масовому виробництві створюються хороші умови\* для найбільш раціонального використання вихідних матеріалів та прискореного їх руху. Все це призводить до підвищення продуктивності праці, зниження собівартості готової продукції та кращого використання основних фондів.

Щодо методу організації виробництва (способу, в який здійснюється виробничий процес, який характеризується послідовністю виконуваних операцій у технологічному процесі з певним порядком розташування обладнання та ступенем неперервності виробничого процесу), то на ТОВ «Планета» використовується потокове виробництво. Метод організації виробництва є найбільш поширеним, бо предмет праці при ньому проходить по попередньо встановленому найкоротшому маршруту з встановленим темпом. Виробничий процес при цьому розподіляється на окремі операції та закріплюється за певним робочим місцем.

Основна ланка потокового виробництва - потокова лінія, яка являє собою сукупність спеціалізованих робочих місць, розташованих за напрямом технологічного процесу, які виконують певну його частину.

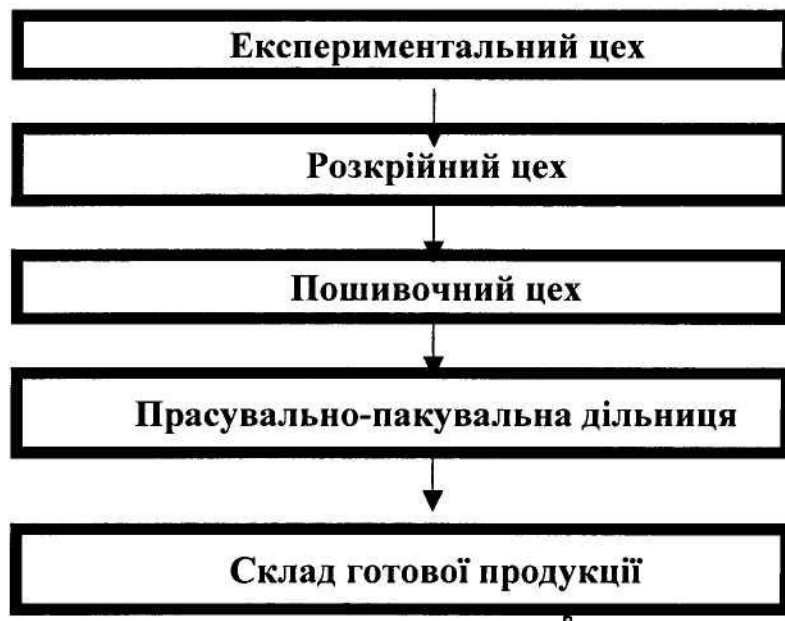
Виробництво на ТОВ «Планета» автоматизоване, тобто, більшість операцій виконується машинами без практичного втручання людини. Працівникам залишаються функції налагодження, нагляду і контролю.

Характерною для підприємства є спеціалізація за технологічною ознакою, тобто, за кожним підрозділом закріплена лише одна фаза виробничого процесу. Така технологічна спеціалізація представлена відокремленням наступних підрозділів фабрики:

- підрозділу з підготовки до виробництва (експериментальний цех);
- підрозділу з розкрою тканини (розкрійний цех);
- підрозділу з пошиття одягу (швейний цех);
- підрозділу з кінцевої обробки одягу (прасувально-пакувальна дільниця).

Формування підрозділів фабрики за технологічною ознакою спеціалізації забезпечує повніше завантаження обладнання, підвищує ефективність праці керівників та спеціалістів, що викликане їх глибшою спеціалізацією, а також створює сприятливі умови для маневрування працівниками. Така спеціалізація ускладнює кооперативні зв'язки між підрозділами щодо термінів, асортименту, обсягів та ступенем готовності виробу.

Структура виробництва ТОВ «Планета» (рис. 2.2.) сформована відповідно до поділу виробничих процесів за організаційно-технологічними ознаками на окремі взаємопов'язані частини.



*Рис. 2.2. Структура виробництва ТОВ «Планета»*

Виходячи з призначення і характеру продукції, що виготовляється, чи виконуваних робіт, на ТОВ «Планета» розрізняють основне, допоміжне, побічне та обслуговуюче виробництва і, відповідно, основні, допоміжні, побічні та обслуговуючі дільниці, господарства чи цехи.

До цехів основного виробництва відносяться цехи, які виготовляють продукцію підприємства, що призначена для реалізації. До них належать: експериментальний, швейний, розкрійний цехи та прасувально-пакувальна дільниця.

Допоміжні цехи сприяють випуску готової продукції, виготовляючи допоміжні види виробів, які необхідні для нормальної роботи цехів основного виробництва. До допоміжних виробничих процесів належать: ремонт обладнання, виготовлення трафаретів.

Обслуговуючі цехи виконують роботу з обслуговування основних та допоміжних цехів: транспортування та зберігання сировини, упакування, навантаження і відвантаження готових виробів.

Виробничі процеси поділяються на окремі виробничі процеси, які, в свою чергу, поділяються за призначенням на технологічні, контрольні, транспортні

та обслуговуючі.

Технологічна операція - це операція, в результаті виконання якої змінюються властивості предмета праці для перетворення його в потрібний продукт.

Контрольна операція - це така операція, в результаті виконання якої встановлюється та чи інша відповідність властивостей предметів праці вимогам виробничого процесу.

Транспортна операція - це операція, в результаті якої предмет праці переміщується відповідно до вимог виробничого процесу, не змінюючи при цьому своїх властивостей.

Обслуговуюча операція - це така операція, в результаті здійснення якої забезпечуються необхідні умови для виконання технологічних, контрольних та транспортних операцій.

Основний структурний підрозділ підприємства - цех. На ТОВ «Планета» функціонує 7 цехів. В кожному цеху працює по 2 бригади швей у 2 зміни. У кожному з яких є технолог, 2 майстри, а в кожній бригаді працює 26 швей.

Середньо облікова чисельність штатних працівників становить 789 чоловік, а позаштатних працівників та працівників за сумісництвом - 19 чоловік.

Фонд оплати праці - 7502 тис. грн..

На підприємстві оплата праці працівників здійснюється за наступними її формами:

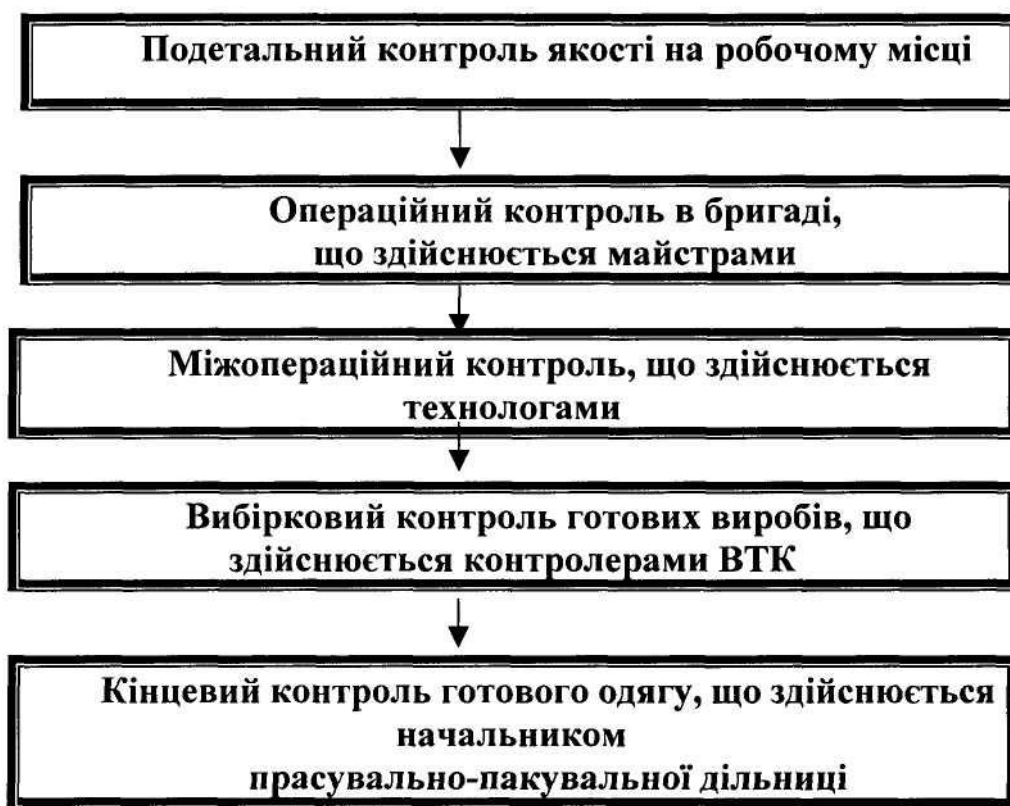
- відрядна - формується як добуток розцінки на кількість виготовлених виробів;
- відрядно-преміальна - відрядний заробіток збільшується на розмір премії за досягнення певних показників;
- погодинна - залежить повністю від кількості відпрацьованих годин;
- погодинно-преміальна - погодинний заробіток збільшується на розмір премії за виконання певних показників. Така форма оплати праці використовується при нарахуванні заробітної плати інженерно-технічному персоналу, механікам, електрикам та закрійникам.

Організація контролю на ТОВ «Планета» передбачає його здійснення безпосередньо під час технологічного процесу та в готовому виробі.

У технологічному процесі кожен виконавець зобов'язаний перевірити відповідність виконання операції технічним умовам - провести самоконтроль.

Кожен виконавець, перш ніж почати виконання своєї операції перевіряє правильність виконання попередньої операції - самоконтроль. У випадку виявлення дефекту напівфабрикат повертається попередньому виконавцю для усунення браку.

Послідовність контролю зображено на рис. 2.3.



*Рис. 2.3. Організація контролю на ТОВ «Планета»*

Операційний контроль якості готових вузлів перед передачею їх в монтажну секцію поточної лінії здійснюють висококваліфіковані виконавці, які виконують кінцеві операції з обробки вузла, деталі, або контролери відділу технічного контролю (ВТК).

Організація між операційного контролю полягає у контролі, що здійснюють майстри та бригадири. В залежності від виду і складності одягу визначається загальна кількість контролерів.

До показників якості готового одягу, оцінка якого здійснюється візуально,



належать наступні: відповідність зовнішнього вигляду одягу встановленому взірцю-еталону; правильність підбору тканини верху та підкладки, оздоблення та фурнітури; посадка виробу на манекені.

Основні проблеми діяльності ТОВ «Планета» сфера постачання - неукomплектованість давальницької сировини, неритмічність поставок, наявність бракованої тканини; сфера виробництва - швидка амортизація обладнання; сфера управління персоналом - швидка плинність кадрів у зв'язку з декретними відпустками жінок; нестабільна законодавча база та недостатня інформаційна база, необхідність впровадження сучасного програмного забезпечення.

Плани підприємства на перспективу:

- не зупинятися на досягнутому;
- розробляти нові види продукції;
- постійно розширювати асортимент та номенклатуру продукції;
- збільшувати обсяги продукції, призначеної для реалізації на внутрішньому ринку України;
- залучати до співпраці нових контрагентів як в Україні, так і за кордоном.

Розглянемо рух вхідних та вихідних матеріальних потоків на ТОВ «Планета».

Закупівля (імпорт) давальницької сировини складає вхідний матеріальний потік, а експорт готового одягу - вихідний матеріальний потік. Обидва потоки супроводжуються супутніми їм інформаційними та фінансовими потоками.

ТОВ «Планета» займається виготовленням легкого жіночого одягу із сировини англійського замовника компанії „Optim management" LTD згідно Договору 1/2 від 11 травня 2005 року. Замовник повністю забезпечує швейну фабрику необхідною тканиною, лекалами для розкрою, фурнітурою, зразками готової продукції, матеріалами для пакування продукції, документацією з необхідним описом готового виробу тощо. Також кожна партія сировини супроводжується рахунком-фактурою - Proforma-Invoice. Даний документ містить інформацію про надану партію сировини, ціну, код, кількість одиниць на кожне

найменування сировини, загальну суму в USD та GBP.

Розрахунок виходу готової продукції в результаті переробки давальницької сировини подається у додатку до Договору. Такий розрахунок проводиться на кожне замовлення тканини.

## **2.2. Оцінка управління запасами ТОВ «Планета»**

Управління матеріальними запасами є ключовою активністю, що складає найважливішу сферу логістичного менеджменту організації. Запаси служать для того, щоб послабити безпосередню залежність між постачальником, виробником та споживачем. Наявність запасів дозволяє забезпечити виробництво сировиною та здійснювати переробку даної сировини у готові вироби оптимальними партіями. Запаси сировини послаблюють залежність постачальника сировини від виробника продукції, також запаси готової продукції послаблюють залежність виробника цієї продукції від її споживача, а запаси напівфабрикатів, що знаходяться в процесі виробництва, знижують залежність один від одного окремих цехів.

На ТОВ «Планета» запаси майже відсутні. До таких можна віднести запаси готового одягу та невеликі запаси тканини та фурнітури, що закуповується в англійської компанії „Optim management" LTD. Дані запаси незначні, тому що тканина майже одразу надходить у розкрійний цех, не затримуючись довго на складі, що прискорює процес виробництва; що стосується готових виробів, то вони транспортуються замовнику або передаються у магазини в м. Золочеві та м. Львові.

Дані запаси можна класифікувати за наступними ознаками:

1. За місцем продукції у логістичному каналі:

- запаси тканини, фурнітури та комплектуючих;
- запаси готових виробів;
- запаси незавершеного виробництва (готові деталі одягу);
- запаси тари та матеріалів для упакування одягу (вішаки, пластикові пакети тощо).

2. За відношенням до логістичних функцій:

- виробничі запаси - запаси матеріальних ресурсів, які надійшли на підприємство для виробничого застосування для забезпечення безперервності виробничого процесу. Ці запаси знаходяться на складі тканини та фурнітури. На їх величину впливають наступні фактори: складські характеристики, потреба підприємства у матеріальних ресурсах, періодичність запуску матеріалів у виробництво тощо;
- збутові (товарні) запаси - це запаси готових виробів, які знаходяться на складах готової продукції на території підприємства і призначені для задоволення потреб споживачів (виконання замовлення);
- запаси у постачанні – це тканина та комплектуючі, що знаходяться у логістичних каналах від постачальника (замовника) до складів підприємства для забезпечення виготовлення готового одягу;

3. За функціональним призначенням запаси поділяються на:

- поточні (регулярні) - це основна частина товарних та виробничих запасів, призначених для забезпечення безперервності процесу виробництва чи збуту між двома черговими поставками. Вираховуються переважно, виходячи з інтервалу між поставками;
- страхові (гарантійні) - призначені для скорочення логістичних та фінансових ризиків, пов'язаних з не передбачуваним коливанням попиту на готові вироби, збоями у виробничо-технологічних циклах, невиконанням договірних зобов'язань з поставки матеріальних ресурсів (порушення термінів чи об'ємів поставок, а також погіршення якості матеріальних ресурсів) та іншими не передбачуваними обставинами.

Норми страхового запасу визначаються на основі середньодобового споживання кожного виду матеріальних ресурсів, розміру партії поставки і середньозваженого відхилення інтервалів поставок від середнього інтервалу. Виробничий відділ займається забезпеченням страхового запасу тканини та фурнітури. Він складає замовлення, де вказуються матеріальні ресурси, запаси яких закінчуються (тканина та фурнітура (гудзики, нитки, гумка, плечики, дублююча стрічка, етикетки паперові навісні, етикетки основні, етикетки цінові, лейби тощо). З виробничого відділу замовлення надходить у відділ

зовнішньоекономічної діяльності, який займається відносинами фабрики із замовником „Optim management" LTD.

Усі запаси ТОВ «Планета» можна розділити на три групи:

- запаси сировини та матеріалів;
- виробничі запаси;
- запаси готової продукції (товарні запаси).

Основними факторами, які визначають політику запасів, є наступні:

- споживчий попит, який може бути відомим наперед чи визначеним при необхідності. В останньому випадку використовуються дані попередніх періодів, на основі яких визначається середнє значення попиту, а також ступінь його варіації;
- час поповнення запасів (відрізок часу між двома замовленнями);
- тривалість планового періоду;
- кількість матеріалів на складі;
- вартість, включаючи вартість виконання замовлення та вартість підтримання запасів.

Також необхідно враховувати вартість товару та вартість його транспортування. Вартість підтримання запасів, у свою чергу, охоплює затрати на зберігання, податки і страхування, вартість старіння товарів та альтернативну вартість запасів, яка відображає можливі втрати прибутку у випадку альтернативного використання засобів, вкладених в запаси. Що стосується системи управління запасами на ТОВ підприємстві, то використовується система управління запасами з фіксованою величиною замовлення. Величина замовлення при цьому чітко визначена і не змінюється ні за яких умов роботи системи. Критерієм оптимізації повинен бути мінімум сукупних затрат на збереження запасів і повторення замовлення.

Критерій оптимізації враховує три фактори, які впливають на величину названих сукупних затрат:

- використовувана площа складських приміщень;

- витрати на збереження запасів;
- вартість оформлення замовлення.

Перевагами такої системи управління матеріальними запасами є економія затрат на утримання запасів на складі за рахунок скорочення площ під запаси та менший рівень максимально бажаного запасу. При цьому також необхідне запровадження постійного контролю наявності запасів на складі.

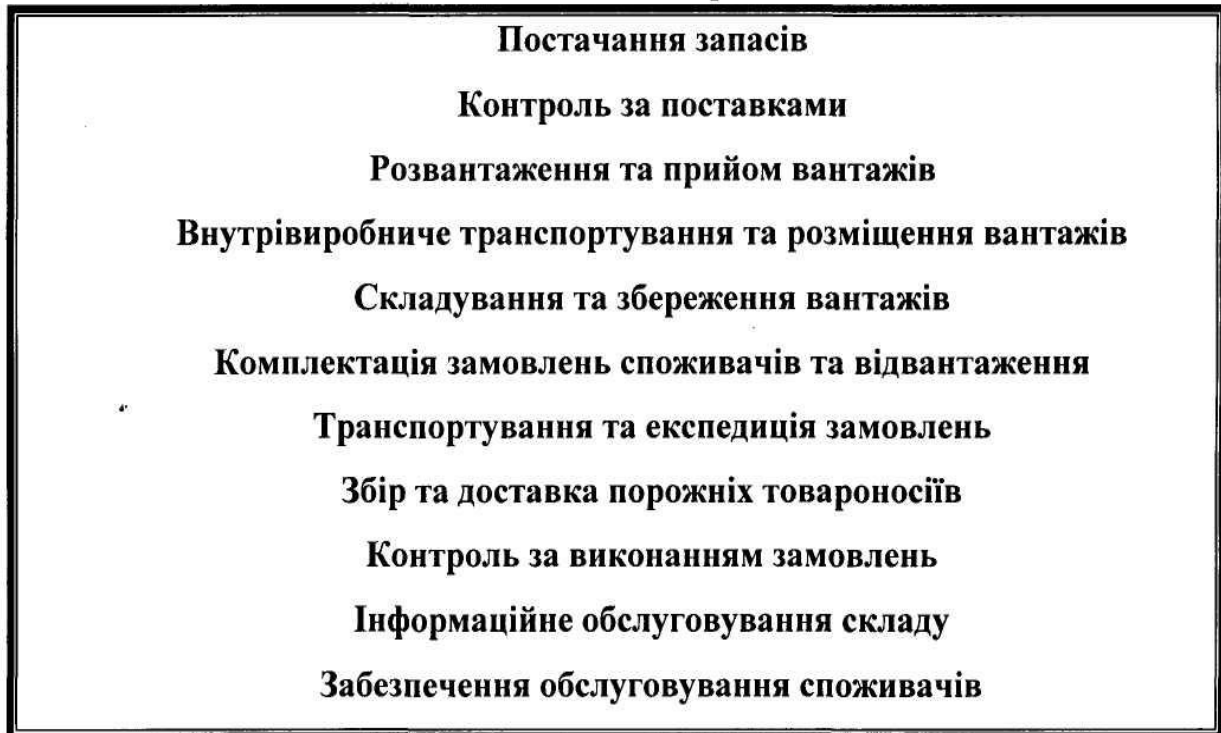
На території ТОВ «Планета» є лише два склади: склад тканини та фурнітури та склад готового одягу.

Склади невеликі за розмірами, криті, немеханізовані, спеціалізовані. Основним призначенням складів є: концентрація запасів, їх збереження та забезпечення безперебійного та ритмічного виконання замовлення. Вони займають мінімальну площу, тому переважна більшість тканини знаходиться безпосередньо на робочих місцях.

Склад тканини та фурнітури передбачає виконання наступних операцій: прийом продукції; вивантаження; сортування; збереження; підготовка до процесу виробництва.

Склад готових виробів передбачає: складування; збереження; підсортування або додаткова обробка продукції перед її відправкою; маркування; підготовка до завантаження; навантажувальні операції. Логістичний процес на складі зображений схематично на рис.2.4.

## ЛОГІСТИЧНИЙ ПРОЦЕС НА СКЛАДІ



*Рис. 2.4. Схема логістичного процесу на складі.*

З одного боку, відсутність великої кількості запасів матеріалів та готового одягу на складах знижує затрати на формування та зберігання запасів, але, з іншого боку, можливі збої у постачанні тканини та фурнітури з Великобританії, проблеми з перетином митниці та оформленням митних документів, поставка тканини з дефектами.

Тому на ТОВ «Планета» завжди повинен бути страховий запас як тканини, так і готового одягу. У випадку виникненні проблем з транспортуванням чи якістю сировини чи готової продукції можна було забезпечити безперебійність виробничого процесу.

### **2.3. Характеристика внутрішньологістичних матеріальних потоків**

Теорія та практика логістики лише починають розвиватися в Україні, тому існує необхідність побудови і оптимізації систем управління вітчизняними підприємствами на логістичній основі. Служба логістики повинна відігравати роль координатора усіх підрозділів підприємства для найбільш ефективної

реалізації мети управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками.

Як і більшість підприємств, ТОВ «Планета» стикається з проблемами впровадження логістики для налагодження внутрішньологістичних матеріальних потоків. На підприємстві поки що відсутній відділ логістики, який забезпечував би побудову та оптимізацію матеріальних і пов'язаних з ними фінансових та інформаційних потоків на основі системного підходу та економічного компромісу.

Системність в даному випадку означає, що всіх учасників процесу товароруку (як транспорт, постачальників, посередників, споживачів на макрорівні, так і функціональні відділи підприємства на мікрорівні) слід розглядати як елементи єдиної цілості, а зв'язки між усіма учасниками повинні бути узгоджені, організовані, сполучені з технологією процесу руху матеріальних потоків.

Не менш важливі відносини всередині підприємства, ніж логістичні відносини за його межами.

Управління внутрішньологістичними матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками на підприємстві, пов'язане з рядом конфліктів у традиційних сферах менеджменту (маркетинг, виробництво, фінанси).

Можливі конфліктні ситуації в структурі внутрішньологістичного управління підприємством зображені на рисунку 2.5.

Одним з найважливіших завдань відділу логістики (логістичного менеджера) повинно бути узгодження інтересів і локальних цілей функціонування логістичних посередників у логістичній системі, усунення її внутрішніх конфліктів для найефективнішої реалізації глобальної мети управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Від сфери діяльності підприємства та його розміру залежить складність організаційної структури служби логістики, вона має бути оптимізована.

Вміла організація логістики на ТОВ «Планета» принесе підприємству наступні переваги:

- підвищення ефективності виробництва;

- зниження втрат матеріалів;
- краще використання виробничих площ;
- зменшення затрат праці та підвищення рентабельності виробництва.



*Рис. 2.5. Можливі конфліктні ситуації в структурі управління підприємством без виділення функції логістики.*

- конфлікти інтересів.

Система взаємозв'язків щодо управління внутрішньологістичними потоками на ТОВ «Планета» зображена на рис. 2.6.

Розвиток інформаційної та функціональної інтеграції сфер менеджменту підприємства зумовлює підвищення ролі інтегруючих та координуючих, які у структурах управління підприємством повинні виконуватися спеціально утворюваними відділами логістики, що мають комплектуватися новими



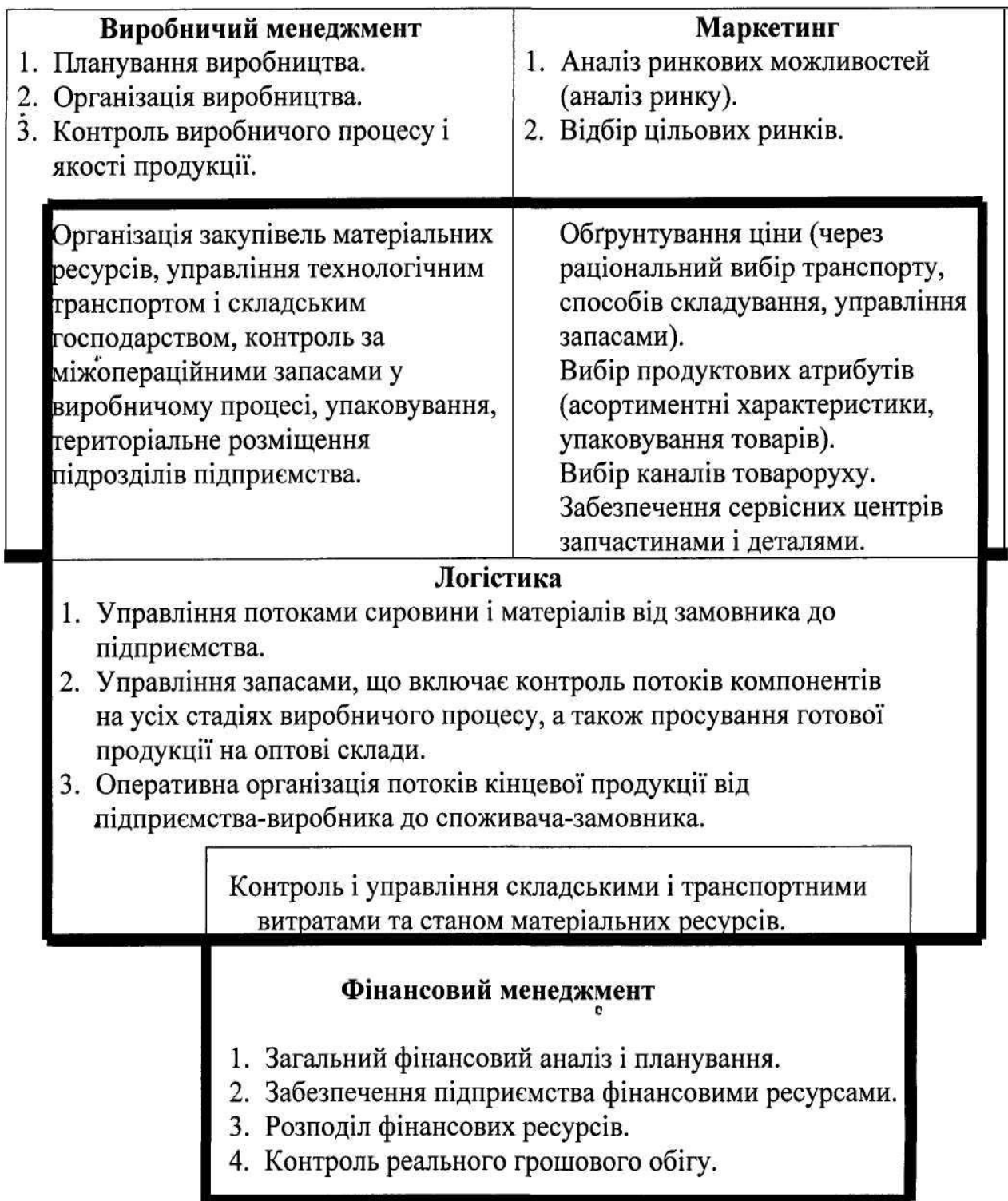
спеціалістами - логістичними менеджерами або логістами.

Тісно будуть пов'язані функції логістики з функціями виробництва та збуту. Наприклад, якщо на підприємстві виникає необхідність управління запасами, відповідно, це пов'язано з виробничою та закупівельною логістикою. У процесі збуту, який є однією з функцій маркетингу, задіяна розподільча логістика. Загальними для цих функцій є транспортна, інформаційна, складська логістика.

ТОВ «Планета» усю сировину отримує з Великобританії за адресою: Компанія „Optim management" LTD, 60, Мортімер стріт, Лондон W1W7RX.

Підприємство здійснює закупівлю тканини та усіх необхідних комплектуючих для підтримки оптимального рівня якості вхідних матеріалів, а також зниження об'єму запасів товарів та забезпечення "гладкого" просування товарів у ланцюгу поставок.

Від компанії "Оріум" підприємство отримує замовлення на певну партію готового одягу. На основі цього визначається кількість необхідної тканини та комплектуючих, якими замовник повинен забезпечити швейну фабрику. Тканина та фурнітура спочатку надходить у розкрійний цех, де проходить розкрій одягу, потім - у пошивочний цех.



*Рис. 2.6. Схема міжфункціональних зв'язків у системі управління підприємства.*

За умовами контракту, ТОВ «Планета», оприбутковує матеріали для виготовлення продукції, які надходять від англійського замовника; організовує складування, транспортування та збереження матеріалів і товару протягом виготовлення та підготовки до експорту; самостійно проводить оплату всіх витрат, пов'язаних з прийомом, виготовленням, транспортуванням та зберіганням продукції; організовує поставку готового одягу замовнику.

Кількість продукції, яку повинне виготовити ТОВ «Планета», визначається замовником, виходячи із планової продуктивності фабрики щодо кожного конкретного виробу та задіяних для виробництва цієї продукції потужностей.

Для пошиття одягу сировина постачається транспортним засобом, вибраним і оплаченим замовником, а саме ТОВ "Тротолла" (79018, Україна, м. Львів, вул. Тобілевича, 8), що є торговим посередником. Дане підприємство надає посередницькі послуги ТОВ «Планета» на основі договору доручення, а це означає, що ТОВ "Тротолла" діє від імені фабрики та за її рахунок.

При укладенні договору доручення з повіреним (ТОВ "Тротолла") довіритель (ТОВ «Планета») оформляє довіреність. У даному випадку оформлена спеціальна довіреність на здійснення однорідних часто повторюваних операцій.

ТОВ "Тротолла" надає фабриці транспортні послуги відповідно до Договору про транспортне обслуговування. За умовами даного договору, виконавець (ТОВ "Тротолла") бере на себе організацію перевезення вантажів. Також ТОВ «Трополла» надає автомобілі в повністю справному технічному стані, заправлені паливно-мастильними матеріалами, а також проводить технічне обслуговування, несе експлуатаційні витрати, і оплату праці водія.

При здійсненні транспортно-експедиторських та страхових операцій ТОВ "Тротолла" надає фабриці посередницькі послуги та допомагає у пошуку закордонних партнерів.

Ефективність транспортних операцій підвищується за допомогою використання фірми-посередника, оскільки:

- зростає оперативність у збуті готової продукції і, за рахунок прискорення обороту капіталу, зростає прибуток; посередник активніше та оперативніше реагує на зміни ринкової кон'юнктури, і це дозволяє йому успішно працювати в інтересах фабрики, а також реалізовувати готову продукцію на вигідних умовах.
- скорочуються терміни поставок давальницької сировини з

Великобританії;

Винагородою для ТОВ "Тротолла" за здійснення посередницьких операцій є різниця між ціною реалізації та ціною експортера ТОВ «Планета». Такий метод отримання винагороди стимулює посередника до розширення обсягів збуту, але не створює в нього зацікавлення у зростанні експортних цін. Отже, враховуючи вищенаведене, ТОВ «Планета», знаючи ціни реалізації експортної продукції, наперед прогнозує різницю цін, які покривають витрати посередника.

Окрім цього, між ТОВ «Планета» та ТОВ "Тротолла" укладено договір крою та пошиття одягу від 03.04.2011 р.. Предмет договору- виготовлення підрядчиком (ТОВ "Тротолла") жіночого одягу з сировини замовника (ТОВ «Планета»).

При імпорті давальницької сировини діє базис поставки СРТ - Золочів, а при експорті готової продукції замовнику - FCA - Золочів (відповідно до Міжнародних правил інтерпретації комерційних термінів Інкотермс-99), які визначають обов'язки контрагентів стосовно поставки товару і встановлюють момент переходу ризиків від однієї сторони до іншої.

ТОВ «Планета» при імпорті давальницької сировини повинно заповнити імпортну вантажно-митну декларацію. В декларації вказуються: юридична адреса одержувача, маркування, кількість, опис, код товару, код країни походження, вага нетто і вага брутто, митна вартість товару, прикордонна митниця (Західна регіональна митниця), нарахування мита та митних платежів.

Керівництвом ТОВ «Планета» здійснюється сплата ввізного мита та митних зборів через видачу простого векселя Державній податковій інспекції м. Золочева з терміном платежу, який рівний терміну здійснення операцій з давальницькою сировиною, але не більше як 90 календарних днів з моменту оформлення ввізної вантажно-митної декларації.

Оформлення векселя здійснюється виключно на вексельному бланку, який купується у банківській установі. Вексель виписується у валюті контракту на переробку сировини.

Простий вексель не підлягає передачі шляхом індосаменту. Вексель

оформляється у трьох примірниках. Перший примірник векселя залишається у Державній податковій інспекції. Другий та третій примірники векселя беруться на облік (авізуються) Державною податковою інспекцією та повертаються підприємству для пред'явлення митним органам та власного обліку.

На звороті векселя при митному оформленні сировини вказується дата та номер вантажно-митної декларації, згідно якої ввезено сировину, з підписом та особистою печаткою інспектора митниці, який оформив цю декларацію.

ТОВ «Планета» та ТОВ "Тротолла" заздалегідь обмінюються інформацією, яка необхідна для проведення розмитнення (замитнення) вантажу.

Компанія „Optim management" LTD визначає терміни поставки продукції з врахуванням затрат часу на транспортування. Ці терміни вказуються в документації, яка супроводжує давальницьку сировину.

Уся виготовлена продукція експортується замовнику у Великобританію.

Компанія „Optim management" LTD здійснює оплату за виготовлення продукції в англійських фунтах-стерлінгах (СВК.) протягом 30 (тридцяти) банківських днів з моменту одержання продукції шляхом банківського переказу на рахунок ТОВ «Планета». У випадку виникнення порушень строків оплати більше як на 90 днів, замовник компенсує усі штрафи та пені, які сплачуватиме виконавець, а також пеню в розмірі 0,1 % від суми неотриманого прибутку за кожен день прострочки, але за умови, що загальна сума пені не перевищуватиме загального розміру заборгованості.

Якість готового одягу повинна відповідати зразку, який надсилає „Optim management" LTD разом з сировиною. У випадку виникнення претензій у замовника до якості продукції, він повинен подати їх у письмовій формі не пізніше як у 30-денний термін з моменту перетину її через митний кордон України. Рекламація повинна бути підтверджена третьою незацікавленою стороною. Якщо замовнику поставляється неякісна готова продукція, то він може повернути її ТОВ «Планета» для усунення дефектів. На основі рахунків, виставлених компанією „Optim management" LTD виконавцем покриваються витрати, пов'язані з ліквідацією браку за межами країни.

Крім зразка готової продукції, замовник разом з поставкою сировини надає усю

документацію, необхідну для якісного виготовлення одягу.

Щоб забезпечити збереження готової продукції при тривалому транспортуванні згідно вимог англійського замовника, вона повинна бути відповідним чином упакована та замаркірована.

Порядок пакування, комплектування та транспортування готової продукції описаний замовником у документації щодо виготовлення одягу.

Основні документи, які повинно мати ТОВ «Планета» для експорту готового одягу:

- експортну ліцензію;
- сертифікат походження товару;
- експортну вантажно-митну декларацію (у паперовому та електронному вигляді);
- страховий поліс.

Експортна ліцензія - це належним чином оформлене право на експорт певних товарів протягом певного періоду. Дану ліцензію видає Міністерство зовнішніх економічних зв'язків і торгівлі України. Термін дії ліцензії становить 180 днів з моменту її підписання.

Сертифікат про походження товару видається на кожну партію готового одягу Регіональним представництвом Торгово-промислової палати м. Львова. Компанія „Optim management" LTD, окрім сертифікату про походження готового одягу повинна мати сертифікат походження давальницької сировини на кожне замовлення.

В експортній вантажно-митній декларації зазначаються: юридичні адреси сторін, номер транспортного засобу, митна вартість товару, країна призначення, прикордонна митниця (Західна регіональна митниця), маркування, кількість та опис товару, вага, нарахування мита та митних платежів.

Кожна партія готового одягу супроводжується рахунком-проформою з інформацією про надану партію одягу, код, модель, ціну матеріалів, кількість одиниць на кожне найменування одягу, загальну суму в USD та GBP.

Транспортування готового одягу здійснює ТОВ „Тротолла" (перевізник),

відправником виступає ТОВ «Планета», а одержувачем -компанія „Optim management" LTD.

## **Висновки до розділу 2**

Як і більшість підприємств, ТОВ «Планета», стикається з проблемами впровадження логістики для налагодження внутрішньо логістичних матеріальних потоків. Поки що на даному підприємстві відсутній відділ логістики, що забезпечував би побудову та оптимізацію матеріальних і пов'язаних з ними фінансових та інформаційних потоків на основі системного підходу та економічного компромісу.

В даному випадку системність означає, що всіх учасників процесу товароруку (як транспорт, постачальників, посередників, споживачів на макрорівні, так і функціональні відділи підприємства на мікрорівні) слід розглядати як елементи єдиної цілості, а зв'язки між усіма учасниками повинні бути узгоджені, організовані та сполучені з технологією процесу руху матеріальних потоків.

Не менш важливі відносини всередині підприємства, ніж логістичні відносини за його межами.

Управління внутрішньологістичними матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками на підприємстві, пов'язане з рядом конфліктів у традиційних сферах менеджменту (маркетинг, виробництво, фінанси).

Одним з найважливіших завдань відділу логістики (логістичного менеджера) повинно бути узгодження інтересів і локальних цілей функціонування логістичних посередників у логістичній системі, усунення її внутрішніх конфліктів для найефективнішої реалізації глобальної мети управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Від сфери діяльності підприємства та його розміру залежить складність організаційної структури служби логістики, вона має бути оптимізована.

Якість готового одягу повинна відповідати зразку, який надсилає „Optim management" LTD разом з сировиною. У випадку виникнення претензій у замовника щодо якості продукції, він повинен подати їх у письмовій формі не

пізніше як у 30-денний термін з моменту перетину її через митний кордон України. Реklamacія повинна бути підтверджена третьою незацікавленою стороною. Якщо замовнику поставляється неякісна готова продукція, то він може повернути її ТОВ «Планета» для усунення дефектів. На основі рахунків, виставлених компанією „Optim management" LTD виконавцем покриваються витрати, пов'язані з ліквідацією браку за межами країни.



## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИКИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Удосконалення логістичної діяльності підприємства на основі використання системного підходу до управління

Для впровадження логістичного підходу до управління матеріальними та супутніми їм фінансовими і інформаційними потоками ТОВ «Планета» слід, перш за все, створити на підприємстві новий відділ - відділ логістики. Створення нового відділу чи підрозділу - процес досить складний, особливо, якщо ми маємо вже сформовану організаційну структуру. Не секрет, що більшість фірм сприймають логістику як дещо пов'язане виключно з перевезеннями чи складуванням. Разом з тим, діяльність цієї служби, на відміну від інших структурних органів, не зводиться лише до організації руху внутрішніх матеріально-інформаційних потоків. Вона активно співпрацює з зовнішнім середовищем, координуючи різноманітні бізнес-зв'язки з метою скорочення затрат при закупівлях, складуванні і поставках.

До основних ознак того, що на підприємстві виникає необхідність створення відділу логістики і що її потрібно виділити як повноцінну функцію управління, належать:

- зниження доходності бізнесу при збереженні чи збільшенні його об'єму. Це може бути викликано загостренням конкуренції між виробниками і необхідністю максимального зниження затрат на виробництво (на сьогоднішній день ТОВ «Планета» перемагає у конкурентній боротьбі лише за рахунок того, що спеціалізується на виробництві деяких специфічних видів товарів, нижчі ціни, доставка власним транспортом, використання різних систем оплати.
- висока частка затрат, пов'язаних з оборотом ресурсів по всьому ланцюгу "закупівлі-виробництво-поставки".

У будь-який момент можуть виникнути проблеми з транспортним забезпеченням, підтримкою запасів на складах. Через нестачу товарів постраждають продажі, підприємство нестиме збитки за простої транспорту

та затримку поставок споживачам.

Тому на даному підприємстві обов'язково слід створити відділ логістики.

Формування такого відділу можна розділити на такі кроки:

- аналіз існуючого положення та оцінка можливих переваг від концентрації зусиль на оптимізації логістичних процесів;
- визначення можливостей досягнення поставлених цілей через реалізацію логістичних концепцій. Якщо відділ буде займатися зовнішніми матеріальними потоками, відповідно, слід оцінити тенденції розвитку існуючих та альтернативних партнерів та їх готовність співпрацювати з компанією. При цьому велике значення має збереження ділових стосунків з постачальниками та споживачами.

Перед створенням відділу логістики необхідно також визначити його місце на підприємстві, тобто:

- якою функцією господарювання він переважно буде займатися: сферою постачання, розподілом продукції чи виробничою логістикою всередині підприємства;
- встановити рівень компетентності спеціалістів відділу логістики;
- затвердити процедурні аспекти взаємодії відділу з іншими службами підприємства.

Важливе значення матиме також аналіз внутрішніх комунікацій: чи є місце новому відділу на підприємстві, що потрібно змінити для зосередження усіх потоків в одному відділі. Потрібно довести працівниками роль та обов'язки відділу, підготувати ґрунт в колективі для сприятливого розвитку.

Коло обов'язків спеціалістів з логістики визначається, виходячи з потреб внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Зовнішнє середовище включає особливості даного сегменту ринку, особливості транспортного забезпечення, а також робота з постачальником. Внутрішнє - місце фірми на ринку, корпоративні стандарти логістики, особливі вимоги до обробки товару, фінансова система, діюча на підприємстві. Оскільки поняття логістики нове, а

більшість керівників часто "старі", то логістам пропонуються посади від митного декларанта до водія автотранспорту.

Основним недоліком при організації логістичної служби на ТОВ «Планета» може бути надання їй статусу другорядного підрозділу, який надає консультаційну чи методологічну допомогу службам збуту чи постачання. Цього можна уникнути, надавши відділу логістики відповідальності за функціонування всього логістичного ланцюжка. Найбільш ефективним буде виділення логістики в окрему функціональну одиницю з наданням головному логісту прав замісника директора.

Показником успішної роботи відділу логістики є вміння визначати та аналізувати альтернативи. Особливо важливе вміння змінювати стратегію досягнення логістичних цілей в залежності від зовнішніх факторів, оточення, рівня готовності партнерів чи внутрішніх потреб.

Робітники усіх інших підрозділів повинні добре розуміти значення і цілі логістики. Усвідомлення того, що логіст не покликаний заважати продажам і маркетингу своїми надто розумними роздумами щодо митних бар'єрів, просто необхідне. Для цього можна провести невеликий семінар з наочним поясненням того, чим займатиметься новий відділ на підприємстві.

Оплату праці логіста слід організувати таким чином, щоб він був зацікавлений у кінцевому результаті (наприклад, у вигляді % від обороту), але частка % не повинна перевищувати однієї третьої окладу, оскільки логісти безпосередньо не впливає на об'єм продаж.

Створивши відділ логістики, можна переходити до впровадження логістичних підходів до управління матеріальними потоками на підприємстві, а також до створення інтегративної логістичної системи.

Основою для аналізу логістичної системи управління матеріальними потоками є концепція загальних затрат на управління логістикою, яка розглядає взаємовідносини логістики та затрат виробництва. Складське господарство, транспорт, запаси, планування виробництва, обробка замовлень та інші затрати підсистем логістики взаємозалежні. Спроби мінімізувати затрати якогось окремого виду діяльності можуть призвести до зростання усіх затрат при

організації матеріального потоку. Тому концепція логістики передбачає проведення новації будь-якого виду діяльності логістики з врахуванням загальних затрат системи. Комплексний аналіз логістичної системи дозволяє визначити її пропорції та ефективність вартісних характеристик цих пропорцій і розробити політику управління. Системний аналіз сприяє функціонуванню та підвищенню ефективності логістичної системи.

Застосуванню такого підходу на підприємствах сприяли наступні фактори:

- концентрація зусиль на підвищенні ефективності окремих процесів постачання, виробництва чи реалізації, що призвело до порушення рівноваги усієї логістичної системи;
- логістична система стала важливою конкурентною зброєю та основою контролю над розподілом;
- досягнення науково-технічного прогресу прискорили консолідацію логістичної системи в єдине ціле. Цьому сприяв, перш за все, розвиток системи обробки замовлень за допомогою комп'ютерної мережі, а також розвинута база даних та система передачі інформації;
- логістика почала визначати стратегію в цілому, а не лише мінімізувати затрати. Необхідність підвищення якості продукції для того, щоб витримати конкуренцію на зовнішніх ринках, призвела до підвищення якості обслуговування споживачів.

Основним методологічним принципом при визначенні економічної ефективності логістичної системи повинен бути принцип системного підходу. Реалізація даного принципу передбачає оцінку економічного ефекту від логістичної діяльності для всіх учасників логістичного каналу на шляху руху матеріального потоку від виробництва до кінцевого споживання з врахуванням їх економічних інтересів, а також врахування сукупних логістичних затрат протягом всього логістичного циклу.

Ефективність чи неефективність окремих логістичних рішень, логістичних операцій, пов'язаних з перетворенням матеріального чи інформаційного потоку, повинна оцінюватися з точки зору досягнення

глобальної цілі функціонування всієї логістичної системи та зростання загальної ефективності.

Завданнями оцінки економічної ефективності логістичної системи є наступні:

- формування концепції економічної ефективності логістичної системи на основі системного підходу;
- виявлення факторів, що створюють ефект;
- формування системи показників економічної ефективності логістичної системи;
- розробка методики кількісної оцінки показників економічної ефективності логістичної системи;
- розробка механізму розподілу економічного ефекту між учасниками логістичного ланцюжка;
- виявлення та мобілізація резервів підвищення економічного ефекту логістики.

Процес створення ефекту в логістичній системі слід розглядати у сукупності, що передбачає визначення загального економічного ефекту з врахуванням економії затрат у всіх логістичних підсистемах для трьох видів поточних процесів: матеріального, фінансового та інформаційного. Аналіз факторів, що створюють ефект, дозволяє визначити основні складові економічної ефективності логістичних систем.

Процеси управління та прийняття рішень в логістичній системі повинні базуватися на системі відповідних показників, які відображають ефективність функціонування даної системи. При формуванні такої системи потрібно враховувати наступні вимоги: актуальність, однозначність інтерпретації, точність, орієнтованість на одержання інформації з врахуванням основних цілей логістики.

Можна використовувати два наступних підходи до визначення економічної ефективності господарської діяльності: результативність фінансово-господарської діяльності вимірюється або відносно величини авансованих ресурсів, або відносно величини їх споживання (затрат) в процесі

виробництва [16, с.67]. Другий підхід можна брати за основу при побудові системи показників для кількісної оцінки економічної ефективності логістичної системи.

Економічну ефективність логістичної системи можна охарактеризувати порівняно невеликим числом показників.

Узагальнюючим фінансовим показником функціонування логістичної системи є виручка від реалізації продукції чи надання послуг. Даний показник враховує і дає кількісну оцінку сукупному впливу внутрівиробничих, зовнішньоекономічних та соціальних факторів. Для здійснення логістичних операцій потрібні затрати наступних ресурсів:

- праця персоналу, який займається виконанням логістичних операцій (витрати на оплату праці);
- матеріальні ресурси на створення запасів в логістичній системі (середня вартість матеріальних ресурсів, які перебувають в логістичній системі);
- частина основних виробничих фондів, які використовуються для логістичних операцій (середньорічна вартість основних виробничих фондів).

Використання перерахованих ресурсів знаходить своє відображення у показниках логістичних витрат.

При оцінці логістичних витрат необхідно враховувати, що витрати на товаропросування можна розділити на дві групи:

- витрати, пов'язані з формуванням та переміщенням матеріальних потоків у сфері виробництва;
- витрати, пов'язані з процесом реалізації продукції у сфері обігу.

Врахування логістичних витрат у відповідності із запропонованою класифікацією дещо складне через непристосованість сучасних систем бухгалтерського обліку до обслуговування процесу управління матеріальними потоками. Тому для врахування усіх логістичних витрат доцільно застосовувати функціональний підхід та користуватися методами управлінського обліку.

Метою впровадження логістичних методів управління матеріальними

потоками є досягнення економічного ефекту при виробництві продукції, виконанні робіт та наданні послуг. Тому економічна ефективність логістичної системи повинна розглядатися з позицій підвищення доходності учасників логістичного каналу, а економічний ефект визначається за результатами реалізації продукції кінцевому споживачу.

Фінансовим результатом впровадження логістичних методів управління матеріальними потоками може бути:

- частина виручки від реалізації, одержана за рахунок підвищення якості продукції та відповідної надбавки в ціні товару;
- приріст виручки за рахунок підвищення конкурентоспроможності продукції та розширення за рахунок цього ринків збуту;
- економія поточних затрат за рахунок скорочення тривалості логістичного циклу, скорочення простоїв, зниження складських та транспортних витрат.

Таким чином, фінансовий результат в логістичній системі складається, по-перше, за рахунок приросту прибутку внаслідок зростання виручки від реалізації; по-друге, за рахунок скорочення витрат на проведення логістичних операцій.

Що стосується управління матеріальними запасами в межах логістичної системи, то найважливішим аспектом тут є виявлення витрат, пов'язаних з формуванням та зберіганням запасів.

Виходячи з загальної мети логістичної системи промислового підприємства, яка полягає в досягненні з мінімальними витратами пристосованості підприємства до змінної ринкових умов, ціль підсистеми управління запасами визначається як оптимізація сукупних матеріальних запасів, необхідних для задовільного обслуговування споживача за умови мінімізації витрат, пов'язаних з формуванням та зберіганням матеріальних запасів. Тому запаси слід розглядати як структурний елемент сукупних логістичних витрат.

Методологічні основи та методологічні підходи до визначення

логістичних витрат, а також їх складових - витрат на формування та зберігання матеріальних запасів, у сучасній вітчизняній літературі подаються дуже конспективно [87, с.90].

Одним з підходів є традиційний підхід до визначення логістичних витрат за функціональною ознакою. Витрати враховуються за функціональними сферами, що називаються "центрами витрат".

До таких функціональних сфер в логістичній системі підприємства належать її наступні елементи, охарактеризовані вище: закупівлі, склади, запаси, інформація, кадри, збут.

На основі такого виділення "центрів витрат" можна класифікувати логістичні витрати за функціональною ознакою. Така класифікація включає в себе наступні елементи:

- витрати на формування запасів;
- витрати на зберігання запасів;
- витрати на транспортування;
- витрати на транспортування готової продукції споживачам;
- адміністративні витрати.

Метод врахування сумарних логістичних витрат у відповідності до принципів функціональної класифікації називається "принципом одного зонта" [85,с.16].

Існує також інший підхід до визначення та врахування витрат в логістичній системі, який називається "логістична калькуляція витрат" на основі "методу місій" [85, с.78].

Розробка цього підходу передбачає визначення набору місій в логістичній системі. Місія розглядається як комплекс цілей системи, визначених для кожного виду продукції чи сегменту ринку. Кожна така ціль повинна мати якісну характеристику і часовий інтервал для її досягнення. Головною особливістю цього методу є те, що місії "перетинають" основні функціональні підсистеми логістики і тим самим дозволяють врахувати внесок кожної з підсистем у досягнення загальної мети функціонування логістичної системи.

Місії, визначені для кожного виду продукції чи сегменту ринку,



агрегуються у загальну логістичну ціль, яка визначає ефективну стратегію функціонування системи.

Врахування витрат на основі методу місій дає можливість визначити витрати системи як за цільовим принципом (тобто, виділити витрати на досягнення конкретної цілі, пов'язаної з видом продукції, сегментом ринку чи каналом руху матеріальних потоків), так і за функціональними сферами чи "центрами затрат").

Реалізація місії пов'язана з здійсненням різноманітних логістичних операцій, які виконуються функціональними центрами діяльності в межах логістичної системи. Калькуляція витрат на реалізацію місії передбачає стратифікацію всіх функціональних сфер логістичної діяльності.

Практичне застосування такої ідеї показало, що найбільша ефективність калькуляції логістичних витрат досягається при окремому визначення витрат, пов'язаних з досягненням конкретних цілей (місій), та затрат на виконання конкретних функцій.

Витрати на формування та зберігання матеріальних запасів є складовою частиною загальних логістичних витрат, що дає можливість застосовувати для їх обліку описаний вище метод місій.

Витрати на формування та зберігання матеріальних запасів формуються у трьох функціональних центрах:

- у сфері закупівель;
- у сфері виробництва;
- у сфері зберігання.

У зв'язку з цим доцільним буде впровадження у практичну діяльність підприємства системи управлінського обліку для прийняття ефективних рішень в області управління матеріальними запасами.

Система обліку витрат повинна бути інформаційною базою для управління матеріальними потоками.

Найважливішим питанням при управлінні витратами на формування та зберігання запасів є їх класифікація.

У відповідності з цілями управління витрати можна класифікувати за

наступними ознаками:

- за функціональною ознакою;
- за ступенем впливу на загальну суму затрат;
- за відношенням до об'єму запасів;
- за "центрами відповідальності".

Класифікація витрат на формування та зберігання запасів за функціональною ознакою:

- витрати на організацію та реалізацію запасів;
- витрати на зберігання запасів;
- витрати, викликані відсутністю запасів;
- інші витрати.

Витрати на організацію та реалізацію запасів - це витрати, понесені при оформленні замовлень на поставку чи при їх анулюванні, при проведенні відповідних переговорів, транспортно-заготівельні витрати та витрати, пов'язані з прискоренням обороту оборотних засобів. До них можна віднести також витрати, пов'язані з підготовкою виробництва (переналагодження обладнання, випробування першого взірця виробу, брак, втрати часу на період освоєння операцій тощо). Вони пропорційні кількості замовлених партій.

Витрати на зберігання запасів включають витрати на утримання складів, на операції з переміщення запасів в межах підприємства, заробітну плату працівників складів, витрати, пов'язані з ризиком втрат внаслідок старіння, псування, сповільнення темпів споживання даного продукту.

Витрати, викликані відсутністю запасів чи "витрати дефіциту товарів" виникають при відсутності необхідних матеріалів і складаються з наступних витрат: витрати на прискорення доставки матеріалів; витрати а прискорення руху замовлень на підприємства; комерційні збитки, понесені через скорочення об'єму продаж у зв'язку з відсутністю витрати на прискорення поставок готової необхідних товарів.

До інших витрат слід віднести витрати на утримання та навчання управлінського персоналу, витрати на страхування, суму податкових платежів тощо.

За ступенем впливу на загальну суму витрат їх групують на регульовані та нерегульовані. До регульованих належать витрати, величини яких перебувають у прямій залежності від впливу на них з боку менеджера (заробітна плата з відрахуваннями управлінського персоналу, служб матеріально-технічного постачання та збуту, амортизацію складських приміщень тощо).

Класифікація затрат "за центрами відповідальності" залежить від організації структури управління.

Метою управління запасами в логістичній системі є координація зусиль, спрямованих на підтримку запасів на такому рівні, який би забезпечив підвищення ефективності функціонування всієї логістичної системи в цілому.

Застосування логістичного підходу до управління матеріальними запасами дозволить реалізувати так званий синергічний ефект. Синергетика - це нова концепція самоорганізації та кооперації в системах управління, яка дозволяє виявити шляхи самоорганізації в соціально-економічних системах.

Характерним прикладом реалізації потенціалу синергічного підходу є зниження запасів на складах відправників та одержувачів, своєчасна доставка сировини, матеріалів та комплектуючих та прискорення руху матеріальних потоків, що призводить до підвищення конкурентоспроможності підприємства, зростання доходності та, відповідно, одержання економічного ефекту.

Використання розглянутих методичних підходів до визначення економічної ефективності управління матеріальними потоками в логістичній системі дозволить значно підвищити якість управлінських рішень і сприятиме покращенню фінансових результатів діяльності підприємства.

### **3.2. Побудова логістичної моделі взаємодії з іноземними постачальниками.**

Еволюцію світового соціально-економічного простору визначають сьогодні, і визначатимуть в майбутньому чотири фундаментальні процеси:

- створення партнерських мереж і перехід від економіки конкуренції до економіки партнерства, економіки знань;

- розвиток інформаційних технологій;
- глобалізація практично всіх видів людської діяльності;
- оптимальне і доцільне використання необхідного і достатнього набору бізнес-інструментарію для вирішення конкретних виробничих задач.

Саме тому вже зараз в бізнесі, економіці і науці має більший успіх той, хто випереджає інших за об'ємом доступною для аналізу і процесу ухвалення рішень інформації, хто володіє навиками використання різноманітного організаційного інструментарію ведення бізнесу і його комплексного обслуговування.

Головний принцип взаємостосунків ТОВ «Планета» із споживачами – це партнерство. Тобто такі взаємостосунки споживача і постачальника, при яких обидва підприємства динамічно розвиваються, спільними зусиллями покращують якість продукції, що випускається, тим самим збільшуючи об'єм реалізації кінцевої продукції. Успіх наших споживачів – це в кінцевому результаті і наш успіх. Співпраця підприємств-споживачів з нашим підприємством не просто несе задачу зручної комплектації, а піднімає нашого замовника на новий ступінь розвитку – на утримання існуючих або на захоплення нових ринків збуту за рахунок високої якості товарів. Ми розвиваємося разом з нашими замовниками, вчимося працювати самі і вчимо, як потрібно працювати, наших клієнтів. Тільки спільними зусиллями підприємств з питань забезпечення якості можна перемогти в конкурентній боротьбі за ринки збуту.

Основними принципами партнерства на сьогоднішній день є:

1. Неодмінна висока якість продукції, що випускається.
2. Відповідність ціни якості.
3. Гарантія на вироблювану продукцію, включаючи виплату штрафних санкцій.
4. Мінімум часу між оплатою товару і його отриманням.
5. Прискорений процес відвантаження продукції замовнику.
6. Порядність в складських і господарських операціях.

Для створення оптимальної зовнішньоекономічної логістичної системи на підприємстві ТОВ «Планета» необхідно також розглянути питання ефективного використання транспорту.

Перетворення останніх років у сфері соціально-економічних відносин, що відбуваються в Україні, привели до утворення нової ринкової економічної системи, що включає і транспортну галузь. Нові принципи господарювання, пов'язані з повною економічною самостійністю виробничо-господарських організацій, самоврядуванням і самофінансуванням розвитку, зумовили і новий методологічний підхід до управління підприємством. Суть цього підходу полягає в орієнтації на маркетинг, у формуванні нової організаційно-управлінської культури, із стратегічним управлінням як творчого і гнучкого процесу, покликаного забезпечити ефективне господарювання.

Транспорт є важливим чинником ефективного розвитку економіки, роль якого посилюється в умовах становлення ринкових відносин. При безпосередній участі транспорту формуються регіональні ринки товарів і послуг. В умовах ринкової економіки стає актуальною головна задача транспорту – прискорення обороту матеріальних цінностей, своєчасної доставки вантажів, перевезення людей, оскільки це прямо зачіпає економічні інтереси не тільки виробників, але і споживачів. Без ретельного планування міжнародні транспортні системи і внутрішні споруди, призначені для збору платежів, збуту і забезпечення інтермодальних перевезень (тобто перевезень з використанням різних видів транспорту в одній транспортній системі) будуть мати певні труднощі. Для зменшення транспортних витрат, пропонується використовувати вантажівки в обох напрямках – грузовик виїжджає з України з готовою продукцією, розвантажуються в експедиції.

На систему логістики суттєвий вплив роблять структурні зміни в транспорті, ціни на паливо і інші матеріальні ресурси, а також науково-технічний прогрес. Останній приводить до зміни вартості транспортних послуг. Внаслідок цього переоцінюється не тільки транспортна стратегія,

але і вся система логістики. Змінюються фізичні, управлінські і інформаційні системи, необхідні для переміщення продукції.

Інколи трапляються такі випадки, що головний замовник Бош, так само як і інші замовники, терміново потребує певну кількість швейних виробів, без попереднього замовлення. І так буває, що не завжди виробництво має можливість виробити це окреме замовлення в зв'язку з відсутністю резервного запасу необхідних матеріалів на складі. Тому я пропоную ввести на підприємстві мінімальний резервний запас для критичних матеріалів та комплектуючих, що найчастіше використовуються.

В умовах конкуренції серед заходів, за допомогою яких можна забезпечити раціоналізацію виробництва і удосконалити його технологію, слід виділити зниження часу на проходження виробів і запасів з цехів і на складах. Вживані сьогодні для цього системи управління виробництвом завжди задовольняють вимоги ринку. До їх основних недоліків слід віднести:

- дуже великі відхилення кошторисного планування від реального положення справ, не дивлячись на значні витрати на електронну обробку даних і систему в цілому;
- відсутність можливостей ефективно впливати на продуктивність, терміни проходження циклу і необхідний рівень запасів;
- недостатня свобода дій плануючих структур і пов'язаних з плануванням співробітників.

У даний час значне зросло вимоги ринку до параметрів виробів, і, перш за все до їх якості. Відбулося це унаслідок переважання пропозиції над попитом, наявності надмірних виробничих потужностей і т.д. Звідси витікає, що успіху в конкурентній боротьбі може досягти той, хто найраціональнішим чином побудував своє виробництво, так що його економічні показники знаходяться на оптимальному рівні. Ця мета досягається, окрім інших заходів, шляхом:

- а) зниження витрат пов'язаних із створенням і зберіганням запасів;

- б) скорочення часу поставок;
- в) більш чіткого дотримання термінів поставки;
- г) збільшення гнучкості виробництва, його пристосованості до умов ринку;
- д) підвищення якості виробів;
- е) збільшення продуктивності.

Економія засобів може бути досягнута, якщо будуть реалізовані резерви, закладені в раціоналізації процесів. Перш за все, це відноситься до оптимізації запасів. Рішення, що приймаються керівництвом фірм в цій сфері, стосуються кожного окремого виду товару або предмету зберігання, конкретна одиниця яких, що підлягає контролю, називається “одиницею обліку запасів”.

Сьогодні, завдяки активізації ряду чинників, у тому числі і упровадженню логістики, багато підприємств послідовно пов'язано один з одним, виробництво і система запасів набувають взаємозалежного характеру. В такій ситуації управління виробництвом означає організацію роботи не тільки кожної ланки окремо, але і всіх разом як єдиного цілого. Аналізуючи систему виробничих замовлень, багато фірм стали виходити з методу комплексного регулювання, що дозволяє гармонійно з'єднати, всі ланки і розміряти об'єми виробництва і запасів. Для цього, на думку керівництва фірм, важливо понизити їх коливання на кожній стадії шляхом точного прогнозування попиту на продукцію, і проведення такої політики замовлень, яка дозволила б збалансувати зміни попиту. Крім того, для досягнення бажаної відповідності на кожній стадії всі розбіжності необхідно реєструвати, і інформація про них за допомогою зворотного зв'язку повинна враховуватися в початковому виробничому плані з подальшою можливістю коректування.

З метою зниження на кожній стадії відповідності об'ємів виробництва і товарно-матеріальних запасів в даний час найбільш широко застосовується такий метод контролю, як зворотний зв'язок в системі виробничих запасів.

Завдяки цілеспрямованому вживанню організованих, планових і контрольних заходів можливо, з одного боку, перешкодити створенню зайвих запасів, а з іншого усунути такий недолік, як відсутність готовності до поставок.

Логістичний підхід до управління товарно-матеріальними запасами передбачає відмову від функціонально орієнтованої концепції в цій сфері, оскільки вона має наступні недоліки:

- проблеми, що виникають в створенні і зберіганні запасів, часто розв'язуються за принципом пошуку винного в іншій структурі, замість виявлення їх істинних причин;
- будь-яка функціональна ланка кожної організаційної структури розробляє свою власну політику запасів, що не завжди узгоджується на більш високому рівні.

Отже, проблема запасів не може бути розв'язана, якщо окремі функції організованої структури розвиватимуться не комплексно. Вимога оптимізації запасів привела до необхідності розробити єдину концепцію відповідальності за товарно-матеріальні запаси.

Для забезпечення безперервного і ефективного функціонування практично будь-якої організації необхідне створення запасів, у виробничому процесі, торгівлі, і т.д. Залежно від ситуації під запасами можуть матися на увазі: готова продукція, сировина, напівфабрикати, верстати, інструмент, транспортні засоби, готівка і ін. Невірний розрахунок необхідних запасів може привести як до незначного збитку (втрата частини доходу від дефіциту товару), так і до катастрофічних наслідків. До економічного збитку призводить як надмірна наявність запасів, так і їх недостатність. Так, якщо деяка компанія має товарні запаси, то капітал, матеріалізований в цих товарах, заморожується. Цей капітал, який не можна використовувати, представляє для компанії втрачену вартість у формі неоплачених відсотків або невикористаних можливостей інвестування. З другого боку чим менше рівень запасу, тим більше вірогідність виникнення дефіциту, ще може принести збитки



внаслідок втрати клієнтів, зупинки виробничого процесу і т.д. Крім того, при малому рівні запасів доводиться часто поставляти нові партії товару, що призводить до великих витрат на доставку замовлень. Резервні товарно-матеріальні запаси служать свого роду “аварійним” джерелом постачання в тих випадках, коли попит на даний товар перевищує очікування. На практиці попит на товари вдається точно спрогнозувати надзвичайно рідко. Це ж відноситься і до точності передбачення строків реалізації замовлень. Звідси і необхідність в створенні резервних товарно-матеріальних запасів.

Певною мірою послуги, пропоновані тією або іншою компанією, є функцією її резервних запасів, і навпаки: резервні запаси компанії є функцією її послуг. Ясно, що компанія пробуватиме мінімізувати рівень своїх резервних запасів відповідно до декларуючої нею стратегії обслуговування замовників. І тут знову виникає необхідність компромісу – цього разу між витратами зберігання резервних запасів, призначених для пристосування до неочікуваних коливань попиту, і вигодами, отриманими компанією при підтримці такого рівня обслуговування своїх клієнтів.

- можливого коливання строків відновлення рівня запасів;
- коливання попиту на відповідні товари впродовж терміну реалізації замовлення;
- здійснюваною даною компанією стратегії обслуговування замовників.

Визначення точного рівня резервних запасів, необхідних в умовах нестабільності строків реалізації замовлень і мінливого попиту на товари і матеріали, – річ нелегка. Природа ймовірності вищезгаданих коливань і нестабільності означає, що для знаходження задовільних вирішень проблем, пов'язаних з резервними товарно-матеріальними запасами, звичайно необхідне відповідне моделювання або імітація.

У відділі логістики щотижня роздруковується перелік відкритих поставок від постачальників, в якому вказуються назва матеріалу, номер замовлення, замовлена кількість, ім'я постачальника і термін поставки.

Кожна окрема позиція з переліку обробляється диспонентом. Він звертається до постачальника з нагадуванням та вимагає вказання точної дати надходження товару в експедицію. Якщо постачальник після двох нагадувань не може поставити замовлений товар, а весь складський і виробничий запас вже перероблений, виробництво зупиняється. В такому випадку товар відправляється спеціальними службами (TNT, DHL) за рахунок постачальника. Для уникнення таких ситуацій, я пропоную внести альтернативних постачальників на кожний тип матеріалу. Але в цьому також є певні недоліки і переваги.

Існування тенденції сторін утворювати довгострокові об'єднання і партнерства неминуче примушує організації взаємодіяти з єдиними постачальниками як за кожним необхідним їм матеріалом, так і по асортименту різних матеріалів. Деякі організації зважають, що взаємодія з цим єдиним джерелом робить їх більш уразливими і залежними від показників роботи однієї компанії і що у них виникнуть серйозні проблеми, якщо біля цієї компанії будуть збої в роботі. Якщо єдиний постачальник важливого компоненту стикається з фінансовими проблемами, організація може, хоча і не вчинила ніяких помилок, припинити виробництво. Щоб уникнути цього, деякі організації вибирають політику закупівель одного і того ж матеріалу у декількох конкуруючих один з одним постачальників. Для цього вони можуть скористатися деякими практичними правилами: “ніколи не вибирайте виробника, що одержує більше 20% загальних надходжень, ніколи не дозволяйте замовнику одержувати від вас більше 50% загальних ресурсів”. В кожному випадку вибір варіанту залежить від конкретної ситуації. Нижче перераховані деякі плюси кожного варіанту.

Переваги єдиного постачальника:

- більш міцні взаємовідносини між постачальниками і замовниками, що часто формалізуються у вигляді об'єднань або партнерств;
- сильна зацікавленість всіх сторін і прагнення добитися міцних взаємовідносин;

- економія на масштабах і цінові знижки при розміщенні крупних замовлень;
- більш легкі комунікації, більш прості адміністративні функції і процедури для регулярно розміщених замовлень;
- менший діапазон відхилень в характеристиках матеріалів і їх поставках;
- легкість забезпечення конфіденційності вимог, умов і інших подібних характеристик.

Переваги декількох постачальників матеріалів:

- конкуренція між постачальниками, що призводить до зниження цін;
- зниження ймовірності збоїв в роботі з постачальниками, оперативне усунення виникаючих проблем заміною постачальників;
- більш легке задоволення змінного попиту;
- забезпечення доступу до більшого об'єму інформації;
- велика ймовірність заохочення інновацій і удосконалень;
- можливість покладатися не на одну зовнішню організацію.

Якщо організації хочуть уникнути проблем, вони звичайно взаємодіють з декількома постачальниками. Інший спосіб добитися цього вдатися до форвардних закупівель. В найпростішій формі це відбувається, коли організація замовляє більше матеріалів, ніж їй необхідне в даний час, і береже надлишок в запасах. Інший варіант цього підходу – укладання контрактів на доставку матеріалів у встановлений час в майбутньому. Обидві ці можливості забезпечують отримання двох переваг. По-перше, вони гарантують наявність матеріалів протягом якогось часу в майбутньому і мінімізують вплив збоїв в поставках. По-друге, ціна на матеріали фіксована, що дозволяє уникнути негативного впливу майбутнього зростання цін або виникнення невизначеної ситуації.

Логістична система знаходить все більш широке застосування в практичній діяльності підприємства. Вона розглядується у вищих ешелонах управління корпораціями як ефективний мотивований підхід до управління матеріальним потоком в цілях зниження витрат виробництва.

Логістична система складає основу економічної стратегії фірм, коли логістика використовується як знаряддя в конкурентній боротьбі і розглядується ж управлінська логіка для реалізації планування, розміщення і контролю над фінансовими і людськими ресурсами. Такий підхід забезпечує тісну координацію логістичного забезпечення ринку і виробничої стратегії, а також необхідний асортимент запасів в потрібному місці у відповідний час; координацію зовнішнього і внутрішнього транспорту, що гарантує своєчасну доставку відповідно до економічних вимог; раціональне розміщення складського господарства і вживання упаковки, яка відповідає вимогам транспорту і дозволяє мінімізувати витрати сировини, знизити запаси у виробництві і готовій продукції; і, врешті, синхронізацію замовлень і транспорту.

Таким чином, логістика займається “стикуванням” двох сфер: попиту і пропозиції компанії, що базується на відповідній інформації, яка пред'являється ринком. У рамках координаційних функцій логістики виділився ще один з її напрямлень оперативне шанування, продиктоване прагненням скоротити запаси, не знижуючи ефективності виробничої і збутової діяльності фірм. Суть його полягає в тому, що на підставі прогнозу попиту, коректованого пізніше під час вступу реальних замовлень, розробляються графіки перевезень і загалом порядок управління запасами готової продукції, який у результаті і визначає планування виробництва, розробку програм постачання його сировиною і комплектуючими виробами.

Отже, логістика є системою, що містить функціональні області, в рамках яких в процесі діяльності підприємства вирішуються наступні основні проблеми: запаси (планування матеріальних запасів), транспортування продукції (вибір виду транспорту, складання графіка обслуговування замовників), складування і складська обробка (розміщення складів, управління складською переробкою, упаковка і т.д.), інформація (обробка запасів, прогнозування попиту) та інші функціональні області логістики (кадри, обслуговуюче виробництво).

### Висновки до розділу 3

Метою впровадження логістичних методів управління матеріальними потоками є досягнення економічного ефекту при виробництві продукції, виконанні робіт та наданні послуг. Тому економічна ефективність логістичної системи повинна розглядатися з позицій підвищення доходності учасників логістичного каналу, а економічний ефект визначатися за результатами реалізації продукції кінцевому споживачу.

Досягнення цілей логістичної системи на підприємстві значною мірою залежить від вибраної концепції логістики, базовими характеристиками якої необхідно вважати мислення, зорієнтоване на вартість і користь, мислення системними категоріями, мислення категоріями повних витрат. До основних ознак того, що на підприємстві виникає необхідність створення відділу логістики і що її потрібно виділити як повноцінну функцію управління, належать: зниження доходності бізнесу при збереженні чи збільшенні його об'єму, висока частка затрат, пов'язаних з оборотом ресурсів по всьому ланцюгу "закупівлі-виробництво-поставки".

Показником успішної роботи відділу логістики є вміння визначати та аналізувати альтернативи. Особливо важливе вміння змінювати стратегію досягнення логістичних цілей в залежності від зовнішніх факторів, оточення, рівня готовності партнерів чи внутрішніх потреб. Робітники усіх інших підрозділів повинні добре розуміти значення і цілі логістики.

Досвід провідних компаній світу підтверджує високу ефективність логістики щодо зниження загального рівня запасів, підвищення рентабельності активів, формування вартості для клієнта. Обмін інформацією між постачальником і клієнтом корисний обом сторонам. У багатьох випадках отримана у такий спосіб економія містить значний відсоток витрат, і, що не менш важливо, краще обслуговування виробництва і розподілу веде до істотного зростання продажу.

## ВИСНОВКИ

Розвиток світової економіки на сучасному етапі характеризується інтенсивними інтеграційними процесами. Такі процеси виявляються не лише в міжнародних масштабах, але і на державному рівні. Логістика вченими і спеціалістами розглядується як сфера економіки і новий науковий напрям, що розвивається. При побудові логістики системний Підхід знаходить свій вираз в об'єднанні процесів постачання, виробництва транспорту, розподілу і споживання. Логістика проголошує пріоритет споживача перед всією рештою суб'єктів логістичної системи. Технічна база логістики – це сучасна інформатика і обчислювальна техніка. В реалізації принципів логістики приховані величезні потенційні можливості підвищення ефективності економіки і транспорту. Суттєвим елементом логістики, від якого залежить надійне функціонування всієї логістичної системи, є транспортна логістика. Рух матеріальних потоків забезпечує об'єднання процесів постачання, виробництва і споживання в єдину систему. Об'єктом вивчення являються матеріальні і пов'язані з ними інформаційні і фінансові потокові процеси. Широке вживання логістики в практиці господарської діяльності пояснюється необхідністю скорочення тимчасових інтервалів між придбанням сировини і поставкою товарів кінцевому споживачу. Логістика дозволяє мінімізувати товарні запаси, а у ряді випадків взагалі відмовитися від їх використання, дозволяє істотно скоротити час доставки товарів, прискорює процес отримання інформації, підвищує рівень сервісу. Діяльність в області логістики різноманітна. Вона включає управління транспортом, складським господарством, запасами, кадрами організацію інформаційних систем, комерційну діяльність і т.д.

Логістика як наука встановлює зв'язок між запасами, місткістю, продуктивністю і гнучкістю системи; дозволяє подолати процеси при переході від частково оптимальних до повністю оптимальних систем.

Принципова новизна логістичного підходу – органічний взаємний зв'язок, інтеграція вище перелічених областей в єдину систему, яка

займається проводкою матеріалів. Мета логістичного підходу – є кризне управління матеріальними потоками, Управління матеріальними потоками завжди було суттєвою стороною господарської діяльності. Однак лише порівняно недавно воно набуло становище однієї з найважливіших функцій економічного життя. Основна причина – перехід від ринку продавця до ринку покупця, що спричинив необхідність гнучкого реагування виробничих і торгівельних систем на пріоритети споживачів, що швидко змінюються. В умовах переходу до ринкових відносин єдині системи нормативів вдосконалення матеріально-технічної бази втрачають своє колишнє значення. Кожний суб'єкт господарювання самостійно оцінює конкретну ситуацію і ухвалює рішення. Як свідчить світовий досвід, лідерство в конкурентній боротьбі набуває сьогодні той, хто компетентний в області логістики, володіє його методами.

Результати руху матеріальних потоків перебувають в прямому зв'язку з раціональністю організації руху інформаційних потоків. В останні десятиріччя саме спроможність ефективного управління могутніми інформаційними потоками дозволила ставити і вирішувати задачу наскрізного управління матеріальними потоками. Висока значущість інформаційної складової в логістичних процесах стала причиною виділення спеціального розділу логістики – інформаційної логістики. Об'єктом дослідження якої є інформаційні системи, що забезпечують управління матеріальними потоками, мікропроцесорна техніка, інформаційні технології і інші питання, пов'язані з організацією інформаційних потоків, що використовується на підприємстві.

Метою впровадження логістичних методів управління матеріальними потоками є досягнення економічного ефекту при виробництві продукції, виконанні робіт та наданні послуг. Тому економічна ефективність логістичної системи повинна розглядатися з позицій підвищення доходності учасників логістичного каналу, а економічний ефект визначатися за результатами реалізації продукції кінцевому споживачу.

Досягнення цілей логістичної системи на підприємстві значною мірою

залежить від вибраної концепції логістики, базовими характеристиками якої необхідно вважати мислення, зорієнтоване на вартість і користь, мислення системними категоріями, мислення категоріями повних витрат. До основних ознак того, що на підприємстві виникає необхідність створення відділу логістики і що її потрібно виділити як повноцінну функцію управління, належать: зниження доходності бізнесу при збереженні чи збільшенні його об'єму, висока частка затрат, пов'язаних з оборотом ресурсів по всьому ланцюгу "закупівлі-виробництво-поставки".

Показником успішної роботи відділу логістики є вміння визначати та аналізувати альтернативи. Особливо важливе вміння змінювати стратегію досягнення логістичних цілей в залежності від зовнішніх факторів, оточення, рівня готовності партнерів чи внутрішніх потреб. Робітники усіх інших підрозділів повинні добре розуміти значення і цілі логістики.

Досвід провідних компаній світу підтверджує високу ефективність логістики щодо зниження загального рівня запасів, підвищення рентабельності активів, формування вартості для клієнта. Обмін інформацією між постачальником і клієнтом корисний обом сторонам. У багатьох випадках отримана у такий спосіб економія містить значний відсоток витрат, і, що не менш важливо, краще обслуговування виробництва і розподілу веде до істотного зростання продажу.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аверьянов А. Н. О природе взаимодействия/ А. Н. Аверьянов. – М. : Знание, 1984. – 64 с.
2. Алексеев С. Оценка эффекта интеграции / С. Алексеев // Управление компанией. – 2005. – № 50. – С. 49–51.
3. Амблер Т. Практический маркетинг / Амблер Т.; [пер. с англ.]; под общ. ред. Ю. Н. Каптуревського. – СПб: Питер, 2002. – 400 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1999. – 519 с.
5. Антонюк Л. Л. Актуальні проблеми інноваційного розвитку України на сучасному етапі // Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення: Монографія; за заг. ред. О. І. Амоші, В. П. Антонюк, А. І. Землянкіна та ін. / НАН України. Ін-т економіки промисловості. – Донецьк, 2007. – 328 с
6. Антонюк Л. Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації. – К.: КНЕУ, 2004. – 275 с.
7. Артюхова Т.З. Сущность и особенности маркетинга взаимоотношений // Известия Томского политехнического университета. – 2006. – Т. 309. – № 4. – С. 196–199.
8. Бабій Л. В. Інформаційний обмін у міжнародних стратегічних партнерствах / Л.В. Бабій // Вчені записки Університету «КРОК». – 2010. – Вип. 22. – С. 85–92.
9. Балабаниць А. В. Управління маркетинговою взаємодією як ключова функція маркетингового менеджменту підприємства [Електронний ресурс] / А. В. Балабаниць. – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Ekupr/2010\\_1/a4.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Ekupr/2010_1/a4.pdf).
10. Братко О.С. Маркетингові інновації в системі забезпечення конкурентоспроможності українських промислових підприємств / О. С. Братко // Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід // Міжнародна науково-практична конференція «Управлінські інновації: теорія та практика» в рамках

Міжнародного наукового форуму, 30 вересня – 6 жовтня 2013 р. Тернопіль-Ялта.

11. Бречко О. Перспективи розвитку фінансово-кредитної системи України / О. Бречко // Наука молода. – 2006. – № 5. – С. 82–86. Бойчик І. М. Економіка підприємства: Навч. посіб. – К.: Атіка, 2004. – 480 с.

12. Будкін В. Сутнісні характеристики та форми транскордонного економічного співробітництва / В. Будкін // Держава та регіони. – 2008. – № 6. – С. 226–229.

13. Бутенко Н.В. Маркетинг: підручник. – К.: Атака, 2008. – 300 с.

14. Василів О. С. Проблеми та перспективи розвитку стратегічних альянсів Європейських транснаціональних корпорацій [Електронний ресурс] / Олексій Сергійович Василів. – Режим доступу: [http://iri.jrc.ec.europa.eu/research/docs/2009/vol\\_2\\_1\\_1.pdf](http://iri.jrc.ec.europa.eu/research/docs/2009/vol_2_1_1.pdf)

15. Васконселлос-и-Са Ж. Забытая фирма: Перспективный подход к решению проблемы одновременного управления настоящей компанией и компанией будущего / Пер. с англ. / Жоржи Васконселлос-и-Са. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 176 с.

16. Ваш М. Маркетинг отношений и сетевая экономика // Электронный ресурс. – Доступный з <http://www.marketing.spb.ru>.

17. Взаємозв'язок суб'єктів маркетингу партнерських відносин [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=74089>.

18. Виробництво і споживання соків в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

[http://www.aitico.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=150%3A2013-10-14-08-37-17&catid=43%3Anews&Itemid=163&lang=uk](http://www.aitico.com/index.php?option=com_content&view=article&id=150%3A2013-10-14-08-37-17&catid=43%3Anews&Itemid=163&lang=uk).

19. Владимирова И. Г. Организационные формы интеграции компаний / И. Г. Владимирова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 6. – С. 113–129.

20. Владимирова И.Г. Организационные формы интеграции компаний / И.Г. Владимирова// Менеджмент в России и за рубежом. – 1999.– №6. – С. 65.

21. Власенко Н.А. Ринок соків в Україні та одна з альтернатив підвищення

конкуренентоспроможності продукції [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://aaecs.org/vlasenko-na-rinok-sokv-v-ukran-ta-odna-z-alternativ-pdvishennya-konkurentospromojnost-produkc.html>.

22. Войчак А. В. Маркетингові дослідження: Навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни. - К.: КНЕУ, 2008. — 120 с.

23. Гаркавенко, С. С. Маркетинг [Текст] : підручник. / С. С. Гаркавенко. – 5-те вид. доп. – Київ : Лібра, 2007. – 720 с.

24. Гарретт Б. Стратегические альянсы / Б. Гарретт, П. Дюссож; [пер. с англ.]. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 332 с.

25. Германчук А. М. Стратегічне партнерство в системі маркетингової логістики [Електронний ресурс] / А. М. Германчук. – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Tiru/2011\\_32/German.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tiru/2011_32/German.pdf).

26. Гетьман В. Г. Финансовый учет: [Учебник для студентов вузов] / В. Г. Гетьман, Л. З. Шнейдман, В. А. Терехова. – [4-е изд., перераб. и доп.]. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 816 с.

27. Гетьманський В. О. Оцінка функціонування підприємства в умовах економічного розвитку [Електронний ресурс] / В. О. Гетьманський, О. І. Іляш // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 6. – Т. 3. Режим доступу до журн.: [www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vchnu\\_ekon/.../174-178.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/.../174-178.pdf)

28. Гордон Я. Маркетинг партнерських отношений / Пер. с англ. под ред. О.А. Третьяк. СПб: Питер, 2001. – 384 с.

29. Гордон Я. Целевая конкуренция / Ян Гордон; [пер. с англ.]. – М.: Вершина, 2006. – 368 с.

30. Господарський кодекс України (Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2003, № 18, № 19-20, № 21-22. – ст. 144) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.vladey.info/?p=33>.

31. Гребешкова О. М. Проблеми визначення та способи структуризації інформаційного простору дослідження стратегічних альянсів підприємств в Україні / О. М. Гребешкова, Г. В. Махова // Збірник наукових статей “Управління розвитком”. – Х.: ХНЕУ, 2008. – № 18. – С. 20–23.

32. Дима О.О. Побудова довготривалих стосунків в каналі розподілу // Тези доповідей VII Міжнародної науково-практичної конференції “Маркетинг та логістика в системі менеджменту”. – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2008. – С. 136.
33. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. 3-е изд. / П. Дойль; [пер. с англ.]; под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер. – 2002. – 544 с.
34. Економіка логістичних систем: Монографія / М.Васелевський, І.Білик, О.Дейнега, Є.Крикавський, Л.Якимишин та ін.; За наук. ред. Є.Крикавського та С.Кубіва. – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2008. – С.534–549.
35. Економічна енциклопедія: у 3-х т. – Т. 3 / ред. кол: С.В. Мочерний (відп. ред) та ін. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2000. – 951 с.
36. Економічна енциклопедія: У 3-х томах / С. В. Мочерний [та ін.]. – К.: Академія, 2001. – Т. 2. – 848 с.
37. Економічна енциклопедія: У 3-х томах / С. В. Мочерний [та ін.]. – К.: Академія, 2002. – Т. 3. – 952 с.
38. Європейська Комісія [Електронний ресурс] // Офіційний веб-сайт Європейської Комісії. – Режим доступу: <http://ec.europa.eu>
39. Єдиний державний реєстр підприємств та організацій України [Електронний ресурс] // Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
40. Замков О. О., Толстопятенко А. В., Черемных Ю. Н. Математические методы в экономике: Учебник / Под общ. ред. А. В. Сидоровича. – 3-е изд., перераб. – М.: Дело и Сервис, 2001. – 368 с.
41. Каленська Т. В. Типи структур стратегічних мереж транснаціональних корпорацій / Т. В. Каленська // Сборник науч. трудов международной научно-практической конференции «Современные направления теоретических и прикладных исследований - 2008». – Одесса, 2008. – Т. 9. Экономика. – С. 19–23.
42. Капінус Л.В. SWOT-аналіз як основа формування маркетингової політики підприємства / Л.В. Капінус, О.П. Сологуб [Електронний ресурс]. – Режим доступу

: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5148/1/SWOT.pdf>.

43. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / М. Кастельс; [пер. с англ.]. – М.: ГУВШЭ, 2000. – 608 с.
44. Козар Галина. Маркетинг партнерських відносин як основа ведення сучасного бізнесу [Текст] / Галина Козар // Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід: зб. тез доп. ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених і студентів / редкол.: Л. І. Вергун, Ю. В. Мельник, О. Легкий. - Тернопіль : ТНЕУ, 2016. - С. 71-72.
45. Колпаков С. Организация международных консорциумов в авиапромышленности: мировой опыт и уроки для России / С. Колпаков // Российский экономический журнал. – 2002. – № 2. – С. 67–73.
46. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: как создать, завоевать и удержать рынок / Ф. Котлер. – М.: ООО “Изд-во АСТ”, 2001. – 272 с.
47. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга / пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М.; СПб.; К.: Издательский дом „Вильямс”, 2006. – 944 с.
48. Крикавський Є.В. Промисловий маркетинг : підручник / Є.В. Крикавський, Н.В. Чухрай. – Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2001. – 336 с.
49. Кухар Р.Б. Вдосконалення управління маркетингом підприємств засобами інформаційних технологій / Р.Б. Кухар, О.І. Єлейко, Ю.Б. Захарко // Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С. З. Ґжицького. – 2014. – Т. 16.–№ 1. – С. 292–296.
50. Куц С.П. Маркетинг взаимоотношений на промышленных рынках / С.П. Куц. – СПб. : Высшая школа менеджмента, 2008. – 272 с.
51. Куц С.П. Подходы к разработке механизма координации управления взаимоотношениями промышленной компании с партнерами / С.П. Куц // Вестник СПбГУ. – 2006. – Сер. 8. – Вып. 3. – С. 3–21.
52. Куц С.П. Сравнительный анализ основных концепций теории маркетинга взаимоотношений / С.П. Куц // Вестник С.-Петербургского университета. Сер. «Менеджмент» – 2003. – Вып. 4 (№32). – С. 3–25.
53. Лагоцька Н.З. Сегментування промислового ринку на засадах маркетингу

- партнерських взаємовідносин / Н.З. Лагоцька // Економічний аналіз: зб. наук. праць. // Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2013. – Вип. 12. – Частина 3. – 344 с. – С. 236-240.
54. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / пер. с франц. – СПб.: Наука, 2006. – XV+589 с.
55. Макогон Ю. В., Орехова Т. В. Транснациональные корпорации. – Донецк: ДонНУ, 2003. – 342 с.
56. Мандрика В. Оцінка якості фруктових мультівітамін-них соків і нектарів / В. Мандрика, А. Самойленко // Товари і ринки. – 2010. – № 1. – С. 127-133. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/tovary\\_2010\\_1\\_19.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/tovary_2010_1_19.pdf).
57. Мартышев, А. В. Маркетинг отношений [Текст] / А. В. Мартышев. – Владивосток: ТИДОТ ДВГУ, 2005. – 107 с.
58. Масленников В. В. Формирование партнерских отношений предпринимателей / В. В. Масленников // Актуальные проблемы управления – 96: Тез. докл. Междунар. науч.-практ. конф. – Секции 7 и 8. – М.: ГАУ, 1996. – С. 113–115.
59. Мельник І.В. Тенденції розвитку українського ринку соків [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://magazine.faaf.org.ua/content/view/916/35>.
60. Мигаль О. Ф. Сегментування промислового ринку на засадах маркетингу партнерських взаємовідносин / О. Ф. Мигаль // Економічний аналіз: збірник наукових праць. – Тернопільський національний економічний університет. – Тернопіль: «Економічна думка», 2013. – Вип.12. – Частина 3. – С. 236-240.
61. Михайлин А. Н. Краткий толковый словарь-справочник по внешнеэкономической деятельности: учеб. пособие / А. Н. Михайлин. – М.: А-Приор, 2006. – 366 с.
62. Мнение. Кристофер Томпсон: 90 % всех стартапов терпит неудачу [Текст] // Интернет в цифрах. – 2011. – Янв. (№ 1 (5)). – С. 9.
63. Мокій А. І. Підвищення конкурентоспроможності України в умовах світової фінансово-економічної кризи [Електронний ресурс] / А. І. Мокій, В. О. Юзба // Економічні науки. Сер. Економічна теорія та економічна історія. –

Луцьк, 2009. – Вип. 6, Ч. 2. – С. 1–11.

64. Мороз Л.А., Князик Ю.М. Маркетинг відносин: проблеми понятійного апарату / Вісник НУ “Львівська політехніка” “Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку”. №605. – Львів: Видавництво НУ “Львівська політехніка”, 2007. – С.96–103.

65. Мороз Л.А., Чухрай Н.І. Маркетинг: Підручник / За ред. Л.А. Мороз. – 4-е вид. – Львів: Нац. ун-т “Львівська політехніка”, 2009. – 244 с.

66. Мотина М. П. Выставочная деятельность и способы формирования коммуникативной сети промышленного предприятия // Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – Орел, 2006. - 20 с.

67. Ноздрева Р. Б. Стратегические альянсы в международном бизнесе / Р. Б. Ноздрева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 6. – С. 89–97.

68. Окландер, М. Маркетингові стратегії зростання: класичний та новітній підходи [Текст] / Михайло Окландер, Ольга Замлинська // Економіст. — 2013. — №3 (317). — С. 20-24.

69. Організація з економічного співробітництва та розвитку [Електронний ресурс] // Офіційний веб-сайт Організації з економічного співробітництва та розвитку. – Режим доступу: <http://www.oecd.org>

70. Основы промышленного маркетинга / Фредерик Уэбстер. – М.: Издательский Дом Гребенникова, 2005. – 416 с.

71. Панченко Є. Г. Міжнародний менеджмент: [Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц.] / Є. Г. Панченко. – К.: КНЕУ, 2004. – 468 с.

72. Підгурська І. А. Особливості формування міжнародних партнерських відносин у сучасній світовій економіці / І. А. Підгурська // Галицький економічний вісник. – 2010. – № 1 (26). – С. 5–11.

73. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер; [пер. с англ.]; под ред. Е. Калининой. – [2-е изд.]. – М.: Альпина Бизнес Бук, 2008. – 715 с.

74. Прахалад К. К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / К. К. Прахалад, Венкат Рамасвами; [пер. з англ. М. Ставицького]. – К.: Вид. Олексія Капусти (підрозділ «Агенція «Стандарт»),

2005. – 258 с.

75. Примак Т. Від маркетингу відносин до маркетингу утримування клієнтів // Маркетинг в Україні. – 2006. – № 3. – С. 42–44.

76. Природа фірми: Походження, еволюція і розвиток / О. Е. Вільямсон, С. Дж. Вінтер; [пер. з англ. А. В. Куликова]; наук. ред. В. П. Кузьменко. – К.: А.С.К., 2002. – 336 с.

77. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – [2-е изд., испр.]. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 479 с.

78. Райт Р. B2B-маркетинг: Покроковий посібник / Пер. з англ., За наук. ред. Г.О. Виноградової. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007 – 624 с.

79. Рожко А.О. Стан реалізації партнерських ініціатив ФРН з країнами Східної Європи (на прикладі діяльності Німецького центру дослідження біомаси) / Алла Рожко // Актуальні проблеми міжнародних економічних відносин: фінансові стратегії та інституційні системи міжнародного співробітництва // Збірник тез доповідей наукової конференції студентів та молодих вчених (27.11.2012 р.). – Тернопіль: Вектор, 2012. – С. 87-90.

80. Рональд К. Фирма, рынок и право / Коуз Рональд; [пер. с англ.]. – Нью-Йорк: Телекс, 1991. – 191 с.

81. Рынок сока России – анализ, реальное положение дел и основные тенденции развития [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://vproizvodstvo.ru/analitika\\_rynok/rynok\\_soka\\_rossii\\_analiz\\_tendencii\\_razvitiya/](http://vproizvodstvo.ru/analitika_rynok/rynok_soka_rossii_analiz_tendencii_razvitiya/).

82. Савельев В. Маркетинг партнерских связей // Электронный ресурс. – Доступный з <http://www.cfin.ru/press/practical/2003-11/03>.

83. Сафарян І. А. Перспективи розвитку міжнародних партнерських відносин підприємств на фармацевтичному ринку України / І. А. Сафарян // Міжнародний науковий журнал «Механізм регулювання економіки» Сумського державного університету. – 2012. – № 3 (57). – С. 167–172.

84. Сафарян І.А. Стратегічні орієнтири формування міжнародних альянсів українських підприємств / І. А. Сафарян // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія економіка. – 2011. – Випуск 2 (34). – С. 197-



202.

85. Сік [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%96%D0%BA>.
86. Сік щодня – здорове життя [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://prosik.com.ua/ua/page/sokovyiy-likbez/>.
87. Соки «СМАК» – яким є смак позиційної невизначеності [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/cases/case006.html>.
88. Сохацька О. М. Структурні реформи економіки: світовий досвід, інститути, стратегії для України: Монографія / О. М. Сохацька. – Тернопіль–Донецьк: Економ. думка, ТНЕУ, 2011. Розділ «Світовий досвід фінансування структурних трансформацій. Джерела і методи фінансування підприємств у трансформаційних умовах». – С. 347 – 406.
89. Старостіна А.О., Длігач А.О., Кравченко В.А. Промисловий маркетинг: Теорія, світовий досвід, українська практика: Підручник / За ред. А.О. Старостиної. – К.: Знання, 2005. – 764 с. – (Європейський маркетинг).
90. Стігліц Дж. Глобалізація та її тягар / Джозеф Стігліц; [пер. з англ. А. Іщенко]. – К.: Вид. дім “КМ Академія”, 2003. – 252 с.
91. Стратегические альянсы [пер. с англ.]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 244 с.
92. Суббота В.І. Класифікація споживачів на основі сегментації ринку соків України / В.І. Суббота // ВІСНИК Донецького університету економіки та права. – 2010. – № 2. – Режим доступу : <http://www.stattionline.org.ua/ekonom/70/10137-klasifikaciya-spozhivachiv-na-osnovi-segmentaci%D1%97-rinku-sokiv-ukra%D1%97ni.html>.
93. Татаринцева А. Методологічні підходи до визначення поняття «партнерство» / А. Татаринцева // Наука молода. – 2007. – № 8. – С. 145–150.
94. Темпорал П. Роман с покупателем / П. Темпорал, М. Трот; [пер. с англ.]; под ред. Ю. Н. Каптуревського. – СПб: Питер, 2002. – 224 с.
95. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: [Учебник для вузов] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; [пер. с англ.]; под ред. Л. Г. Зайцевой, М. И. Соколовой. – М: Банки и биржи,

ЮНИТИ, 2008. – 576 с.

96. Трансформація вартості у розвитку відносин “підприємство-клієнт”: Монографія / А.Чубала, Я.Віктор, Є.Крикавський, Н.Чухрай, Я.Отто та ін. – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2007. – С. 73–87.

97. Третьяк О.А. Отношенческая парадигма современного маркетинга / О.А. Третьяк // Рос. журн. менеджм. – 2013. – Т. 11. – С. 41–62.

98. Українські виробники соків переходять на випуск більш дешевої продукції [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://volwestgroup.com/uk/news/view/306>.

99. Уоллес Р. Л. Стратегические альянсы в бизнесе / Р. Л. Уоллес; [пер. с англ.]. – М.: Добрая книга, 2005. – 288 с.

100. Фатхутдінов Р. А. Стратегічний маркетинг: підручник / Р. А. Фатхутдінов. – 2-е видання.– СПб.: Пітер, 2002. – 448 с.

101. Фельдман Д. М. Политология конфликта / Д. М. Фельдман. – М.: Стратегия, 1999. – 348 с.

102. Филюк Г. М. Особливості трансформації ринкових структур у транзитивній економіці [Електронний ресурс] / Г. М. Филюк // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2011. – Вип. 24. – Режим доступу: [www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/tppe/2011\\_24/Zb24\\_25.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/tppe/2011_24/Zb24_25.pdf).

103. Хитра О. В. Синергізм у міжнародному співробітництві: монографія / О. В. Хитра. – Львів: Новий світ–2000, 2006. – 200 с.

104. Цыганков П. А. Международные отношения / П. А. Цыганков. – М.: Новая школа, 1996. – 307 с.

105. Чернишева С. Маркетинг відносин в системі управління підприємством // Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. – Донецьк, 2008. – 20 с.

106. Чухрай Н. І. Формування інноваційного потенціалу промислових підприємств на засадах маркетингу і логістики: дис. ... доктора економ. наук / Н.І. Чухрай. – Львів, 2003. – 434 с.

107. Чухрай Н.І., Криворучко Я.Ю. Оцінювання і розвиток відносин між бізнес-

партнерами: Монографія / За наук. ред. Н. Чухрай. – Львів: Видавництво “Растр-7”, 2008. – 360 с.

108. Шаврук С.А. Международные стратегические альянсы и многонациональное управление / С.А. Шаврук // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету – 2005. – №2. – С. 14-25.

109. Юлдашева О. Маркетинг отношений с промышленными покупателями //Електронний ресурс. – Доступний з <http://www.news.elteh.ru/arh/2005/35>.

110. Ястремська О. М. Інвестиційна діяльність промислових підприємств: методологічні та методичні засади: [Наук. вид.] / О. М. Ястремська. – Х.: ХДЕУ, 2004. – 471 с.

111. Денисенко М.П., Левковець П.Р., Михайлова Л.І., Кириченко О.А., Лаптев С.М. Організація та проектування логістичних систем : підручник. – К. : ЦНЛ, 2016. – 336 с.

112. Крикавський Є. В. Логістичне управління: Підручник. Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка». – 2011. – 684с.

113. Крикавський Є.В., Чернописька Н.В. Логістичні системи: Навч. Посібник. – Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2009. – 264с.

114. Крикавський Є.В., Чухрай Н.І. Промисловий маркетинг. Підручник. 2-ге вид. – Львів. Видавництво НУ «Львівська політехніка». – 2009. – 472с.

115. Крикавський Є.В., Чухрай Н.І., Чернописька Н.В. Логістика: компендіум і практикум. Навч.посібник. – К., Кондор, 2006 р. – 340с.

116. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок: как сократить затраты и улучшить обслуживание потребителей. – СПб.: Питер, 2014. – 315с.

117. Лайсонс К., Джиллингем М. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок: пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 798с.

118. Маркетинговые каналы, 5-е изд.: Пер. с англ. – М.: изд.дом «Вильямс», М – 2011. – 624 с.

119. Окландер М. А. Логістика : підручник. – К. : ЦУЛ, 2016. – 345 с.

120. Окландер М.А., Хромов О.П. Промислова логістика: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2010. – 222с.
121. Плошкин А.В., Плошкина О.А. Синергия брендов. Непростые взаимоотношения брендов производителя и торгового агента // Маркетинг и маркетинговые исследования. – №6. – 2005. – С.27-32.
122. Смерічевська С. В., Жаболенко М. В., Чернишева С. В. та інш.: за заг.ред. С.В. Смерічевської / Маркетинг і логістика: концептуальні основи та стратегічні рішення. Навч. посібник у схемах і таблицях (для організації самост. роботи студентів ВНЗ). – Львів: «Магнолія 2006», 2013. – 548с.
123. Сумець О. М. Логістичні системи і ланцюги поставок : навч. посіб. – К. : Хай-Тек Прес, 2012. – 220 с.
124. Тюріна Н. М. Логістика : навч. посіб. – К. : ЦУЛ, 2015. – 392 с.
125. Фролова Л. В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти. Монографія. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2004. – 261с.
126. Харрісон Алан, Ван Хоук Ремко Управління логістикою: Розробка стратегій логістичних операцій / Пер. з англ.; За наук. ред. О.Є. Міхейцева. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2077. – 368с.
127. Чухрай Н.І. Логістичне обслуговування: Підручник. – Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2016. – 292с.
128. Baker G. Relational Contracts in Strategic Alliances / G. Baker, R. Gibbons, K. J. Murphy. – Harvard business school working paper. – February 26, 2002. – 42 p.
129. Ganesan, S. (1994) 'Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships', *Journal of Marketing*, vol.58, (2), p. 1-19.
130. Hunt, S.D., Arnett, D., Madhavaram, S. (2006) 'The explanatory foundations of relationship marketing theory', *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 21, (2), p. 72-87.
131. Mohr, J., Spekman, R. (1994) 'Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behaviour, and conflict resolution techniques', *Strategic Management Journal*, vol.15, (3), p.135-152.
132. Morgan, R.M., Hunt, S.D. (1994) 'The Commitment-trust theory of relationship marketing', *Journal of Marketing*, New York, vol.58, (3), p. 20-41.

133. Mortensen M. H. Understanding attractiveness in business relationships – A complete literature review / M. H. Mortensen // *Industrial Marketing Management*. – 2012. – Vol. 41. – Issue 8. – November. – Pp. 1206–1218.
134. Webster, F.E. (1992) ‘The Changing Role of Marketing in the Corporation’, *Journal of Marketing*, vol.56, (4), Oct, p. 1-17.