

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

---

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ**

---

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТА  
ЛОГІСТИКИ**

---

## **Пояснювальна записка**

до дипломної роботи

**МАГІСТРА**

---

(освітній ступінь)

на тему: «Удосконалення організації постачальницько-збутової діяльності  
підприємства»

Виконала: студентка 2 року навчання,

групи 8.03.41.16.01, освітня програма

Логістика

Некрасова Ю. О.

Керівник: к.е.н., доцент Авраменко О.В.

Рецензент: к.ф.н., доцент Ольховська А. Б.

Харків – 2018 рік

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**Факультет** Менеджменту та маркетингу  
**Кафедра** Економіки, управління підприємствами та логістики  
**Освітній ступінь** Магістр  
**Освітня програма** «Логістика»

**ТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри економіки, управління підприємствами та логістики

\_\_\_\_\_ д.е.н., проф. Ястремська О. М.

« 02 » вересня 2017 року

**З А В Д А Н Н Я**

**НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**  
**Некрасовій Юлії Олександрівні**

**1. Тема роботи:** Удосконалення організації постачальницько-збутової діяльності підприємства

**керівник роботи:** Авраменко Олена Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент

затверджені наказом ректора від « 01 » вересня 2017 року № 1046-С

**2. Строк подання студентом роботи:** 25 січня 2018 року

**3. Вихідні дані до роботи:** Статистична звітність підприємства, нормативно правові та законодавчі акти України, періодичні видання, науково-методичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів

**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки** (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1: Теоретичні аспекти формування постачальницько-збутової діяльності на підприємстві

Розділ 2: Комплексний аналіз діяльності ПАТ «Зевс Кераміка»

Розділ 3: Пропозиції щодо удосконалення організації постачальницько-збутової діяльності

**5. Перелік графічного матеріалу**

Плакат 1: Структурно-логічна схема дипломної роботи

Плакат 2: Вплив постачальницько-збутової діяльності на показники результативності роботи підприємства

Плакат 3: Схема організації та взаємозв'язків елементів постачальницько-збутової діяльності

Плакат 4: Етапи організації постачальницько-збутової діяльності

Плакат 5: Світові тенденції удосконалення організації постачальницько-збутової діяльності

діяльності

Плакат 6: Організаційна структура ПАТ «Зевс Кераміка»

Плакат 7: Загальні показники ефективності функціонування підприємства

Плакат 8: Аналіз та шляхи удосконалення використовуваної технології ПАТ «Зевс Кераміка»

Плакат 9: Аналіз ринку збуту товарів ПАТ «Зевс Кераміка»

Плакат 10: Аналіз рівня цін на товари ПАТ «Зевс Кераміка» у порівнянні з конкурентами

Плакат 11: ABC- XYZ аналіз сировини і матеріалів ПАТ «Зевс Кераміка»

Плакат 12: Загальні показники ефективності функціонування постачальницько-збутової діяльності ПАТ «Зевс Кераміка» підприємства

Плакат 13: Оптимальний план розподілу замовлень на сировину

Плакат 14: Система ключових показників оцінки ефективності постачальницької діяльності

Плакат 15: Оптимальний розподіл відвантаження товарів між двома складами

Плакат 16: Прогноз очікуемого рівня прибутку та витрат від збутової діяльності

Плакат 17: Економічний ефект від впровадження заходів

## **6. Консультанти розділів дипломної роботи**

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Технологія виробництва (надання послуг)	Попенко Г.С., к.т.н., доцент кафедри природоохоронних технологій, екології та безпеки життєдіяльності		
Економіко-математичне моделювання	Омелаєнко Н. М., к.е.н., доцент кафедри економіки, управління підприємствами і логістики		

**7. Дата видачі завдання:** 02 вересня 2017 р.

## **КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Розробка плану дипломної роботи, ознайомлення з літературними джерелами за темою	04.09.2017-12.10.2017	
2.	Написання теоретичної частини дипломної роботи	13.10.2017-10.11.2017	
3.	Написання аналітичної частини дипломної роботи	11.11.2017-30.11.2017	
4.	Написання проектної частини дипломної роботи	01.12.2017-20.12.2017	
5.	Перевірка чернетки дипломної роботи та внесення змін до неї керівником	21.12.2017-10.01.2018	
6.	Перевірка якості дипломної роботи у системі «Антиплагіат»	22.12.2017-23.12.2017	
7.	Оформлення дипломної роботи	25.12.2017-26.01.2018	
8.	Подання Голові екзаменаційної комісії щодо захисту дипломної роботи	27.01.2018-01.02.2018	

Студент \_\_\_\_\_ Некрасова Ю.О.

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Авраменко О.В.

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**ПОДАННЯ  
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ  
ЩОДО ЗАХИСТУ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ**

Направляється студент Некрасова Ю.О. до захисту дипломної роботи

за освітньою програмою «Логістика»

на тему: Удосконалення організації постачальницько-збутової діяльності підприємства

Дипломна робота і рецензія додаються.

Декан факультету \_\_\_\_\_

(підпис)

О. М. Тімонін

**Довідка про успішність**

Некрасова Юлія Олександрівна за період навчання на факультеті Менеджменту і маркетингу

з 20 \_\_\_\_ року до 20 \_\_\_\_ року повністю виконала навчальний план за освітньою програмою з таким розподілом оцінок за:

національною шкалою: відмінно \_\_\_\_%, добре \_\_\_\_%, задовільно \_\_\_\_%;

шкалою ECTS: A \_\_\_\_%; B \_\_\_\_%; C \_\_\_\_%; D \_\_\_\_%; E \_\_\_\_%.

Секретар факультету \_\_\_\_\_

(підпис)

(прізвище та ініціали)

**Висновок керівника дипломної роботи**

Студентка Некрасова Ю.О. виконала дипломну роботу у повному обсязі відповідності до виданого завдання та у задані строки згідно календарного плану. Зміст роботи, в цілому, відповідає обраній темі. Стил ь та мова викладання дипломної роботи зрозумілі. При написанні було використано ПЕОТ та ІКТ. За результатами дослідження було опубліковано наукову статтю у фаховому збірнику наукових праць. При проходженні на системі «Антиплагіат» відсоток співпадіння становить \_\_\_\_%, унікальність роботи складає \_\_\_\_%, що свідчить про самостійність виконання дипломної роботи. Магістерська дипломна робота рекомендується до захисту у ЕК.

Керівник роботи \_\_\_\_\_

О.В.Авраменко

“ 25 ” січня \_\_\_\_ 2018 року

**Висновок кафедри про дипломну роботу**

Дипломна робота розглянута на засіданні кафедри економіки, управління підприємствами та логістики (протокол № 6.2 від 30.01.2018 р.). Студентка Некрасова Ю. О. допускається до захисту даної роботи в екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри Економіки, управління підприємствами та логістики, д.е.н., професор

О. М. Ястремська

(підпис)

“ \_\_\_\_\_ ”

\_\_\_\_ 2018 року

## РЕФЕРАТ

Загальний обсяг роботи 207 сторінок, в тому числі 51 таблиця, 20 рисунків, 100 найменувань списку використаної літератури на 8 сторінках, 4 додатки. Основний текст складає 170 сторінок.

Дипломна робота присвячена теоретичному розгляду та наданню рекомендацій щодо удосконалення організації постачальницько-збутової діяльності на підприємстві.

В роботі представлений техніко-економічний та фінансовий аналізи діяльності підприємства, аналіз постачальницько-збутової діяльності та шляхів її удосконалення, а також аналіз та шляхи удосконалення використовуваної технології. Щодо розроблення пропозицій з удосконалення організації постачальницько-збутової діяльності на підприємстві, робота була виконана на основі використання теоретичного і статистичного матеріалів та економіко-математичного моделювання та прогнозування економічних процесів в організації постачальницько-збутової діяльності.

У дипломній роботі було розглянуто теоретичні аспекти організації постачальницько-збутової діяльності, визначені позитивні сторони та недоліки, а також шляхи усунення виявлених недоліків та удосконалення організації постачальницько-збутової діяльності.

В якості основних напрямків удосконалення організації постачальницько-збутової діяльності підприємства, пропонується перехід на співпрацю з польськими виробниками барвника та глазури – *Vetriceramici Polska SP.ZO.O.*, *Ceramica S.P.A.*, впровадження у діяльність підприємства для проведення моніторингу ключових показників ефективності (КПІ) постачальницької діяльності, придбання додаткового складу у м. Київ, відкриття якого дозволить скоротити транспортні витрати та покращити рівень збуту товарів, складання прогнозного обсягу збуту та витрат на організацію збутової діяльності на 2018 рік. Також запропоновано застосування на підприємстві енергозберігаючих технологій та проведення автоматизації виробництва.

Ключові слова: постачальницько-збутова діяльність, складська діяльність, розвиток, удосконалення, оптимізація, автоматизація, енергозберігаючі технології.

Рік виконання роботи – 2017, рік захисту – 2018.

## РЕФЕРАТ

Общий объём работы 207 страниц, в том числе 51 таблица, 20 рисунков, 100 наименований списка литературы на 8 страницах, 3 приложения. Основной текст составляет 170 страниц.

Дипломная работа посвящена теоретическому рассмотрению и предоставлению рекомендаций по усовершенствованию организации снабженческо-сбытовой деятельности на предприятии.

В работе представлен технико-экономический и финансовый анализы деятельности предприятия, анализ снабженческо-сбытовой деятельности и путей ее усовершенствования, а также анализ и пути усовершенствования используемой технологии. Разработка предложений по усовершенствованию организации снабженческо-сбытовой деятельности на предприятии была выполнена на основе использования теоретического и статистического материалов и экономико-математического моделирования и прогнозирования экономических процессов в организации снабженческо-сбытовой деятельности.

В дипломной работе были рассмотрены теоретические аспекты организации снабженческо-сбытовой деятельности, определены положительные стороны и недостатки, а также пути устранения выявленных недостатков и усовершенствования организации снабженческо-сбытовой деятельности.

В качестве основных направлений усовершенствования организации снабженческо-сбытовой деятельности предприятия, предлагается переход на сотрудничество с польскими производителями красителя и глазури – *Vetriceramici Polska SP.ZO.O.*, *Ceramica S. P. A.*, внедрение в деятельность предприятия для проведения мониторинга ключевых показателей эффективности (KPI) снабженческой деятельности, приобретение дополнительного склада в г. Киев, открытие которого позволит сократить транспортные расходы и улучшить уровень сбыта товаров, составление прогнозного объема сбыта и затрат на организацию сбытовой деятельности на 2018 год. Также предложено применение на предприятии энергосберегающих технологий и проведения автоматизации производства.

Ключевые слова: снабженческо-сбытовая деятельность, складская деятельность, развитие, совершенствование, оптимизация, автоматизация, энергосберегающие технологии.

Год работы – 2017, год защиты – 2018.

## ABSTRACT

The total amount of work 207 pages, including 51 tables, 20 picture, 100 kinds of sources list 8 page 3 applications. The main text is 170 pages.

The diploma thesis is devoted to theoretical consideration and provide recommendations for improving the organization's supply and marketing activities in the enterprise.

The work presented technical, economic and financial analysis of the company, supply and marketing activities analysis and ways of its improvement, as well as the analysis and improvement of the used technology. Regarding the development of proposals for improving the organization's supply and marketing activities in the enterprise was made on the basis of the use of theoretical and statistical and economic-mathematical modeling and forecasting of economic processes in the organization of supply and marketing activities.

In thesis work were considered theoretical aspects of the formation of supply and marketing activity, identified strengths and weaknesses, and ways to eliminate the identified deficiencies and to improve the organization of supply and marketing activities.

The main directions of to improve the organization of supply and marketing activities of the enterprise offered to shift to cooperation with Polish manufacturers of dye and glaze Vetrikeramici Polska SP.ZO.O. Ceramica S. P. A., introduction to the work of the company key performance indicators (KPI) for the monitoring procurement, acquire additional warehouse in Kiev, which will reduce transport costs and improve the level of sales of goods, preparation forecast of sales and expenses for the organization of marketing activities in 2018. It is also suggested the use of energy-saving technologies and automation of production of the enterprise.

Keywords: supply and marketing activities, inventory activities, development, improvement, optimization, automation, energy-saving technologies.

Year performance – 2017, the year of protection – 2018.

## ЗМІСТ

ВСТУП	9
1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПОСТАЧАЛЬНИЦЬКО-ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	13
1.1. Сутність понять постачальницької та збутової діяльності на підприємстві	13
1.2. Теоретичні аспекти організації постачальницько-збутової діяльності підприємства	18
1.3. Світовий досвід організації постачальницько-збутової діяльності підприємства	34
Висновки за розділом 1	42
2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «Зевс Кераміка»	44
2.1. Загальна характеристика ПАТ «Зевс Кераміка»	44
2.2. Техніко-економічний та фінансовий аналіз підприємства «Зевс Кераміка»	54
2.3. Аналіз постачальницько-збутової діяльності ПАТ «Зевс Кераміка»	69
2.4. Аналіз та шляхи удосконалення використовуваної технології ПАТ «Зевс Кераміка»	86
Висновки за розділом 2	101
3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПОСТАЧАЛЬНИЦЬКО-ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	104
3.1. Використання економіко-математичних методів для оптимізації постачальницько-збутової діяльності на підприємстві ПАТ «Зевс Кераміка»	104
3.2. Шляхи удосконалення організації постачальницько-збутової діяльності на підприємстві ПАТ «Зевс Кераміка»	127
3.3. Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів	149
Висновки за розділом 3	154
ВИСНОВКИ	157
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	162
ДОДАТКИ	173



## ВСТУП

В сучасній системі господарювання кожне підприємство поринуло до роботи у нових умовах та отримало змогу самостійно проводити та регулювати свою діяльність.

Сьогодні в нестабільних економічних умовах в країні для кожного підприємства погіршилися умови праці, підвищився рівень конкуренції на ринках, зменшився попит на продукцію через значне підвищення рівня цін, зросли ціни на закупку матеріалів та комплектуючих, збільшилися транспортні витрати.

Всі ці фактори спричинили великий вплив на погіршення стану постачальницько-збутової діяльності підприємств. Тому, на даний час, актуальним стало питання пошуку шляхів удосконалення постачальницько-збутової діяльності.

Підприємствам потрібно пристосуватися до організації діяльності роботи в нових умовах. В процесі пристосування до нових умов роботи та потреб ринку важливе місце займає формування на підприємстві ефективної постачальницько-збутової діяльності, яка одночасно зможе забезпечити необхідний об'єм сировини і матеріалів для забезпечення безперервного виробництва та достатній об'єм реалізації продукції та прибуток, при оптимальному рівні постачальницько-збутових витрат та дасть змогу задовольнити усі потреби споживачів за умов високого рівня конкуренції на ринку.

Одним з етапів удосконалення постачальницько-збутової діяльності підприємства є комплексний аналіз постачання та збуту, який дає змогу виявити показники постачальницько-збутової діяльності, які впливають на процес функціонування підприємства в цілому. Проведення такого аналізу дозволяє виявити проблеми, що виникають у постачальницько-збутової діяльності та в подальшому знайти шляхи їх вирішення. Для усунення таких проблем використовують стратегічно спрямований комплекс заходів щодо формування організації постачальницько-збутової діяльності, а також застосовують сучасні

методи удосконалення організації постачальницько-збутової діяльності підприємства.

Актуальність дослідження процесу удосконалення постачальницько-збутової діяльності полягає в тому, що від наявної системи постачання та збуту залежать кінцеві результати діяльності цілого підприємства. Завчасне виявлення негативних тенденцій у постачальницько-збутовій діяльності та причин їх виникнення або шляхів оптимізації та покращення постачальницько-збутової діяльності, наприклад збільшення об'ємів збуту та клієнтської бази, зменшення витрат на закупівлю та утримання сировини та матеріалів, дають змогу підприємству не тільки не втратити частину прибутку, а й значно скоротити обсяги витрат та отримати необхідний рівень прибутку для подальшого розвитку підприємства. Саме тому, сьогодні для кожного підприємства постає питання удосконалення організації постачальницько-збутової діяльності, завдяки чому підвищується загальна ефективність функціонування підприємства та його прибутковість.

Вивченням проблем та розробкою шляхів удосконалення організації постачальницько-збутової діяльності підприємств займався вузький круг вітчизняні і зарубіжні вчених, які у своїх працях досліджували різні аспекти постачальницької та збутової діяльності підприємств.

Проблемами організації постачальницько-збутової діяльності займалися наступні вчені: Є.С. Барвінська, П.С. Березівський, Ф.В. Горбонос, Т.Г. Голов, О.М. Головащенко, Ю.Ф. Єлізарова, В.В. Зіновчук, О.І. Карий, О.П. Крайник, В.В. Липчук, М.К. Пархомуць, Н.В. Поліщук та ін.

Окремо питання організації збутової діяльності у своїх працях розглядали такі автори: П.С. Зав'ялов, В.С. Демидов, Е. Дихтль, Е.П. Голубков. Питання, які стосуються аналізу та регулювання виробничо-збутової діяльності підприємств викладено у працях М.І. Долішнього, В.І. Герасимчука, Є.В. Крикавського, Д.Д. Костоглодова, О.Є. Кузьміна, М. Окландера, Є.В. Савельєва та ін.

Питання організації товароруху розкриті у працях Т. Амблера, Ф. Котлера, Дж. У. Еванса. Прийоми стимулювання збуту відображені в роботах Є.І. Мазілкиної, О.П. Маркова та інших авторів.

Метою дипломної роботи є узагальнення і доповнення методичних принципів і практичних рекомендацій щодо удосконалення організації постачальницько-збутової діяльності на підприємстві «Зевс Кераміка».

Для реалізації поставленої мети в дипломній роботі необхідно вирішити наступні завдання:

визначити поняття постачальницько-збутової діяльності та розглянути процес організації постачальницько-збутової діяльності на підприємстві;

дослідити сучасний стан постачальницько-збутової діяльності України;

провести аналіз постачальницько-збутової діяльності підприємства;

розробити пропозиції щодо удосконалення технології виробництва;

оптимізувати постачальницько-збутову діяльність підприємства за допомогою проведення ABC і XYZ-аналізів;

удосконалити організацію постачальницько-збутової діяльності за допомогою економіко-математичного моделювання, ключових показників ефективності (КПІ) постачальницької діяльності, складання прогнозного обсягу збуту та витрат на організацію збутової діяльності на 2018 рік, визначення оптимального місця розташування додаткового складу;

розрахувати економічну ефективність запропонованих заходів.

У роботі використовувалися такі методи досліджень: статистичний, порівняльний, балансовий та інші. При написанні та оформленні дипломної магістерської роботи використовувалися праці провідних вчених, первинні документи, річні звіти і бухгалтерські баланси підприємства за 2016-2017 роки.

Об'єктом дослідження є процес організації постачальницько-збутової діяльності ПАТ «Зевс Кераміка».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні і практичні питання удосконалення організації постачальницько-збутової діяльності на підприємстві.

Проаналізовано техніко-економічні показники діяльності ПАТ «Зевс Кераміка», фінансовий стан, процес організації постачальницько-збутової діяльності та показники ефективності постачальницько-збутової діяльності, проаналізовано наявну технологію виробництва підприємства.

Запропоновано ряд удосконалень організації постачальницько-збутової діяльності, а саме перехід на постачання барвника та глазури від польських постачальників замість італійських, впровадження ключових показників ефективності (KPI) для проведення моніторингу ефективності постачальницької діяльності, розміщення додаткового розподільчого складу у м. Києві для скорочення рівня транспортних витрат, складання оптимального плану розподілу збуту продукції на території України та складання прогнозного обсягу збуту на 2018 рік, проведення автоматизації виробництва за допомогою впровадження програмованого візка «TGVP», який дасть змогу збільшити продуктивність праці, знизити собівартість продукції та людські трудовитрати, запропоновано впровадити енергозберігаючі технології, а також розроблено комплекс рішень щодо подальшого розвитку та удосконалення постачальницько-збутової діяльності підприємства.

Результати, що отримані у даній роботі, мають постати корисними як для підприємства, що досліджується, так і для інших підприємств, що працюють на ринку логістичних послуг.

Елементами наукової новизни, які знайшли відображення у наукових статтях поданих у електронний журнал «Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця» є конкретизація функцій управління матеріальними потоками підприємства та управляючих дій з боку логістичної служби та уточнення основних засобів та інструментів підвищення ефективності організації постачальницько-збутової діяльності.

До результатів дипломної роботи у електронний журнал «Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця» подано 2 статті на тему «Особливості організації матеріальних потоків на промисловому підприємстві» та «Підвищення ефективності постачальницько-збутової діяльності» (додаток Ж, 3).

# 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПОСТАЧАЛЬНИЦЬКО-ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

## 1.1. Сутність понять постачальницької та збутової діяльності на підприємстві

В сучасних умовах на ринку діє велика кількість підприємств та фірм, які являються важливою ланкою та невід'ємною частиною всієї економіки країни. Саме на рівні підприємства створюються усі необхідні товари та послуги для суспільства та задоволення потреб споживачів. Підприємство являє собою ту ланку, на якій формується закупівельна, виробнича, комерційна, збутова та інша діяльність, за допомогою якої виробляється потрібна суспільству продукція та надаються необхідні послуги.

Сьогодні більшість підприємств працюють в кризових умовах, при нестабільному положенні економіки, ці, та багато інших негативних факторів, таких як підвищення рівня цін на матеріали та зниження споживчого попиту на товари та послуги спонукають підприємства до постійного розвитку та пошуку нових ідей у сфері постачання матеріалів та збуту виробленої продукції.

Оскільки насиченість ринків товарами достатньо велика, підприємства працюють в умовах жорсткої конкуренції та постійно вимушені шукати нові шляхи зниження сукупних витрат підприємства та боротися за свою аудиторію покупців.

Ефективна організація постачальницько-збутової діяльності підприємства набуває сьогодні особливої актуальності. Це пов'язано, в першу чергу з тим, що основним джерелом доходу, а, отже, умовою життєдіяльності підприємства стає ефективно працююча система постачання та збуту, які в свою чергу, допомагають підприємству враховувати потреби ринку і бути конкурентоспроможним.

Враховуючи це, можна зробити висновок, що для успішної роботи підприємства потрібна розробка ефективних методів організації постачальницько-збутової діяльності.

Для того, щоб задовольнити попит кінцевого споживача необхідно вміло організувати та керувати постачальницько-збутовою діяльністю на підприємстві.

Будь-яке підприємство, як виробниче, так і торгове, можна розглядати як логістичну діяльність, яка включає в себе практичну реалізацію комплексних логістичних функцій та елементарних логістичних операцій, які наведено в табл. 1.1 [91, с.15].

Таблиця 1.1

## Види логістичних функцій

Назва функцій	Зміст функції
Базисні	Постачання, виробництво, збут
Ключові	Підтримування стандартів обслуговування споживачів, управління закупівлями, транспортування, управління запасами, управління процедурами замовлення, управління виробничими процедурами, ціноутворення, фізичний розподіл, складування, вантажопереробка
Підтримуючі	Захисне пакування, забезпечення повернення товару, забезпечення запасними частинам й сервісне обслуговування, збір зворотних відходів, інформаційна комп'ютерна підтримка

Постачання матеріально-технічних ресурсів є початковою ланкою логістичного ланцюга, яка зумовлює функціонування виробничого процесу, дотримання термінів виконання контракту, якість виготовленої продукції, відсутність браку, наявність чи відсутність запасів ціну, якість, а отже, й конкурентоспроможність продукції, що визначає важливе місце постачальницької діяльності у логістичній системі підприємства [91].

Постачальницька діяльність – це управління матеріальними потоками у процесі забезпечення підприємства матеріальними ресурсами [48].

Метою постачальницької діяльності є забезпечення підприємства необхідного за якістю і кількістю сировиною, матеріалами, у потрібний час, у потрібному місці, від надійного постачальника, який своєчасно відповідає за своїми зобов'язаннями, з хорошим обслуговуванням та за вигідною ціною [55].

Сферу діяльності з забезпечення організації необхідною продукцією (послугами), традиційно називають Purchasing/Procurement або закупівлі, управління закупівлями, постачанням, постачальницька діяльність [80].

Існує кілька підходів до визначення поняття «постачання» та «постачальницька діяльність» (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Основні визначення поняття «постачання» та «постачальницька діяльність»

№	Визначення	Автори, джерело
1.	Закупівлі / Управління закупівлями – термін, використовуваний у промисловості та менеджменті, для позначення функції та відповідальності за забезпечення матеріалами, продуктами, послугами	APICS Dictionary [100]
2.	Постачання – процес матеріально-технічного забезпечення виробництва, включаючи закупівлю сировини і матеріалів, мобілізацію внутрішніх резервів, у тому числі невикористаних запасів тощо	Родников А. Н. [71]
3.	Постачання – це взаємопов’язані бізнес-функції, які включають планування, закупівлі, управління запасами, транспортування, отримання, вхідний контроль і управління відходами	Крикавський Є. В. [43]
4.	Постачальницька діяльність – це процес переміщення сировини і матеріалів від постачальників до підприємства з метою стабільної підтримки його матеріально-технічного забезпечення та підготовки ресурсів до виробничого споживання	Мельникова К. В., Колодізева Т. О., Авраменко О. В. [99]
5.	Постачання – це процес, виконуваний організаційною одиницею фокусної компанії або частиною інтегрованого ланцюга постачань, які відповідають за отримання предметів постачання необхідної якості, у необхідній кількості, в потрібний час і за прийнятною ціною, а також за управління постачальниками, тим самим роблячи свій внесок у конкурентну перевагу та реалізацію корпоративної стратегії ланцюгу постачань	Лайсонс Дж. Джиллінгем М. [47]
6.	Логістика постачання – це система планування, організації й контролювання ефективних витрат та інформаційного забезпечення процесу створення, переміщення і зберігання матеріалів, сировини, напівфабрикатів від моменту закупівлі у постачальника до моменту розміщення в складських приміщеннях або використання у виробництві з метою задоволення потреб споживача цих ресурсів	Мороз О. В. [57]
7.	Постачальницька діяльність – це діяльність, що включає в себе процедури закупівлі, доставки, приймання, зберігання та передпродажної підготовки продукції	Сичов Н. Г. [82]

Зростаючий інтерес до управління закупівлями викликав виникнення різноманітних концепцій у сфері постачання. Такі терміни як «закупівля», «управління закупівлями», «постачання», «забезпечення сировиною та матеріалами», «постачальницька діяльність» тощо, є майже взаємозамінними. Єдиної думки з приводу визначенням кожного з цих термінів не існує [50].

За сучасних умов господарювання під процесом «постачання» розуміють й управління закупівлями, і управління постачальниками (рис. 1.1).

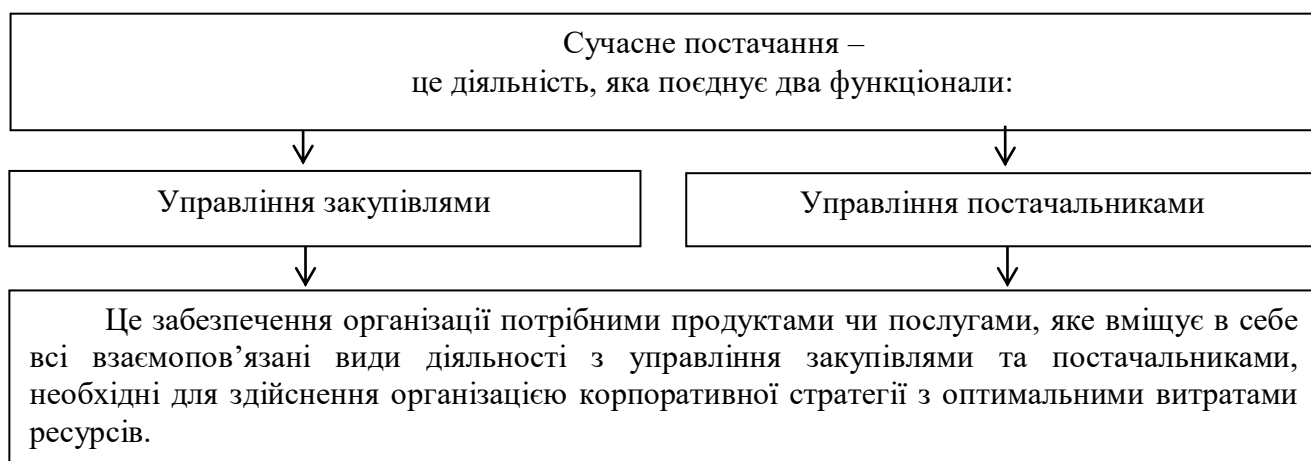


Рис. 1.1. Сучасне визначення постачання

Таким чином, доцільно уточнити поняття постачальницька діяльність. В сучасному розумінні – це (рис. 1.2):

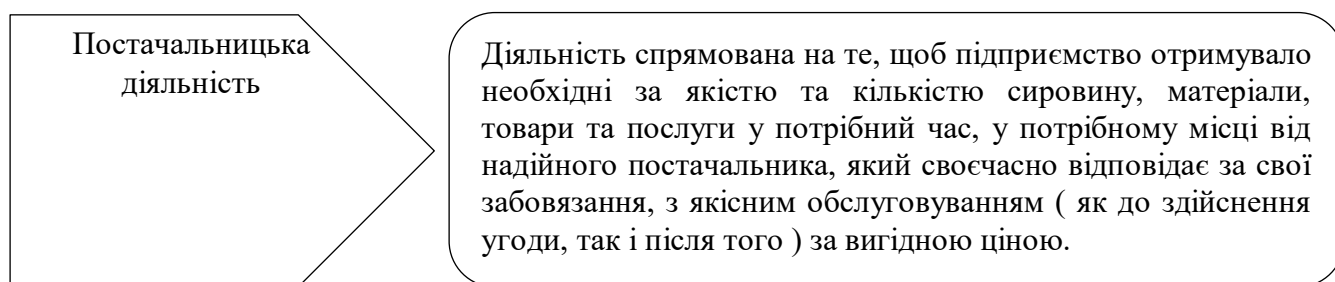


Рис. 1.2. Сучасне визначення постачальницької діяльності



Досягнення успіху на ринку збуту готової продукції в продажу того чи іншого товару залежить не стільки від виробничих і фінансових можливостей фірм, скільки від організації збутової діяльності підприємства.

Ефективно діюча збутова діяльність підприємства надає можливість доводити товари до споживача в потрібне місце, в тій кількості і такої якості, які потрібні, оскільки формування збутової діяльності охоплює багато критеріїв, таких як ціна товару, його споживчі властивості, якість, умови розподілу готової продукції, час обслуговування споживачів та ін.

Існує кілька підходів до визначення поняття «збут» та «збутова діяльність» (табл. 1.3). У дослідженнях робіт вчених, які вивчають проблеми збутової діяльності, немає єдиного підходу щодо визначення поняття «збут». У різних працях це поняття вчені трактують різнобічно.

Таблиця 1.3

## Визначення поняття «збут» та «збутова діяльність»

№	Визначення	Автори, джерело
1	Збут у вузькому розумінні (продаж, реалізація) – це процес безпосереднього спілкування продавця з покупцем, який спрямован на отримання прибутку і який вимагає наявності знань, навичок і певного рівня торговельної компетенції	Балабанова Л. В., Митрохіна Ю. П. [3]
2	Збут у широкому розумінні – процес організації транспортування, складування, підтримки запасів, просування до оптових і роздрібних торговельних ланок, передпродажної підготовки, упакування і реалізації товарів з метою задоволення потреб покупців і отримання на цій основі прибутку	Балабанова Л. В. [4]
3	Збут – це персоніфікований, двосторонній процес здійснення контактів і переконання з метою збільшення продажу продукції на ринку	Варданян Л. Є. [11]
4	Збутова діяльність в узагальненому розумінні полягає в тому, що це є процес просування готової продукції на ринок та організації товарного обміну з метою отримання підприємницького прибутку	Белінський П. І. [6]
5	Збутова діяльність – складний процес, що виявляє комплекс дій, що забезпечує ефективність реалізації продукції	Кривешко О. В. [42]
6	Збутова діяльність в системі маркетингу – це організація процесу постійного руху товарів	Годін О. М. [16]

Так, деякі автори ототожнюють поняття «збут» з процесом фізичного переміщення товару і кажуть про те, що збут являється співставним з поняттями «розподіл» і «товарорух». Інші ж автори розглядають збут, як процес просування товару на ринок, взаємодію з покупцем та отримання прибутку.

Науковці розглядають збутову діяльність у вузькому і широкому розумінні. У вузькому розумінні збутова діяльність розглядається, як продаж та реалізація виробленої продукції шляхом взаємодії з покупцями. У широкому розумінні – це комплекс заходів та детальний процес, на протязі якого відбувається доведення продукції до споживача та його кінцевий результат – отримання підприємством прибутку. Тобто, збутова діяльність має на меті покращення результативності роботи підприємства, підвищення обсягу продажів, підвищення задоволення клієнтів та рівня прибутку підприємства.

## **1.2. Теоретичні аспекти організації постачальницько-збутової діяльності підприємства**

На сучасному етапі розвитку економіки все більшого значення набуває постачальницько-збутова діяльність. Розглянувши підходи до трактування понять «постачання», «збут», «постачальницька діяльність» та «збутова діяльність» можна зробити висновок про те, що постачальницько-збутова діяльність підприємства здійснюється у сфері товарного обігу і пов'язана зі зміною форм вартості.

На першій стадії руху капіталу, пов'язаної з його переходом з грошової форми в товарну, підприємство задовольняє свої потреби в матеріальних ресурсах, тобто на цьому етапі відбувається планування та організація постачання на підприємство матеріальних ресурсів.

На третій стадії, при переході капіталу з товарної форми в грошову, підприємство реалізує вироблену продукцію і здійснює розрахунки з покупцями.

Таким чином, доцільно уточнити визначення терміну постачальницько-збутова діяльність в сучасному розумінні.

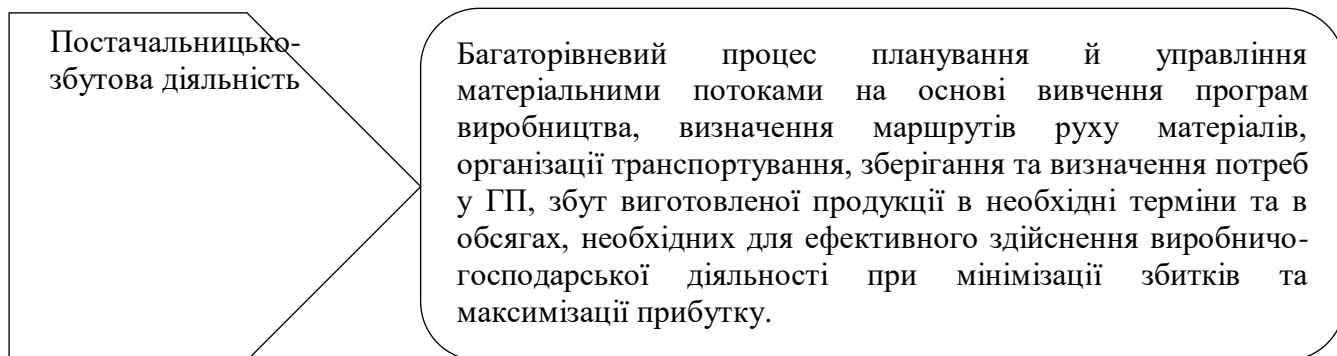


Рис. 1.3. Сучасне визначення постачальницько-збутової діяльності

Зміни в економіці зумовили не лише формування нового ринкового середовища, але і необхідність зміни системи постачання і збуту, розвитку нових економічних і функціональних взаємин між учасниками постачальницько - збутового процесу.

Від правильної організації і реалізації постачальницько-збутової діяльності підприємства багато в чому залежить ефективність функціонування підприємства, підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

Постачальницько-збутова діяльність складається з наступних основних елементів, які подано на рис 1.4.

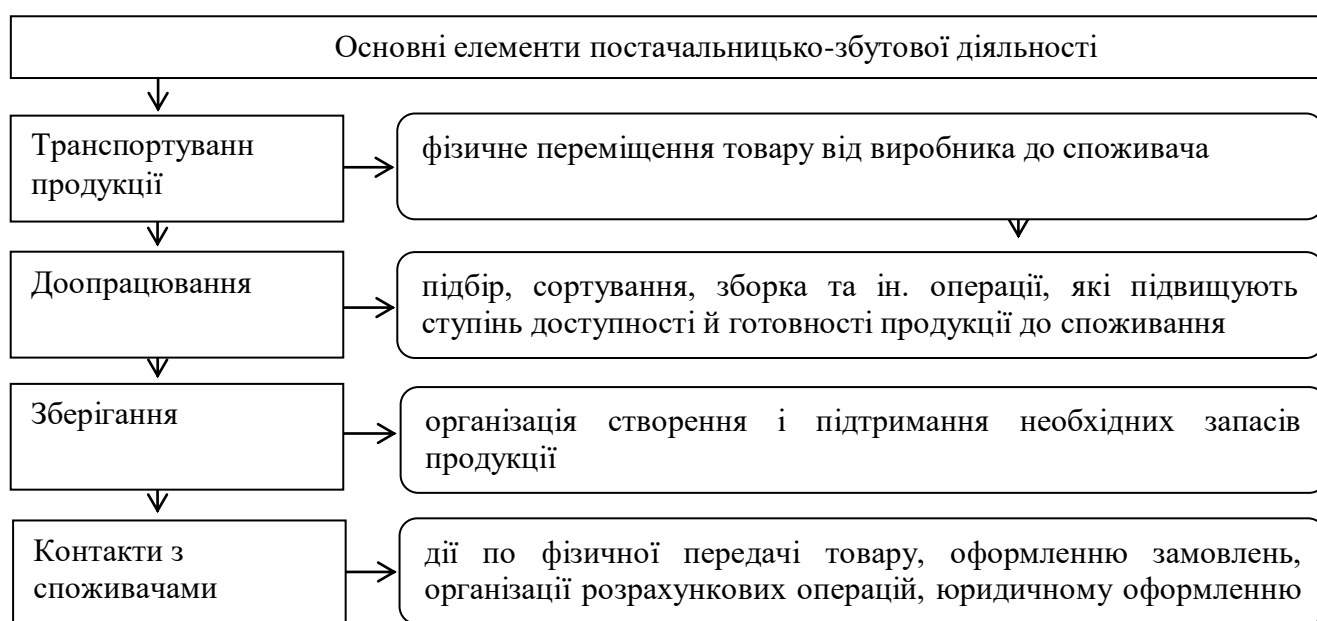


Рис. 1.4. Основні елементи постачальницько-збутової діяльності [76]

Рациональна організація постачальницько-збутової діяльності значною мірою залежить від реалізації функцій даного виду діяльності.

В постачальницько-збутової діяльності підприємства можна виділити два основних види функцій: зовнішні і внутрішні, детальний опис яких наведено на рис. 1.5.

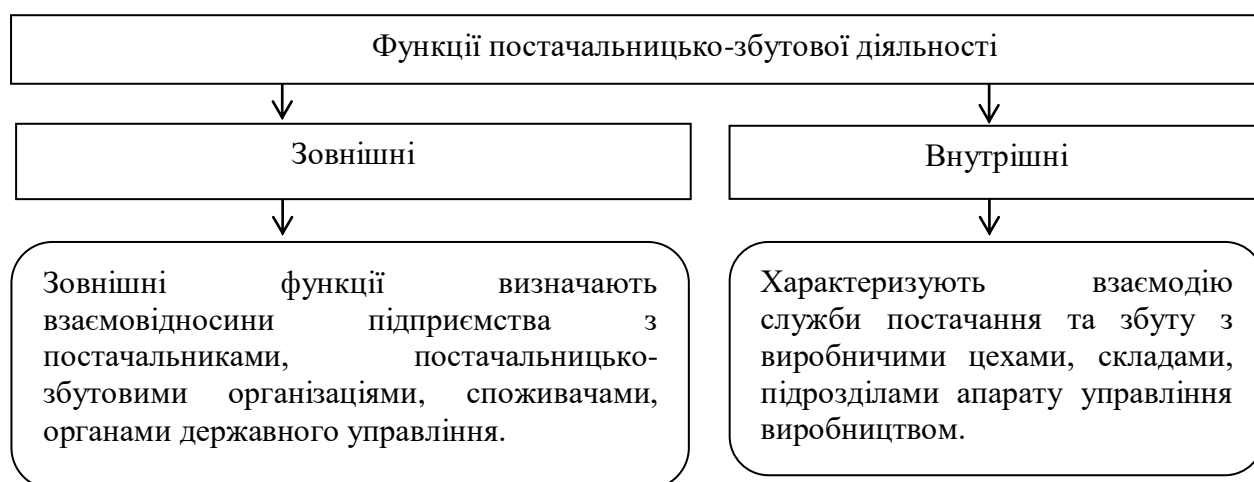


Рис. 1.5. Функції постачальницько-збутової діяльності [37]

Всі ці операції плануються, контролюються, регулюються і здійснюються спеціалізованими службами постачання та збуту, а також іншими структурними підрозділами.

Динамічність умов у якій протікає діяльність суб'єктів господарювання обумовлює значний ступінь впливу фактора невизначеності. У процесі планування організації матеріального потоку та збуту готової продукції може виникнути багато непередбачуваних обставин, що поставить під загрозу виконання намічених підприємством цілей.

Сьогодні в сучасних умовах господарювання зростає роль функцій управління постачальницько-збутовою діяльністю, застосування яких дає змогу ліквідувати виявлені "вузькі" місця, які з'являються при організації руху матеріального потоку.

Тому доцільно навести конкретизацію функцій управління постачальницько-збутовою діяльністю підприємства, які наведено на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Функції управління постачальницько-збутовою діяльністю

Таким чином, для забезпечення безперебійного функціонування промислового підприємства необхідна добре налагоджена система організації та управління матеріальними потоками. Оскільки від того, яким чином організований рух матеріальних потоків залежить виконання функцій, що лежать в основі системи руху товару на стадіях «закупівля» – «виробництво» – «збут».

У переважній більшості промислових і торговельних підприємств функції постачання та збуту закріплені за однойменними підрозділами: відділами, службами, департаментами постачання (закупівель) та збуту, які, у свою чергу, часто підкоряються комерційної дирекції. При цьому в багатьох компаніях персонал менеджменту служб постачання та збуту поєднує кілька видів (аспектів) діяльності – комерційної, логістичної, маркетингової – і представлений, по суті, універсальними фахівцями [80].

Фахівці в галузі постачання та збуту повинні володіти знаннями з ряду профільюючих дисциплін: комерційна діяльність, маркетинг, економіка підприємства, психологія та ін. Від умінь спеціаліста організувати свою особисту працю, використовувати свої професійні знання та навички, від здатності самостійно аналізувати і прогнозувати ситуацію на ринку і приймати перспективні рішення залежать комерційний успіх і економічна безпека підприємства.

Ідентифікація розв'язуваних в цих аспектах завдань наведена на рис. 1.7.



Рис. 1.7. Аспекти постачальницько-збутової діяльності та розв'язувані задачі

Таким чином, сьогодні у постачальницько-збутовій діяльності головним стає вигідна покупка необхідних для виробництва матеріальних ресурсів, а також максимальне задоволення потреб покупців та попиту. Підприємство повинно визначити – потребу у сировині і матеріалах необхідних для забезпечення безперебійного виробничого процесу, коло надійних споживачів, які зможуть забезпечити підприємство матеріальними ресурсами, визначити кому призначена продукція підприємства, де і коли її можна продати, як забезпечити своєчасну доставку продукції до місця продажу, яких посередників використовувати для передачі продукції кінцевим споживачам. Перелічені завдання повинні

вирішуватися з урахуванням отримання максимального прибутку та його ефективного використання [45]

Доцільно уточнити, що метою постачальницько-збутової діяльності є реалізація довгострокових рішень щодо забезпечення підприємства матеріальними ресурсами для організації ефективного виробничого процесу та потрібного обсягу продажу продукції підприємства з визначеною прибутковістю за рахунок задоволення потреб споживачів [10].

Виходячи з визначення мети основним завданням постачальницько-збутової діяльності є постачання на підприємство сировини та матеріалів та доведення до конкретних клієнтів замовленої продукції з потрібними споживчими якостями, в необхідному обсязі, у визначений проміжок часу, у потрібне місце, з мінімальним рівнем витрат [7].

Формування та організація постачальницько-збутової діяльності на підприємстві є важливим етапом розвитку підприємства, основою для якої є отримання максимального прибутку при мінімальних витратах на організацію постачальницько-збутової діяльності.

При організації постачальницько-збутової діяльності доцільно використання логістичних методів управління, які дозволяють раціонально вести постачальницько-збутову діяльність підприємства за допомогою використання сукупності логістичних правил «7R».

Організація постачальницько-збутової діяльності на підприємстві дуже багатогранна, вона складається з взаємоузгодження інтересів підприємства (виробника) з вимогами ринку. Підприємство-виробник продукції завжди зацікавлений у зниженні витрат на постачання матеріальних ресурсів та виробництво та максимізації прибутку від комерційної діяльності, а споживачі бажають мати різноманітну продукцію гарної якості, з різними споживчими властивостями за прийнятною ціною [58].

Для того щоб підприємство мало змогу вигідно закупити матеріальні ресурси та збути вироблений товар воно повинно володіти інформацією про загальну потребу підприємства в сировині та матеріалах і готовій продукції, а

також знати потреби індивідуальних підрозділів. Завдяки цій інформації підприємство може отримати матеріальні ресурси зі складу або купити нові товари та вчасно реалізувати готову продукцію.

Крім того, необхідно мати точний опис потреби, артикул товару, сировини чи матеріалу або послуги, які запитуються. Для цього у відділі постачання ведеться перелік матеріальних ресурсів, які підприємство найчастіше закупає, саме це сприяє веденню правильного бухгалтерського обліку і процедури зберігання їх на складі.

Тобто на цьому етапі вирішується завдання своєчасного і оптимального забезпечення виробництва необхідними матеріальними ресурсами відповідної комплектності та якості [66].

Вирішуючи це завдання, працівники органів постачання повинні вивчати і враховувати попит і пропозицію на всі споживані підприємством матеріальні ресурси, рівень і зміни цін на них і на послуги посередницьких організацій, вибирати найбільш економічну форму руху товарно-матеріальних ресурсів, оптимізувати товарно-матеріальні запаси, знижувати транспортно-заготовчі та складські витрати [27].

Для того, щоб взаємо узгодити інтереси підприємства та ринку споживачів та вигідно продати вироблену продукцію підприємства, необхідно спланувати асортимент продукції, який буде представлений на ринку. Виконуватися ця робота повинна відділом збуту в тісній взаємодії з відділом маркетингу підприємства.

Поряд з визначенням потреб у сировині, матеріалах та готовій продукції доцільно провести планування організації постачальницько-збутової діяльності.

План організації постачальницько-збутової діяльності обов'язково повинні розробляти усі підприємства, бо він є складовою частиною для досягнення гарних результатів з організації постачання матеріальних ресурсів та продажу виробленої продукції, максимізації прибутку та максимізації задоволення попиту споживачів.

Організація процесу постачальницько-збутової діяльності має багато етапів, основні з яких наведено на рис. 1.8.





Рис. 1.8. Етапи організації постачальницько-збутової діяльності [5]

Етапи організації постачальницько-збутової діяльності спрямовані на послідовне вирішення триєдиного завдання: задоволення потреб підприємства у матеріальних ресурсах, у готовій продукції і прискорення збуту виготовлених товарів для повернення обігових коштів.

Для розкритті сутності постачальницько-збутової діяльності на рис 1.9. описані основні взаємозв'язки елементів постачальницько-збутової діяльності, визначено основні етапи організації діяльності та логістичні потоки які супроводжують цю діяльність [89].



Рис. 1.9. Схема організації та взаємозв'язків елементів постачальницько-збутової діяльності

Під час виконання постачальницько-збутової діяльності здійснюється інтеграція багатьох функцій для розв'язання завдань як оперативного, так і стратегічного рівня.

Таким чином, сукупність функцій, виконуваних різними підрозділами підприємства щодо матеріального постачання власного виробництва та збуту готової продукції відображають зміст постачальницько-збутової діяльності виробничого підприємства.

У плануванні постачальницько-збутової діяльності є багато важливих організаційних заходів, особливості яких потрібно врахувати при організації цієї діяльності.

Одним з таких важливих організаційних заходів є вибір місця розташування підприємства. Основним критерієм при оцінці ефективності розташування підприємства або центру є рівень купівельної спроможності району, який буде обслуговувати підприємство.

При виборі місця розташування враховуються наступні чинники: витрати на транспорт з доставки товару від виробника; характер товару; привабливість асортименту; наявність і розвиненість конкуренції; частота покупок; якість транспортної інфраструктури, що забезпечує зручність і невеликі витрати, пов'язані з відвідуванням торгового підприємства споживачами, що знаходяться поряд або далеко; привабливість місць покупок; рекламна доступність.

Ще одним важливим фактором в організації постачальницько-збутової діяльності є вибір постачальника. В умовах ринкової економіки з її динамічністю та різноманіттям постачальників вирішення даного завдання безпосередньо впливає на забезпеченість підприємства необхідними якісними матеріальними ресурсами, а отже і на ефективність його діяльності в цілому [93].

Вибір постачальника здійснюється двома способами. Перший спосіб – співробітник, який відповідає за закупівлі на підприємстві, повинен провести аналіз різних варіантів і пропозицій. Після цього він обирає постачальника, який відповідає критеріям підприємства, до яких відноситься: низька ціна, якість

продукції, строк доставки тощо. Після цього він робить замовлення та слідкує за його виконанням.

Другий спосіб – аналіз вибору постачальника виконується не тільки відділом закупівель але й за допомогою відділу виробництва, відділом контролю або відділом збуту.

Також будь-яке підприємство виділяє критерії оцінки та відбору постачальника. Найважливіші представлені на рис. 1.10.

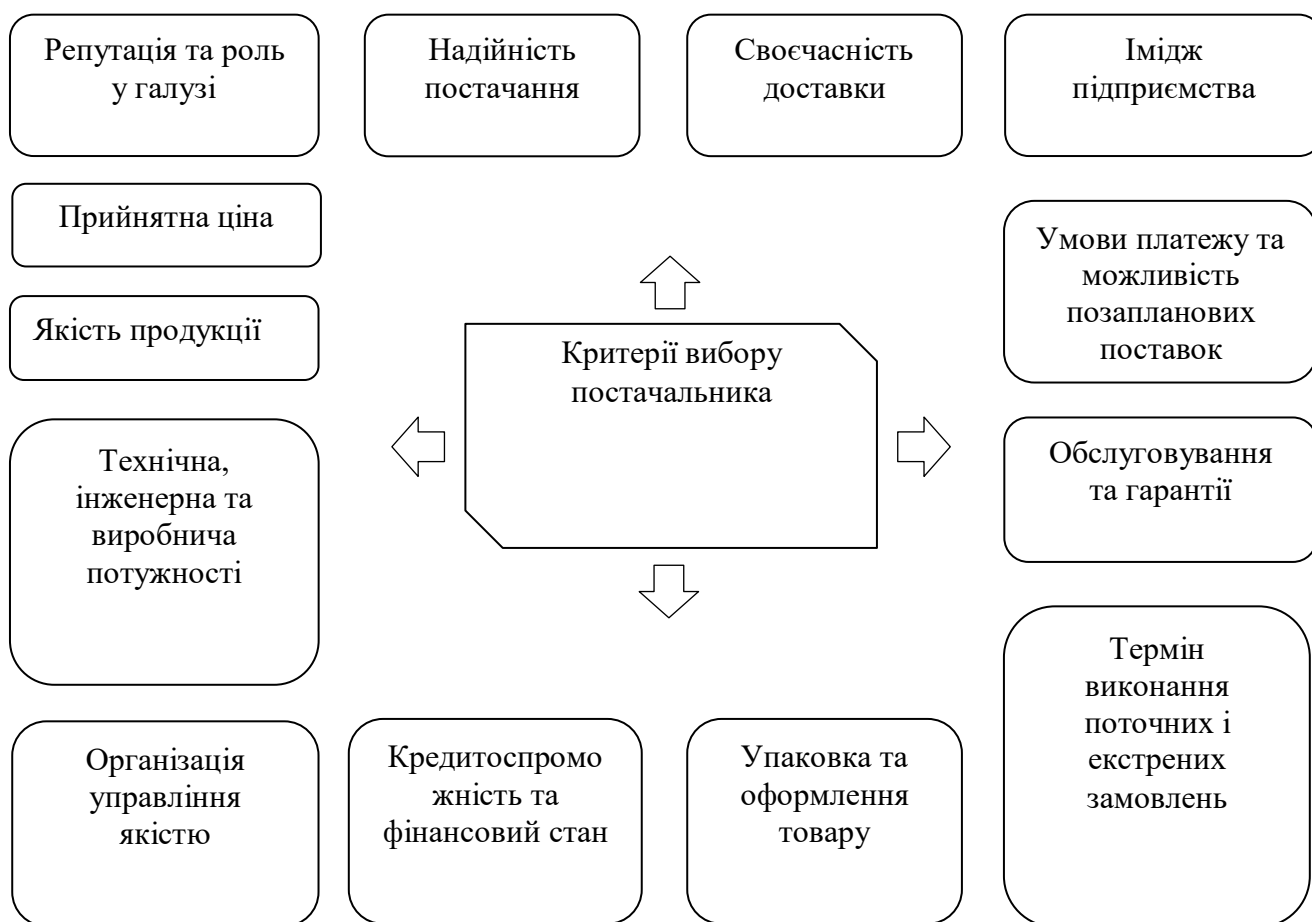


Рис. 1.10. Критерії оцінки та відбору постачальника [32]

Можна зробити висновок, що даним критеріям можуть відповідати декілька постачальників тому необхідно ранжувати їх та нарешті обрати найкращого.

Отже, для ефективної організації постачальницько-збутової діяльності потрібно виокремити для співпраці коло надійних постачальників, які зможуть надійно і якісно забезпечити підрозділи підприємства предметами постачання і

послугами, необхідними для виконання запланованої виробничо-фінансової діяльності.

У плані інформаційної підтримки управління постачальницько-збутовою діяльністю вилилося в активно розвинені сьогодні технології SRM (Supplier Relationships Management) - управління взаємовідносинами з постачальниками, CRM (Customer Relationship Management) – програма для автоматизації та підвищення ефективності процесів, спрямованих на взаємини з клієнтами (продаж, маркетинг, сервіс), Oracle E-Hub – програми для організації електронних торгових майданчиків, VMI (Vendor Managed Inventory) - управління постачальником запасами споживача, «Open-to-Buy»- інструмент планування закупівель, розміщення замовлень і оптимізації рівнів товарних запасів в ланцюзі постачань, SAP R/3 - програма для автоматизації до складу системи входять наступні підсистеми: IS – галузеві рішення; WF – управління інформаційними потоками; PS – проекти; AM – основні засоби; CO – контролінг; FI – фінанси; SD – збут; MM – управління матеріальними потоками; PP – планування виробництва; QM – управління якістю та ін. [39].

Для організації постачальницько-збутової діяльності підприємству необхідні різні витрати ресурсів, тому перед менеджментом підприємства виникає проблема удосконалення організації діяльності в логістичному ланцюзі «постачання – виробництво» (наприклад, мінімізація витрат на закупівлі матеріальних ресурсів при обмеженій ймовірності збою в поставках або максимізація надійності і якості поставок матеріальних ресурсів при обмеженнях на витрати), так і в ланцюзі постачань в цілому (скажімо, завдання мінімізації загальних логістичних витрат, у тому числі на закупівлі, при обмеженні на ймовірність задоволення попиту кінцевих споживачів).

Особливо актуальними у сучасних умовах є проблеми формування й оптимізації витрат на постачальницько-збутову діяльність, які виникають на різних ланках логістичного ланцюга і частка яких у структурі повної собівартості продукції багатьох суб'єктів господарювання є чималою.

Підвищення рівня таких витрат призводить до зниження величини прибутку підприємства, що функціонує у конкурентному середовищі. Своєю чергою, зниження рівня прибутковості впливатиме на зміну ринкової позиції суб'єкта господарювання. Використання дієвого інструментарію формування й оптимізації витрат на постачальницько-збутову діяльність підприємства сприяє підвищенню його конкурентоспроможності як у стратегічному, так і у тактичному вимірах.

Проблема актуалізується в умовах зростання вартості матеріального потоку від постачальників до складів суб'єктів підприємницької діяльності і в подальшому від підприємства виробника до споживачів. Рівень таких витрат безпосередньо впливає на цінову політику підприємства та на ефективність його фінансових результатів. Це обумовлює важливість й актуальність розроблення теоретико-методологічних і методико-прикладних засад формування та оптимізації витрат на постачальницько-збутову діяльність [84].

Найбільшу питому вагу у витратах пов'язаних із постачанням матеріалів та збутом готової продукції становить ціна на матеріальні ресурси, витрати на транспорт, складування, зберігання, вантажопереробку і інше.

Для мінімізації цих витрат підприємство може застосувати ряд заходів серед яких можна виділити такі як:

- удосконалення планування потреби і нормування витрат матеріально-технічних ресурсів;

- усунення втрат від браку (політика «нуль дефектів») у виробництві і втрат матеріальних ресурсів при доставці від постачальників;

- максимальне скорочення відходів виробництва та ефективне використання вторинних матеріальних ресурсів;

- виняток проміжного складування матеріальних ресурсів при доставці їх від постачальників;

- доставка матеріальних ресурсів від постачальників якомога більшими відправками з максимальним використанням вантажомісткості транспортних засобів і мінімальними тарифами;

мінімізація рівнів запасів матеріальних ресурсів на всіх рівнях складської системи;

забезпечення закупівлі предметів постачання і послуг, відповідних встановленим стандартам якості;

здійснення ефективного управління постачальниками;

здійснення доставки / вивезення товару силами з іншого боку, тобто. коли транспортні витрати перебирає постачальник / покупець;

вигідний розподіл ризику у разі форс-мажорні обставини;

в договорах з постачальниками: фіксовані ціни на протязом деякого періоду, терміном дії договору; відстрочка платежу за товар;

організація відвантаження товару споживачам одразу після виходу товарів з виробництва для мінімізації витрат на складування товарів;

запобігання грубим порушенням платіжної дисципліни з боку споживачів;

врахування непокритого попиту у готовій продукції;

повне завантаження транспортних засобів готовою продукцією, для мінімізації витрат на транспорт;

в договорах з покупцями: передоплата за товар; відвантаження на споживачів товарів згідно запланованої на певний термін потреби у повному обсязі, тощо [68].

Доцільно розглянути шляхи максимізації прибутку у постачальницько-збутовій діяльності. Для цього потрібно вивчати попит на товари, аналізувати ціни конкурентів, використовувати ефективні методи доставки матеріальних ресурсів на підприємство та шляхи реалізації продукції, шукати швидкі способи доставки продукції до клієнтів, забезпечити високий рівень обслуговування, використовувати засоби масової інформації: рекламу, телебачення і радіо для розширення клієнтської бази, проводити стимулювання споживачів за допомогою спеціальних методів і прийомів:

1. Розповсюдження зразків серед споживачів безкоштовно або на пробу по принципу «в кожні двері», поштою, роздача у магазині, безкоштовний додаток до іншого зразка, до рекламного додатку та інше [30].

2. Купони, що дають споживачеві право на оговорену економію при покупці конкретного товару. Їх можна розсилати поштою, друкувати у газетах, рекламних додатках.

3. Упаковки за пільговою ціною, коли за зниженою ціною продають один варіант розфасовки товару, наприклад, дві пачки за однією ціною або зубна паста та безкоштовна щітка.

4. Премії – це товар, що пропонується за досить низькою ціною або безкоштовно, в якості заохочення за купівлю іншого товару. Премія може знаходитися також у середині упаковки.

5. Конкурси з безкоштовним отриманням призу [41].

Останнім етапом з максимізації прибутку є організація супутнього сервісу, оскільки сьогодні кожний споживач бажає отримувати додаткові послуги в процесі організації покупки продукції. Цей етап полягає у розробці та наданні супутнього сервісу щодо проданої продукції і включає в себе роботу зі споживачами щодо організації найбільш оптимального варіанту придбання і споживання виробу для споживача продукції підприємства та вигідного експлуатування виробу у визначений строк.

Таким чином, постачальницько-збутова діяльність відіграє важливу роль в діяльності підприємства, яка полягає в наступному:

1. Від ефективності організації цієї діяльності залежать загальні показники результативності діяльності підприємства та отримання підприємством прибутку.

2. Оптимальна організація постачальницько-збутової діяльності сприяє зниженню собівартості продукції, збільшенню рентабельності і прибутку підприємства.

3. Наявність відповідальних постачальників дає змогу у необхідній кількості та обсязі, в точний термін і з мінімальними витратами організувати доставку матеріальних ресурсів та мінімізувати ризики простою виробничих ліній.

3. Збутова діяльність начебто продовжує процес виробництва, беручи на себе доробку товару та його підготовку до продажу (сортування, фасування, упакування).



4. Ефективна організація постачальницько-збутової діяльності дає змогу під час продажу ефективніше виявляти, вивчати та задовольняти потреби споживачів.

5. Пристосовуючи постачальницько-збутову мережу до попиту покупців, створюючи максимальні вигоди до, під час і після придбання товарів, виробник має значно більше шансів перемогти в конкурентній боротьбі.

6. Ефективно організована постачальницько-збутова діяльність, яка задовольняє усі потреби споживачів, в подальшому є основою для формування прихильності клієнтів тільки до товарів підприємства [87].

Організація постачальницько-збутової діяльності – це багатогранний процес, який містить в собі безліч важливих аспектів, операцій та дій, які спрямовані на організацію постачання сировини і матеріалів та збуту максимально можливої кількості виробленої продукції широкому колу споживачів, за умови дотримання певного ряду логістичних правил, до яких входять доставка товару в потрібне місце, в якомога коротші терміни, в потрібній кількості та з дотриманням всіх стандартів якості, на основі використання ефективних методів та каналів розподілу продукції згідно масштабів виробничих потужностей підприємства.

Фахівці в галузі постачальницько-збутової діяльності повинні володіти знаннями з ряду профільюючих дисциплін: комерційна діяльність, маркетинг, економіка підприємства, психологія та ін. Від уміння фахівців організувати свій особистий працю, використовувати свої професійні знання та навички, від здатності самостійно аналізувати і прогнозувати ситуацію на ринку і приймати перспективні рішення залежить успіх комерційної діяльності підприємства.

Таким чином, доцільно уточнити, що у процесі організації постачальницько-збутової діяльності сьогодні стає основним – формування бази надійних постачальників, вигідна покупка необхідних для виробництва матеріальних ресурсів за умови мінімізації витрат на організацію постачання і збуту та максимальне задоволення попиту покупців на продукцію підприємства.

### **1.3. Світовий досвід організації постачальницько-збутової діяльності підприємства**

Аналіз світових тенденцій є необхідною складовою діяльності будь-якого підприємства, оскільки результати такого аналізу дають можливість підприємству покращити способи та методи організації своєї діяльності, зробити постачальницько-збутову діяльність підприємства більш ефективною в нестабільних існуючих умовах ринку в Україні, основується на запозиченому досвіді більш розвинених країн.

Світовий ринок постачання та збуту знаходиться в постійному розвитку, кожен день налагоджуються та встановлюються міжнародні економічні зв'язки, кооперація та взаємодія країн усе більше поглиблюється і розширюється, а також набувають нові риси й особливості.

Розглянемо визначення поняття «світовий ринок» і його особливості.

Світовий ринок – це система обміну товарами і послугами, що виникла на основі міжнародного поділу праці й міжнародних валютно-кредитних і фінансових відносин [9].

Функціонально світовий ринок є полем та результатом докладання праці, капіталу, природних та інших ресурсів. Організаційно цей ринок є сукупністю прямих взаємовигідних договорів (між рівноправними партнерами), спрямованих на задоволення потреб у товарах та послугах, забезпечення необхідними ресурсами та отримання доходу [9].

Сьогодні все більше виявляється економічна взаємозалежність країн у постачальницько-збутовій діяльності, з огляду на обмеженість природних ресурсів Землі, рівня розвитку, соціально-демографічної ситуації та фінансового стану країн [15].

Розвитку світової постачальницько-збутової діяльності сприяють новітні і різноманітні засоби транспортних переміщень товарів, послуг, капіталів. За таких умов світова постачальницько-збутової діяльності переходить в новий якісний стан, що характеризується низкою особливостей, які відрізняють його від раннього етапу формування, а саме:

спостерігається зростання частки торгівлі у ВВП, тобто більшість економічних систем є більш відкритими, на них усе більший вплив здійснюють події за кордоном;

зміцнюється структура світової торгівлі, зростання світової торгівлі випереджає розвиток світового виробництва;

підсилився процес економічної інтеграції торгівлі – відбувається прискорене об'єднання декількох країн у зону вільної торгівлі;

зростає роль регіональних торговельних угод, поява і розвиток яких обумовлені економічними, політичними чинниками [15].

Сьогодні на світовому ринку відбуваються зміни глобальної ринкової структури. В цьому аспекті можна відзначити декілька процесів, розгляд яких наведено в табл. 1.4 [17].

Таблиця 1.4

## Процеси глобальної ринкової структури

№	Процес	Зміст
1.	Процес інтеграції економік окремих країн у світову економіку.	Інтеграції різних економік країн в єдину світову економічну систему для досягнення економічних завдань та планів та забезпечення високого рівня добробуту народу.
2.	Процес глобалізації ринку	Проходить у напрямках: у сфері пропозиції та у сфері попиту. У сфері пропозиції виявляється в інтеграції планування і співпраці підприємств на світовому ринку з метою протистояння іншим конкурентам. У сфері попиту виявляється в однорідності ринків. Прикладом гомогенізації попиту є розвиток ряду товарних ринків, зокрема, ринку державних закупівель, продуктів харчування швидкого приготування, косметичних товарів. Зростання конкуренції на європейському ринку спричиняє постійне підвищення попиту на уніфіковану та стандартну продукцію.
3.	Процес інтеграції економік окремих країн у світову економіку.	Інтеграції різних економік країн в єдину світову економічну систему для досягнення економічних завдань та планів та забезпечення високого рівня добробуту народу.
4.	Процес дерегулювання ринків	Реструктуризація та зміна пріоритетів у різних галузях економіки та сферах суспільного життя (наприклад, заходи щодо лібералізації автомобільного вантажного транспорту спричинили значні зміни в новому розташуванні сил у сфері макрологістики).
5.	Процес оновлення	Базується на розмиванні ринкових та галузевих кордонів, зникнення існуючих і появи нових галузей.

Постачальницько-збутова діяльність прийняла новий характер з переходом від централізованої економіки до ринкової. Вона стала більш вільною і набула більшого поширення.

Зараз, в умовах інфляції та нестабільної економічної ситуації в Україні спостерігаються такі тенденції, як значне зменшення обсягів виробництва з причин падіння сукупного попиту на товари, вивільнення працівників, згортання нежиттєздатних виробництв, закриття виробничих підприємств або злиття кількох підприємств в один господарюючий суб'єкт, координація обсягів випуску продукції асортименту з реальними потребами конкретних сегментів ринку та можливостями реалізації.

Ефективна організація світової постачальницько-збутової діяльності базується на світових тенденціях розвитку у сфері постачання та збуту, розгляд яких показує, що лідери західного бізнесу досягають економії за рахунок поєднання багатьох чинників технологічних та інформаційних процесів, які наведено на (рис. 1.10) [44].

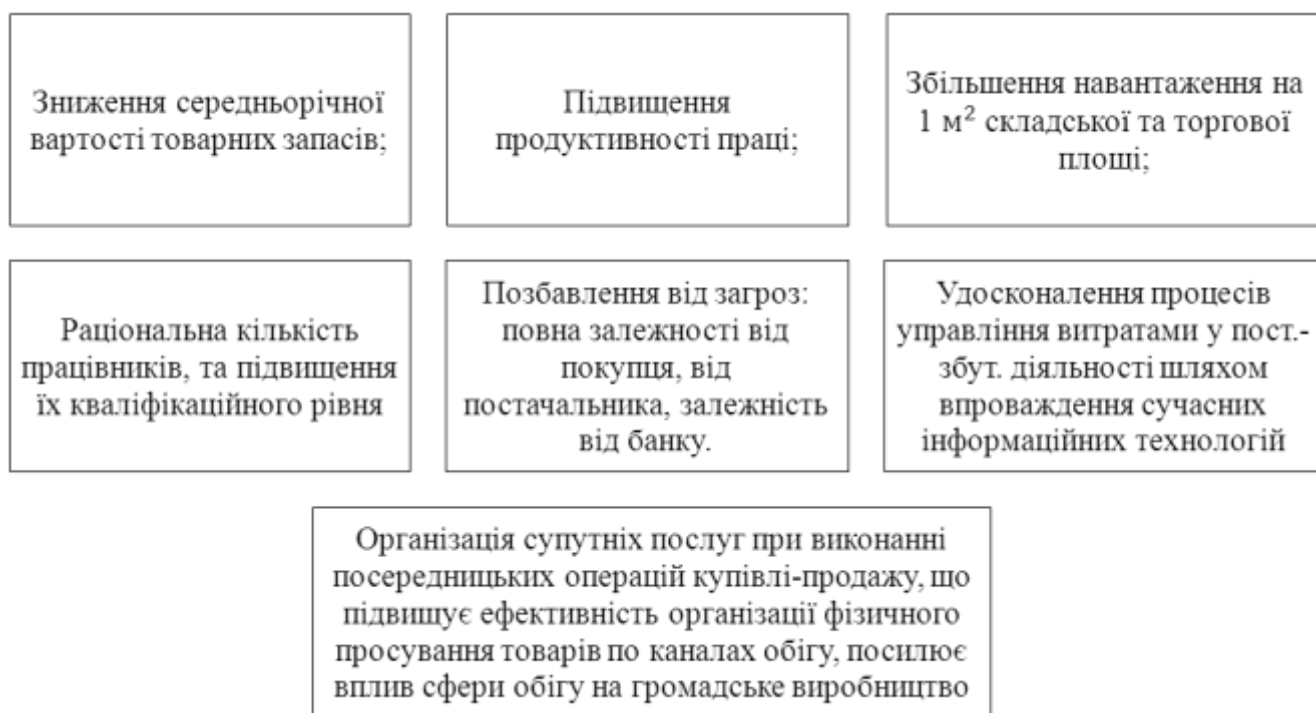


Рис. 1.10. Світові методи удосконалення організації постачальницько-збутової діяльності

Постачання матеріально-технічних ресурсів та збут виготовлених товарів сьогодні являються одними з найбільш актуальних проблем країни, оскільки це наповнює бюджет фінансовими засобами, які необхідні для нормального функціонування та подальшого розвитку.

Процес насичення споживчого ринку товарами і зростання конкуренції потребують від підприємств глибоких і всебічних знань основ і різних аспектів світової постачальницько-збутової діяльності.

Згідно зарубіжних рекомендацій щодо удосконалення організації постачальницько-збутової діяльності, щоб не допустити повної залежності підприємства від покупця, рекомендується уникати появи ексклюзивних трейдерів (покупців, що мають виняткове право на придбання всієї продукції, що випускається підприємством), строго контролювати поведінку дилерів (дистриб'юторів) продукції, їх ціни та умови оплати продукції, максимально розвивати прямі поставки кінцевим споживачам.

Це пояснюється тим, що в разі, якщо покупець - ексклюзивний трейдер, він отримує можливість повного контролю за реалізацією продукції, яку виробляє підприємство, що закінчується повним підпорядкуванням підприємства трейдеру, який нав'язує ціни, умови оплати і, в кінцевому підсумку, мінімізує прибуток підприємства [95].

У зв'язку з цим рекомендується мати кілька постачальників за всіма типами сировини, матеріалів і комплектуючих виробів. Бажано знати лінії постачання постачальників і, при можливості, кооперуватися з організаціями, які постачають основні (ключові) ресурси для постачальників.

При наявності у підприємства достатніх коштів рекомендується використовувати умови «давальницької сировини» для постачальників, а при хороших перспективах розширення постачальницько-збутової діяльності – розглядати питання про придбання підприємством значної частки в капіталі постачальників, що дає можливість впливати на політику постачальника. При цьому рекомендується використовувати поєднання мінімальних бартерних угод,

безготівкових переказів і угод за готівковий розрахунок, що дозволяє домогтися гнучкості постачання [46].

Зарубіжна теорія, методологія і практика управління постачальницько-збутовою діяльністю є найбільш оптимальною і розвиненою. Тому вивчення зарубіжного досвіду управління постачальницько-збутовою діяльністю представляється обґрунтовано доцільним і необхідним.

Під постачальницько-збутовою діяльністю розуміють зазвичай сукупний матеріальний потік, на протязі якого забезпечується потреба в ресурсах, засобах і предметах праці, а також в інших матеріально-технічних цінностях підприємства, задовольняється попит споживачів у готовій продукції.

У зарубіжній постачальницько-збутовій діяльності можна виділити шість ключових підходів до організації та ведення постачальницько-збутової діяльності, які представлені нижче в табл. 1.5.

Описані в табл. 1.5 підходи до організації зарубіжної постачальницько-збутової діяльності можна розглядати і як етапи становлення системи управління постачальницько-збутовою діяльністю.

Зокрема, операційний і комерційний підхід буде характерний для підприємств малого бізнесу, координаційний підхід буде більшою мірою характерний для підприємств середнього бізнесу.

Інтеграційний і мережевий підхід характерний для постачальницько-збутової діяльності великих і найбільших підприємств, національних і транснаціональних корпорацій, в тому числі діючих як холдингові структури або фінансово-промислових групи.

В рамках даного процесу відбувається організаційний та економічний розвиток матеріальних потоків (вхідних, вихідних, зворотних, інших). При цьому особлива увага повинна бути приділена узгодженню матеріального, інформаційного і фінансового потоку, з тим, щоб формовані запаси ресурсів, а також інших товарно-матеріальних цінностей сприяли створенню доданої вартості в кінцевому продукті, але не іммобілізували кошти промислового підприємства в активах (незавершеному виробництві).

Ключові підходи до організації світової постачальницько-збутової діяльності, які використовуються за кордоном подано у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

## Світовий досвід організації постачальницько-збутової діяльності [67]

Найменування підходу	Зміст підходу
Операційний підхід	Не передбачає побудови системи управління постачальницько-збутової діяльністю, для її здійснення призначається коло відповідальних осіб, які забезпечують безперервність поставок ресурсів на підставі окремих заявок від виробничих підрозділів та відвантаження продукції споживачам. Діяльність з управління постачанням та збутом фрагментована
Комерційний підхід	Може не використовувати систематизацію постачальницько-збутової діяльності, часто постачальницько-збутова діяльність здійснюється фрагментовано, але при цьому між основними постачальниками створюється максимальна конкуренція, для закупівля ресурсів по найбільш низьким цінам
Координаційний підхід	Передбачає побудову централізованої системи управління постачальницько-збутовою діяльністю. В рамках системи управління створюються спеціальні регламенти ведення діяльності і взаємодії між постачальницько-збутовим функціоналом і іншими функціоналами підприємства
Інтеграційний підхід (внутрішній аспект)	Передбачає побудову системи постачальницько-збутової діяльності, при якій поряд з централізацією діяльності використовується делегування повноважень іншим підрозділам підприємства в здійсненні постачання та збуту. Інтеграційний підхід передбачає формування стратегії логістики постачання та збуту, узгодженої зі стратегією розвитку самого підприємства
Інтеграційний підхід (зовнішній аспект)	Створена система управління постачальницько-збутовою діяльністю характеризується децентралізацією, при цьому можуть створюватися географічно і територіально розподілені групи, що формують загальну ланцюг поставок за допомогою використання інформаційно-комунікаційних технологій. Стратегія постачальницько-збутової діяльності орієнтована на формування цінності для кінцевого споживача
Мережевий підхід	Створена система управління постачальницько-збутовою діяльністю розглядається як інтеграція ланцюжка створення вартості і формування цінності для кінцевого споживача. Використовується багатостороння і розширена мережева структура організації і ведення закупівель, що дозволяє отримувати максимальний синергетичний ефект від управління постачальницькою діяльністю

При дослідженні світових тенденцій збутової діяльності підприємства велике значення відіграє аналіз не тільки тенденцій розвитку збутової діяльності світового ринку і організації збутової політики різних країн, а й огляд фінансових та статистичних показників і тенденцій розвитку збутової діяльності України.

Сьогодні для підприємств в умовах кризи та нестабільної економічної ситуації, зниженні платоспроможності населення великий акцент підприємства роблять на те, щоб максимально задовольнити потреби споживача та ринку у виробленій продукції та, при цьому, продати її по більш вигідним цінами, не перевищуючи рівень витрат на виробництво та контролюючи обсяги випуску товарів у відповідність до потреб споживачів та ринкових умов.

Про дослідження в сфері інвестицій в основний капітал в розрізі напрямів економічної діяльності можна сказати, що інвестування відбувається досить слабо та нерівномірно. Основні обсяги інвестицій вкладаються у традиційні види економічної діяльності (промисловість, будівництво, оптова й роздрібна торгівля, операції з нерухомістю).

Моніторинг ефективності (продуктивності) і ризиків у постачальницько-закупівельної діяльності – це невід'ємний елемент системи управління підприємством, прийнятий в зарубіжній практиці. Постачальницько-збутова діяльність має прямий вплив на виробничі процеси, оскільки формує матеріально-технічну базу цих процесів. Відповідно, зниження продуктивності і якості постачальницько-збутової діяльності, зростання ризиків цієї діяльності веде до погіршення безперервності і стабільності функціонування підприємства, що робить негативний вплив на рівень конкурентоспроможності даного господарюючого суб'єкта.

Таким чином, узагальнюючи зарубіжний досвід організації постачальницько-збутовою діяльності, можна сформулювати уточнене поняття системи постачальницько-збутової діяльності – це система управління закупівлями та збутом, що особливим чином структурована, функціональна діяльність, що включає кілька базових компонентів (стратегію, організаційну структуру, процеси постачання та збуту, взаємодію з постачальниками,



споживачами), які, перебуваючи в безпосередній взаємодії, забезпечують безперервність і безперебійність матеріального потоку відповідно до потреб потоку.

Для забезпечення конкурентоспроможності України на світовому ринку постачання ресурсів та збуту готових товарів потрібно забезпечити в країні гарну інвестиційну діяльність – це сприятиме підвищенню ефективності інноваційної діяльності та покращенню якості продукції, що виготовляється.

Нажаль сьогодні в Україні більшість національних продуктів, які виготовляються нашими підприємствами, не можуть конкурувати на європейському ринку, тому що європейські стандарти якості достатньо високі.

В Європі використовують новітні технології та високоефективне устаткування для виробництва товарів, цією необхідною ланкою виробничі підприємства України поки що недостатньо забезпечені. Україна ще не може достатньо швидко реагувати на зміни тенденцій у роздрібній торгівлі, та прискорений розвиток її форм.

Для успішної роботи на світовому ринку постачальницько-збутової діяльності вітчизняним підприємствам торгівлі необхідно активно враховувати і використовувати передовий західний досвід.

Але головна проблема полягає у недостатній кількості фінансових коштів для впровадження всіх необхідних інновацій на вітчизняних підприємствах. Доки в нашому розпорядженні буде неякісне застаріле обладнання і брак кваліфікованих кадрів ми не зможемо зайняти гідне місце у світовій постачальницько-торгівельній діяльності та бути конкурентоспроможними.

Проте західний досвід нелегко переноситься на український ґрунт. Така хвороблива адаптація до наших умов спостерігається через: менталітет споживачів; низьку кваліфікацію торгових працівників; неякісне зношене обладнання; та ін. [87].

## Висновки за розділом 1

Орієнтація розвитку економіки України на інтеграцію у світове співтовариство та широкомасштабне впровадження ринкових відносин вимагають радикальних структурних змін в економічному потенціалі суб'єктів господарювання та адекватної політики підвищення ефективності їх постачальницько-збутової діяльності. Удосконалення управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками містить значний потенціал росту ефективності діяльності підприємств внаслідок застосування нових прогресивних методів і підходів.

У зв'язку з постійно змінюваними умовами праці та співробітництва на ринку виникає необхідність адекватного реагування управлінських процесів на зміну умов функціонування та підвищення ефективності постачальницько-збутової діяльності, що зумовлює постійну зацікавленість виробників товарів до процесів матеріального постачання, виробництва та збуту виготовленої продукції як важливих функціональних складових в діяльності підприємства. Зважаючи на те, що від ефективної організації постачання та збуту залежить виробнича програма підприємства і результати його господарської діяльності, можна зробити висновок про те, що тема удосконалення постачальницько-збутової діяльності є надзвичайно актуальною сьогодні.

Постачальницько-збутова діяльність підприємства визначається як невід'ємна частина органічно єдиного комплексу діяльності, яка спрямована на задоволення потреб підприємства у матеріальних ресурсах та сировині і потреб споживачів у готовій продукції підприємства з мінімальними витратами та отриманням необхідного рівня прибутку.

Постачальницько-збутова діяльність підприємства полягає в її інтеграції у сукупність економічних відносин, в здійсненні взаємопов'язаних функцій управління підприємством, в процесі здійснення яких вирішується багато задач в різних аспектах: комерційному, маркетинговому, логістичному.

При цьому, дуже важливо мінімізувати вартість закупуваної сировини, зменшити витрати матеріалів в процесі виробництва, запровадити гнучку систему

розрахунків за сировину, яка б дозволяла використовувати більш ефективно оборотні засоби підприємства.

Всі ці заходи дуже важливі в організації постачальницько-збутової діяльності підприємства, бо чіткість і повнота постачання безпосередньо впливають на виробництво і якість продукції, собівартість і ціну кінцевого виробу. Для досягнення цих цілей виробляються і застосовуються специфічні засоби прогнозування, планування, координації, регулювання, контролю, обліку і аналізу постачання і збуту.

Ефективна організація світової постачальницько-збутової діяльності базується на світових тенденціях розвитку постачання та збуту, розгляд яких показує, що лідери західного бізнесу досягають економії за рахунок поєднання багатьох чинників, таких як раціональна кількість працівників, та підвищення їх кваліфікаційного рівня, підвищення продуктивності праці, зниження середньорічної вартості товарних запасів, збільшення навантаження на 1 м<sup>2</sup> та ін.

При хороших перспективах розширення постачальницько-збутової діяльності доцільно розглядати питання про придбання підприємством значної частки в капіталі постачальників, що дає можливість впливати на політику постачальника.

У зарубіжній постачальницько-збутовій діяльності можна виділити шість ключових підходів до організації та ведення постачальницько-збутової діяльності, які можна розглядати як етапи становлення системи управління постачальницько-збутовою діяльністю: операційний і комерційний підхід, який характерний для підприємств малого бізнесу, координаційний підхід – середнього бізнесу та інтеграційний і мережевий підхід – для великих підприємств.

Для удосконалення постачальницько-збутової діяльності, для проведення успішної роботи підприємства на вітчизняному ринку, розширенні зв'язків та виході на нові ринки збуту, підприємству необхідно активно враховувати і впроваджувати у свою діяльність передовий західний досвід ведення постачальницько-збутової діяльності, який використовують у розвинених країнах.

## 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ

### ПАТ «ЗЕВС КЕРАМІКА»

#### 2.1. Загальна характеристика ПАТ «Зевс Кераміка»

«Зевс Кераміка» є приватним акціонерним товариством. Товариство було створено відповідно до Установчого Договору від 17 вересня 2002 року ( надалі – «Установчий Договір» та зареєстровано виконкомом Слов'янської міської ради 6 березня 2003 року за реєстраційним номером 10716.

Засновниками товариства були: «Emilceramica S.P.A.», юридична особа створена та існуюча за законодавством Італії, свідоцтво про реєстрацію № 01016070367 від 25 листопада 1980 року , розташована за адресою: м. Фіоране Моденезе – віа Гіарола Нова №29 (Fiorano Modenese (MO) - Via Ghiarola Nuova n.29 – Italy, (надалі - Emilceramica ).

ПАТ «Зевс Кераміка» – входить в групу компаній «Emilceramica S.P.A.» – італійського лідера в області виробництва керамограніту. «Зевс Кераміка» – це італійська якість за українськими цінами.

Приватне акціонерне товариство створено у відповідності з Цивільним та Господарським кодексами України, Законом України «Про господарську діяльність» та іншими чинними законодавчими документами України.

Підприємство діє за принципами повного господарського розрахунку та самофінансування, відповідає за своїми зобов'язаннями перед партнерами по укладеним угодам, перед бюджетом та банками.

Основним напрямком діяльності компанії є виробництво наступних видів плитки:

інтер'єрна плитка – це досконалий дизайн і надійність в кожній колекції Zeus Ceramica – це кращі дизайнерські рішення і якість керамограніта;

технічна плитка – це колекції керамограніта для промислових приміщень, індустріальних будівель, вокзалів, лікарень та інших місць з високою прохідністю людей. Включає продукцію як для використання зовні будівлі, так і всередині;

лімітована серія – це кращі дизайнерські рішення для житлових приміщень. Ідеальна передача кольору і фактури підкреслить самі вишукані інтер'єри;

20 мм плитка – це інноваційний для українського ринку продукт – керамограніт товщиною 20 мм. Збільшена товщина плиток і суттєва вага дозволяють встановлювати його без зв'язуючих матеріалів, розміщуючи плиту безпосередньо на траві, піску та гравію [64].

Згідно довідки з Єдиного Державного Реєстру Підприємств та Організацій України № АБ 455247 від 06.06.2012, підприємство має можливість займатися наступними видами діяльності:

- виробництво керамічних плиток і плит;
- неспціалізована оптова торгівля;
- інші види роздрібної торгівлі в неспціалізованих магазинах;
- консультування з питань комерційної діяльності та управління;
- технічні випробування та дослідження;

Підприємство працює для задоволення потреб в різних видах продукції та одержання прибутку, на основі якого в подальшому можливе розширення виробництва та реалізації виробничо-економічних і соціально-культурних інтересів власника та осіб, які працюють на підприємстві.

Згідно Класифікатору Видів Економічної Діяльності АТ «Зевс Кераміка» займається виробництвом будівельних матеріалів із глини, а саме виробництвом керамічних плиток і плит. Для видів економічної діяльності, включених до цього розділу, є характерним використання у виробничих процесах сировинних матеріалів (цегли, черепиці, та ін. будівельних матеріалів із випаленої глини) [35].

Матеріально-технічну базу ПАТ «Зевс Кераміка» складає виробнича площа 175126 м<sup>2</sup>, що перебуває у власності на підставі витягу з БТІ №: 10007344 від 15.03.2006, яка розташована на земельній ділянці 62579 м<sup>2</sup>, що знаходиться в оренді на підставі договору оренди.

Виробнича площа розбита на ділянки: ділянка масозаготовки, ділянка пресування, ділянка глазурування, ділянка випалу, ділянка сортування, ділянка різки.

ПАТ «Зевс Кераміка» виробляє керамічну плитку (глазуровану і неглазуровану) відповідно з державним нормативно-технічним документом ДСТУ ДСТУ БВ.2.7-282:2011 (EN 14411:2006, NEQ) «Плитки керамічні. Технічні умови» [25].

Для створення товарів підприємство використовує обладнання кращих італійських брендів: SACMI, PROTEO, CMF, ICF. Для виробництва продукції ПАТ «Зевс Кераміка» обладнане наступним устаткуванням:

млини безперервного помолу;

баштова розпилювальна сушарка;

вертикальні сушарки;

преси, печі;

обладнання для нанесення глазури;

горизонтальні сушарки;

обладнання для транспортування плитки;

обладнання для сортування плитки;

машини для різання плитки;

Для обслуговування даного обладнання і випуску готової продукції ПАТ «Зевс Кераміка» має штат висококваліфікованих співробітників, що працюють на підставі трудової угоди. Працівник підприємства проходять навчання на заводі Emil, Італія з 2003 р.

Загальна чисельність працюючих на 01.01.2017 р. становить 193 особи, з них:

робочі кадри – 117 осіб (формувальники, обжигальники, комірники, декоратори, підсобні робітники).

Інженерно-технічний працівник – 76 осіб.

Значна частина персоналу тривалий час працює на підприємстві, що підвищує професіоналізм працівників, покращує атмосферу роботи, формує гарну команду і підвищує продуктивність праці. Також це нівелює витрати на пошук нових співробітників.

Вся продукція, що випускається ПАТ «Зевс Кераміка» проходить випробування в атестованій лабораторії ПАТ «Зевс Кераміка».

Підприємство має широкий асортимент плитки, що обумовлено одними з кращих у світі італійськими технологіями та робітничими кадрами. Італійська плитка за доступною ціною – це можливо. Українське підприємство дотримується італійських традицій та виробляє надійну плитку завдяки кращій сировинній базі.

Підприємство використовує глину, яку в своєму виробництві застосовують фабрики Італії та Іспанії, закупає високоякісні фарби для стійкості малюнка та високоякісний пісок з мінімальним вмістом заліза і польового шпату.

Також підприємство використовує інноваційні технології.

Технологія Inkjet. Відтворення природних та інших фактур в HD якості. Ідеальна передача кольору і якість малюнка.

Ректифікація. Можливість укладання плитки з мінімальним швом 1,5-2 мм, за рахунок чого досягається ефект цілісності матеріалу.

Якість плитки підтверджено більшістю показників, таких як:

1. Стійкість до перепаду температур – плитка залишається неушкодженою навіть при температурі нижче -30 . При перепадах температури глазур не розтріскується.

2. Стійкість до виникнення плям - керамограніт підприємства дуже стійкий до впливу плямо утворюючих речовин, і його можна легко відмити.

3. Р. Е. I – керамограніт підприємства має IV клас зносостійкості. Ця група призначена для приміщень з високою інтенсивністю руху, схильних до більшого забруднення.

4. Водопоглинання  $\leq 0,05\%$  - низький показник водопоглинання ( $<0.05\%$ ) забезпечує керамограніту високу ступінь морозостійкості, стійкості до стирання і перепаду температур. Плитку можна сміливо використовувати для зовнішніх робіт, облицювання камінів і зимових садів.

5. Коефіцієнт тертя – основна характеристика безпеки. Це особливо стосується плиток, призначених для покриття зовні будинків, громадських та промислових приміщеннях. Жодних слизьких підлог, сходів і двориків.

Коефіцієнт тертя нашої плитки не менше 0,6, при нормі від 0,35, тому вона так добре підходить для покриття підлог у зовнішніх умовах

6. Твердість глазури за шкалою mohs – керамограніт володіє високою твердістю (8-9 балів за шкалою MOHS) і високими експлуатаційними характеристиками, що дозволяє застосовувати її в самих жорстких умовах [63].

Такі показники якості виробляємої продукції дозволяють підприємству активно працювати на експорт. На даний момент 50% обсягу продажів виходять на міжнародний ринок, підприємство активно співпрацює з Європою, Канадою і США.

Підприємство вже 14 років працює на ринку України, це наділяє його багатьма перевагами: наявність кола лояльних споживачів (на довгостроковій основі), популярність підприємства, оскільки кожен дизайн проект розробляється провідними італійськими фахівцями, великий досвід роботи як в Україні так і за його межами, ведення зовнішньоекономічної діяльності, наявність стійких взаємовідносин з партнерами та організаціями, наявність індивідуального підходу до кожного клієнта, система персональних менеджерів, інформаційна відкритість та прозорість.

Вся продукція сертифікована міжнародними стандартами якості.

Якість продукції ПАТ «Зевс Кераміка» підтверджено сертифікатами УкрСЕПРО, «Незалежним Випробувальним Центром Кераміки» в м. Болонья (Італія), Центром стандартизації і метрології Білорусі, «Держстандартом» Росії.

На підприємстві сертифікована система управління якістю у відповідності з вимогами стандартів ISO 9001-2001, що підтверджено сертифікатами УкрСЕПРО та міжнародної організації «Бюро ВЕРІТАС» (Франція).

АТ «Зевс Кераміка» приділяє велику увагу умовам праці працівників, а також питань охорони навколишнього середовища, підтвердженням чого є сертифікати міжнародної системи управління охороною праці та навколишнього середовища у відповідності з вимогами Міжнародного Стандарту ISO 14001-2004 і Специфікації OHSAS 18001 1999.



Реалізовані приватним підприємством «Зевс Кераміка» товари характеризуються високою якістю і наявністю ліцензій і гарантій (що виділяє його на тлі конкурентів, які імпортують товари китайського виробництва).

На тлі конкурентів ПАТ «Зевс Кераміка» робить акцент на спілкуванні зі споживачами, що є однією з важливих аспектів у залученні покупців та формуванні постійної клієнтської бази.

Також в асортименті підприємства «Зевс Кераміка» присутні товарні позиції, які відсутні у конкурентів і представляють конкурентну перевагу – рутинна плитка, поверхня якої злегка зістарена, а також напівшліфований і протиковзкий керамограніт.

Інформаційна підтримка управління та обліку на підприємстві здійснюється з використанням прикладної комп'ютерної програми «Microsoft Dynamics AX», «1С-Підприємство». Дані інформаційні технології дають можливість оптимально організувати бізнес-процеси і керувати ними в щоденному житті підприємства, а також контролювати на відповідність заданим параметрам діяльність кожного підрозділу.

Деталізація інформації на кожному робочому місці дозволяє співробітникам відчути свою значущість і відповідальність при роботі в команді, що виконує одну велику і важливу роботу.

Процес управління на підприємстві здійснюється завдяки наявності лінійно-функціональної організаційної структури. Таке управління здійснюється на основі поділу і кооперації управлінської діяльності, яке у кінцевому результаті має на меті досягнення намічених цілей та завдань підприємства.

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною.

Історично поява лінійно-функціональної структури пов'язана з виникненням та розвитком фабрично-заводського виробництва. З'явилася вона у зв'язку з ускладненням виробництва та необхідністю поглиблення спеціалізації управлінських функцій.

Для того, щоб зрозуміти, яким чином дана структура працює, потрібно її розглянути. Управління підприємством здійснює лінійний керівник, у структурі

якого працюють підрозділи та колектив працівників. На підприємстві наявні функціональні підрозділи, які безпосередньо займаються виконанням поставлених питань, підготовкою проектів та планів, допомагаючи, при цьому, головному керівнику. Усі рішення проводяться або через головного керівника, або у межах своїх повноважень безпосередньо через відповідних керівників служб [19].

Для того, щоб зрозуміти, яким чином дана структура впливає на розвиток і вдосконалення підприємства, необхідно здійснити аналіз позитивних і негативних характеристик даного типу структури та проаналізувати шляхи покращення та зменшення впливу негативних характеристик.

Аналіз позитивних і негативних характеристик і рекомендацій щодо зменшення впливу негативних характеристик даного типу структури наведено у табл. 2.1 [61].

Таблиця 2.1

## Аналіз переваг, недоліків і рекомендацій лінійно-функціональної структури

Переваги	Недоліки	Рекомендації
Висока компетентність функціональних керівників	Надмірна зацікавленість у результатах діяльності «своїх» підрозділів.	Розробка загальної мети для усіх підрозділів та контроль за сукупним процентом виконання цілі усіма підрозділами
Поліпшення координації в функціональних областях	Проблеми міжфункціональних координації	Організація між підрозділами оперативних переговорів та обговорення важливих питань
Максимальна адаптація до диверсифікації виробництва та високий рівень використання потужностей.	Надмірна централізація; збільшення часу прийняття рішень через необхідність погоджень	Виокремлення працівника, компетенцією якого буде своєчасне консолідування питань, які потребують погодження від всіх підрозділів

Розглянувши переваги та недоліки лінійно-функціональної структури, можна зробити висновок, що наявна організаційна структура є ефективною для управління підприємством «Зевс Кераміка» та такий тип є найбільш прийнятним та відповідним.

Оскільки підприємство має багато підрозділів, така структура допомагає оперативно приймати результативні рішення при високому рівні відповідальності за них. Крім того, охоплюючи велику кількість різних сфер діяльності, у даного підприємства з'являється можливість адаптації рішень, що приймаються, до специфіки діяльності на основі володіння детальнішими знаннями. Це допомагає підвищити ефективність управлінських рішень і результативність діяльності організації. На підприємстві розгалужена мережа виробничих потужностей, завдяки наявній структурі підприємство максимально адаптоване у подальшому до диверсифікації виробництва [65].

Підприємство постійно займається питаннями підвищення якості продукції та розширення асортименту. Уся продукція підприємства постійно проходить контроль якості. Досвідчені фахівці швидко й безпомилково визначають усі недоліки, це дає можливість швидко й вчасно вносити корективи у виробничі процеси.

ПАТ «Зевс Кераміка» постійно приділяє пильну увагу технічному забезпеченню свого підприємства, проводячи заходи щодо модернізації технологічних процесів.

Проаналізувавши недоліки організаційної структури постає питання щодо ефективної схеми організації управління на підприємстві. При реалізації всіх способів нейтралізації вказаних негативних проявів даної структури, можна говорити про її досконалість і позитивний вплив на фірму в цілому і її розвиток в майбутньому.

До основних рекомендацій з усунення недоліків лінійно-функціональної структури належать такі: розробка загальної мети для усіх підрозділів та контроль за сукупним відсотком виконання цілі усіма підрозділами, для зменшення зацікавленості у результатах діяльності тільки свого підрозділу, організація між підрозділами оперативних переговорів та обговорення важливих питань, для вирішення проблеми міжфункціональних координацій, виокремлення працівника до компетенції якого буде входити своєчасне консолідування актуальних питань, які потребують погодження від усіх підрозділів.

На рис. 2.1 подано лінійно-функціональну структуру ПАТ «Зевс Кераміка».



Рис. 2.1 Лінійно-функціональна структура ПАТ «Зевс Кераміка»

На підприємстві «Зевс Кераміка» працює значна кількість людей, які займають різні професії й посади, а тому постає питання про визначення та розмежування їх функціональних обов'язків, які кожен з них повинен виконувати.

Головною особою для підприємства є генеральний директор, в його обов'язки входить організація роботи колективу і забезпечення ефективної взаємодії усіх виробничих одиниць, цехів та інших структурних підрозділів підприємства.

Основним завданням генерального директора є координування та організація ефективної роботи підлеглих та спрямування їх діяльності на досягнення високих темпів розвитку і удосконалення виробництва та продукції.

До обов'язків відділу бухгалтерії входить забезпечення належного ведення бухгалтерського обліку та фінансової звітності підприємства з урахуванням особливостей діяльності та технологій обробки бухгалтерських даних [85].

Організацією документообігу на підприємстві та підбором кваліфікованих працівників займається відділ кадрів. До компетенцій цього відділу входять такі повноваження, як ведення розпорядчих документів за складом працівників, облік стану підготовки, перепідготовки та атестації кадрів, та виконання доручень керівництва в роботі з кадрами.

Виробнича діяльність полягає у виготовленні необхідної продукції, розробці, плануванні та дотриманні планів виробництва за умови організації безпечних умов праці на виробничих ділянках.

Основну роль у постачальницько-збутовій діяльності займає відділ логістики, який виконує безліч важливих функцій з постачання сировини і матеріалів на підприємство та збуту товару споживачам. Логістичний підрозділ підприємства об'єднує в один управлінський комплекс питання матеріально-технічного забезпечення, збуту і транспортного переміщення товарів. До обов'язків підрозділу входить планування постачань сировини і матеріалів, вивчення ринку постачальників, укладення договорів на поставку матеріальних ресурсів, організація приймання товарів, що надходять, оптимальне розміщення закуплених матеріальних цінностей на складах, просування продукції на ринки, забезпечення якості сервісного обслуговування клієнтів, підготовка інформації для відділу маркетингу про продажі та уподобаннях споживачів, планування маршрутів, пошук і вибір перевізника товарів, завантаження транспорту з урахуванням специфіки умов транспортування окремих видів товару, контроль планових показників за доставкою товару клієнтам, забезпечення укладання договорів на перевезення, забезпечення здійснення оплати послуг перевізників [33].

Робота складу, як кінцевої ланки у відвантаженні товарів, полягає в організації та здійсненні прийому вантажів та товарів на склад по якості і кількості, в оперативному здійсненні вантажно-розвантажувальних робіт, при умові дотримання усіх наявних правил техніки безпеки. Також, до їх обов'язків входить оформлення складських документів, здійснення і контроль відбору і видачі товарів замовникові по видаткових накладних та контроль обліку складських операцій, установленої звітності.

Технічну підтримку підприємства забезпечують програмісти, які займаються проектуванням, розробкою та усуненням недоліків у програмному забезпеченні, наладкою наявного обладнання на підприємстві, що задовольняє заданим функціональним, конструктивним і технологічним вимогам.

Безпеку на підприємстві забезпечує служба охорони праці, до обов'язків якої входить надання допомоги підрозділам підприємства в організації і проведення вимірів параметрів небезпечних і шкідливих виробничих факторів, атестації і сертифікації робочих місць і виробничого устаткування на відповідність вимогам охорони праці [90].

Таким чином, на підприємстві «Зевс Кераміка» здійснений чіткий горизонтальний розподіл задач управління (праці) за рахунок утворення функціональних підрозділів, що вирішують конкретні специфічні задачі й конкретні досяжні цілі. Підрозділи формуються на основі об'єднання спеціалізованих задач управління, що стосуються конкретного керованого об'єкта, функціональної сфери діяльності або конкретної цілі за умови закрпленої відповідальності.

## **2.2. Техніко-економічний та фінансовий аналіз діяльності ПАТ «Зевс Кераміка»**

Аналіз фінансового стану підприємства є істотним елементом для аналізу діяльності підприємства та виявлення позитивних і негативних тенденцій розвитку, які при поверхневому розгляді діяльності підприємства не виявляються.

Для прийняття та ухвалення рішень щодо удосконалення постачальницько-збутової діяльності підприємства проводять різносторонній аналіз фінансового стану підприємства.

Результати фінансового аналізу широко використовуються як керівником підприємства для ухвалення управлінських рішень і розробки стратегій, так і установами банків, які при видачі кредиту спершу оцінюють фінансовий стан підприємства. Фінансовим станом цікавляться податкова і аудиторська служби.

Фінансовий аналіз дає змогу оцінити діяльність підприємства і зіставити його результати в динаміці. Основним джерелом інформації для аналізу фінансового стану підприємства є бухгалтерський баланс – форма № 1 (Додаток А, В), звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід) – форма № 2 за 2016 – 2017 р., який наведено в Додатку Б, Г.

Баланс підприємства – це звіт, у якому відображені фінансова інформація про активи та пасиви підприємства, зобов'язання та власний капітал, який є у наявності на підприємстві.

Фінансова звітність – це сукупність показників обліку, які подані у вигляді певних таблиць, у яких наведені показники руху майна, зобов'язань і фінансового становища підприємства за звітний період.

Нині значно зросла роль техніко-економічного аналізу, у зв'язку з тим, що техніко-економічні показники діяльності підприємства використовуються для планування та аналізу виробничих можливостей підприємства, оцінки трудових і технічних можливостей, ефективності використання виробничих фондів і трудових ресурсів та шляхів оптимізації діяльності [69].

Для вивчення фінансового стану підприємства необхідна інформація про економічні ресурси, що ним контролюються, його фінансову структуру, ліквідність та платоспроможність, а також здатність адаптуватись до змін середовища, в якому воно функціонує [83].

Проведення техніко-економічного аналізу дозволяє визначити наявні резерви підвищення ефективності виробництва. Розробити та проаналізувати можливі шляхи більш економічного використання ресурсів, у майбутньому

попередити виникнення надлишкових витрат та появу інших недоліків у роботі цілого підприємства. Такий аналіз дуже популярний сьогодні, в умовах зростання рівня цін на сировину та матеріали та постійним збільшенням витрат підприємства.

Матеріали техніко-економічного аналізу мають тісно пов'язуватися з даними фінансово-економічного аналізу, і їх використовують для комплексного оцінювання результатів господарської діяльності всього підприємства (об'єднання) і визначення його резервів.

Основні техніко-економічні показники дають уявлення про результати діяльності підприємства за звітний період у порівнянні з минулим роком

Розрахунок основних техніко-економічних показників діяльності ПАТ «Зевс Кераміка» за 2016-2017 р. наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

## Основні техніко-економічні показники діяльності ПАТ «Зевс Кераміка»

№	Показники	Розрахунок	2016 р.	2017 р.	Абс. відх., тис. грн.	Темп росту, %
1	2	3	4	5	6	7
1.	Середньорічна вартість ОВФ	Ф 1	16 974	22 006	5 032	1,30
2.	Реалізована продукція (РП)	Ф 2	228 406	309 890	81 484	1,36
3.	Товарна продукція	ТП = ГПпоч+РП – ГПкін	221 817	301 606	79 789	1,36
4.	Собівартість РП	Ф 2	152 266	214 623	62 357	1,41
5.	Витрати на 1 грн. РП	[4]/[2]	0,67	0,69	0,03	1,04
6.	Матеріальні витрати	Ф 2	131 084	163 913	32 829	1,25
7.	Матеріалоемність	[6]/[2]	0,57	0,53	-0,04	0,92
8.	Витрати на оплату праці	Ф 2	18 329	27 211	8 882	1,48
9.	Фондоємність	[1]/[3]	0,08	0,07	0,00	0,95
10.	Фондовіддача	[3]/[1]	13	14	0,64	1,05
11.	Прибуток до оподаткування	Ф 2	70	567	497	8,15
12.	Чистий прибуток	Ф 2	132	1 081	949	8,17



1	2	3	4	5	6	7
13.	Загальна рентабельність	$[11]/[4]*100\%$	0,05	0,26	0,22	5,78
14.	Знос ОВФ	Ф 1	396 179	362 265	-33 914	0,91
15.	Коефіцієнт зносу ОВФ	$[14]/[1]$	23	16	-6,88	0,71

Для утримання кваліфікованих кадрів довелося на 48% збільшити витрати на оплату праці. В результаті собівартість продукції зросла на 41%. Матеріальні витрати збільшились на 25%. Але ці негативні фактори вдалося компенсувати завдяки подальшому нарощуванню обсягів виробництва – на 36% відносно 2016 р., та підвищенню фондівіддачі на 5%.

Також в 2017 р. матеріалоемність незважаючи на подальше подорожчання сировини знизилась на 8%, і вартість матеріалів склала 53% вартості виробленої продукції.

В результаті загальна сума витрат підприємства, хоч і склала 69 коп. на 1 грн. реалізованої продукції, вона зросла лише на 4%, і прибуток підприємства – до оподаткування і чистий – зріс більш як у 8 разів порівняно з 2016 р., а загальна рентабельність зросла в 5 разів.

Наявне збільшення кількості виробничих запасів на кінець періоду, а саме на 54%, збільшення залишків готової продукції на складах підприємства на 21% може призвести до заморожування оборотного капіталу.

Для аналізу обсягів виручки, яку отримає підприємство від реалізації товарів проаналізуємо основні показники сукупного доходу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

## Основні показники сукупного доходу підприємства

Назва	За 2017 рік, тис.грн	За 2016 рік, тис.грн	Абсолютне відхилення, тис.грн.	Відносне відхилення, %
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції	309 890	228 406	81 484	35,68

1	2	3	4	5
Собівартість реалізованої продукції	214 623	152 266	62 357	40,95
Прибуток/Збиток	95 267	76 140	19 127	25,12
Інші операційні доходи	223 948	584 533	-360 585	-61,69
Адміністративні витрати	23 954	17 950	6 004	33,45
Витрати на збут	52 619	50 422	2 197	4,36
Інші операційні витрати	226 417	590 451	-364 034	-61,65
Витрати (дохід) з податку на прибуток	514	1 090	-576	-52,84
Фін-й рез-т від операційної діяльності	16 225	1 850	14 375	777,03
Матеріальні затрати	163 913	131 084	32 829	25,04
Витрати на оплату праці	27 211	18 329	8 882	48,46
Відрахування на соціальні заходи	2 257	5 757	-3 500	-60,80
Амортизація	36 505	28 579	7 926	27,73
Інші операційні витрати	299 431	624 472	-325 041	-52,05
Разом	529 317	808 221	-278 904	-34,51

Після аналізу основних показників сукупного доходу стає помітним значне зростання собівартості реалізованої продукції на 40,95%, та матеріальних витрат на 25,04% та витрат на оплату праці, які зросли на 48,46%, що є наслідком погіршення економічного становища та збільшенням цін на сировину та матеріали, які необхідні для забезпечення безперервного виробництва на підприємстві і як наслідок зріс показник чистого доходу від реалізації продукції, збільшення якого відбулося на 35,68% .

У 2017 році помітно збільшився прибуток від реалізації продукції на 25,12% у порівнянні з 2016 роком, збільшився чистий дохід від реалізації продукції на 35%, що є позитивним наслідком збільшення обсягу збуту продукції, поряд з цим зросли витрати на збут на 4,36%, також відбулося значне зменшення інших операційних доходів на 61,69%.

Одним з позитивних факторів є скорочення інших операційних витрат на 52,05% та витрат на відрахування на соціальні заходи на 60,8%, які дозволили підприємству значно знизити витрати і тим самим, досягти гарних фінансових результатів, які відображені у показнику від операційної діяльності.

Проаналізувавши основні показники сукупного доходу можна зробити висновок, що значно зросла собівартість продукції, витрати на оплату праці, матеріальні витрати, але збільшився дохід від реалізації продукції та прибуток та зменшилися операційні витрати та витрати на соціальні заходи, що в цілому позитивно впливає на фінансову діяльність підприємства

Кожне підприємство для ведення успішної діяльності має бути платоспроможним та ліквідним.

Поняття платоспроможності означає наявність у підприємства фінансових коштів – грошей та здатність підприємства виконувати свої зобов'язання по сплаченню рахунків та інших платежів.

Ліквідним підприємство вважається, коли воно здатне перетворити матеріальні цінності та оборотні активи на кошти і погасити заборгованість.

Головним засобом визначення платоспроможності і ліквідності підприємства є розрахунок аналізу коефіцієнтів.

В рамках даного аналізу проводиться розрахунок певних величин (коефіцієнтів), значення яких можна порівнювати між собою за різні періоди по напрямкам діяльності або статтям фінансових результатів, а також порівнювати з прийнятими нормативними значеннями [21].

Поняття ліквідність – це здатність підприємства сплачувати свої зобов'язання вчасно і в повному обсязі, а також здатність підприємства перетворювати свої активи на гроші. Це змінна величина, яка є співвідношення між грошима та активами і яка залежить від ціни реалізації цінного паперу/товару.

Для підтримки ліквідності на належному рівні підприємство повинно мати достатній обсяг грошових коштів та інших ліквідних активів, які у разі потреби можна перетворити в готівку і використати для погашення зобов'язань [96].

Для забезпечення платоспроможності підприємства зазвичай тримають страховий залишок на випадок виникнення непогашеної заборгованості, а якщо в країні функціонує розвинений фондовий ринок, то страховий запас – у вигляді високоліквідних цінних паперів.

Аналіз коефіцієнтів ліквідності наведено у табл. 2.4 [73].

Таблиця 2.4

## Коефіцієнти ліквідності ПАТ «Зевс Кераміка»

№ п/п	Назва показника	Формула розрахунку	Призначення	2016 р.	2017 р.	Нормативні показники
1.	Коефіцієнт поточної ліквідності (Коефіцієнт покриття)	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	Аналіз загальної ліквідності активів	1,11	2,8	1-3
2.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Грошові кошти + Дебіторська заборгованість/ Поточні зобов'язання)	Аналіз ліквідності активів, які швидко реалізуються	0,46	0,78	0,7-0,8
3.	Коефіцієнт(негайної) абсолютної ліквідності	Грошові кошти + Короткострокові фінансові вкладення/ Поточні зобов'язання	Аналіз кількості коштів, якими можна негайно погасити поточні зобов'язання	0,21	0,23	0,2-0,35
4.	Частка чистого оборотного капіталу	(Поточні активи- Поточні пасиви) / Сумарна вартість активів	Частка активу, що необтяжена боргами	0,08	0,82	-

Проаналізував коефіцієнти ліквідності, можна зробити висновок, що підприємство «Зевс Кераміка» у 2017 р. стало більш ліквідним ніж у попередньому 2016 р., значно збільшився коефіцієнт поточної ліквідності, в два з половиною рази, це свідчить про те, що платоспроможність підприємства достатня, а значить немає фінансових ризиків, як для самого підприємства, так і для його партнерів. Тобто на підприємстві вартість поточних активів перевищує суму поточних зобов'язань, що характеризує здатність підприємства забезпечити свої короткострокові зобов'язання з найбільше легко реалізованої частини активів – оборотних коштів.

Також зріс майже вдвічі коефіцієнт швидкої ліквідності, що говорить про те, що на підприємстві частина короткострокових зобов'язань може бути погашена не тільки за рахунок наявних у підприємства грошових коштів, але і за

рахунок очікуваних надходжень за відвантажену продукцію, виконані роботи або надані послуги.

Дещо підвищився коефіцієнт абсолютної ліквідності, який дозволяє визначити частку короткострокових зобов'язань, що підприємство може погасити найближчим часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів.

Після аналізу коефіцієнтів ліквідності підприємства «Зевс Кераміка» стає помітним, що підприємство вдало сплачує рахунки та отримує прибуток і є ліквідним та платоспроможним, показники коефіцієнтів відповідають нормативним рекомендованим значенням. У 2017 р. збільшилася частка чистого оборотного капіталу.

Далі проводиться аналіз фінансової стійкості, а саме оцінюється структура джерел фінансування, з точки зору власності на них (власні або позикові), ступеня доступності і ризику користування ними.

Фінансова стійкість – це надійно гарантована платоспроможність, рівновага між власними та залученими засобами, незалежність від випадковостей ринкової кон'юнктури і партнерів, довіра кредиторів і інвесторів та рівень залежності від них, наявність такої величини прибутку, який би забезпечив самофінансування.

Тобто коефіцієнт фінансової стійкості характеризує залежність підприємства від зовнішніх контрагентів (кредиторів, інвесторів). Дана група коефіцієнтів важлива для підприємства, оскільки підприємство використовує банківські кредити і інші форми довгострокового залучення коштів [40].

Таблиця 2.5

## Коефіцієнти фінансової стійкості ПАТ «Зевс Кераміка»

№ п/п	Назва показника	Формула розрахунку	Призначення	2016 р.	2017 р.
1	2	3	4	5	6
1.	Коефіцієнт концентрації власного капіталу	Власний капітал/ Сумарна вартість активів	Оцінка вкладу власного капіталу у формування активів підприємства	0,54	0,56

1	2	3	4	5	6
2.	Частка позикового капіталу у загальній сумі грошей	Довгострокові зобов'язання+ Поточні зобов'язання/ Сумарна вартість активів 1 - Коефіцієнт концентрації власного капіталу	Оцінка вкладу позикового капіталу у формування активів підприємства	0,46	0,44
3.	Коефіцієнт фінансової залежності (Фінансовий важіль)	Сумарна вартість активів/ Власний капітал 1 /Коефіцієнт концентрації власного капіталу	Оцінка вартості активів, що припадають на одну грошову одиницю власного капіталу	1,87	1,79
4.	Коефіцієнт маневровості власного капіталу	Оборотні засоби/ Власний капітал	Оцінка вартості оборотних коштів, що припадають на одну грошову одиницю власного капіталу	0,95	0,99
5.	Співвідношення власних та притягнутих засобів	Довгострокові зобов'язання+ Поточні зобов'язання/ Власний капітал	Оцінка співвідношення власних і позикових коштів	0,87	0,89
6.	Частка довгострокових зобов'язань в інвестиційному капіталі	Довгострокові зобов'язання/ Довгострокові зобов'язання+ Власний капітал	Визначення частки довгострокових зобов'язань в загальній сумі коштів, якими володіє підприємство	0,10	0,13
7.	Коефіцієнт структури довгострокових вкладень	Вартість необоротних активів/ Довгострокові зобов'язання	Оцінка вкладу довгострокових зобов'язань в формування необоротних активів	8,95	8,6

Проаналізував коефіцієнти фінансової стійкості, можна зробити висновок про їх незначне збільшення, причиною цього є збільшення коефіцієнту власного капіталу у порівнянні з 2016 р. на 0,02% та зменшення позикового капіталу, на 0,02%, а також зменшення коефіцієнту фінансової залежності у порівнянні з 2016 роком на 0,08%, що обумовлює зменшення частки позичених коштів у фінансуванні підприємства. На 0,02% збільшився показник співвідношення власних та притягнутих засобів, який показує, що у порівнянні з 2016 роком на 0,02% збільшилась кількість грн. власного капіталу які припадають на 1 грн

залученого капіталу, що є наслідком погіршення економічного стану на підприємстві.

Негативним фактором є збільшення на 0,03% частки довгострокових зобов'язань. Збільшення коефіцієнтів зобов'язання веде до зростання фінансової залежності від кредиторів.

Проведемо аналіз ефективності діяльності підприємства за допомогою показників рентабельності, які розраховуються шляхом зіставлення отриманих фінансових результатів і ресурсів, задіяних для досягнення цих результатів.

Такий розрахунок дає змогу оцінити ефективність використання підприємством матеріальних, трудових і грошових ресурсів. Підприємство має виходити на такі результати діяльності, при яких воно зможе не тільки покрити усі витрати, но й отримати прибуток.

Основні показники рентабельності є важливими для підприємства, та показують рентабельність матеріальних ресурсів, продажів і торгівлі, показують віддачу з торгових площ, для оцінки постачальницько-збутової діяльності. Розрахунок показників рентабельності наведено у табл. 2.6 [53].

Від обсягу реалізації відповідно залежить і показник транспортних витрат, до складу якого входить віддача з кілометра пробігу, пасажирів або тони вантажу.

Важливо зробити аналіз показника промислового виробництва, до складу якого входить рентабельність активів і рентабельність витрат, та показники послуг, віддачу з обслугованого (залученого) клієнта.

Таблиця 2.6

Показники рентабельності ПАТ «Зевс Кераміка» за 2016 – 2017 рр.

№ п/п	Назва показника	Формула розрахунку	Призначення	2016 р.	2017 р.
1	2	3	4	5	6
1.	Рентабельність власного капіталу (ROE - Return on Equity)	Чистий прибуток/ Власний капітал  Рентаб. продажу × Оборотність активів × Коеф. фін. залежності	Оцінка величини прибутку, що припадає на 1 грошову оди.власного капіталу	0,65	0,81

1	2	3	4	5	6
2.	Рентабельність активів (Повернення, віддача на інвестиції, ROI - Return on Investments)	Чистий прибуток/ Сумарна вартість активів	Оцінка величини прибутку, що припадає на одну грошову одиницю вартості активів	0,41	0,43
		Рентабельність продажу x Оборотність активів			
3.	Рентабельність витрат	Чистий прибуток/Собівартість реалізованої продукції	Оцінка величини прибутку, породженої однієї грошовою одиницею витрат	0,68	0,50
4.	Рентабельність продажу	Чистий прибуток/ Обсяг продажу(вартісний)	Оцінка величини прибутку, породженої однієї грошовою одиницею виручки від реалізації	0,60	0,60
5.	Коефіцієнт оборотності активів	Чиста виручка від реалізації продукції/ Середньорічна вартість активів	відношення виручки від реалізації товарів до сумарної ціни активів підприємства	13,46	14,08
6.	Період окупності власного капіталу	Середня величина власного капіталу / Чистий прибуток	показує кількість років, протягом яких повністю окупляться вкладення в цю організацію	15,50	12,39

Проаналізувавши показники рентабельності стає помітним значне зростання рентабельності власного капіталу, цей показник важливий для оцінки інвестиційної привабливості підприємства в довгостроковій перспективі, величина прибутку, що припадає на одну грошову одиницю власного капіталу збільшилася на 0,16% і становить у 2017 р. – 0,81%. Помітне збільшення рентабельності активів, що викликано збільшенням коефіцієнту оборотності активів на 0,63%. Що стосується рентабельності продажу, то цей показник залишився майже незмінним, що свідчить про стабільність збутової діяльності.

Відбулося зменшення показника рентабельності витрат на 0,17%, який показує зменшення окупності витрачених коштів підприємством за період.

Для удосконалення постачальницько-збутової діяльності доцільно провести аналіз ділової активності підприємства. Він оцінюється за допомогою зіставлення виручки від основної продукції з оборотним або чистим оборотним капіталом.



Такий аналіз дасть змогу оцінити ефективність поточної основної діяльності підприємства, розрахувати обертання матеріальних оборотних коштів, розрахувати показник фондівдачі необоротних активів, який показує скільки реалізованої продукції припадає на одиницю засобів, вкладених в основні фонди і головний показник середнього строку обороту дебіторської заборгованості, який дає змогу оцінити час за який клієнти повертають кошти за товари підприємству.

Розрахунки показників ділової активності наведено у табл. 2.7 [35].

Таблиця 2.7

## Показники ділової активності ПАТ «Зевс Кераміка»

№ п/п	Назва показника	Формула розрахунку	Призначення	2016 р.	2017 р.
1	2	3	4	5	6
1.	Загальне обертання капіталу	Чиста виручка від реалізації / Підсумок балансу.	обсяг реалізованої продукції, що припадає на одиницю загального капіталу	0,91	1,24
2.	Обертання мобільних коштів	Чиста виручка від реалізації / Підсумок II і III розділів активу балансу.	швидкість їх реалізації	0,91	0,86
3.	Обертання матеріальних оборотних коштів	Чиста виручка від реалізації / Підсумок II розділу активу балансу.	швидкість їх реалізації	2,13	2,77
4.	Обертання дебіторської заборгованості.	Виручка від реалізації / Дебіторська заборгованість.	скільки підприємству потрібно оборотів для отримання виставлених йому рахунків	8,98	16,67
5.	Середній строк обороту дебіторської заборгованості.	360 x Дебіторська заборгованість./ Виручка від реалізації	період часу, протягом якого кошти від покупців надходять на рахунки підприємства.	40,10	21,60
6.	Обертання кредиторської заборгованості.	Виручка від реалізації / Кредиторська заборгованість.	скільки підприємству потрібно оборотів для сплати виставлених рахунків кредиторів	7,40	15,28
7.	Середній строк обороту кредиторської заборгованості.	360 x Кредиторська заборгованість./ Виручка від реалізації	період часу, протягом якого кошти від компанії надходять на рахунки кредиторів	48,63	23,56

1	2	3	4	5	6
8.	Фондовіддача необоротних активів	Виручка від реалізації / Необоротні активи	скільки реалізованої продукції припадає на одиницю засобів, вкладених в основні фонди	2,63	5,22
9.	Обертання власного капіталу	Виручка від реалізації / власний капітал	обсяг реалізованої продукції, що припадає на 1 од. власного капіталу	2,38	5,39

Згідно з даними табл. 2.7 помітно збільшився показник обертання капіталу, тобто обсяг реалізованої продукції, що припадає на одиницю загального капіталу зріс у порівнянні з 2016 р. на 0,33%. Вдвічі зросла фондовіддача необоротних активів, що у 2017 р. становить – 5,22%. Збільшився показник обертання дебіторської заборгованості, тобто кошти від покупців стали повільніше надходити на розрахункові рахунки підприємства, у зв'язку з цим, підприємство має запровадити більш ефективний метод розрахунку зі споживачами, працювати за умовами передоплати.

Також збільшився показник обертання кредиторської заборгованості, нині підприємству потрібно більше оборотів для сплати виставлених йому рахунків кредиторів, що означає збільшення залежності підприємства від кредиторів. На 0,05% зменшилась швидкість реалізації мобільних оборотних коштів, уповільнення оборотності приводить до збільшення потреби підприємства в оборотних коштах. Для прискорення оборотності оборотних коштів підприємству потрібно запровадити наступні чинники: вдосконалення системи постачання і збуту; зниження матеріаломісткості та енергоємності продукції, підвищення якості продукції та її конкурентоспроможності, скорочення тривалості виробничого циклу.

Оскільки підприємство «Зевс Кераміка» є промисловим та основу його діяльності становить використання верстатів та іншого важкого устаткування, доцільно провести аналіз майнового стану підприємства.

Характеристика майнового положення підприємства робиться на підставі аналізу активу балансу, аналізується частка основного і, відповідно, оборотного капіталів в загальній сумі активів, проводиться аналіз вартості накопленої амортизації та розраховується коефіцієнт зносу (коефіцієнт накопичення амортизації). Розрахунок показників майнового стану наведено у табл. 2.8 [98].

Таблиця 2.8

## Майновий стан ПАТ «Зевс Кераміка»

№ п/п	Назва показника	Формула розрахунку	Призначення	2016 р.	2017 р.
1.	Частка основних засобів в сукупній вартості активів	Вартість ОЗ/ Сумарна вартість активів	Аналіз потенційного господарського розвитку підприємства	0,32	0,34
2.	Коефіцієнт зносу (коефіцієнт накопичення амортизації)	Знос ОЗ й КНА/ Початкова вартість ОЗ й КНА	Аналіз вартості ОЗ й накопичення амортизації (НА), які списані на собівартість	0,23	0,26
3.	Коефіцієнт придатності	1 – Коефіцієнт зносу	Аналіз вартості ОЗ й накопичення амортизації (НА), що будуть списані у наступних періодах	0,77	0,74

Зробивши аналіз частки основних засобів в сукупній вартості активів, стає помітним незначне збільшення на 0,02% частки основних засобів в сукупній вартості активів, що свідчить про те, що виробниче підприємство інвестувало частку коштів в основні засоби.

Коефіцієнт зносу (коефіцієнт накопичення амортизації) характеризує частку зношених основних засобів у загальній їх вартості і показує питому вагу вартості основних засобів, що вже перенесена на вироблену продукцію, показник збільшився у порівнянні з 2016 роком на 0,03%, що свідчить про незначне погіршення стану основних засобів підприємства та збільшення вартості списаних на собівартість коштів. Коефіцієнт придатності зменшився у порівнянні з 2016 роком на 0,03%, це вказує на збільшення накопичення амортизації та витрат на товар.

Для завершення аналізу техніко-економічних показників та виявлення загальної ефективності функціонування підприємства проаналізуємо три показника:

темп зміни прибутку, цей показник має зростати, рівень прибутку підприємства повинен мати тенденцію до збільшення, для цього потрібно займатися удосконаленням постачальницько-збутової політики, також цей показник залежить від кількості витрат підприємства, рівень яких підприємство повинно намагатися скоротити;

розрахуємо темп зміни виручки від реалізації, для подальшого розвитку підприємства обсяги реалізації товарів повинні збільшуватися, тим самим покращяться показники і збутової діяльності;

розрахуємо темп зміни активів, цей показник теж повинен мати тенденцію до збільшення, тобто активи підприємства мають зростати, тоді зросте і економічний потенціал підприємства.

Розрахунки наведено у табл. 2.9 [49]. Для успішного функціонування та подальшого розвитку підприємства всі ці показники повинні мати тенденцію до збільшення.

Таблиця 2.9

Темпи зміни показників загальної ефективності функціонування підприємства, %

№ п/п	Назва показника	Формула розрахунку	Призначення	2016 – 2017 рр.
1.	Темп зміни прибутку	$(\text{Прибуток поточного періоду} - \text{Прибуток поперед-го періоду}) / \text{Прибуток поперед-го періоду} \times 100 \%$	Визначення приросту прибутку в поточному періоді щодо прибутку минулого періоду	35,68
2.	Темп зміни виручки	$(\text{Виручка пот-го періоду} - \text{Виручка поперед-го періоду}) / \text{Виручка поперед-го періоду} \times 100 \%$	Визначення приросту виручки (обсягів продажів) в поточному періоді щодо виручки (обсягів продажів) минулого періоду	25,12
3.	Темп зміни активів	$(\text{Вартість активів у поточ-му періоді} - \text{Вартість активів у поперед-му періоді}) / \text{Вартість активів у поточ-му періоді} \times 100 \%$	Визначення приросту вартості активів (майна) у поточному періоді щодо вартості активів (майна) минулого періоду	0,64

Після аналізу темпів зміни показників загальної ефективності функціонування підприємства ми бачимо збільшення приросту прибутку на 35% в поточному 2017 р. у порівнянні з попереднім роком, у зв'язку зі збільшенням обсягів реалізації продукції, а також збільшення приросту вартості активів, та збільшення приросту виручки, що є наслідком збільшення рівня ціни реалізації на товари. В умовах погіршення економічного стану країни, зростання цін на закупівлю сировини і матеріалів та падіння попиту постає питання про оптимізацію та удосконалення постачальницько-збутової діяльності підприємства, пошуку методів скорочення рівня витрат, пошуку нових постачальників більш дешевої сировини та удосконалення постачальницько-збутової політики, яка сприятиме зменшенню витрат на закупівлю сировини, більш ефективному її використанню, підвищенню обсягів продажу товарів та тим самим отриманню прибутку, яке сприятиме збільшенню темпів росту показників загальної ефективності функціонування підприємства для його успішного подальшого розвитку.

### **2.3. Аналіз постачальницько-збутової діяльності ПАТ «Зевс Кераміка»**

На будь-якому виробничому підприємстві між собою тісно взаємопов'язані постачання, виробництво, обмін, розподіл і споживання. Постачальницько-збутова діяльність займає ключову позицію в діяльності підприємства, для кожної господарської одиниці функції постачання та збуту є окремими складовими її виробничо-фінансової діяльності.

Постачальницько-збутова діяльність складається з декількох фаз, на протяжні яких на початковій фазі відбувається організації постачання виробничого процесу матеріальними ресурсами у процесі якого вирішується питання вибору (за ціною, якістю, умовами оплати і доставки) потрібних сировини та матеріалів, які пропонують широке коло постачальників з різними умовами співпраці і на завершальній фазі якої відбувається збут виробленої готової продукції, в умовах жорсткої конкуренції на ринку, і для досягнення успіху підприємству потрібно вирішити багатьох проблем, які пов'язані зі збутом своєї продукції, а саме вибір

секторів і сегментів ринку, асортименту виробленої продукції, вибору регіону продажу, а також ефективності організації і технології виробництва.

Постачальницько-збутова діяльність у сучасних умовах приймає комплексний характер, який спрямований на задоволення потреб підприємства і потреб споживачів, від того, наскільки ефективно буде здійснюватися постачальницько-збутова діяльність, залежить, чи отримає підприємство запланований рівень прибутку, а, отже, чи будуть досягнуті основні цілі діяльності.

Для характеристики постачальницько-збутової діяльності підприємства «Зевс Кераміка» розглянемо спосіб організації даної діяльності. Відділи постачання і збуту є самостійними структурними підрозділами підприємства.

Організація постачання матеріальних ресурсів та збуту готової продукції на підприємстві централізована, оскільки співробітники відділів підкоряються безпосередньо начальникам відділів постачання та збуту

Керівник відділу постачання відповідає за ефективність процесу постачання матеріалів, намічає основні джерела матеріального забезпечення, координує діяльність підлеглих йому співробітників, пов'язує плани постачань з діяльністю інших функціональних підрозділів, підбирає кадри.

Керівник відділу збуту визначає стратегію і тактику збуту продукції, розроблює рекомендації щодо удосконалення асортименту і якості продукції, проводить нагляд за тим, щоб товари були відвантажені споживачам вчасно у встановлених обсягах реалізації, забезпечує участь відділу в підготовці проектів перспективних і річних планів виробництва та реалізації продукції, вивчає попит на продукцію підприємства, слідкує за постачанням ГП споживачам, за визначенням потреби в транспортних засобах, механізованих навантажуючих засобах, тарі та робочій силі для відвантаження готової продукції [70].

Структуру і штатну чисельність відділів затверджує Генеральний директор підприємства виходячи з умов і особливостей діяльності підприємства за наданням начальника відділу постачання і збуту за узгодженням з юристом, відділом кадрів.

Відділ постачання і збуту мають у своєму складі наступні структурні підрозділи, які подано на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Операції з підготовки товарів до продажу

Відділи постачання та збуту мають у своєму штаті наступні штатні одиниці, які подано в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Штатні одиниці відділів постачання сировини і матеріалів та збуту ГП  
ПАТ «Зевс Кераміка»

№ п/п	Фахівці	Кількість осіб
1.	Начальник відділу постачання	1
2.	Менеджер з постачання	1
3.	Менеджер зовнішньоекономічної діяльності	1
4.	Агент з митного оформлення вантажів та товарів	2
5.	Агент з постачання	1
6.	Водій транспортних засобів	1
7.	Керівник складу тимчасового зберігання	1
8.	Завідуючий складом СІМ	1
9.	Завідувач складу товарно-матеріальних цінностей	1
10.	Комірник складу товарно-матеріальних цінностей	2
11.	Начальник відділу збуту	1
12.	Менеджери зі збуту	4
13.	Менеджер зовнішньоекономічної діяльності	2
14.	Менеджер з транспортної діяльності	1
15.	Завідуючий складом ГП	1
16.	Завідувач складу зразків рекламної продукції	1

Агенти та менеджери з постачання займаються пошуком постачальників; спільно з начальником відділу постачання укладають з ними договори, оформляють документацію на придбання матеріальних ресурсів, замовляють транспорт для перевезення (якщо необхідно). Супроводжують вантажі в дорозі і забезпечують їх збереження.

Також вони беруть участь в контролі виконання договірних зобов'язань, в розробці і впровадженні стандартів підприємства по МТО, в контролі якості продукції, організації транспортування і зберігання продукції.

Менеджери з транспортної діяльності визначає потребу в різних транспортних засобах для своєчасного відвантаження готової продукції та оформлює договори на перевезення продукції з транспортними організаціями.

Менеджери зі збуту займаються організацією і контролюють своєчасне відвантаження готової продукції відповідно до укладених договорів, забезпечують контроль за виконанням замовлень споживачів за договірними зобов'язаннями у встановлені строки, за обсягами реалізації продукції, номенклатурою, комплектністю та якістю, за станом запасів готової продукції на складах, здійснюють оформлення товаросупровідних документів на відвантаження продукції споживачам.

Комірники складів визначають вимоги до продукції, необхідної для виробництва, а також перевіряють відповідність їх якості стандартам, ТУ, договірним зобов'язанням і іншим документам.

Також вони здійснюють контроль за дотриманням правил зберігання матеріальних ресурсів, готової продукції та рекламних зразків готової продукції, слідкують за термінами відвантаження поворотної тари.

На підприємстві діє система розподілених функцій і делегованих повноважень між працівниками по організації постачальницько-збутової діяльності.

Далі детально розглянуті основні функції, які виконуються в процесі постачальницько-збутової діяльності: аналіз і вибір постачальника, підготовка та укладення договорів на поставку матеріально-технічних ресурсів, забезпечення



виробничих підрозділів підприємства матеріально-технічними ресурсами, розміщення замовлень на сировину і матеріали, організація раціонального використання матеріально-технічних ресурсів, контроль за дотриманням умов постачання (кількість, якість, терміни постачання), організація розміщення товарів на складі, розробка планів реалізації готової продукції, графіків її відвантаження споживачам відповідно до укладених договорів, організація відвантаження готової продукції, оформлення відвантажувальної документації, контроль і облік виконання планів реалізації готової продукції і залишків нереалізованої готової продукції, координація діяльності складів готової продукції, уживання заходів по забезпеченню своєчасної оплати поставленої продукції, облік виконання замовлень і договорів, відвантаження, складання передбаченої звітності по збуту (постачаннях), а також звітів про виконання планів реалізації, розгляд претензій споживачів, що надходять на підприємство, і підготовка відповідей на пред'явлені позови [2].

Для виконання функцій і реалізації прав відділи постачання і збуту взаємодіють з багатьма підрозділами підприємства з різних питань, які більш детально розглянуті в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Взаємодія відділів постачання і збуту з іншими структурними підрозділами  
ПАТ «Зевс Кераміка»

№ п/п	Структурні підрозділи	Питання взаємодії відділу постачань	Питання взаємодії відділу збуту
1	2	3	4
1.	Виробничий відділ	норми витрачання сировини для визначення обсягів матеріально-технічного забезпечення, допуски на відхилення якості матеріальних ресурсів, плани виробництва, звіти про використання матеріальних ресурсів, відомості про причини порушень ходу виробничого процесу.	звіти про виконання виробничих завдань з обсягу виробництва продукції, якості, заданої номенклатури, про виявлення й усунення випуску браку, документації про здачу продукції на склад ГП, плани постачань продукції, запити про причини порушення планів передачі готової продукції на склади готової продукції відділу збуту.

1	2	3	4
2.	З відділом контролю якості	документи, що підтверджують якість сировини (сертифікати) і належать до передачі у відділ постачання, звіти про розгляд реклаमाцій до якості сировини, відомостей про причини їх пред'явлення.	зразки пакувальних ярликів, рекламації і претензій до якості продукції, отримані підприємством від споживачів, дані про повернення неякісної, некомплектної продукції
3.	Юридичний відділ	результати правової експертизи представлених для візування договорів на поставку сировини, узгодження розбіжностей за умовами укладених договорів, узгодження претензій та позовів до постачальників сировини із приводу порушення ними договірних зобов'язань.	накази, розпорядження, інструкції для візування і правової експертизи, узгодження умов угод по реалізації продукції, пред'явлення претензій і позовів із приводу порушення чи невиконання підприємством договірних зобов'язань, відомості про порушення контрагентами договірних зобов'язань і оплати поставленої продукції.
4.	Відділ збуту та постачання	графіки подачі транспортних засобів під завантаження сировини, плани збуту ГП за укладеними договорами, плани лімітованих серій збуту ГП та проведення промо акцій по деяким партіям ГП, інформація про попит на продукцію.	плани постачань сировини для виробництва ГП, запити про причини порушення планів поставок сировини, запити по доступність сировини для збільшення об'ємів випуску ГП, пропозицій щодо змін термінів і графіків поставок сировини.
5.	Фінансовий відділ	результати аналізу діяльності відділу постачання за попередні періоди, документація по розрахунках з постачальниками за придбані товарно-матеріальні цінності, в разі необхідності надання звітної документації про фінансову діяльність, кошториси витрат на придбання матеріальних ресурсів;	результати аналізу діяльності відділу збуту за попередні періоди, надання рахунків виставлених контрагентам за відвантажену продукцію, інформація про неоплачені контрагентами рахунки, повідомлення про застосування фінансових санкцій до покупців, що порушили зобов'язання по сплаті коштів за придбані товари.

Таким чином, для виконання функцій і реалізації прав у процесі постачальницько-збутової діяльності відділи постачання та збуту взаємодіють з багатьма підрозділами підприємства. Від того наскільки ефективно налагоджені комунікації між внутрішніми підрозділами залежить підвищення ефективності роботи підприємства.

Основним напрямком діяльності підприємства ПАТ «Зевс Кераміка» є виробництво широкого асортименту плитки (глазурованої і неглазурованої), яка

підрозділяється на такі види плитки: інтер'єрна плитка, технічна плитка, лімітована серія, 20 мм плитка. Для її виробництва на підприємстві використовують велику номенклатуру сировини і матеріалів.

В табл. 2.12 представлені основні відомості про сировину і матеріали які використовуються при виробництві керамічної плитки.

Таблиця 2.12

## Довідка про сировину і матеріали які використовуються при виробництві

№ п/н	Найменування використуваного сировини (матеріалів)	Підприємство виробник сировини(матеріалів)		Вартість сировини і матеріалів, 1000 кг	Валю -та
		Найменування	Країна, місто		
1	Пегматит ПБ - 0,8	ДП «Шпат»	Україна	524,59	UAH
2	Каолін КНВ - 1	ТОВ «Донбаснерудпром»	Україна	266,67	UAH
3	Глина ДВК - 1	ПАТ «Глини Донбасу»	Україна	384	UAH
4	Глина ДВК - 2	ПАТ «Глини Донбасу»	Україна	322	UAH
5	Пісок ПК100 - П	ПАТ «Глини Донбасу»	Україна	54	UAH
6	Керамічний барвник	Ferro Spain S. A.	Італія	2,14	EUR
7	Ангоб	Vetriceramici Polska SP.ZO.O.	Польща	0,75	EUR
8	Дефлокулянт	ТОВ «ЛТС Лімітед»	Україна	8073	UAH
9	Глазур	Fritta Italia SRL	Італія	2,35	EUR

Підприємство співпрацює як з закордонними постачальниками так і з вітчизняними. Основними критеріями вибору постачальника у відділі постачання є: його надійність, ціна продукції, що поставляється, умова розрахунків і постачання.

Аналіз, вибір постачальника спочатку проводиться на рівні менеджерів з постачання, потім виконане рішення узгоджується з керівництвом підприємства, тобто з начальником відділу постачання і співробітниками відділу.

Вибір методу закупівель залежить від складності кінцевого продукту, складу допоміжних матеріалів для виробництва керамічної плитки. Оскільки у ПАТ «Зевс Кераміка» предметом закупівель є велика кількість сировинних

матеріалів, таких як глазури, ангоби, шовкографічні пасти та інші матеріали, то найбільш оптимальним методом закупівлі менеджери цього підприємства вважають регулярні закупівлі дрібними партіями.

В цьому випадку відділ постачання замовляє необхідну кількість товарів, яка поставляється на підприємство протягом певного періоду часу, від 3 до 6 місяців.

Перевагою такого методу постачання є прискорення оборотності капіталу, оскільки товари оплачуються по мірі надходження окремих партій матеріалів, досягається економія складських приміщень; скорочуються витрати на документування постачання, оскільки оформляється тільки замовлення на усе постачання.

Але також у такого методу закупівель є і недоліки: оскільки попит на продукцію міняється досить швидко, то слідує вірогідність замовлення надлишкової кількості і необхідність оплати усієї кількості, визначеної в замовленні [60].

Крім того, використовується метод отримання товару в міру необхідності.

В цьому випадку, агент з постачання або менеджер зв'язуються з постачальником через виконання кожного замовлення і уточнюють кількість необхідної продукції.

Перевагою цього методу є можливість оплати тільки поставленої кількості товару, після закінчення терміну контракту замовник не зобов'язаний приймати і оплачувати товари, які ще тільки мають бути поставлені [8].

Постачання продукції здійснюється на підставі укладеного договору постачання і договору купівлі-продажу.

Розрахунки за придбані товари у юридичних осіб здійснюються безготівковим шляхом (платіжні доручення).

Для детальної характеристики збутової діяльності доцільно більш детально проаналізувати асортимент підприємства, який складається з великої кількості найменувань виробів. ПАТ «Зевс Кераміка» виробляє продукцію керамічного призначення, це різноманітні вироби з кераміки (керамічна плитка, мозаїка та ін.).

Підприємство здійснює торгово-посередницьку діяльність, проводить оптову, роздрібну, комісійну торгівлю. Широкий асортимент підприємства з'явився завдяки наявності на підприємстві багатьох виробничих напрямків.

Наявність цих виробничих потужностей дозволяє випускати широкий асортименту плитки (глазурованої і неглазурованої), яка підрозділяється чотири типи - на інтер'єрну плитку, технічну плитку, плитку лімітованих серії, 20 мм плитку.

Даний вид асортименту вважається складним, оскільки має в межах одного виду безліч асортиментних позицій.

Згідно з асортиментним переліком, в даний час асортимент ПАТ «Зевс Кераміка» вважається:

- 1) насиченим, бо нараховує більше 1000 найменувань;
- 2) широким, оскільки має 2 товарні групи;
- 3) глибоким, так як кожна група містить від 4 до 200 одиниць продукції;
- 4) гармонійним, так як всі товарні групи близькі з точки зору їх кінцевого використання [1].

Широкий спектр представленого в асортименті товару розрахований на комплектування замовлень будь-якої складності [63]. Всі групи товарів сертифіковані на відповідність українським і міжнародним стандартам і мають паспорт та гарантії виробника.

Підприємство «Зевс Кераміка» має власний сайт в Інтернет мережі, на якому розміщена докладна інформація про підприємство, вакантні посади, основні виробничі напрямки, асортимент продукції, акції, знижки, сертифікати якості, надавані послуги та контакти менеджерів зі збуту.

Головний офіс заводу ПАТ «Зевс Кераміка» знаходиться у м.Київ, пр-т. Перемоги, 42.

Підприємство має розгалужену мережу дистриб'юторів по всій Україні, які здійснюють крупно та мілко оптову закупівлю керамічної плитки у підприємства «Зевс Кераміка», більш детальна інформація про яких представлені в табл. 2.13

## Інформація про дистриб'юторську мережу підприємства

№ п/н	Назва дистриб'ютора	Місто
1	Керама Експерт	Слов'янськ
2	Агромат	Київ
3	Барекс	Київ
4	ЛЕО Кераміка	Львів
5	Домус Кераміка	Одеса
6	Укрконтинентстрой	Дніпропетровськ

Підприємство транспортує товар до всіх регіонів України – до Західної України, у Київську область, Сумську і Чернігівську області, Дніпропетровську і Запорізьку області, Херсон, Кіровоград, Черкаси, Одесу, Миколаїв.

Та експортує товари закордон – до Африки, Азії, Канади, США, і країн Євросоюзу.

Оскільки підприємство має розгалужену мережу збуту, доцільним буде проведення аналізу ринків збуту продукції, як на національному ринку так і за кордоном.

Саме від того, на якому ринку збуту відбувається продаж товарів, яких розмірів цей ринок збуту, залежить об'єм продукції, який підприємство зможе реалізувати, а також рівень отриманого прибутку та кількість споживачів.

Аналіз ринку збуту допомагає виявити основні напрямки продажу товарів, правильно оцінити кон'юнктуру ринку, спрогнозувати тенденції його розвитку, проаналізувати та виявити слабкі та сильні місця у напрямках збуту та виявити і спланувати подальші дії щодо об'ємів збуту товарів та пріоритетних місць їх збуту.

Все перераховане вище є важливим для забезпечення швидкого зростання об'ємів збуту підприємства та утримання конкурентних позицій на ринках збуту, а також дозволяє закласти основи, які в майбутньому дозволять організувати ефективно управління каналами збуту.

Аналіз ринку збуту товарів ПАТ «Зевс Кераміка» наведено у табл. 2.14.

## Аналіз ринку збуту товарів ПАТ «Зевс Кераміка»

Назва	На 2017 рік, тис.грн		За 2016 рік, тис.грн		Абсолютне відхилення, тис.грн.	Відносне відхилення, %	Абсолютне відхилення, тис.грн.	Відносне відхилення, %
	Україна	Закордон	Україна	Закордон	Україна	Україна	Закордон	Закордон
Чистий дохід від реалізації продукції	216 280	93 610	128 686	99 720	87 593	0,68	-6 109,39	-0,06
Прибуток/Збиток	66 489	28 778	42 898	33 242	23 591	0,55	-4 464,07	-0,13
Всього	За 2017 рік, тис.грн		За 2016 рік, тис.грн		Абсолютне відхилення, тис.грн.		Відносне відхилення, %	
Чистий дохід від реалізації продукції	309 890		228 406,00		81 484,00		0,36	
Прибуток/Збиток	95 267		76 140,00		19 127,00		0,25	

Після проведення аналізу національного та місцевого ринків збуту товарів підприємства, можна зробити висновок, що основним ринком збуту є національний ринок України, на якому підприємство у грошовому вимірі отримало за 2017 рік чистий дохід від реалізації продукції у обсязі 216 280 тис.грн, товар постачається до всіх регіонів України – до Західної України, у Київську область, Сумську і Чернігівську області, Дніпропетровську і Запорізьку області, Херсон, Кіровоград, Черкаси, Одесу, Миколаїв.

На закордонний ринок збуту у 2017 році припадає близько 30% збуту усієї виробленої продукції, що у грошовому вимірі становить – 93 610 тис.грн. Товар в основному експортується до країн Євросоюзу.

Чистий дохід від реалізації продукції у 2017 році зріс на 36%, що обумовлено збільшенням ціни реалізації на товари, та рівень прибутку також збільшився порівняно з попереднім 2016 роком на 25%, завдяки збільшенню обсягу реалізації продукції.

Але у 2017 році зменшився обсяг товарів, що збуваються закордон, у зв'язку з нестабільною економічною ситуацією в країні, що призвело до падіння прибутку на 13%.

Для подальшого збереження конкурентних позицій на національному ринку підприємству потрібно і надалі підтримувати високу якість товарів та прийнятну цінову політику.

Основним показником на який орієнтується споживач – це рівень цін на товари підприємства. Саме цей показник є чи не найголовнішим елементом конкурентної переваги для підприємства.

Рівень цін у ПАТ «Зевс Кераміка» знаходиться у недорогій ціновій категорії, що є однією з переваг підприємства.

Додатковою перевагою підприємства є те, що підприємство співпрацює тільки з надійними постачальниками, продукція яких зарекомендувала себе на ринку як якісна, довговічна, ергономічна.

Український ринок керамічних виробів дуже насичений, конкуренція на ринку висока. На ринку діє велика кількість роздрібних продавців, велика кількість магазинів з аналогічною продукцією.

Також на ринку діє близько 6 крупних виробників та оптових продавців аналогічної продукції – це підприємства-виробники, магазини та гіпермаркети які продають керамічні вироби. Серед них «Інтеркерама», «Атем», «Голден Тайл», Нота Кераміка, Піастрелла, Карпатська кераміка та інші.

Тому доцільно провести аналіз рівня цін на товари підприємства у порівнянні з рівнем цін на аналогічні товари у виробників конкурентів.

Таким чином, це дасть змогу оцінити цінову політику інших підприємств, виявити середній рівень цін на ринку, а також це надасть можливість розглянути дії щодо підвищення рівня цін на товари або його зниження, для збільшення об'єму реалізації продукції та утримання конкурентних переваг на ринку серед інших виробників та збільшення кола споживачів.

Для цього проведемо порівняльну оцінку цін по декільком основним розмірам плитки з товарних груп ПАТ «Зевс Кераміка» з середнім рівнем цін на



аналогічні товари у найбільших конкурентів, таких як «Інтеркерама», «Атем», «Голден Тайл».

Розрахунки рівня цін на товари у порівнянні з конкурентами подано у табл. 2.15 [64].

Таблиця 2.15

Аналіз рівня цін на товари ПАТ «Зевс Кераміка» у порівнянні з конкурентами

Розмір плитки, см.	Ціна 1м <sup>2</sup> плитки, грн ПАТ «Зевс Кераміка»	Ціна 1м <sup>2</sup> плитки, грн «Інтеркерама»	Ціна 1м <sup>2</sup> плитки, грн «Атем»	Ціна 1м <sup>2</sup> плитки, грн «Атем», «Голден Тайл»	Середній рівень цін, грн м <sup>2</sup> у підприємств конкурентів («Інтеркерама», «Атем», «Голден Тайл»)	+/- цін продукції підприємств, %
15x90	440	401	427	447	425	3,53
22.5x90	350	350	327	391	356	-1,69
15x60	260	267	256	260	261	-0,38
30x60	250	252	244,3	270,5	255,6	-2,19
60x60	210	221	194	212	209	0,48
43x43	150	164,5	162,3	154,3	160,37	-6,47
45x45	140	152,15	150,3	144,25	148,91	-5,98
32.5x32.5	170	157,7	163	168,3	163	4,29
30x30	160	158	158,9	166,5	161,13	-0,70
15x40	130	135,3	127,2	136,5	133	-2,26

Проаналізував рівень цін підприємства на плитку певних розмірів у порівнянні з середнім рівнем цін на аналогічні товари конкурентів, можна зробити висновок про те, що у цілому товари підприємства «Зевс Кераміка» мають цінову перевагу у середньому на 2,8%, але якщо поглянути у розрізі

розмірів плитки, то можна побачити незначне перевищення цін у порівнянні з конкурентами по наступним форматам плитки – 15x90, 32.5x32.5 у зв'язку з тим, що це відносно нові продукти які підприємство випустило на ринок у продовж останнього року, на це потрібно звернути увагу та провести заходи щодо виявлення можливого резерву для незначного зниження цін на дані формати плитки або впровадити використання знижок та акцій для утримання клієнтів або збільшення об'ємів збуту товарів.

Для збільшення обсягів збуту товарів підприємство поряд з виробничим комплексом має виставочний зал зі зразками. Зразки товарів, призначених для продажу, розміщені в торговому залі і мають оформлені ярлики із зазначенням марки, моделі, артикулу, ціни товару, а також короткі анотації, які містять його основні технічні характеристики [64].

Сам процес збуту товарів на підприємстві відбувається наступним чином: менеджерами відділу збуту робиться запит на відвантаження продукції, після отримання на складі оформленого відвантажувального документа проводиться реєстрація документів, робиться запит до бази даних про наявність та місцезнаходження товарів і роздруковується лист комплектації замовлення, після чого роблять відбір товарів з місць зберігання.

Після закінчення процесу комплектування партії та врегулювання можливих невідповідностей, упаковки, заповнення пакувальних листів, лист комплектації передається для завершення стадії підготовки до відвантаження, маркування відвантажуються вантажних місць і введення відповідної інформації до бази даних. Після повного комплектування замовлення відбувається відправлення за призначенням (доставка), або відвантаження

Після оформлення покупки і оплати рахунку клієнти відправляються отримувати товар на складі компанії або підприємство доставляє товар покупцям за допомогою компаній, які займаються наданням транспортно-експедиційних послуг.

Оскільки склад підприємства розташований у м. Слов'янськ найбільш вигідним для підприємства є варіант, коли замовленні товари отримують

безпосередньо зі складу, це зменшує витрати на організацію доставки замовлення, та витрат грошей на транспортно-експедиційні послуги.

Для створення цілісної картини ефективності постачальницько-збутової діяльності підприємства доцільно провести розрахунок коефіцієнтів ефективності даної діяльності, який подано у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

**Коефіцієнти ефективності постачальницько-збутової діяльності  
ПАТ «Зевс Кераміка»**

№ п/п	Назва показника	Формула розрахунку	Призначення	2016 р.	2017 р.
1.	Коефіцієнт ефективності постачальницько-збутової діяльності	Вартість кінцевої продукції / Витрати на постачання та збут	Оцінка витрат на організацію м-т постачання та збуту до вартості кінцевої продукції	2,09	2,42
2.	Частка постачальницько-збутових витрат у сумарних витратах підприємства	Витрати на постачання та збут/ Сумарні витрати підприємства	Оцінка витрат на постачання та збут до сумарних витрат	0,22	0,31
3.	Коефіцієнт окупності постачальницько-збутової діяльності	(Дохід від реалізації –Постач.-збутові витрати)/ Постачальницько-збутові витрати	Оцінка терміну окупності витрачених коштів на постач.-збутову діяльність	1,1	1,5
4.	Коефіцієнт рентабельності постачальницько-збутової діяльності	$(Д - (В_{\text{ппз}} + В_{\text{пз}})) / (А_{\text{осппз}} + А_{\text{оспз}} + А_{\text{обппз}} + А_{\text{обпз}}) * 100$	Оцінка рентабельності постачальницько-збутової діяльності	75,65	82,21

Таким чином, після розрахунку коефіцієнта ефективності постачальницько-збутової діяльності можна визначити відношення зусиль (затрат), витрачених на організацію матеріально-технічного постачання виробництва та зусиль, витрачених на збут продукції, до вартості кінцевої продукції, доцільно зазначити, що вартість витрат у 2017 році на матеріальне забезпечення підприємства та збут у сукупній вартості кінцевої продукції зростає на 0,33% у зв'язку з підвищенням

рівня цін на сировину та матеріали та підвищенням рівня транспортних витрат на організацію доставки продукції до споживачів.

У 2017 році у порівнянні з попереднім роком частка постачальницько-збутових витрат у сумарних витратах підприємства збільшилась на 0,09%, на цей показник підприємству необхідно зробити увагу при удосконаленні процесів організації матеріально-технічного постачання та збуту готової продукції для підвищення ефективності діяльності.

Після виділення витрат на постачання та збут у витратах підприємства та частини активів, які обслуговують постачальницько-збутову діяльність підприємства в загальних активах, доцільно зазначити, що постачальницько-збутова діяльність має значний вплив на загальну ефективність підприємства та рентабельність, оскільки у 2017 році показник рентабельності зріс на 8% завдяки тому, що зріс дохід від збуту продукції.

Таким чином, провівши аналіз постачальницько-збутової діяльності підприємства можна виділити багато позитивних моментів та сильних сторін, таких, як співпраця підприємства з надійними закордонними та вітчизняними постачальниками, гарна якість та середня ціна за куповуваної сировини, прийнятні умови розрахунку і постачання, великий асортимент продукції, наявність унікальних видів виробів, яких немає у конкурентів, доставка товарів до усіх регіонів України, збільшення чистого доходу від реалізації продукції та послуг у 2017 році на 35% у порівнянні з попереднім роком.

Але є і негативні фактори, це підвищення витрат на закупівлю матеріальних ресурсів на 25% у 2017 році, у зв'язку з підвищенням рівня цін на сировину і матеріали у постачальників, зростання частки постачальницько-збутових витрат у сумарних витратах підприємства, підвищення витрат на збут на 5%, у зв'язку з підвищенням цін на транспортно-експедиційні послуги, зменшення рівень прибутку на 13% від збуту продукції закордоном, підвищення собівартості реалізованої продукції на 40% у 2017 році. Наявність конкуренції на ринку збуту, яка представлена крупними підприємствами-виробниками керамічної плитки -

«Інтеркерама», «Атем», «Голден Тайл», гіпермаркетами, та роздрібними продавцями з аналогічною продукцією.

Для подолання негативних факторів та подальшого розвитку підприємства потрібно розширювати клієнтську базу споживачів товарів, займатися пошуком більш дешевих постачальників матеріалів або перезаключенням контрактів зі старими постачальниками на більш вигідних умовах, проводити аналіз витрат та шукати можливості для незначного зниження цін на товари для утримання конкурентних позицій на ринку, використовувати знижки та проводити промо акції для ознайомлення клієнтів з новими товарними позиціями підприємства, виходити на нові ринки збуту та не втрачати зайняті позиції на нових ринках.

Також потрібно приділити достатню увагу питанню мотивування працівників відділів постачання та збуту – менеджерів на досягнення нових кращих результатів у постачальницько-збутовій діяльності, та досягненню нових поставлених цілей у постачальницько-збутовій діяльності.

Необхідно приділити увагу оптимізації та удосконаленню ефективності постачальницько-збутової діяльності підприємства, провести розрахунок оптимального поєднання мінімізації витрат на постачання та збут при досягненні бажаного рівня виробництва і задоволення потреб споживачів.

Під предметом раціоналізації доцільно розглянути не тільки окремі елементи діяльності підприємства (постачання сировини чи збут готової продукції), а й знайти економічно та ринково обґрунтований оптимум усіх елементів постачальницько-збутової діяльності підприємства за умови раціоналізації сумарних витрат на постачання та збут [54].

Всі вище перераховані заходи дуже важливі в удосконаленні постачальницько-збутової діяльності підприємства, бо чіткість і повнота постачання безпосередньо впливають на виробництво і якість продукції, собівартість і ціну кінцевого виробу, а отже і на об'єми збуту готової продукції та отримання достатнього рівня прибутку для подальшого ефективного розвитку підприємства.

## **2.4. Аналіз та шляхи удосконалення використовуваної технології ПАТ «Зевс Кераміка»**

Сьогодні багато сучасних виробничих підприємств мають у своєму складі великі автоматизовані лінії з виробництва продукції, використовують потужне обладнання та електроємні технології, які дозволяють підприємствам виробляти великий об'єм товарів та продукції за дуже короткі строки, досягаючи при цьому головну мету роботи кожного підприємства – отримання та максимізацію прибутку.

Утримання великого комплексу виробничого обладнання неможливо без значних витрат на енергоресурси та заробітну плату працівників, без яких виробництво значного об'єму продукції стає неможливим. Сукупні витрати на утримання та організацію виробництва спонукають підприємства шукати шляхи мінімізації витрат та шляхи вдосконалення наявних видів обладнання.

Україна сьогодні знаходиться на етапі ринкової моделі розвитку економіки, і в першу чергу перебуває у стані постійних змін та впровадження нових реформ. Ці зміни торкнулися і механізму стимулювання енергоефективності підприємств, оскільки в державі приділяється увага процесам формування енергоефективної економіки.

Нормативно-правові основи діяльності по стимулюванню та впровадженню енергозбереження в Україні докладно описані у ст. 11, 16 Закону України «Про енергозбереження» [26].

Україна водночас є енергодефіцитною та енергоємною державою і власними джерелами задовольняє свої потреби в паливно-енергетичних ресурсах менш ніж на 50%.

Зменшення обсягів використання енергоресурсів має позитивний вплив на багато аспектів – це і скорочення фінансових витрат на закупівлю енергоресурсів і відповідно збільшення обсягу доходів місцевих бюджетів [94].

Для багатьох виробничих підприємств сьогодні постає питання ресурсозбереження. Згідно ДСТУ 3051-95 ресурсозбереження – це «діяльність (організаційна, економічна, технічна, наукова, практична, інформаційна), методи,

процеси, комплекс організаційно-технічних заходів, що спрямовані на економне витрачання ресурсів» [23].

Промислові підприємства для виробництва продукції використовують великий виробничий потенціал, який складається з різноманітних технологічних агрегатів, таких як печі, станки та ін. В процесі виробництва на багатьох етапах і рівнях виробничої діяльності з'являється можливість використання вторинних енергетичних ресурсів.

Будь-який технологічний процес вимагає певної витрати палива, електричної і теплової енергії, в результаті хімічних реакцій, механічних впливів горючі гази, теплоносії, гази і рідини з надлишковим тиском виділяють тепло.

Ці енергетичні ресурси, як правило, використовуються не в повному обсязі або не використовуються зовсім. Невикористані в даному технологічному процесі або установці енергетичні відходи отримали назву вторинних енергетичних ресурсів (ВЕР) [79].

Вторинні енергетичні ресурси – це енергетичний потенціал продукції, відходів, побічних і проміжних продуктів, який утворюється у технологічних агрегатах (установках, процесах) і не використовується в самому агрегаті, але може бути частково або повністю використаний для енергопостачання інших агрегатів (процесів) [79].

Оскільки приватне підприємство «Зевс Кераміка» спеціалізується на виробництві керамічної плитки (глазурованої і неглазурованої) та має значний виробничий потенціал, велику кількість обладнання, доцільно розглянути питання про впровадження на виробництві енергозберігаючих технологій та вторинного використання енергетичних ресурсів.

Виробнича площа ПАТ «Зевс Кераміка» складає 175126 м<sup>2</sup>, що перебуває у власності на підставі витягу з БТІ №: 10007344 від 15.03.2006 , яка розташована на земельній ділянці 62579 м<sup>2</sup> , що знаходиться в оренді на підставі договору оренди. На сьогоднішній день виробничі потужності заводу складають 4,3 млн. кв.м плитки в рік.

Технологічна схема виробництва керамічної плитки подана на рис. 2.3.

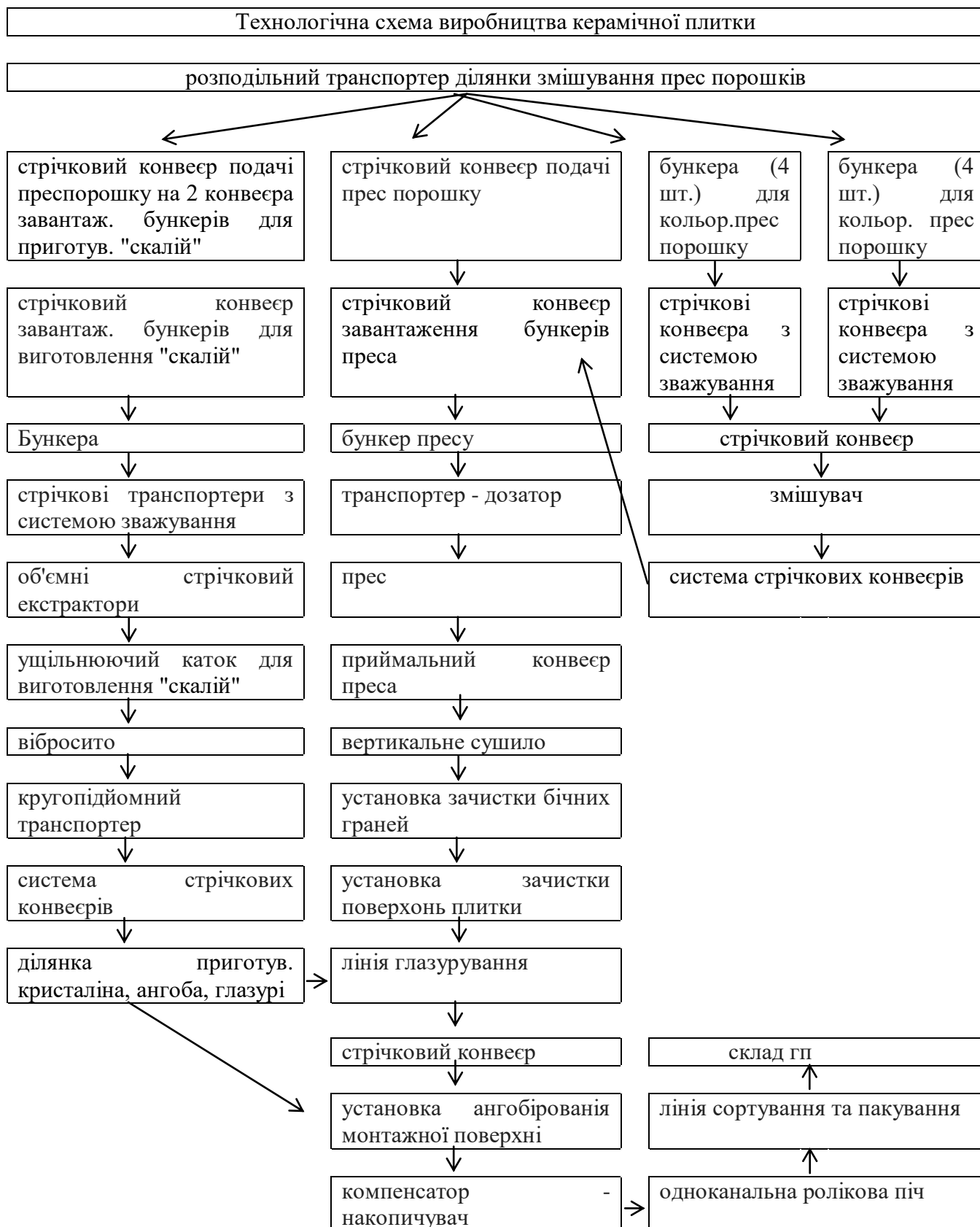


Рис. 2.3. Технологічна схема виробництва керамічної плитки ПАТ «Зевс Кераміка»



Виробнича площа розбита на ділянки: ділянка массозаготовки, ділянка пресування, ділянка глазурування, ділянка випалу, ділянка сортування, ділянка різки.

Виробнича діяльність ПАТ «Зевс Кераміка» базується на багатьох виробничих напрямках на підприємстві та налічує велику кількість обладнання.

Для виробництва товарів підприємство використовує обладнання кращих італійських брендів: PROTEO, CMF, ICF.

Для виробництва продукції ПАТ «Зевс Кераміка» обладнане наступним устаткуванням: млини безперервного помолу мас, баштова розпилювальна сушарка, вертикальні сушарки, преси, обладнання для нанесення глазури, горизонтальні сушарки, печі, обладнання для транспортування плитки, обладнання для сортування плитки, машини для різання плитки.

Для обслуговування даного обладнання і випуску готової продукції ПАТ «Зевс Кераміка» має штат висококваліфікованих співробітників. Працівники підприємства проходять навчання на заводі Emil, Італія з 2003 р.

Загальна чисельність працюючих на 01.01.2017 р. становить 193 особи, з них: робочі кадри – 106 осіб (формувальники, обжигальники, комірники, декоратори, підсобні робітники). Інженерно-технічні працівники – 56 осіб. Управлінський персонал – 31 особа.

Технічні характеристики основного технологічного обладнання підприємства приведені в табл. 2.17 [64].

Таблиця 2.17

Технічні характеристики основного технологічного обладнання підприємства

№	Обладнання	Кількість
1	2	3
1	Ділянка массозаготовки:	
1.1	Магнітний сепаратор	3
1.2	Млин модель ED20 з інвертером і запобіжним щитом	1

1	2	3
1.3	Млин модель ED20/F для цеху №1-I (2-а лінія)	1
1.4	Млин кульовий МШЛ-50	1
1.5	Вібросито D.450 з нержавіючої сталі - N	1
2	Ділянка пресування:	
2.1	Модуль приготування кольорового керам.прес порошку	1
2.2	Модуль розпилення і накопичення прес-порошку	1
2.3	Модуль приготування шликеру	2
2.4	Модуль прискореного фарбування шликеру	1
3	Ділянка глазурування:	
3.1	Машина д/покриття глазур'ю(кабіна з подвійний.дискон./- 5.P12.60)-I	3
3.2	Модуль глазурування плитки	1
3.3	Насосна система д/глазур.(4 насоса вис.тиску.,2 гідрофільтра)-I	1
3.4	Серіографічна машина б/в REVO 650L 5 головок-I	1
3.5	Шовкографічна машина ротац. мод.REVO MULTI ROLL 6501.-E-I (№2)	2
4	Ділянка випалу:	
4.1	Модуль випалу плитки	1
4.2	Модуль переміщення, накопичення плитки	1
4.3	Лінії завантаження опалених виробів TECNOFERRARI	1
4.4	Печі	2
5	Ділянка сортування:	
5.1	Модуль сортування і упаковки	1
5.2	Обв'язувальна машина P 312.8	1
5.3	Друкуючий пристрій штрих-кодів PER 500	1
5.4	Сортувальний рольганг OMEGA 3000x800 сер.N9RQ2210 б/у-I	2
5.5	Етикетувальна машина типу "ETICODE 600L"-M	1
6	Ділянка різки:	
6.1	Лінія різання д/кер.плитки SECO 702 TGV LA -I	1
6.2	Лінія різання і калібрування/зняття фаски	1
6.3	Лінія ректифікації. Станок для зняття фаски.шліфування керамічної плитки	1

Вторинні енергетичні ресурси ( ВЕР ) являють собою енергетичний потенціал продукції, побічних і проміжних продуктів, що утворюються в

технологічних агрегатах (установках) і втрачаються в самому агрегаті, але можуть частково або цілком використовуватись для енергопостачання. [52].

Рациональне використання ВЕР – один з найбільших резервів зниження енергоємності промислової продукції.

У виробництві промислової продукції широко використовується теплота високого, середнього та низького потенціалів.

Вторинні енергетичні ресурси (ВЕР) відрізняються різноманітністю видів і параметрів. Докладна характеристика ВЕР наведена в табл. 2.18 [79].

Таблиця 2.18

## Класифікація вторинних енергетичних ресурсів (ВЕР)

№	Назва	Характеристика
1.	Горючі ВЕР	відходи технологічних процесів, що містять хімічно зв'язану енергію, не використовуються або непридатні для подальшої технологічної переробки, які можуть бути застосовані в якості котельно-пічного палива.
2.	Теплові ВЕР	теплові відходи, що представляють собою ентальпію газів, що відходять з технологічних агрегатів основної, побічної, проміжної продукції та відходів виробництва, також теплота робочих тіл систем охолодження технологічних агрегатів і установок .
3.	ВЕР надлишкового тиску	потенційна енергія газів, що виходять з технологічних агрегатів з надлишковим тиском, яке необхідно знижувати перед наступним етапом використання або викиду їх в атмосферу.

При правильному використанні вторинних теплових енергетичних ресурсів, що утворилися в вигляді тепла відхідних газів технологічних агрегатів, тепла основної та побічної продукції, досягається значна економія палива.

Залежно від виду і параметрів вторинні енергоресурси можуть використовуватися в одному з наступних напрямків, спосіб використання яких наведено в табл. 2.19 [51].

В даний час частка теплоти високого потенціалу в загальній витраті корисної енергії становить 26%, і на її отримання витрачається 26% паливно-енергетичних ресурсів.

Майже 90% теплоти високого потенціалу використовується в промисловості. З загальних витрат теплоти високого потенціалу близько 33% йде на випалювання, 40% – на нагрівання і не набагато більше 20% на випал руд і мінеральної сировини [51].

Способи використання ВЕР докладно розглянуті в табл. 2.19.

Таблиця 2.19

## Способи використання ВЕР

№	Вид ВЕР	Спосіб використання
1.	Паливне	використання горючих ВЕР як котельно-пічного палива.
2.	Теплове	використання енергоносіїв, що виробляються за рахунок ВЕР в утилізаційних установках (УУ) або одержуються безпосередньо як ВЕР, для забезпечення потреб в тепловій енергії. До цього напрямку відноситься також отримання штучного холоду за рахунок ВЕР в абсорбційних холодильних установках.
3.	Електроенергетична	використання ВЕР з перетворенням енергоносія для отримання електроенергії в газових або парових конденсаційних турбоагрегатах.
4.	Комбіноване	перетворення потенціалу теплових ВЕР для вироблення в утилізаційних установках (утилізаційних ТЕЦ) по теплофікаційної циклу електро- і теплоенергії.

Велика частина (понад 90%) теплоти високого потенціалу забезпечується за рахунок спалювання різних видів палива безпосередньо в технологічних установках. Приблизно 52% всієї корисної енергії в виробництві витрачається у вигляді теплоти середнього (373 – 623К) і низького (323 – 423К) потенціалу, а на її отримання витрачається 38% всіх паливно-енергетичних ресурсів [56].

Ця теплота застосовується для задоволення технологічних потреб промисловості в таких виробничих процесах, які пов'язані з фізико-хімічними змінами властивостей оброблюваних матеріалів і вимагають для свого здійснення

підвищених значень температури і тиску. При цьому понад 90% корисного споживання теплоти середнього і низького потенціалу витрачається в промисловості (44%) [12].

Проведеними розрахунками встановлено, що вартість тепло-енергії, отриманої в утилізаційних установках, нижче витрат на вироблення такої ж кількості теплоенергії в основних енергоустановках.

На розвиток господарюючих суб'єктів в нашій країні істотний негативний вплив робить висока частка енергетичних витрат у витратах виробництва, яка на промислових підприємствах складає в середньому 8–12% і має стійку тенденцію до зростання в зв'язку з великим моральним і фізичним зносом основного обладнання та значними втратами при транспортуванні енергетичних ресурсів.

Одним з визначальних умов зниження витрат на промислових підприємствах і підвищення економічної ефективності виробництва в цілому є раціональне використання енергетичних ресурсів.

Разом з тим, енергозберігаючий шлях розвитку вітчизняної економіки можливий тільки при формуванні та подальшої реалізації програм енергозбереження на окремих підприємствах, для чого необхідне створення відповідної методологічної та методичної бази.

Сьогодні, аналізуючи рівень цін на електроенергію на території України, можна зробити висновок про те, що спостерігається не досить приємна динаміка росту цін. Також, усіх у найближчий час українських підприємців чекає неприємне і складне п'яти-етапне підвищення цін на електрику.

Постійне зростання витрат на комунальні послуги змушує підприємства шукати нові способи економії електроенергії на підприємствах і можливості підвищення енергоефективності.

Зменшення кількості використання енергоресурсів на виробничому підприємстві «Зевс Кераміка», як споживачу електричної і теплової енергії, неможливо без розробки стратегії та основних напрямів енергозбереження з обов'язковим впровадженням даних технологій у виробництві.

Підприємство «Зевс Кераміка» має значний виробничий потенціал, велику кількість обладнання та працівників, тому доцільно розглянути питання про впровадження на виробництві енергозберігаючих технологій, технологій для використання вторинних енергетичних ресурсів, а також питання про автоматизацію виробництва.

Для ПАТ «Зевс Кераміка» пропонується планомірне впровадження енергозберігаючих технологій, яке в подальшому дасть змогу значного скорочення споживання електроенергії, підвищення ресурсу обладнання і економії витрат на енергоресурси.

По-перше, на підприємстві потрібно розробити програму енергозбереження, на основі якої в подальшому будуть виконуватись усі необхідні впровадження та покращення, направлені на енергозбереження ресурсів підприємства.

До їх складу повинні входити три основні напрямки:

скорочення споживання енергетичних ресурсів;

максимальний розвиток власних енергетичних потужностей;

максимально можлива утилізація та ефективне використання вторинних енергетичних ресурсів.

Енергетична політика підприємства повинна виділяти основні завдання в сфері енергозбереження та доступні підприємству межі застосування системи енергоменеджменту, включати розробку і впровадження документів з енергозбереження на підприємстві, оцінку існуючих і потенційних джерел енергії та енергозберігаючих технологій, аналіз ефективності використання енергії в минулому, теперішньому, майбутньому, визначення приміщень, обладнання, систем, процесів, персоналу, суттєво впливають на використання енергії, визначення поточної ефективності установок, обладнання, систем і процесів з виявленням найбільш енергоємних процесів, визначення пріоритетів і можливостей для підвищення енергетичної ефективності, в т.ч. з використанням передових технологій: поновлюваних або альтернативних джерел енергії [78].

По-друге, для скорочення витрат на споживану електроенергію встановити утилізаційну установку для утилізації тепла на ділянці випалу, яка обладнана двома печами, що дасть змогу використання вторинних енергетичних ресурсів.

Використання теплоти продуктів згоряння черепка, розплавлення глазури на поверхні плитки і утворення склоподібного шару розглянемо на прикладі виробництва плитки керамічної.

Дуже велика кількість палива спалюється в топках печей. В середньому для розплаву черепка, глазури потрібно 50–65 кг умовного палива. З цієї кількості палива корисно використовується лише 30–32%.

З продуктами згоряння в атмосферу несеться від 30% до 60% всієї теплоти. Температура відхідних газів в печах при випалу черепка та глазури зазвичай досягає більш ніж 250 °С [1]. Температура повітря горіння, тобто повітря, що подається на пальники відповідає більш ніж 240 °С.

Температурний режим і тривалість випалу плитки встановлюється залежно від типології плитки, а також від кількості плитки, яка надходить на випал. Температурний режим випалу керамічних плиток досягає 1300 °С.

ВЕР з'являється в ході технологічного процесу термічної або термохімічної обробки матеріалу від плавильних печей. Тепло, яке виділяється в процесі випалу не використовується в подальшому, в результаті цього відбуваються втрати теплової енергії.

Кожна утилізаційна установка для збереження тепла характеризується певним енергетичним ККД, який показує, яка величина підведеної до процесу енергії втрачається [75].

При цьому процесі зниження витрат відбувається завдяки можливості повернення частини втрат енергії безпосередньо в той процес, в якому вони утворюються.

Вдосконалену схему технологічного процесу випалу плитки та принципову схему використання ВЕР представлено на рис. 2.4, на ньому проілюстровані окремі потоки, за якими тепло надходить в діючу утилізаційну установку та повертається до попереднього процесу, з якого він надійшов.

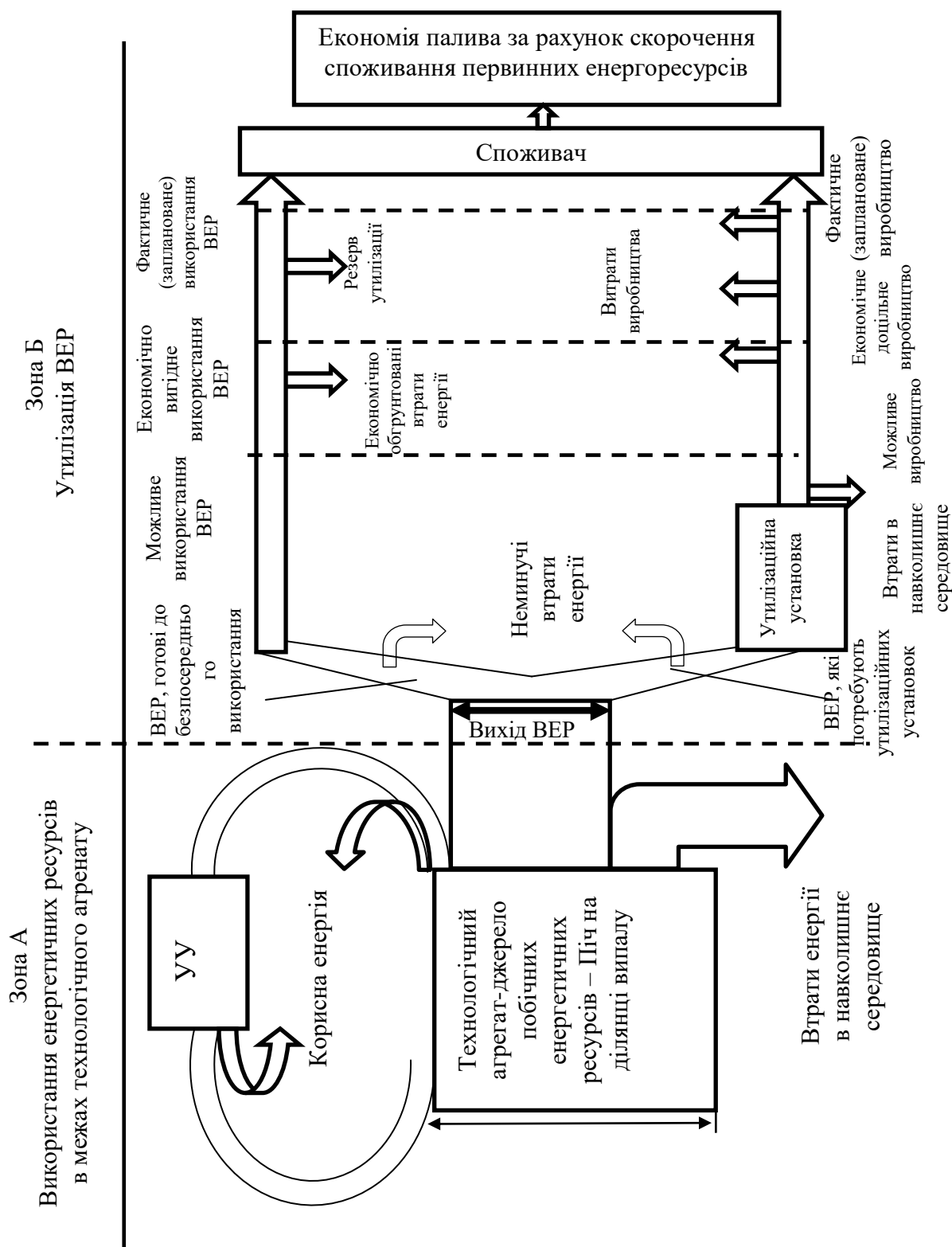


Рис. 2.4. Вдосконалена схема технологічного процесу випалу плитки

Численні дослідження підтверджують енергетичну і економічну ефективність регенерації та рекуперації енергії. Після цього залишаються тільки



втрати, які за даною технологією при існуючому рівні розвитку техніки зменшити і уникнути не можна [74].

По-третє, впровадження на підприємстві енергозберігаючих ламп для освітлення. Та також з метою економії електроенергії не освітлювати приміщення, в яких не виконуються роботи, занадто яскраво. У подібних місцях (коридорах та ін.) можна використовувати лампи невеликої потужності з розрахунку 10-20 Вт на 1 кв.м.

Енергозберігаючі лампи – це електричні лампи, які мають більшу світловіддачу, тобто співвідношенням між світловим потоком і споживаною потужністю. Саме ця властивість енергозберігаючих ламп дозволяє істотно скоротити споживання електроенергії.

Такі лампи мають велику кількість переваг, основними з яких є:

енергозберігаючі лампи практично не нагріваються;

використання енергозберігаючих ламп дозволяє вибрати колірний спектр освітлення;

енергозберігаючі лампи швидко і плавно розпалюються і не мерехтять;

рівномірно випромінюють світло [25].

Отримати бажану економію можливо не тільки за рахунок впровадження енергозберігаючих технологій, а і за допомогою автоматизації виробництва, яке дає в свою чергу значну економічну вигоду за рахунок збільшення продуктивності, зниження собівартості продукції, зниження трудовитрат, економії ресурсів, забезпечення якості продукції.

Працівник, керуючи обладнанням, володіє певною інерційністю. Час інерційності людини визначається затримкою його реакції від моменту появи сигналу до моменту закінчення відповідного впливу. Оскільки швидкість протікання виробничих процесів велика і має постійну тенденцію до збільшення, час запізнювання оператора стає обмежуючим фактором у подальшому підвищенні продуктивності.

Висока швидкодія автоматичних систем пояснюється відсутністю такого великого часу запізнювання, яке властиво оператору, який керує процесом.

Автомати можуть працювати у важких, шкідливих і небезпечних для здоров'я людини умовах. При автоматизації виробництва виключаються або різко знижується негативний вплив виробничого процесу на людину, оскільки людина замінюється автоматом.

У табл. 2.20 представлені три групи переваг автоматизації: технічні, економічні і соціальні [31].

Таблиця 2.20

## Технічні, економічні і соціальні переваги автоматизації

Група	Переваги
Технічні переваги	більш висока швидкість, що дозволяє підвищувати швидкість протікання процесів, а отже, продуктивність виробничого обладнання;
	більш висока і стабільна якість управління процесами, що забезпечує високу якість продукції при більш економному витрачанні матеріалів та енергії;
	можливість роботи в шкідливих та небезпечних для людини умовах;
	стабільність ритму роботи, можливість тривалої роботи без перерв внаслідок відсутності стомлюваності, властивої людині.
Економічні переваги	можливість значного підвищення продуктивності праці;
	більш економічне використання ресурсів, більш висока і стабільна якість продукції;
	скорочення періоду часу від початку проектування до отримання виробу;
	можливість розширення виробництва без збільшення трудових ресурсів.
Соціальні переваги	зростання добробуту суспільства завдяки збільшенню продуктивності праці, випуску якісної продукції в необхідних кількостях при більш економному витрачанні ресурсів;
	вивільнення людини від важкої і монотонної роботи, роботи в небезпечних і шкідливих для здоров'я умовах;
	можливість скорочення робочого часу при відповідному зростанні продуктивності праці;

На підприємстві «Зевс Кераміка» у різних виробничих цехах задіяно велику кількість осіб, які працюють у небезпечних умовах. У процесі виробництва

виконується велика кількість вантажно-розвантажувальних робіт, при виконанні яких треба дотримуватися правил техніки безпеки, щоб уникнути травмування.

Для виконання робіт з підняття, переміщення, розвантаження, навантаження, складування (штабелювання) палетів, піддонів та інших різних вантажів на підприємстві використовують різні виличні автовантажувачі, такі як гідравлічний візок Caterpillar NPP20M, автовантажувач 4035 5т, автовантажувач виловий Daewoo G30E3 та ін.

Виличний навантажувач, незамінний інструмент для підприємства. До навантажувача ніяка інша машина не була здатна справлятися з великими навантаженнями швидко і якісно. Сьогодні технологія рухається вперед, на ринку постійно з'являються нові та інноваційні машини.

Однією з таких інновацій став автоматизовано керований автовантажувач TGVP, який використовується для різноманітних завдань, включаючи вантажно-розвантажувальні роботи та дає змогу збільшити продуктивність праці, знизити собівартість продукції, знизити людські трудовитрати, дає економію ресурсів, забезпечує гарну якість продукції, оскільки виключається людський фактор і знижується можливість допущення помилки при виконанні різноманітних операцій [22].

Для ПАТ «Зевс Кераміка» пропонується заміна звичайних виличних автовантажувачів на автоматизовані автовантажувачі TGVP італійського виробника Gruppo TescoFerrari S.p.A.

Пристрій мод. «TGVP» (TescoFerrari Guided Vehicle Palletts) складається з візка, що живиться батареєю, призначеної для транспортування піддонів, або платформ, яка автоматично рухається в будь-якому напрямку по підлозі промислового підприємства без допомоги рейкових шляхів, а також без допомоги спеціальних бічних панелей.

Позиція TGVP всередині промислового підприємства гарантується системою лазерного управління, встановленої на кожній машині. Комп'ютер управляє рухом різних транспортних візків, викликами різних завантажувальних і розвантажувальних станцій, присвоюванням операцій, а також координує

перехресні рухи і вказує на яких з TGVP потрібна підзарядка акумуляторних батарей.

Загальний опис програмованого транспортного візка мод. TGVPL подано на рис. 2.5.

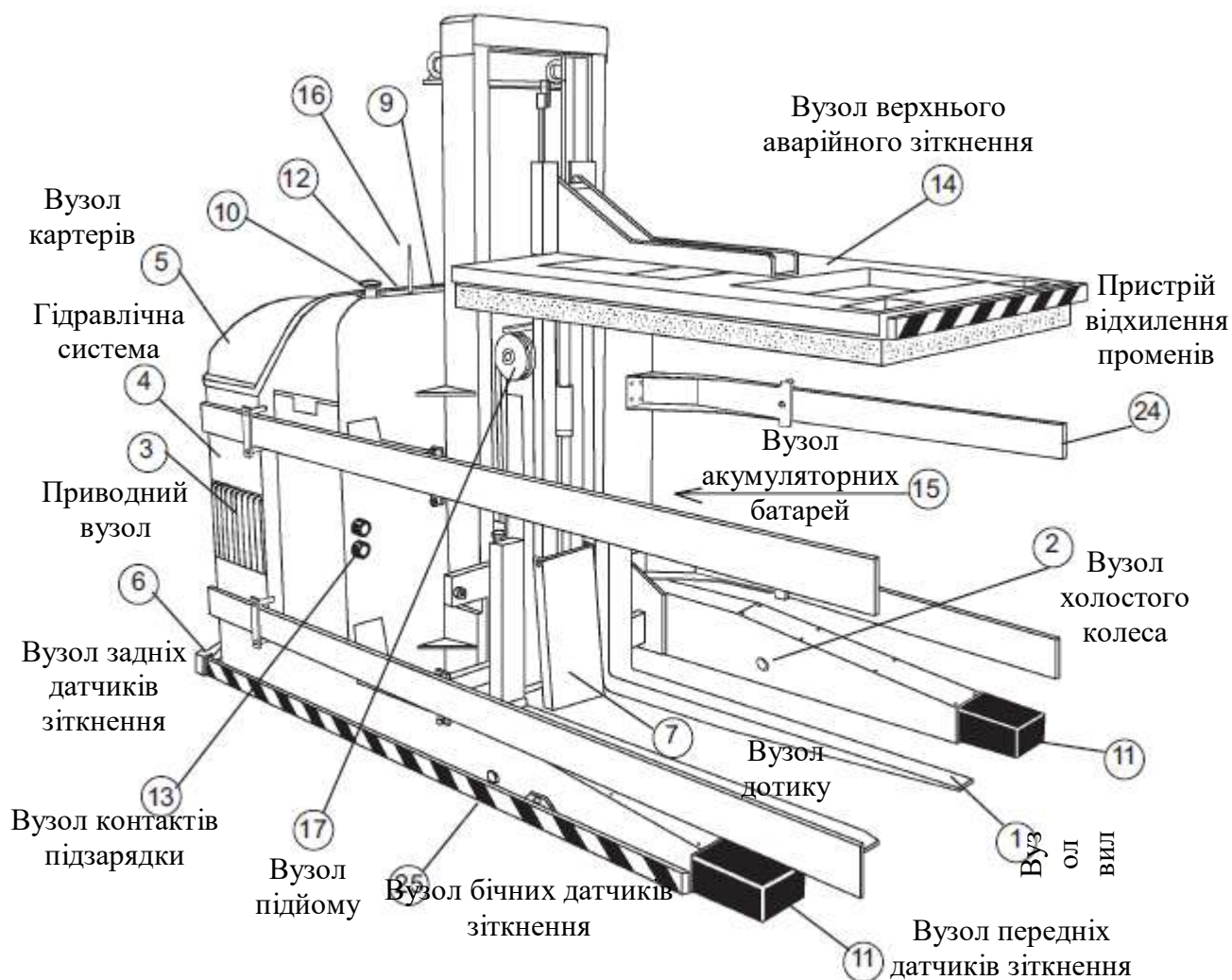


Рис. 2.5. Загальний опис програмованого транспортного візка мод. TGVPL

Система безпеки лазер-сканер, встановленого поверх бампера, гарантує уповільнення і безпечну зупинку, коли перешкода знаходиться в зоні роботи машини.

Човник TGVP може виконувати розвантажувально-навантажувальні операції на всіх ділянках виробництва. Човник може автоматично забирати

сировину, необхідну для виробництва плитки та доставляти її на ділянку масозаготовки, може забирати піддони з пачками плитки від пакувально-сортувального обладнання і перевозить їх на обробку наступної упаковки піддону і слідом за цим в складську зону або на ділянку різки.

Протягом року автоматичне обладнання може працювати 365 днів × 24 години = 8760 год без обліку простоїв на заміну комплектуючих, переналадку і ремонт.

Таким чином, TGVP зі своїм обслуговуванням виключає час очікування для виконання різних операцій і повністю автоматизує підрозділ, виключаючи транспорт традиційних засобів підняття і збільшуючи таким чином безпеку.

Удосконалення технологій базується на впровадженні енергозберігаючих технологій, встановленні утилізаційної установки для утилізації тепла на ділянці випалу, що сприятиме ефективній регенерації та рекуперації енергії та впровадження на підприємстві та використанні енергозберігаючих ламп для освітлення замість старих ламп розжарювання, а також на автоматизації виробництва за допомогою програмованого транспортного візка мод. TGVPL, який буде виконувати роботи з переміщення сировини, матеріалів та ГП впродовж усієї виробничої лінії.

Перед підприємством поставлено відразу кілька завдань, які стосуються впровадження енергозберігаючих технологій та автоматизації виробництва, завдяки яким скоротяться витрати на споживану електроенергію, заробітну плату працівників, знизиться рівень травмування на виробництві, підвищиться продуктивність роботи ліній та з'явиться резерв заощаджених фінансових коштів.

## **Висновки за розділом 2**

Аналіз техніко-економічних показників і фінансового стану підприємства є важливим елементом економічного аналізу.

Як показав, проведений аналіз діяльності ПАТ «Зевс Кераміка», відбулося значне зростання чистого доходу та матеріальних і збутових витрат. Це пов'язано з погіршенням економічного становища в Україні та здешевленням національної

валюти по відношенню щодо долара USA, яке призвело до подорожчання цін на сировину та матеріали, необхідного для забезпечення сталого та безперервного виробництва на підприємстві та транспортно-експедиційні послуги.

Рентабельність підприємства задовільна та підприємство досить фінансово стійке, коефіцієнти ліквідності відповідають нормативним. Такий результат свідчить про те, що підприємство рентабельне, отримує прибуток від діяльності та в подальшому здатне на розширення та збільшення обсягів продажів.

Аналіз постачальницько-збутової діяльності показав, що підприємство має розгалужену мережу як закордонних так і вітчизняних постачальників, прийнятні умови співпраці та ціни на сировину та матеріали, має конкурентоспроможну продукцію та ціни на ринку у порівнянні з конкурентами, підприємство має розгалужену мережу дистриб'юторів по всій Україні, які здійснюють крупно та мілко оптову закупівлю керамічної плитки у підприємства, основним ринком збуту підприємства є національний ринок, на який приходиться близько 70% усього збуту товарів, який забезпечує підприємству прибуток за 2017 рік у розмірі 216 280 тис.грн, на ринку присутня досить велика кількість конкурентів – підприємств виробників керамічної плитки, підприємство має широкий асортимент використовуваної у виробництві сировини та товару, виготовляє конкурентоспроможну продукцію, яка підтверджена паспортами та сертифікатами якості, реалізує свою продукцію у країнах Євросоюзу.

Підприємство активно використовує транспортно-експедиційні послуги, у зв'язку з відсутністю власного парку транспортних засобів, та має лише один склад, розташований у м. Слов'янськ, з якого відбувається відвантаження продукції по усім регіонам України.

Після проведення аналізу постачальницько-збутової діяльності було виявлено ряд негативних факторів, це підвищення витрат на закупівлю матеріальних ресурсів на 25% у 2017 році, у зв'язку з підвищенням рівня цін на сировину і матеріали у постачальників, зростання частки постачальницько-збутових витрат у сумарних витратах підприємства, підвищення витрат на збут на 5%, у зв'язку з підвищенням підвищення цін на транспортно-експедиційні

послуги, зменшення рівень прибутку на 13% від збуту продукції закордоном, підвищення собівартості реалізованої продукції на 40% у 2017 році.

У зв'язку з цим, необхідно приділити увагу оптимізації та удосконаленню ефективності постачальницько-збутової діяльності підприємства, провести розрахунок оптимального поєднання мінімізації витрат на постачання та збут при досягненні бажаного рівня виробництва і задоволення потреб споживачів.

Також потрібно приділити достатню увагу питанню мотивування працівників відділів постачання та збуту – менеджерів на досягнення нових кращих результатів у постачальницько-збутовій діяльності, та досягненню нових поставлених цілей у постачальницько-збутовій діяльності.

Ефективно працююча постачальницько-збутова діяльність має великий вплив на загальну діяльність підприємства, бо чіткість і повнота постачання безпосередньо впливають на виробництво і якість продукції, собівартість і ціну кінцевого виробу, а отже і на об'єми збуту готової продукції та отримання достатнього рівня прибутку для подальшого ефективного розвитку підприємства.

Виробнича діяльність підприємства «Зевс Кераміка» має значний виробничий потенціал, велику кількість обладнання, було розглянути питання про впровадження на виробництві енергозберігаючих технологій та вторинного використання енергетичних ресурсів, а також питання про автоматизацію виробництва, та впровадження на підприємстві програмованого транспортного візка мод. TGVPL, завдяки яким скоротяться витрати на споживану електроенергію, заробітну плату працівників, знизиться рівень травмування на виробництві та з'явиться резерв заощаджених фінансових коштів.

### **3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПОСТАЧАЛЬНИЦЬКО-ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

#### **3.1. Використання економіко-математичних методів для оптимізації постачальницько-збутової діяльності на підприємстві ПАТ «Зевс Кераміка»**

Ефективна побудова постачальницько-збутової діяльності є однією з основних умов успішної роботи підприємства.

Для оптимізації постачальницько-збутової діяльності підприємства «Зевс Кераміка» потрібно розглянути асортимент сировини і матеріалів, що закуповуються, а також асортимент готової продукції, що виробляється підприємством, який складається з великої кількості найменувань виробів.

Удосконалення постачальницько-збутової діяльності на підприємстві необхідно для збільшення обсягу товарообігу, підвищення якості товарів, які виробляються на підприємстві, для зниження запасів сировини та матеріалів і готової продукції на складах підприємства, утримання яких заморожує значну частину фінансових коштів, для зниження витрат на закупівлю і зберігання товару, а значить і для поліпшення фінансового стану і збільшення ефективності діяльності [92].

Сьогодні дуже великою популярністю в логістиці користується АВС-аналіз. Він є простим і в той же час потужним інструментом аналізу, що дозволяє виявити об'єкти, що вимагають першочергової уваги, що особливо актуально при дефіциті фінансових ресурсів на утримання великої кількості сировини і матеріалів.

За допомогою АВС-аналізу можна проаналізувати і виявити найбільш дорогі і затребувані групи матеріалів, проаналізувати вартість споживаних матеріалів і виявити ті матеріали, які вносять найбільший внесок в собівартість готової продукції, проаналізувати складський запас і прийняти рішення про активізацію продажів по позиціях з наднормативним залишком, переглянути умови роботи або змінити постачальників.

Розрахунки АВС-аналізу сировини і матеріалів наведено у табл. 3.1 [64].



## АВС-аналіз сировини і матеріалів ПАТ «Зевс Кераміка»

п/п	Матеріали	Річні витрати на закупівлю за 2017 р.,грн	Частка від загальної суми,%	Кумулятивна частка, %	Група
1.	Барвник	35 195 296	21,5	21,47	А
2.	Глазур	21 499 981	13,1	34,59	А
3.	Ангоб	18 400 680	11,2	45,81	А
4.	Чорнило	17 645 211	10,8	56,58	А
5.	Фрита	16 493 086	10,1	66,64	А
6.	Дефлокулянт	13 492 105	8,2	74,87	А
7.	Гранилья	10 290 115	6,3	81,15	В
8.	Шихта	9 290 115	5,7	86,82	В
9.	Пегматит ПБ	5 284 720	3,2	90,04	В
10.	Глина ДВК-1	5 284 992	3,2	93,27	В
11.	Глина ДВК-2	3 270 554	2,0	95,26	С
12.	Каолін КНВ-1	3 261 107	2,0	97,25	С
13.	Пісок ПК100-П	2 254 824	1,4	98,63	С
14.	Шпат	2 250 214	1,4	100,00	С
Всього:		163 913 000	100,0	-	-

Після проведення АВС-аналізу було виявлено, що до групи А входить 6 найменувань сировини, які включають наступні матеріали: №1 – барвник, №2 – глазур, №3 – ангоб, №4 – чорнило, №5 – фрита, №6 – дефлокулянт.

Ці 6 найменувань сировини для підприємства складають близько 80% усіх витрат на сировину, а саме 122 726 тис. грн. за рік. Постачання товарів групи А повинно постійно прогнозуватися та аналізуватися, а також бути під постійним контролем з боку відділу постачання підприємства, для того щоб уникнути утримання занадто великих запасів цих матеріалів на складі, а також для того, щоб у цих товарів не вийшов термін придатності, що в свою чергу дасть змогу знизити ризик списання сировини.

До групи В увійшло 4 найменування сировини, а саме №7 – гранилья, №8 – шихта, №9 – пегматит ПБ-0,8, №10 – глина ДВК-1, які приносять підприємству близько 15% витрат, а саме 30 149 тис.грн. за рік.

Сировина групи С не являється стратегічно важливою для підприємства, але вона потрібна для виробництва, до цієї групи сировини входять наступні

найменування: №11 – глина ДВК-2, №12 – каолін КНВ-1, №13 – пісок ПК100-П-0,8, №14 – шпат, які складають найменший відсоток витрат на матеріали, якій сягає 11 036 тис. грн. за рік.

За цією групою матеріалів потрібно проводити постійний аналіз, для того щоб виявити які матеріали користуються попитом та на які з них вже скоро може закінчитися строк придатності, для того щоб повністю спрацювати сировину і уникнути списання.

Для більш детального аналізу доцільно провести XYZ - аналіз, який дасть змогу зробити розподіл всього асортименту ресурсів на три групи залежно від рівномірності попиту і точності прогнозування, за допомогою чого можна проводити найбільш ретельний контроль за тими позиціями, які цього вимагають та здійснювати ефективне управління за наявними товарними запасами та термінами їх постачання.

Розрахунок XYZ-аналізу наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

## Розрахунок XYZ-аналізу

п/п	Матеріали	Місячні витрати на закупівлю за 2017 р., грн						Коефіцієнт варіації	Група		
		7	8	9	10	11	12		9	10	11
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Барвник	980	1 961	1 765	2 941	5 228	784	72,0	A	Z	AZ
2.	Глазур	2 131	3 391	1 744	1 841	2 131	2 422	26,2	A	Z	AZ
3.	Ангоб	2 075	2 421	3 631	2 248	1 556	1 729	32,4	A	Z	AZ
4.	Чорнило	2 252	3 227	1 876	2 402	2 402	1 501	25,6	A	Z	AZ
5.	Фрита	2 260	2 099	2 260	2 196	2 260	2 583	7,2	A	X	AX
6.	Дефлокулянт	2 277	1 626	1 951	2 602	2 927	2 277	20,2	A	Y	AY
7.	Гранилья	2 252	1 989	2 477	2 139	2 214	2 589	9,7	B	X	BX
8.	Шихта	2 183	2 234	1 777	2 590	2 488	2 387	12,7	B	Y	BY
9.	Пегматит ПБ	2 243	2 854	1 835	1 937	2 243	2 548	16,7	B	Y	BY
10.	Глина ДВК-1	2 366	2 581	2 474	1 936	2 151	2 151	10,5	B	Y	BY
11	Глина ДВК-2	2 191	2 410	2 410	2 337	2 337	1 972	7,4	C	X	CX
12	Каолін КНВ-1	2 134	1 982	2 744	2 073	2 287	2 439	12,3	C	Y	CY

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
13	Пісок ПК100-П	2 452	2 101	2 101	2 452	2 101	2 452	8,4	С	Х	СХ
14	Шпат	1 980	2 640	2 178	2 244	2 343	2 277	9,5	С	Х	СХ

Після проведення XYZ-аналізу ми отримали наступну класифікацію, згідно з якої сировина, яка відноситься до групи Х – фрита, гранилья, глина ДВК-2, пісок ПК100-П, шпат мають стійкий попит, так як коефіцієнт варіації в середньому становить всього 8,4%. Тобто обсяг постачань в середньому по місяцях відхиляються на 8,4%. Підприємству потрібно приділити особливу увагу складським запасам цієї сировини.

До групи «Y» потрапило досить багато різних видів сировини, а саме – дефлокулянт, шихта, пегматит ПБ-0,8, глина ДВК-1, каолін КНВ-1, підприємству слід оперативно відстежувати складські запаси цих найменувань сировини.

Товари групи «Z» – барвник, глазур, ангоб, чорнило, закуповуються не регулярно, їх запаси можуть бути скорочені й фірма може працювати за попереднім замовленням.

Після розподілу всього асортименту ресурсів на три групи залежно від рівномірності попиту і точності прогнозування доцільно побудувати матрицю АВС-XYZ-аналізу та навести пропозиції щодо системи управління запасами для виділених у процесі АВС-XYZ-аналізу товарних позицій груп, яка наведена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Матриця АВС-XYZ-аналізу

Група	АХ	АУ	АЗ
Сировина	Фрита	Дефлокулянт	Барвник, глазур, ангоб, чорнило
Група	ВХ	ВУ	ВZ
Сировина	Гранилья	Шихта, Пегматит ПБ-0,8, Глина ДВК-1	-
Група	СХ	СУ	СZ
Сировина	Глина ДВК-2, Пісок ПК100-П, Шпат	Каолін КНВ-1	-

Для позицій, що входять у групу AX – фрита, слід розрахувати оптимальний розмір замовлення і розглянути можливість застосування технології «точно в строк», позиції, що входять у групу AZ – барвник, глазур, ангоб, чорнило, слід контролювати щодня.

Очевидно, що у зв'язку з великими коливаннями попиту тут необхідно передбачити страховий запас. Великі коливання попиту пов'язані з тим, що на підприємстві для виробництва широкого асортименту колекцій плитки використовується велика кількість різних барвників, чорнил та глазури. Тому, для покриття попиту у повному обсязі необхідно здійснювати постійний контроль за наявністю даних видів сировини.

Управління запасами по позиціях, що входять в групи VX, VY, VZ, а саме – гранілья, шихта, пегматит ПБ-0,8, глина ДВК-1, може здійснюватися як з однаковими, так і за індивідуальними технологіями (як за термінами планування, так і за способами доставки).

Планування запасів за товарними позиціями, що входять в групи CX, CY, CZ – глина ДВК-2, пісок ПК100-П, шпат, каолін КНВ-1, може здійснюватися на більш тривалий період, наприклад на квартал, з щоденної або щомісячної перевіркою наявності запасу на складі.

Таким чином, сировина та матеріали являються своєрідним буфером, що згладжують несподівані зміни у виробничій програмі, збої в поставках ресурсів, але їх надмірна кількість чи утримання великих складських запасів сировини і матеріалів заморожують значні фінансові кошти, які можна було б використовувати на удосконалення чи розвиток інших сфер діяльності підприємства.

Виходячи з цього, виникає проблема безперервного забезпечення виробництва і технологічних процесів при мінімальному рівні витрат, пов'язаних з формуванням і управлінням різними видами запасів в постачальницькій діяльності підприємства.

Оскільки для підприємства важлива потреба в сировині і матеріалах, з цією метою повинна бути поставлена і вирішена задача оптимального вибору

постачальників по найбільш питомим та дорогим позиціям сировини для виробництва товарів підприємства.

У підприємства повинен бути план роботи з постачальниками, який позначить параметри діяльності служби постачання на довгостроковий період. Перспективний план роботи з постачальниками повинен містити інформацію про кількість і склад постачальників, регіональний розподіл, про частку постачальників, що мають сертифікат якості, про ризики, пов'язані з розглянутими постачальниками і заходи щодо їх запобігання.

В рамках даного плану підприємство повинно прогнозувати свої довгострокові потреби в сировині і матеріалах і виходячи з них цілі формування відносин з майбутніми партнерами.

Розробка стратегії постачання є складовою частиною планування матеріально-технічного забезпечення виробництва. Ця стратегія потрібна для раціональної закупівлі матеріальних ресурсів, щоб виробництво отримувало їх по мірі необхідності. Раціонально закупити матеріальні ресурси – означає придбати їх потрібної якості, у потрібній кількості, у потрібний час, у надійного постачальника і за прийнятною ціною [62].

Розглянемо основних постачальників найбільш дорогих груп сировини А і С за ABC аналізом, для виробництва керамічної плитки на підприємстві «Зевс Кераміка».

В табл. 3.4 представлені основні відомості про постачальників сировини, які використовуються при виробництві керамічної плитки.

Таблиця 3.4

## Довідка про постачальників сировини для ПАТ «Зевс Кераміка»

№ п/н	Найменування використаного сировини (матеріалів)	Підприємство виробник сировини(матеріалів)		Вартість сировини і матеріалів, 1000 кг	Валюта
		Найменування	Країна, місто		
1	2	3	4	6	7
1.	Пегматит ПБ-0,8	ДП «Шпат»	Україна	524,59	UAH
2.	Каолін КНВ-1	ТОВ «Донбаснерудпром»	Україна	266,67	UAH
3.	Глина ДВК-1	ПАТ «Глини Донбасу»	Україна	384	UAH

1	2	3	4	6	7
4.	Глина DBK-2	ПАТ «Глини Донбасу»	Україна	322	UAH
5.	Пісок ПК100-П	ПАТ «Глини Донбасу»	Україна	54	UAH
6.	Керамічний барвник	Ferro Spain S. A.	Італія	2,14	EUR
7.	Ангоб	Vetriceramicі Polska SP.ZO.O.	Польща	0,75	EUR
8.	Дефлокулянт	ТОВ «ЛТС Лімітед»	Україна	8073	UAH
9.	Глазур	Fritta Italia SRL	Італія	2,35	EUR
10.	Чорнила	ТОВ «ЛТС Лімітед»	Україна	8073	UAH
11.	Фритта	ДП «Шпат»	Україна	524,59	UAH

Підприємство співпрацює як з закордонними постачальниками, такими як ДП «Шпат», ТОВ «ЛТС Лімітед», ТОВ «Донбаснерудпром», ПАТ «Глини Донбасу», так і з вітчизняними – Fritta Italia SRL, Vetriceramicі Polska SP.ZO.O., Ferro Spain S. A.

Питому вагу у витратах підприємства складають витрати на організацію доставки сировини і матеріалів з-за кордону від італійських постачальників.

В табл. 3.5. представлені витрати на організацію доставки сировини і матеріалів від італійських постачальників.

Таблиця 3.5

## Витрати на організацію доставки сировини від італійських постачальників

Матеріал	Об'єм постачання, т.рік	Вартість постачання за 2017 р., тис.грн	Трансп. витрати на 1 кг, грн.	Вартість траспн.витр. за рік 2017, тис.грн
Барвник	487,7	33 398	3,68	1 795
Глазур	269,4	20 259	3,68	991

Провівши аналіз європейського ринку барвників та глазури, можна зазначити, що аналогічну сировину виробляють у Польщі наступні виробники: Vetriceramicі Polska SP.ZO.O., Ceramica S.P.A., які мають перевагу у ціновій категорії на сировину, ціна якої нижче на 5-10% порівняно з італійськими виробниками, сировина польських виробників має всі необхідні сертифікати якості, що підтверджує гарну якість сировини.

Важливим фактором успішного здійснення закупівельної діяльності є вибір надійного джерела постачання сировини.

Рішення розмістити конкретне замовлення у постачальника залежить від багатьох критеріїв. Мистецтво організації ефективних поставок полягає в тому, щоб обрати найкращих постачальників сировини які відповідають критеріям якості, обсягу поставок, умовам доставки, цінам і рівню обслуговування [28].

Для вирішення завдання з вибору найкращих постачальників барвника та глазури та скорочення сукупних витрат на організацію постачання сировини побудуємо економіко-математичну модель та вирішимо задачу оптимізації плану розподілу двох замовлень на перевезення барвника та глазури за критерієм мінімуму загальних витрат за відомою вартістю транспортних послуг та ціни на матеріали, що надаються чотирма перевізниками із використанням інструмента «Пошук рішення» MS Excel.

1. Постановка задачі. Задача полягає у забезпеченні попиту підприємства в матеріальних ресурсах - барвнику та глазури для виробництва керамічної плитки із найменшими сукупними логістичними витратами, пов'язаними із закупівлею та доставкою сировини. До уваги береться інформація про розміри попиту, транспортні тарифи на перевезення одиниці сировини від постачальників до підприємства, можливості постачальників щодо постачання сировини, а також відпускні ціни на сировину у кожного з постачальників. Суб'єктом дослідження задачі є закупівельна діяльність підприємства. Об'єктом задачі є питання оптимального розподілення замовлень між постачальниками.

2. Опис вибраного економіко-математичного методу. Математично задача оптимізації плану поставок, урахувавши відпускну ціну на сировину у різних постачальників є задачею лінійного програмування транспортного типу.

Метод лінійного програмування дає можливість обґрунтувати найбільш оптимальне економічне рішення в певних обмежуючих умовах, що відносяться до використовуваних у виробництві ресурсів (основні фонди, матеріали, трудові ресурси). Вирішити таке завдання означає обрати з альтернативних варіантів кращий, оптимальний.

Застосування цього методу в економічному аналізі дозволяє вирішувати завдання, пов'язані головним чином з плануванням діяльності організації.

За допомогою цього методу здійснюється рішення так званих екстремальних завдань, яке полягає в знаходженні крайніх значень, тобто максимуму і мінімуму функцій змінних величин. Важливість і цінність використання в економіці методу лінійного програмування полягає у тому, що оптимальний варіант обирається з доволі значної кількості альтернативних варіантів. За допомогою інших способів вирішувати такі задачі практично неможливо [86].

Сутність методу лінійного програмування базується на принципі аналізу і послідовного поліпшення деякого початкового плану розподілу і використання ресурсів. Зокрема, план поліпшують до тих пір, поки не буде знайдений найкращий (оптимальний) варіант.

3. Детальний опис побудови моделі рішення економічної задачі з вибору оптимальних постачальників барвника та глазури.

Оптимізаційна модель задачі полягає в тому, щоб знайти найбільш вигідних постачальників для сировини барвника та глазури для виробництва керамічної плитки з найменшими сукупними логістичними витратами, пов'язаними із закупівлею та доставкою сировини.

Вихідні дані для розв'язання задачі:

$m$  – кількість підприємств-постачальників продукції;

$i$  – номер окремого постачальника ( $i=1, m$ );

$N_i$  – наявні обсяги сировини у  $i$ -го постачальника;

$s_i$  – відпускна ціна одиниці сировини у  $i$ -го постачальника;

$n$  – підприємство-споживач;

$j$  – номер споживача ( $j=1, n$ );

$b_j$  – попит на продукцію з боку  $j$ -го споживача;

$c_{ij}$  – транспортні витрати на перевезення одиниці сировини за маршрутом  $i \rightarrow j$  ( $i=1, m, j=1, n$ ).

Невідомі:



$X_{ij}$  – обсяг перевезень продукції за маршрутом  $i \rightarrow j$  ( $i=1, m, j=1, n$ );

$Z$  – сукупні логістичні витрати на закупівлю сировини у постачальників і перевезення цієї сировини до споживача.

Економіко-математична модель задачі оптимізації плану поставок продукції до споживачів з урахуванням відпускної ціни на продукцію у різних постачальників, ураховуючи обрані позначення для відомих і невідомих величин, має вигляд:

цільова функція:

$$Z = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n (s_i + c_{ij}) \times x_{ij} \rightarrow \min \quad (3.1)$$

обмеження:

$$\sum_{i=1}^m x_{ij} \geq b_j, \quad j=\overline{1, n}; \quad (3.2)$$

$$\sum_{j=1}^n x_{ij} \leq N_i, \quad i=\overline{1, m}; \quad (3.3)$$

$$x_{ij} \geq 0, \quad i=\overline{1, m}, j=\overline{1, n}; \quad (3.4)$$

Цільова функція задачі відображає вимогу мінімізувати сукупні логістичні витрати на закупівлю сировини та її перевезення до підприємства-споживача. Обмеження задачі враховують вимогу забезпечення попиту підприємства-споживача, умову про відповідність обсягів закупівлі рівням наявних обсягів сировини у кожного із постачальників. Ураховуються також вимоги про невід'ємність обсягів наявної сировини у постачальників та обсягів її перевезень від постачальників до підприємства-споживача.

Розв'язування виробничо-транспортної задачі буде проводитись з використанням інструмента «Пошук рішення» MS Excel.

Розглянемо вихідні дані:

1. Інформація про постачальників сировини та можливих обсягах постачань, т. наведено у табл. 3.6 ( $m = 4$ ):

Таблиця 3.6

## Інформація про постачальників сировини

Постачальники	Країна	Щомісячні можливі обсяги постачань, т.	Ціна 1т., барвника, грн.	Ціна 1т., глазури, грн.
1	2	3	4	5
1. Ferro Spain S. A.	Італія	65	68, 480	75, 200
2. Fritta Italia SRL	Італія	75	75, 210	75, 210
3. Ceramica S.P.A.	Польща	70	71, 441	71, 441
4. Vetriceramici Polska SP.ZO.O.	Польща	85	65, 056	79, 056

2. Інформація про споживачів ( $n = 1$ )

У табл. 3.7 наведені вихідні дані про щомісячну потребу підприємства у глазури та барвнику.

Таблиця 3.7

## Інформація щомісячну потребу у сировини

Сировина	Барвник	Глазур
Місячна потреба, т.	40,641	22,45

3. Транспортні тарифи на перевезення однієї тони сировини від постачальників до підприємства-споживача ( $\|c_{ij}\| (m \times n)$ ), грн/т. наведені у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

## Транспортні тарифи на перевезення 1т сировини, грн.

Постачальники	Транспортні тарифи на перевезення 1т. сировини, грн.	
	Барвник	Глазур
1. Ferro Spain S. A.	3 680	3 680

2. Fritta Italia SRL	3 680	3 680
3. Ceramica S.P.A.	2 400	2 400
4. Vetriceramici Polska SP.ZO.O.	2 400	2 400

Загальні обсяги наявної сировини в усіх постачальників перевищують сукупний попит підприємства у кожному виді сировини:

$$\sum_{i=1}^m N_i > \sum_{j=1}^n b_j \quad (3.5)$$

Резерв можливостей постачальників щодо постачання сировини складе величину:

$$N_{n+1} = \sum_{i=1}^m N_i - \sum_{j=1}^n b_j \quad (3.6)$$

Залучимо до розгляду фіктивного  $(n + 1)$ -го споживача з рівнем попиту  $b_{n+1}$ . Тоді задача перетвориться на закрити. Причому перевезення за фіктивними маршрутами, що визначаються змінними  $x_{i,n+1}$ , не вимагатимуть ані транспортних витрат, ані витрат на придбання цієї продукції.

Вони показують резерв можливостей  $i$ -го підприємства ( $i=\overline{1, m}$ ), що створюється через недостатність сукупного попиту на продукцію.

Обчислимо сукупні логістичні витрати за формулою:

$$(s_i + c_{ij}), i=\overline{1, m}; \quad (3.7)$$

Сукупні логістичні витрати наведено в табл. 3.9:

Таблиця 3.9

Сукупні логістичні витрати, грн

Постачальники	Питомі логістичні витрати, грн	
	Барвник	Глазур
1. Ferro Spain S. A.	72 160	78 880
2. Fritta Italia SRL	78 890	78 890

3. Ceramica S.P.A.	73 841	73 841
4. Vetriceramici Polska SP.ZO.O.	67 456	81 456

Далі розглянемо етапи розв'язання задачі за допомогою MS Excel.

Для цього необхідно виконати наступні дії.

1. Вносим на лист Excel назву задачі: «Виробничо-транспортна задача з оптимізації плану поставок сировини, урахуваючи відпускну ціну та транспортні витрати на доставку сировини у різних постачальників».

2. Додаємо інформаційний блок про можливості постачання та відпускну ціну однієї тони сировини у кожного з постачальників:

Таблиця 3.10

## Інформація про постачальників сировини

Постачальники	Щомісячні можливі обсяги постачань, т.	Ціна 1т., барвника, грн.	Ціна 1т., глазури, грн.
1. Ferro Spain S. A.	65	68 480	75 200
2. Fritta Italia SRL	75	75 210	75 210
3. Ceramica S.P.A.	70	71 441	71 441
4. Vetriceramici Polska SP.ZO.O.	67	65 056	79 056

3. Додаємо інформаційний блок про попит підприємства у сировині:

Таблиця 3.11

## Інформація про щомісячну потребу у сировині

Сировина	Барвник	Глазур
Місячна потреба, т.	40,641	22,45

4. Додаємо інформаційний блок про транспортні тарифи:

Таблиця 3.12

## Транспортні тарифи

Постачальники	Транспортні тарифи на перевезення 1т сировини, грн.	
	Барвник	Глазур

1. Ferro Spain S. A.	3 680	3 680
2. Fritta Italia SRL	3 680	3 680
3. Ceramica S.P.A.	2 400	2 400
4. Vetriceramici Polska SP.ZO.O.	2 400	2 400

5. Далі додаємо інформаційний блок про загальні витрати на закупівлю сировини у постачальників та її перевезення до підприємства-споживача «Сукупні логістичні витрати», та вносим формули цільової функції для обчислення сукупних логістичних витрат.

6. Додаємо інформаційний блок про план закупівлі сировини у кожного з постачальників та інформаційний блок про оптимальний план перевезень сировини.

7. Вносимо формули обчислення необхідних обсягів закупівлі сировини, яка надходитиме підприємству-споживачу.

8. Вносимо формули для обчислення обсягів сировини, що постачатиметься підприємству споживачу.

Далі проведемо пошук розв'язку:

1. Оберемо команду «Пошук рішення» в меню "Дані".

2. У діалоговому вікні «Пошук рішення», яке з'явиться на екрані, в полі "Оптимізувати цільову клітинку" вказуємо адресу цільової клітинки.

3. Перемикач вибору оптимізаційного спрямування цільової функції увімкнемо у положення «мінімуму».

4. У полі «Змінюючи клітинки змінних» вкажемо на адреси клітинок з основними незалежними змінними, які відповідають шуканим обсягам перевезень сировини за кожним з маршрутів постачання.

5. У поле «У відповідності з обмеженнями» введемо обмеження задачі. Для цього натиснемо кнопку "Додати" та введемо обмеження щодо можливостей постачання постачальників, щодо попиту на продукцію з боку підприємства-споживача.

6. Введемо параметри пошуку рішення: «Пошук рішення лін. задач симплекс-методом» та «Зробити змінні без обмежень невід'ємними».

7. Натиснемо кнопку «Пошук рішення».

8. У вікні «Результати пошуку рішень», яке через мить з'явиться на екрані, увімкнемо перемикач «Зберегти знайдене рішення» та натиснемо «ОК» [86].

9. На робочому аркуші Excel з'явиться розв'язок задачі.

Оптимальному плану закупівлі та перевезень сировини відповідають сукупні логістичні витрати у сумі 4 399 210 грн.

Після розв'язання задачі із забезпеченні попиту підприємства в матеріальних ресурсах – барвнику та глазури для виробництва керамічної плитки із найменшими сукупними логістичними витратами, пов'язаними із закупівлею та доставкою сировини отримуємо оптимальний план розподілу двох замовлень між постачальниками, який подано в табл. 3.13, при яких загальна вартість постачань буде мінімальною.

Таблиця 3.13

## Оптимальний план розподілу замовлень на сировину

Постачальники	Сировина	
	Барвник, т.	Глазур, т.
1. Ceramica S.P.A.	0	22,45
2. Vetriceramici Polska SP.ZO.O.	40,641	0

Сукупні логістичні витрати на організацію щомісячного постачання барвника та глазури для підприємства «Зевс Кераміка» становлять 4 730 441 грн.

Таким чином, згідно оптимального плану розподілу замовлень, щоб покрити потребу підприємства «Зевс Кераміка» у сировині, необхідно 40,6 т. барвника закупити у постачальника Vetriceramici Polska SP.ZO.O., 22,4 т глазури закупити у постачальника Ceramica S.P.A.

Співпраця з польськими виробниками сировини, а саме організація постачань барвника та глазури на підприємство «Зевс Кераміка», більш економічно вигідна з точки зору транспортних витрат, які на порядок нижче італійських за рахунок того, що польські виробники територіально знаходяться ближче до підприємства споживача сировини. Також у польських постачальників прийнятна цінова політика на сировину.

Аналіз цін на матеріали та транспортні тарифи італійських та польських постачальників наведено у табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Аналіз цін на матеріали та транспортні тарифи італійських та польських постачальників

Постачальник/ Країна	Ціна 1т., барвника, грн.	Постачальник/ Країна	Ціна 1т., глазури, грн.	Абсолютне відхилення , тис.грн.	Відносне відхилен ня, %
1. Ferro Spain S. A. Італія	68 480	1. Vetriceramici Polska SP.ZO.O. Польща	65 056	3 424	5,2 %
2. Fritta Italia SRL. Італія	75 200	2. Ceramica S.P.A. Польща	71 440	3 760	5,2 %
Транспортні тарифи на перевезення 1т барвника, грн.		Транспортні тарифи на перевезення 1т глазури, грн.			
1. Ferro Spain S. A. Італія	3 680	1. Vetriceramici Polska SP.ZO.O. Польща	2 400	1 280	53 %
2. Fritta Italia SRL Італія	3 680	2. Ceramica S.P.A. Польща	2 400	1 280	53 %

Співпраця з польськими постачальниками сировини Vetriceramici Polska SP.ZO.O., Ceramica S.P.A. має ряд переваг для підприємства «Зевс Кераміка», очевидними перевагами від співпраці є: зменшення терміну доставки сировини, скорочення ризиків непокриття виробництва сировиною за рахунок валідації нових постачальників, мінімізація транспортних витрат і витрат на закупівлю матеріалів.

Важливим моментом в удосконаленні організації постачальницької діяльності є постійний моніторинг стану показників даної діяльності.

Контроль і моніторинг показників необхідний для періодичної перевірки зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства в області постачань, для підвищення рівню сервісу постачальників, для складання звіти про діяльність підрозділу, для виявлення слабких сторін та можливостей з одночасною спробою

сприяти розвитку планів дій, для досягненні стратегічних і тактичних (операційних) цілей.

Підприємство «Зевс Кераміка» у постачальницькій діяльності не проводить моніторинг ключових показників та рівня сервісу, який представляють їм постачальники.

Тому, для підприємства буде доцільним впровадження у постачальницькій діяльності наступної системи оцінки ефективності постачальницької діяльності, яка заснована на КРІ, ключових показниках ефективності, які наведена в табл. 3.15., головною перевагою якої є раціональне відображення постачальницької діяльності підприємства [36].

Таблиця 3.15

Система ключових показників оцінки ефективності постачальницької діяльності

Вид КРІ	№ п/н	Ключовий показник (КРІ)	Сутність ключового показника
Планові КРІ	P1	Повідомлення про залишки матеріалів і дати запланованого виробництва	Щотижневе надсилання інформації про запаси і заплановане виробництво постачальника. Продуктивність відстежується за допомогою моніторингу звіту. Відстежуються якість і час.
	P2	Довгострокове прогнозування (щомісячний прогноз)	Постачальнику необхідно надавати щомісячний прогноз обсягів збуту продукції, зазначати бажаний рівень запасів матеріалів, який повинен мати постачальник на складі, інформувати про зростання та зменшення виробництва для відображення повної картини планування (ризиків виробництва).
	P3	Щотижневе підтримання страхових запасів	Підтримка страхового запасу на складі постачальника в установленому розмірі підприємством «Зевс Кераміка»
	P4	Ініціативи у співпраці	Створення (впровадження) спільних проектів (ідей)
	P5	Гнучкість реагування на зміни	Кількість запитів, які постачальник виконує раніше договірного часу, скорочення «lead time»
Лог іст	L1	Відповідність FIFO	Кількість поставок матеріалів які були відвантажені не за принципом FIFO



	L2	Своєчасна доставка	Відсоток зірваних (невідвантажених) або перенесених авто з причин пов'язаних з постачальником.
--	----	--------------------	--

Закінчення табл. 3.15

1	2	3	4
	L3	Гнучкість доставки	Можливість доставки 7 днів в тиждень по запиту підприємства протягом 24 годин. Цілодобовий доступ до контактних даних.
Основні КРІ	B1	Показники безпеки (відсутність попереджень)	Число інцидентів порушення правил безпеки на території підприємства «Зевс Кераміка» при розвантаженні авто.
	B2	Якість матеріалів, що постачаються	Число інцидентів постачання неякісних матеріалів (поставка матеріалів з дефектами)

Всі вище зазначені в табл. 3.15 показники сприятимуть поліпшенню комунікації між постачальниками та підприємством, сприятимуть покращенню рівня сервісу, якості продукції, гнучкості доставки матеріальних ресурсів, дадуть змогу виявити нові креативні ідеї для подальшого розвитку, покращення та удосконалення постачальницької діяльності, мінімізують ризики зупинки виробничого процесу, у зв'язку з не відвантаженням потрібних матеріальних ресурсів та нададуть змогу сформувати страховий запас найбільш споживаних матеріальних ресурсів.

Підприємство «Зевс Кераміка» має у своєму розпорядженні не тільки широкий вибір використовуваної у виробництві сировини, а й великий асортиментний ряд товарів, який складається з великої кількості колекцій плитки, у яких налічується безлічі позицій найменувань товарів, різних тонів, калібрів, фактури, розмірів, сортів. У зв'язку з цим виникає потреба у проведенні АВС-аналізу, який дасть змогу розставити пріоритети між товарами і виявити ті товари з асортименту, які користуються найбільшим попитом у споживачів та приносять найбільший прибуток для підприємства.

Таким чином АВС-аналіз можна використати як додатковий метод раціоналізації збутової діяльності підприємства, тому що в його основі полягає принцип Парето – 20% всієї продукції дає 80% прибутку.

Стосовно підприємства його можна інтерпретувати як правило, за яким надійний контроль 20% асортиментних позицій дозволяє на 80% контролювати систему прибутку на підприємстві.

Розрахунки ABC-аналізу наведено у табл. 3.16 [68].

Таблиця 3.16

## ABC-аналіз товарів ПП «Зевс Кераміка»

п/п	Товарна група	Колекції керамічної плитки	Чистий прибуток від збуту за 2017 р., тис. грн	Частка від загальної суми, %	Кумулятив на частка, %	Група
1.	Глазур.	Casa Zeus	173 633	29	29	A
2.	Неглазур.	Marazzi	112 252	18	47	A
3.	Глазур.	Special projects	62 764	10	57	A
4.	Неглазур.	Spessorato	62554	10	68	A
5.	Глазур.	20mm	61 049	10	78	A
6.	Неглазур.	Omnia	41 095	7	84	B
7.	Глазур.	Rectified	32 822	5	90	B
8.	Глазур.	Stile	25 141	4	94	B
9.	Глазур.	Fai Da Te	19 357	3	97	C
10.	Глазур.	Aestetica	17 597	3	100	C
Всього:		-	608 264	100	-	-

Після проведення ABC-аналізу було виявлено, що до групи А входить 5 найменувань колекцій плитки, як глазурованої так і не глазурованої, які включають наступні колекції: Casa Zeus, Marazzi, Special projects, Spessorato, 20 mm.

Ці найменування з 5 колекцій плитки приносять підприємству близько 80% усього прибутку, а саме 472 252 тис. грн. за рік. Збут товарів групи А повинен постійно прогнозуватися та аналізуватися, а також бути під постійним контролем з боку підприємства, для того щоб ці товари не втратили свої лідируючі позиції на ринку збуту.

До групи В відносяться колекції плитки, які забезпечують для підприємства стабільні об'єми продажів та приносять достатній прибуток, до цієї групи

увійшло 3 найменування колекцій, які приносять підприємству близько 15% валового доходу підприємства, а саме 99 058 тис.грн. за рік. До них відносяться такі колекції плитки: Omnia, Rectified, Stile.

Товари групи С не являються стратегічно важливими для підприємства але вони потрібні для підтримання асортименту товарів на підприємстві, ця група товарів складається з 2 найменувань колекцій – Fai Da Te, Aestetica, які забезпечують найменший відсоток обсягу продажів, якій сягає 36 954 тис. грн. за рік.

За цією групою товарів потрібно проводити постійний аналіз, для того щоб виявити які товари користуються попитом та на які з них потрібно звернути увагу, а саме які маркетингові заходи доцільно використати для збільшення обсягів їх реалізації та отримання позитивної динаміки продажів.

Збут виробленої керамічної плитки відбувається шляхом транспортування товар до всіх регіонів України – до Західної України, у Київську область, Сумську і Чернігівську області, Дніпропетровську і Запорізьку області, Херсон, Кіровоград, Черкаси, Одесу, Миколаїв.

Також вироби підприємства реалізуються і на закордонному ринку, експортуються до Африки, Азії, Канади, США, і країн Євросоюзу.

Важливо проаналізувати на якому ринку збуту відбувається продаж товарів, яких розмірів цей ринок збуту є, залежить об'єм продукції, який підприємство зможе реалізувати, а також рівень отриманого прибутку, та кількість споживачів.

Аналіз ринку збуту допомагає виявити основні напрямки продажу товарів, проаналізувати та виявити слабкі та сильні місця у напрямках збуту та виявити і спланувати подальші дії щодо об'ємів збуту товарів та пріоритетних місць їх збуту.

Основним ринком збуту є національний ринок України, на який припадає близько 70% усієї виробленої продукції, у грошовому вимірі підприємство отримало за 2017 рік чистий дохід від реалізації продукції у обсязі 216 280 тис.грн, який зріс на 68% у порівнянні з попереднім роком, товар постачається до всіх регіонів України – до Західної України, у Київську область,

Сумську і Чернігівську області, Дніпропетровську і Запорізьку області, Херсон, Кіровоград, Черкаси, Одесу, Миколаїв.

На закордонний ринок збуту у 2017 році припадає близько 30% збуту усієї виробленої продукції, що у грошовому вимірі становить – 93 610 тис.грн. Товар в основному експортується до країн Євросоюзу.

Чистий дохід від реалізації продукції у 2017 році зріс на 68%, що обумовлено збільшенням ціни реалізації на товари, та рівень прибутку також збільшився порівняно з попереднім 2016 роком на 25%, завдяки збільшенню обсягу реалізації продукції.

Але у 2017 році значно зменшився обсяг товарів, які постачаються закордон, у зв'язку з нестабільною економічною ситуацією в країні, що призвело до падіння прибутку на 13% та падіння чистий доходу від реалізації продукції на 0,06%.

Для того, щоб не втратити конкурентні переваги на ринках збуту, потрібно враховувати показники на які орієнтуються споживачі при виборі продукції – основним з них являється рівень цін на товари підприємства. Саме цей показник є чи не найголовнішим елементом конкурентної переваги серед усіх виробників.

Рівень цін у ПАТ «Зевс Кераміка» знаходиться у недорогій ціновій категорії, що є однією з переваг підприємства.

Для зниження вартості готової продукції була проведена оптимізація витрат на організацію матеріального постачання виробництва та розроблений оптимальний план постачань найбільш вагомих та витратних найменувань матеріалів – барвника та глазури.

Після оптимізації сукупні логістичні витрати на організацію щомісячного постачання барвника та глазури для підприємства «Зевс Кераміка» становлять 4 730 441 грн.

Таким чином, згідно оптимального плану розподілу замовлень, щоб покрити потребу підприємства «Зевс Кераміка» у сировині з мінімальними витратами, необхідно 40,6 т. барвника закупити у постачальника Vettriceramici Polska SP.ZO.O., 22,4 т глазури закупити у постачальника Ceramica S.P.A, які

раніше закупувались від італійських постачальників Ferro Spain S. A. та Fritta Italia SRL.

Співпраця з польськими виробниками сировини, а саме організація постачань барвника та глазурі на підприємство «Зевс Кераміка», більш економічно вигідна з точки зору транспортних витрат, які на порядок нижче італійських за рахунок того, що польські виробники територіально знаходяться ближче до підприємства споживача сировини.

Що стосується збуту виготовленої продукції, то найбільш вигідним для підприємства є варіант, коли замовленні товари забирають безпосередньо зі складу, це зменшує витрати на організацію доставки замовлення, та витрат грошей на транспортно-експедиційні послуги.

Однак витрати на транспортування продукції складають досить високу питому вагу у загальних витратах, тому доцільно для підприємства тримати два склади з продукцією.

Сьогодні вирішення завдання знаходження оптимального місця розташування складу дуже важливе в контексті оптимізації проходження матеріальних потоків у постачальницько-збутовій діяльності, адже за допомогою додаткового складу можливе уникнення затримок у постачанні, а також оптимізація транспортних витрат.

У зв'язку з тим, що товари ПАТ «Зевс Кераміка» налічують великий асортимент продукції, і новий склад буде відкрито у великому місті з великою кількістю покупців, раціональним буде зробити у приміщенні нового складу стенд зі зразками продукції підприємства, який надасть змогу покупцям наглядно ознайомитися з наявною продукцією підприємства та у повному обсязі побачити всю різноманітність дизайнів наявних колекцій та загального асортимент товару, на який буде потрібно зробити замовлення.

Зразки товарів, призначених для продажу доцільно розмістити в торговому залі та вказати на них стисло всю необхідну інформацію для споживачів – ціну на товар, дати короткі анотації, які містять його основні технічні характеристики,

оформити ярлики із зазначенням марки, моделі, розміру, тону-калібру, сорту, артикулу та призначення місця використання товару.

Також треба привернути увагу, як потенційних споживачів так і нових клієнтів до наявності на виробі сертифікатів якості, паспортів і тому аспекту, що усі виробы проходять контроль якості та технічну експертизу.

Для оптимізації постачальницько-збутової діяльності ПАТ «Зевс Кераміка» було проведено ABC-XYZ-аналіз, який дав змогу виділити найбільш витратні групи матеріалів та зробити розподіл всього асортименту ресурсів на три групи залежно від рівномірності попиту і точності прогнозування, за допомогою чого можна проводити найбільш ретельний контроль за тими позиціями, які цього вимагають та здійснювати ефективне управління за наявними товарними запасами та термінами їх постачання, була розроблена стратегія постачання для наявних найменувань сировини.

Було вирішено завдання з економіко-математичного моделювання, яке полягало у виборі найкращих постачальників барвника та глазури та скорочення сукупних витрат на організацію постачання сировини за критерієм мінімуму загальних витрат за відомою вартістю транспортних послуг та ціни на матеріали.

Таким чином, для підприємства «Зевс Кераміка» доцільно закуповувати 40,6 т. барвника у постачальника Vettriceramici Polska SP.ZO.O., 22,4 т глазури закуповувати у нового постачальника Ceramica S.P.A, які раніше постачались від італійських постачальників Ferro Spain S. A. та Fritta Italia SRL.

Також було виявлено, що на вітчизняному ринку збуту керамічної плитки висока конкуренція, оскільки на ринку діють крупні підприємства-виробники керамічної плитки, серед них «Інтеркерама», «Атем», «Голден Тайл», «Нота Кераміка», «Піастрелл»а, «Карпатська кераміка», але товари підприємства конкурентоспроможні, вони мають паспорти та сертифікати якості, та рівень цін у ПАТ «Зевс Кераміка» знаходиться у недорогій ціновій категорії, що є однією з переваг підприємства.

Був проведений ABC-аналіз, за допомогою якого були виявлені колекції плитки які приносять найбільший прибуток підприємству, та які необхідно

постійно прогнозувати та аналізувати, та виявлені колекції, які не являються стратегічно важливими для підприємства але вони потрібні для підтримання асортименту товарів на підприємстві. Були проаналізовані маркетингові заходи, які доцільно використовувати для збільшення обсягів реалізації колекцій та отримання позитивної динаміки продажів.

Також, було виявлено що підприємство у своєму складі сьогодні має лише один склад у м. Слов'янськ, з якого відбувається відвантаження і транспортування вантажів до більшості регіонів України на досить великі відстані.

Значна частина коштів підприємства витрачається на організацію постачальницько-збутової діяльності – оплату транспортно-експедиційних послуг, для доставки сировини з-за кордону та товарів у різні точки збуту по Україні. У зв'язку з цим, постає проблема неоптимального розташування складу, пошуку місця розташування додаткового складу та питання скорочення транспортних витрат.

Також, однією з рекомендацій щодо удосконалення постачальницько-збутової діяльності є виявлення пріоритетних шляхів подальшого розвитку підприємства у постачальницько-збутової сфері.

### **3.2 Шляхи удосконалення організації постачальницько-збутової діяльності на підприємстві «Зевс Кераміка»**

Одним з ключових показників успіху постачальницько-збутової діяльності при задоволенні виробничого та споживчого попиту, є використання транспортної логістики, яка є незамінною ланкою у логістичному ланцюзі.

Саме завдяки транспортній логістиці відбувається доставка сировини і матеріалів на підприємство та доставка товарів до усіх регіонів України та поза її межами, тому при організації постачальницько-збутової діяльності велика увага повинна приділятися питанню транспортування сировини та матеріалів на виробництво, продукції до споживача, оскільки сировина, матеріали і продукція мають доставлятися на підприємство і до клієнтів вчасно, в потрібній кількості, та у потрібне місце.

У системі розподілу матеріальних потоків (сировини, товарів) дуже важливе місце займає питання розташування складу, а саме те, наскільки близько він розташований до ключових споживачів та виробничого комплексу підприємства, наскільки зручний проїзд до нього, тобто наскільки оптимальне в нього місце розташування [14].

Значна частина коштів підприємства витрачається на організацію постачальницько-збутової діяльності – оплату транспортно-експедиційних послуг, для доставки товарів у всі точки збуту по Україні.

Під час проведення аналізу збутової діяльності підприємства «Зевс Кераміка» було виявлено, що підприємство має розгалужену мережу збуту, але на даний час підприємство має лише один склад у м. Слов'янськ, який розташований на вул. Гончарна, 7.

З цього складу транспортується продукція у подальшому до всіх точок збуту до інших регіонів України, які знаходяться на великій відстані, у зв'язку з цим постає проблема неоптимального розташування складу.

Значну частину витрат становлять саме витрати на транспорт, які потрібні для організації доставки товарів, тому основну увагу потрібно приділити питанню скорочення витрат на транспортно-експедиційні послуги.

Склад у Слов'янську гарно забезпечує потреби споживачів Східного регіону України у товарах підприємства, міста Східного регіону розташовані на невеликій відстані від складу, тому підприємство не несе великих транспортних витрат: а саме у Харкові, Сумах, Полтаві, Дніпропетровську та Запоріжжі.

Центральний регіон України забезпечує максимальний об'єм збуту товару підприємства та великий вантажообіг.

У центральному регіоні, зокрема у місті Києві, зосереджені крупні оптові споживачі товарів підприємства, велика кількість торгівельних гіпермаркетів та магазинів які торгують керамічними виробами, різноманітними видами плитки, мозаїки та ін.



Центральними регіонами до яких постачається продукція підприємства є: Київ, Чернігів, Суми, Житомир, Вінниця. Полтава, Кіровоград, Черкаси.

Територія Західної України є найбільш віддаленою від місця розташування складу, доставка товару до міст західної України потребує найбільших транспортних витрат.

Вирішення завдання знаходження оптимального місця розташування складу дуже важливе в контексті оптимізації проходження матеріальних потоків у збутовій діяльності, адже за допомогою додаткового розподільчого центру можливе уникнення затримок у постачанні, а також оптимізація транспортних витрат.

При визначенні нового місця розташування складу доцільно використати метод центра ваги, за допомогою якого можна розраховувати зважений центр вимог замовника з використанням координат місця знаходження замовника та обсягів його замовлень.

Витрати на транспортування приймаються пропорційними до відстані і передбачаються однакові розміри відвантаження на/з кожного об'єкта.

Вирішення завдання знаходження оптимального місця розташування складу за допомогою метода центра ваги розподільного актальний для підприємства, оскільки підприємство має розвинену мережу споживачів.

Математично завдання полягає у визначенні координат  $(x, y)$  складу таких, щоб логістичні витрати, рівні сумі добутків відстаней від постачальників до споживачів, що мають координати  $(x_i, y_i)$ , на обсяги перевезених вантажів  $Q_i$  (потреба або попит) були мінімальні [18].

Проаналізуємо величину вантажообігу по кожному з регіонів та знайдемо оптимальне місце розташування складу за допомогою метода визначення центра ваги.

Координати знаходження кожної з цих точок було враховано по карті України, яка приведена на рис. 3.1 [13].



Рис. 3.1. Координати місцезнаходження основних регіонів збуту

Розрахунки відстані між складом і споживачами товарів у регіонах та обсяги перевезених вантажів подано у табл. 3.17 [13].

Таблиця 3.17

Розрахунок обсягів перевезених вантажів

Місто	Вантажообіг (Т), тис.т.рік	Координата Х, км	Координат а У, км	Х×Т	У×Т
1	2	3	4	5	6
Харків	1 992	7	24	13 943	47 805
Вінниця	1 594	9	11	14 342	17 529
Дніпропетровськ	797	11	21	8 764	16 732
Житомир	1 132	5	11	5 659	12 449
Запоріжжя	996	14	22	13 943	21 911
Київ	2 988	5	14	14 939	41 830
Кіровоград	1 195	11	17	13 146	20 317
Луцьк	797	4	6	3 187	4 781

1	2	3	4	5	6
Львів	2 386	7	5	16 700	11 929
Миколаїв	1 195	15	18	17 927	21 512
Одеса	1 394	16	15	22 309	20 915
Полтава	1 129	8	21	9 036	23 719
Суми	996	4	21	3 984	20 915
Херсон	598	16	18	9 561	10 756
Черкаси	996	9	17	8 963	16 931
Чернігів	1 394	3	17	4 183	23 703
Усього:	21 578	-	-	180 587	333 734

Для обчислення безпосередньо координат  $X$  та  $Y$  у системі відповідності з цією функцією використовується наступні формули [91]:

$$X_i = (\sum Q_i \times x_i) / \sum Q_i, \quad (3.8)$$

де  $Q_i$  – середній річний обсяг продажу, тис. грн;

$x_i$  – координата точки збуту;

$i = 1, 2, \dots, n$

$$Y_i = (\sum Q_i \times y_i) / \sum Q_i, \quad (3.9)$$

де  $Q_i$  – середній річний обсяг продажу, тис. грн;

$y_i$  – координата точки збуту;

$i = 1, 2, \dots, n$

Розрахуємо координату  $x$  за допомогою формули 3.1:

$$X = 180\,587 / 21\,578 = 8 \text{ км.}$$

Розрахуємо координату  $y$  за допомогою формули 3.2:

$$Y = 333\,734 / 21\,578 = 15 \text{ км.}$$

Потенційними місцем для розміщення додаткового розподільчого складу є великий обласне місто – Київ, його сукупний вантажообіг складає значну частину збуту товарів підприємства, тому для задоволення потреб цих міст у повному обсязі доцільно розглянути відкриття у місті Києві додаткового розподільчого складу, який дасть змогу зменшити сукупні транспортні витрати та збільшити обсяги збуту виробляємої продукції підприємства.

Таким чином, координата оптимального місця розташування другого складу знаходиться на території Києва і має координати (8;15). Склад буде розташовано в Оболонському районі міста Києва на вулиці Богатирській 6 неподалік від центру міста. Таке розташування складу добре вплине на доставку товару по головних торговельних точках міста Києва.

Це місце є оптимальним для розташування складу. На цій території виставлений на продаж євро-склад, призначений під зберігання продукції промислового призначення. Параметри складу цілком відповідають усім потребам для зберігання продукції ПАТ «Зевс Кераміка»: загальна площа складу становить 600 кв.м., висота стелі  $H = 9\text{м}$ . Стіни утеплені сендвічпанелями, встановлені металопластикові вікна, ролетні ворота, дорога асфальтована, проведено опалення, сигналізація, зроблені професійні наливні підлоги, які витримують навантаження 4-5т. кв.м. Також, поряд зі складом є зручна транспортна розв'язка та є зручний розворот для фур і під'їзд автотранспорту, та на невеликій відстані від складу в 2 км пролягає траса на Чернігів.

Але існує ряд факторів, які необхідно враховувати вибираючи ділянки під розподільчий центр вже після того, як рішення про географічне місце розташування центру прийнято.

Для того, щоб розмістити склад не достатньо визначити лише його місцезнаходження, необхідно також розрахувати приблизні його розміри. Для цього, розрахуємо приблизну площу складу.

Загальна площа складу ( $S_{заг}$ ) розраховується за формулою [18]:

$$S_{заг} = S_{в} + S_{доп} + S_{пр} + S_{к} + S_{р.м} + S_{еп} + S_{ев}, \quad (3.10)$$

де  $S_v$  – вагова площа, тобто. площа, зайнята безпосередньо під товари, які зберігаються (стелажами, штабелями та іншими засобами для зберігання товарів);

$S_{доп}$  – допоміжна площа, тобто площа, зайнята проїздами та проходами;

$S_{дв}$  – площа ділянки виїмки;

$S_{дк}$  – площа ділянки комплектування;

$S_{р.м}$  – площа робочих місць, тобто площа в приміщеннях складів, відведена для робочих місць складських робітників;

$S_{п.е}$  – площа приймальної експедиції;

$S_{о.э}$  – площа відправної експедиції.

Розглянемо рядок та формули даних, які входять до формули 3.10.

Основним компонентом складської площі є вагова площа ( $S_v$ ), для розрахунку якої можна використовувати різні методи [60].

1. Вагова площа ( $S_v$ ).

Формула для розрахунку вагової площі складу має вигляд [60]:

$$S_v = (Q \times 3 \times K_n) / (254 \times C_v \times K_{вво} \times H), \quad (3.11)$$

де  $Q$  – прогноз річного товарообігу, у.г.о./рік;

$3$  – прогноз кількості товарних запасів, днів обігу;

$K_n$  – коефіцієнт нерівномірності завантаження складу;

$K_{вво}$  – коефіцієнт використання вагового об'єму складу;

$C_v$  – приблизна вартість одного кубометру товару, що зберігається на складі, у.г.о./м<sup>3</sup>;

$H$  – висота укладки вантажів для збереження, м;

254 – кількість робочих днів у році.

Прогноз річного товарообігу підприємство визначило на рівні 65 690 тис. грн/рік. Оскільки це буде другий склад підприємства, на якому будуть зберігатися товари для збуту в Центральному та Західному регіонах товарообіг орієнтовно буде складати 2/3 від загального товарообігу – 43 300 тис. грн/рік.

$$S_{гр} = (43300000 \times 3 \times 1,2) / (254 \times 3000 \times 1 \times 3) = 68,2 \text{ м}^2.$$

## 2. Площа проходів та проїздів ( $S_{доп}$ ) [72].

Допоміжна площа складу тісно зв'язана з його ваговою площею. В умовах функціонування конкретного складу величина площі проходів та проїздів визначається наступними факторами: ширина робочого коридору використаної техніки; розмір сітки колон на складі; орієнтація продовжної осі піддону відносно осі стелажу [72].

Розмір площі проходів та проїздів визначається після вибору варіанту механізації та залежить від типу використаних в технологічному процесі підіймально-транспортних машин.

Ширина робочого коридору працюючих між стелажми машин (механічних транспортерів) приблизно дорівнює ширині стелажного обладнання і складає  $7 \text{ м}^2$

## 3. Площі дільниць для приймання та комплектування товару ( $S_{пр}$ и $S_{к}$ ).

Площі дільниць для приймання та комплектування розраховуються на базі показників розрахункових навантажень на  $1 \text{ м}^2$  площі на даних ділянках. Площі ділянок для приймання та комплектування розраховуються за наступними формулами [86]:

$$S_{пр} = (Q \times K_n \times A_2 \times t_{пр}) / (C_p \times 254 \times q), \quad (3.12)$$

$$S_{к} = (Q \times K_n \times A_3 \times t_{км}) / (C_p \times 254 \times q), \quad (3.13)$$

де  $A_2$  – доля товарів, що проходять через ділянку, де приймається товар, %;

$A_3$  – доля товарів, що підлягають комплектуванню на складі, %;

$q$  – показник розрахункових навантажень на  $1 \text{ м}^2$  на ділянках для приймання та комплектування,  $\text{т} / \text{м}^2$ ;

$t_{пр}$  – кількість днів перебування товару на ділянці для приймання товару;

$t_{к}$  – кількість днів перебування товару на ділянці для комплектування;

$C_p$  – приблизна вартість однієї тони товару, що зберігається на складі, у.г.о./т.

$$S_{пр} = (43200000 \times 1,2 \times 0,6 \times 1) / (1100 \times 254 \times 0,5) = 222,6 \text{ м}^2$$

$$S_k = (43200000 \times 1,2 \times 0,4 \times 1) / (1100 \times 254 \times 0,5) = 148,4 \text{ м}^2$$

#### 4. Площа робочих місць ( $S_{pm}$ )

Робоче місце завідувача складом, розміром в 15 м<sup>2</sup>, обладнують поблизу ділянки комплектування з максимально можливим обзором складського приміщення [90].

#### 5. Площа експедиції для приймання товару ( $S_{ep}$ ).

Експедиція для приймання товару організується для розміщення товару, що потрапив в неробочий час. Таким чином, її площа повинна дозволяти розмістити таку кількість товару, яка може бути отримана в цей час. Розмір площі експедиції для приймання товару визначається за формулою [95]:

$$S_{ep} = (Q \times t_{п.э.} \times K_n) / (C_p \times 365 \times q_e), \quad (3.14)$$

де  $t_{п.э.}$  – кількість днів перебування товару в експедиції для приймання;

$q_e$  – показник розрахункових навантажень на 1 м<sup>2</sup> в приміщеннях для експедиції, т/м<sup>2</sup>.

$$\text{Отже, } S_{ep} = (43200000 \times 0,5 \times 1,2) / (3000 \times 365 \times 0,5) = 47,3 \text{ м}^2$$

#### 6. Площа експедиції для відправки ( $S_{ev}$ ) [59].

Площа експедиції для відправки використовується для комплектування партій для відвантаження. Розмір площі визначається за формулою:

$$S_{ev} = (Q \times t_{ep} \times K_n) / (C_p \times 365 \times q_e), \quad (3.15)$$

де  $t_{ep}$  – кількість днів перебування товару в експедиції для відправки.

Площа експедиції складе:  $S_{ev} = (43200000 \times 0,3 \times 1,2) / (3000 \times 254 \times 0,5) = 40,8 \text{ м}^2$ .

Таким чином, можна розрахувати загальну площу складу:

$$S_{заг} = 68,2 + 7 + 222,6 + 148,4 + 15 + 47,3 + 40,8 = 549,3 \text{ м}^2$$

Отже, після розрахунків, загальна площа складу дорівнює майже 549,3 м<sup>2</sup>.

ПАТ «Зевс Кераміка» співпрацює з транспортно-експедиційною компанією «Трак-Груп», яка надає транспортно-експедиційні послуги на всій території України, країнам Європи і займається вантажними перевезеннями. Ціна на перевезення вантажів підприємства для транспорту від 3,5 т складає від 6,50 грн./км.

Таким чином, проаналізував ринок збуту товарів підприємства «Зевс Кераміка», було виявлено що організація постачання товарів до більшості регіонів України ведеться з одного складу в м. Слов'янськ, транспортні витрати на організацію доставки товарів потребують скорочення.

Було запропоновано і обрано купити другий склад у Центральній частині України, завдяки якому збут товарів буде відбуватися на коротшій відстані, що скоротить рівень транспортних витрат.

Було обране його місце знаходження (м.Київ, вул. Богатирська, 6) та обчислена загальна площа складу – 550 м<sup>2</sup>. Згідно з ознайомленням місцевості у Києві на вул. Богатирській, 6 є діючий склад промислових виробів, який наразі продається.

Таким чином, відкриваючи другий склад у м. Києві скоротяться транспортні витрати, а також покращаться показники логістичних принципів – доставка товару до споживача у потрібне місце, у потрібний проміжок часу, та з мінімальними транспортними витратами.

Дані про потреби клієнтів та тарифи перевезень з двох складів: існуючого та нового подано в табл. 3.18. [64].

Подана табл. 3.18. враховує окремо транспортні витрати для кожного складу, цей спосіб є неефективним для використання, тому розробимо оптимальний варіант відвантаження товарів.

При відкритті нового складу відвантаження продукції буде відбуватися з двох складів одночасно, тому доцільно буде провести аналіз розмежування сфер збуту між двома складами по регіонам, виходячи з розмірів витрат на організацію доставки товарів.



## Дані про відстань та вартість перевезень

Маршрут	S, км	Транспортні витрати, тис.грн	Маршрут	S, км	Транспортні витрати, тис.грн
1	2	3	4	5	6
Слов'янськ-Вінниця	837	4735,616	Київ - Вінниця	270	2177,48
Слов'янськ-Дніпропетровськ	240	687,116	Київ - Дніпропетровськ	473	3051,698
Слов'янськ-Житомир	808	3338,803	Київ - Житомир	140	451,625
Слов'янськ-Запоріжжя	287	1157,29	Київ - Запоріжжя	524	2535,554
Слов'янськ (місто)	150	1209,711	Київ (місто)	300	1209,711
Слов'янськ-Київ	675	5782,419	Київ-Харків	479	2704,109
Слов'янськ-Кіровоград	487	1872,633	Київ - Кіровоград	300	3629,133
Слов'янськ-Луцьк	1087	2793,626	Київ - Луцьк	401	1940,377
Слов'янськ-Львів	1209	2487,166	Київ - Львів	542	1748,436
Слов'янськ-Миколаїв	701	2690,397	Київ - Миколаїв	481	1163,742
Слов'янськ-Одеса	833	4691,26	Київ - Одеса	477	2308,129
Слов'янськ-Полтава	337	682,277	Київ - Полтава	343	1936,344
Слов'янськ-Суми	279	766,15	Київ - Суми	333	1611,335
Слов'янськ-Херсон	629	1393,587	Київ - Херсон	548	2209,739
Слов'янськ-Черкаси	571	1693,596	Київ - Черкаси	190	459,69
Слов'янськ-Чернігів	733	3432,354	Київ - Чернігів	147	592,758
Всього:	9 863	39 414	-	5 948	29 729,861

Для вирішення завдання з вибору оптимальної схеми відвантаження готової продукції з основного до додаткового розподільчого складу побудуємо економіко-математичну модель та вирішимо задачу оптимізації плану розподілу замовлень на перевезення готової продукції між містами за критерієм мінімуму загальних витрат за відомою вартістю транспортних послуг на постачання сировини до розподільчого складу та від основного і допоміжного складу до споживачів із використанням інструмента «Пошук рішення» MS Excel.

1. Постановка задачі. Задача полягає у забезпеченні попиту споживачів у готовій продукції в Україні із найменшими сукупними логістичними витратами, пов'язаними з доставкою продукції. До уваги береться інформація про розміри попиту, транспортні тарифи на перевезення ГП, враховується пропускна спроможність складів. Суб'єктом дослідження задачі є збутова діяльність

підприємства. Об'єктом задачі є питання оптимального розподілення відвантаження замовлень на ГП між основним та розподільчим складами.

2. Опис вибраного економіко-математичного методу. Математично задача з вибору оптимальної схеми відвантаження готової продукції є задачею лінійного програмування транспортного типу.

Вихідні дані для розв'язання задачі:

$m$  – кількість підприємств-постачальників продукції;

$i$  – номер окремого постачальника ( $i=1,m$ );

$N_i$  – наявні обсяги продукції у  $i$ -го постачальника;

$n$  – кількість споживачів;

$j$  – номер окремого споживача ( $j=1,n$ );

$b_j$  – потреби у продукції з боку  $j$ -го споживача;

$k$  – кількість можливих пунктів розташування розподільного складу;

$l$  – номер окремого пункту розташування розподільного складу ( $k=1,k$ );

$P_l$  – пропускна спроможність розподільного складу, розташованого в  $l$ -му пункті;

$c_{il}$  – транспортні витрати на перевезення одиниці продукції за маршрутом  $i \rightarrow l$  ( $i=1,m, l=1,k$ )

$c_{lj}$  – транспортні витрати на перевезення одиниці продукції за маршрутом  $l \rightarrow j$  ( $l=1,k, j=1,n$ )

Невідомі:

$X_{il}$  – обсяг перевезень продукції між постачальником та розподільним складом за маршрутом  $i \rightarrow j$  ( $i=1,m, l=1,k$ );

$Y_{lj}$  – обсяг перевезень продукції між розподільним складом та споживачем за маршрутом  $l \rightarrow j$  ( $l=1,k, j=1,n$ );

$u_l$  – логічна змінна, що відображає факт розміщення розподільного центру в  $l$ -му пункті ( $l=1,k$ );

$Z$  – сукупні логістичні витрати на перевезення продукції від підприємства-виробника або через розподільний склад до споживачів [81].

Економіко-математична модель задачі з оптимізації схеми відвантаження готової продукції має вигляд:

цільова функція:

$$Z = \sum_{i=1}^m \sum_{l=1}^k C_{il} \times X_{il} + \sum_{l=1}^k \sum_{j=1}^n (C_{lj} \times X_{lj}) + (c_{lj} \times Y_{lj}) \rightarrow \min \quad (3.16)$$

обмеження:

$$\sum_{l=1}^k x_{il} \leq N_i, \quad i=\overline{1, m}; \quad (3.17)$$

$$\sum_{i=1}^m x_{il} = \sum_{j=1}^n y_{lj} \leq P_l, \quad l=\overline{1, k}; \quad (3.18)$$

$$\sum_{l=1}^k y_{lj} = b_j, \quad j=\overline{1, n}; \quad (3.19)$$

$$\sum_{l=1}^k u_l = 1 \quad (3.20)$$

$$x_{il} \geq 0, \quad i=\overline{1, m}, \quad l=\overline{1, k}; \quad (3.21)$$

$$y_{lj} \geq 0, \quad l=\overline{1, k}, \quad j=\overline{1, n}; \quad (3.22)$$

$$c_l \in \{0,1\}, l = \overline{1, k}; \quad (3.23)$$

Цільова функція задачі відображає вимогу мінімізувати сукупні логістичні витрати на перевезення продукції від підприємства-виробника або через розподільний склад до споживачів. Обмеження задачі враховують умову про відповідність обсягів продукції, що відправляється підприємством-виробником; вимогу щодо виконання співвідношення між обсягами продукції, що надходить від підприємства-виробника або розподільчого складу та відправляється потім споживачам, та не перевищує їх величини пропускної спроможності, вимогу забезпечення потреб кожного із споживачів. Враховуються також вимоги про невід'ємність обсягів перевезень продукції від підприємства-виробника або розподільного складу та від них до споживачів.

Вихідні дані:

1. Інформація про виробника продукції наведена у табл. 3.19. ( $m = 1$ ).

Таблиця 3.19

## Інформація про виробника продукції

Інформація про постачальника (підприємство-виробник)	
Постачальник	Обсяги постачання
ПАТ «Зевс Кераміка»	21 578 000

2. Інформація про споживачів наведена у табл. 3.20 ( $n = 16$ ).

Таблиця 3.20

## Інформація про споживачів

Споживачі	Харків	Вінниця	Дніпропетровськ	Житомир
Потреби, тис.т	1 992	1 594	797	1 132
Споживачі	Запоріжжя	Київ	Кіровоград	Луцьк
Потреби, тис.т	996	2 988	1 195	797
Споживачі	Львів	Миколаїв	Одеса	Полтава
Потреби, тис.т	2 386	1 195	1 394	1 129
Споживачі	Суми	Херсон	Черкаси	Чернігів
Потреби, тис.т	996	598	996	1 394

3. Транспортні тарифи на перевезення 1 тони продукції від підприємства-виробника до розподільчого складу, тис.грн/т, наведено у табл. 3.21.

Таблиця 3.21

Транспортні тарифи на перевезення 1 тони продукції від підприємства-виробника до розподільчого складу, тис.грн/т

Транспортні тарифи на перевезення продукції до розподільчого складу		
Постачальники	Місця розміщення	
	Київ	Слов'янськ
ПАТ «Зевс Кераміка»	256,327	0

4. Транспортні тарифи на перевезення річного об'єму продукції від основного складу підприємства та розподільчого складу до споживачів, тис.грн/т, наведено у табл. 3.22.

Таблиця 3.22

Транспортні тарифи на перевезення річного об'єму продукції від основного складу підприємства та розподільчого складу до споживачів, тис.грн/т

Склади	Споживачі			
	Харків	Вінниця	Дніпропетровськ	Житомир
Місця розміщення				
Київ	2 177,5	3 051,7	451,6	2 535,6
Слов'янськ	4735,616	687,1159	3338,803	1157,29
Місця розміщення				
Київ	1 209,7	2 704,1	3 629,1	1 940,4
Слов'янськ	1209,711	5782,419	1872,633	2793,626
Місця розміщення				
Київ	1 748,4	1 163,7	2 308,1	1 936,3
Слов'янськ	2487,166	2690,397	4691,26	682,2771
Місця розміщення				
Київ	1 611,3	2 209,7	459,7	592,8
Слов'янськ	766,1504	1393,587	1693,596	3432,354

Для розв'язання завдання потрібно виконати наступні дії:

1. Внести інформаційний блок про можливості постачання продукції підприємством-виробником, інформаційний блок про попит кожного із споживачів, інформаційний блок про пропускні спроможності розподільчого та

основного складу: фактичні та потенційні, інформаційний блок про транспортні тарифи на перевезення продукції.

2. Побудувати інформаційний блок про сукупні логістичні витрати на перевезення продукції.

3. Запустити «пошук рішення» за допомогою якого отримати знайдений розв'язок оптимального плану перевезень продукції з основного та розподільчого складів [81].

Таким чином, після аналізу даних про вантажообіг та транспортні витрати при доставці товарів з нового складу підприємства у м. Києві, бачимо значиме скорочення величини транспортних витрат, що ще раз підтверджує оптимальність місця розташування нового складу і необхідність підприємства у покупці другого складу, для скорочення витрат та отримання додаткового прибутку при його експлуатації.

Оптимальний варіант розподілу продукції враховує збут товарів з двох складів до клієнтів при мінімальному рівні транспортних витрат, розрахунок наведено у табл. 3.23 [64].

Таблиця 3.23

Оптимальний план розподілу відвантаження товарів між двома складами

Маршрут перевезень	S, км	Транспортні витрати на доставку зі Слов'янська, тис.грн	Транспортні витрати на доставку з Києва, тис.грн
1	2	3	4
Київ-Харків	479	0	2704,109
Київ – Вінниця	270	0	2177,48
Слов'янськ-Дніпропетровськ	240	687,116	0
Слов'янськ (місто)	150	1209,711	0
Київ (місто)	300	0	1209,711
Київ – Житомир	140	0	451,625
Слов'янськ-Запоріжжя	287	1157,29	0
Слов'янськ-Київ (доставка продукції)	675	256,3275	0
Слов'янськ-Кіровоград	487	1872,633	0
Київ – Луцьк	401	0	1940,377
Київ – Львів	542	0	1748,436

Київ - Миколаїв	481	0	1163,742
Київ – Одеса	477	0	2308,129
Слов'янськ-Полтава	337	682,277	0

Закінчення табл. 3.23

1	2	3	4
Слов'янськ-Суми	279	766,15	0
Слов'янськ-Херсон	629	1393,587	0
Київ – Черкаси	190	0	459,69
Київ – Чернігів	147	0	592,758
Всього:	6 511	48 781,150	

Після складання оптимальної моделі розподілу відвантаження товарів з двох складів у м. Слов'янську та новому складі у м. Києві та оптимізації маршрутів доставки товарів до клієнтів було виявлено значне скорочення транспортних витрат.

Були проаналізовані витрати на доставку продукції зі складу в м. Слов'янськ на склад в м. Києві, для того щоб склад у м. Києві міг забезпечити у повному обсязі потреби Центральної та Західної України, в місяць буде відправлятися на склад близько 10 авто вантажопідйомністю 20т.

Оптимальний варіант розподілу продукції з двох складів до клієнтів вимагає 48 781,150 тис.грн. сумарних транспортних витрат на рік, при цьому економія складе як мінімум 4 000 тис.грн на рік. Вартість покупки євроскладу загальна площа якого складає 600 м.кв., у м. Києві на вул. Богатирській, 6 – 6 100 тис.грн.

Сфера збуту складу у м. Слов'янськ в основному має бути зосереджена на Східних регіонах України. Склад у м. Слов'янськ буде забезпечувати потреби у продукції підприємства у семи регіонах, а саме у Дніпропетровську, Запоріжжі, Кіровограді, Полтаві, Сумах, Херсоні.

Сфера збуту складу у м. Києві в основному має бути зосереджена на Західному та Центральному регіонах, виходячи з моделі оптимізації транспортних витрат та скорочення часу на доставку продукції до споживачів, а саме на Вінниці, Харкові, Житомирі, Луцьку, Миколаєві, Львові, Одесі, Черкасах, Чернігові та Києві.

До проведення удосконалення збутової діяльності, доцільно звернути увагу в цілому на те, які об'єми збуту підприємства будуть у наступному році. Для цього проведемо обґрунтування прогнозу збуту продукції за допомогою графічного прогнозування в Ексель – екстраполяції, яка виконана за допомогою побудови лінії тренду. Є дані про попит на продукцію ПАТ «Зевс Кераміка» з 2012 по 2017 рік. Спробуємо передбачити об'єм збуту підприємства на наступний рік на основі даних за цим показником за попередні роки.

Вихідні дані наведені в табл. 3.24.

Таблиця 3.24

Об'єм збуту за 2012-2017 рік, т.

T	Рік, (Y)	Об'єм збуту, т., (X)
1	2012	822 533
2	2013	938 101
3	2014	1 782 994
4	2015	1 891 709
5	2016	1 913 398
6	2017	2 623 574

Побудуємо точечну діаграму та лінію тренду, які подано на рис. 3.2. Вибираємо одну з шести видів апроксимації – лінійну.

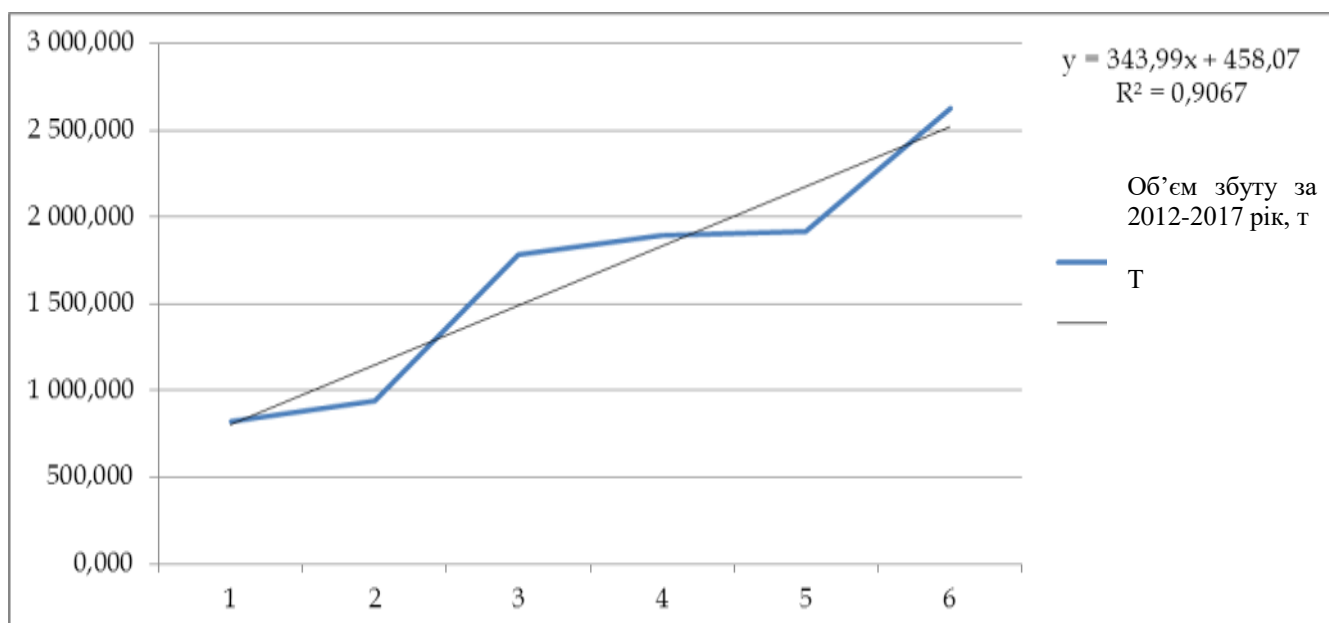




Рис. 3.2. Лінію тренду об'єму збуту за 2012-2017 рік, т.

Лінія тренду побудована і по ній ми можемо визначити приблизну величину обсягу збуту на наступний 2018 рік. Як бачимо вона складає 2 866,00 тис.т. Коефіцієнт  $R^2$ , відображає якість лінії тренду. У нашому випадку величина  $R^2$  становить 0,90, тобто лінія тренду є достовірною.

Також для прогнозування доцільно використовувати ще одну функцію – тенденція. Вона також належить до категорії статистичних операторів. Її синтаксис багато в чому нагадує синтаксис інструменту forecast і виглядає наступним чином:

Даний оператор найбільш ефективно використовується при наявності лінійної залежності функції.

Подивимося, як цей інструмент буде працювати все з тим же масивом даних. Щоб порівняти отримані результати, точкою прогнозування визначимо 2018 рік. Вихідні дані наведені в табл. 3.25.

Таблиця 3.25

Об'єм збуту за 2012-2018 рік, т.

T	Рік, (Y)	Об'єм збуту, т., (X)
1	2012	822 533
2	2013	938 101
3	2014	1 782 994
4	2015	1 891 709
5	2016	1 913 398
6	2017	2 623 574
7	2018	2 866 033

Отримані дані показують, що обсяг збуту у 2018 році буде становити 2 866 тис.т./рік. Порівняно з попереднім 2017 роком об'єм збуту продукції підприємства за рік зросте на 242 459 т., або збільшиться на 9,24%.

Доцільно звернути увагу в цілому на те, які об'єми витрат на збут підприємства будуть у наступному році. Для цього проведемо обґрунтування прогнозу витрат на збуту продукції за допомогою графічного прогнозування в Ексель - екстраполяції яка виконана за допомогою побудови лінії тренду. Є дані про витрати на збут на продукцію ПАТ «Зевс Кераміка» з 2012 по 2017 рік. Спробуємо передбачити об'єм витрат на збут підприємства на наступний рік на основі даних за цим показником за попередні роки.

Вихідні дані наведені в табл. 3.26.

Таблиця 3.26

Об'єм витрат на збуту за 2012-2018 рік, т.

t	Рік, (Y)	Витрати на збуту, тис.грн., (X)
1	2012	9 231,073
2	2013	11 231,073
3	2014	13 953,640
4	2015	18 085,449
5	2016	18 375,312
6	2017	24 466,549
7	2018	27 730,300

Побудуємо точечну діаграму та лінію тренду. Вибираємо одну з шести видів апроксимації – лінійну.

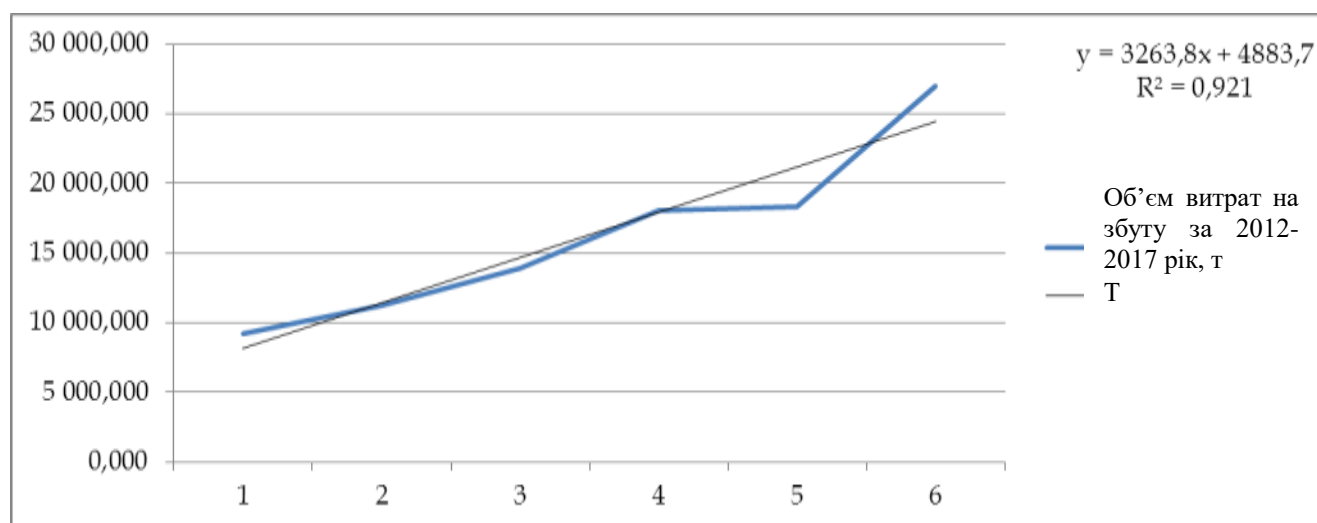


Рис.3.3. Лінію тренду об'єму витрат на збуту за 2012-2018 рік, т.

Лінія тренду побудована і по ній ми можемо визначити приблизну величину обсягу витрат на збут на наступний 2018 рік. Витрати на збут у 2018 році приблизно будуть складати 27 730,30 тис.грн. Витрати у 2018 році порівнянні з 2017 роком мають зрости на 3 263,80 тис.грн, або на 13%.

Для визначення залежності між об'ємом збуту та витратами на збут побудуємо точечну діаграму та лінію тренду. Вибираємо одну з шести видів апроксимації – лінійну.

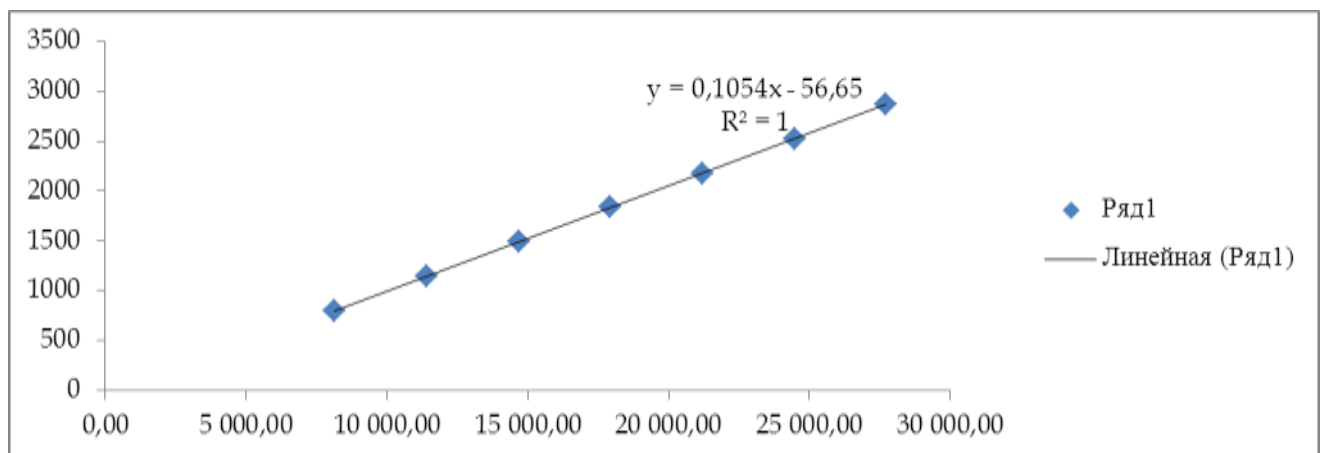


Рис.3.4. Лінія тренду залежності об'єму збуту від витрат на збут, тис.грн

Після проведення прогнозування очікуемого рівня прибутку від збутової діяльності та витрат на її організацію, можна зазначити, що між обсягом збуту та витратами на збут є пряма залежність, яка виявляється у тому, що при збільшенні обсягу збуту продукції прямо пропорційно будуть зростати витрати організацію збуту даного об'єму товарів.

Після удосконалення організації постачальницько-збутової діяльності було виявлено багато сильних сторін, але є і слабкі місця, це відсутність зовнішньої реклами підприємства, відсутність у регіонах власних торгових точок збуту, зростання рівня транспортних витрат на організацію постачальницько-збутової діяльності, відсутність ключових показників моніторингу постачальницької діяльності та оптимального місця розташування складу.

Для усунення слабких місць та удосконалення організації постачальницько-збутової діяльності було вирішено завдання з економіко-математичного моделювання, яке полягало у виборі найкращих постачальників барвника та глазури та скорочення сукупних витрат на організацію постачання сировини за критерієм мінімуму загальних витрат за відомою вартістю транспортних послуг та ціни на матеріали.

Згідно з чим, для підприємства «Зевс Кераміка» доцільно закуповувати 40,6 т барвника у постачальника *Vetriceramici Polska SP.ZO.O.*, 22,4 т глазури закуповувати у нового постачальника *Ceramica S.P.A*, які раніше постачались від італійських постачальників *Ferro Spain S. A.* та *Fritta Italia SRL*.

Було розраховано оптимальне місце розташування додаткового складу підприємства, у м. Києві на вул. Богатирські, 6, покупка якого дасть змогу скоротити транспортні витрати на організацію доставки товарів та розроблений оптимальний план збуту готової продукції з основного та додаткового складу підприємства.

Було проведено прогнозування обсягів збуту продукції та витрат на збутову діяльність у 2018 році, за допомогою методу екстраполяції даних про обсяги збуту та витрат на організацію збутової діяльності за 2012-2017 роки, отримані результати свідчать про те, що обсяг збуту у 2018 році буде становити 2 866 тис.т./рік.

Порівняно з попереднім 2017 роком об'єм збуту продукції підприємства за рік зросте на 242 459 т., або збільшиться на 9,24%.

Витрати на збут у 2018 році приблизно будуть складати 27 730,30 тис.грн. Витрати у 2018 році порівнянні з 2017 роком мають зрости на 3 263,80 тис.грн, або на 13%.

Також, для удосконалення організації постачальницько-збутової діяльності рекомендується на постійній основі проводити опит клієнтів на предмет періодичності і часу доставки продукції та на підставі цих даних будувати в подальшому фіксовані маршрути доставки по ключових клієнтах. Це дасть змогу

максимально точно завантажити автомобіль, скоротить транспортні витрати, а також клієнт завчасно буде знати коли відбудеться доставка.

Необхідно проводити моніторинг цін постачальників на сировину та матеріали, здійснювати спільно з постачальниками пошук нових ідей мінімізації витрат, шляхів оптимізації організації процесу постачальницької діяльності та покращення рівня обслуговування, здійснювати постійний контроль ключових показників ефективності та контроль над виконанням замовлень та умов договорів з постачальниками.

Для мінімізації загроз та використання у повному обсязі можливостей підприємства потрібно активно інформувати споживачів за допомогою реклами та інтернет-сайту про всі події підприємства (будь то акції або поява в продажі нового товару). Розвивати взаємодію з вітчизняними та зарубіжними партнерами та постачальниками. Почати пошук постачальників з більш низькими цінами (в порівнянні з існуючими) постачальниками. Утримати існуючий рівень цін та акцентувати увагу споживачів на якості обслуговування і якості товарів. Частіше використовувати знижки та акції. Розширювати мережу збуту товарів.

### **3.3. Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів**

Для ПАТ «Зевс Кераміка» запропоновано та розроблено ряд удосконалень, які покращують постачальницько-збутову діяльності підприємства та технологію виробництва.

Для удосконалення організації постачальницько-збутової діяльності підприємства ПАТ «Зевс Кераміка» були проведені ABC та XYZ аналізи постачальницько-збутової діяльності, розроблено стратегію постачання основних матеріалів, запропоновано оптимальне місце розташування додаткового складу у м. Києві, за допомогою економіко-математичного моделювання розраховано оптимальний план відвантаження продукції з двох складів, вирішено завдання з економіко-математичного моделювання за допомогою методу лінійного програмування, яке полягає у виборі найкращих постачальників барвника та глазури та скорочення сукупних витрат на організацію постачання сировини за

критерієм мінімуму загальних витрат за відомою вартістю транспортних послуг та ціни на матеріали, запропоновано впровадження моніторингу ключових показників ефективності постачальницької діяльності, розроблено прогноз об'єму збуту та витрат на організацію збутової діяльності на 2018 рік та наведено рекомендації щодо подальшого удосконалення постачальницько-збутової діяльності.

Важливу роль при ухваленні рішення про впровадження запропонованих заходів відіграє розрахунок економічної ефективності, тобто співвідношення витрат на впровадження даних заходів до кількості збережених коштів та отримання прибутку.

При покупці нового складу у м. Києві планується в подальшому додаткове збільшення обсягів збуту та прибутку на підприємстві на 3% на протязі наступного року.

Таким чином, економічний ефект від впровадження даних заходів складе [29]:

$$\mathcal{E} = (\Pi \times g) / 100, \quad (3.24)$$

де  $\mathcal{E}$  – економічний ефект від впровадження заходу, тис. грн.

$\Pi$  – прибуток, одержуваний підприємством до впровадження заходів, тис. грн.

$g$  – відсоток, на який зміниться прибуток у результаті впровадження заходу,  $g = 3\%$ .

Економічний ефект від впровадження запропонованого у роботі заходу в 2018 р. складе:

$$\mathcal{E}_{2018} = (309\,890 \times 3) / 100 = 9\,296,7 \text{ тис. грн.}$$

Економічний ефект від впровадження запропонованого у роботі заходу в 2019 р. складе:

$$\mathcal{E}_{2019} = (319\,186,7 \times 3) / 100 = 9\,575,6 \text{ тис. грн.}$$

Прибуток підприємства за 2 роки збільшиться на 18 872,3 тис. грн

Оптимальний варіант розподілу продукції з двох складів до клієнтів вимагає 48 781,150 тис.грн сумарних транспортних витрат на рік.

Рівень витрат за 2017 рік на збут становить 52 619 тис.грн.

Розрахуємо кількість збережених коштів при використанні двох складів у порівнянні з попереднім роком:

$$Зк = Вп - Вн, \quad (3.25)$$

де  $Зк$  – збережені кошти від впровадження заходу, тис.грн.

$Вп$  – транспортні витрати у попередньому році, тис.грн.

$Вн$  – транспортні витрати у плановому році, тис.грн.

$$Зк = 52\,619 - 48\,781,15 = 3\,837,8 \text{ тис.грн.}$$

Економія складає приблизно 3 837,8 тис.грн на рік.

Вартість покупки євро-складу загальна площа якого складає 600 м.кв. у м. Києві на вул. Богатирській, 6 становить – 6 100 тис.грн.

Розрахуємо прибуток від впровадження додаткового складу [99]:

$$П = (ВП \times Вч) - С + Зк, \quad (3.26)$$

де  $Зк$  – збережені кошти від впровадження заходу, тис.грн.

$ВП$  – величина збільшеного валового прибутку, тис.грн.

$Вч$  – відсоток для розрахунку величини чистого прибутку, тис.грн.

$С$  – собівартість покупки складу, тис.грн.

$Зк$  – збережені кошти від впровадження заходу, тис.грн

$$П_{2018} = (9\,296,7 \times 0,4) - 6\,100 + 3\,837,8 = 1\,456,4 \text{ тис.грн/рік.}$$

Таким чином, проведені розрахунки, засновані на прогнозному припущенні збільшення розміру прибутку на 3% протягом 2018 р., дозволяють зробити висновок про ефективність запропонованого заходу. Термін окупності складу складає 1 рік, завдяки покупці нового складу підприємство скоротить рівень транспортних витрат та заощадить 1 456,4 тис.грн.

Розрахуємо кількість збережених коштів при переході на співпрацю з польськими постачальниками барвника та глазури:

$$Зк = Вп - Вн, \quad (3.27)$$

де  $Зк$  – збережені кошти від впровадження заходу, тис.грн.

$Вп$  – загальні витрати у попередньому році, тис.грн.

$Вн$  – загальні витрати у наступному році, тис.грн.

$$Зк_{2018} = 6\,298 - 5\,761 = 538 \text{ тис.грн.}$$

Економія складає приблизно 538 тис.грн на рік.

Для удосконалення технології на ПАТ «Зевс Кераміка» було запропоновано впровадження енергозберігаючих технологій, встановлення утилізаційної установки для утилізації тепла на ділянці випалу плитки, що сприятиме ефективній регенерації та рекуперації енергії та впровадження на підприємстві використання енергозберігаючих ламп для освітлення замість старих ламп розжарювання та впровадження замість вилючних навантажувачів автоматизований керований автоснавантажувач TGVP.

Розрахунок витрат на оплату з/п спеціаліста з питань енергозбереження на підприємстві.

З/п за місяць = 9 000 грн.

Річні витрати з/п спеціаліста становлять:  $12 \times 9000 = 108\,000$  грн/рік.

При впровадженні теплової утилізаційної установки на ділянці випалу плитки для печі потужністю 75 кВт-час, при випалі втрачається від 30% теплової енергії яка могла б піти на виплавку плитки, при впровадженні установки витрати електроенергії зменшуються до 53 кВт-чг. Зберігається 22 кВт/г. За допомогою повернення частини теплової енергії збільшується кількість матеріалів, що виплавляються, оскільки на 1 кг матеріалу потрібно 1,4 кВт/г.

Розрахунок кількості матеріалу, що додатково виплавляється:  $22/1,4 = 15,7$  кг. Додатково можливо випалити ще 15,7 кг сировини.



Економія за один цикл складає  $75 - 53 = 22$  кВт-години. Піч працює без зупинки у три зміни. В місяці піч працює 24 дні.

Річна економія склала:  $22 \times 7 \times 24 \times 12 = 44$  тис кВт-год.

В грошовому еквіваленті це:  $44000 \times 1,68 = 73\,920$  грн. економії за електроенергію.

Вартість установки становить 29 850 грн. Таким чином, зберігається 44 070 грн. з однієї установки.

Розрахуємо підвищення продуктивності печі:

$\text{ПП} = 75 \text{ кВт/г} / 1,4 = 53,57$  кг виплавленої сировини.

Загальна кількість сировини:  $53,57 + 15 = 68,57$  кг сировини при використанні утилізаційної установки.

$\Delta\text{ПП} = (68,57 \text{ кг} \times 100\%) / 53,57 \text{ кг} = 128\%$ .

Тобто, при впровадженні енергозберігаючої установки продуктивність печі зросла на 28% [39].

Оцінимо економію коштів від однієї лампи, потужністю 50 Вт. Вона відповідає за кількістю світла 100 Вт лампи накаливання. Візьмемо час роботи 6000 год, тариф на електроенергію 1,68 грн. / кВт.г [25].

Тоді вартість електроенергії для енергозберігаючої лампи складе:

$6000 \text{ ч} \times 0,05 \text{ кВт} \times 1,68 \text{ коп/кВт.г} = 504$  грн. за даними 2017 р.

Для 100 Вт лампи накаливання:

$6000 \text{ ч} \times 0,1 \text{ кВт} \times 1,68 \text{ коп/кВт.г} = 1008$  грн. за даними 2017 р.

Одна лампа вартістю 200 грн, за термін служби дає чистого прибутку:

$1008 - 504 \text{ грн.} - 200 \text{ грн} = 304 \text{ грн.}$

Необхідно замінити близько 5 000 ламп для виробничих приміщень цехів та складу, в тому числі офісних приміщень.

Сукупні витрати на впровадження електрозберігаючих ламп:

$250 \times 5000 = 1\,250\,000$  грн.

Розрахуємо економію коштів від впровадження даного заходу за рік:

$(304 \times 5\,000) - 1\,050\,000 = 270\,000$  грн/рік

Розрахунок витрат на автоматизацію виробництва та впровадження програмованого візка TGVPL з вивільненням працюючого персоналу виконуючого навантажувально-розвантажувальні роботи на виробництві.

З/п інженера з обслуговування програмованого візка TGVPL [98].

З/п за місяць = 9 000 грн.

Річні витрати з/п спеціаліста становлять:  $12 \times 5000 = 108000$  грн/рік.

Вартість програмованого візка TGVPL становить 710 000 грн.

Річні витрати з/п спеціалістів різних виробничих ділянок становлять:

ділянка масозаготовки :  $4\ 600 \times 2 \times 12 = 110\ 400$  грн/рік.

ділянка пресування :  $4\ 600 \times 2 \times 12 = 110\ 400$  грн/рік

ділянка глазурування :  $4\ 500 \times 2 \times 12 = 108\ 000$  грн/рік

ділянка випалу :  $5\ 000 \times 2 \times 12 = 120\ 000$  грн/рік

ділянка сортування :  $5\ 800 \times 4 \times 12 = 278\ 400$  грн/рік

ділянка різки:  $6\ 700 \times 4 \times 12 = 321\ 600$  грн/рік

Загальні річні витрати становлять: 1 048 800 грн/рік

Сукупні витрати на впровадження програмованого візка:

$710\ 000 + 108000 = 818\ 000$  грн.

Розрахуємо економію коштів від впровадження даного заходу за рік:

$(1\ 048\ 800 - 818\ 000) = 230\ 800$  грн/рік.

Загальна економія від впровадження технологічних удосконалень становить:

$E = 44\ 070 - 108\ 000 + 270\ 000 + 230\ 800 = 436\ 870$  грн./рік.

Розрахуємо кількість збережених коштів при впровадженні удосконалень по постачальницько-збутовій діяльності та технологіям підприємства.

$E = 1\ 456\ 400 + 436\ 870 + 538\ 000 = 2\ 431\ 270$  грн.

Загальна економія від впровадження усіх удосконалень для підприємства становить 2 341 270 грн. на рік.

### **Висновки за розділом 3**

Сьогодні в умовах трансформації економічних процесів в Україні підприємства працюють в умовах високого рівня конкуренції та постійно змінних умовах праці на ринку, ці та багато інших факторів спонукають підприємства до пошуку шляхів оптимізації та удосконалення організації постачальницько-збутової діяльності з метою координації та контролю даної діяльності та розуміння впливу постачальницько-збутової діяльності на загальну діяльність підприємства.

Необхідність адекватного реагування управлінських процесів у постачальницько-збутовій діяльності на зміну умов функціонування та підвищення ефективності постачальницько-збутових заходів зумовлює постійну зацікавленість вітчизняних підприємств до процесів матеріального постачання виробництва та збуту виготовленої продукції як важливих функціональних складових діяльності підприємства.

Таким чином, оптимізація та удосконалення постачальницько-збутової діяльності є надзвичайно актуальною темою у сьогоднішніх умовах, оскільки від ефективної організації постачання та збуту залежить не тільки виробнича програма підприємства, а і результати його загальної господарської діяльності.

Для проведення оптимізації постачальницько-збутової діяльності були проведені такі заходи: проведено ABC та XYZ аналізи постачальницько-збутової діяльності, за допомогою яких були виявлені найбільш вагомі та витратні матеріали – барвник та глазур, розроблено стратегію постачання основних матеріалів, визначено перелік колекції керамічної плитки, які приносять підприємству найбільшу частину прибутку, до них входить наступні колекції - Casa Zeus, Marazzi, Special projects, Spessorato, 20 mm. Ці найменування з 5 колекцій плитки приносять підприємству близько 80% усього прибутку, а саме 472 252 тис. грн. за рік.

Для удосконалення організації постачальницько-збутової діяльності за допомогою методу лінійного програмування було вирішено завдання з вибору найбільш вигідних постачальників для сировини барвника та глазури для

виробництва керамічної плитки з найменшими сукупними логістичними витратами, пов'язаними із закупівлею та доставкою сировини.

Після розрахунку задачі з вибору оптимальних постачальників барвника та глазури для підприємства запропоновано перейти на співпрацю з польськими постачальниками сировини *Vetriceramici Polska SP.ZO.O.*, *Ceramica S.P.A.* від італійських, дане рішення є доцільним та має ряд переваг для підприємства «Зевс Кераміка», очевидними перевагами від співпраці з польськими постачальниками є: зменшення терміну доставки сировини, скорочення ризиків не покриття виробництва сировиною за рахунок валідації нових постачальників, мінімізація транспортних витрат і витрат на закупівлю матеріалів.

За відсутності на підприємстві системи моніторингу показників постачальницької діяльності, для підприємства запропоновано впровадження системи оцінки ефективності постачальницької діяльності, яка заснована на КРІ, ключових показниках ефективності, головною перевагою якої є раціональне відображення та удосконалення постачальницької діяльності підприємства.

Одним з ключових показників успіху збутової діяльності при задоволенні споживчого попиту, є використання транспортної логістики, яка є незамінною ланкою у логістичному ланцюзі. Під час проведення оптимізації постачальницько-збутової діяльності підприємства «Зевс Кераміка» було виявлено, що підприємство має розгалужену мережу збуту і лише один склад у м. Слов'янську, з якого транспортується продукція у подальшому до всіх точок збуту до інших регіонів України, які знаходяться на великій відстані,

У зв'язку з підвищенням рівня транспортних витрат на організацію збуту продукції постає проблема неоптимального місця розташування складу, для вирішення наявної проблеми для підприємства розраховано оптимальне місце розташування додаткового розподільчого складу, який знаходиться у м. Києві, з якого можливо було б розвезти продукцію до Західного та Центрального регіонах України. Місцем для розташування додаткового складу було обрано м. Київ, вул. Богатирська, 6 та обчислена загальна площа 550 м<sup>2</sup>.

Також, за допомогою економіко-математичного моделювання було розраховано оптимальний план відвантаження продукції з двох складів, розроблено прогноз об'єму збуту та витрат на організацію збутової діяльності на 2018 рік та наведено рекомендації щодо подальшого удосконалення постачальницько-збутової діяльності. За допомогою застосування економіко-математичного моделювання в удосконаленні організації постачальницько-збутової діяльності та удосконаленні наявної технології підприємства було виявлено, що загальна економія від впровадження усіх удосконалень для підприємства становить 2 341 270 грн. на рік.

## **ВИСНОВКИ**

У дипломній роботі розглянуто сучасний стан організації постачальницько-збутової діяльності, обґрунтовано актуальність теми дослідження, щодо удосконалення постачальницько-збутової діяльності підприємства, уточнено сучасне поняття постачальницько-збутової діяльності та розглянуто основи організації даної діяльності, проведено комплексний аналіз постачальницько-збутової діяльності ПАТ «Зевс Кераміка», використані методи економіко-математичного моделювання та прогнозування, на основі чого запропоновано ряд основних методів та шляхів з оптимізації та удосконалення постачальницько-збутової діяльності і технології виробництва.

Сьогодні для організації ефективної роботи підприємства та отримання гарних показників діяльності, у цілому по підприємству, потрібно приділяти значну увагу процесу організації постачальницько-збутової діяльності. В умовах підвищення рівня конкуренції на ринках, збільшення вимог споживачів до якості товарів та обслуговування і зменшення платоспроможності і попиту у споживачів, потрібно впровадити на підприємстві ефективно діючу систему організації постачальницько-збутової діяльності, оскільки зараз майже кожне підприємство задається актуальним на сьогодні питанням та ставить перед собою задачі з оптимізації та удосконаленню постачальницько-збутової діяльності та скороченню рівня витрат.

У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти постачальницької та збутової діяльності на підприємстві, уточнено сучасне визначення постачальницько-збутової діяльності та розглянуто процес організації даної діяльності, проведено огляд сучасних світових тенденцій у постачальницько-збутовій діяльності підприємства, після чого було виявлено, що лідери західного бізнесу досягають економії за рахунок поєднання багатьох чинників, зокрема зниження середньорічної вартості товарних запасів, підвищення продуктивності праці, збільшення навантаження на 1 м<sup>2</sup> складської та торгової площі, дотримання високих стандартів якості товарів, раціональна кількість працівників, та підвищення їх кваліфікаційного рівня, позбавлення від загроз повної залежності від покупця, від постачальника, залежності від банку, удосконалення процесів управління витратами у постачальницько-збутовій діяльності шляхом впровадження сучасних інформаційних технологій.

Визначено значне місце постачальницько-збутової діяльності в діяльності цілого підприємства. Розглянуто світові тенденції ефективної організації світової постачальницько-збутової діяльності та виділено шість ключових підходів до організації та ведення постачальницько-збутової діяльності, які можна розглядати як етапи становлення системи управління постачальницько-збутовою діяльністю.

У другому розділі диплому розглядається загальна характеристика ПАТ «Зевс Кераміка», техніко-економічний та фінансовий стан підприємства, а саме аналіз фінансового стану, аналіз фінансової стійкості, аналіз ліквідності і платоспроможності. Розрахунки показали, що практично усі показники фінансової стійкості задовольняють нормативним. Як показав проведений аналіз діяльності ПАТ «Зевс Кераміка», відбулося значне зростання чистого доходу, собівартості матеріальних витрат та витрат на оплату праці. Це пов'язано з погіршенням економічного становища в Україні та здешевленням національної валюти по відношенню щодо долара США, яке призвело до подорожчання цін на сировину та матеріали, необхідного для забезпечення сталого та безперервного виробництва на підприємстві та збільшення рівня заробітної плати.

Показники загальної ефективності функціонування підприємства в нормі та мають тенденцію до збільшення у порівнянні з 2016 роком.

Розглянуто та проаналізовано постачальницько-збутову діяльність підприємства, у процесі чого були використані сучасні інструменти аналізу постачальницько-збутової діяльності. Розглянуто спосіб та методи організації постачальницько-збутової діяльності, структуру і штатну чисельність працівників у відділах, основні функції та питання взаємодії з іншими структурними підрозділами відділів постачання та збуту, розглянуто номенклатуру сировини, матеріалів та готової продукції, проаналізовано коло наявних постачальників та дистриб'юторів, з якими співпрацює підприємство.

Проведено аналіз ринків збуту, та виявлено, що основним є національний ринок, на його долю припадає близько 70% збуту усіх товарів підприємства, а також виявлено падіння обсягів збуту готової продукції закордон. Проведений аналіз рівня цін підприємства у порівнянні з рівнем цін на товарі конкурентів виявив незначну цінову перевагу підприємства у порівнянні з іншими підприємствами. Проведено аналіз коефіцієнтів ефективності постачальницько-збутової діяльності, та виявлено збільшення вартості витрат на збут і на матеріальне забезпечення, а також збільшення обсягу збуту продукції та зростання рентабельності постачальницько-збутової діяльності.

У другому розділі проаналізовані наявні виробничі потужності підприємства та запропоновані шляхи удосконалення технології виробництва, за допомогою впровадження на підприємстві енергозберігаючих технологій та автоматизації виробництва за допомогою впровадження програмованого візка TGVP.

У третьому розділі буди наведені пропозиції з оптимізації та удосконалення постачальницько-збутової діяльності підприємства, на основі використання сучасних інструментів аналізу постачальницько-збутової діяльності, зокрема ABC та XYZ аналізу, за допомогою яких були виявлені найбільш вагомні та витратні позиції сировини – барвник та глазур, розроблено стратегію постачання основних матеріальних ресурсів, визначено перелік колекції керамічної плитки, які

приносять підприємству найбільшу частину прибутку, до них входить наступні колекції - Casa Zeus, Marazzi, Special projects, Spessorato, 20 mm. Ці найменування з 5 колекцій плитки приносять підприємству близько 80% усього прибутку, а саме 472 252 тис. грн. за рік.

Для удосконалення організації постачальницько-збутової діяльності за допомогою методу лінійного програмування було вирішено завдання з вибору найбільш вигідних постачальників для сировини барвника та глазури для виробництва керамічної плитки з найменшими сукупними логістичними витратами, пов'язаними із закупівлею та доставкою сировини.

Після розрахунку задачі з вибору оптимальних постачальників барвника та глазури для підприємства запропоновано перейти на співпрацю з польськими постачальниками сировини Vetrikeramici Polska SP.ZO.O., Ceramica S.P.A. від італійських, дане рішення є доцільним та має ряд переваг для підприємства «Зевс Кераміка», очевидними перевагами від співпраці з польськими постачальниками є: зменшення терміну доставки сировини, скорочення ризиків не покриття виробництва сировиною за рахунок валідації нових постачальників, мінімізація транспортних витрат і витрат на закупівлю матеріалів.

За відсутності на підприємстві системи моніторингу показників постачальницької діяльності, для підприємства запропоновано впровадження системи оцінки ефективності постачальницької діяльності, яка заснована на КРІ, ключових показниках ефективності, головною перевагою якої є раціональне відображення та удосконалення постачальницької діяльності підприємства.

З метою удосконалення організації постачальницько-збутової діяльності та мінімізації транспортних витрат за допомогою метода центра ваги було визначено оптимальне місце розташування додаткового складу розподільчого центру, з якого можливо було б розвезти продукцію до Західного та Центрального регіонах України. Місцем для розташування додаткового складу було обрано м. Київ, вул., Богатирській, 6 та обчислена загальна площа 550 м<sup>2</sup>.

Також за допомогою економіко-математичного моделювання було розраховано оптимальний план відвантаження продукції з двох складів,



розроблено прогноз об'єму збуту та витрат на організацію збутової діяльності на 2018 рік та наведено рекомендації щодо подальшого удосконалення постачальницько-збутової діяльності.

ПАТ «Зевс Кераміка» – це підприємство яке розвивається, з кожним роком збільшує кількість споживачів, виходить на нові ринки збуту, також покращує якість продукції і сервіс.

Для удосконалення організації постачальницько-збутової діяльності ПАТ «Зевс Кераміка» було запропоновано впровадження удосконалень по двох напрямках – постачальницько-збутовій діяльності та технології виробництва. Удосконалення організації постачальницько-збутової діяльності дозволить в майбутньому раціонально планувати запаси сировини, матеріалів та готових виробів на складах підприємства, максимально швидко та при мінімальних транспортних витратах доставляти продукцію до споживачів, та в подальшому удосконалювати організацію постачальницько-збутової діяльності, за допомогою наявних можливостей, виявлених при огляді сучасних світових тенденцій постачальницько-збутової діяльності підприємства.

Удосконалення технологій базується на впровадженні енергозберігаючих технологій, встановленні утилізаційної установки для утилізації тепла на ділянці випалу плитки, що сприятиме ефективній регенерації та рекуперації енергії, впровадженні на підприємстві та використанні енергозберігаючих ламп для освітлення замість старих ламп накаливання, а також автоматизації виробництва за допомогою впровадження на виробництві вилючного автоматизованого автонавантажувача TGVP італійського виробника Gruppo TescoFerrari S.p.A.

За допомогою застосування економіко математичного моделювання та методів прогнозування для удосконалення організації постачальницько-збутової діяльності підприємства та наявної технології було виявлено, що загальна економія від впровадження усіх удосконалень для підприємства становить 2 341 270 грн. за рік.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Апопій В. В. Організація торгівлі: підручник / В. В. Апопій, І. П. Міщук, В. М. Ребицький. – 2-ге вид., – К. : Центр навч. літ-ри, 2005. – 616 с.
2. Байбардіна Т. Н. Постачальницько-збутова діяльність: учеб. Посібник / Т. Н. Байбардіна, І. А. Байбардін, І. І. Грищенко, Л. І. Старовойтова – Мн . : ЗАТ Техноперспектива, 2010. – 318 с.
3. Балабанова Л. В. Управління збутовою політикою: навч. посіб. / – Л. В. Балабанова., Ю. П. Митрохіна. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 240 с.
4. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств: монографія / Л. В. Балабанова, Ю. П. Митрохіна. – Донецьк : ДонПУЕТ, 2009.
5. Белявцев М. І. Інфраструктура товарного ринку / М. І Белявцев, М. Л. Белявцев, Л. В. Шестопалова. – К. : Центр навч. літ., 2005. – 416 с.
6. Белінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій: підручник / П. І. Белінський. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 624 с.
7. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу: навч. посіб. / О. А. Біловодська – К. : Знання, 2011. – 496 с.
8. Біловодська О. А. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / О. А. Біловодська. – Київ : Знання, 2010. - 332 с.

9. Білоцерківець В. В. Міжнародна економіка: підручник / В. В. Білоцерківець, О. О. Завгородня, А. О. Задоя, В. К. Лебедева, В. М. Тарасевич – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 416 с.
10. Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом / Г. Дж. Болт. – М. : МТ–Пресс, 2001. – 268 с.
11. Варданян Л. Е. Книга делового человека: справочник / Л. Е. Варданян, А. И. Канащенков, А. В. Носов – М.: Выс. шк., 1993.– 350 с.
12. Варламов Г. Б. Теплоенергетичні установки та екологічні аспекти виробництва енергії : підручник / Г. Б. Варламов, Г. М. Любчик, В. А. Маляренко– К. : ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2003. – 232 с.
13. Відстань автоперевезень [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://mistaua.com>.
14. Гаджинский А. М. Логистика: учебн. пособие. / А. М. Гаджинский – М.: Издательско– торговая корпорация «Дашков и К», 2003. – 408 с.
15. Геець В. М. Пріоритети національного економічного розвитку в контексті глобалізаційних викликів: монографія / В. М. Геець, А. А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.–екон. ун–т, 2008. – 388 с.
16. Годін О. М. Маркетинг: підручник / А. М. Годін. – 3–е изд. – М.: Дашков і К, 2006. – 402 с.
17. Горбач Л. О. Міжнародні економічні відносини: підручник/ Л. О. Горбач, О. А. Плотніков,. – К. : Кондор, 2005. – 262 с.
18. Горбенко О. В. Логістика: навч. посіб. / О. В. Горбенко. – К. : Знання, 2014. – 314 с.
19. Грибов В. Д. Управленческая деятельность : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. Д. Грибов, Г. В. Кисляков. – М. : Издательство Юрайт, 2016. – 336 с.
20. Григорьев М. Н. Логистика: учебник для бакалавров / М. Н. Григорьев, С. А. Уваров. – 2–е изд. – М. : Издательство Юрайт, 2012. – 818 с.
21. Гринів Б. В. Економічний аналіз торговельної діяльності: навч. посіб. / Б. В. Гринів– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 392 с.

22. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально–трудові відносини: підручник / О. А. Грішнова – К.: Знання, 2004. – 536 с.
23. ДСТУ 3051–95 (ГОСТ 30166–95) Ресурсозбереження. Основні положення. Чинний від 1997.01.01. – К. : ДержстандартУкраїни, 1996. – 16 с.
24. ДСТУ Б В.2.7–282:2011. Плитки керамічні. Технічні умови. – К., 2012. – 14 с.
25. Енергоефективні лампи. Ecologist [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://ecologist.kiev.ua/energy-efficient-lamps>.
26. Закон України «Про енергозбереження». Закон №74/94–ВР від 1994–07–01) // Відомості Верховної Ради України ; Верховна рада України. – 1994. – № 36. – Ст. 29.
27. Зарудна Н. Я. Відділ постачання: організаційні структури, основні завдання та функції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=58893>
28. Зеваков А. М. Логістика производственных и товарных запасов: учебник / А. М. Зеваков – СПб.: Изд. Михайлова В. А., 2002. – 320 с.
29. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. для студ. вищ. навч. закл / О. С. Іванілов – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 728 с.
30. Івашкова Н. І. Управління маркетингом / Н. І. Івашкова.– М. : ФОРУМ ИНФРА–М.– 2010. – 102 с.
31. Іляш О. І. Економіка праці та соціально–трудові відносини: навч. посіб. / О. І. Іляш, С. С. Гринкевич. – К.: Знання, 2010. – 476 с.
32. Іщенко, Н. М. Управління процесами логістики : метод. рекомендації / Н. М. Іщенко. – Миколаїв : Вид–во ЧДУ ім. Петра Могили, 2013. – 128 с.
33. Кальченко А. Г. Логістика: підруч. / А. Г. Кальченко – К.: КНЕУ, 2003. – 284 с.
34. Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД–2010) [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://kodeksy.com.ua/buh/kved.htm>.

35. Класифікація та порядок розрахунку основних показників оцінки фінансового стану підприємства [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.studfiles.ru/preview/5084680/page:6>.

36. Ключков А. К. КРІ и мотивация персонала: полный сборник практических инструментов / А. К. Ключков. – Эксмо, 2010 – 160 с.

37. Ковальська Л. Л. Управління потенціалом підприємств: конспект лекцій для студентів спеціальності «Економіка підприємства» / Л. Л. Ковальська, К. І. Оксенюк. – Луцьк: РВВ ЛНТУ, 2009. – 100 с.

38. Козловський В. О. Техніко–економічне обґрунтування і економічні розрахунки в дипломних проектах і роботах: навч. посібн. / В. О. Козловський. – Вінниця : ВНТУ, 2003. – 74 с.

39. Колодізева Т. О. Управління ланцюгами поставок: навчальний посібник / Т. О. Колодізева. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. – 164 с.

40. Комплексний аналіз і оцінка фінансового становища організації за даними фінансової звітності [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://ukrbukva.net/page,38,82838–Kompleksnyiy–analiz–i–ocenka–finansovogo–polozheniya–organizacii–po–dannym–finansovoiy–otchetnosti.html>.

41. Котлер Ф. Основы маркетинга: навч. посібн. / Ф. Котлер – М.: Коруна, 1994.

42. Кривешко О. В. Чинники формування конкурентоспроможності підприємств та кластерів / О. В. Кривешко, П. В. Сідун / Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2011. – № 720. – С. 180–188.

43. Крикавський Є. В. Логістика для економістів: підручник / Є. В. Крикавський – Л. : ДУ «Львів політехніка», 2004.–448с.

44. Крикавський Є. В. Логістична концепція європейської інтеграції економіки України / Є. В. Крикавський, Н. І. Чухрай. Соціально–економічні дослідження в перехідний період. – Вип. XXIV НАН України. – Львів: Ін–т регіональних досліджень, 2011.

45. Крикавський Є. В. Логістичне управління: концепція, стратегія, перспективи / Є. В. Крикавський // Вісник ДУ «Львівська політехніка». – 2001. – № 416. – С. 51–59.
46. Куц Л. Л. Капітал підприємства: формування та використання: опорний конспект лекцій / Л. Л. Куц. – Тернопіль, ТНЕУ, 2012. – 114с.
47. Лайсонс Дж. Управление закупочной деятельностью и цепями поставок / Дж. Лайсонс, М. Джиллингем – М.: ИНФРА–М, 2005. – 798 с.
48. Ларіна Р. Р. Логістика: навчальний посібник / Р. Р. Ларіна. – Д. : ВІК, 2005. – 334 с.
49. Лігоненко Л. О. Економіка торговельного підприємства: методика розв'язання практичних завдань навч. посіб. / Л. О. Лігоненко, І. В. Височин. – К.: Київ. нац. торг.екон. ун–т, 2010. – 456 с.
50. Маликов О. Б. Складская и транспортная логистика в цепях поставок : для бакалавров и специалистов: учебное пособие / О. Б. Маликов. – Санкт–Петербург и др. : Питер, 2015. – 398 с.
51. Маляренко В. А. Енергетика, довкілля, енергозбереження. / В. А. Маляренко, Л. В. Лисак – Харків : Рубікон, 2004. – 368 с.
52. Маляренко В. А. Енергетичні установки. Загальний курс: навчальний посібник / В. А. Маляренко – 2–е видання X: «Видавництво САГА», 2008. – 320 с
53. Матковський С. О. Статистика: навчальний посібник / С. О. Матковський, Л. І. Гальків, О. С. Гринькевич, О. З. Сорочак – Львів.: «Новий Світ», 2009. – 430 с.
54. Михайловська О. В. Операційний менеджмент : навч.–метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни: навч. посіб. для студ. ВНЗ / О. В. Михайловська. – К. : Кондор, 2008. – 548 с.
55. Мізіна О. В. Процесна модель закупівлі товарів на торговельному підприємстві / Ф.І. Євдокимов, О.В. Мізіна, О.О. Бородіна / Наукові праці Донецького національного технічного університету. – 2002. – Вип. 46. – 216 с.
56. Модернізація технологічного обладнання з метою економії електроенергії на промисловому підприємстві» [Електронний ресурс] / Режим

доступу: <http://referatbox.net/page,4,352937-Modernizaciya-tehnologicheskogo-oborudovaniya-s-cel-yu-ekonomii-elektroenergii-na-promyshlennom-predpriyatii.html>.

57. Мороз О. В. Системні фактори ефективності логістичної концепції постачання на підприємствах : монографія / О. В. Мороз, О. В. Музика ; Вінницький національний технічний ун-т. – Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2007. – 164 с.

58. Мочерний С. В. Основи підприємницької діяльності: посібник / С. В. Мочерний, О. А. Устенко, С. І. Чеботар – К.: Видавничий центр "Академія", 2001. – 280 с.

59. Моя бібліотека. Визначення розмірів технологічних зон складу [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://mybiblioteka.su/10-16933.html>

60. Неруш Ю. М. Логістика : учеб. для вузов. – 4-е узд., перераб. и доп. / Ю. М. Неруш. – М. : ТК «Велби», Изд-во «Проспект», 2006. – 164 с.

61. Новак В. О. Організаційна поведінка: підручник / В. О. Новак, Т. Л. Мостенська, О. В. Ільєнко. – К.: Кондор-Видавництво, 2013. – 498 с.

62. Олімпієва О. О. Логістичне управління закупівельною діяльністю на підприємстві / О. О. Олімпієва / Управління розвитком. – 2010 – № 16 – С. 3–6.

63. Офіційний сайт ПАТ «ЗЕВС КЕРАМІКА». Переваги [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.zeusceramica.com/advantages>.

64. Офіційний сайт ПАТ «Зевс Кераміка» [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.zeusceramica.com>.

65. Передове управління Front Management. Статті з менеджменту. Тип організації та її структура [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.frontmanagement.org/fomants-1598-1.html>.

66. Пономаренко В. С. Логістичний менеджмент: підручник / В. С. Пономаренко, К. М. Таньков, Т. І. Лепейко / За ред. проф. д-ра екон. наук В. С. Пономаренка. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2010. – 440 с.

67. Полещук И. И. Логистика: учебное пособие для вузов / И. И. Полещук. – Минск: БГЭУ, 2015. – 430 с.

68. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія./ В. С. Пономаренко – Х.: Видавничий Дім “Інжек”, 2007. – 328 с.

69. Попович П. Я. Економічний аналіз діяльності суб’єктів господарювання: підручник / П. Я. Попович. – 3-тє вид., пере-роб. і доп. – К.: Знання, 2008. – 630 с.

70. Посадова інструкція начальника відділу збуту [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://trudova-ohrana.ru/primery-dokumentov/zrazki-posadovih-nstrukcj/1965-posadova-nstrukcja-nachalnika-vddlu-zbutu.html>

71. Родников А. Н. Логистика: терминологический словарь / А. Н. Родников. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 352 с

72. Рославцев Д. М. Методичні вказівки до самостійної роботи і виконання практичних занять з дисципліни «Логістичне обслуговування» для студентів 4 курсу напрямку підготовки (6.030601) «Менеджмент» з спеціальності «Логістика» / Рославцев Д. М., Т. Ф. Федорова – Х.: ХНАМГ, 2009. – 76 с.

73. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємств. / Г. В. Савицька. – К. : Знання, 2004. – 654 с

74. Савченко Н. Ф. Безпресовим штампування як варіант адаптаційного розвитку підприємства. Ресурсозбереження та енергоефективність процесів і обладнання обробки тиском в машинобудуванні та металургії: праці IV науково-технічної конференції, 7–9 листопада. / Н. Ф. Савченко, 2012, Харків. – Х. : НТУ «ХП», 2012. – С. 98–100.

75. Савченко Н. Ф. Розробка системного підходу при використанні нових технологій в машинобудівному виробництві: праці 8-й Міжнародній науково-технічній конференції / Н. Ф. Савченко, В. П. Павіченко, 9–10 грудня 2003, г. Харків. – Х. : ХНПК «ФЕД», 2003. – С. 305–308.

76. Саленко О. В. Шляхи визначення ступеню ефективності діяльності підприємства / Саленко О. В. / Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики – 2013. – № 4 (24) – С. 71

77. Самохвалов В. С. Вторинні енергетичні ресурси та енергозбереження: навч. пос. / В. С. Самохвалов – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 186 с.



78. Сапоніков С. В. Енергетичні ресурси: конспект лекцій / С. В. Сапоніков. Суми: Сумський державний університет, 2015. – 162 с.

79. Сви́дерская О. В. Основы энергосбережения: курс лекций / О. В. Сви́дерская. – 4–е изд., стер., 2006. – 296 с.

80. Сергеев В. И. Логистика снабжения : учебник для бакалавриата и магистратуры / В. И. Сергеев, И. П. Эльяшевич ; под общ. ред. В. И. Сергеева. – 2–е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2015. – 524 с.

81. Сисоєв В. В. Моделювання бізнес–процесів у логістиці: лабораторний практикум для студентів спеціальності 073 "Менеджмент" спеціалізації "Логістика" другого (магістерського) рівня / В. В. Сисоєв. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. – 72 с.

82. Сичов Н. Г. Виробничий менеджмент: тексти лекцій. Лекція 18 – Управління матеріально–технічним постачанням і збутом продукції в ринкових умовах / Н. Г. Сичов – Мн.: НО ТОВ «БІП–С», 2002. – С.52–58.

83. Слав'юк Р. А. Фінанси підприємств: підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Р. А. Слав'юк– К.: УБС НБУ, 2007. – 550с.

84. Смірнова П. В. Управління витратами: конспект лекцій для студентів, які навчаються за напрямом підготовки 6.030504 «Економіка підприємства» / П. В. Смірнова. – Харків: ФО–П Шейніна О.В., 2016. – 296 с.

85. Сук Л. К., Сук П. Л. Фінансовий облік: Навч. посіб. / Л. К. Сук, П. Л. Сук – К.: Університет «Україна», 2007. – 454 с.

86. Таньков К. М., Тридід О. М., Колодизєва Т. О. Виробнича логістика: навч.посібник. / К. М. Таньков, О. М. Тридід, Т. О. Колодизєва – Х., ІНЖЕК, 2004. – 346 с.

87. Ткачук С. В. Маркетинг послуг : конспект лекцій для студ. галузі знань «Економіка і підприємництво» / С. В. Ткачук. – К.: НУХТ, 2015 – 118 с.

88. Тридід О. М. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Функціональна логістика» / О. М. Тридід, Т. О. Колодизєва, К. В. Мельникова та ін. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2007. – 272 с.

89. Тридід О. М. Логістика : навч. посіб. / О. М. Тридід, К. М. Таньков, Ю. О. Леонова. – К. : ВД «Професіонал», 2008. – 176 с.

90. Трудові відносини. Положення про відділ охорони праці: стаття» [Електронний ресурс] / Режим доступу: [http://www.urist24.com/article/read/pro\\_viddil\\_ohoron](http://www.urist24.com/article/read/pro_viddil_ohoron).

91. Тюріна Н. М. Логістика: навч. посіб. / Н. М. Тюріна, І. В. Гой, І. В. Бабій. – К.: ЦУЛ, 2015. – 392 с.

92. Удосконалення постачальницько–збутової політики [Електронний ресурс] / Режим доступу: [http://gymlit.in.ua/re\\_sovershenstvoanie](http://gymlit.in.ua/re_sovershenstvoanie) постачальницько–збутової політики

93. Филевич Л. Г. Комерційна діяльність: навчальний посібник з дисципліни «Комерційна діяльність» / Л. Г. Филевич, Л. О. Попова, О. М. Прядко, Т. Л. Мітяєва, Л. А. Прибилович – Харків: ХДУХТ, 2014 – 224 с.

94. Харківський Б. Т. Енергоресурсозбереження: навчальний посібник / Б. Т. Харківський, В. Ф. Косенко, С. Т. Сімененко.– Луганськ: вид–во СНУ ім.В.Даля, 2012. – 214 с.

95. Цахаев Р. К. Основы маркетинга: учебник / Р. К. Цахаев, Т. В. Муртузалиева, С. А. Алиев.– М.: Издательство «Экзамен», 2005. – 448 с.

96. Шелудько В. М. Фінансовий менеджмент: підручник / В. М. Шелудько– К.: Знання, 2006. – 438 с.

97. Ярошевич Н. Б. Фінанси підприємств: навч. посіб. / Н. Б. Ярошевич. – К.: Знання, 2012. – 342 с.

98. Ястремська О. М. Методичні рекомендації до розрахунку ефективності пропозицій дипломних робіт студентів освітньо–кваліфікаційних рівнів «бакалавр» та «магістр» напряму підготовки «Менеджмент» / О. М. Ястремська, К. В. Яковенко, Г. Б. Веретенникова – Х.: Вид. ХНЕУ, 2013. – 28 с.

99. Ястремської О. М. Логістика: навчальний посібник для студентів галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» всіх форм навчання / О. М. Ястремська, К. В. Мельникова, Т. О. Колодізева, О. В. Авраменко та ін. ; за

заг. ред. докт. екон. наук, професора Ястремської О. М. – Х. : ХНЕУ ім. С Кузнеця, 2015. – 272 с.

100. APICS Dictionary. The Industry Standard for More than 3500 Terms and Definitions / Eleventh Edition. – The Association for Operation Management, 2005. – P.88.

## **ДОДАТКИ**

Додаток А  
Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2016 р.

Додаток  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку  
І «Загальні вимоги до фінансової звітності»

Підприємство <u>Приватне підприємство “Зевс Кераміка”</u> Територія <u>Донецька</u>  Організаційно–правова форма господарювання <u>Акціонерне товариство</u> Вид економічної діяльності <u>Виробництво керамічних плиток та плит</u> Середня кількість працівників <sup>1</sup> <u>211</u> Адреса, телефон <u>вул. Гончарна, 7 м. Словянськ, Донецька обл., 668844</u> Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма № 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
	за	2016	01	01
	ЄДРПОУ	32359747		
	за	1414100000		
	КОАТУУ	230		
за КОПФГ	23.31			
за КВЕД				

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):  
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
за міжнародними стандартами фінансової звітності

V
---

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2016 р.**

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	5683	3937
первісна вартість	1001	8398	8398
накопичена амортизація	1002	2715	4461
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2538	21241
Основні засоби	1010	133 108	111 102
первісна вартість	1011	468 805	473 367
знос	1012	335 697	362 265
Інвестиційна нерухомість	1015	–	–
первісна вартість	1016	–	–
знос	1017	–	–
Довгострокові біологічні активи	1020	–	–
первісна вартість	1021	–	–
накопичена амортизація	1022	–	–
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	–	–
інші фінансові інвестиції	1035	–	–
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	–	–
Відстрочені податкові активи	1045	3174	2084
Гудвіл	1050	–	–
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	–	–

Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	–	–
Інші необоротні активи	1090	–	–
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>144 503</b>	<b>138 364</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	60 535	65 079
Виробничі запаси	1101	28 297	26 409
Незавершене виробництво	1102	–	–
Готова продукція	1103	31 202	37 791
Товари	1104	1036	879
Поточні біологічні активи	1110	–	–
Депозити перестраховання	1115	–	–
Векселі одержані	1120	–	–
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	27 056	33 608
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	9 271	3 571
з бюджетом	1135	4 859	4 952
у тому числі з податку на прибуток	1136	–	–
з розрахованих доходів	1140	–	–
із внутрішніх розрахунків	1145	–	–
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 213	1 215
Поточні фінансові інвестиції	1160	–	–
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 964	2 446
Готівка	1166	24	6
Рахунки в банках	1167	763	2 440
Витрати майбутніх періодів	1170	248	775
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	–	–
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	–	–
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	–	–
резервах незароблених премій	1183	–	–
інших страхових резервах	1184	–	–
Інші оборотні активи	1190	945	233
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>107 097</b>	<b>111 879</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>251 594</b>	<b>250 243</b>
<b>Пасив</b>			
	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітнього періоду</b>	<b>На кінець звітнього періоду</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	53 578	53 578
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	–	–
Капітал у дооцінках	1405	62 190	46 840
Додатковий капітал	1410	–	–
Емісійний дохід	1411	–	–
Накопичені курсові різниці	1412	–	–
Резервний капітал	1415	4 471	–
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	39 675	33 523
Неоплачений капітал	1425	( – )	( – )
Вилучений капітал	1430	( – )	( – )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>159 914</b>	<b>133 941</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	–	–

Пенсійні зобов'язання	1505	–	–
Довгострокові кредити банків	1510	–	–
Інші довгострокові зобов'язання	1515	–	9 120
Довгострокові забезпечення	1520	7 944	6 324
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	4 090	3 034
Цільове фінансування	1525	–	–
Благодійна допомога	1526	–	–
Страхові резерви	1530	–	–
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	–	–
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	–	–
резерв незароблених премій	1533	–	–
інші страхові резерви	1534	–	–
Інвестиційні контракти	1535	–	–
Призовий фонд	1540	–	–
Резерв на виплату джек-поту	1545	–	–
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>7 944</b>	<b>15 444</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	28 186	20 380
Векселі видані	1605	–	–
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	19 797	30 121
товари, роботи, послуги	1615	27 214	39 281
розрахунками з бюджетом	1620	112	184
у тому числі з податку на прибуток	1621	–	–
розрахунками зі страхування	1625	280	244
розрахунками з оплати праці	1630	691	625
за одержаними авансами	1635	3 333	6 941
за розрахунками з учасниками	1640	–	–
із внутрішніх розрахунків	1645	–	–
за страховою діяльністю	1650	–	–
Поточні забезпечення	1660	–	–
Доходи майбутніх періодів	1665	–	–
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	–	–
Інші поточні зобов'язання	1690	4 123	3 082
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>83 736</b>	<b>100 878</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	–	–
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	–	–
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>251 594</b>	<b>250 243</b>

Керівник ЗЕВС Кераміка \_\_\_\_\_

Богославський Олександр Олексійович

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_

Дригола Олег Анатолійович

<sup>1</sup> Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.



Додаток Б  
Звіт про фінансові результати  
(Звіт про сукупний дохід) за 2016 рік

Підприємство Приватне підприємство "Зевс Кераміка"  
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2016	01	01
32359747		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за рік 2016 р.**

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	228 406	133 639
Чисті зароблені страхові премії	2010	–	–
Премії підписані, валова сума	2011	–	–
Премії, передані у перестраховання	2012	–	–
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	–	–
Зміна частки пере страховиків у резерві незароблених премій	2014	–	–
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 152266 )	( 112 545 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	–	–
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	76 140	21 094
збиток	2095	( – )	( – )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	–	–
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	–	–
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	–	–
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	–	–
Інші операційні доходи	2120	584 533	229 484
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	–	–
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	–	–
Адміністративні витрати	2130	( 17 950 )	( 15 602 )
Витрати на збут	2150	( 50 422 )	( 32 166 )
Інші операційні витрати	2180	( 590 451 )	( 266 956 )
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	–	–
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	–	–
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	1 850	–
збиток	2195	( – )	( 64 146 )
Дохід від участі в капіталі	2200	–	–
Інші фінансові доходи	2220	5	141
Інші доходи	2240	17 511	16
Дохід від благодійної допомоги	2241	–	–

Фінансові витрати	2250	( 6 530 )	( 4 069 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( 37 719 )	( 35 235 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290		
збиток	2295	( 24 883 )	( 103 293 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(1 090)	(6 667)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	515	63
збиток	2355	( 25 973 )	( 96 626 )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	10 314
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	10 314
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	10 314
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	25 973	(86 312)

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	131 084	79 782
Витрати на оплату праці	2505	18 329	13 694
Відрахування на соціальні заходи	2510	5 757	4 555
Амортизація	2515	28 579	27 379
Інші операційні витрати	2520	624 472	285 838
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	808 221	411 248

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	–	–
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	–	–
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	–	–
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	–	–
Дивіденди на одну просту акцію	2650	–	–

Керівник Зевс Кераміка

\_\_\_\_\_

Богославський Олександр Олексійович

Головний бухгалтер

\_\_\_\_\_

Дригола Олег Анатолійович

Додаток В  
Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2017 р.

Додаток  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку  
І «Загальні вимоги до фінансової звітності»

Підприємство <u>Приватне підприємство “Зевс Кераміка”</u> Територія <u>Донецька</u>	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ за КОАТУУ за КОПФГ за КВЕД	КОДИ		
		2017	01	01
		32359747		
		1414100000		
Організаційно-правова форма господарювання <u>Акціонерне товариство</u>		230		
Вид економічної діяльності <u>Виробництво керамічних плиток та плит</u>		23.31		
Середня кількість працівників <sup>1</sup> <u>211</u>				
Адреса, телефон <u>вул.Гончарна,7 м. Словянськ, Донецька обл.,</u>	<u>668844</u>			
Одиниця виміру: тис. грн.. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма № 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)				

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):  
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
за міжнародними стандартами фінансової звітності

v
---

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2017 р.**

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	3 937	2 678
первісна вартість	1001	8 398	8 926
накопичена амортизація	1002	4 461	6 248
Незавершені капітальні інвестиції	1005	21 241	930
Основні засоби	1010	111 102	117 843
первісна вартість	1011	473 376	514 022
знос	1012	362 265	396 179
Інвестиційна нерухомість	1015	–	–
первісна вартість	1016	–	–
знос	1017	–	–
Довгострокові біологічні активи	1020	–	–
первісна вартість	1021	–	–
накопичена амортизація	1022	–	–
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	–	–
інші фінансові інвестиції	1035	–	–
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	–	–
Відстрочені податкові активи	1045	2 084	2 597
Гудвіл	1050	–	–
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	–	–
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	–	–
Інші необоротні активи	1090	–	–

<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>138 364</b>	<b>124 048</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	65 079	87 779
Виробничі запаси	1101	26 409	40 866
Незавершене виробництво	1102	–	–
Готова продукція	1103	37 791	46 075
Товари	1104	879	838
Поточні біологічні активи	1110	–	–
Депозити перестраховання	1115	–	–
Векселі одержані	1120	–	–
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	33 608	29 434
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	3 571	1 396
з бюджетом	1135	4 952	1
у тому числі з податку на прибуток	1136	–	–
з розрахованих доходів	1140	–	–
із внутрішніх розрахунків	1145	–	–
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 215	1 134
Поточні фінансові інвестиції	1160	–	–
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 446	7 083
Готівка	1166	6	17
Рахунки в банках	1167	2 440	6 880
Витрати майбутніх періодів	1170	775	665
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	–	–
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	–	–
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	–	–
резервах незароблених премій	1183	–	–
інших страхових резервах	1184	–	–
Інші оборотні активи	1190	233	302
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>111 879</b>	<b>127 794</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>250 243</b>	<b>251 842</b>
<b>Пасив</b>			
	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>
	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	53 578	53 578
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	–	–
Капітал у дооцінках	1405	46 840	34 309
Додатковий капітал	1410	–	–
Емісійний дохід	1411	–	–
Накопичені курсові різниці	1412	–	–
Резервний капітал	1415	–	–
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	33 523	47 136
Неоплачений капітал	1425	( – )	( – )
Вилучений капітал	1430	( – )	( – )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>133 941</b>	<b>135 023</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	–	–
Пенсійні зобов'язання	1505	–	–
Довгострокові кредити банків	1510	–	–

Інші довгострокові зобов'язання	1515	9 120	68 483
Довгострокові забезпечення	1520	6 324	7 321
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	3 034	5 305
Цільове фінансування	1525	–	–
Благодійна допомога	1526	–	–
Страхові резерви	1530	–	–
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	–	–
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	–	–
резерв незароблених премій	1533	–	–
інші страхові резерви	1534	–	–
Інвестиційні контракти	1535	–	–
Призовий фонд	1540	–	–
Резерв на виплату джек-поту	1545	–	–
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>15 444</b>	<b>75 804</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	20 380	–
Векселі видані	1605	–	–
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	30 121	–
товари, роботи, послуги	1615	39 281	30 738
розрахунками з бюджетом	1620	184	451
у тому числі з податку на прибуток	1621	–	–
розрахунками зі страхування	1625	244	292
розрахунками з оплати праці	1630	625	1 160
за одержаними авансами	1635	6 941	2 954
за розрахунками з учасниками	1640	–	–
із внутрішніх розрахунків	1645	–	–
за страховою діяльністю	1650	–	–
Поточні забезпечення	1660	–	–
Доходи майбутніх періодів	1665	–	–
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	–	–
Інші поточні зобов'язання	1690	3 082	5 420
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>100 858</b>	<b>41 015</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	–	–
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	–	–
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>250 243</b>	<b>251 842</b>

Керівник ЗЕВС Кераміка \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Богославський Олександр Олексійович

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Дригола Олег Анатолійович

<sup>1</sup> Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.



Додаток Г  
Звіт про фінансові результати  
(Звіт про сукупний дохід) за 2017 рік

Підприємство Приватне підприємство "Зевс Кераміка"  
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2017	01	01
32359747		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за рік 2017 р.**

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	309 890	228 406
Чисті зароблені страхові премії	2010	–	–
Премії підписані, валова сума	2011	–	–
Премії, передані у перестраховання	2012	–	–
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	–	–
Зміна частки пере страховиків у резерві незароблених премій	2014	–	–
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 214 623 )	( 152 226 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	–	–
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	95 267	76 140
збиток	2095	( – )	( – )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	–	–
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	–	–
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	–	–
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	–	–
Інші операційні доходи	2120	223 948	584 533
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	–	–
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	–	–
Адміністративні витрати	2130	( 23 954 )	( 17 950 )
Витрати на збут	2150	( 52 619 )	( 50 422 )
Інші операційні витрати	2180	( 226 417 )	( 590 451 )
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	–	–
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	–	–
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	16 225	1 850
збиток	2195	( – )	( 64 146 )
Дохід від участі в капіталі	2200	–	–
Інші фінансові доходи	2220	13	5
Інші доходи	2240	6 900	17 511
Дохід від благодійної допомоги	2241	–	–

Фінансові витрати	2250	( 7 820 )	( 6 530 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( 14 751 )	( 37 719 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	567	
збиток	2295	( - )	( 24 883 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(514)	(1 090)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	1 080	
збиток	2355	( - )	( 25 973 )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	1 081	(25 973)

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	163 913	131 084
Витрати на оплату праці	2505	27 211	18 329
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 257	5 757
Амортизація	2515	36 505	28 579
Інші операційні витрати	2520	299 431	624 472
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	529 317	808 221

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	–	–
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	–	–
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	–	–
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	–	–
Дивіденди на одну просту акцію	2650	–	–

Керівник Зевс Кераміка

\_\_\_\_\_

Богославський Олександр Олексійович

Головний бухгалтер

\_\_\_\_\_

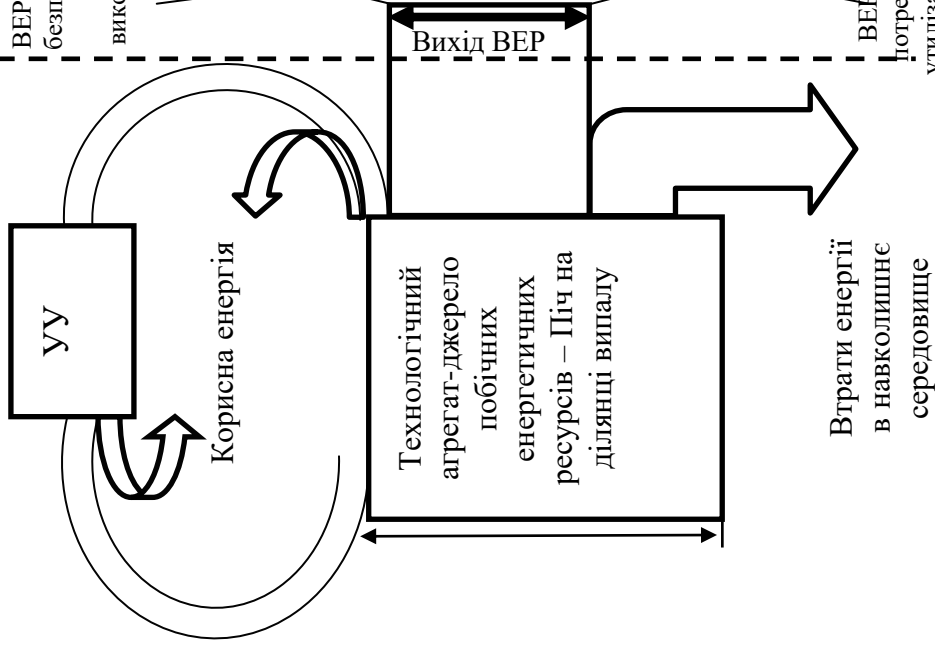
Дригола Олег Анатолійович

Додаток Д

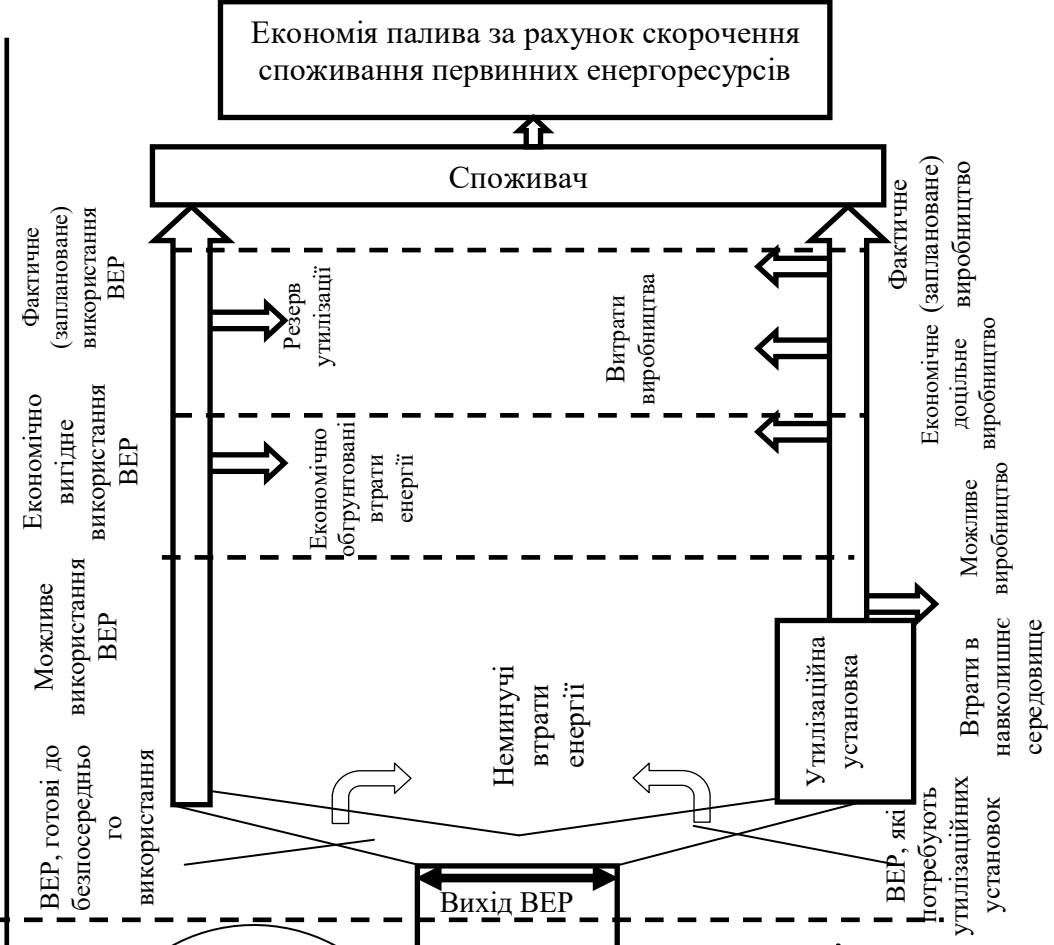
Схема використання вторинних енергетичних ресурсів

Зона А

Використання енергетичних ресурсів  
в межах технологічного агрегату

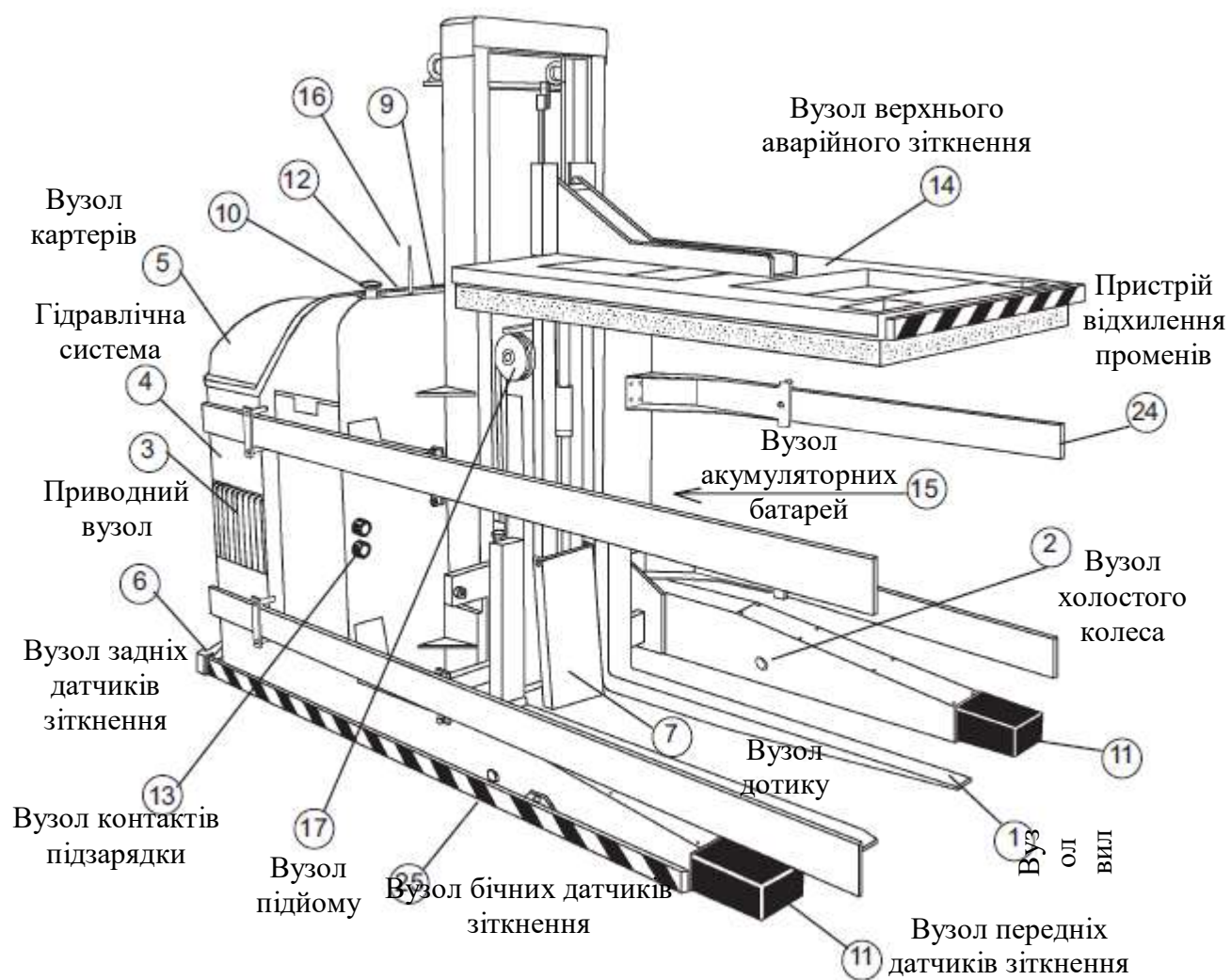


Зона Б  
Утилізація ВЕР



Додаток Е

Схема програмованого транспортного візка моделі TGVPL





Додаток Ж

Стаття на тему: «Особливості організації та управління матеріальними потоками на промисловому підприємстві»

## ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ПОТОКАМИ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 659.200

Некрасова Ю.О.  
Студентка 2 М курсу,  
групи 8.03.41.16.01  
факультету МіМ  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Розглянуто особливості організації матеріальних потоків. Проаналізовано теоретичні аспекти управління матеріальними потоками на промисловому підприємстві. Наведено конкретизацію функцій управління матеріальними потоками підприємства та управляючих дій з боку логістичної служби.

**Ключові слова:** матеріальні потоки, управління, функції управління матеріальними потоками, логістична система, промислове підприємство.

**Аннотация.** Рассмотрены особенности организации материальных потоков. Проанализированы теоретические аспекты управления материальными потоками на промышленном предприятии. Приведена конкретизация функций управления материальными потоками предприятия и управляющими действиями со стороны логистической службы.

**Ключевые слова:** материальные потоки, управление, функции управления материальными потоками, логистическая система, промышленное предприятие.

**Annotation.** Considered the features of the organization of material flows. Analyzed the theoretical aspects of material flow management at an industrial enterprise. Provided the concretization of functions of management of material streams of the enterprise and managing actions by the logistics service.

**Keywords:** material flows, management, material management functions, logistics system, industrial enterprise.

**Постановка проблеми.** Логістична служба підприємства, спираючись на основні функції та інструменти, здійснює управління наскрізним матеріальним потоком у межах логістичної системи.

Незважаючи на те, що сьогодні розроблено багато систем, які дозволяють управляти матеріальними потоками в умовах дефіциту всіх виробничих ресурсів (наприклад, системи класу MRP, ERP), однак за умов низького завантаження виробничих потужностей підприємства ефективність їх знижується внаслідок виникнення протиріч між принципами організації виробництва, такими як принцип рівномірності, мінімізації тривалості виробничого циклу і т.п. З огляду на організацію просування матеріального потоку, вони не можуть забезпечити гнучке реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. З огляду на це актуальним залишається питання вдосконалення системи управління матеріальними потоками промислового підприємства.

**Метою статті** є розгляд особливостей організації матеріальних потоків та уточнення і деталізація функцій управління рухом матеріального потоку промислового підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Для забезпечення безперебійного функціонування підприємства необхідна добре налагоджена система організації матеріальних потоків. Від організації матеріальних потоків залежить виконання функцій, що лежать в основі системи руху товару на стадіях «закупівля» – «виробництво» – «збут».

Отже, це дає змогу говорити про необхідність застосування системного підходу до розв'язання задач з організації переміщення матеріальних потоків у цілях безперебійного процесу виробництва і його економічності (відповідно до системного підходу, економічна система складається із взаємозв'язаних в єдиному процесі управління матеріальними і супроводжуваними їх потоками елементів–ланок). Завдяки узгодженій діяльності елементів (окремих структурних підрозділів) системи досягається кінцева мета – забезпечення безперебійного функціонування підприємства [4].

Особливості організації матеріальних потоків визначаються якісним і кількісним складом елементів процесу руху товару і формами їх взаємозв'язків. Процес руху товару утворюється із множини елементарних потоків, складових інтегрованих ланцюгів постачань.

Головними ланками ланцюга є: постачальники, склади для зберігання матеріалів, що купуються, склади готової продукції, виробничі склади, транспорт, виробничі підрозділи, відділи матеріально–технічного постачання і збуту, споживачі готової продукції.

Таким чином, організація матеріальних потоків забезпечує

формування процесу руху товару, шляхом установлення відносин між ланками товаропровідного ланцюга, обумовлених просуванням матеріалів від джерела сировини до споживачів готової продукції. Сутність організації матеріальних потоків полягає в об'єднанні окремих ланок і стадій руху товару, в встановленні між ними необхідних зв'язків і в забезпеченні взаємодії з метою мінімізації витрат з виконання замовлень за умови їх своєчасного і якісного виконання.

Оскільки процес руху товару розгортається на певній території та протікає в часі, можна говорити про організацію матеріальних потоків у просторі та часі.

Організація матеріальних потоків у просторі має бути пов'язана з формуванням і розвитком на підприємстві відповідних структурних підрозділів. Ці підрозділи є сукупністю фізичних і юридичних осіб, що беруть участь у формуванні та управлінні рухом матеріальних потоків.

Організація матеріальних потоків у часі пов'язана з проведенням робіт, щодо організації контролю за просуванням матеріальних потоків і створенням умов для виконання виробничих замовлень (умов контрактів) у встановлені терміни.

Для характеристики часового аспекту організації матеріальних потоків використовують такі поняття: цикл виконання замовлення, тривалість циклу замовлення, структура циклу.

Цикл виконання замовлення на промисловому підприємстві складається з шести етапів (на кожному з етапів виконуються певні групи операцій): отримання замовлення, технічна підготовка, доставка матеріалів, підготовка до запуску, власне виробництво, постачання замовлення [4].

На протязі цих етапів здійснюється управління матеріальними потоками.

Сам термін «управління матеріальними потоками» означає процес цілеспрямованої дії на організації та окремих осіб, які виконують переміщення сировинних матеріалів, готової продукції і пов'язаної з цим інформації з пункту виробництва в пункт споживання продукції.

Оптимальна схема управління матеріальними потоками складається з таких взаємопов'язаних елементів, як: оптимальна тривалість виробничого циклу виготовлення партії готової продукції, оптимальні дати закупівлі матеріалів, оптимальні дати відвантаження готової продукції, оптимальна структура виробничих потужностей, оптимальний спосіб

транспортування вантажів [3].

Відповідно, система управління підприємством складається з наступних шести елементів: підсистеми основного виробництва, підсистеми матеріально–технічного забезпечення, підсистеми збуту (розподілу) готової продукції, підсистеми забезпечення фінансами та підсистеми прийняття рішень [2].

До основних цілей створення системи управління матеріальними потоками підприємств належать: оптимізація розміру матеріальних запасів, зниження витрат на заготовлення, транспортування та зберігання матеріальних ресурсів, ресурсозбереження, підвищення ритмічності та синхронності просування матеріального потоку між стадіями виробництва, підвищення якості матеріалів та сировини, ліквідація вузьких місць на всіх етапах руху матеріального потоку.

Схематично функції управління матеріальними потоками промислового підприємства можна представити таким чином (рис. 1):

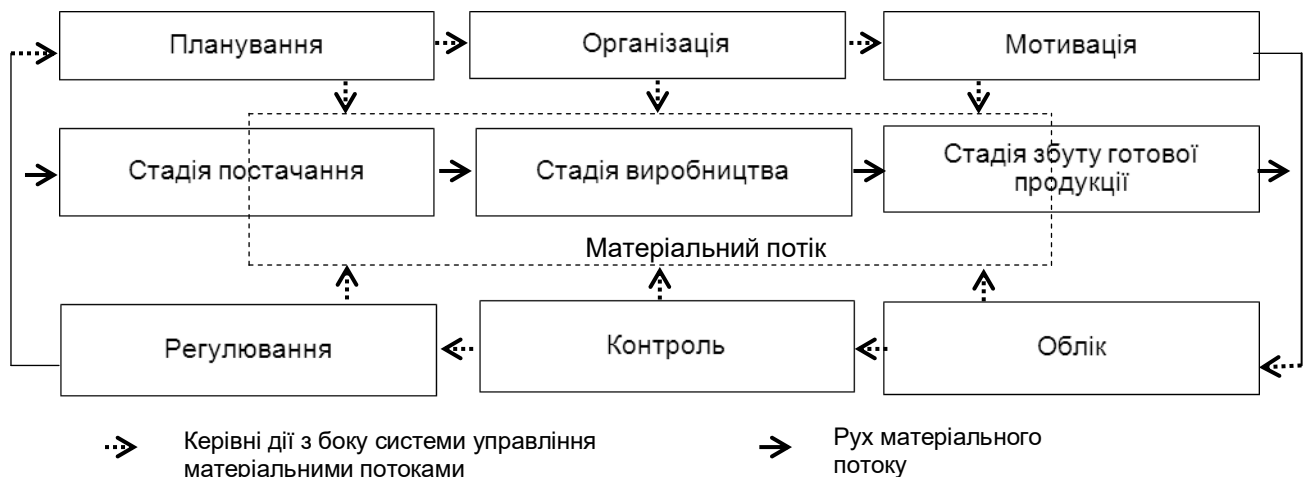


Рис.1. Схема управління матеріальними потоками промислового підприємства

Динамічність умов у якій протікає господарська діяльність обумовлює значний ступінь впливу фактора невизначеності. У процесі планування організації матеріального потоку може виникнути багато непередбачуваних обставин, що поставить під загрозу виконання намічених підприємством цілей. Тому за сучасних умов зростає роль функції управління матеріальними потоками, застосування яких дає змогу ліквідувати виявлені "вузькі" місця, які з'являються при організації руху матеріального потоку [1].

Тому доцільно навести конкретизацію функцій управління матеріальними потоками підприємства та управляючих дій з боку логістичної служби, які представлено на рис. 2 [3].



Рис.2. Зміст функцій управління матеріальними потоками підприємства

Таким чином, для забезпечення безперебійного функціонування промислового підприємства необхідна добре налагоджена система організації та управління матеріальними потоками. Оскільки від того, яким чином організований рух матеріальних потоків залежить виконання функцій, що лежать в основі системи руху товару на стадіях «закупівля» – «виробництво» – «збут».

Було запропоновано доповнення системи управління матеріальними потоками на підприємстві, а саме конкретизація функцій управління матеріальними потоками, яка традиційно включає до свого складу чотири базові функції, до яких, як правило, відносять планування, організацію, мотивацію та контроль, облік та регулюванням. Конкретизація змісту функцій управління, з огляду на організацію просування матеріального потоку, сприятиме гнучкому реагуванню на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі за рахунок більш чіткого врахування в управлінському обліку мінливих цін на сировину, матеріали та готову продукцію й проведення складних розрахунків із клієнтами, а також за рахунок можливості корегування планів діяльності суб'єкта господарювання.

Урахування конкретизованого змісту функцій управління матеріальними потоками промислових підприємств дозволить підвищити не лише якість управління рухом матеріальних ресурсів, але і якість управління підприємством у цілому.

#### **Список використаної літератури:**

1. Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково–практичної конференції імені проф. Балацького О. Ф. (м. Суми, 27 травня 2015 р.) / за заг. ред. О. В. Прокопенко, М. М. Петрушенка. – Суми : Сумський державний університет, 2015. – 496 с.
2. Осовцев В. Определение материальной и финансовой проводимости логистической цепи / В. Осовцев // РИСК. – 2005. – № 1. – С. 28–30.
3. Селезньова Н. О. Розвиток системи управління матеріальними потоками підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами»/ Н. О. Селезньова. – Донецьк, 2010. – 20 с.
4. Тюріна Н. М. Логістика [Текст]: Навч. посіб. / Н. М.Тюріна, І. В. Гой, І. В. Бабій. – К.: «Центр учбової літератури», 2015. – 392 с.

### Додаток 3

Стаття на тему: «Підвищення ефективності постачальницько-збутової діяльності підприємства»



## ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПОСТАЧАЛЬНИЦЬКО–ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 659.100

Некрасова Ю.О.  
Студентка 2 М курсу,  
групи 8.03.41.16.01  
факультету МіМ  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Визначено поняття "постачальницько–збутова діяльність" підприємства. Проаналізовано теоретичні аспекти підвищення ефективності постачальницько–збутової діяльності підприємства. Розглянуті основні засоби та інструменти підвищення ефективності постачальницько–збутової діяльності.

**Ключові слова:** постачальницько–збутова діяльність, управління попитом, матеріальний потік, інформаційний потік, контролінг, SWOT – аналіз, ІСТ – аналіз, ROI – аналіз.

**Аннотация.** Определено понятие "снабженческо–сбытовая деятельность" предприятия. Проанализированы теоретические аспекты повышения эффективности снабженческо–сбытовой деятельности предприятия. Рассмотрены основные средства и инструменты повышения эффективности снабженческо–сбытовой деятельности.

**Ключевые слова:** снабженческо–сбытовая деятельность, управление спросом, материальный поток, информационный поток, взаимоотношения с поставщиками и потребителями, контроллинг, SWOT – анализ, ИСТ – анализ, ROI – анализ.

**Annotation.** Defined the concept of "supply and marketing activities" of the enterprise. Analyzed the theoretical aspects of increasing the efficiency of the supply and marketing activities of the enterprise. Considered the basic features and tools to improve the efficiency of supply and marketing activities.

**Keywords:** supply–and–marketing activity, demand management, material flow, information flow, relationships with suppliers and consumers, controlling, SWOT – analysis, IST – analysis, ROI – analysis.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах ринку будь–яке

підприємство вважає одним зі своїх основних завдань максимізацію прибутку. Постачання сировини і матеріалів і продаж готової продукції і послуг – це те питання, яке турбує керівників будь-якої ланки, а під час кризи продажу, та зростання цін на сировину і матеріали, дане питання стає особливо важливим об'єктом уваги підприємства.

Ефективність постачання і збуту товарів визначає результат фінансово-господарської діяльності підприємства в цілому, від якої залежить прибутковість і плановірність роботи підприємства. Проблематика підвищення ефективності постачальницько-збутової діяльності в українських умовах господарської діяльності недостатньо розглянута у працях вітчизняних та зарубіжних науковців.

Питання постачання та збуту розкриті в працях наступних науковців: Є.С.Барвінської, П.С.Березівського, О.Гаджинського, Ф.В.Горбоноса, Т.Г.Дударя, Ю.Ф.Єлізарова, В.В.Зіновчука, А.Г.Кальченка, О.І.Карого, Ф.Котлера, Дж.Коула, О.П.Крайник, В.В.Липчука, Ю.В.Огерчука, М.К.Пархомця, але у сукупності питання підвищення ефективності постачальницько-збутової діяльності не достатньо розглянуто.

Водночас у дослідженнях науковців з питань підвищення ефективності постачальницько-збутової діяльності українських підприємств недостатньо уваги приділяється відповідності процесів які протікають на протязі постачальницько-збутової діяльності стратегічним цілям організації, відсутня адаптована до українських умов методика управління та комплексного аналізу постачальницько-збутової діяльності підприємства.

З огляду на це актуальним залишається питання підвищення ефективності постачальницько-збутової підприємства.

**Метою статті** є розгляд теоретичних аспектів підвищення ефективності постачальницько-збутової діяльності підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Правильно організована постачальницько-збутова діяльність дозволяє не тільки отримувати потрібну кількість товарів у потрібний час, але і впливати на постачальників і виробників.

Підприємству необхідно ефективно організовувати постачання сировини і матеріалів з найменшими витратами і забезпечувати попит на свою продукцію, залучати якомога більше клієнтів і покупців, для

отримання прибутку. В іншому випадку підприємство просто не виживе в умовах жорсткої ринкової конкуренції. У планах підприємства обов'язково має стояти завдання підвищення ефективності організації постачальницько–збутової діяльності.

Сам термін «постачальницько–збутова діяльність» визначається як невід'ємна частина органічно єдиного комплексу діяльності, яка спрямована на забезпечення підприємства матеріально–технічними ресурсами з оптимальними витратами відповідно до асортиментної політики і доведення готової продукції і послуг до споживача, включаючи сервісне обслуговування.

Зважаючи на те, що від ефективної організації постачальницько–збутової діяльності залежить виробнича програма підприємства, а відтак і результати його господарської діяльності, ґрунтовне дослідження цих процесів залишається надзвичайно актуальним.

Для отримання максимального ефекту від постачальницько–збутової діяльності підприємству важливо постійно проводити роботу по вдосконаленню цього процесу. Розробка заходів, щодо вдосконалення, повинна базуватися на результатах оцінки ефективності постачальницько–збутової роботи по всіх її напрямках.

На підприємстві, для підвищення ефективності постачальницько–збутової діяльності постійному контролю підлягають наступні процеси:

- 1) управління інформаційними потоками;
- 2) управління попитом;
- 3) управління взаємовідносинами з постачальниками та споживачам;
- 4) управління матеріальними потоками;
- 5) управління витратами, прибутком.

Отже, доцільно розглянути більш детально ці напрями підвищення ефективності постачальницько–збутової діяльності.

1. Управління інформаційними потоками. Базовими повинні стати заходи щодо вдосконалення інформаційної забезпеченості, оскільки ефективне здійснення постачальницько–збутової діяльності неможливо без докладної, достовірної та своєчасної інформації. З цією метою для підприємства доцільно вести комп'ютерний облік сировини, матеріалів і товарів на складі, мати інформаційні бази даних (правові, бухгалтерські та

ін.). Важливо мати можливість оперативно отримувати інформацію для прийняття управлінських рішень щодо постачальницько–збутової діяльності. В даному випадку ефективним буде створення пов'язаних баз даних по усіх напрямках комерційної діяльності [2].

2. Управління попитом. Для забезпечення ефективності діяльності з управління попитом, доцільно застосування логістичних принципів при визначенні потреби в сировині і матеріалах та товарах. Для цього використовують різні системи контролю стану запасів та готової продукції (системи оперативного управління, рівномірної поставки, поповнення запасу до максимального рівня, з фіксованим розміром замовлення при періодичній або безперервній перевірці фактичного рівня запасу та ін.). У збутовій діяльності вивчають попит покупців, їх бажання і готовність купувати дані товари. Залежно від специфіки діяльності підприємства доцільним може бути створення більш вузького, але глибокого асортименту; заміна морально застарілих, неходових товарів новими [3].

3. Управління взаємовідносинами з постачальниками та споживачами. Підвищення ефективності закупівельної діяльності буде сприяти на ефективний вибір постачальників, співпраця з якими забезпечує максимальну вигоду і мінімальний ризик. З цією метою проводять порівняльну характеристику постачальників по найбільш важливим критеріям. Необхідно також визначити, закуповувати товар у виробника, чи у посередника. Природно, що ціна у виробника буде нижче, тоді головним критерієм будуть виступати витрати.

Для забезпечення ефективної договірної роботи необхідно грамотне складання договорів, як з постачальниками, так і з покупцями, тобто укладання договорів на найбільш вигідних для підприємства умовах. Вигідними умовами договору можуть виступати наступні:

здійснення доставки / вивезення сировини, матеріалів, готової продукції силами іншої сторони, тобто коли транспортні витрати бере на себе постачальник / покупець;

вигідний розподіл ризику в разі форс–мажорних обставин;

в договорах з постачальниками: фіксовані ціни протягом деякого періоду, на термін дії договору; відстрочка платежу за отримані сировину і матеріали, мінімальний розмір закупівельної партії за певний період;

в договорах з покупцями: передоплата за готову продукцію і т.п. [4].

4. Управління матеріальними потоками. Ефективне управління матеріальними потоками передбачає мінімізацію витрат на транспортування та зберігання товарів. У випадку, коли за договором організація–покупець є замовником транспорту, їй необхідно визначити, що вигідніше: залучити для перевезення вантажу сторонню організацію або використовувати власний транспорт? При ухваленні рішення з даного питання, організація повинна враховувати розмір партії, періодичність замовлень, а також порівняльний аналіз витрат при використанні обох варіантів. Якщо фірма все ж здійснює доставку товарів власним транспортом, вона повинна вести роботу по оптимізації маршрутів, з метою економії палива та часу перебування автомобіля в дорозі [3].

5. Управління витратами, прибутком. Для збільшення прибутку необхідно вести контроль за виконанням договорів окремо по кожному контрагенту, в тому числі і контроль за виконанням своїх договірних зобов'язань. Дана робота дозволить оперативно проводити заходи щодо прискорення оборотності дебіторської заборгованості, зниження кредиторської заборгованості, а також уникнути штрафів і пені за прострочені зобов'язання. Один з таких заходів – надання знижок при передоплаті за товар. Таким чином, підприємство вивільняє свої оборотні кошти, що дає можливість погасити свої зобов'язання перед кредиторами [1].

Для збільшення прибутку також застосовують нецінові засоби залучення покупців і стимулювання продажів. До таких засобів належать: організація стендів торгової організації на спеціалізованих виставках, реклама в спеціалізованих друкованих виданнях у вигляді невеликих статей з інформацією про запропонований товар, товар–новинку, надання додаткових послуг і т. д. Ефективність діяльності по продажу товарів залежить не тільки від розміру валового доходу, але і від роботи з оптимізації і зниження частки витрат, пов'язаних з реалізацією товарів.

В якості теорії, методології та інструментарію дослідження і підвищення ефективності постачальницько–збутових операцій використовується контролінг [1].

У центрі його уваги знаходяться шляхи виявлення слабких сторін в постачальницько–збутової діяльності та можливостей її профілактичної оптимізації.

Контролінг постачальницько–збутової діяльності можна розглядати, як систематичне критико–аналітичне, планове тестування (перевірку) та оцінку стану основних показників, характеристик і цілей політики постачальницько–збутової діяльності.

За допомогою контролінгу забезпечується можливість виявлення, обліку зворотних зв'язків в процесі постачальницько–збутової діяльності і проведення відповідних заходів розподільчого комплексу маркетингу.

Мета контролінгу полягає в підвищенні економічної ефективності постачальницько–збутової діяльності. Досягнення цієї мети забезпечується гнучким, оперативним попередженням недоліків у постачальницько–збутової діяльності, їх виявленням і усуненням у вигляді комплексу ефективних заходів [1].

Цілі контролінгу повинні бути ув'язані і скоординовані з іншими сферами контролінгу, такими, як фінансовий контролінг, контролінг витрат і результатів, інвестиційний контролінг, контролінг виробництва і т. п.

Інструменти контролінгу – ROI (Return Of Investments – повернення (прибуток) на вкладений капітал) – аналіз прибутку і рентабельності показує логічну залежність підцілей від головної мети в плані підприємства і сприяє пошуку причин, що знижують ефективність використання капіталу.

Іст–аналіз (East–Analysis) – це стратегічний аналіз переваг постачальницько–збутової діяльності, який ґрунтується на дослідженні фактичної ситуації, фактичних показників, які характеризують взаємодію підприємства і відділів постачання та збуту з клієнтами (покупцями, постачальниками) і з конкурентами.

Іст–аналіз дозволяє оцінити стан підприємства, її позицію на ринку з точки зору привабливості і переваг, якими вона володіє.

Аналіз переваг слабких сторін – SWOT–аналіз (Strengths – сильні сторони; Weaknesses – слабкі сторони; Opportunities – можливості; Treats – небезпеки) особливо необхідний на ринку, який знаходиться в стадії економічного спаду і де є надлишкова ємність, а конкуренція проявляється найвиразніше [1].

Основними функціями контролінгу є: планування, забезпечення інформацією, контроль (спостереження), регулювання (управління).

Функція планування охоплює формулювання цілей постачальницько–збутової діяльності або їх коригування, а також формування необхідних

планових показників постачальницько–збутової діяльності.

Функція забезпечення інформацією включає координацію потреби в інформації з її пропозицією, а також обробку і підготовку оперативних даних. Для цього використовуються внутрішня інформація підприємства, джерела інформації про ринок, факторах навколишнього середовища. Структурування інформації здійснюється в рамках вимог бухгалтерського обліку, виробничого обліку і встановлених показників, а також індексів звітності.

Функція контролю охоплює спостереження і аналіз кількісних і якісних характеристик постачальницько–збутової діяльності та встановлення причин відхилень цих характеристик від планових.

Функція регулювання в системі контролінгу включає роботу по формуванню стратегій взаємодії з клієнтами та постачальниками, політики стимулювання попиту, а також розроблення заходів щодо оптимізації витрат і результатів постачальницько–збутової діяльності.

Виконання функцій контролінгу сприяє вирішенню головних завдань оптимізації постачальницько–збутової діяльності, так як контролінг виступає як:

системоутворюючий елемент – що створює і розвиває інтегровану систему управління витратами і результатом;

регулюючий елемент – який здійснює адаптацію можливих відхилень в постачальницько–збутовій діяльності від плану і цільових установок у вигляді організації стратегічної і оперативної діяльності як керівництвом, так і всім колективом співробітників відділу постачання та збуту;

інтегрована система – яка забезпечує узгодження і взаємодію системи постачання та збуту з усіма функціональними підрозділами фірми [1].

Розглянувши процеси, які протікають у постачальницько–збутовій діяльності можна зробити висновок, що при організації даної діяльності та підвищенні її ефективності необхідний комплексний підхід. Аналіз проблем постачальницько–збутової діяльності є ефективним інструментом створення добре налагодженої системи постачання та збуту на підприємстві та сприяє використанню на підприємстві передових методів прогнозування і планування.

Аналіз основних процесів постачальницько–збутової діяльності, які

підлягають постійному контролю, сприяє встановленню довготривалих ділових зв'язків з постачальниками та споживачами, удосконаленню фізичного розподілу товарів, оптимізації товарних запасів, зменшенню витрат та зростанню прибутку від постачальницько–збутової діяльності.

Список використаної літератури:

1. Брітченко І.Г., Князевич А.О. Контролінг : навч. посіб. / І. Г. Брітченко, А. О. Князевич. – Рівне : Волинські обереги, 2015. – 280 с.
2. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учеб.пособие. – М.: Информационный центр «Маркетинг», 2010.–195 с.
3. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії / Є. В. Крикавський. – Львів : Інтернет–Захід, 2004. – 414 с.
4. Панкратов Ф.Г., Серёгина Т.К. Коммерческая деятельность: учебник для вузов. – М.: «Маркетинг», 2002. – 580 с.