

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН**

**КАФЕДРА МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ  
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**Пояснювальна записка**

до дипломної роботи

МАГІСТР

(освітній ступінь)

на тему: «Оптимізація ресурсного управління товарними запасами у зовнішньоекономічній діяльності підприємства»

Виконав: студент 2 року навчання,  
групи 8.06.073.100.19.1,  
спеціальності 073 «Менеджмент»,  
ОПП «Міжнародний менеджмент»

Руденко Д. С.

Керівник: к.е.н., доцент Бестужева С. В.

Рецензент: к.е.н. Кулініч О. А.

Харків – 2020 рік

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ЗАПАСАМИ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ СФЕРІ	8
1.1. Сутність та класифікація товарних запасів	8
1.2. Особливості управління товарними запасами у міжнародному бізнесі	21
1.3. Методичне забезпечення товарними запасами підприємства	30
2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	40
2.1. Економічний аналіз діяльності ТОВ «ТОПТУЛ»	40
2.2. Аналіз та оцінка фінансового стану підприємства ТОВ «ТОПТУЛ»	48
2.3. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ТОПТУЛ»	60
2.4. Аналіз ресурсного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності компанії	64
3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ЗАПАСАМИ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТОПТУЛ»	72
3.1. Обґрунтування доцільності впровадження логістичного підходу в ресурсне управління товарними запасами ТОВ «ТОПТУЛ»	72
3.2. Розробка заходів щодо удосконалення оцінки постачальників у сфері міжнародного бізнесу	81
3.3. Розробка заходів з оптимізації структури товарних запасів ТОВ «ТОПТУЛ»	91
ВИСНОВКИ	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	102

## ВСТУП

Сучасний розвиток економіки України в умовах євроінтеграції обумовлює необхідність перегляду існуючих систем управління товарними запасами на українських підприємствах, в основі яких лежить концепція мінімізації витрат незалежно від зміни зовнішнього середовища. У сфері міжнародного бізнесу вже тривалий час реалізується концепція логістичного управління підприємством відповідно до умов зовнішнього середовища (як макросередовища, так і міжнародного). Це у свою чергу вимагає пошуку оптимальних методів та інструментів оптимізації обсягів та структури товарних запасів з урахуванням конкурентного статусу компанії, її галузевої специфіки, можливостей швидкого реагування на зовнішні зміни тощо.

Дослідженню економічної сутності товарних запасів як одного із елементів управління присвячено праці як вітчизняних так і зарубіжних науковців і практиків, таких як А. А.Мазаракі, Р. Л.Хом'як, Н. М.Ткаченко, Н. І.Морозова, Л. О.Лігоненко, Н. М.Ушакова, Стюарт Єммет, Л. П.Дашков, Джон Шрайбфедер та інші. Проблеми впровадження логістичного підходу в управління товарними запасами розглядаються в працях Є. В. Крикавського, В. І. Перебийніс, Я. А. Дроботі, О. Р. Яремко, О. В. Крещенко, О. А. Круглова, Д. Уотерс, В. Є. Ніколайчук, С. В. Бестужевої та інші.

Об'єктом дослідження є процес ресурсного управління товарними запасами у зовнішньоекономічній діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти ресурсного управління товарними запасами у зовнішньоекономічній діяльності підприємства.

Метою роботи є розробка рекомендацій щодо оптимізації ресурсного управління товарними запасами у зовнішньоекономічній діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

дослідити концептуальні підходи щодо визначення сутності товарних запасів, основних складових, класифікації;

визначити особливості управління товарними запасами у сфері міжнародного бізнесу;

обґрунтувати доцільність впровадження логістичного підходу у систему управління товарними запасами підприємства;

проаналізувати існуюче методичне забезпечення управління товарними запасами у сфері міжнародного бізнесу;

проаналізувати фінансові показники діяльності підприємства;

проаналізувати зовнішньоекономічну діяльність підприємства;

розробити рекомендації щодо оптимізації ресурсного управління товарними запасами у сфері міжнародного бізнесу.

Методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення сучасної економічної теорії, праці вітчизняних та зарубіжних учених з питань логістичного управління товарними запасами у сфері міжнародного бізнесу;

Методами дослідження є метод наукової абстракції, історико-логічний, аналіз і синтез, порівняльний, статистичний, системний підхід.

Результати дослідження висвітлені в роботі:

Руденко Д. С. Теоретичні засади впровадження концепції логістики у зовнішньоекономічну діяльність підприємства. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку України в галузі управління та адміністрування: ініціативи молоді [Електронний ресурс] : матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, 23 жовтня 2020 р. Х. : ХДУХТ, 2020. С. 226-228.*

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел із 92 найменувань. Матеріал дипломної роботи проілюстровано 32 таблицями та 8 рисунками.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ЗАПАСАМИ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ СФЕРІ

#### 1.2. Сутність та класифікація товарних запасів

Сучасний стан розвитку сфери зовнішньоекономічних зв'язків України в умовах значного впливу факторів зовнішнього середовища нагально показав наявні проблеми вітчизняних виробників та вітчизняних експортерів. З урахуванням існуючої світової тенденції до скорочення обсягів експорту практично всіх товарних груп (окрім фармацевтичної), переформатування економічних та політичних відносин ж країнами та додаючи проблеми поглиблення економічної та політичної кризи в нашій країні цілком актуальним є питання забезпечення життєздатності підприємств. На сьогодні така проблема повинна вирішуватись і вирішується виключно самостійно підприємствами, так як державні важелі не є ефективними. У цьому контексті актуальним є питання забезпечення безперервності кругообігу коштів підприємства за рахунок правильного та раціонального розподілу ресурсів. В якості таких ресурсів слід, насамперед, розглядати запаси підприємства.

У словнику сучасних економічних термінів З. Б. Живко, М. О. Живко, І. Ю. Живко запаси визначено як ресурси (активи) підприємства, які зберігаються для продажу за умов звичайної господарської діяльності або перебувають у процесі виробництва для такого продажу, або утримуються для споживання у виробничому процесі чи при наданні послуг, а також для управління підприємством (сировина і матеріали, комплектуючі вироби, готова продукція, паливо, будівельні матеріали, товари, малоцінні та швидкозношувані предмети тощо) [28, с. 121]

Д. Уотерс розглядає запаси як товари та матеріали, що постачаються та зберігаються на підприємстві. Вони утворюються кожен раз, коли ресурси, що надходять чи виходять з підприємства не використовуються, хоч і доступні [84,

с.362].

У міжнародній практиці поняття «запаси» визначається Міжнародним стандартом бухгалтерського обліку 2 «Запаси» (МСБО 2 «Запаси»), який було прийнято в 1975 році під назвою «Оцінка та подання запасів у контексті системи історичної собівартості» [61, с. 245].

МСБО 2 «Запаси» розповсюджується на запаси, облік яких ведеться на основі історичної (фактичної) собівартості. У національній практиці поняття запаси визначається Положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» (П(С)БО 9), прийнятим в 1999 році [61].

Згідно з національними стандартами бухгалтерського обліку П(С)БО 9 запаси – це активи, які:

утримуються для подальшого продажу за умов звичайної господарської діяльності;

перебувають у процесі виробництва з метою подальшого продажу продукту виробництва;

утримуються для споживання під час виробництва продукції, виконання робіт та надання послуг, а також управління підприємством [31].

В нашій роботі будемо дотримуватись саме цього визначення, яке є найбільш повним та точно відображає змістовність та склад запасів.

Товарні запаси є складовим елементом запасів підприємства і необхідно поглиблено дослідити сутність даного поняття.

У багатьох наукових працях товарні запаси розглядаються як продукт праці.

З позиції маркетингу у роботі Ф.Котлера під товаром, що є продуктом праці, тракту фізичні об'єкти, послуги, будь-які символічні частковості і обставини, тобто все, що може задовольнити нестатки і потреби, принести користь покупцю [40, с.156].

У довіднику фінансиста під товарними запасами розглядається продукція, що знаходиться у стані обороту (на складах виробничих підприємств,

торговельних організацій, в роздрібній торговельній мережі та в дорозі), призначена для реалізації [79, с. 322].

В науковій роботі Л. О. Лігоненко та А. А. Мазаракі сформульовано, що товарні запаси – маса товарів, призначеної для наступного продажу, і яка знаходиться у сфері обігу в процесі переміщення від виробництва до споживача [56, с. 174].

В науковій роботі Ю.І. Рижикова товарні запаси повністю ототожнюються з готовою продукцією у постачальників (збутова), на складах і базах (складська) [72, с. 15].

У роботі В. І. Сергєєва також, як і у попереднього автора, ототожнюється поняття товарний запас з категорією збутовий запас, тому що при виділенні цього виду запасів враховується відношення до базисних логістичних операцій (активностей) [75]. На думку науковця, до базисних логістичних активностей належать постачання, виробництво і збут. Тому, в багатьох роботах В. І. Сергєєв, за аналогією з назвою базисної логістичної активності, товарний запас представлений як збутовий.

Р. П. Валевич, Г. А. Давидова у своїй роботі пояснюють, що товари, які протягом більшого чи меншого часу утворюють запас, до тих пір, поки їх не змінять нові екземпляри того ж роду. Лише завдяки такого виникнення запасу забезпечується постійність і безперервність процесу обігу, тому й процесу відтворення, який включає в себе і процес обігу [14, с. 67].

У підручнику з економіки С. Фішера та Р. Дорібуша визначено, що зазвичай товарні запаси надходять на підприємство для подальшої їх реалізації: активи, які утримуються для подальшого продажу за умов звичайної господарської діяльності; товари, що знаходяться на складі фірми, які призначені в майбутньому для виробництва та майбутніх продажів [86, с.129].

Є. І. Свідерський під товарними запасами розуміє складову товарообігу, що становить рух сукупного суспільного продукту в товарній формі від виробників до споживача [74, с. 169].

У навчальному посібнику з організації бухгалтерського обліку під редакцією В. С. Леня товарні запаси – це товарно-матеріальні цінності, що надійшли на підприємство з метою продажу [64, с.129].

У підручнику з бухгалтерського та фінансового обліку І. В. Демиденко та С. А. Терещенко товарні запаси трактуються як одна із складових запасів, що є оборотними активами підприємства, у вигляді товарів, що придбані або отримані від інших юридичних і фізичних осіб і призначені для продажу (перепродажу) без додаткової обробки [23].

У підручнику з фінансового обліку закордонних вчених А. Глен, А. Велш, Г. Даніель Шорт обґрунтовано, що досить важливим фактором при визначенні товарних запасів є те, що вони не потребують подальшої доробки та переробки: товари, що за звичайних обставин призначені для продажу. Дані товари, як правило, закупаються у готовому вигляді та продаються без додаткової обробки та переробки [18, с.301].

У підручнику з обліку комерційної діяльності М. Р. Лучко, О. В. Адамик товарні запаси – це запаси, призначені для реалізації в умовах звичайної господарської діяльності – готова продукція, придбані підприємством товари, призначені для подальшого перепродажу [54, с.103].

У науковій роботі О. А. Круглоти визначення товарних запасів надається як складної економічної категорії, предмету наукових досліджень, об'єкту уваги спеціалістів та керівників підприємств. Можливості підприємства у забезпеченні стійкості асортименту товарів, підвищення рівня задоволення попиту споживачів, організації безперервності процесу реалізації, запровадження обраної цінової політики, визначення окремих питань фінансової діяльності великою мірою залежать від політики формування товарних запасів, інших їх структурних кількісних характеристик [47, с. 42].

З позиції Б. В.Скребника товарні запаси розглядаються як частина товарного забезпечення, яка становить сукупність товарної маси в процесі її руху від виробника до споживача [77, с. 135]. На основі проведеного



дослідження у роботі наведено аналіз наукових підходів до трактування сутності товарних запасів підприємства (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Аналіз наукових підходів до визначення сутності поняття «товарні запаси»

Автор	Визначення сутності товарних запасів	Ключові слова	Врахування виробничої сфери	Врахування сфери обігу капіталу
1	2	3	4	5
А.А. Мазаракі, Л. О. Лігоненко,	Товарний запас – маса товарів, призначена для наступного продажу, що знаходиться в сфері обігу в процесі переміщення від виробництва до споживача.	Маса товарів	-	+
Б.В. Скребник	Товарні запаси – це частина товарного забезпечення, яка становить сукупність товарної маси в процесі її руху від виробника до споживача	Сукупність товарної маси	-	+
Довідник фінансиста	Товарні запаси – продукція, що знаходиться у стані обороту (на складах виробничих підприємств, торговельних організацій, в роздрібній торговельній мережі та в дорозі), призначена для реалізації	Продукція на складах	+	-
Є.І. Свідерський	Товарні запаси – це складова товарообігу, що становлять рух сукупного суспільного продукту в товарній формі від виробників до споживача	Складова товарообігу	-	+
А. Глен, А.Велш, Г. Даніель Шорт	Товарні запаси – товари, що за звичайних обставин призначені для продажу. Дані товари, як правило, закупаються у готовому вигляді та продаються без додаткової обробки та переробки	Товари для продажу	-	+
І.В. Демиденко, С.А. Терещенко	Товарні запаси – одна із складової запасів, що є оборотними активами підприємства, у вигляді товарів, що придбані або отримані від інших юридичних і фізичних осіб і призначені для продажу (перепродажу) без додаткової обробки	Складова запасів	+	+
С.Фішер, Р. Дорнбуш	Товарні запаси – це товари, що знаходяться на складі фірми, які призначені в майбутньому для виробництва та майбутніх продажів	Товари на складах	-	+
В.С. Лень	Товари - це товарно-матеріальні цінності, що надійшли на підприємство з метою продажу	Товарно-матеріальні цінності	-	+

М. Р. Лучко, О. В. Адамик	Товарні запаси – це запаси, призначені для реалізації в умовах звичайної господарської діяльності – готова продукція, придбані підприємством товари, призначені для подальшого перепродажу	Запаси для реалізації	+	+
------------------------------	--	-----------------------	---	---

Закінчення таблиці 1.1

1	2	3	4	5
Р. П. Валевиц, Г. А. Давидова	Товарні запаси – це товари, які протягом більшого чи меншого часу утворюють запас, до тих пір, поки їх не змінять нові екземпляри того ж роду	Товари	+	-
Ю.І. Рижиков	Товарні запаси – готова продукція у постачальників (збутова), на складах і базах (складська)	Готова продукція на складах	+	-
В. І. Сергєєв	Товарний запас – це збутовий запас, тому що при виділенні цього виду запасів враховується відношення до базисних логістичних операцій	Збутовий запас	-	+

Як видно з проведеного аналізу у науковій літературі відсутнє єдине поняття товарних запасів. Деякі вчені не розглядають товарні запаси з точки зору їх участі у формуванні грошового обороту, а значить і фінансового циклу підприємства. Тому при трактуванні сутності товарних запасів можна здійснити умовний поділ визначень за різними ознаками товарних запасів, на які акцентували свою увагу вітчизняні та зарубіжні науковці:

товарні запаси як продукти праці;

товарні запаси як товарна маса сфери обігу;

товарні запаси як об'єкт продажу;

товарні запаси як оборотні активи.

Такі відмінності, на нашу думку, пов'язані, насамперед, з різноспрямованістю наукової області дослідження – маркетингу, обліку, аналізу чи просто економіки.

В даній роботі під товарними запасами визначатимемо складову запасів підприємства, яка бере безпосередню участь у кругообігу коштів та створює споживчу цінність.

Для визначення складу товарних запасів звернемось до міжнародних стандартів – згідно з П(С)БО 9 до складу запасів підприємств включають:

сировину, основні й допоміжні матеріали, паливо, запасні частини, напівфабрикати, тару (строк корисного використання якої не більше одного року), тарні матеріали, комплектуючі вироби та інші матеріальні цінності, що призначені для виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг, обслуговування виробництва, адміністративних потреб та збуту;

незавершене виробництво у вигляді незакінчених обробкою і складанням деталей, вузлів, виробів та незакінчених технологічних процесів. Незавершене виробництво на підприємствах, що виконують роботи та надають послуги, складається з витрат на виконання незакінчених робіт (послуг), щодо яких підприємством ще не визнано доходу;

готову продукцію, що виготовлена на підприємстві, призначена для продажу і відповідає технологічним та якісним характеристикам, передбаченим договором, встановленим стандартам або технічним умовам тощо;

товари у вигляді матеріальних цінностей, що придбані (отримані) та утримуються підприємством з метою подальшого продажу;

малоцінні та швидкозношувані предмети, що використовуються протягом одного року або нормального операційного циклу, якщо він більше одного року;

поточні біологічні активи, якщо вони оцінені згідно з П(С)БО 9;

продукція сільського і лісового господарства після її первісного визнання; інші запаси [31].

Забезпечення безперервності процесу реалізації товарів та обслуговування покупців потребує створення на торговому підприємстві потрібного обсягу товарних запасів.

Так як товарний запас являє собою масу товарів, призначену для подальшого продажу, що знаходяться в сфері обігу в процесі переміщення від виробництва до споживача, то при його переміщенні у сфері обігу він може набувати таких форм як:

запаси готової продукції на складах підприємства;

товари в дорозі (від виробника до оптової ланки, від оптової до роздрібною ланки);

товарні запаси на складах оптової торгівлі та інших збутових посередників;

товари в дорозі від оптової до роздрібною ланок торгівлі;

запаси підприємств роздрібною торгівлі (на складах та в торговельному залі).

У зовнішньоекономічній сфері потреба у товарних запасах обумовлена такими причинами як:

віддаленість виробників та споживачів внаслідок трансграничного характеру зовнішньоекономічного співробітництва;

забезпечення прискорення кругообігу капіталу з метою втримання або ж забезпечення нових конкурентних позицій підприємств на цільових закордонних ринках;

забезпечення ритмічності виробництва для оптимізації роботи складської системи підприємства та оптимізації вкладання коштів у виробництво;

зміни кон'юнктури світових ринків, що спричиняє виникненню диспропорцій у виробництві та споживанні та спонукає до оптимізації виробничої та збутової системи підприємства;

необхідність врахування ризиків при здійсненні зовнішньоекономічних операцій шляхом створення резервних запасів (фондів) для нівелювання можливих цінових, валютних, інвестиційних коливань;

необхідність чіткого виконання всіх умов зовнішньоторговельних контрактів, що передбачає не тільки контроль над виробничою та збутовою системами, а й закупівельною.

Формування товарних запасів здійснюється на всіх етапах господарської діяльності підприємства, що обумовлює необхідність розгляду їх класифікації. Так як існує значна кількість різних видів товарних запасів, то є необхідність у їх критеріальному структуруванні (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Критеріальна класифікація товарних запасів підприємства

№ з/п	Критерій класифікації	Види запасів
1	За призначенням запасів	Запаси початкового зберігання Запаси сезонного зберігання Запаси дострокового завозу Запаси цільового призначення
2	Залежно від місця формування	Товарні запаси роздрібної торгівлі Товарні запаси оптових підприємств Запаси товарів у дорозі
3	За асортиментом	Продовольчі Непродовольчі
4	Залежно від регулярності поповнення	Запаси товарів регулярного поповнення (надходження) та витрат Запаси товарів регулярного поповнення, але сезонного використання Запаси товарів періодичного поповнення Запаси товарів регулярного та нерегулярного поповнення, регулярного та нерегулярного використання.
5	Залежно від попиту на товари	Товарні запаси, які відповідають попиту Товарні запаси, які не відповідають попиту
6	Залежно від чутливості до зміни зовнішньоторговельного обороту підприємства	Товарні запаси, які залежать від зміни зовнішньоторговельного обороту підприємства Товарні запаси, які не залежать від зміни зовнішньоторговельного обороту підприємства
7	Залежно від моменту та характеру оцінки	Вхідні товарні запаси Вихідні товарні запаси Середні товарні запаси Планові (прогнозовані) товарні запаси

8	Залежно від відповідності нормативу	Нормативні  Понаднормові
9	За метою	Резервні запаси Поточні запаси  Спекулятивні запаси  Стимулюючі запаси

Для характеристики стану процесів утворення та розробки стратегії управління товарними запасами торговельних підприємств їх класифікують за такими ознаками:

1. За призначенням запасів. Залежно від призначення виділяють чотири групи товарних запасів: запаси початкового зберігання, сезонного зберігання, дострокового завозу та цільового призначення. При цьому товарні запаси початкового зберігання складають головну частину всіх товарних запасів (близько 80-85 % всієї суми запасів) і призначені для забезпечення безперебійного продажу товарів. їх розмір обумовлюється обсягом реалізації товарів та інтервалом постачання. У процесі реалізації ця частина товарних запасів використовується, а отже, потребує систематичного поновлення.

Товарні запаси сезонного зберігання спрямовані на формування торгової пропозиції в періоди сезонних змін попиту чи пропозиції (виробництва) товарів. Це запаси товарів, попит на які формується або ж сезонно, або відповідно до якихось заходів.

Товарні запаси дострокового завозу мають забезпечувати нормальний рівень торгівлі протягом періоду між завозами товарів у віддалених гірських районах, зв'язок з якими підтримується лише певний період (період навігації чи інший).

Товарні запаси цільового призначення формуються на розпорядження органів влади для виконання певних цілей, не пов'язаних із поточною господарською діяльністю підприємств (для стимулювання закупівлі сільськогосподарської продукції, забезпечення мережі дитячих закладів,

об'єктів охорони здоров'я, інвалідів та видачі товарних вигравів у лотереях тощо).

2. Залежно від місця формування виділяють товарні запаси роздрібною торгівлі, оптових підприємств та запаси товарів у дорозі. Наявність запасів у дорозі обумовлена трансграничним характером здійснення зовнішньоекономічних операцій та часовим розривом між відправленням товарно-розпорядчих документів за контрактом та реалізацією продукції.

До складу товарних запасів роздрібною торгівлі відносять запаси всіх торговельних точок або підприємств-партнерів, які займаються безпосередньо збутом продукції невеликими партіями. Залежно від місцезнаходження у складі товарних запасів роздрібною торгівлі виділяють: товари, які є у наявності в роздрібній мережі (магазинах, лавках, аптечних кіосках, розвізній та розносній мережах), а також у дрібнооптових базах, розподільчих складах та базах, овоче-, картопле-, фруктосховищах; товари, які є в наявності на базах і складах, що належать роздрібним підприємствам, організаціям; товари, які закуплені та оплачені торговельним підприємством, організацією та залишені на відповідальне зберігання у постачальників; товари, здані на переробку, які на звітну дату знаходяться на виробничих підприємствах, як власних, так і сторонніх.

До складу товарних запасів оптової торгівлі відносять запаси всіх торговельних точок або підприємств-партнерів, які займаються безпосередньо збутом продукції великими партіями.

3. За асортиментною структурою запасів (споживчого призначення). Класифікація запасів за товарними групами дозволяє характеризувати їх склад та служить основою для оцінки забезпечення ними товарообороту підприємства, як за загальним обсягом, так і за асортиментною структурою.

4. Залежно від регулярності поповнення (надходжень та витрат) товарних запасів. Різниця між окремими групами товарів обумовлюється часом накопичення (формування) та часом споживання (використання) товарних запасів. Тому виокремлюють такі види запасів як запаси товарів регулярного

поповнення (надходження) та витрат; запаси товарів регулярного поповнення, але сезонного використання; запаси періодичного поповнення (як правило, цільового призначення); запаси регулярного та нерегулярного поповнення, регулярного та нерегулярного використання.

5. Залежно від попиту на товари товарні запаси поділяють на запаси, що відповідають чи не відповідають попитові. До останніх належать неходові, залежані та завезені понад норму товари. При цьому неходовими є товарні запаси, які не відповідають якісним параметрам споживчого попиту в даному місці та в даний час. До залежаних належать товари, які довгий час знаходяться без руху на складах підприємств, які частково втратили свою якість та морально застаріли. Формування цих запасів, як правило, обумовлено завозом товарів без урахування обсягу та структури споживчого попиту. Завезені понад норму товари не відповідають кількісним параметрам споживчого попиту на певному територіальному сегменті споживчого ринку. Реалізація цієї групи товарних запасів можлива за умови регіональної диверсифікації діяльності або в наступні часові періоди за активної рекламної компанії.

6. Залежно від чутливості до зміни зовнішньоторговельного обороту підприємства виокремлюють: товарні запаси, які залежать від зовнішньоторговельного обороту, від його обсягів, динаміки, географічної та товарної структури; товарні запаси, які не залежать від зовнішньоторговельного обороту – це товарні запаси в межах асортиментного представницького набору товарів, що мають постійно знаходитися в зовнішньоторговельній мережі підприємства. Їх розмір обумовлюється встановленим асортиментним переліком товарів, розмірами торговельної площі підприємства, формою торговельного обслуговування. До товарних запасів, розмір яких не залежить від обсягів товарообороту підприємства, відносять також товарні запаси цільового призначення.

7. Залежно від моменту та характеру оцінки виокремлюють: товарні вхідні запаси (товарні запаси та початок періоду), що характеризують розміри, які фактично склалися на початок звітнього чи планового періоду; вихідні, які



характеризують розміри товарних запасів, що фактично склалися на кінець певного періоду (звітнього або планового); середні товарні запаси, які характеризують середній обсяг наявних товарних запасів протягом певного періоду та розраховують за середньою арифметичною чи середньою хронометричною; планові (прогнозовані) товарні запаси, які підприємство планує або очікує забезпечити на певну дату.

8. Залежно від відповідності нормативу виділяють запаси в межах нормативу та понаднормативні. Слід зазначити, що сама потреба нормування як однієї з функцій управління запасами обумовлена впливом недостатнього обсягу товарних запасів на ритмічність продажів, порушуючи ритм продажів, призводячи до неотримання належного обсягу товарообороту та прибутку підприємства, формування незадоволеного попиту населення.

Наявність запасів у понаднормових розмірах призводить до «замороження» оборотних коштів підприємства, зростання втрат і витрат обігу, зниження ефективності використання матеріальних ресурсів. В даному випадку необхідна зважена оцінка встановлених нормативів запасів для попередження сповільнення кругообігу капіталу підприємства.

9. За метою товарні запаси поділяються на: резервні запаси – це постійно підтримувані запаси сировини, основних і допоміжних матеріалів та готової продукції на випадок непередбачених замовлень і різких коливань попиту; поточні запаси – це запаси, які забезпечують постачання між двома черговими постачаннями і розраховуються виходячи з інтервалу постачань; спекулятивні – товарні запаси, які формуються при очікуванні можливого підвищення цін, коливання валютного курсу, підвищення рівня інфляції, демпінгу конкурентів тощо; стимулюючі запаси – товарні запаси, які призначаються для проведення рекламних заходів з метою просування товарів на цільові закордонні ринки.

У сфері міжнародного бізнесу обсяг товарних запасів підприємства постійно змінюється під впливом цілого ряду факторів, які мають як зовнішній, так і внутрішній характер впливу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

## Фактори впливу на обсяги товарних запасів підприємства

Фактор впливу на обсяг товарних запасів підприємства	
Фактори зовнішнього середовища	Фактори внутрішнього середовища
Кон'юнктура цільових закордонних ринків	Місцезнаходження підприємства
Рівномірність споживання товарів	Обсяг зовнішньоторговельного обороту
Ритмічність виробництва товарів	Спеціалізація підприємства та структура товарообігу
Стан конкуренції на цільових ринках	Організація та частота завозу товарів
Сумлінність постачальників, стан дисципліни поставок	Методи здійснення та форма зовнішньоекономічної операції (прямий чи через посередників)
Рівень валютних коливань	Стан складського господарства
Рівень інфляційних очікувань	Фінансовий стан підприємства
	Організація зовнішньоекономічної діяльності

Фактори, що негативно впливають на обсяг товарних запасів, вимагають більш позитивного їх вивчення для прийняття своєчасних заходів щодо нормалізації ситуації.

Вплив на обсяг товарних запасів змін в структурі зовнішньоторговельного обороту може бути оцінено за допомогою методу процентних чисел. Необхідною умовою застосування цього методу є наявність інформації про асортиментну структуру товарообороту окремих груп товарів.

При вивченні стану товарних запасів не завжди приділяється належна увага оцінці впливу сезонних коливань попиту на їх розмір. Слабке врахування цих коливань протягом року призводить до значних відхилень запасів від встановлених нормативів, нераціонального використання фінансових ресурсів та, до необґрунтованих висновків щодо ефективності управління товарною масою. Для виявлення сезонних коливань розроблені різноманітні математико-статистичні методи аналізу.

Отже, розглянута сутність та класифікація товарних запасів, а також факторів впливу на їх стан, свідчить про їх важливу роль у зовнішньоекономічній діяльності підприємства, що обумовлює необхідність

поглибленого дослідження системи управління товарними запасами у міжнародному бізнесі.

### 1.3. Особливості управління товарними запасами у міжнародному бізнесі

Управління товарними запасами являє собою складний безперервний процес, що передбачає оперативне маневрування ресурсами, матеріалами, товарами, готовою продукцією для забезпечення виробництва та збуту.

В науковій літературі існують різні підходи щодо визначення змістовності поняття «управління товарними запасами». Так, в авторефераті дисертації Круглової О. управління товарними запасами розглядається як невід'ємну складову загального процесу управління підприємством, визначила сутність даного поняття як процес формування і використання запасів, спрямований на досягнення економічних цілей розвитку підприємства [46, с. 5].

У роботі А. П. Симонова управління товарними запасами є процесом балансування між двома взаємовиключними тенденціями: мінімізацією витрат на утримання запасів і створенням запасів в обсягах, необхідних для здійснення безперервного процесу реалізації [76]. Зростання товарних запасів повинно відбуватися доти, доки ефективність їх використання буде перевищувати витрати на утримання кожної додаткової одиниці запасів і відволікання оборотних коштів із обороту. Як бачимо, таке трактування цілком відповідає основним положенням логістичної концепції.

В. О. Хаврук у своїй статті узгоджує сутність управління запасами з цілями їх формування, розуміючи під цим поняттям оптимізацію «запасів товарів ... підприємства з метою зменшення витрат на зберігання при забезпеченні рівня обслуговування й безперебійної роботи підприємства» [87, с. 313], що дещо звужує поняття управління, але спрямовує на використання саме логістичного підходу в управлінні товарними запасами.

Історично проблеми управління товарними запасами виокремились у самостійний науковий напрям ще у 20-ті роки ХХ ст. і знайшли своє відображення у наукових роботах Ф. Харріса, Р. Уїлсона, Е. Тафта, які були присвячені розробкам моделей розрахунку оптимальної партії замовлення й різним її модифікаціям. У 50 – 60-ті роки ХХ ст. почала формуватись саме теорія управління запасами, орієнтована на оптимізацію їх рівня в організації. В цей період в наукових роботах К. Ерроу, Г. Вагнера були розглянуті динамічні та імовірнісні моделі управління запасами, запропоновані рішення багатомноменклатурних і багатопродуктових завдань з урахуванням різного виду обмежень, одноперіодних стохастичних задач; почалося систематичне вивчення і були отримані перші результати з формування стратегій управління запасами; з'явилися перші моделі управління запасами для багатоскладських (ешелонованих) систем. Наприкінці 1970-х років розпочався третій етап формування теорії запасів, який триває до сьогодні і характеризується розробкою та впровадження інформаційних технологій у вирішення завдань оптимізації товарних запасів підприємств (впровадженням систем MRPI, MRPII, ERP, DRP, Just in Time, QR, Kanban тощо).

Проведене у розділі 1.1 дослідження існуючих наукових підходів щодо визначення сутності товарних запасів дозволяє в якості основного управлінського підходу розглядати саме логістичний підхід, спрямований на оптимізацію управління товарними запасами з урахуванням впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Даний підхід повинен, насамперед, забезпечувати оптимізацію їх внутрішнього руху в підприємстві.

Проектування системи організації руху товарних запасів в межах підприємства пропонується здійснювати в наступній послідовності:

формування пріоритетної мети організації руху товарних запасів в підприємстві – забезпечення мінімізації поточних витрат на здійснення цього процесу;

проектування мікрологістичної схеми руху товарних запасів в підприємстві;

визначення необхідного розміру запасоемності в окремих ланках мікрологістичного ланцюга підприємства – вибір та обґрунтування моделі управління запасами та відповідного аналітичного інструментарію;

вибір загальної системи руху товарних запасів підприємства – вибір каналів руху (канал нульового, першого, другого рівня), вибір напрямів руху та інструментів забезпечення руху;

вибір конкретних методів забезпечення організації руху товарних запасів підприємства за обраною загальною його системою;

оцінка результативності організації руху товарних запасів в підприємстві – розрахунок показників оборотності товарних запасів, розрахунок термінів оборотності товарних запасів, розрахунок абсолютних показників фінансової стійкості, рентабельності продажів.

Слід вказати, що в науковій літературі розрізняють поняття «управління запасами» та «логістичне управління запасами».

Так, в роботі В. І. Перебийніс та Я. А. Дроботі розглядається поняття «логістичне управління запасами» як складову логістичного менеджменту, яке здійснює управління запасами на стратегічному та операційному рівні від постачання до розподілу для досягнення мети, поставленої перед логістичним управлінням підприємства [66, с. 13].

У табл. 1.4 наведені принципові відмінності у змістовності управління товарними запасами та логістичного управління товарними запасами.

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика понять «управління товарними запасами» та «логістичне управління товарними запасами»

Критерій порівняльного аналізу	Управління запасами	Логістичне управління запасами
1	2	3

Мета управління	Безперебійне забезпечення потреб виробництва за найменших витрат на управління запасами.	Забезпечення оптимальності між задоволенням виробничих потреб в матеріалах та потреб споживачів в готовій продукції і мінімальних сукупних витрат підприємства
Виступає як складова	Менеджменту підприємства	Логістичного менеджменту
Рівень здійснення	Операційний	Стратегічний
Управлінський підхід	Функціональний підхід	Інтегровані підходи
Підсистеми	1) система управління запасами з фіксованим розміром замовлення ; 2) система управління запасами з фіксованим періодом між замовленнями; 3) система управління запасами з встановленою періодичністю поповнення запасів до постійного рівня; 4) система управління запасами «максимум-мінімум», система оперативного управління запасами, використання ABC- та XYZ аналізів	1) штабхачі системи (MRP, MRP II, DRP, ERP, LRP, CALS); 2) тягучі системи управління запасами (ZIPS, MAN, DOPS, NOT, LP, OPT); 3) управління запасами на базі теорії обмежень, що призводить до створення синергічного ефекту, 4) технічні системи та використання ABC- та XYZ-аналізів

Закінчення таблиці 1.4

1	2	3
Врахування можливої частки браку запасів	Так	Ні
Врахування надлишкових або понаднормованих запасів	Так	Ні
Орієнтація на задоволення споживчих потреб	Періодична	Постійна

Логістика товарних запасів визначає норму необхідного запасу, створює систему поповнення запасів на складах відповідно до визначеної норми. Вважається, що в середньому тримати на складах потрібно близько 15 – 20 % щомісячного товарообігу. На сьогодні це оптимальна цифра. Більше товарів на

складі зберігати не бажано – надто дорого; менше не можна багатьом магазинам товар потрібен «на сьогодні», а примусити виробника доставити товар протягом дня неможливо. Тому намагаються збільшувати коефіцієнт оборотності товару по складу [72].

На рис. 1.1 наведена загальна схема управління товарними запасами підприємства [44].

Отже, в якості основних завдань логістики товарних запасів можемо визначити такі:

- 1) непереривність потоку товарно-матеріальних цінностей на підприємстві;
- 2) раціональне розміщення запасів у сфері виробництва і споживання;
- 3) формування оптимального об'єму і структури запасів;
- 4) облік і контроль над загальним станом запасів;
- 5) прогнозування можливого використання запасів продукції;
- 6) моніторинг фактичного використання запасів продукції.

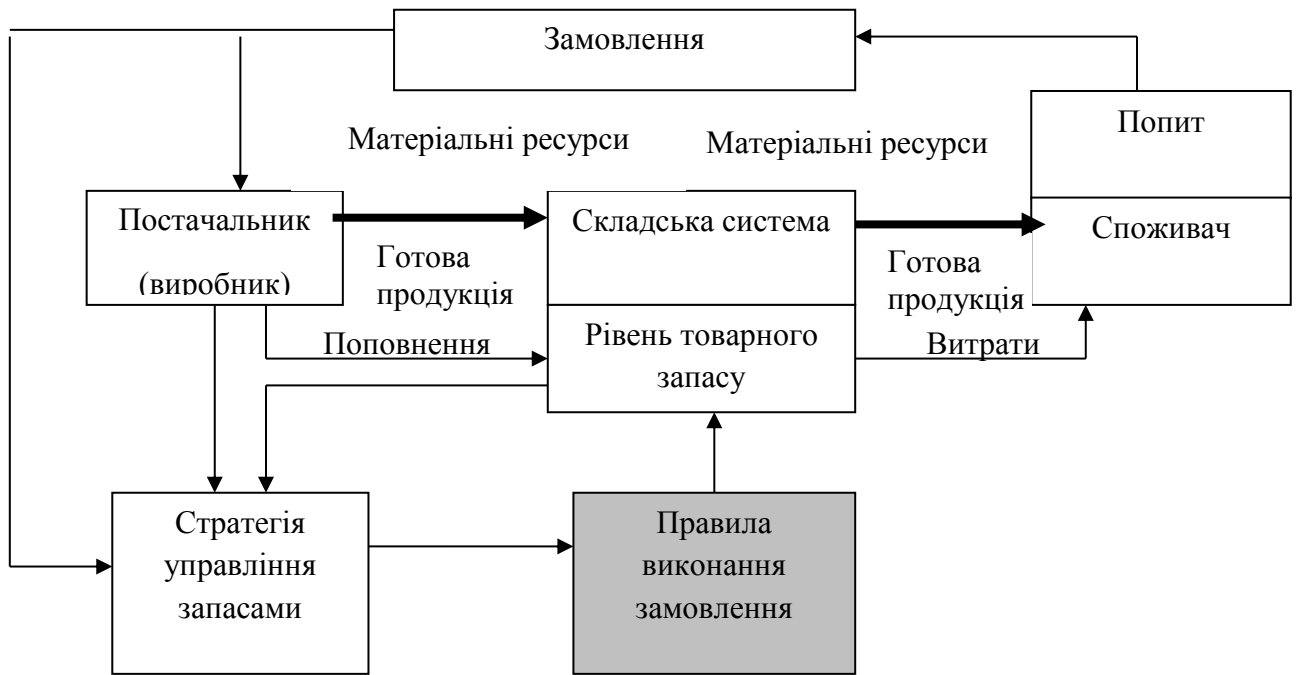
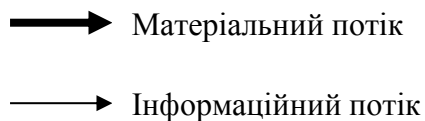


Рис. 1.1. Загальна схема управління товарними запасами



Основними функціями управління товарними запасами є:

прогнозування можливого використання запасів сировини, основних і допоміжних матеріалів та готової продукції;

моніторинг фактичного використання запасів сировини, основних і допоміжних матеріалів та готової продукції;

моніторинг фактичних витрат на поповнення запасів сировини, основних і допоміжних матеріалів та готової продукції;

моніторинг часу, необхідного для створення запасів шляхом постачання або виробництва.

На рис. 1.2 наведені стадії процесу управління товарними запасами.



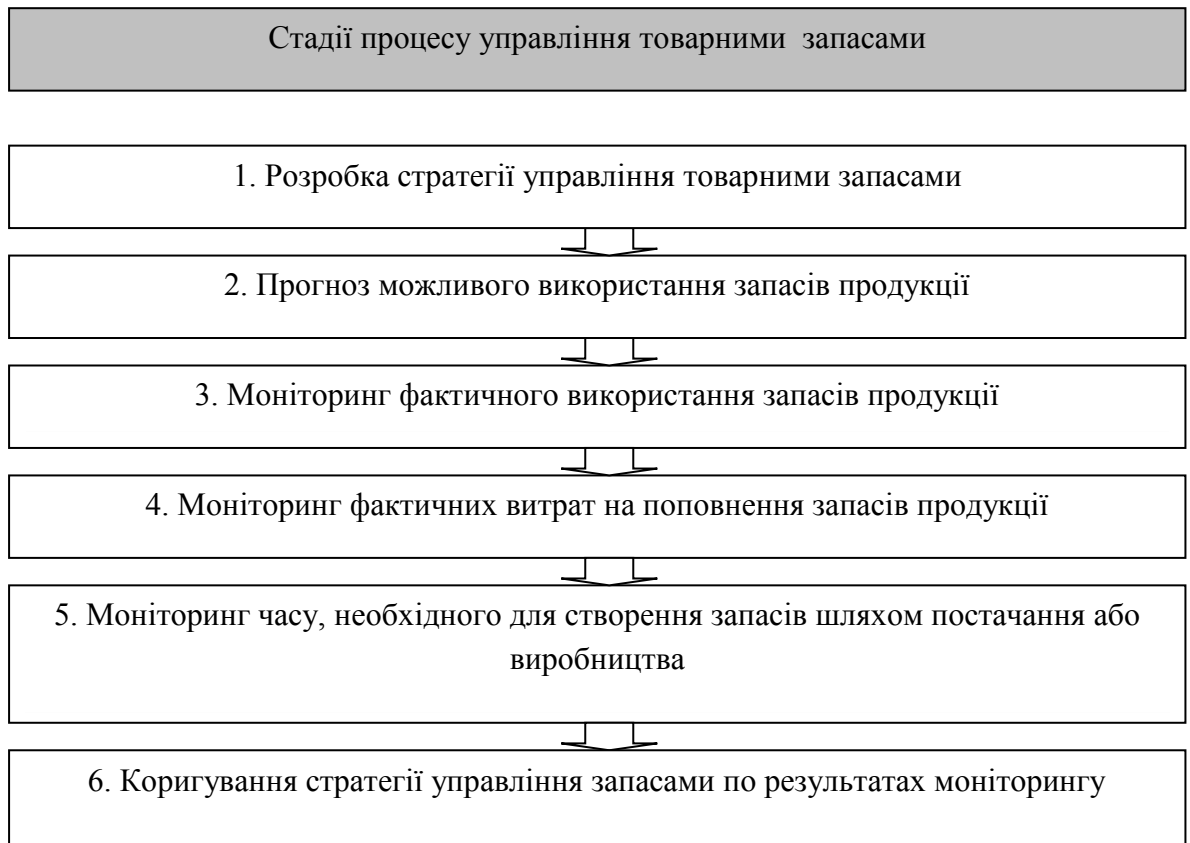


Рис. 1.2. Стадії процесу управління товарними запасами підприємства.

З урахуванням міжнародного аспекту діяльності підприємства пропонуємо включити в процес управління товарними запасами підприємства як окрему стадію – стадію контролінгу товарних запасів.

У монографії Л. М. Малярець та Г. Л. Матвієнко-Беляєвої під контролінгом розуміється особлива функція управління, що синтезує, інтегрує і координує основні функції управління діяльністю підприємства з метою досягнення стратегічних цілей в умовах невизначеності та мінливості зовнішнього середовища [58, с. 13]. Науковці зазначають, що особливу увагу контролінг логістичної діяльності приділяє проблемі відокремлення логістичних витрат на підприємстві, оскільки не можна говорити про логістичне управління, якщо на підприємстві не розроблені принципи обліку логістичних витрат. З цим тісно пов'язана проблема оперативного управління, постачання і дистрибуції в розрізі планування. Вирішення проблеми залежить

від каналів дистрибуції і ступеня оптової торгівлі. Пропозиція в цьому ракурсі зумовлює упорядкування сфери дистрибуції за функціональними критеріями. Максималізація товарообороту свідчить про розміри підприємства [58, с. 38].

Інтеграція логістики і контролінгу відбувається у формі єдиної концепції контролінго-логістичного управління підприємством, що дозволяє:

- 1) швидко і точно зробити розрахунок ціни на прийняте замовлення при договірній ціні, а також прийняти замовлення при фіксованій ціні у разі, якщо ціну пропонує замовник;
- 2) за рахунок створення формалізованих інформаційних потоків оперативно фіксувати поточний стан виконання тих або інших показників;
- 3) спланувати поточну діяльність та передбачити її результати, побудувати модель майбутнього стану підприємства;
- 4) забезпечити проведення поточного контролю та аналізу результатів фінансово-господарської діяльності підприємства;
- 5) визначити реальні причини тих або інших явищ і формування стилю управління;
- 6) автоматизувати функції обліку, контролю, аналізу та планування діяльності підприємства [58, с. 39].

При цьому впровадження контролінгу товарних запасів передбачає визначення й оцінку ознак об'єкта управління, величини яких визначаються за допомогою показників.

Основні показники управління товарними запасами наведені в табл. 1.5.

Відповідно до наведених показників їх можна поділити на такі групи:

- 1) показники динаміки товарних запасів, до яких можна віднести коефіцієнти випередження (відставання), які більш наглядно характеризують напрямок розвитку товарних запасів: їх зріст, зниження, стабілізацію відносно зовнішньоторговельного обороту; товарні запаси в розрахунку на 1 гривню зовнішньоторговельного обороту, що характеризують ефективність використання матеріальних ресурсів; середньорічні темпи росту (зниження) товарних запасів та зовнішньоторговельного обороту; рівень товарних запасів у

відсотках до зовнішньоторговельного обороту [Карпенко];

2) показники ефективності використання товарних запасів, до яких відносяться рівень запасів продукції, швидкість обороту запасів продукції, коефіцієнт оборотності запасів, норма оборотності запасів.

Таблиця 1.5

## Показники управління товарними запасами підприємства

№ з/п	Показник	Сутність показника
1	Коефіцієнти випередження (відставання)	Характеризують співвідношення темпів росту товарних запасів та зовнішньоторговельного обороту
2	Товарні запаси в розрахунку на 1 гривню зовнішньоторговельного обороту	Характеризують відношення вартісних обсягів товарних запасів до обсягів зовнішньоторговельного обороту
3	Середньорічні темпи росту (зниження) товарних запасів та зовнішньоторговельного обороту	Характеризують зміни (в середньому за рік) товарних запасів та зовнішньоторговельного обороту
4	Рівень товарних запасів у відсотках до зовнішньоторговельного обороту	Характеризують відношення вартісних обсягів товарних запасів у вартості зовнішньоторговельного обороту
5	Рівень запасів продукції	Характеризує забезпеченість підприємства запасами на певну дату і показує кількість днів, на які вистачить запасу
6	Швидкість обороту запасів продукції	Характеризує відношення обсягу запасів продукції до обсягу продукції, реалізованої за певний період
7	Коефіцієнт оборотності запасів	Характеризує частоту обігу або продажу запасів при забезпеченні поточного обсягу продажів продукції.
8	Норма оборотності запасів	Показник, що характеризує кількість продажів продукції за певний період

Отже, логістичне управління товарними запасами підприємства у сфері міжнародного бізнесу відповідає сучасним вимогам до формування ефективної системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, спрямованою на досягнення оптимізації її ресурсного забезпечення та максимізації задоволення споживчого попиту. Також необхідно акцентувати

увагу на впровадженні функції контролінгу в систему управління товарними запасами. Більш ширше поняття, воно направлене на постійне задоволення потреб споживачів, головна мета якого забезпечення оптимальності всього виробництва.

#### 1.4. Методичне забезпечення товарними запасами підприємства

Для вирішення завдань оптимізації товарних запасів підприємств у зовнішньоекономічній сфері необхідно проаналізувати відповідне методичне забезпечення, під яким будемо розуміти сукупність методів, моделей та інструментів управління товарними запасами. Відповідно методи управління товарними запасами – це конкретні способи досягнення визначених цілей системи. До таких методів можемо віднести: експертні, економіко-математичні, економіко-статистичні, техніко-економічні, методи моделювання тощо. Однак у сфері логістики запасів велике значення мають логістичні моделі, так як саме їх використання дає можливість враховувати фактор попиту на товари. І згідно з цим критерієм можемо виокремити моделі, які застосовуються при високій залежності запасів від рівня попиту на товар – детерміновані моделі, та моделі, які застосовуються при низькому рівні залежності запасів від рівня попиту на товари – стохастичні.

При цьому моделі, які використовуються при детермінованому попиті, можуть бути статичними, коли інтенсивність споживання не змінюється в часі (модель зі знижками на кількість, статична детермінована модель економічного розміру партії EOQ), або динамічними, що застосовуються під час планування попиту, який з часом може змінюватися.

Моделі, які використовуються при імовірнісному попиті, можуть бути стаціонарними, коли щільність ймовірності споживання не змінюється в часі, і нестаціонарними, де функція щільності ймовірності змінюється в залежності від часу [44; 65]. Основними динамічними моделями управління запасами є:

модель з фіксованим розміром замовлення; модель з фіксованим інтервалом часу між замовленнями.

Розглянемо більш детально саме динамічні моделі, які можна використати у зовнішньоекономічній діяльності підприємств.

Модель з фіксованим розміром замовлення передбачає, що розмір замовлення є постійною величиною і повторне замовлення здійснюється при зменшенні наявних запасів до визначеного критичного рівня – точки замовлення. При цьому вихідними даними для розрахунку параметрів системи є: потреба в продукті, що замовляються; оптимальний розмір замовлення; час постачання; можлива затримка постачання.

Гарантійний страховий запас дозволяє забезпечувати потребу на час непередбачуваної затримки постачання. При цьому під можливою затримкою постачання розуміється максимально можлива затримка. Поповнення гарантійного запасу здійснюється в процесі наступних постачань з врахуванням межового рівня запасу.

Межовий (пороговий) рівень запасу визначає рівень, при досягненні якого здійснюється чергове замовлення. Величина порогового рівня розраховується таким чином, що надходження замовлення на склад відбувається в момент зниження поточного запасу до гарантійного рівня. При розрахунку порогового рівня затримка постачання не враховується.

Третій основний параметр моделі управління запасами з фіксованим розміром замовлення – максимально бажаний запас. На відміну від попередніх двох параметрів він безпосередньо не впливає на функціонування системи в цілому. Максимально бажаний запас визначається для доцільного завантаження площ за критерієм мінімізації сукупних витрат.

В якості недоліку даної моделі можемо визначити необхідність регулярного обліку стану залишків матеріальних ресурсів на складі для своєчасного визначення моменту настання «точки замовлення».

У моделі з фіксованим інтервалом часу між замовленнями матеріальні ресурси замовляються і надходять на склад через рівні інтервали часу, а розмір запасу регулюється внаслідок зміни обсягу партії. Оптимальний розмір замовлення дозволяє мінімізувати сукупні витрати на збереження запасу і повторення замовлення, а також забезпечує найкраще сполучення взаємодіючих факторів, таких, як площа складських приміщень, витрати на збереження запасів і вартість замовлення. Однією з найпоширеніших моделей оптимізації поточних запасів, а відповідно й відповіді на питання — яким повинен бути обсяг запасів, — є модель економічно обґрунтованого розміру замовлення, відомої як модель Уілсона, або модель EOQ (англ. Economic Order Quantity model), або як її ще називають — модель оптимального розміру поставки [44].

Розрахувати EOQ можна за наступною формулою, відомою як модель Уілсона:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \times Z_p \times ПВ_1}{ПВ_2}}, \quad (1.1)$$

де EOQ – економічний (оптимальний) розмір замовлення;

$Z_p$  – щорічний обсяг замовлення (споживання);

$ПВ_1$  – поточні витрати на розміщення замовлення;

$ПВ_2$  – поточні витрати на зберігання одиниці запасу.

Розрахунок інтервалу часу між замовленнями ( $I$ ) визначається за формулою:

$$I = N / \frac{S}{EOQ}, \quad (1.2)$$

де  $N$  – кількість робочих днів у році, дні;

$S$  – потреба в продукті, який замовляється, шт;

EOQ – оптимальний розмір замовлення, шт.

Вихідним даним для розрахунку параметрів наведеної системи є такі: потреба в продукті, що замовляється; інтервал часу між замовленнями; час постачання; можлива затримка постачання.

Поповнення гарантійного запасу здійснюється в процесі наступних постачань шляхом розрахунку розміру замовлення таким чином, щоб його постачання збільшило запас до максимально бажаного рівня.

Оптимальний розмір замовлення безпосередньо не використовується у роботі системи з фіксованим інтервалом часу між замовленнями, але дає можливість запропонувати ефективний інтервал часу між замовленнями, розмір якого використовується як вихідний параметр.

Відношення розміру потреби до оптимального розміру замовлення дорівнює кількості замовлень у заданий період. Кількість робочих днів у певному періоді, яка віднесена до кількості замовлень, дорівнює інтервалу між замовленнями, який відповідає оптимальному режиму роботи системи.

Слід зазначити, що перевагою цієї моделі є відсутність необхідності здійснювати систематичний облік запасів на складах.

В якості недоліків такої моделі можна визначити:

по-перше, необхідність замовляти іноді незначну кількість матеріалів, а при їх непередбаченому інтенсивному споживанні виникає небезпека витрачання запасів до настання чергового моменту замовлення;

по-друге, можливе збільшення витрат на утримання запасів на складі внаслідок збільшення площ, необхідних для їх збереження.

В практиці міжнародного бізнесу виникають ситуації, коли означені моделі управління товарними запасами, що базуються на фіксації одного з двох можливих параметрів – розміру замовлення або інтервалу часу між замовленнями, при наявності систематичних збоїв у постачанні і споживанні

основні системи управління запасами стають неефективними. Тоді використовується так звана модель мінімуму-максимуму, в основу якої покладено логістичний підхід до визначення ефективності систем, що мають різні види витрат. Модель широко використовується у практиці діяльності зарубіжних, а останнім часом і вітчизняних великих компаній з налагодженим і жорстко структурованим виробничо-технічним процесом як для оптимізації поточних запасів в процесі управління ними, так і в процесі аналізу запасів товарно-матеріальних цінностей (аналізу виробничих запасів) з метою оцінки ефективності використання різних видів і груп запасів, а також їхнього обсягу загалом у попередньому періоді.

Для визначення оптимального розміру замовлення запасів потрібно враховувати релевантні витрати на їхнє придбання та зберігання – витрати, що змінюватимуться залежно від рівня запасів (витрати, на які справляє вплив або кількість запасів, що зберігаються, або кількість зроблених замовлень). Витрати, на які не будуть впливати зміни рівня запасів, не є релевантними.

Орієнтованість управління товарними запасами на оптимізацію не тільки їх обсягів, термінів постачання, а також їх структуру та залежність від рівня попиту на товар на цільових закордонних ринках обумовлюють необхідність поглибленого дослідження аналітичного інструментарію логістики, до якого відносять:

- метод ABC – аналізу;
- метод XYZ – аналізу;
- метод FSN / FNS / FMR-аналізу;
- метод VED / VEN-аналізу;
- метод QRS- аналізу;
- метод SDE-аналізу;
- метод HML-аналізу;
- метод RFM-аналізу.

В якості найбільш ефективного інструменту аналізу та контролю товарних запасів серед підприємств - суб'єктів зовнішньоекономічних операцій



використовується метод ABC-аналізу, що базується на класифікації товарообігу і запасів фармацевтичної продукції, вимірюваних в одиницях запасу, та XYZ-аналізу (тобто класифікації запасів за структурою споживання).

ABC-аналіз побудовано за принципом Парето, відповідно до якого 20% товарів забезпечують 80% виручки від реалізації і навпаки – 80% товарів забезпечують лише 20% виручки.

Кожна група має певні діапазони коливань:

на групу А припадає 10 - 20% від усієї номенклатури запасів і 75 - 80% від загальної вартості запасів;

на групу В припадає 30 - 40% від усієї номенклатури запасів і 10 - 15% від загальної вартості запасів;

на групу С припадає 40 - 50% від усієї номенклатури запасів і 5 - 10% від загальної вартості запасів.

Тому серед товарних запасів група А, як «найбільш активна», піддається найбільш ретельному контролю, групі В приділяється менше управлінської уваги, а група С обслуговується «найменш активно».

Проведені дослідження дозволили зробити висновок, що перерахунок груп ABC доцільно в компанії виконувати щомісяця, враховуючи трансграничний характер зовнішньоекономічних операцій.

Проведені дослідження дозволили зробити висновок, що ABC-аналізу притаманні певні обмеження та недоліки, які слід враховувати при його застосуванні при здійсненні зовнішньоекономічних операцій:

1) ABC-аналіз не дозволяє оцінювати сезонні коливання продажів, тому стає неможливим ухвалення рішень про роль категорій запасів тільки на основі цього аналізу, без урахування даних про сезонність життєвого циклу продукції. У такому випадку випадають з поля зору сезонна продукція і новинки, відносно яких результати ABC-аналізу будуть некоректними;

2) ABC-аналіз може давати неправильні результати, якщо даних для аналізу мало: статистика менше трьох місяців не дозволяє дати об'єктивну оцінку внеску продукції в формування фінансових результатів компанії (як

правило, всі нові види продукції, унікальні, із сезонним коливанням попиту – потраплять в клас С);

3) ABC-аналіз дає неправильні результати і там, де облік продукції здійснюється з постійними змінами в товарній номенклатурі: наприклад, один і той же товар оприбутковується під різними кодами або найменуваннями або там, де є недоліки в організації обліку.

На відміну від ABC-аналізу, XYZ-аналіз дозволяє класифікувати асортимент товарних запасів залежно від характеру їх продажів і точності прогнозування змін у їхній потребі, що особливо важливо для компаній-експортерів.

XYZ-аналіз – метод, що здійснює оцінку стабільності певних об'єктів чи процесів (наприклад, стабільність продажу товарів, стабільність поведінки покупців, стабільність ефективності працівників тощо). Таким чином, XYZ-аналіз дозволяє класифікувати товарні запаси, що розглянуті при проведенні ABC-аналізу, залежно від попиту на них протягом певного проміжку часу, що має особливе значення для підприємств роздрібної торгівлі. Мета XYZ-аналізу – диференціація товарних запасів по групах залежно від рівномірності попиту і точності прогнозування.

Класифікація номенклатурних позицій здійснюється наступним чином:

X – сукупність номенклатурних позицій, що характеризують стабільною величиною споживання і високою точністю прогнозу терміну споживання;

Y – сукупність номенклатурних позицій, потреба в яких характеризується відомими тенденціями, наприклад сезонні коливання, і середньою точністю прогнозування зміни потреби;

Z – сукупність номенклатурних позицій, величину споживання за якими прогнозувати неможливо.

Основою здійснення XYZ-аналізу є розрахунок коефіцієнта варіації для кожного товару за певний період часу за наступною формулою:

$$v = \frac{\sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n}}}{\bar{x}} \times 100, \quad (1.3)$$

де  $x_i$  –  $i$ -те значення попиту за певним видом запасів;

$\bar{x}$  – середнє значення попиту на певний вид запасів за періоді  $n$ ;

$n$  – кількість періодів, за який зроблено оцінку.

Коефіцієнт варіації служить основою управління запасами, дозволяє визначити точку замовлення. В економічній літературі виділяють три варіанти класифікації за методом XYZ-аналізу (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Альтернативні варіанти класифікації товарних запасів за методом XYZ-аналізу

Групи товарних запасів	Варіанти класифікації		
	класичний	можливий	На основі $V_{cp}$
X	$V < 10\%$	$V < (15-20\%)$	$V < V_{cp}$
Y	$10\% < V < 25\%$	$(15-20\%) < V < (40-45\%)$	$V = V_{cp}$
Z	$V > 25\%$	$V > (40-45\%)$	$V > V_{cp}$

Таким чином, якщо ABC-аналіз дозволяє оцінити внесок в структуру реалізації, продажу, то XYZ-аналіз дозволяє оцінити характер динаміки реалізації. Обидва методи функціонально доповнюють один одного.

Менш поширено порівняно із ABC та XYZ-аналізами в економічній літературі та практиці діяльності зовнішньоторговельних підприємств застосовується VEN / VED-аналіз (від. англ. Vital, Essential, Desirable). Він найчастіше використовують спеціалізовані зовнішньоторговельні підприємства, обсяги експортно-імпортних операцій яких є незначними. VEN / VED-аналіз дозволяє виявити життєво важливі, необхідні і другорядні видів товарних запасів.

Заслуговеє на увагу QRS-аналіз – це аналіз, при якому співвідносять ресурси та інвестиції підприємства і товарний асортимент [10]. При використанні даного методу можливо визначити, які інвестиційні ресурси вкладаються замовником у того чи іншого постачальника і в підтримка обсягу продажів товару [88].

В якості основних етапів QRS-аналізу можна виокремити:

- 1) збір інформації про поточний стан всіх параметрів у динаміці;
- 2) визначення інвестиційного потенціалу для постачальників групи Q;
- 3) розробка твердих нормативів по товарному запасу для всіх постачальників групи R з неодмінним і регулярним контролем за їхнім виконання;
- 4) проведення разом з відділом продажів аналіз постачальників групи.

У міжнародній практиці при дослідженні асортиментної структури товарних запасів набуває все більшого поширення HML-аналіз (від. англ. High, Medium, Low – високий, середній, низький), заснований на ціні товару за одиницю. При даному аналізі основним критерієм виступає ціна або вага певного виду товарного запасу. Елементи аналізу діляться на три групи: високий показник, найнижчий показник і середній. Управління визначає частоту відсічення ліній або ціни / ваги на три категорії. Даний аналіз допомагає зберегти контроль над споживанням відповідно до ціни, допомагає оцінити витрати на зберігання товарних запасів і забезпечити певні вимоги для продажу товарів. Також в практиці великих міжнародних компаній при дослідженні товарних запасів застосовують SDE-аналіз (від. англ. Scarce, Difficult, Easy – дефіцитні, мало- і важкодоступні, легкодоступні), який дозволяє розподіляти товари на дефіцитні для придбання, мало- і важкодоступні, легкодоступні. Даний аналіз є стратегічно важливим при прийнятті рішення про придбання того чи іншого товару. Класифікація товарних запасів, відповідно даного методу здійснюється на основі рівня складності в пошуку потрібних. SDE-аналіз дозволяє усунути проблеми в області закупівель. Відповідно до класифікації виявлених проблем з

придбанням кожної групи товарів формулюються стратегії закупівель, способи усунення проблем, намічається план роботи з постачальниками.

Також нарівні з ABC та XYZ-аналізами в економічній літературі та практиці діяльності зовнішньоторговельних підприємств застосовується FMR-аналіз – це аналіз товарного асортименту за частотою звернень. В управлінні запасами «міра затребуваності» товару або частота звернень за тими чи іншими групами товарів служить важливим критерієм позиціонування товарних груп в маркетинговій стратегії управління. В управлінні запасами, відповідно до FMR-методу застосовують для визначення місця складування запасів, так найбільш часто запитувані («швидкі» – fast) позиції розташовують ближче до зон комплектації. Сутність даного методу полягає в аналізі товарних позицій з точки зору частоти звернень. Відповідно до FMR - методу товарні запаси розбиваються на три групи за частотою звернень до них:

- 1) категорія F – найбільш часто запитувані товари (80% від загальної кількості);
- 2) категорія M – менш часто запитувана категорія товарів (15% від звернень);
- 3) категорія R – рідко запитувані товари (5%).

Саме частота звернень та відпуску товарів зі складу й є тим фактором, який може найбільш повною мірою характеризувати попит на певний товар, який на практиці проявляється в швидкості його купівлі. Для характеристики розраховують коефіцієнт частоти звернень, який розраховується за формулою:

$$K = \frac{P_i}{\sum_{i=1}^n P_i} \times 100\%, \quad (1.4)$$

де  $P$  – кількість відпуску  $i$ -го товару;

$n$  – загальна кількість відпуску товару зі складу.

У сфері міжнародного бізнесу сьогодні для підвищення якості аналізу все частіше застосовуються їх різноманітні комбінації: ABC/XYZ-аналіз; ABC/HML-аналіз, ABC/FMR-аналіз. При дослідженні асортиментної структури товарних запасів в економічній літературі науковцями пропонуються також більш складні комбінації: інтегрований ABC/XYZ/QRS-аналіз [88], інтегрований ABC/FMR/XYZ/VED-аналіз, що підвищить рівень ефективності ресурсного управління товарними запасами підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Економічний аналіз діяльності ТОВ «ТОПТУЛ»

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «ТОПТУЛ» є провідною компанією в Україні з продажу та обслуговування інструменту та обладнання для станцій технічного обслуговування (СТО). На ринку інструментів та обладнання компанія працює вже давно, має значний досвід і сформувала імідж надійного постачальника високоякісного обладнання та інструменту широкого асортименту – від ручного і пневматичного обладнання до продажу та установки дорогого обладнання, такого як: автомобільні підйомники, шиномонтажні станки, стенди розвал сходження, спеціальне обладнання і багато іншого. Для зміцнення своїх ринкових позицій керівництво і персонал підприємства постійно здійснює моніторинг новинок і тенденцій розвитку світового ринку, новітніх технологій.

Сьогодні компанія працює зі станціями технічного обслуговування, будівельними компаніями, агро-компаніями, і звичайно з приватними клієнтами.

В якості основної місії діяльності підприємства визначено зайняття провідних позицій на українському ринку професійного, промислового інструменту, а так само обладнання для СТО.

ТОВ «ТОПТУЛ» – це компанія, що включає в себе три підрозділи:

підрозділ експортно-імпортних поставок готового обладнання;

виробничий підрозділ;

підрозділ з післягарантійного обслуговування обладнання та ремонту.

Підприємство постійно модернізує виробництво. Було впроваджено низку інвестиційних проектів, що дозволили збільшити виробничі потужності

підприємства. На підприємстві було запущено нову лінію з виготовлення інструментарію AUTOTAI.

Основними споживачами продукції підприємства є авторемонтні компанії України, країн Західної Європи, Середньої Азії і навіть США. ТОВ «ТОПТУЛ» постійно працює над вдосконаленням технології, покращенням якості, зниженням витрат і задоволенням вимог клієнта

Головний офіс ТОВ «ТОПТУЛ» розташований в м. Харків, а виробничі потужності знаходяться в Полтавській, Херсонській, Київській областях.

Організаційна структура підприємства включає три виробництва та спільну для них адміністрацію та обслуговуючі служби.

1. Виробництво обладнання – виробництво обладнання для станцій технічного обслуговування автомобілів:

- цех виробництва підйомників до 3500 тонн;
- цех до оснащення підйомників до 7500 тонн;
- дільниця з підготовки виробництва;
- дільниця з підтримки виробництва;
- дільниця з обслуговування електрообладнання;
- цех очистки стічних вод;
- виробнича лабораторія.

2. Інструментальне виробництво – виробництво інструментів:

- склад подетальної продукції;
- дільниця з виготовлення інструментів;
- дільниця зі збірки крупного інструментарію;
- дільниця з підтримки виробництва;
- транспортна дільниця;
- склад готової продукції;
- виробнича лабораторія

3. Адміністрація.

Економічний аналіз діяльності підприємства полягає у необхідності визначення оптимальної потреби підприємства у виробничих ресурсах і тому



включає аналіз забезпеченості підприємства основними виробничими фондами, трудовими ресурсами та оцінку ефективності їх використання.

Основні засоби – це засоби праці, що діють у незмінній натурально-речовій формі, беруть участь у процесі виробництва тривалий час, переносять свою вартість на вартість продукції, що виробляється, частинами в міру зносу у виді амортизаційних відрахувань і не змінюють свою фізичну форму. Структура та динаміка руху основних виробничих засобів є проявом наявності у підприємства певних стратегічних переваг, пов'язаних зі зміцненням виробничої бази, введенням нового обладнання, впровадженням нової технології, що є складовою його стратегічного потенціалу. Для забезпечення відтворення основних виробничих засобів (ОВЗ) важливе значення мають дані про їх стан і використання, які визначаються за допомогою низки показників, і це є важливим фактором підвищення ефективності діяльності підприємства. Показники для проведення аналізу щодо стану й ефективності використання ОВЗ умовно розділяють на 3 групи: показники забезпечення підприємства ОВЗ, показники стану ОВЗ, показники ефективності використання ОВЗ.

У табл. 2.1 наведені результати аналізу динаміки основних виробничих засобів фірми за останні три роки.

Таблиця 2.1

## Аналіз динаміки основних виробничих фондів підприємства

Основні засоби	Обсяг основних виробничих засобів, тис. грн.			Зміна обсягів ОВЗ, тис. грн.	
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018
Будинки, споруди та передавальні пристрої	68313,2	71200,4	70505,2	+2887,2	-695,2
Машини та обладнання	28616,3	38947,1	38470,3	+10330,8	-476,8
Транспортні засоби	33414,1	37310,2	24515,1	+3896,1	-12795,1
Інструмент, обладнання та інвентар	20800,1	11136,4	12214,6	-9663,7	+1078,2
Малоцінні і швидкозношувані предмети	2848,8	3587,9	3 247,8	+739,1	-340,1
Всі основні фонди	153992,5	162182,0	148953,0	+8189,5	-1322,9

Аналіз показав зміну в вартісному обсязі основних виробничих засобів фірми в звітному періоді, тобто їх вартість скоротилася на 1322,9 тис. грн. в порівнянні з 2018 роком і на 5039,5 тис. грн. в порівнянні з 2016 роком.

Це можна пояснити скороченням вартості будівель, споруд, передавальних пристроїв на 695,2 тис. грн., машин і обладнанням – на 476,8 тис. грн., транспортних засобів – на 12795,1 тис. грн. і малоцінних та швидкозношуваних предметів на 340,1 тис. грн. в порівнянні з попереднім роком. При цьому зачне зростання вартості інструменту, обладнання та інвентарю на 1078,2 тис. грн., що пояснюється специфікою технологічного процесу підприємства.

Залежно від характеру участь основних засобів у сфері матеріального виробництва вони поділяються на:

виробничі основні засоби функціонують у процесі виробництва, постійно беруть участь в ньому, зношуються поступово, переносячи свою вартість на готовий продукт, поповнюються вони за рахунок капітальних вкладень;

невиробничі основні засоби призначені для обслуговування процесу виробництва, і тому в ньому безпосередньо не беруть участь, і не переносять своєї вартості на продукт, тому що він не виробляється; відтворюються вони за рахунок національного доходу.

Аналіз структури основних засобів підприємства наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

## Аналіз структури основних виробничих засобів підприємства

Основні засоби	Структура основних виробничих засобів,%			Зміна структури ОВЗ,%	
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019/ 2018
Будинки, споруди, передавальні пристрої	44,36	43,9	47,33	-0,46	+3,43
Машини та обладнання	18,58	24,01	25,83	+5,43	+1,82
Транспортні засоби	21,7	23,0	16,46	+1,3	-6,54
Інструмент, обладнання та інвентар	13,51	6,87	8,2	-6,64	+1,53
Малоцінні і швидкозношувані предмети	1,85	2,22	2,18	+0,37	-0,04
Всі основні фонди	100	100	100	-	-

Виходячи з проведеного аналізу найбільшу частку у структурі основних виробничих засобів підприємства займають будівлі, споруди та передавальні пристрої – 47,33%, що на 3,43% більше значення попереднього року, і на 2,97% – значення 2017 року .

Аналіз руху основних засобів покликаний визначити рівень їх поновлення та виявити проблеми, пов'язані з модернізацією. Для цього розраховуються наступні показники:

коефіцієнт надходження основних засобів розраховується як відношення вартості надійшли на підприємство основних виробничих засобів до їх вартості на кінець року;

коефіцієнт вибуття основних засобів розраховується як відношення вартості вибутих основних засобів до їх вартості на початок року;

коефіцієнт оновлення основних засобів розраховується як відношення вартості надійшли нових основних засобів до їх вартості на кінець року.

У табл. 2.3 наведено розрахунок даних коефіцієнтів.

Таблиця 2.3

## Аналіз показників руху основних виробничих засобів ТОВ «ТОПТУЛ»

Показники	2017	2018	2019	Зміни	
				2018/2017	2019/2018
Коефіцієнт надходження ОЗ	9,49	8,21	7,87	-1,28	-0,34
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,18	0,11	0,1	-0,07	-0,01
Відсоток зносу основних засобів	23,3	19,6	14,4	-3,7	-5,2
Відсоток придатності основних засобів	76,7	80,4	85,6	+3,7	+5,2

Аналіз таблиці показав, що у ТОВ «ТОПТУЛ» досить нове обладнання – коефіцієнт зносу досягає лише 14,4% і достатнє надходження нових основних засобів, що не впливає на якість продукції, що випускається і не перешкоджає впровадженню нових технологій у виробничий процес.

Для узагальнюючої характеристики ефективності використання основних засобів використовуються показники:

фондовіддачі – відношення вартості товарної продукції до середньорічної вартості основних виробничих засобів;

фондомісткості – зворотний показник фондовіддачі, який розраховується відношенням середньорічної вартості основних виробничих засобів до середньорічної вартості основних виробничих засобів до вартості товарної продукції;

рентабельності основних виробничих засобів – відношення прибутку до середньорічної вартості основних засобів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз ефективності використання основних виробничих засобів ТОВ  
«ТОПТУЛ»

Показники	2017	2018	2019	Абсолютні зміни	
				2018/2017	2019/2018
Фондомісткість	6,81	7,39	7,49	+0,58	+0,1
Фондовіддача	0,146	0,135	0,133	-0,011	-0,002
Рентабельність ОВФ	0,48	0,63	0,64	+0,15	+0,01

За результатами наведених розрахунків слід відмітити, що фондовіддача підприємства за останні три роки зменшилась на 0,013, у той же час фондомісткість збільшилась на 0,68, тобто засоби підприємства у 2019 році використовувались не дуже ефективно і на кожную гривню, вкладену в основні засоби підприємство отримало 0,133 грн. виручки.

Отже, за результати проведеного аналізу слід вказати на недостатньо високий рівень забезпеченості підприємства основними виробничими засобами, що обумовлює виникнення ризику зриву виконання виробничих програм. Не зважаючи на це, підприємство створює всі умови для оновлення обладнання для випуску високоякісної продукції.

Велике значення для досліджуваного підприємства через специфіку продукції, що виробляється, мають трудові ресурси.

До трудових ресурсів відноситься та частина населення, яка володіє необхідними фізичними даними, знаннями і навичками праці у відповідній галузі.

Достатня забезпеченість підприємств потрібними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці і підвищення ефективності виробництва. Зокрема, від забезпеченості підприємства трудовими ресурсами й ефективності їх використання залежать обсяг і своєчасність виконання всіх робіт, ефективність використання устаткування, машин, механізмів, і як результат – обсяг виробництва продукції, її собівартість, прибуток і ряд інших економічних показників.

Для аналізу динаміки руху робочої сили розраховують наступні показники:

коефіцієнт обороту по прийняттю робочих, який розраховується співвідношенням чисельності прийнятих робітників до середньооблікової чисельності робітників;

коефіцієнт обороту по звільненню, який розраховується співвідношення чисельності звільнених робітників до середньооблікової чисельності робітників;

коефіцієнт плинності кадрів, який розраховується співвідношенням чисельності робітників, звільнених за власним бажанням, до середньооблікової чисельності робітників;

коефіцієнт загального обороту, який розраховується співвідношенням обороту кадрів до середньооблікової чисельності робітників.

Загальна чисельність персоналу на ТОВ «ТОПТУЛ» 78 чоловік. За рахунок спільної адміністрації між виробництвами налагоджено тісне співробітництво як у виробничій, так і в фінансово-економічній сфері, завдяки чому забезпечується функціонування кожного з виробництв навіть у несезонні періоди (будь-яке виробництво інструментарію орієнтується на високий сезонний попит, що виникає в Україні наприкінці зими-початку весни і триває до кінця осені).

Аналіз руху трудових ресурсів підприємства наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

## Аналіз руху працівників підприємства

№ з/п	Показник	Значення по роках			Абсолютні зміни	
		2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
1	Середньооблікова чисельність працівників, чол.	70	72	78	+2	+6
2	Чисельність прийнятих працівників, чол.	5	3	8	-2	+5
3	Чисельність звільнених працівників, всього	5	1	2	+1	+1
	в тому числі:					
4	За власним бажанням	0	1	2	+1	+1
	За скороченням штатів	0	0	0	0	0

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів полягає у розрахунку продуктивності їх праці як відношення обсягу випуску продукції до середньооблікової чисельності працівників та оберненого їй показника – трудомісткості, який приведений у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на  
ТОВ «ТОПТУЛ»

Показник	Значення по роках			Абсолютні зміни	
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2018/2017	2019/2018
Трудомісткість	0,0015	0,0015	0,0012	0	-0,0003
Продуктивність праці	654,7	685,57	869,35	-30,87	+183,78

Проведений в таблиці аналіз показав, що показник трудомісткості у 2019 році порівняно з 2018 роком зменшився на 0,0003. А показник продуктивності праці, який характеризує ефективність використання трудових ресурсів

становив 654,7 у 2017 році, у 2017 році зменшився на 30,87, а в 2018 році – збільшився на 183,78 і склав 869,35, тобто за рік один робітник основного виду діяльності виробляє 869,35 гривень продукції.

Отже, за результатами проведеного економічного аналізу використання трудових ресурсів можна зробити висновок про достатньо ефективну кадрову політику підприємства, яка враховує майбутню потребу у трудових ресурсах та сприяє скороченню плинності кадрів та підвищенню продуктивності праці робітників.

## 2.2. Аналіз та оцінка фінансового стану підприємства ТОВ «ТОПТУЛ»

Важливою складовою системи управління підприємством є управління фінансами, що обумовлює необхідність поглибленого аналізу фінансової діяльності підприємства. Тому зростає пріоритетність і роль фінансового аналізу, основним змістом якого є комплексне системне вивчення фінансового стану підприємства і факторів його формування з метою оцінки ступеня фінансових ризиків і прогнозування рівня прибутковості капіталу.

Фінансовий стан підприємства характеризується системою показників, які відображають стан капіталу в процесі його кругообігу і здатність суб'єкта господарювання фінансувати свою діяльність на фіксований момент часу.

У процесі постачальницької, виробничої, збутової і фінансової діяльності відбувається безперервний процес кругообігу капіталу, змінюються структура засобів і джерел їхнього формування, наявність і потреба у фінансових ресурсах, і як наслідок, фінансовий стан підприємства, зовнішнім проявом якого виступає платоспроможність.

Фінансовий аналіз господарської діяльності підприємства проводиться за допомогою оцінки його фінансового стану за даними балансу (форма №1) та форми №2 (звіт «Про фінансові результати») на підприємстві за 2017-2019 роки.

Фінансовий аналіз доцільно провести за наступними етапами:

- аналіз ділової активності;
- аналіз ліквідності балансу підприємства;
- аналіз фінансової стійкості підприємства;
- аналіз структури капіталу;
- аналіз руху грошових коштів підприємства;
- аналіз показників рентабельності.

Основним критерієм оцінки фінансового стану підприємства є показники платоспроможності і ступінь ліквідності підприємства.

Платоспроможність підприємства визначається його можливістю і здатністю одночасно і повністю виконувати платіжні зобов'язання, що впливають з торгових, кредитних і інших операцій грошового характеру. Ліквідність підприємства визначається наявністю у нього ліквідних коштів, до яких належать готівкові гроші, грошові кошти на рахунках в банках і легко реалізовані елементи оборотних ресурсів. Ліквідність відбиває здатність підприємства в будь-який момент здійснювати необхідні витрати. Аналіз ліквідності балансу полягає в порівнянні активів, згрупованих за ступенем їх ліквідності, із зобов'язаннями по пасиву, згрупованими за термінами їх погашення. Розрахунок і аналіз коефіцієнтів ліквідності дозволяє виявити ступінь забезпеченості поточних зобов'язань ліквідними засобами. Головна мета аналізу руху грошових потоків – оцінити здатність підприємства генерувати грошові кошти в розмірі і в строки, необхідні для здійснення планованих витрат і платежів. Для оцінки ліквідності і платоспроможності підприємства необхідно розглянути оцінку ліквідності балансу. Завдання оцінки балансу - визначити величину покриття зобов'язань підприємства його активами, термін перетворення яких в грошову форму (ліквідність) відповідає строку погашення зобов'язань (терміновості повернення).

Необхідною умовою абсолютної ліквідності балансу є виконання перших трьох нерівностей, четверте нерівність носить так званий балансуєчий характер: його виконання свідчить про наявність у підприємства власних оборотних коштів. Якщо будь-яка з нерівностей має знак, протилежний



зафіксованим в оптимальному варіанті, то ліквідність балансу відрізняється від абсолютної. При цьому нестачу коштів по одній групі активів компенсується надлишком по іншій, але на практиці менш ліквідні засоби не можуть замінити більш ліквідні.

Для оцінки платоспроможності в короткостроковій перспективі розраховують наступні показники: коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт проміжної ліквідності і коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Для якісної оцінки платоспроможності та ліквідності підприємства крім аналізу ліквідності балансу необхідний розрахунок коефіцієнтів ліквідності:

У 2019 році загальний показник ліквідності склав 0,851, що на 0,067 більше значення 2018 року і на 0,148 порівняно зі значенням 2017 року. В цілому значення цього показника є нормальним, що свідчить про відсутність проблем з ліквідністю підприємства.

Для підтвердження попередніх висновків в табл. 2.7 проведено розрахунок показників ліквідності для ТОВ «ТОПТУЛ».

Таблиця 2.7

## Аналіз показників ліквідності ТОВ «ТОПТУЛ»

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Зміна 2018/2017	Зміна 2019/2018
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,18	0,22	0,21	+0,04	-0,01
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,886	0,881	0,857	-0,005	-0,024
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,702	1,634	1,48	-0,068	-0,154

На основі проведеного аналізу робимо висновки, що коефіцієнта швидкої ліквідності складає у 2019 році 0,857. На практиці значення даного коефіцієнта задовольняє співвідношення 0,7-1,0. Однак воно може виявитися недостатнім, якщо велику частку ліквідних коштів становить дебіторська заборгованість, частину якої важко своєчасно стягнути. У таких випадках потрібно

співвідношення більше. Якщо в складі поточних активів значну частку займають грошові кошти та їх еквіваленти (цінні папери), то це співвідношення може бути меншим. Для даного підприємства значення показника швидкої ліквідності в 2017 та 2019 років роках було в межах норми. На підприємстві величина коефіцієнта абсолютної ліквідності становить в звітному році – 0,21, що є в рамках нормативного значення. Коефіцієнт поточної ліквідності у 2017 році склав 1,702, в 2018 – 1,634, в 2019 р. – 1,48, що на 0,154 менше попереднього року і на 0,222 менше значення 2017 року. В цілому показник швидкої ліквідності знаходиться в межах нормативного значення протягом трьох останніх років.

Аналіз ділової активності підприємства наведений у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

## Аналіз показників ділової активності ТОВ «ТОПТУЛ»

Показники	Значення показників			Ланцюгові зміни	
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018
Коефіцієнт оборотності активів	0,546	0,69	0,954	+0,144	+0,264
Тривалість обороту активів, дні	668,5	528,99	382,6	-139,51	-146,39
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	1,76	2,502	3,539	+0,742	+1,037
Тривалість обороту оборотних коштів, дні	207,39	145,88	103,14	-61,51	-42,74
Коефіцієнт оборотності незавершеного виробництва	142,12	286,81	196,85	+144,69	-89,963
Тривалість обороту незавершеного виробництва, дні	2,57	1,27	1,85	-1,3	+0,58
Коефіцієнт оборотності запасів	5,952	10,834	16,022	+4,882	+5,188
Тривалість обороту запасів, дні	61,32	33,69	22,78	-27,63	-10,91
Коефіцієнт оборотності готової продукції	20,986	24,883	22,4	+3,897	-2,483
Тривалість обороту готової продукції, дні	17,39	14,67	16,3	-2,72	+1,63
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,232	1,495	1,305	+0,263	-0,19
Тривалість обороту власного капіталу, дні	296,27	244,15	279,69	-52,12	+35,54
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,44	4,26	6,257	+0,82	+1,997
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, дні	106,1	85,68	58,33	-20,42	-27,35
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,589	5,247	6,141	+1,658	+0,894
Тривалість обороту кредиторської заборгованості, дні	101,7	69,56	59,44	-32,14	-10,12
Операційний цикл	187,38	135,31	99,26	-52,07	-36,05

Фінансовий цикл	85,68	65,75	39,82	-19,93	-25,93
Виробничий цикл	81,28	49,63	40,93	-31,65	-8,7

Аналіз ділової активності дав змогу розрахувати такі показники та надати аналіз їх динаміці.

Так, коефіцієнт оборотності активів як основний показник ділової активності підприємства є незначним і варіюється від 0,546 в 2017 році до 0,954 у 2019 році. Тоді як тривалість обороту активів становить в 2017 році 668,5 днів, в 2018 – 528,99 днів і в 2019 році – 382,6 днів. Оборотність власного капіталу зменшилася в порівнянні з 2018 роком на 0,19, а період оборотності збільшився на 35,54 днів і склав 279,69 днів. У 2019 році коефіцієнт оборотності запасів збільшився в порівнянні з 2018 роком на 1,564, а в порівнянні з 2017 роком – на 4,428. Відповідно скоротився період обороту запасів – в 2019 р. в порівнянні з 2018 р. – на 10,91 дня, а в порівнянні з 2017 р. – на 38,54 дня, тобто майже в два рази. Слід особливо відзначити швидку оборотність готової продукції та незавершеного виробництва. Так, оборотність готової продукції в 2019 році склала 16,3 дня, що на 1,09 дня менше значення 2017 року. Причинами цього є ефективна маркетингова і збутова стратегія, спрямована на пошук нових і підвищення ефективності роботи з існуючими клієнтами, облік їх вимог при укладанні і реалізації контрактів. Оборотність незавершеного виробництва є швидкою - в 2017 р - 2,57 дня, 2018 р. – 1,27 дня 2019 р. – 1,85 дня, що пояснюється специфікою виробничого процесу і високим рівнем попиту на продукцію підприємства. У 2019 році відбулося збільшення оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості в порівнянні з 2018 роком на 1,997 і 0,894 відповідно. Ці зміни привели до прискорення обороту дебіторської заборгованості – на 27,35 днів, кредиторської заборгованості - на 10,12 днів.

Далі розрахуємо операційний цикл – проміжок часу між придбанням запасів для здійснення діяльності та отриманням коштів (еквівалентів грошових коштів) від реалізації виробленої з них продукції або товарів і послуг [14, с. 201]. Операційний цикл становить собою період повного обороту всієї суми

оборотних активів, протягом якого відбувається зміна окремих їх видів. Операційний цикл розраховується як сума оборотності виробничих запасів, незавершеного виробництва і дебіторської заборгованості (у днях) за формулою [74, с.157]:

$$\text{ОЦ} = \text{Об}_{\text{вз}} + \text{Об}_{\text{нв}} + \text{Об}_{\text{дз}}, \quad (2.1)$$

де ОЦ – операційний цикл;

$\text{Об}_{\text{вз}}$  – період обороту виробничих запасів;

$\text{Об}_{\text{нв}}$  – період обороту незавершеного виробництва;

$\text{Об}_{\text{дз}}$  – період обороту дебіторської заборгованості.

Тривалість операційного протягом періоду зменшилася з 104 до 85 днів, що є позитивним явищем та свідчить про швидкість обертання запасів та дебіторської заборгованості.

Фінансовий цикл – це період, який укладено між датою погашення кредиторської заборгованості (оплата покупцями отриманих матеріалів і сировини від постачальників) і датою погашення дебіторської заборгованості (надходження коштів від покупців за отриману ними продукцію) [35, с. 236]. Фінансовий цикл розраховується як різниця операційного циклу і оборотності кредиторської заборгованості [64, с.201]:

$$\text{ФЦ} = \text{ОЦ} - \text{Об}_{\text{кз}}, \quad (2.2)$$

де ФЦ – фінансовий цикл;

ОЦ – операційний цикл;

$\text{Об}_{\text{кз}}$  – період обороту кредиторської заборгованості.

Поступове зменшення фінансового циклу говорить про те, що підприємство має більше часу для погашення своїх зобов'язань. Фінансовий цикл протягом аналізованого періоду менший від операційного за рахунок кредиторської заборгованості, наявної у підприємства.

Виробничий цикл – період повного обороту матеріальних елементів оборотних активів, що використовуються для обслуговування виробничого процесу [67, с.178]:

$$ВЦ = Об_{нв} + Об_{вз} + Об_{гп}, \quad (2.3)$$

де ФЦ – виробничий цикл;

Об<sub>нв</sub> – період обороту незавершеного виробництва;

Об<sub>вз</sub> – період обороту виробничих запасів;

Об<sub>гп</sub> – період обороту готової продукції.

На основі розрахунку попередніх показників розраховується величина операційного та фінансового циклів. Відповідно розрахункам в таблиці операційний цикл підприємства в 2019 році склав 99,26 дня, що на 10,12 днів менше ніж у 2018 році і на 42,26 днів, ніж у 2017 році. Таке скорочення відбулося за рахунок зменшення оборотності запасів сировини і матеріалів, дебіторської заборгованості. Фінансовий цикл підприємства в 2019 році склав 39,82 дня, що на 25,93 днів менше в порівнянні з 2018 р. і на 45,86 днів менше значення 2017 р. Дану скорочення періоду фінансового циклу обумовлено як скороченням операційного циклу, так і прискоренням періоду оборотності кредиторської заборгованості.

Величина виробничого циклу скоротилась з 81,28 до 40,93 днів, що свідчить про зменшення на виробництво продукції та пов'язано зі скороченням обороту запасів та готової продукції.

Фінансова стійкість підприємства – це такий стан фінансових ресурсів, їх розподіл і використання, який забезпечує розвиток підприємства на основі зростання прибутку і капіталу при збереженні його платоспроможності і кредитоспроможності в умовах допустимого рівня ризику. На фінансову стійкість підприємства впливає величезне різноманіття факторів. Внутрішні чинники залежать від організації роботи самого підприємства, а зовнішні не підвладні волі підприємства.

Одною з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства є стабільність його діяльності на довготермінову перспективу. Вона пов'язана перш за все із загальною фінансовою структурою підприємства, ступінню його залежності від кредиторів та інвесторів.

Для даного аналізу вирішальне значення має питання про те, які показники відображають сутність фінансової стабільності підприємства. Для цього складається балансова модель:

$$НА + З + РД = ВК + ДПК + КПК + РК, \quad (2.4)$$

де НА – необоротні активи;

З – запаси;

РД – розрахунки з дебіторами;

ВК – власний капітал;

ДПК – довгостроковий позиковий капітал;

КПК – короткостроковий позиковий капітал;

РК – розрахунки з кредиторами.

Враховуючи те, що довгострокові кредити та займи спрямовуються переважно на придбання необоротних активів, то можна перетворити балансову модель таким чином:

$$З + РД = [(ВК + ДПК) - НА] + КПК + РК. \quad (2.5)$$

Якщо  $ВОК < 3$ ;  $ДДФ < 3$  та  $ОДФ < 3$ , то фінансовий стан був кризовим.

Якщо  $ВОК < 3$ ;  $ДДФ < 3$  та  $ОДФ \geq 3$ , то фінансовий стан є нестійким.

Якщо  $ВОК \geq 3$ ;  $ДДФ < 3$  та  $ОДФ \geq 3$ , то фінансовий стан є стійким.

Якщо  $ВОК \geq 3$ ;  $ДДФ \geq 3$  та  $ОДФ \geq 3$ , то спостерігається абсолютна стійкість підприємства.

Звідси випливає, що за умови обмеження запасів, буде виконуватись умова платоспроможності підприємства, тобто розрахунки з дебіторами мають покривати поточні зобов'язання.

Для характеристики джерел формування матеріальних оборотних засобів (запасів) використовують кілька показників, які характеризують види джерел.

Аналіз фінансової стійкості проводиться за допомогою як абсолютних показників, так і коефіцієнтів. Використовуючи дані табл. 2.9 було розраховано показники джерел формування запасів.

Таблиця 2.9

## Абсолютні показники фінансової стійкості ТОВ «ТОПТУЛ»

Показник	Значення показників, тис. грн.		
	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Власний капітал	109605	110408,5	120477
Необоротні активи	170663,5	173100	169200
Власні оборотні кошти (ВОК)	-61058,5	-62691,5	-48723
Довгостроковий позиковий капітал	62185,50	50369,00	58878
Довгострокові джерела фінансування (ДДФ)	1127	-12322,5	10155
Короткостроковий позиковий капітал	1162278	1467946	1901819
Основні джерела фінансування (ОДФ)	1163405	1455623,5	1911974
Запаси	30067	22445	24766,5
Надлишок/ Нестача ВОК	-91125,5	-85136,5	-73489,5
Надлишок/Нестача ДДФ	-28940,0	-34767,5	-14611,5
Надлишок/Нестача ОДФ	113333,8	1433178,5	1887207,5
Фінансова стійкість	Нестійкий фінансовий стан	Нестійкий фінансовий стан	Нестійкий фінансовий стан

Строки, де представлено надлишок чи дефіцит власного оборотного капіталу, довгострокових та основних джерел фінансування є базою для аналізу рівня фінансової стійкості. Абсолютна стійкість досягається, коли всі три показника перевищують обсяг запасів.

Аналіз абсолютних показників фінансової стійкості показав, що протягом трьох останніх років спостерігався нестійкий фінансовий стан підприємства.

Аналіз фінансової стійкості полягає у розрахунку відносних показників – коефіцієнтів фінансової стійкості, що наведені у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

## Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «ТОПТУЛ»

Показник	Значення			Абсолютні зміни	
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2018/2017	2019/2018
Коефіцієнт автономії	0,89	0,92	0,93	+0,03	+0,01
Коефіцієнт фінансової залежності	1,33	1,26	1,19	-0,07	-0,07
Коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів	0,859	0,914	0,932	+0,055	+0,018
Коефіцієнт іммобілізації коштів	0,45	0,381	0,369	-0,069	-0,012
Коефіцієнт структури довгострокових вкладень	0,291	0,364	0,391	+0,073	+0,027

На основі проведеного в таблиці аналізу робимо висновки щодо зниження коефіцієнту фінансової залежності в 2019 році, який склав 1,19 (критичне значення дорівнює 2), що на 0,07 менше 2018 року і на 0,14 менше значення 2017 р. Таке високе значення коефіцієнту свідчить про незначну частку позикових коштів у фінансуванні підприємства та покращенню рівня його фінансової незалежності.

Коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів у 2019 році склав 0,932, що свідчить про переважне використання власних коштів у своїй діяльності. Даний показник за останні три роки збільшився на 7,3%.

Коефіцієнт структури довгострокових вкладень показує частку, яку складають довгострокові зобов'язання в обсязі необоротних активів підприємства. Значення коефіцієнта структури довгострокових вкладень за звітний період збільшилася 10%. Тобто вартість необоротних активів перевищує вартість довгострокових зобов'язань і забезпечення майбутніх періодів. Коефіцієнт іммобілізації коштів показує співвідношення між оборотними і необоротними активами підприємства. В даному випадку за три роки цей показник зменшився на 0,081, що обумовлено збільшенням обсягів



необоротних активів підприємства та обсягів виробництва внаслідок відсутності замовлень.

Одним з найважливіших показників результативності діяльності підприємства є рентабельність, яка включає такі види:

рентабельність виробничої діяльності – відношення чистого прибутку до собівартості;

рентабельність виробничих засобів – відношення чистого прибутку у вартості основних виробничих фондів;

рентабельність продажів ROS – відношення чистого прибутку до виручки від реалізації продукції;

рентабельність активів – відношення чистого прибутку до вартості активів підприємства.

В табл. 2.11 наведено розрахунок показників рентабельності продаж та рентабельності активів та вплив факторів на зміни рентабельності активів.

Проведені в таблиці розрахунки свідчать про те, що за останні два роки підприємство отримало значний чистий прибуток, що і забезпечило досягнення наступних результатів.

Таблиця 2.11

## Розрахунок показників рентабельності ТОВ «ТОПТУЛ»

Показник	2018 р.	2019 р.	Абсолютні зміни
Рентабельність активів (ROA)	0,36	3,89	+3,53
Рентабельність продажу (ROS)	0,52	4,08	+3,56
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,78	7,49	+6,71
Рентабельність інвестованого капіталу (ROI)	7,33	10,94	+3,61
Рентабельність витрат	0,82	6,5	+5,68
Рентабельність виробництва	0,66	2,3	+1,64

У 2018 році рентабельність активів становила 0,36%, у 2019 – 3,89%. Така зміна показника була спричинена збільшенням чистого прибутку підприємства.

Рентабельність продажу визначається як відношення чистого прибутку до доходу від реалізації. Цей коефіцієнт показує, яку суму прибутку одержує підприємство з кожної гривні проданої продукції. У 2018 році рентабельність продажу становила 0,52%, у 2019 – 4,08%. Збільшення показника пояснюється ростом чистого прибутку та доходом від реалізації, що, у свою чергу, пояснюється ростом продаж продукції.

Рентабельність власного капіталу визначається як відношення чистого прибутку до середньої величини власного капіталу підприємства. Цей показник характеризує ефективність використання власних коштів акціонерів; величину прибутку, отриману на кожну гривню вкладень акціонерів в підприємство. У 2018 році рентабельність власного капіталу становила 0,78%, у 2019 – 7,49%. Збільшення показника пояснюється ростом суми власного капіталу та одночасно з тим, збільшенням чистого прибутку.

Рентабельність інвестованого капіталу визначає продуктивність усього капіталу, яким володіє підприємство, незалежно від джерел його надходження. Він показує, скільки прибутку приносить кожна гривня, інвестована (вкладена) в активи. Розраховується як відношення чистого операційного прибутку до середнього за період власного і залученого капіталу. У 2018 році рентабельність інвестованого капіталу становила –7,33%, у 2019 – 10,94%.

Рентабельність витрат визначається як відношення суми прибутку підприємства до суми його витрат за певний період і виражається у відсотках. Цей показник характеризує ефективність поточних витрат підприємства, їхню окупність і величину прибутку, що припадає на одиницю витрат. У 2018 році рентабельність витрат становила 0,82%, у 2019 – 6,5%. Таке збільшення показника пояснюється тим, що прибуток до оподаткування збільшився у більшій мірі, ніж собівартість.

Рентабельність виробництва визначається як відношення чистого прибутку до собівартості реалізованої продукції. Вона показує, скільки

підприємство має прибутку з кожної гривні, витраченої на виробництво і реалізацію продукції. У 2018 році рентабельність виробництва становила – 0,66%, у 2019 – 2,3%, що пов'язано з ростом собівартості реалізованої продукції.

Отже, за результатами проведеного аналізу фінансового стану ТОВ «ТОПТУЛ» можна зробити висновок про низький рівень ділової активності та рентабельності підприємства. Не зважаючи на значний виробничий, трудовий та фінансовий потенціал, в компанії є проблеми з ефективним управлінням ресурсами, зокрема ресурсами товарних запасів та запасів готової продукції, що підтверджено результатами проведеного аналізу ділової активності та розрахунком операційного циклу.

### 2.3. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ТОПТУЛ»

Зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «ТОПТУЛ» представлена експортом продукції в такі країни як Австрія, Німеччина, Нідерланди, Італія, Польща, Румунія, Угорщина, Хорватія, Чехія, Молдова, Азербайджан, Туреччина та інші.

ТОВ «ТОПТУЛ» є одним з найбільших в Україні постачальників та виробників обладнання і професійного інструменту для автосервісу. Компанія заснована в 2004 році і за цей час стала найбільшим імпортером обладнання в Україну та експортером з України і партнером всесвітньо відомих торгових марок: TOPTUL, LAUNCH, HUNTER, BRIGHT, GIKRAFT, TORIN, TRISCO, SCANMATIK, FIAC, RAVAGLIOLI, BRIGHT, COTON, AUARITA, AUTOTAL, AOMAI, STANDART, PEAK, NITROMAC, ROBINAIR, SNG, AIRCRAFT, що підтверджується відповідними сертифікатами.

Основними ринками збуту продукції є автомобільна та авторемонтна галузі України. Авторемонтна споживає біля 80%, автомобільна 20%. 90% продукції ТОВ «ТОПТУЛ» реалізується в Україні, 10% експортується. По виробництву інструментарію частка експорту 50%. По продукції для оснащення

станцій технічного обслуговування автомобілів 90% продукції експортується (Угорщина, Болгарія, Польща, країни СНД, Туреччина).

Основними споживачами продукції підприємства є авторемонтні компанії України, країн західної Європи, середньої Азії і навіть США. ТОВ «ТОПТУЛ» постійно працює над вдосконаленням технології, покращенням якості, зниженням витрат і задоволенням вимог клієнта.

Для цього компанія вибрала стратегію розширення ринків збуту, що підтверджується неухильним щорічним зростанням кількості контрагентів (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

## Структура експорту ТОВ «ТОПТУЛ» до країн Європи у 2019 році

№	Країна	Обсяг експорту, тис. грн.
1	Польща	580,8
2	Угорщина	475,2
3	Франція	422,4
4	Чехія	422,4
5	Італія	422,4
6	Румунія	422,4
7	Іспанія	369,6
8	Латвія, Литва, Естонія	358,4
9	Німеччина	275,2
10	Бельгія	211,2
11	Болгарія	211,2
12	Фінляндія, Норвегія, Швеція, Данія	158,4
13	Австрія	158,4
14	Португалія	158,4
15	Сербія	158,4
16	Словенія	158,4
17	Велика Британія	105,6
18	Словаччина	105,6
19	Нідерланди	52,8
20	Хорватія	52,8
	Разом	5280

Як видно, найбільшу частку в експорті продукції ТОВ «ТОПТУЛ» припадає на країни західної та східної Європи, а найбільшу частку складають Польща та Угорщина, а також Франція, Чехія, Італія та Румунія (табл.2.13).

Таблиця 2.13

## Найбільші обсяги експорту компанії

Країна	Частка ринку,%
Польща	11
Угорщина	9
Франція	8
Чехія	8
Італія	8
Румунія	8

Детальніше співвідношення країн у відсотках можна розглянути на рис. 2.1.

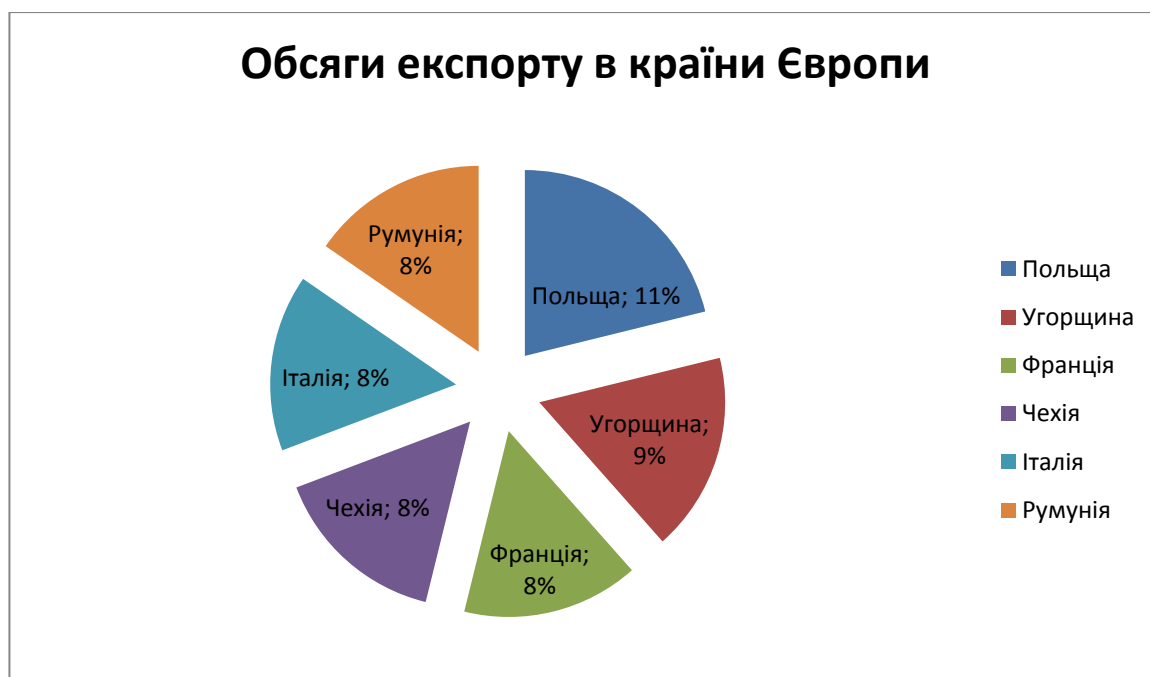


Рис. 2.1. Структура найбільших експортерів ТОВ «ТОПТУЛ»

Компанія активно експортує не тільки інструменти, а також й обладнання, запасні частини для обладнання, сервісні та витратні матеріали( табл.2.14 та рис 2.2).

Таблиця 2.14

## Обсяги експорту компанії за основними товарними групами

Товарна група	Обсяг експорту в 2017 році	Обсяг експорту в 2018 році	Збільшення
Інструментарій	2247,5	3062,4	814,9
Запасні частини	852,5	1161,6	309,1
Обладнання	465	633,6	168,6
Сервісні матеріали	310	422,4	112,4
Разом	3875	5280	1405

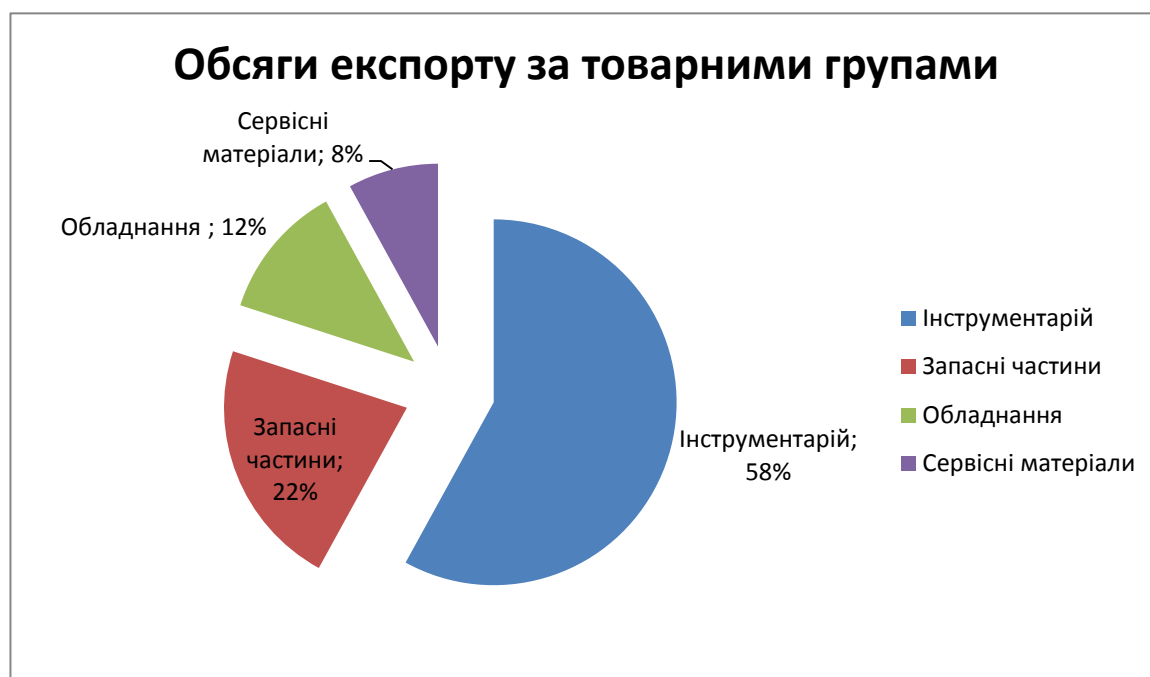


Рис.2.2. Обсяги експорту ТОВ «ТОПТУЛ» за товарними групами

Найбільшу частку в експорті займає все ж таки інструментарій та запасні частини.

Таким чином, ТОВ «ТОПТУЛ» активно здійснює експортну діяльність. Але незважаючи на це на підприємстві є деякі проблеми, пов'язані з відсутністю чітко розробленої зовнішньоекономічної стратегії відповідно до

ринкових позицій і наявними конкурентними перевагами компанії; відсутністю механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю та відділу ЗЕД; відсутність чіткої методики пошуку зарубіжних партнерів, проведення попередніх і основних переговорів.

#### 2.4. Аналіз ресурсного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності компанії

ТОВ «ТОПТУЛ» сьогодні є одним з найбільших в Україні постачальників та виробників обладнання і професійного інструменту для автосервісу. Компанія заснована в 2004 році і за цей час стала найбільшим імпортером обладнання в Україну та експортером з України і партнером всесвітньо відомих торгових марок: TOPTUL, LAUNCH, HUNTER, BRIGHT, GIKRAFT, TORIN, TRISCO, SCANMATIC, FIAC, RAVAGLIOLI, BRIGHT, ROBINAIR, SNG, AIRCRAFT, що підтверджується відповідними сертифікатами.

З моменту свого заснування, компанія «ТОПТУЛ» стрімко розвивається і росте, сформувавши велику дилерську мережу по всій території України, і збільшуючи кількість нових клієнтів, від маленьких приватних до великих брендових станцій технічного обслуговування автомобілів, як в Україні так і за її межами. Цей факт свідчить про те, що компанія вже завоювала довіру як серед продавців обладнання, так і серед кінцевих покупців. Компанія «ТОПТУЛ» пропонує широкий асортимент продукції, постійну її наявність, гнучку систему знижок постійним клієнтам і доставку як по всій території України, так і за її межі.

Основними ринками збуту продукції є автомобільна та авторемонтна галузі України. Авторемонтна споживає біля 80%, автомобільна 20%. 90% продукції ТОВ «ТОПТУЛ» реалізується в Україні, 10% експортується. По виробництву інструментарію частка експорту 50%. По продукції для оснащення станцій технічного обслуговування автомобілів 90% продукції експортується (Угорщина, Болгарія, Польща, країни СНД, Туреччина).

Для поглибленого аналізу ресурсного забезпечення компанії необхідно більш детально дослідити релевантне середовище її функціонування – цільовий ринок автомобільних запасних частин, який має певні особливості та тенденції. І саме врахування цих особливостей дасть можливість вибрати дієві методи та інструменти оптимізації управління товарними запасами.

На сьогодні ринок автозапчастин багатий асортиментом, як нових деталей, так і б / у деталей з розборок. На ринку автозапчастин України 88% деталей імпортного походження, незважаючи на те, що в Україні практично половина легкового автомобільного парку є радянського, російського та українського виробництва (рис. 2.3).

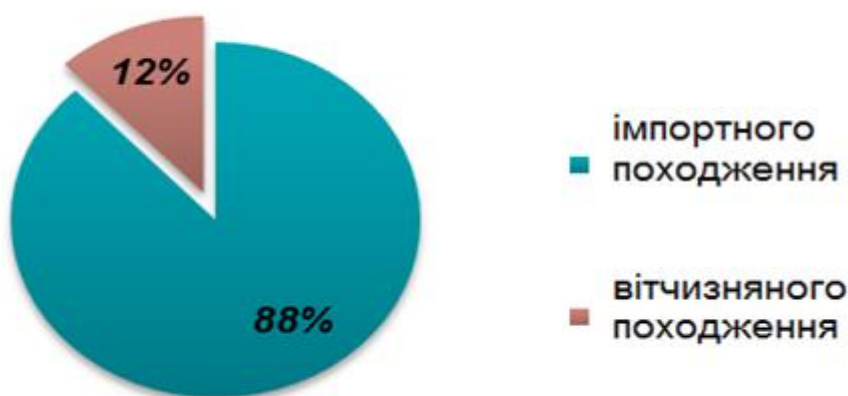


Рис. 2.3. Структура ринку автозапчастин України за походженням.

В першу чергу така структура ринку автозапчастин пов'язана з тим, що власники автомобілів в основному купують б / у автозапчастини на розборках. До того ж практично до всіх радянських автомобілів вже не виробляють деталі. У структурі ринку автозапчастин по групах відповідно до класифікатора найбільшу частку займають підвіски і гальмівні системи.

У 2019 році автозапчастини імпортували більше 1600 українських компаній. Компанії ТОВ «Еліт-Україна» та ПП фірма «Юнікс ТРЕЙД КО» є



найбільшими дистриб'юторами імпортованих автозапчастин в Україні, які також займаються роздрібними продажами.

Експорт автозапчастин з України не сильно розвинений, в порівнянні з імпортом. В першу чергу це пов'язано з тим, що за кордоном частка автовітчизняного виробництва досить низька, а багато країн СНД також виробляють автозапчастини для подібних авто. Обсяг імпорту автозапчастин перевищує виробництво більш ніж в 7 разів і з кожним роком стрімко зростає. Найбільший приріст у грошовому вираженні показали гальмівні системи, ходові колеса і системи підвіски, виходячи з чого можна зробити висновок про якість автомобільних доріг України.

Загострення конкуренції на ринку може привести до деякого скорочення числа компаній, які реалізують продукцію на ринку. В умовах кризи компанії більше часу необхідно приділяти новим сегментам – розширювати клієнтську базу, планувати і розвивати нові напрямки.

Найбільші заводи Європи, які займаються виробництвом запчастин, є повноцінними учасниками європейського автомобільного ринку та багато в чому формують у рамках своєї діяльності стратегію розвитку регіональної промисловості. Значна частина підприємств повністю незалежна від автомобілебудівних концернів Європи, а реалізація продукції ведеться по всьому світу.

Серед європейських виробників запчастин є ряд брендів зі світовим ім'ям. Серед них німецькі промислові концерни «Bosch», «SWAG», «INA», «Lemforder» і «Sachs». Кожна з цих компаній зробила наукомісткий внесок у виробництво запчастин, бере участь у провідних промислових ініціативи з розвитку автомобілебудування в Європі. Дуже активно проявляють себе на ринку підприємства східної Європи, зокрема, чеські заводи, які займаються виробництвом запчастин. Актуальним прикладом є бренд «StarLine», що займається виробництвом амортизаторів, опор, пружин підвісок, пиляків і відбійників амортизаторів. Продукція добре себе зарекомендувала за поєднання безпеки і стійкості автомобіля.

Основними тенденціями сучасного світового ринку автозапчастин є наступні.

#### 1. Консолідація дистриб'юторів запчастин.

Дослідники очікують більше поєднань та поглинань. В першу чергу цього можна досягти шляхом збільшення розміру бізнесу, аби на компанію працював ефект масштабу – тоді охоплюється більше клієнтів, а товар можна придбати за меншу ціну завдяки великим обсягам. Європа може піти по американському шляху, де чотири провідні оптовики вже мають частку ринку близько 40%. Фактично консолідація в Європі вже почалася. Протягом останніх кількох років ринок вже змінився, коли компанія «Troost» була придбана «Wessels + Müller» у 2015 р. Крім того, компанії, що займаються прямими інвестиціями, сильно посилили ринок, інвестувавши в п'ять з десяти найбільших дистриб'юторів у Європі, включаючи «Alliance Automotive», «Euro Car Parts» і «Rhiag». Також північноамериканські оптовики агресивно шукають можливості для зростання в Європі, що, ймовірно, стимулює подальшу консолідацію в галузі.

#### 2. Агресивне розширення постачальників OEM на вторинний ринок.

Чим старший автомобіль, тим менше він обслуговується на фірмових СТО. У США статистика свідчить про 50% долю оригінального сервісу для автомобілів до двох років і лише 15% для машин віком вісім років. На ринках, такий як український, цифри ще менші. Річ у тім, що більшість аналітиків впевнена – у сфері продажів автомобілів автовиробникам не варто чекати зростання доходів. Тому їм варто замислитись про додаткові сервіси і багато хто вже думає над стратегіями, які покращать ситуацію. У «Volkswagen» є запчастини серії «Ecopart» (в тому числі в Україні), також з'явилась програма обслуговування старих автомобілів «VW Direkt Express» – за меншими цінами, але за оригінальними технологіями (в Україні не реалізовано). Ще один вихід – відновлені деталі, такі як турбіни, коробки передач, двигуни та інше.

Французький концерн «PSA» пішов ще далі, сміливо рухаючись в незалежний ринок сервісу. Зробивши низку придбань, PSA також створила кілька власних торгових марок, різних за цінами. Зараз виробник має частку в

мережах автосервісів «DistriGo», «Mister Auto» та «Euro Repar». Навіть більше, з «Aramisauto» і «Autobutler» французька компанія також активно співпрацює. За допомогою такого підходу «PSA» хоче захоплювати більше споживачів. OEM-виробники також інвестують у вивчення та аналіз клієнтського досвіду, аби оптимізувати його та впроваджувати диференційовані сервісні пропозиції, завойовуючи лояльність клієнтів.

Що стосується України, то очевидно, що приклад «PSA» у нас важко реалізувати, адже у нас майже немає реально незалежних і при цьому централізовано керованих мереж повноцінних автосервісів. Партнерські мережі імпортерів – це об'єднання індивідуальних СТО і в них не завжди можна дійти згоди щодо якогось рішення і підтримувати єдиний рівень сервісу.

### 3. Цифровізація каналів та інтерфейсів.

Цифрові канали отримують все більший вплив на процеси дослідження та покупки клієнтів. Покупці вже зараз активно звертаються до онлайн-спільнот та оглядів, для можливості покращити свої рішення щодо покупок. Постійно зростає кількість інтернет-магазинів автозапчастин. Це логічно, адже для маленького бізнесу цифрова мережа дозволяє зекономити на деяких аспектах. А для дистриб'юторів це можливість використовувати новий канал збуту. Частка продажів запчастин у сфері e-commerce постійно зростає – у 2035 р. вона збільшиться до 20-30% від обсягу ринку.

Слід зазначити, що різні дистриб'ютори обирають різні варіанти розвитку. Наприклад, «ЕЛІТ-Україна» просто запустила [eshop.elit.ua](http://eshop.elit.ua), не приховуючи, що це їх власний інтернет-магазин.

### 4. Доступ до даних, які генерують автомобілі.

Сучасний автомобіль має близько 40 мікропроцесорів і генерує 25 ГБ даних на годину, включаючи телематичні дані та дані про поведінку водія. Експерти вже прогнозують, що ці дані та їх аналітика стане дуже важливим активом у найближчому майбутньому. Але зараз більшість компаній просто не готові цим користуватися. Експерти виділяють декілька напрямків, в якому дистриб'ютори можуть розвиватися:

1) більш глибоке розуміння споживачів. За допомогою даних автомобіля можна зрозуміти, з якими проблемами зіштовхується автовласник та як швидко він їх вирішує. Які запчастини не замінюються або які проблеми ігноруються. Та багато іншого. Той, хто на базі цих даних розробить рішення для клієнтів, отримає конкурентну перевагу. Так, здається, дистриб'ютори не працюють в сфері B2C, але як показує тенденція розвитку е-комерції, це вже не зовсім так. А ще не забувайте, що постачальник зацікавлений в тому, аби попит на послуги автосервісів не зменшувався;

3) оперативна логістика. Вивчення даних може також покращити питання логістики та зберігання. Компанії можуть оптимізувати свої складські запаси та збільшувати продажі;

3) запчастини вже на місці. Існує багато ситуацій, коли буде відомо, що автомобіль приїде на СТО. Це може бути екстрена евакуація з автомагістралі або заплановане ТО. У будь-якому випадку цифрові системи обробки даних допоможуть реалізувати варіант, коли запчастини вже чекають машину на СТО, ще до її приїзду;

4) нові рішення. Важко навіть спрогнозувати які сервіси можна вигадати, коли автомобіль постійно звітує про свій стан. Але можна казати напевно, що в цій сфері нас чекає багато цікавих ідей та поява великої кількості стартапів.

##### 5. Зростання прозорості цін.

Доступність перевірки цін в інтернеті напевно змінить автосервісний ринок. В тому числі у сенсі прозорості цін. Інтернет-канали вже надають клієнтам швидкий доступ до інформації про ціни на запчастини. У Німеччині, Франції та Великобританії 25-30% кінцевих споживачів оцінюють автосервіси за допомогою онлайн-каналів, а інші 20-30% користувачів використовують ці канали, щоб визначити, які автозапчастини купувати. Аналогічним чином, онлайнканали формують у клієнтів точку зору про якість/вартість автосервісів. Так, зараз клієнти купують в Інтернеті лише запчастини, але скоро вони стануть замовляти там і послуги.

Для постачальників ефект прозорості цін може означати їх зниження. Але це вже відбувається – електронна комерція підштовхнула торгівлю в Європі, внаслідок чого падає ціна в країнах, де дохід дистриб'юторів був завжди високий. В Україні це також можна побачити – адже можливість досить легко привезти собі запчастини із Польщі та інших країн ЄС підштовхує конкуренцію. Така ситуація вже вплинула на східноєвропейський ринок. Дослідники стверджують, що в Польщі та Росії частка замовлень автосервісів на онлайн-магазинах сягає 15%. В той час, як в ЄС цей показник близько 5%. На жаль, немає таких даних про український ринок, але ви самі можете порахувати, який обсяг запчастин замовляєте у дистриб'юторів і який купуєте в Інтернеті.

На світовому ринку автозапчастин є достатня кількість компаній, які мають значний експортний потенціал та створюють реальну конкуренцію аналізованому підприємству. У табл. 2.15 та на наведена інформація щодо частки основних експортерів запасних частин за країнами світу, що дає можливість дослідити фірмову структуру цільового світового ринку ТОВ «ТОПТУЛ».

Таблиця 2.15

## Найбільші світові експортери запасних частин

Країна	Частка, %
Німеччина	20,3
Китай	8,19
Японія	9,89
США	9,5
Мексика	6,3

Графічно фірмову структуру світового ринку автомобільних запасних частин можна побачити на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Найбільші світові експортери запасних частин.

Отже, ТОВ «ТОПТУЛ» – це компанія, що включає в себе три підрозділи: підрозділ експортно–імпортних поставок готового обладнання; виробничий підрозділ; підрозділ з післягарантійного обслуговування обладнання та ремонту. Основними споживачами продукції підприємства є авторемонтні компанії України, країн західної Європи, середньої Азії і навіть США. ТОВ «ТОПТУЛ» постійно працює над вдосконаленням технології, покращенням якості, зниженням витрат і задоволенням вимог клієнта. Найбільшими конкурентами є підприємства з Німеччини, Японії, Китаю, США та Мексики. На основі проведеного аналізу цільового закордонного ринку та аналізу ринку за основними сегментами можна зробити висновок, що для ТОВ «ТОПТУЛ» є такі найбільш потужні країни-конкуренти як Китай, потім Німеччина, США, Мексика.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ЗАПАСАМИ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТОПТУЛ»

#### 3.1. Обґрунтування доцільності впровадження логістичного підходу в ресурсне управління товарними запасами ТОВ «ТОПТУЛ»

Сучасний розвиток зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств неухильно доводить необхідність раціоналізації управлінських рішень щодо постачання сировини і матеріалів, організації виробничого процесу, ведення складського обліку та контролю складського господарства, організації ефективної системи збуту та сервісного обслуговування. До цього необхідно також додати відповідне інформаційне забезпечення всього процесу товароруку від постачальника сировини до кінцевого споживача, що опосередковує та спрямовує їх до оптимального співвідношення економічних інтересів контрагентів. У цьому контексті особливої актуальності набувають питання логістизації економічної діяльності суб'єктів господарювання шляхом розробки та реалізації методів та інструментів логістики. Логістичний підхід на сьогодні є одним з ключових підходів в управлінні господарською діяльністю підприємств у цілому і зовнішньоекономічною діяльністю зокрема. Не виключенням є і діяльність ТОВ «ТОПТУЛ» як провідного постачальника автомобільних запасних частин та обладнання для станцій технічного обслуговування (СТО).

З моменту свого заснування, компанія «ТОПТУЛ» стрімко розвивається і росте, сформувавши велику дилерську мережу по всій території України, і збільшуючи кількість нових клієнтів, від маленьких приватних до великих брендових станцій технічного обслуговування автомобілів, як в Україні, так і за її межами. Цей факт свідчить про те, що компанія вже завоювала довіру як

серед продавців обладнання, так і серед кінцевих покупців. Компанія «ТОПТУЛ» пропонує широкий асортимент продукції, постійну її наявність, гнучку систему знижок постійним клієнтам і доставку як по всій території України, так і за її межі.

Основними ринками збуту продукції є автомобільна та авторемонтна галузі України. Авторемонтна споживає біля 80%, автомобільна 20%. 90% продукції ТОВ «ТОПТУЛ» реалізується в Україні, 10% експортується. По виробництву інструментарію частка експорту 50%. По продукції для оснащення станцій технічного обслуговування автомобілів 90% продукції експортується (Угорщина, Болгарія, Польща, країни СНД, Туреччина).

ТОВ «ТОПТУЛ» – це компанія, що включає в себе три підрозділи: підрозділ експортно–імпортних поставок готового обладнання; виробничий підрозділ; підрозділ з післягарантійного обслуговування обладнання та ремонту. Основними споживачами продукції підприємства є авторемонтні компанії України, країн західної Європи, середньої Азії і навіть США. ТОВ «ТОПТУЛ» постійно працює над вдосконаленням технології, покращенням якості, зниженням витрат і задоволенням вимог клієнта. Головний офіс ТОВ «ТОПТУЛ» розташований в м. Харків, а виробничі потужності знаходяться в Полтавській, Херсонській, Київській областях.

За рахунок спільної взаємодії між виробництвами налагоджено тісне співробітництво як у виробничій, так і в фінансово–економічній сфері, завдяки чому забезпечується функціонування кожного з виробництв навіть у несезонні періоди (будь-яке виробництво інструментарію орієнтується на високий сезонний попит, що виникає в Україні наприкінці зими–початку весни і триває до кінця осені).

Для обґрунтування напрямів удосконалення ресурсного управління товарними запасами у зовнішньоекономічній діяльності підприємства є метод визначення стратегічної позиції підприємства на основі побудови матриці SWOT - аналізу, в рамках якої здійснюється визначення сильних і слабких



сторін, можливостей і загроз для підприємства. Результати представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Матриця SWOT - аналізу ресурсного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ТОПТУЛ»

		Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
		Зовнішнє середовище	1. Розширення цільових зовнішніх ринків 2. Реалізація експортної стратегії України 2017–2020 рр. 3. Зростаючий попит на продукцію підприємства у світі 4. Ослаблення позицій фірм–конкурентів 5. Зниження валютного курсу 6. Зниження рівня інфляції
Внутрішнє середовище			
1	2	3	4
Сильні сторони (Strengths)	1. Відомість торгової марки 2. Значний ринковий сегмент 3. Налагоджена система міжнародного збуту 4. Значний асортимент продукції 5. Відносно стійкі позиції на цільових ринках 6. Міжнародна стандартизація та сертифікація продукції 7. Конкурентна ціна 8. Кваліфікований персонал 9. Впровадження нових технологій	1. Вихід на нові ринки збуту 2. Посилення позицій на існуючих ринках ринку за рахунок конкурентної ціни на продукцію 3. Стимулювання збуту для ослаблення позицій фірм–конкурентів 4. Активне впровадження маркетингових інструментів у систему збуту 5. Формування системи управління товарними запасами 6. Використання цінових знижок в операціях з великими імпортерами 8. Участь у міжнародних виставках та ярмарках	1. Збереження попиту на продукцію за рахунок гнучкої політики цін 2. Збереження конкурентної позиції за рахунок іміджу підприємства з опорою на існуючі конкурентні переваги продукції 3. Моніторинг та оцінка привабливості існуючих і потенційних цільових зовнішніх ринків 4. Розробка заходів щодо мінімізації валютних ризиків

## Закінчення таблиці 3.1

1	2	3	4
Слабкі сторони (Weaknesses)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Тривалість обороту запасів сировини та готової продукції</li> <li>2. Тривалість операційного циклу</li> <li>3. Відсутність системи оцінки рівня забезпеченості товарними запасами</li> <li>4. Залежність від постачальників</li> <li>5. Неточність у прогнозуванні попиту на готову продукцію, що призводить до недопостачання</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Впровадження системи оцінки постачальників для вибору найбільш надійних</li> <li>2. Проведення оцінки запасів сировини та готової продукції на основі ABC та XYZ аналізу</li> <li>3. Впровадження інформаційних технологій у систему обробки замовлень</li> <li>4. Координація роботи структурних підрозділів підприємства у системі запаси-виробництво-готова продукція</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оптимізація термінів та обсягів постачання сировини</li> <li>2. Розробка стратегічних планів виробництва та реалізації продукції на зовнішніх ринках</li> <li>3. Оптимізація термінів та обсягів виробництва продукції</li> <li>4. Підвищення ефективності управління складськими запасами</li> </ol>

На основі проведеного у таблиці аналізу можна виокремити в якості основних конкурентних переваг компанії такі як:

відомість торгової марки протягом тривалого періоду часу не тільки на ринку автомобільних запасних частин України, а й в країнах дальнього зарубіжжя;

компанія займає значний ринковий сегмент на вітчизняному та закордонних ринках завдяки диференційованому асортименту продукції;

налагоджена система збуту, що дозволяє укласти контракти з представниками різних країн незалежно від регіону розташування;

значний асортимент продукції, що забезпечує різноспрямовану діяльність, але, в той же час, створює певні проблеми у забезпеченості необхідною сировиною, матеріалами, комплектуючими в необхідній кількості та у встановлені терміни;

відносно стійкі позиції на цільових ринках, що є запорукою високого рівня конкурентоспроможності підприємства;

міжнародна стандартизація та сертифікація продукції, тобто відповідність необхідним міжнародним стандартам та стандартам якості;

конкурентна ціна, яка спрямована на гнучку адаптацію цінової політики компанії до вимог споживачів.

В той же час до слабких сторін підприємства можна віднести наступні:  
тривалість обороту запасів сировини та готової продукції;  
тривалість операційного циклу;  
відсутність системи оцінки рівня забезпеченості товарними запасами;  
залежність від постачальників, що обумовлює необхідність оцінки постачальників;

неточність у прогнозуванні попиту на готову продукцію, що призводить до недопостачання та зриву виконання контрактів.

Крім того, дані таблиці свідчать, що для збереження і поліпшення позицій ТОВ «ТОПТУЛ» повинно оперативно здійснювати певні заходи. Якщо менеджмент підприємства в якійсь мірі може вплинути на внутрішні чинники, управляючи його діяльністю (підвищення ефективності за рахунок економічних, фінансових, технічних, технологічних і інших резервів), то зовнішнє середовище функціонування ТОВ «ТОПТУЛ» є нестабільним.

Проведені теоретичні дослідження в розділі 1 та результати аналізу цільового ринку ТОВ «ТОПТУЛ» – ринку автомобільних запасних частин та обладнання для СТО – показали що, більшість вітчизняних компаній в управлінні товарними запасами традиційно застосовують підхід, заснований на функціональній спеціалізації управління (табл. 3.2).

Даний підхід передбачає виконання функціональних обов'язків з управління товарними запасами відособленими ланками: постачальники, перевізники, склади та ін., не передбачає інтеграцію в управлінні потоковими процесами і в якості критеріїв ефективності політики управління товарними запасами використовує лише фінансові показники (оборотність запасів; тривалість виробничого та операційного циклу; рентабельність продажів; ефективність експорту та імпорту тощо). За цих умов, поза увагою керівництва компаній залишаються такі питання, як якість і надійність логістичного обслуговування клієнтів; надійність постачання необхідних сировини та

матеріалів; ритмічність постачання; оптимізація транспортних витрат на основі розробки більш ефективних маршрутів; раціональність узгодження умов укладання зовнішньоторговельних контрактів.

Таблиця 3.2

Основні характерні ознаки традиційного підходу до управління товарними запасами в зовнішньоекономічній діяльності підприємстві

<b>Ознака</b>	<b>Характеристика показника</b>
1. Нормування запасів	Слабко формалізоване, не враховує специфіку та технічну спрямованість продукції
2. Розмір запасів	Значні обсяги створення запасів і при цьому високі показники дефектури
3. Витрати	Облік й аналіз логістичних витрат на управління запасами практично не застосовується
4. Індивідуальність виконання замовлень	Відносно тривалі періоди реалізації замовлень, обмежений характер індивідуалізації виконання замовлень
5. Транспортування	Економія на транспортних витратах
6. Кількість постачальників продукції	Значна кількість постачальників – відсутність взаємної мотивації партнерів щодо прискорення обороту продукції
7. Комунікації з постачальниками	Обмежений обмін інформацією, суворий вхідний контроль якості продукції
Резюме	Діяльність сконцентрована на економії витрат, на прискоренні оборотності запасів і на зростанні прибутковості діяльності компанії

Але слід зауважити, що досягнення компанією необхідного рівня ефективності діяльності має важливе значення лише у короткостроковому періоді. І до недавнього минулого цей факт був вагомою складовою їх конкурентоспроможності. В останній же час у сфері технічного обслуговування цінові методи конкурентної боротьби поступилися неціновим. Серед них – надання унікальних, у порівнянні з конкурентами, послуг із задоволення потреб споживачів. До таких послуг можна віднести: наявність необхідного асортименту продукції, термінове виконання замовлень, надійність виконання замовлень, належний інформаційний і документальний супровід виконання

замовлень тощо. Надання вказаних послуг у повному обсязі можливе лише при впровадженні логістичного підходу до управління товарними запасами.

Отже, удосконалення управління товарними запасами ТОВ «ТОПТУЛ» у загальному вигляді повинне полягати в обґрунтуванні і розробці такої управлінської моделі, яка забезпечуватиме одержання максимального фінансового результату при мінімальних витратах, належному рівні логістичного обслуговування клієнтів.

В якості основного оптимізаційного підходу до управління запасами продукції для СТО в процесі її розподілу нами в роботі запропонована логістична модель управління запасами, основні характеристики якої представлені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Загальна характеристика логістичної системи управління запасами у  
дистрибуції

Складові логістичної системи управління товарними запасами	Характеристика
1	2
Предмет управління	Запаси автомобільних запасних частин та обладнання для СТО
Умови побудови	Забезпечення збалансованості і гармонізація всіх логістичних процесів, пов'язаних із розподілом продукції у ланцюзі «закупівля-зберігання-збут» Розробка й впровадження наскрізної системи обліку й аналізу логістичних витрат в компанії Прозорість і доступність інформації, пов'язаної з управлінням потоковими процесами у логістичних ланцюгах.
Особливість	Виштовхуюча система управління потоками продукції.
Підхід до управління	Процесно-інтегрований.
Задачі системи управління запасами	Прогнозування потреби у продукції Планування запасів продукції на складі Формування і підтримка необхідного рівня запасів Належне зберігання запасів
Зв'язки з партнерами	Сталі, прямі (матеріальні) і зворотні (інформаційні)
Методи управління	Економічні, економіко-математичні, соціально-орієнтовні
Властивості системи	Адаптивність, емерджентність, синергізм, цілісність
Тип системи	За взаємодією з зовнішнім середовищем: відкрита За характером розвитку: активна; та, що розвивається; пасивна; гнучка

## Закінчення таблиці 3.3

1	2
Основні параметри результативності й ефективності	Належний рівень логістичного обслуговування клієнтів, гнучкість реагування на їх потреби; Мінімізація ризиків виникнення дефектів або браку Часова доступність продукції Збереження якості продукції Оптимізація логістичних витрат Забезпечення цінової доступності продукції
Конкурентні переваги	Належний рівень логістичного обслуговування клієнтів забезпечується не за рахунок нагромадження запасів, а завдяки інтеграції і регламентації бізнес-процесів, пов'язаних з управлінням запасами, впродовж ланцюга постачань «закупівля-зберігання-збут».

Узагальнені характеристики логістичної системи управління товарними запасами в аналізованій компанії повинні стати основою побудови процесної моделі управління запасами у процесі розподілу продукції, адаптованої до вимог до міжнародних стандартів якості ISO, що спрямоване на підвищення регламентованості, результативності й ефективності управління запасами.

Таким чином, запропонована методологія логістизації управління товарними запасами полягає в наступному:

впровадженні інтегрованого підходу до управління матеріальними, фінансовими й інформаційними потоками, пов'язаними із запасами автомобільних запасних частин та обладнання для СТО;

інтеграції вимог загального менеджменту компанії, менеджменту якості, логістичного менеджменту;

інтеграції діяльності суб'єктів цільового зовнішнього ринку в процесі прогнозування, планування попиту на продукцію та поповнення товарних запасів;

індивідуалізації рівня логістичного обслуговування клієнтів тощо.

Головними умовами застосування логістичної концепції управління товарними запасами ТОВ «ТОПТУЛ» є:

впровадження інтеграційного підходу до управління потоками продукції в логістичному ланцюгу «закупівля-зберігання-збут» і процесної спеціалізації управління;

регламентація бізнес-процесів, пов'язаних зі створенням і обслуговуванням запасів в межах логістичних ланцюгів;

забезпечення їх збалансованості і прозорості.

Для обґрунтування доцільності оптимізації управління товарними запасами компанії на рис. 3.1 наведена п'ятирічна динаміка зміни основних показників оцінки стану товарних запасів – коефіцієнту оборотності запасів сировини та матеріалів, терміну оборотності запасів сировини та матеріалів, коефіцієнту оборотності готової продукції та терміну оборотності готової продукції.

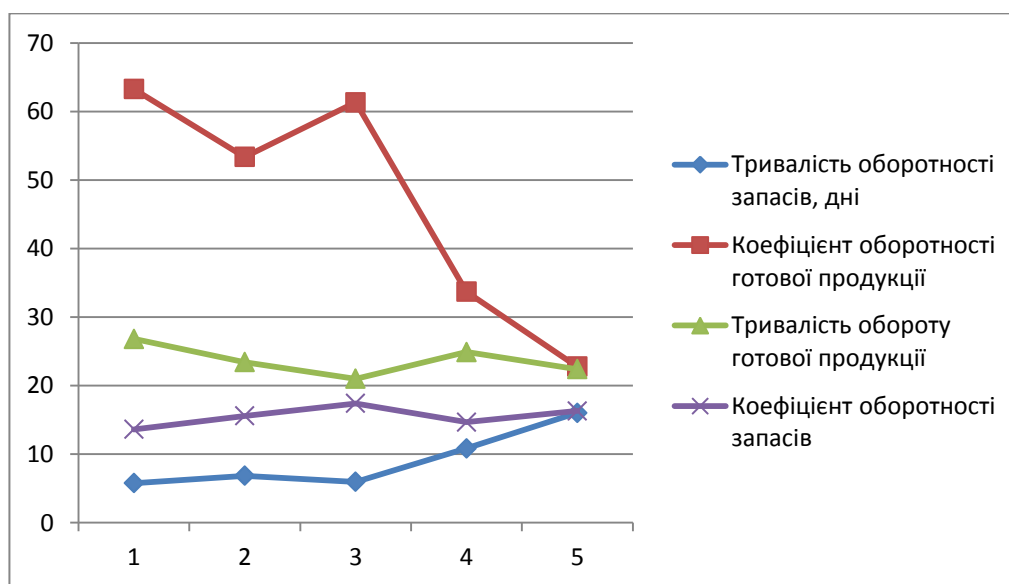


Рис. 3.1. Динаміка зміни основних показників оцінки стану товарних запасів ТОВ «ТОПТУЛ».

Виходячи з наведеної динаміки можна констатувати, що за п'ять років тривалість оборотності запасів неухильно збільшується, а коефіцієнт оборотності запасів зменшується. Така ж тенденція і спостерігається з коефіцієнтом оборотності готової продукції і тривалістю її оборотності. Це

свідчить про погіршення ділової активності компанії і неефективному управлінні товарними запасами.

Тому для вирішення вказаних проблем доцільно використовувати такі спеціальні інструменти логістики як:

первинні дослідження у формі опитувань і спостережень з подальшою обробкою та систематизацією отриманої інформації;

оцінку постачальників з використанням методу ранжування та методу ABC-аналізу;

ABC-XYZ - аналізи запасів продукції.

### 3.2. Розробка заходів щодо удосконалення оцінки постачальників у сфері міжнародного бізнесу

Сучасний розвиток зовнішньоекономічної сфери неухильно доводить важливість встановлення ефективних взаємозв'язків постачальників сировини та матеріалів та підприємств-виробників, які слугують основою для ефективної взаємодії в подальшому виробників та споживачів. У ланцюгу постачальник-виробник-споживач саме постачальник є першою та визначальною ланкою, яка формує підґрунтя для побудови довгострокових відносин. Ґрунтуючись на логістичній концепції управління товарними запасами, доцільність впровадження якої було обґрунтовано у розділі 3.1, пропонуємо провести оцінку постачальників ТОВ «ТОПТУЛ» двома методами – методом рейтингових оцінок та методом ABC-аналізу.

Оцінка постачальників за методом рейтингових оцінок передбачає залучення експертів та критеріальну оцінку кожного постачальника за певною шкалою. Вибір критеріїв здійснюється відповідно до предметної області такої оцінки – сфери зовнішньоекономічної діяльності. Так як проведення оцінки є процесом, то згідно з процесним підходом виокремимо етапи:

1) визначення кола постачальників ТОВ «ТОПТУЛ» на основі результатів проведеного аналізу зовнішньоекономічної діяльності;



- 2) визначення критеріїв оцінки;
- 3) визначення шкали оцінки;
- 4) визначення експертної групи;
- 5) проведення оцінки та визначення рангу постачальника;
- 6) узагальнення результатів та розрахунок коефіцієнту конкордації;
- 7) прийняття рішення щодо вибору постачальника.

Розраховуючи рейтинг для різних постачальників і порівнюючи отриманні результати, визначають найкращого партнера. Якщо рейтинг джерела постачання нижчий від припустимої величини, то договір постачання за рішенням відповідальних осіб може бути розірваний навіть за умови ініціювання санкцій.

Недоліком цього методу є певна суб'єктивність висновків експертів. Проте при зростанні їх кількості фактор суб'єктивізму зменшується, оскільки збільшується кількість оцінок.

Враховуючи особливості галузі авто запасних частин, можна зробити висновок, що вибір постачальників такої продукції – це налагоджена взаємодія між виробниками авто запасних частин та СТО і компаніями – реалізаторами такої продукції на окремих ринках з метою отримання економічних переваг. Тому визначення найкращих постачальників з загальної кількості бажаючих співпрацювати з ТОВ «ТОПТУЛ» ґрунтується на виборі тих з них, хто набрав найбільше значення за числовою шкалою. Для побудови цієї шкали нами були визначені ранги вагомості критеріїв та постачальників.

В якості основних критеріїв вибору постачальників автозапчастин та обладнання для СТО можна віднести такі як ціна; якість запасних частин та обладнання; надійність постачання. Виходячи з цього пропонуємо визначити для проведення ранжування постачальників ТОВ «ТОПТУЛ» такі критерії:

- надійність постачання;
- гарантія якості автозапчастин та обладнання;
- ціна автозапчастин та обладнання;
- наявність цінових знижок;

надійність виконання постачальником договірних зобов'язань за обсягами та термінами;

використання гнучких форм розрахунків;

наявність інформаційної системи зв'язку та обробки замовлень.

В табл. 3.4 наведена запропонована шкала оцінки постачальників ТОВ «ТОПТУЛ», яка передбачає трьохбальну оцінку, де 1 – низький рівень ефективності постачальника, 2 – середній, 3 – високий.

Таблиця 3.4

Розроблена та запропонована шкала оцінки критеріїв постачальників автомобільних запасних частин та обладнання для ТОВ «ТОПТУЛ»

Критерії оцінки ефективності постачальників	Шкала оцінки, бал		
	1	2	3
1. Надійність постачання: – високий рівень надійності постачання; – середній рівень надійності постачання; – низький рівень надійності постачання.	x	x	x
2. Гарантія якості автозапчастин та обладнання: – відповідність міжнародним стандартам якості; – відповідність національним стандартам якості; – відсутність стандартів якості.	x	x	x
3. Ціна автозапчастин та обладнання: – нижча за середню ринкову ціну; – відповідає середній ринковій ціні; – вища за середню ринкову ціну.	x	x	x
4. Наявність цінових знижок: – постійні цінові знижки; – епізодичні цінові знижки; – цінові знижки відсутні.	x	x	x
5. Надійність виконання постачальником договірних зобов'язань за обсягами та термінами: – точне дотримання обсягів, обумовленого у договорі; – відхилення від договірних умов на 5%; – відхилення від договірних умов на 10%.	x	x	x
6. Використання гнучких форм розрахунків: – оплата з відстрочкою; – оплата з частковою передплатою; – передплата.	x	x	x
7. Наявність інформаційної системи зв'язку та обробки замовлень: – відповідає вимогам, які висуваються ТОВ «ТОПТУЛ»; – частково відповідає вимогам, які висуваються ТОВ «ТОПТУЛ»; – не відповідає вимогам, які висуваються ТОВ «ТОПТУЛ».	x	x	x

Оскільки під час вибору постачальника вирішується багатокритеріальна задача оптимізації розв'язку з нерівноцінними критеріями, то необхідно оцінити і розставити їх за ступенем важливості для підприємства. Для визначення пріоритетності окремих критеріїв, за якими передбачається вибирати постачальників, застосовують методи експертних оцінок.

У формалізованому виді рейтинг постачальника визначається за формулою:

$$R = \sum_{i=1}^n c_i \times k_i, \quad (3.1)$$

де  $n$  – кількість показників оцінки рейтингу постачальника;

$k_i$  – значимість (вагомість) показника;

$c_i$  – бальна оцінка величини показника.

Розраховуючи рейтинг для різних постачальників і порівнюючи отримані значення, визначають найкращого партнера.

В якості експертів пропонуємо обрати директора ТОВ «ТОПТУЛ», заступника директора з комерційних питань, начальника відділу збуту.

Пропонується після проведення оцінки та визначення рангу розподілити постачальників на 3 групи за рівнем ефективності:

1 ранг передбачає оцінку у межах 2,5-3 та віднесення до групи А;

2 ранг передбачає оцінку у межах 2,0-2,49 та віднесення до групи В;

3 ранг передбачає оцінку у межах 1,5-1,99 та віднесення до групи С.

Визначення таких критеріїв оцінки ефективності постачальників обґрунтовується необхідністю їх структурування за рівнем їх впливу на ефективність зовнішньоекономічної діяльності. В кінцевому випадку результати такого аналізу слугуватимуть основою для прийняття управлінських рішень щодо впровадження логістичного підходу

У табл. 3.5 та 3.6 наведені результати експертної оцінки 13 постачальників автомобільних запасних частин та обладнання для ТОВ «ТОПТУЛ».

Таблиця 3.5

Оцінка ефективності постачальників автомобільних запасних частин та обладнання

Критерій	Вагомість критерію	LUCAS		BOSCH		Zhechen Rubber		МК–Metallfolien		MINTEX		MEYLE		Ferriera Valsider	
		Експертна $ci$	Зважена $ci \times ki$	Експертна $ci$	Зважена $ci \times ki$	Експертна $ci$	Зважена $ci \times ki$	Експертна $ci$	Зважена $ci \times ki$	Експертна $ci$	Зважена $ci \times ki$	Експертна $ci$	Зважена $ci \times ki$	Експертна $ci$	Зважена $ci \times ki$
1	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6	2	0,4	3	0,6
2	0,2	3	0,6	3	0,6	2	0,4	2	0,4	3	0,6	2	0,4	2	0,4
3	0,15	3	0,45	2	0,3	2	0,2	2	0,2	2	0,2	3	0,3	3	0,3
4	0,1	2	0,2	2	0,2	1	0,1	2	0,2	2	0,2	1	0,1	1	0,1
5	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45	2	0,3	3	0,45	2	0,3
6	0,1	1	0,1	1	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2	1	0,1
7	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2
$\Sigma$	1,0	-	2,7	-	2,55	-	2,25	-	2,25	-	2,3	-	2,05	-	2,0
Ранг постачальника		1		1		2		2		2		2		2	
Група за рангом		А		А		В		В		В		В		В	

Слід зазначити, що в таблиці вже надані узагальнюючі результати оцінки кожним експертом, які вже були узгоджені в процесі обговорювання даного питання. В даному випадку не може бути і мови про суб'єктивізм та

неадекватність оцінювання, тому що для керівництва ТОВ «ТОПТУЛ» всі ці проблеми є нагальними і потребують колективного вирішення.

Таблиця 3.6

Оцінка ефективності постачальників автомобільних запасних частин та обладнання

Критерій	Вагомість критерію	Optimal		MOOG		Corus		Kayaba		Acroni		BOGE	
		Експертна $c_i$	Зважена $c_i \times k_i$	Експертна $c_i$	Зважена $c_i \times k_i$	Експертна $c_i$	Зважена $c_i \times k_i$	Експертна $c_i$	Зважена $c_i \times k_i$	Експертна $c_i$	Зважена $c_i \times k_i$	Експертна $c_i$	Зважена $c_i \times k_i$
1	0,2	2	0,4	3	0,6	3	0,6	2	0,4	2	0,4	2	0,4
2	0,2	2	0,4	2	0,4	3	0,6	2	0,4	2	0,4	2	0,4
3	0,15	3	0,45	1	0,15	1	0,15	1	0,15	2	0,3	1	0,15
4	0,1	3	0,3	1	0,3	1	0,3	1	0,3	1	0,3	1	0,3
5	0,15	2	0,3	2	0,3	3	0,45	3	0,45	2	0,3	2	0,3
6	0,1	1	0,1	1	0,1	2	0,2	2	0,2	1	0,1	1	0,1
7	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2	3	0,3	3	0,3	2	0,2
$\Sigma$	1,0	-	2,15	-	2,05	-	2,5	-	2,2	-	2,1	-	1,85
Ранг постачальника		2		2		1		2		2		3	
Група за рангом		В		В		А		В		В		С	

На основі ранжування було виявлено як переваги, так і недоліки (проблеми) у взаємодії компанії зі своїми постачальниками. Для більшої наочності та з метою розробки заходів з оптимізації управління товарними запасами було запропоновано не тільки виокремити ранги постачальників та ще й віднести їх до певних груп за аналогією з поділом на групи в АВС-аналізі, що спрощуватиме побудову матриці. За результатами ранжування визначено, що високі ранги мають такі компанії як «LUCAS», «BOSCH», «Corus». Вони

характеризуються як надійні постачальники, продукція яких відповідає міжнародним стандартам якості та має відповідні сертифікати якості (а це є додатковою конкурентною перевагою у реалізації продукції на ринку України). Також ці компанії ведуть гнучку цінову політику, спрямовану на оптимізацію цін з урахуванням ринкової кон'юнктури, а також надання цінових знижок. Значним позитивним фактором є те, що всі ці компанії повною мірою виконують свої контрактні зобов'язання та сприяють недопущенню зривів постачання та виконання графіків транспортування.

До другої групи відносяться 10 компаній: «Zhechen Rubber», «МК–Metallfolien», «MINTEX», «MEYLE», Ferriera Valsider», «Optimal», «MOOG», «Kayaba», «Astoni». Як постачальники, ці компанії мають певні конкурентні переваги, а саме переваги у виконанні контрактних умов та гнучку систему ціноутворення, яка спрямована на досягнення оптимуму при організації імпорتنих операцій з урахуванням не тільки власних інтересів, а й інтересів компанії ТОВ «ТОПТУЛ». Також практично у всіх компаніях спостерігається високий рівень – відповідно до вимог ТОВ «ТОПТУЛ» – інформаційного зв'язку при виконанні замовлень.

До третьої групи відноситься всього одна компанія «BOGE», перевагами співробітництва з якою для компанії ТОВ «ТОПТУЛ» є середній рівень надійності постачання, виконання контрактних умов за обсягами та термінами постачання, а також середній рівень інформаційного зв'язку при оформленні та виконанні замовлень.

Слід вказати, що всі без виключення постачальники не практикують гнучкі форми розрахунків, що негативно впливає на взаємне співробітництво компаній.

Для обґрунтування та розробки заходів з удосконалення співробітництва з постачальниками пропонується провести також АВС-аналіз, який є другим методом оцінки ефективності постачальників та дозволяє згрупувати постачальників у три групи, при цьому до групи А відносимо найбільш надійних та вигідних для компанії постачальників, які забезпечують понад 75%

імпортних надходжень, група В складається з постачальників, які забезпечують компанії 20% імпортних надходжень і група С – це постачальники з часткою всього 5%.

У табл. 3.7 наведені результати проведеного АВС аналізу постачальників ТОВ «ТОПТУЛ».

Таблиця 3.7

## АВС-аналіз постачальників ТОВ «ТОПТУЛ»

Товар	Обсяги імпортних надходжень автомобільних запасних частин та обладнання, тис. дол.	Частка в обсязі імпорту, %	Кумулятивна частка і обсязі імпорту, %	Група	
LUCAS	5006,3	17,45	17,45	А	
BOSCH	4865,3	16,95	34,4		
Zhechen Rubber	4658,6	16,24	50,64		
МК–Metallfolien	3625,3	12,63	63,27		
MINTEX	3563,4	12,41	75,68		
MEYLE	1458,9	5,08	80,76		В
Ferriera Valsider	1356,8	4,72	85,48		
Optimal	1058,6	3,69	89,17		
MOOG	984,3	3,43	92,6		
Corus	915,3	3,19	95,79	С	
Kayaba	689,5	2,4	98,19		
Acroni	304,3	1,06	99,25		
BOGE	206,7	0,75	100		
Всього	28693,3	100	-		

Відповідно до проведеного у таблиці АВС-аналізу всі 13 основних постачальників імпортних автомобільних запасних частин та обладнання для ТОВ «ТОПТУЛ» розподілено на 3 групи. До групи А відносяться 7 постачальників, а саме компанії «LUCAS», «BOSCH», «Zhechen Rubber», «МК–Metallfolien», «MINTEX». Дані компанії займають частку 75,68 % всього обсягу імпорту і саме на цих постачальників треба звертати особливу увагу керівництву нашої компанії.

До групи В відносять 5 постачальників – компанії «MEYLE», «Ferriera Valsider», «Optimal», «MOOG», «Corus». Ці компанії складають 20,11 % усього

обсягу імпорту, вони є менш значущими для ТОВ «ТОПТУЛ», але співробітництво з ними повинно розвиватись і надалі для забезпечення ритмічності постачання запасів.

До групи С відносять компанії «Kayaba» «Acroni» та «BOGE», частка яких складає 4,21 %, це найменш значуща група, яку потрібно розглядати як резерв та продовжувати нарощувати обсяги зовнішньоекономічних операцій з ними.

Співставивши результати проведеної рейтингової оцінки та результати ABC аналізу можна зробити матрицю та визначити перспективи розвитку сфери постачання компанії ТОВ «ТОПТУЛ», що представлено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Матриця оцінки постачальників імпортних автомобільних запасних частин та обладнання

Постачальник	Група за результатами ранжування та ABC-аналізу	Характеристика за рівнем надійності	Характеристика за рівнем виконання контактних умов	Характеристика за потенціалом подальшого співробітництва	Запропоновані заходи
1	2	3	4	5	6
LUCAS	AA	Високий	Високий	Високий	Нарощування обсягів імпорту Впровадження гнучких форм розрахунків
BOSCH	AA	Високий	Високий	Високий	Нарощування обсягів імпорту Впровадження гнучких форм розрахунків
Zhechen Rubber	AB	Високий	Високий	Високий	Нарощування обсягів імпорту Впровадження гнучкої цінової політики
MK–Metallfolien	AB	Високий	Високий	Високий	Нарощування обсягів імпорту . Підвищення рівня стандартизації продукції



## Закінчення таблиці 3.8

1	2	3	4	5	6
MINTEX	AB	Високий	Середній	Вище середнього	Перегляд умов надання цінкових знижок
MEYLE	BB	Високий	Високий	Високий	Диверсифікація товарної структури імпорту Оптимізація цінової політики
Ferriera Valsider	BB	Високий	Середній	Вище середнього	Нарощування обсягів імпорту Перегляд умов надання цінкових знижок
Optimal	BB	Середній	Середній	Середній	Диверсифікація товарної структури імпорту
MOOG	BB	Високий	Середній	Середній	Оптимізація цінової політики Оптимізація форм розрахунків
Corus	BB	Високий	Високий	Високий	Нарощування обсягів імпорту Оптимізація цінової політики
Kayaba	CB	Середній	Високий	Вище середнього	Диверсифікація товарної структури імпорту Оптимізація цінової політики
Acroni	CB	Середній	Середній	Середній	Диверсифікація товарної структури імпорту
BOGE	CC	Середній	Середній	Середній	Диверсифікація товарної структури імпорту

В якості основних заходів з оптимізації співробітництва з постачальниками для ТОВ «ТОПТУЛ» доцільно або в подальшому нарощувати обсягів імпорту автомобільних запасних частин та обладнання з урахуванням можливих заходів з оптимізації цінової політики, а саме впровадження системи гнучких цін та можливості використання цінових знижок (наприклад, знижок за партійність, дилерських знижок), а також впровадження системи гнучкої форм розрахунків – використання акредитивної форми замість передплати, або ж розрахунків по відкритому рахунку. Для компаній з середнім потенціалом подальшого співробітництва доцільно диверсифікувати товарну структуру імпорту, що обумовлює необхідність оптимізації структури товарних запасів ТОВ «ТОПТУЛ».

### 3.3. Розробка заходів з оптимізації структури товарних запасів ТОВ «ТОПТУЛ»

Однією з основних проблем, пов'язаних з управлінням запасами в компанії, є проблема оптимізації запасів за трьома основними параметрами – структура асортименту і продукції (якісний параметр), обсяг запасів за кожною товарною позицією (групою) фармацевтичної продукції (динамічний параметр). Основною цільовою функцією є отримання максимального прибутку внаслідок оптимального проведення торгівельно-збутових операцій при забезпеченні оптимального асортименту продукції. При цьому існує основна гранична умова у вигляді обмеженості вільних оборотних коштів, що спрямовуються на поповнення запасів. Актуальність поставленої задачі багатократно зростає для компаній, які займаються дистрибуцією широкого асортименту продукції і мають широке охоплення території (розгалуженість) діяльності.

За результатами проведених досліджень можна констатувати, що основною метою логістики товарних запасів є максимізація отримуваних прибутків за рахунок правильної організації збуту та зростання обсягів продажу товарів, а також оптимального вичерпного завантаження наявних виробничих

потужностей підприємства. Усе це можливо передусім за допомогою ефективного ведення маркетингової політики на підприємстві як важливої складової розподільчої логістики компанії [25, с. 32].

Застосування логістичної концепції на підприємстві призводить до зміни методів, за допомогою яких досягаються цілі виробництва і збуту продукції. За рахунок інтеграції функції логістики в систему управління підприємством здійснюється більш глибоке та ефективне поєднання збуту із дослідженням ринкової ситуації, плануванням асортименту продукції, змінюється характер роботи, пов'язаної з реалізацією продукції.

Основними напрямками логістичного управління товарними запасами:

мінімізація витрат – дозволяє отримувати більший прибуток;

обслуговування споживачів – логістика контролює обсяг товарних запасів, час доставки продукції, швидкість реагування на запити споживачів тощо, вигреш за рахунок цих показників дозволяє збільшити власну конкурентоспроможність;

параметри часу – своєчасність означає швидку і надійну доставку нових видів продукції;

якість – логістика зобов'язана зробити свій внесок у підвищення конкурентоспроможності фірми;

гнучкість – логістична стратегія повинна будуватися на основі надання послуг, які виконуються з урахуванням вимог конкретного замовника.

Оскільки логістика товарних запасів охоплює комплексне планування, керування і фізичне опрацювання готових виробів у межах від моменту здачі-приймання товарів із виробництва до поставки замовнику, то оптимізація збутової діяльності має на меті мінімізацію витрат як у межах, так і поза межами логістичної системи за умови функціонування збуту у повній відповідності до замовлень клієнтів. Змінними параметрами у процесі оптимізації є витрати на складування готових виробів, їх пакування, навантажування-розвантажування і транспортування, витрати вичерпання запасів, витрати замороження капіталу тощо. Отже використання принципів

логістики товарних запасів підприємства ґрунтується на встановленні компромісу між ефективністю виробництва і рівнем виконання замовлень споживачів [62, с. 163-165].

Таким чином, логістика є одним з елементів системи постачання та збуту і при цьому відіграє ключову роль в успішній доставці продукції до споживача. Тому для формування ефективних систем постачання та збуту надзвичайно актуальними стають процеси інтеграції маркетингу і логістики, які утворюють взаємодію двох концепцій керівництва. Взаємодія маркетингу – як концепції управління, орієнтованої на ринок, і логістики – як концепції управління, орієнтованої на потік, створює можливості логістичної оптимізації матеріального потоку на етапах дослідження ринкової ситуації, постачання матеріалів, сировини, а також на етапах розподілу, реалізації продукції споживачам та післяпродажного обслуговування. Інтеграція принципів логістики та маркетингу в організаційну структуру управління підприємством передбачає зосередження функцій, пов'язаних зі збутом виготовленої продукції у відділі маркетингу і логістики.

Логістика здійснює координацію локальних цілей функціонування окремих підрозділів з глобальної бізнес-метою організації. Вона підтримує системну стійкість фірми на ринку, згладжуючи протиріччя між виробництвом, фінансами, маркетингом і оптимізуючи міжфункціональні внутрішньофірмові рішення [58].

Інтеграція різноманітних функцій руху товару дає можливість встановлювати оптимальне співвідношення інтересів різних підрозділів фірми, досягати на цій основі мінімізації сукупних витрат компанії і отримувати такий загальний результат діяльності, який перевершує суму окремих ефектів.

Тому оптимізацію логістики збуту слід почати зі структуризації вхідних і вихідних матеріальних потоків за допомогою типових технік логістичного аналізу: методу ABC і XYZ [45].

Зміст методу ABC полягає в тому, що відповідно до мети аналізу вибирається класифікаційна ознака. Далі здійснюється ранжування за

спаданням цієї класифікаційної ознаки. Так, наприклад, при класифікації матеріальних потоків за обсягом закупівель в рік необхідно всю номенклатуру придбаних видів сировини і матеріалів розташувати в порядку убутання вартості їх річного споживання. Потім в групу А відносять всі найменування у списку, починаючи з першого, сума вартостей яких становить 75–80% від сумарної вартості всіх спожитих за цей період матеріальних ресурсів. Досвід показує, що зазвичай в цю групу потрапляє 10–20% всієї номенклатури. До групи В відноситься приблизно третина найменувань ресурсів, сума вартостей яких становить 10–15%. Інші позиції номенклатури (а це інша половина ресурсів), сумарна вартість яких становить лише 5–10%, відносяться до групи С.

Метод XYZ дозволяє зробити класифікацію виділених ресурсів фірми, наприклад, сировини і матеріалів, але в залежності від характеру їх споживання і точності прогнозування змін в їх потребі. Угруповання ресурсів при проведенні XYZ-аналізу здійснюється в порядку зростання коефіцієнта варіації [69, с. 57].

Слід звернути увагу на те, що розробити заходи з оптимізації закупівель по всіх позиціях не можливе, що пов'язано з наступними причинами:

асортимент продукції налічує майже сто найменувань, тому глибокий аналіз такого масиву даних зажадає обсягу, що виходить за рамки даного дослідження;

переважна більшість складових сировини, що імпортується, потрібно для забезпечення широкого асортименту, в той час як основний оборот – 80% припадає на 20% асортименту продукції;

враховуючи, що навіть 20% асортименту також пов'язано з великою кількістю компонентів, слід відібрати з усіх видів продукції ті, що користуються найбільшим попитом;

керівництво віднесло склад сировини до комерційної таємниці, що пов'язано з калькуляцією собівартості продукції та формуванням в подальшому цін, яка є основою конкурентоспроможності компанії на цільових ринках.

За результатами проведеного у розділі 2.3 аналізу зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ТОПТУЛ» обсяги

Річний обсяг продажів за 2017 р склав 5 280 тис. грн.

Для проведення ABC-аналізу розглянемо дані за обсягами продажів (табл. 3.9). При цьому керованими об'єктами є товари, ознакою виділення – річні обсяги експорту. Метою аналізу є виявлення товарів, частка яких у загальній структурі продажів найбільш істотна.

Таблиця 3.9

Структурування товарних груп експорту ТОВ «ТОПТУЛ» за методом  
ABC -аналізу

Товар	Обсяг експорту, тис. грн.	Структура експорту,%	Структура експорту,% за наростанням	Група
Обладнання	1156,1	21,9	21,9	А
Підйомники автомобільні	985,4	18,67	40,57	А
Шиномонтажне обладнання	889,7	16,85	57,42	А
Запасні частини	615,4	11,66	69,08	А
Підсилювачі	505,2	9,57	78,65	А
Насадки	321,7	6,1	84,75	В
Сервісні матеріали	287,6	5,45	90,2	В
Електроінструмент	268,9	5,1	95,3	В
Інструментарій	250,0	4,7	100	С
Всього	5280,0	100	-	-

Виходячи з проведеного дослідження найбільш вигідним для експорту компанії обладнання, підйомники автомобільні, шиномонтажне обладнання, підсилювачі та запасні частини, які ми виокремили у групу А, на цю групу припадає 78,65 % річного обсягу експорту.

В групу В з середніми обсягами експортної виручки включаємо сервісні матеріали, електроінструмент та насадки, на них припадає 16,65 % обсягу експорту.

І в групу С ми віднесли тільки інструментарій, частка якого складає близько 4,7% обсягу.

Отже, найбільшу увагу в стратегії закупівель слід приділяти поставкам для позицій обладнання, підйомники автомобільні, шиномонтажне обладнання, підсилювачі та запасні частини.

Для врахування можливої зміни кон'юнктури цільових закордонних ринків, обумовлених зміною попиту, необхідно структурувати експортну товарну номенклатуру за рівнем коливання попиту. Для цього використаємо методику XYZ-аналізу.

Проведемо XYZ-аналіз товарних позицій. На відміну від ABC-аналізу XYZ має на увазі використання єдиного критерію класифікації запасів – коефіцієнта варіації.

Для проведення XYZ-аналізу розглянемо динаміку структури експорту підприємства за 2015 – 2019 рр. (табл. 3.10), що необхідно для розрахунку коефіцієнтів варіації продажів по аналізованих позиціях.

Таблиця 3.10

Структурування товарних груп експорту ТОВ «ТОПТУЛ» за методом  
XYZ-аналізу

Товар	Структура експорту, %						Група
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019р.	Коефіцієнт варіації	
Обладнання	21,7	20,4	20,8	21,3	21,9	3,45	X
Підйомники автомобільні	16,1	15,01	17,4	18,1	18,67	3,55	X
Шиномонтажне обладнання	14,53	15	15,8	16,8	16,85	4,63	X
Запасні частини	14,1	12,3	12,1	11,8	11,66	6,94	X
Підсилювачі	9,5	10,3	10,2	9,7	9,57	10,69	Y
Насадки	10,1	8,3	7,5	7,5	6,1	11,37	Y
Сервісні матеріали	9,1	9	5,5	5,5	5,45	15,86	Y
Електроінструмент	3,65	4,2	4,9	4,9	5,1	47,7	Z
Інструментарій	1,22	5,49	5,8	5,4	4,7	53,98	Z
Всього	100	100	100	100	100	-	-

На основі поведеного групування в групу товарів X відносяться товари з коефіцієнтом варіації менше 10%, тобто товари, які характеризуються постійним попитом і незначними коливаннями ринкової кон'юнктури. До них ми віднесли обладнання, шино монтажне обладнання, запасні частини.

До групи Y відносяться товари з коефіцієнтом варіації понад 10 %, але менше 25 %, тобто з середнім рівнем попиту на них на цільових зовнішніх ринках та середніми за характером коливаннями ринкової кон'юнктури. До них ми віднесли підсилювачі, насадки, сервісні матеріали. До групи Z відносяться товари з коефіцієнтом варіації понад 25%, тобто незначним попитом на них та значними коливаннями кон'юнктури ринку. До них віднесли електроінструмент та інструментарій. На основі отриманих результатів у табл. 3.11 побудуємо матрицю ABC і XYZ - аналізу товарної структури експорту для обґрунтування заходів з оптимізації експортних операцій.

Таблиця 3.11

Результати ABC і XYZ - аналізу товарної структури експорту ТОВ  
«ТОПТУЛ»

Товар	Група	Характеристика групи товарів	Заходи з оптимізації організації експортних операцій
Обладнання	AX	Значні обсяги експорту при постійно стабільному попиті на товари	Нарощування обсягів експорту за рахунок збільшення обсягів виробництва, оптимізація виробничих витрат, оптимізація експортної ціни
Підйомники автомобільні			
Шиномонтажне обладнання			
Запасні частини			
Підсилювачі	AУ	Значні обсяги експорту при незначних коливаннях попиту	Оптимізація термінів і обсягів постачання сировини та матеріалів
Насадки	B Y	Стабільні обсяги експорту і незначні коливання попиту	Оптимізація взаємодії з постачальниками на основі оцінки їх надійності Оптимізація транспортних витрат та витрат на замовлення .
Сервісні матеріали			
Електроінструмент	BZ	Стабільні обсяги експорту з коливанням попиту на них	Перехід на систему з фіксованим обсягом замовлення. Перехід на систему з фіксованим інтервалом між замовленнями Оптимізація структури та обсягів товарних запасів
Інструментарій	CZ	Незначні обсяги експорту та нестабільний попит	Впровадження системи контролю та аналізу за даною групою товарів

Виходячи з таблиці, можна зробити висновок, що товари групи AX (обладнання, підйомники автомобільні, шиномонтажне обладнання, та запасні частини) характеризуються великими обсягами експорту і стабільністю попиту



на них на цільових закордонних ринках. Тому необхідно забезпечити постійну наявність товару, але не потрібно створювати надлишковий страховий запас, так як попит на товари цієї групи добре прогнозується.

До товарів групи АУ відносяться підсилювачі, експорт яких характеризується значними обсягами та непрогнозованим попитом, який може значно коливатись. Для цієї групи товарів доцільно оптимізувати терміни та обсяги постачання, розробляти графіки транспортування та постачання.

Товари групи ВУ (насадки та сервісні матеріали) відрізняються середніми, але стабільними, обсягами експорту та коливаннями попиту на них. Щоб забезпечити постійну наявність товарів даної групи, в ряді випадків створюються надлишкові страхові запаси, але це може привести до зростання сумарного товарного запасу компанії. Тому можна рекомендувати працювати з більш надійними постачальниками, більш ретельно організувати контроль за витратою цих товарів та за транспортними витратами.

Товари групи ВZ (електроінструмент) при середніх розмірах експортних продажів мають високий рівень не прогнозованості попиту, що обумовлює необхідність переходу на моделі з фіксованим обсягом замовлення або з фіксованим інтервалом замовлення.

До групи товарів CZ потрапила позиція – інструментарій. Ці товари потрібно постійно контролювати, так як саме з цих товарів виникають неліквіди, від яких компанія зазнає втрат. Проаналізувавши останню групу товарів – інструментарій, можна сказати, що ця товарна позиція є відносно новою та є одним з найбільш маржинальних продуктів компанії, завдяки його виготовленню на сучасному обладнанні. Для виведення цієї продукції на зовнішній ринок, ТОВ «ТОПТУЛ» використовує стратегію «зняття вершків», тобто це – маркетингова стратегія конкурентного ціноутворення, яка полягає у встановленні навмисно завищеної ціни на новий товар. Завищена ціна необхідна для отримання високого прибутку, яка в короткий термін окупає інвестиції, витрачені на розробку, виробництво і виведення на ринок товару.

В цьому контексті необхідно визначити чотири причини до прийняття компанією рішення з розробки та реалізації цінової стратегії «зняття вершків»: високий рівень початкових витрат, наявність унікальних переваг, обмежені потужності виробництва і нееластичний попит на товар [41, с. 367].

1. Високі початкові витрати. Якщо на розробку товару були витрачені великі ресурси – тільки надприбуток дозволить гарантовано окупити їх в максимально короткий термін. 2. Унікальні властивості товару. Товар з унікальними перевагами може продаватися за завищеною вартістю, так як він не має прямих аналогів. Саме тому стратегію «зняття вершків» часто використовують все нові технологічні продукти, нові комп'ютерні технології, нові лікарські препарати. У такій ситуації важливим моментом є довгострокова захист конкурентної переваги продукту. 3. Обмежені потужності. Обмежені виробничі потужності або ажіотажний попит є ще однією причиною використання даного виду стратегії ціноутворення. За допомогою завищеної ціни компанія знижує купівельну спроможність ринку. Якщо в період перших місяців продажів прогнозується, що попит буде перевищувати пропозицію, то завищена ціна – єдиний спосіб отримати максимальний прибуток з продажів. 4. Нееластичний попит. Нееластичний попит означає низьку чутливість покупця до вартості продукту. При будь-якої вартості товар буде користуватися однаковим рівнем попиту.

Отже, проведене у роботі дослідження з використанням широкого логістичного інструментарію дозволило розробити дієві заходи з оптимізації управління товарними запасами ТОВ «ТОПТУЛ», більш раціонально підійти до їх формування та реалізації з метою забезпечення більшого прибутку та зміцнення ринкових позицій на зовнішніх ринках.

## ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження теоретичних та методичних аспектів управління товарними запасами у сфері міжнародного бізнесу було визначено, що в економічній та науковій літературі товарні запаси трактуються як продукти праці; як товарна маса сфери обігу; як об'єкт продажу; як оборотні активи. Нами було запропоновано розглядати товарні запаси як складову запасів підприємства, яка бере безпосередню участь у кругообігу коштів та створює споживчу цінність.

На основі проведеного аналізу існуючих підходів до класифікації товарних запасів в роботі наведено узагальнену класифікацію, що дасть можливість більш гнучко управляти товарними запасами на різних стадіях циклу постачальник-виробник-споживач.

При дослідженні існуючих моделей управління товарними запасами на вітчизняних підприємствах встановлено, що у традиційних моделях критерієм оптимізації політики управління запасами виступають витрати, при цьому практично не враховуються критерії надійності і своєчасності виконання замовлень, які є вкрай важливими, з точки зору, належного рівня логістичного обслуговування клієнтів. До того ж, обмеження щодо застосування у сфері міжнародного бізнесу традиційних моделей управління запасами пов'язані із великим асортиментом продукції; досить складними ланцюгами її транскордонного переміщення; високими вимогами міжнародних стандартів щодо забезпечення якості продукції протягом всього ланцюга постачань та ін.

ТОВ «ТОПТУЛ» – лідер в Україні з продажу та обслуговування інструменту та обладнання для СТО. Компанія має великий досвід роботи на інструментальному ринку, а також на ринку обладнання і тому пропонує тільки кращий товар, який є в Україні. Компанія готова запропонувати вам усе потрібне в роботі, починаючи від ручного і пневматичного обладнання, закінчуючи продажем і установкою дорогого обладнання, таке як: автомобільні підйомники, шиномонтажні станки, стенди розвал сходження, спеціальне обладнання і багато іншого. Персонал завжди стежить за новинками і тенденціями світового ринку, тому крокує в одну ногу з новітніми

технологіями, і готовий запропонувати тільки найсучасніші високотехнологічні якісні товари

На сонові проведеного економічного аналізу господарської діяльності компанії були виявлені певні позитивні моменти та проблеми. Позитивним є забезпечення компанії висококваліфікованим персоналом, висока якість продукції та високий технологічний потенціал. В якості проблем можна виокремити відсутність гнучкого управління відносинами з постачальниками, діяльність яких практично не аналізується та не оцінюється. Також в якості проблеми можна визначити відсутність гнучкої системи управління товарними запасами за рівнем попиту на них та обсягами експортних продажів.

На сонові проведеного фінансового аналізу можна встановити низький рівень ділової активності компанії, високий рівень самофінансування, що може в подальшому мати негативний ефект.

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства показав неухильне зростання обсягів експорту, при цьому основний обсяг експорту компанії припадає на східну Європу – близько 72 %, другим по споживанню ринком є західна Європа, (17 %) інші 11 % припадають на східний напрям, основними споживачами на котрому виступають Азербайджан та Туреччина. Основу товарної структури експорту складає обладнання – 54%.

З метою оптимізації ресурсного управління товарними запасами у зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «ТОПТУЛ» у роботу обґрунтовано необхідність впровадження логістичного підходу в процес управління товарними запасами, розроблені рекомендації щодо оцінки постачальників та розроблені рекомендації щодо оптимізації товарної структури експорту.

## RESUME

The system of sales is central in the entire system of goods. And this is not without justification - only in the process of sales of finished products it turns out how accurate and successful were all used concepts and strategies for promoting the product to the external market. If everything turned out to be the way it was conceived, the buyer will necessarily notice the product and profit - the ultimate goal of any business - will not force itself to wait.

The urgency of this topic is due to the fact that the main task that solves the system of sales and promotion of products - to contribute to increased profits of the company. The main task of any entrepreneur is the perfect combination of the desire of customers and their own production capabilities, and the organization and management of product sales is one of the most important elements of the system of interaction between the company and the consumer as subjects of economic relations.

The purpose of the diploma is to study the peculiarities of the sales strategy of the company in the foreign market and to develop recommendations for its improvement.

The achievement of this goal necessitates the following tasks, which determine the structure of work:

- to characterize the essence of the international sales activity of the enterprise;
- to determine the peculiarities of organization of the international sales activity of the enterprise on the basis of the logistic approach;
- to study methods of assessing the efficiency of international sales activities of the enterprise in commodity markets;
- to analyze the economic activity of LLC Toptop, including performing economic, financial analysis of the enterprise and assessment of foreign economic activity;
- to develop directions for improving the marketing strategy of LLC TOPTUL in the foreign market.

The object of research is the process of improving the sales strategy of the company in the foreign market.

The subject of the research is theoretical and methodological principles and practical tools for the formation of sales strategy at the enterprise and ways of its improvement.

The main goals with which enterprises go to external markets are to maximize profits by increasing the volume of sales of goods and services in the foreign market and ensuring long-term successful sales and, accordingly, economic growth.

It should be noted that special attention in the system of product sales management requires the problem of increasing the efficiency of management in the system of general management of enterprises. Achievement of sales goals and realization of its tasks are carried out at the enterprises with the help of sales functions, which carry out distribution channels.

After making a decision on targeting sales to other countries, the company must develop a strategy of entering the chosen market. Exports are the most successful strategy for enterprises that are just beginning their foreign economic activity or intend to acquire a new market, the cheapest and least risky way to organize foreign economic activity.

At the present stage, distribution logistics is becoming an important means of improving the efficiency of the foreign economic activity of the enterprise. In this broad sense, the distribution logistics strategy envisages, first of all, the study of current market needs, that is, in which aspect of its tasks coincide with the objectives of marketing.

Logistic simulation of the sales process of finished products involves the use of both functional models and structural models that provide feedback.

Given that the development of sales logistics is due to the desire to reduce the cash costs associated with the movement of goods, then its application in the management of marketing activities will increase not only the efficiency of the sales system in the enterprise, but the entire enterprise as a whole. And the use of marketing logistics in the management of marketing activities increases not only the efficiency of the sales system in the enterprise, but also the entire enterprise as a whole.

International sales activity is an important element in the process of creating and maintaining a chain of values of the enterprise, increasing its competitiveness and ensuring dynamic stability. However, such a role in the structure of the activities of the enterprise is manifested in the application of appropriate instruments of strategic and tactical management. They are based on a timely, objective and well-balanced assessment.

Currently, marketing, production, resource, logistic, financial and economic, organizational and management approaches and within their respective groups of methods: comparisons, formal-logical and economic-mathematical methods can be used to assess the efficiency of international marketing activities of an enterprise. On the basis of analysis of their essence, comparison of advantages and disadvantages has made it possible to determine that the most optimal, taking into account the role of sales in the enterprise and from the standpoint of determining the essence of its effectiveness, is their complex application. In this case, the evaluation indicators should also comprehensively characterize the input, transformation and output parameters of sales.

Among such indicators are becoming important: sales volume, revenue dynamics, profit, product mix and cost structure, the dynamics of the state of the company's pricing policy, the analysis of sales channels and their contribution to the formation of the value chain of the enterprise, the productivity of labor in business processes or divisions, etc.

LLC TOPTUL today is one of the largest suppliers and manufacturers of equipment and professional tools for car service in Ukraine. The company was founded in 2004 and during this time became the largest importer of equipment in Ukraine and exporter from Ukraine and a partner of the world-famous brands: TOPTUL, LAUNCH, HUNTER, BRIGHT, GIKRAFT, TORIN, TRISCO, SCANMATIK, FIAC, RAVAGLIOLI, BRIGHT, ROBINAIR, SNG, AIRCRAFT, which is confirmed by the corresponding certificates.

Since its inception, TOPTUL has grown rapidly and has grown to form a large dealer network throughout Ukraine, and has increased the number of new customers,

from small private to major branded car service stations, both in Ukraine and abroad. This fact indicates that the company has already gained trust both among equipment sellers and among end-users. The TOPTUL company offers a wide range of products, its constant presence, a flexible system of discounts for regular customers and delivery both throughout Ukraine and abroad.

The main markets for products are the automotive and auto repair industry in Ukraine. Automobile repair consumes about 80%, automobile 20%. 90% of TOPTUL products are sold in Ukraine, 10% are exported. On the toolkit production, the share of exports is 50%. 90% of products are exported (Hungary, Bulgaria, Poland, CIS countries, Turkey) for the equipment for the maintenance of car maintenance stations.

LLC TOPTUL is a company that includes three subdivisions: a department of export-import supplies of finished equipment; production unit; unit for after-sales service of equipment and repair. The main consumers of the company's products are auto repair companies in Ukraine, Western Europe, Central Asia and even the USA. LLC TOPTUL is constantly working on improving technology, improving quality, reducing costs and satisfying customer requirements. The head office of LLC TOPTUL is located in Kharkiv, and production facilities are located in the Poltava, Kherson, and Kyiv regions.

At the expense of the joint administration between the enterprises, close cooperation was established both in the production and in the financial and economic sphere, which ensures the functioning of each of the productions even in off-season periods (any production of the toolkit is guided by the high seasonal demand that arises in Ukraine at the end of winter -the beginning of spring and lasts until the end of autumn).

An economic analysis determined how it is possible to identify both positive and negative tendencies in the business activity of the enterprise. LLC TOPTUL is one of the leading enterprises in its branch with the highest number of specialists being admitted to the market and their number is increasing year by year, which is why an asset is reducing.



Having made a financial analysis of the company, it can be concluded that it correctly uses the available funds and attracts new ones to maintain its stable position; the growth of the turnover ratios of inventories, work in progress and receivables reduced the duration of the operational and financial cycles. But at the same time there is a certain number of shortcomings.

Disadvantages include the deterioration of financial sustainability of the enterprise and deterioration of liquidity indicators of the balance sheet. However, in general, the situation in 2017 will stabilize.

The main risks in the company's operations are political and economic instability; changes in legislation and taxation; inflation processes in the economy of Ukraine. In order to reduce the risks, protect its activities and expand production and sales markets, the company constantly carries out work on controlling the quality of products, which has always been and remains the main priority.

Regarding the foreign economic activity of enterprises, it can be seen that recently export volumes to foreign markets are increasing, which confirms the growth rate. The main volume of export of the company accounts for Eastern Europe - about 72%, the second on the market for consumption is Western Europe, (17%), others 11% fall in the eastern direction, the main consumers on which are Azerbaijan and Turkey.

The most important commodity group in export is "equipment", which occupies 54% of the total volume of the enterprise, it provides more than half of all revenues from the foreign economic activity of the enterprise.

The conducted SWOT and PEST analysis of LLC TOPTUL, as well as identifying the factors of its macro- and micro-environment, the main directions of improvement of the company's sales system in the international market were highlighted, namely, improvement of its own organizational system of the enterprise, expansion of business cooperation with foreign partners, introduction of automated procurement system, etc.

The conducted ABC analysis of suppliers of the enterprise showed the advantage of working with certain suppliers for this enterprise. So, if the cost of

procurement measures is to be reduced, then it is advisable to pay attention, first of all, to the A-suppliers.

The practical application of the EOQ model has made it possible to determine the optimal delivery batch of 10.2; 6.3; 6.6; 5.34 for inventory for the production of equipment, spare, service materials and tools, respectively.

The ABC and XYZ-analysis of the commodity structure of exports by LLC TOPTUL has revealed that it is recommended to use a combination of different approaches to raw material supply to improve the procurement strategy. Tactical measures to improve the international marketing strategy of LLC TOPTUL were also developed, according to which, the company will be able to increase profitability to 7.04%.

Consequently, the development and implementation of the proposed measures to improve the management of international sales activities of LLC TOPTUL will contribute to improving the efficiency of the foreign economic activity of the enterprise, expansion of markets and ensuring stable competitive positions in existing markets.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України, затверджена Законом України № 254к/96-ВР від 28.06.1996 р., із змінами, внесеними 25.01.2012 р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-в>. (дата звернення 20.09.2020).
2. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність». *Відомості Верховної Ради*, 1991. №29.
3. Абрамович І. А. Стратегічні засади управління збутовою діяльністю. *Ефективна економіка*. 2013. №5. С. 26–30.
4. Андреева Г. І. Економічний аналіз: навч.-метод. посібник. Київ : Знання, 2008. 263 с.
5. Балабанова Л.В. Управління збутовою політикою: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 240 с.
6. Бестужева С. В. Міжнародна економічна діяльність України : навч. посіб. Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 266 с.
7. Бестужева С. В. , Козирева К. М. Особливості впровадження логістичного підходу в управління міжнародною збутовою діяльністю підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2018. №1 (59). С. 13-19.
8. Бланк И. А. Финансовый менеджмент: учебный курс. Київ : Эльга, Ника-Центр, 2004. 656 с.
9. Бодряков Р. QRS–анализ оборотных средств и товарных ресурсов. *Финансовый директор*. URL: <http://fd.ru/articles/38740> (дата звернення 21.10.2020)
10. Бодряков Р. Е. ABC и XYZ: – составление и анализ итоговой матрицы. URL.: <http://www.rombcons.ru/logistik2.htm> (дата звернення 21.10.2020)
11. Бродецкий Г. Л. Управление запасами. Полный курс МВА: учеб. пособие. Москва : Наука, 2008.352 с.
12. Бузукова Е.А. Анализ ассортимента и стабильности продаж с использованием ABC–анализа и XYZ–анализа. URL.:

[http://zakup.vl.ru/files/avs\\_i\\_huz\\_analizi.pdf](http://zakup.vl.ru/files/avs_i_huz_analizi.pdf) (дата звернення 25.10.2020).

13. Быстрицкая Я.М. НМД–анализ как один из логистических методов анализа и управления ассортиментом предприятий розничной торговли. *Вопросы экономики и права*. 2014. № 8. С.151–155.

14. Валевиц Р. П., Давыдова Г. А. Экономика торгового предприятия: учебное пособие. Мінськ : Вышш. шк., 2014. 366 с.

15. Войчак А.В. Сучасні тенденції розвитку каналів розподілу. *Маркетинг в Україні*. 2012. № 2. С. 42–43.

16. Гаджинский А. М. Логистика: учебник для высших учебных заведений по направлению подготовки «Экономика». Москва : Дашков и К°, 2013. 420 с.

17. Гаркуша Н. Н., Кащена Н. Б., Цуканова О. В. Экономический анализ в предприятиях питания и торговли : учеб. пособие. Х.: ХДУХТ, 2009. 199 с.

18. Глен А., Велш А., Шорт Г. Даниель. Основы фінансового обліку. Київ : Основи, 2012. 943 с.

19. Гой І. В., Смелянська Т.П. Підприємництво : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 367 с.

20. Гончар Л. А., Холодова О. Ю. Застосування сумісного аналізу з метою оптимізації асортиментної політики торговельного підприємства. *«Товарознавчий вісник»*. 2014. №7. С. 123–132.

21. Григорак М. Ю. Системний підхід в логістиці: навч. посіб. Київ : Логос, 2013.308 с.

22. Гринів Б. В. Економічний аналіз торговельної діяльності : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 392 с.

23. Демиденко И. В., Терещенко С.А., Бухгалтерский и финансовый учет. Донецк: Юго-Восток, 2012. 268 с.

24. Дмитриченко М. И., Зыбин О. С., Киятов А. Л. Управление ассортиментом товаров на торговых предприятиях современного формата. *Технико– технологические проблемы сервиса*. 2013. №4(26). С. 75–80.

25. Добронравин Е. Р. От управления запасами к построению

интегрированных цепей поставок. Москва : ЗАО logistics, 2012. 326 с.

26. Єрмак С.О. Оптимізація товарних запасів торговельних підприємств на базі інтегрованого ABC–XYZ–QRS аналізу. *Торгівля і ринок України: тематичний збірник наукових праць*. Донецьк: ДонДУЕТ, 2013. Вип.34. С. 87–94.

27. Живаева Т. В. Оценка моделей управления товарными запасами. *Материалы Междунар. заоч. научно-практ. конф. «Проблемы экономики и современного менеджмента» (Россия, г. Новосибирск, 22 февраля 2012 г.)*. URL: <http://sibac.info/index.php/2009-07-01-10-21-16/1497-2012-03-13-16-02-04> (дата звернення 26.10.2020)

28. Живко З.Б., Живко О. М., Живко І Ю. Словник сучасних економічних термінів. Львів : Край, 2007. 384 с.

29. Заболотня К. О. Стохастична модель управління запасами підприємства торгівлі. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2012. № 2 (18). С. 61 – 64.

30. Зайковская Г. Г. Имитационное моделирование пред-приятый оптовой торговли: модель деятельности типового оптового предприятия в сфере управления запасами : автореф. ... канд.. экон. наук: спец. 08.00.13 – Математические и инструмен- тальные методы экономики. Москва : МГУ, 2012. 25 с.

31. Запаси: положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 № 751/4044 від 20.10.1999 із змінами від 10.01.2012 р. URL : <http://www.zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99>. (дата звернення 30.10.2020).

32. Карпенко О.В. Етапи та проблеми запровадження системи управлінського обліку на вітчизняних підприємствах. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім.. В. Даля*. № 2 (108). 2007. С. 50–54.

33. Касьянова Н. В. Потенціал підприємства: формування та використання : підручник. Київ : Ліра-К, 2013. 248 с.

34. Кислий В. М., Біловодська О. А., Олефіренко О. М. Логістика:

- теорія та практика: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
35. Ковалев В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры. Москва : Финансы и статистика, 2012. 560 с.
36. Козак Ю. Г., Заєць М. А., Притула Н. В., Коваленко О. М. Міжнародні економічні відносини. навч. посібник. Одеса: «ТОВ ПЛУТОН», 2016. 352 с.
37. Колот В. М., Рєпіна І. Підприємництво: організація, ефективність, бізнес- культура : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2010. 444 с.
38. Колошук Л. О. Концептуальні засади управління економічно-безпечним інноваційним розвитком промислового підприємства та формування його аналітичних інструментів. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2015. № 1 (17). С. 234-241. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n1.html> (дата звернення 30.10.2020).
39. Котиш О. М., Мілько І. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: організація та управління. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 196 с.
40. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль. Санкт-Петербург : Питер, 2008. 800 с.
41. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга. Москва : ИД «Вильямс», 2003. 1200 с.
42. Крещенко О. В. Методологічні та методичні засади ABC–підходу як універсального механізму аналізу товарних запасів. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2012. – № 12. С. 253–258.
43. Крикавський Є. В., Похильченко О. А. Економіка логістики : навч. посіб. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2014. 637 с.
44. Крикавський Є. В. Логістика для економістів : підручник. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2014. 475 с.
45. Крикавський Є. В., Васильців Н. М., Фалович В. А. Матеріальні потоки у логістиці промислового підприємства : монографія. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2015. 249 с.
46. Круглова О. А. Ефективність управління товарними запасами у

підприємствах роздрібно́ї торгівлі : автореф. ... дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.07.05 «Економіка торгівлі та послуг». Харків, 2002. 20 с.

47. Круглота О. А. Оцінка ефективності управління товарними запасами на підприємствах роздрібно́ї торгівлі. *Торгівля, комерція, підприємництво: зб. наук. праць Львівської КА*. Львів: Вид-во ЛКА, 2012. С. 42-47.

48. Кушельний М. В., Лінник В. Г. Теорія бухгалтерського обліку: підручник. Київ. КНЕУ, 2011. 334 с.

49. Кузнецов, Д. Н., Толстых С. С. Современное состояние и перспективы развития процессов управления торговым предприятием: монографія. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2017. 92 с.

50. Кулик В. А., Григорак М. Ю., Костюченко Л. В. Логістичний менеджмент : навч. посіб. Київ : Логос, 2013. 267 с.

51. Лачкова Л. І., Лачкова В. М. АВС–аналіз асортиментного портфеля підприємств роздрібно́ї торгівлі як інструмент мінімізації комерційних ризиків. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. Збірник наукових праць ХДУХТ*. Харків: ХДУХТ, 2008. Випуск 2(8). С. 280–287.

52. Лукинський В.В. Актуальные проблемы формирования теории управления запасами: монографія. Санкт-Петербург : СПбГИЭУ, 2008. 213 с.

53. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.

54. Лучко М. Р., Адамик О. В. Облік комерційної діяльності: підручник. Тернопіль: Карж-бланш, 2015. 441 с.

55. Мажник Л. О., Письмак В. О. Логістика невиробничої сфери: Управління ризиками в логістиці : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 164 с.

56. Мазаракі А. А., Лігоненко Л. О., Ушакова Н. М. Економіка торговельного підприємства: підручник. Київ : Хрещатик, 2009. 800 с.

57. Малярець Л. М., Проскурніна Н. В. Комплексна оцінка зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2012. № 4 (14) С. 202–209.
58. Малярець Л. М., Матвієнко-Біляєва Г. Л. Формалізація задач контролінгу логістичної діяльності підприємства. Монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. 227 с.
59. Мариніна О. О. Інтегрована модель формування конкурентної стратегії підприємства на міжнародних ринках. *Молодий вчений*. 2016. № 4. С. 129-133.
60. Міжнародна економіка та міжнародні економічні відносини : навч. посібник / за ред. Т.В. Шталь. Харків : «Видавництво «Форт», 2015. 364 с.
61. Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку 2000/ Пер. з англ. за ред. С.Ф. Голова. Київ : Федерація професійних бухгалтерів і аудиторів України, 2010. 1272 с.
62. Москвітін Т. Д. Міжнародна логістика: навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2012. 215 с.
63. Нестеренко О. О. Аналіз асортиментної політики підприємства роздрібною торгівлі. *Вісник ЖДТУ*. 2010. № 3 (53). С. 172–178.
64. Організація бухгалтерського обліку. Навчальний посібник / За редакцією В. С. Леня. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 696 с.
65. Організація та планування логістичних систем: підручник ; за ред. проф. М.П. Денисенка, проф. П.Р. Лековця, проф. Л.І. Михайлової. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 336 с.
66. Перебийніс, В. І., Дроботя Я. А. Логістичне управління запасами на підприємствах : моногр. Полтава : ПУЕТ, 2012. 279 с.
67. Портна О. В., Єршова Н. Ю. Аналіз господарської діяльності : навч. посіб. Львів : Магнолія, 2015. 312 с.
68. Раєвнева О. В., Чанкіна І. В. Моделі управління розвитком промислового підприємства в умовах трансформації національної економіки Київ : Ліра-К, 2013. 264 с.



69. Роганова Г. Застосування ABC– та XYZ–аналізу для управління товарними запасами ювелірної продукції. *Схід*. 2010. № 6 (106). С. 56–64.
70. Руденко Д. С. Теоретичні засади впровадження концепції логістики у зовнішньоекономічну діяльність підприємства. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку України в галузі управління та адміністрування: ініціативи молоді: матеріали II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. здоб. вищ. освіти і мол. учених, 23 жовтня 2020 р. Х.* : ХДУХТ, 2020. С. 226-228.
71. Рыбальченко С. М., Харченко В. В. Формування оптимальної моделі управління та стратегії розвитку в сучасних умовах. *Вісник СумДУ. Сер. Економіка*. 2011. № 2. С. 68-74.
72. Рыжиков Ю. И. Теория очередей и управление запасами. Санкт-Петербург : Питер, 2011. 384с.
73. Савченко О.Ю. Розроблення заходів з удосконалення організації торгово–закупівельної діяльності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. №3. С. 10-17.
74. Свідерській Є. І. Бухгалтерський облік у галузях економіки: навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2005. 233с.
75. Сергеев В. И. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов. Москва : ИНФРА-М, 2016. 976 с.
76. Симонов А. П. Ассортиментная политика фирмы. Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2011. 245 с.
77. Скребник Б. В. Экономика торговли: учеб. для вузов по спец. «Финансы и кредит». Москва : Высш. шк., 2009. 231 с.
78. Смирнова Е. А. Управление цепями поставок: учеб. пособие. Санкт-Петербург : Изд-воСПбГУЭФ, 2009.120 с.
79. Справочник финансиста. Москва : РУСАУДИТ, 2011. 658 с.
80. Стратегия управления товарными запасами предприятия: цели, исходные предпосылки и порядок разработки. URL : [www.arbitrade.com/education.php?Id=60](http://www.arbitrade.com/education.php?Id=60) (дата звернення 2.11.2020).
81. Столярчук Г. Вплив методу оцінки товарних запасів за їх

середньозваженою собівартістю на прибуток підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2009. № 1. С.17 – 19.

82. Сумец, А. М., Сумец Р. А. Оптимизация стратегии управления товарными запасами промышленного предприятия. *Логистика : проблемы и решения*. 2008. № 6 (7). С. 36-45.

83. Трояновский В. М. Математическое моделирование в менеджменте. Москва : РДЛ, 2007. – 252 с.

84. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 503 с.

85. Федак Л. М. Управління запасами підприємства на засадах функціонального підходу / Л. М. Федак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.12. – С. 308 – 315.

86. Фишер С., Дорйбуш Р. Экономика. Москва: Дело -ЛТД, 2013. 864с.

87. Хаврук В. О. Аналіз систем управління запасами. *Вісник Національного транспортного університету*. 2012. № 26 (2). С. 313– 324.

88. Хамлова О. ABC–анализ: методика проведения. *Управление компанией*. 2011. № 10. С. 23-28.

89. Хруцкий Є. А., Сакович В. А., Колосов С. П. Оптимизация хозяйственных связей и материальных запасов. Москва : Экономика, 2009. 263 с.

90. Шкурупій О. В., Гончаренко В. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 248 с.

91. Шрайбфедер Дж. Эффективное управление запасами. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2016. 304 с.

92. Ямкова О. М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств. *Економіка і управління*. 2012. № 2. С. 52-59.