МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ЛОГІСТИКИ ТА ІННОВАЦІЙ

Рівень вищої освіти	Перший (бакалаврський)
Спеціальність	Менеджмент
Освітня програма	Логістика
Група	6.03.073.030.18.1

ДИПЛОМНА РОБОТА

на тему: «Удосконалення вибору постачальників в процесі логістичної діяльності підприємства»

Виконав: студент Олег СОЛЯНИК _____

Керівник: д.е.н., професор Олена ЯСТРЕМСЬКА

Рецензент: д.е.н., професор,
завідувачка кафедри маркетингу
НТУ «ХПІ»
Діана РАЙКО

Харків – 2022 рік

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 57 сторінок, 20 таблиць, 4 рисунки, перелік з 50 джерел, 1 додаток.

Метою роботи є узагальнення і подальший розвиток теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення вибору постачальників в процесі логістичної діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес вибору постачальників в процесі логістичної діяльності підприємства. Предметом дослідження є теоретико-методичні аспекти удосконалення вибору постачальників в процесі логістичної діяльності підприємства.

У першому розділі дипломної роботи проаналізовано основні теоретичні поняття вибору постачальників в процесі логістичної діяльності підприємства. Розглянуто методичні підходи вибору постачальників в процесі логістичної діяльності підприємства.

У другому розділі дипломної роботи проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «ЖАСМІН ЛІНЖЕРІ». Визначено основні техніко-економічні показники діяльності підприємства. Розглянуто особливості вибору постачальників.

У третьому розділі дипломної роботи досліджено основні пропозиції з визначення ризиків щодо вибору постачальників, надано організаційні пропозиції з управління вибором постачальника. Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів пропозицій дипломної роботи.

Ключові слова: вибір постачальників, логістична діяльність підприємства, ризики, якість продукції, надійність постачальників.

Рік написання – 2022, рік захисту – 2022.

ABSTRACT

Thesis contains 57 pages, 20 tables, 4 figures, a list of 50 sources, 1 appendix.

The purpose of the work is to generalize and further develop the theoretical provisions and develop practical recommendations for improving the choice of suppliers in the logistics activities of the enterprise.

The object of research is the process of selecting suppliers in the logistics activities of the enterprise. The subject of research is the theoretical and methodological aspects of improving the choice of suppliers in the process of logistics activities of the enterprise.

In the first section of the thesis the basic theoretical concepts of the choice of suppliers in the process of logistics activities of the enterprise are analyzed. Methodical approaches to the choice of suppliers in the process of logistics activities of the enterprise are considered.

In the second section of the thesis a comprehensive analysis of the activities of LLC «Jasmine Lingerie». The main technical and economic indicators of the enterprise are determined. Features of the choice of suppliers are considered.

The third section of the thesis examines the main proposals for determining the risks of choosing suppliers, provides organizational proposals for managing the choice of supplier. The economic efficiency of the proposed measures of the thesis proposals is calculated.

Keywords: choice of suppliers, logistics activities of the enterprise, risks, product quality, reliability of suppliers.

Year of writing - 2022, year of defense - 2022.

ЗМІСТ

ВСТУП 6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ЩОДО ВИБОРУ ПОСТАЧАЛЬНИКІВ В ПРОЦЕСІ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 8

1.1. Основні теоретичні поняття вибору постачальників в процесі логістичної діяльності підприємства 8

1.2. Методичні підходи вибору постачальників в процесі логістичної діяльності підприємства 11

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЖАСМІН ЛІНЖЕРІ» 17

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Жасмін Лінжері» 17

2.2. Аналіз економічних показників діяльності підприємства ТОВ «Жасмін Лінжері» 22

2.3 Аналіз вибору постачальника на підприємстві 26

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВИБОРУ ПОСТАЧАЛЬНИКІВ В ПРОЦЕСІ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 27

3.1. Основні пропозиції з визначення ризиків щодо вибору постачальників 27

3.2. Організаційні пропозиції з управління вибором постачальника 34

3.3. Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів 39

ВИСНОВКИ 42

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ 44

ДОДАТКИ 50

ВСТУП

В Україні, на даний час, логістика використовується недостатньо ефективно і широко, так як є відносно молодою наукою та сферою бізнесу і тільки проходить етап свого становлення.

В останні роки в господарській практиці ряду країн відбулися суттєві зміни, стали використовуватися нові методи і технології управління, які базуються на концепції логістики. Найважливіший аспект логістики – можливість впливати на стратегію і тактику роботи підприємства та на створення нових конкурентних переваг для фірми на ринку, тобто на її кінцеву мету.

З позиції менеджменту організації логістику можна розглядати як стратегічне управління матеріальними потоками в процесі закупівлі, постачання, перевезення, продажу, та зберігання матеріалів, деталей і готового інвентарю (техніки та ін.). Поняття включає в себе також управління відповідними потоками інформації, а також фінансовими потоками. Логістика спрямована на оптимізацію витрат і раціоналізацію процесу виробництва, збуту і супутнього сервісу як в рамках одного підприємства, так і для групи підприємств.

Окремі питання управління удосконаленням вибору постачальників в процесі логістичної діяльності підприємства розглянуті в роботах таким дослідників, як: Бауерсокс Д. Дж., Класс Д. Дж., В. І. Сергєєв, О. М. Тридід, В. Г. Алькема, Н. Й. Коніщева та ряду інших авторів.

Незважаючи на те, що логістика доволі молода наука, вона має величезні перспективи розвитку та використання в практичній діяльності. Однак, проведений огляд літературних джерел щодо удосконалення вибору постачальників в процесі логістичної діяльності підприємства, дозволив виявити суперечливі теоретичні підходи до цього процесу, що і визначило мету роботи.

Метою роботи є узагальнення і подальший розвиток теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення вибору постачальників в процесі логістичної діяльності підприємства.

Реалізація поставленої мети обумовила вирішення наступних завдань:

проаналізувати основні теоретичні поняття вибору постачальників в процесі логістичної діяльності підприємства;

розглянути методичні підходи вибору постачальників в процесі логістичної діяльності підприємства;

проаналізувати діяльність підприємства ТОВ «ЖАСМІН ЛІНЖЕРІ»;

розробити основні пропозиції з визначення ризиків щодо вибору постачальників;

надати організаційні пропозиції з управління вибором постачальника;

провести розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є процес вибору постачальників в процесі логістичної діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні аспекти удосконалення вибору постачальників в процесі логістичної діяльності підприємства.

Методологічною базою написання дипломної роботи є методи економіко-статистичного аналізу, системний підхід, порівняння, аналітичний метод, метод експертної оцінки, використання ППП «Excel» та метод економіко-математичного моделювання.

У роботі розкриті теоретичні та методичні підходи до визначення поняття «управління логістичною діяльністю», яке є важливим для ефективної організації роботи відділу логістики, його впливу на результати діяльності підприємств та більш тісного зв’язку з діяльністю інших підрозділів підприємства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ЩОДО ВИБОРУ ПОСТАЧАЛЬНИКІВ В ПРОЦЕСІ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Основні теоретичні поняття вибору постачальників в процесі логістичної діяльності підприємства

Аналіз постачальників – одне з найважливіших завдань відділу логістики закупівель. Їх ранжування є свого роду інструментом цінового пресингу. Як би постачальник не відповідав вимогам підприємства, необхідно уникати залежності від нього. Ефективність закупівельної логістики визначається рівнем необхідних запасів і швидкістю проходження по логістичному ланцюжку. Важливість вибору постачальника пояснюється не тільки функціонуванням на сучасному ринку великої кількості постачальників однакових матеріальних ресурсів, а й тим, що він повинен бути насамперед надійним партнером товаровиробника в реалізації його стратегії організації виробництва [29].

При цьому розроблення найбільш оптимального методу вибору постачальника актуалізується в зв’язку з наявністю в бізнес-просторі таких тенденцій:

необхідність зміни сутності, змісту і концепції взаємодії з багатьма постачальниками або вибір одного надійного і довгострокового постачальника, що задовольняє умовам своєчасності поставок і якості, а також відповідає умовам маркетингової концепції розвитку бізнесу;

необхідність прийняття єдино правильного й адекватного рішення щодо взаємодії з постачальниками у зв’язку зі збільшенням їх розмаїття і різноманітності, з нівелюванням відмінностей між постачальниками за умовами поставки, пропозицією тощо;

необхідність підприємства, що здійснює взаємодію з постачальниками, під час виходу на ринок самому формувати комерційну пропозицію і при цьому мінімізувати витрати і підвищувати ефективність своєї діяльності [5, с. 45].

Також необхідно брати до уваги співпрацю з іноземними постачальниками, а цей аспект має свої нюанси. Однією з основних умов взаємодії підприємств України із закордонними постачальниками є укладення між ними зовнішньоекономічного договору (контракту) [7]. Зовнішньоекономічний договір суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності України з іноземною стороною має укладатися двома мовами – українською мовою та мовою іноземного контрагента. Це дає змогу зробити зовнішньоекономічний договір зрозумілим для обох сторін та вирішити усі непорозуміння до його підписання. пункти зовнішньоекономічного договору не є вичерпними, оскільки відповідно до умов взаємодії сторін у договорі можуть бути визначені додаткові домовленості щодо страхування, сертифікатів якості, умов залучення та співпраці з іншими організаціями з приводу надання послуг, збереження торгових марок, порядку сплати податків, митних зборів, кількості підписаних примірників договору (контракту), можливості та порядку внесення змін до договору та ін.

Особливістю зовнішньоекономічних договорів вважається застосування міжнародних термінів з урахуванням Міжнародних правил тлумачення комерційних термінів (Інкотермс). Правила Інкотермс та міжнародні комерційні терміни являють собою серію стандартних торгових термінів, виданих Міжнародною торговою палатою, що широко використовуються в міжнародних комерційних операціях.

За допомогою правил Інкотермс учасники договору можуть зафіксувати такі важливі умови, як [50]:

хто несе відповідальність за пакування;

хто оплачує страховку та фрахт;

процес перекладення ризиків із продавця на покупця;

– розмежування обов'язків стосовно оплати необхідних витрат і зборів тощо.

Окрім договору з іноземними постачальниками, оформлюються й інші документи, які безпосередньо свідчать про здійснення господарської операції, такі як приймальний акт, інвойс, транспортна накладна тощо.

Далі доцільно проаналізувати існуючі визначення поняття «логістична діяльність», які наведені в табл.1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «логістична діяльність»

Визначення	Автор
Це діяльність з управління товарно-матеріальними потоками від джерел сировини і матеріалів до пункту розподілу готового продукту.	Дональд Дж. Бауерсокс, Дейвід Дж. Класс [5].
Це комплекс логістичних функцій та операцій спрямованих на виникнення, перетворення і поглинання матеріальних потоків у певному економічному об'єкті	Сергєєв В.І. [37]
Це єдиний технологічний процес усієї виробничо-транспортної системи на основі інтеграції виробництва, транспортування та споживання.	Тридід О.М. й ін. [41].
Є комплексом функціональних, управлінських та забезпечуючи процесів та операцій, які спрямовані на трансформацію матеріальних і супутніх логістичних потоків, що є джерелом ресурсів для значного числа суб'єктів в каналах та ланцюгах поставок.	Алькема В.Г. [2].
Це особливий вид господарської діяльності, реалізація якої потребує здійснення послідовних процесів діяльності в єдиному комплексі, що дозволяє мінімізувати витрати і збитки підприємства за рахунок оптимізації логістичного ланцюга та зменшення впливу зовнішніх ризиків.	Коніщева Н.Й., Трушкіна Н.В. [23]
Це діяльність з реалізації різних етапів, стадій та операцій керування матеріальними потоками, як єдиним цілим.	Бакаєв О.О., Кутах, О.П., Пономаренко Л.А. [4]

Таким чином, з урахуванням вище зазначених наукових робіт та власної точки зору автора, під логістичною діяльністю слід розуміти один із основних видів господарської діяльності, що пов'язаний з плануванням, організацією, управління та контролем матеріальних та супутніх потоків у процесі їх переміщення від місця виробництва до місця споживання шляхом послідовного та взаємоузгодженого у часі й просторі виконання логістичних функцій операцій на основі принципів системності, комплексності, інтегрованості усіх ланок логістичного ланцюга «постачання – виробництво – збут» з метою досягнення довгострокового успіху у бізнесі за рахунок максимального задоволення вимог споживачів, мінімізації витрат, узгодження інтересів всіх учасників товароруху в умовах ризиків, мінливості та невизначеності зовнішнього оточення.

1.2. Методичні підходи вибору постачальників в процесі логістичної діяльності підприємства

Перед тим, як аналізувати та порівнювати конкретних постачальників, необхідно виконати такі завдання:

1) Проаналізувати і визначити потреби, розрахувати кількість матеріалів, що замовлюються;

2) Визначити метод закупівель;

3) Встановити критичний рівень таких критеріїв, як якість, кількість та термін поставок;

4) Організувати місце для розміщення товарів на складі.

Лише після виконання цих завдань необхідно приступити до відбору та порівняння постачальників.

Також, проаналізувавши статтю «Сучасні методи вибору постачальника сировини наземним автотранспортом» [29], можна зробити висновок, що для здійснення вибору конкретного постачальника сировини наземним автотранспортом є основні методи (рис 1.1)

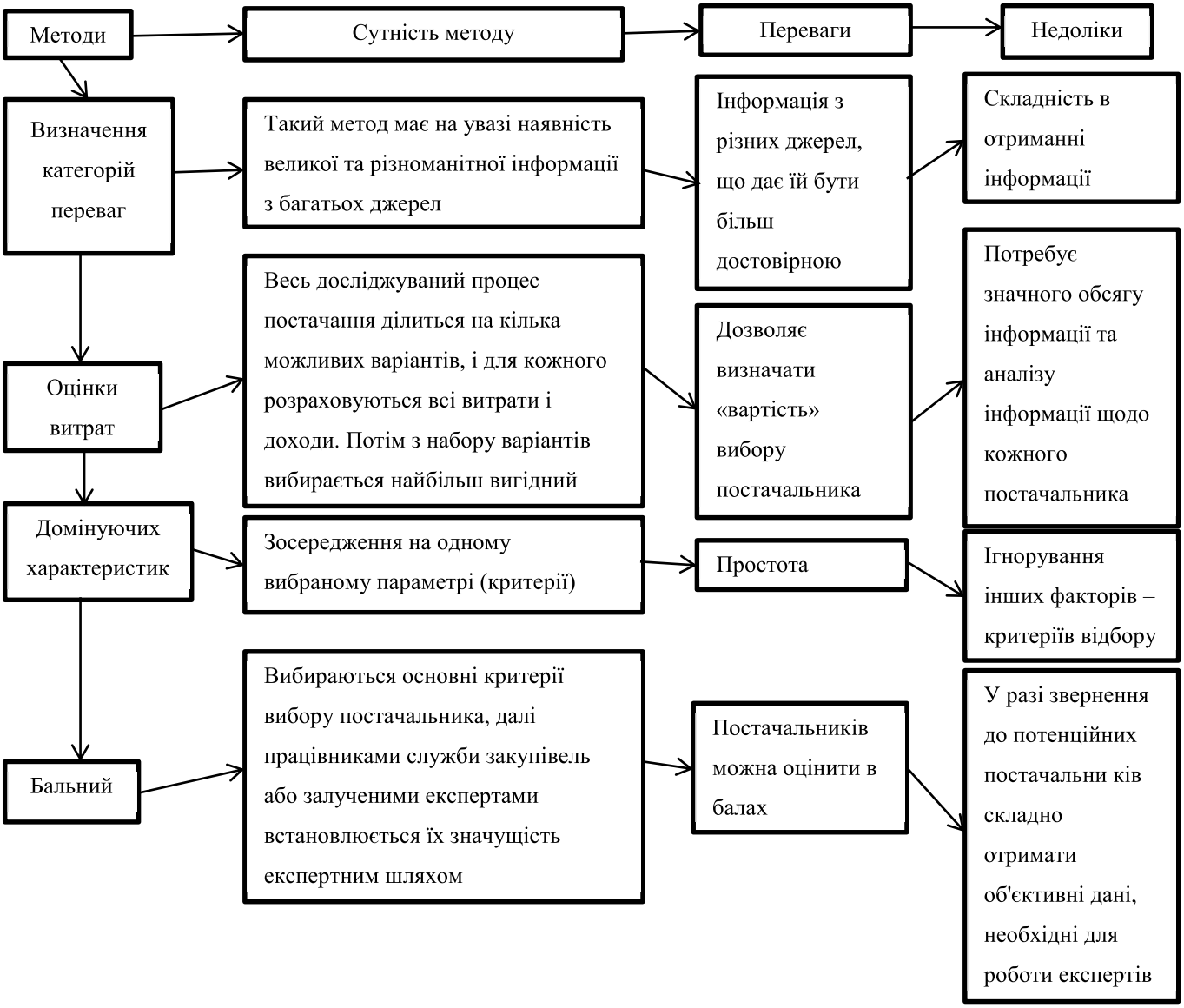

Рис. 1.1. Методи вибору постачальників.

Одним з методів відбору постачальників є метод АВС аналіз [8]. Такий метод дозволяє класифікувати постачальників залежно від обсягів їх поставок. Отже, у ході АВС-аналізу розглядаються обсяги постачань, частка участі кожного постачальника в обсязі та інше, тим самим формується АВС-рейтинг ресурсів та постачальників.

Перевагами АВС-аналізу є простота застосування; змога швидко зробити висновки; реалізація можливості послідовної орієнтації на принцип Парето, що концентрує діяльність на найважливіших аспектах проблеми.

До недоліків такого методу автор відносить:

1) Пошук об’єктивних критеріїв оцінки елементів, критеріїв, які мають вирішальне значення для досягнення результату.

2) Для якісних критеріїв (наприклад, якість виробничої програми) характерні істотно великі вимоги до того, що ухвалює рішення.

Також паралельно с АВС-аналізом використовують XYZ та VEN – аналіз. Так, якщо АВС-аналіз дозволяє ефективно виділити з велікої кількості чинників, що мають вплив, саме ті, які мають особливе значення для досягнення поставлених цілей.

XYZ-аналіз дозволяє класифікувати постачальників підприємства за стабільністю постачання і споживання ресурсів та точності прогнозування їх змін упродовж визначеного часового циклу.

VEN-аналіз дозволяє визначити постачальників за пріоритетністю груп ресурсів відповідно до розподілу на життєво важливі, необхідні та другорядні. Отже, до першої групи включаємо матеріальні ресурси, що завжди повинні бути в наявності для ритмічного і безперебійного виконання виробничого циклу, тоді як до другої – ті, що мають бути, але можуть бути замінені або додатково швидко замовлені у постачальників, а другорядних – ті, що мають більш низьку значимість і закупівля яких повинна бути реалізована тільки після повного задоволення потреб на важливі і необхідні.

Бінарне поєднання АВС & XYZ- аналізу є отриманням дев'яти груп об'єктів аналізу, за двома критеріями, які дозволяють оцінити ступінь впливу на обсяги постачання (АВС) і їх стабільність/прогнозованість (XYZ) (табл. 1.2.)

Таблиця 1.2

Матриця АВС & XYZ- аналізу

АВС & XYZ квадранти		
1	2	3
AX (максимально впливові, високий ступінь стабільності поставок і споживання ресурсів, незначні коливання в їх використанні, висока точність прогнозу)	AY (максимально впливові, відомі тенденції визначення потреби у ресурсах та середні можливості їх прогнозування)	AZ (максимально впливові, нерегулярні поставки і споживання ресурсів, будьякі тенденції відсутні, точність прогнозу невисока)

Продовження табл. 1.2

1	2	3
BX (впливові, високий ступінь стабільності поставок і споживання ресурсів, незначні коливання в їх використанні, висока точність прогнозу)	BY (впливові, відомі тенденції визначення потреби у ресурсах та середні можливості їх прогнозування)	BZ (впливові, нерегулярні поставки і споживання ресурсів, будь-які тенденції відсутні, точність прогнозу невисока)
CX (несуттєво впливові, високий ступінь стабільності поставок і споживання ресурсів, незначні коливання в їх використанні, висока точність прогнозу)	CY (несуттєво впливові, відомі тенденції визначення потреби у ресурсах та середні можливості їх прогнозування)	CZ (несуттєво впливові, нерегулярні поставки і споживання ресурсів, будьякі тенденції відсутні, точність прогнозу невисока)

Використання ABC & VEN-аналізу дозволяє відібрати з усіх постачальників тих, які є найбільш необхідними для товаровиробника. При цьому в ідеалі підприємство повинне спрямовувати свої зусилля на роботу з максимально впливовими постачальниками та мінімізацію постачальників другорядних ресурсів, тобто необхідно приділяти найбільшу увагу групам AV-AE-AN та BV-CV (табл. 1.3.)

Таблиця 1.3.

Матриця ABC & VEN - аналізу

ABC & VEN квадранти		
AV (максимально впливові, життєво важливі ресурси)	AE (максимально впливові, необхідні ресурси)	AN (максимально впливові, другорядні ресурси)
BV (впливові, життєво важливі ресурси)	BE (впливові, необхідні ресурси)	BN (впливові, другорядні ресурси)
CV (несуттєво впливові, життєво важливі ресурси)	CE (несуттєво впливові, необхідні ресурси)	CN (несуттєво впливові, другорядні ресурси)

Поєднання результатів XYZ & VEN-аналізу є отриманням дев'яти груп об'єктів аналізу, які дозволяють оцінити стабільність та прогнозованість поставок (XYZ) і важливістю ресурсів, що постачаються, для товаровиробників (VEN). Таким чином, отримуємо залежність стабільності поставок і споживання і важливості ресурсів для виробників (табл. 1.4.)

Таблиця 1.4.

Матриця XYZ & VEN - аналізу

XYZ & VEN квадранти		
XV (високий ступінь стабільності поставок і споживання, незначні коливання в їх використанні, висока точність прогнозу, життєво важливі ресурси)	XE (високий ступінь стабільності поставок і споживання, незначні коливання в їх використанні, висока точність прогнозу, необхідні ресурси)	XN (високий ступінь стабільності поставок і споживання, незначні коливання в їх використанні, висока точність прогнозу, другорядні ресурси)
YV (відомі тенденції визначення потреби у ресурсах та середні можливості їх прогнозування, життєво важливі ресурси)	YE (відомі тенденції визначення потреби у ресурсах та середні можливості їх прогнозування, необхідні ресурси)	YN (відомі тенденції визначення потреби у ресурсах та середні можливості їх прогнозування, другорядні ресурси)
ZV (нерегулярні поставки і споживання ресурсів, будь-які тенденції відсутні, точність прогнозу невисока, життєво важливі ресурси)	ZE (нерегулярні поставки і споживання ресурсів, будь-які тенденції відсутні, точність прогнозу невисока, необхідні ресурси)	ZN (нерегулярні поставки і споживання ресурсів, будь-які тенденції відсутні, точність прогнозу невисока, другорядні ресурси)

В кінці комплексного аналізу, згідно із тривимірною матрицею ABC&XYZ&VEN-аналізу здійснюється обрання груп, що фактично дає змогу обирати різні варіанти з 27 можливих:

Наприклад, постачальники, які потрапили в групу AXV, мають найбільші обсяги постачання (максимально впливові) для товаровиробника, характеризуються стабільністю постачання ресурсів, незначними коливаннями в їх використанні, високою точністю прогнозу та є критично важливими. Група BXV містить постачальників, що мають вплив, характеризуються стабільністю постачання ресурсів, незначними

коливаннями в їх використанні, високою точністю прогнозу та є критично важливими. Група CXV об’єднує постачальників з низьким рівнем впливу, характеризуються стабільністю постачання ресурсів, незначними коливаннями в їх використанні, високою точністю прогнозу, а також є критично важливими.

Кожному підприємству, що займається експортною діяльністю, та закуповує товари в іноземних постачальників необхідно провести діагностику ефективності цієї експортно-імпортної діяльності [48].

Така діагностика має відбуватися методично за відповідними етапами, забезпечує комплексне управління ефективністю. Однак зміст етапів і склад діагностичних засобів можуть бути різними. Рішенням цієї проблеми є обґрунтованість пропозицій щодо змісту етапів та складу діагностичних засобів. Для об’єктивної діагностики ефективності необхідно мати стандарти критеріїв, що відображають нормальну роботу підприємства. Методика формування стандартів критеріїв може бути різною, але врахування прогнозних і оптимальних значень створює науково об'єктивну основу для стандартів. Оскільки залежність загального рівня ефективності від критеріїв є нелінійною функцією, а також наявність обмеженої області зміни значень критеріїв для конкретного підприємства, формують умови задачі нелінійної оптимізації. Знайдені оптимальні значення критеріїв ефективності мають велике значення як у діагностиці, так і в управлінні загалом. Результати діагностики ефективності експортно-імпортної діяльності підприємства слід використовувати в процесі розроблення управлінських рішень, а саме стратегічних управлінських рішень, оскільки воно спрямоване на довгострокові цілі та можливості з урахуванням стратегічних альтернатив. За результатами діагностики доцільно розробити управлінські заходи щодо підвищення ефективності експортно-імпортної діяльності. Аналіз оптимальних значень показників, прогнозних значень та їх порівняння з фактичними дозволяє конкретизувати напрями розвитку управлінських заходів та вплив факторів на рівень ефективності експортно-імпортної діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЖАСМІН ЛІНЖЕРІ»

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Жасмін Лінжері»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Жасмін Лінжері». Товариство з обмеженою відповідальністю – суб'єкт господарювання, статутний капітал якої поділений на частки, розмір яких встановлюється статутом товариства [17]. Компанія заснована в 1996 році і існує на ринку понад 20 років. В 1996 році був відкритий перший магазин в місті «Жасмін» Луцьк (Україна). Побудова мережі власних роздрібних магазинів в м. Луцьк припала на 1996 – 2009 роки. В 2009 році засноване власне виробництво. В цьому ж році було засновано і зареєстровано ТМ JASMINE. З 2009 по 2017 роки було побудовано дилерські мережі по Україні – 2000 партнерських магазинів.

Також в ТзОВ «Жасмін Лінжері» є вимоги до приміщення. Магазин повинен бути розташованим на першому поверсі, поруч з магазинами жіночого одягу, парфумерії та косметики, аксесуарів. Площа повинна становити від 45 м^2 до 220 м^2. Для флагманських магазинів бажана площа від 130 м^2 до 220 м^2

Відповідно до класифікації видів економічної діяльності (КВЕД-2010), основним видом діяльність ТзОВ «Жасмін Лінжері» є виробництво спіднього одягу (14.14), також до видів діяльності відносяться виробництво інших текстильних виробів, н. в. і. у. (13.99); виробництво панчішно-шкарпеткових виробів (14.31); діяльність посередників у торгівлі текстильними виробами, одягом, хутром, взуттям і шкіряними виробами (46.16); оптова торгівля одягом і взуттям (46.42); неспеціалізована оптова торгівля (46.90); роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах (47.71); роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет

(47.91); надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна (68.20).

Цінова та якісна політика бренду (табл. 2.1). JASMINE LINGERIE пропонує доступну для більшості населення України якісну продукцію, оперуючи цінами в середньому ціновому сегменті.

Таблиця 2.1

Шкала цінового позиціонування JASMINE LINGERIE
по відношенню до вартості комплекту білизни в Україні

Нижній ціновий сегмент		Середній ціновий сегмент		Верхній ціновий сегмент	
		JASMINE			
0 – 250 грн.	250 – 500 грн.	500 – 750 грн.	750 – 1000 грн.	1000 – 2000 грн.	2000 грн. і більше

Шкала позиціонування якості продукції JASMINE LINGERIE по відношенню до якості продукції інших торгових марок представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Шкала позиціонування якості продукції JASMINE LINGERIE по відношенню до якості продукції інших торгових марок

Низька якість	Середня якість	Висока якість	Преміум якість
		JASMINE	
Матеріали: **Китай** Обладнання: **Низько технологічне (Китай)** Виробництво: **Китай та країни Азії**	Матеріали: **Туреччина, Казахстан, Білорусь, Латвія** Обладнання: **Середньо технологічне** Виробництво: **Білорусь, Україна, країни Східної Європи**	Матеріали: **Франція, Італія, Німеччина, Іспанія, Латвія, Швейцарія** Обладнання: **Високо технологічне (Японія, Франція, Італія)** Виробництво: **країни Західної Європи, Україна**	Матеріали: **Ексклюзивні дизайнерські Франція, Італія, Німеччина, Швейцарія** Обладнання: **Високо технологічне (Японія, Франція, Німеччина)** Виробництво: **Франція** Дизайн: **Всесвітньо відомі дизайнери**

До основних конкурентних переваг підприємства можна віднести унікальну якість, ідеальну посадку бюстгальтерів, конкурентну ціну для українського споживача та наявність власної роздрібної мережі.

Наявність власної роздрібної мережі – на сьогоднішній день суб'єкт господарювання має 16 магазинів жіночої білизни у містах Київ, Дніпро, Одеса, Львів та Луцьк та успішний 20-ти річний досвід роздрібної торгівлі регіональної мережі.

Цільова аудиторія: У зв’язку з широким розмірним рядом (від XS до 4XL, від 70A до 95F), вік жінки – клієнтки JASMINE – необмежений. Вікове ядро – жінка 22-34 роки.

Серед конкурентів – Balcony Garment, Kralya lingerie, Lace up, Leaf, Reine Rouge, Weird Bird, Zhilyova Lingerie.

Організаційна структура підприємства - це склад відділів, служб і підрозділів в апараті управління, їх системна організація, характер підпорядкованості та підзвітності один одному та вищому органу управління, а також сукупність координаційних та інформаційних зв'язків, порядок розподілу ієрархії функцій управління.

Організаційна структура є лінійно-функціональною. Лінійно-функціональна структура дає можливість організувати управління за лінійною схемою (директор—начальник цеху— майстер), при цьому функціональні служби лише допомагають вищому керівництву кваліфіковано обґрунтувати те чи інше управлінське рішення (рис 2.1).

Продукція бренду JASMINE розповсюджується у власних роздрібних магазинах, у магазинах франчайзингових партнерів та у мультибрендових магазинах наших партнерів (2000 магазинів в Україні). Також компанія JASMINE LINGERIE вдало експортує продукцію до країн ЄС, у Саудівську Аравію, Казахстан, Молдову та Білорусь. JASMINE LINGERIE регулярно приймає участь у галузевих виставках.

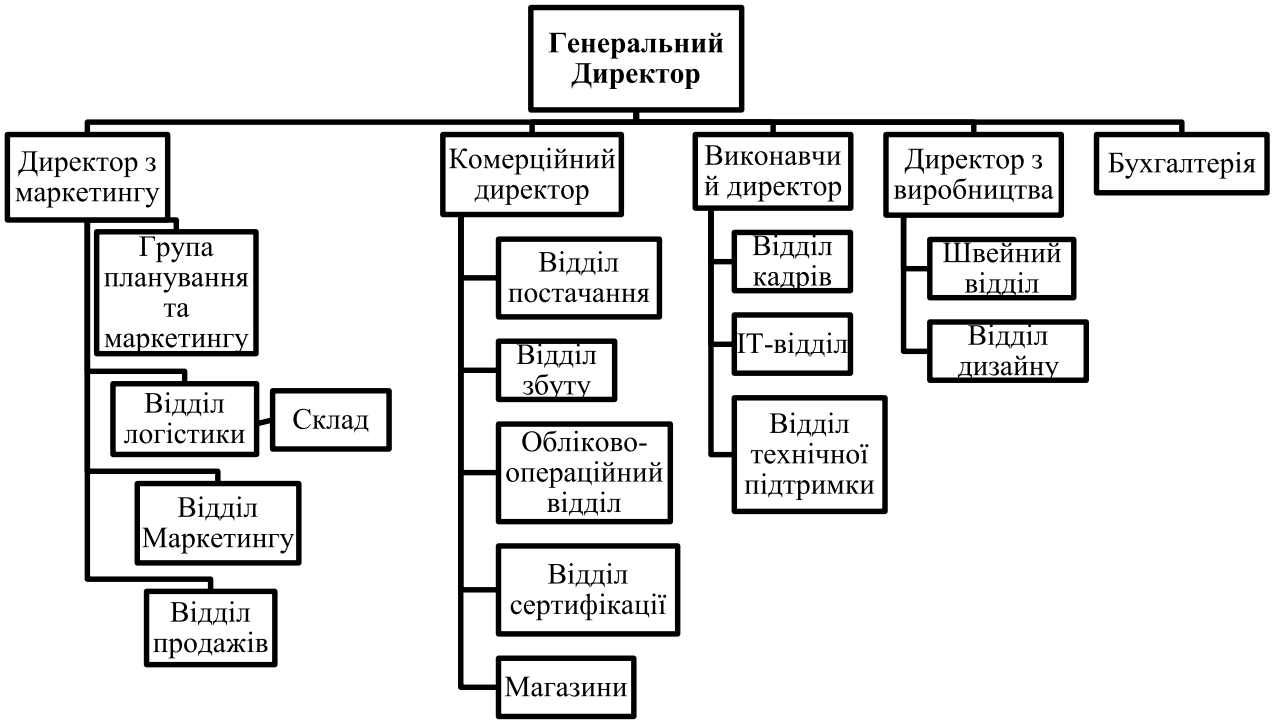

Рис. 2.1 Організаційна структура підприємства

Галузь виробництва та продажу спідньої білизни є досить перспективною з боку розвитку, так як спідня білизна, як і інша продукція легкої промисловості, виготовляється для задоволення основних потреб населення. Так обсяги виробництва саме трусів виросли на 10% за 9 місяців 2019 року порівняно з аналогічним періодом 2018 року.

Незважаючи на деяке збільшення кількості швейних підприємств, їх кількість зменшилася на 8 одиниць, або на 13,8% у порівнянні з 2010 роком. У процентному співвідношенні за період 2010-2013 рр. кількість підприємств, що виробляють білизну, у загальній кількості підприємств з виробництва одягу не змінилася. і становить 0,2%. Цей показник дуже низький і свідчить про нерозвиненість даного сегменту ринку одягу.

Продукція зарубіжних виробників дуже широко представлена на ринку нижньої білизни. Нижня білизна іноземного виробництва повністю заповнила цей сегмент ринку. Продукція відрізняється якістю, широким асортиментом і різним ціновим діапазоном. Нижню білизну можна купити

скрізь: від торгових центрів до ринків. Але іноземні бренди, якими мають справу підприємці в Україні, вітчизняним покупцям абсолютно невідомі [39].

Природні бар’єри на ринку нижньої білизни включають економію на масштабі. Цей бар'єр означає перевагу у собівартості продукції дуже великих фірм, що дає можливість при необхідності знизити ціну до рівня, який буде перешкодою для входження в галузь інших фірм з вищими середніми витратами.

Також прийнято розрізняти ще два типи вхідних бар'єрів: стратегічні та нестратегічні.

До нестратегічних бар’єрів можна віднести:

Диверсифікація компанії. Диверсифікація відображає розподіл продукції фірми між різними цільовими ринками. Диверсифікована фірма зазвичай більша за недиверсифіковану. У результаті мінімальний ефективний обсяг продукції в галузі збільшується, що ускладнює вступ нових фірм.

Диференціація продукту. Диференціація продуктів означає різноманітність продуктів, які відповідають однаковим потребам і мають однакові основні характеристики.

Іноземна конкуренція.

До стратегічних бар'єрів належать:

Ціна, яка обмежує вхід. Знаючи сукупний попит і сукупну пропозицію фірми в галузі, можна встановити ціну, щоб запобігти появі нових конкурентів.

Додаткові інвестиції в обладнання.

Диференціація продукту. Стара фірма може заповнити ринок значною кількістю продуктів-замінників, щоб не допустити виходу на ринок нових фірм, тому новій фірмі буде важко знайти свою нішу серед великої кількості брендів.

Довгострокові договори з третіми особами. У цьому випадку фірма може укладати довгострокові договори про співпрацю з постачальниками ресурсів або зі споживачами товарів, а також із працівниками галузі. Таким чином, новій фірмі буде важко знайти постачальників ресурсу або ринку.

Наведено SWOT-аналіз основних факторів зовнішнього середовища (табл 2.4)

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз основних факторів зовнішнього середовища.

Сильні сторони	Слабкі сторони
1) Широкий асортимент продукції 2) Високий контроль якості 3) Високі виробничі потужності 4)Встановлені відносини з замовниками	1) Зростання витрат 2) Відносно високі ціни на сировину
Можливості	**Загрози**
1) Поява нових постачальників 2) Зниження цін на сировину 3) Зниження податків і мит 4)Невдале поводження конкурентів	1) Зміна купівельних переваг 2) Зміна рівня цін 3) Поява нових фірм на рику 4) Погіршення рівня життя населення

До бар'єрів виходу з ринку можна віднести списання капітальних витрат. Вихід з бізнесу може послужити причиною списання дорогих заводів та обладнання, які можуть бути використані тільки в цьому бізнесі (швейне устаткування). Досліджено також інші вихідні бар'єри, але для ринку спідньої білизни таких не знайдено.

2.2. Аналіз економічних показників діяльності підприємства ТОВ «Жасмін Лінжері»

Розглядаючи діяльність підприємства за 2019-2020 рр., перш за все, потрібно проаналізувати основні техніко-економічні показники (табл. 2.5), для того, щоб знати реальну картину розвитку підприємства та його подальші перспективи. Основними джерелами для збирання інформації є: фінансова звітність підприємства за 2019 р. («Баланс»), фінансова звітність підприємства за 2020 р. («Баланс»). Форма №1-п «Звіт про виробництво промислової продукції», Форма №2-м «Звіт про фінансові результати» за 2019-2020 рр. (додаток А)

Аналізуючи данні таблиці 2.5. можна побачити, що виручка від реалізації продуктів збільшилась на 10254,5 тис. грн. або на 4,8% порівняно з попереднім роком, в той час, коли обсяг товарної продукції навпаки знизився. Собівартість реалізованої продукції в 2020 році також зменшилась

на 4% порівняно з попереднім, що призвело до збільшення прибутку від реалізації продукції в звітному році аж на 2969,3 тис. грн. або на 49,9% порівняно з попереднім.

Таблиця 2.5

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

№ з/п	Показники	Од. виміру	Період		Зміна	
			Попередній рік	Звітний рік	В абс. виразі (+,-)	В %
1	2	3	4	5	6	7
1	Обсяг товарної продукції без ПДВ в діючих цінах	тис. грн.	201892,6	201027,5	-865,1	-0,4
2	Обсяг товарної продукції без ПДВ в порівняльних цінах	тис. грн.	130068,9	129683,0	-385,9	-0,3
3	Виручка від реалізації продукції без ПДВ в діючих цінах	тис. грн.	213937,5	224192,0	+10254,5	+4,8
4	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	125806,3	123285,9	-2520,4	-2,0
	в тому числі					
4.1	сировина і матеріали	тис. грн.	89554,4	88903,4	-651	-0,7
4.2	паливо та енергія на технологічні нужди	тис. грн.	890,0	970,0	+80	+9,0
4.3	основна заробітна плата основних робітників	тис. грн.	21468,1	19355,6	-2112,5	-9,8
4.4	загальновиробничі витрати	тис. грн.	6519,3	7580,5	+1061,2	+16,3
4.5	адміністративні витрати	тис. грн.	10031,3	6662,2	-3369,1	-33,6
4.6	витрати на збут	тис. грн.	69533,0	76508,4	+6975,4	+10,0
5	Середньоспискова чисельність працівників	Осіб	460	551	+91	+19,8
	в тому числі за категоріями:					
5.1	основні робітники	Осіб	281	354	+73	+26,0
5.2	допоміжні робітники	Осіб	109	132	+23	+21,1
5.3	спеціалісти, службовці	Осіб	52	48	-4	-7,7
5.4	Адміністративно-управлінський персонал	Осіб	18	17	-1	-5,6
6	Чисельність на початок періоду	Осіб	440	482	+42	9,5
7	Прийнято працівників	Осіб	199	273	+74	+37,2
8	Вибуло працівників	Осіб	157	182	+25	+15,9
	в тому числі					
8.1	з причин скорочення штатів	Осіб	-	-	-	-

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7
8.2	за власним бажанням	Осіб	157	182	+25	+15,9
8.3	за порушення трудової дисципліни	Осіб	-	-	-	-
9	Чисельність на кінець періоду	Осіб	482	573	+91	+18,9
10	Фонд оплати праці	тис. грн.	41373,0	39789,4	-1583,6	-3,8
11	Фонд робочого часу	год.	782225	761495	-20730	-2,7
12	Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	5952,3	8921,6	+2969,3	+49,9
13	Вартість основних виробничих фондів (ОВФ) на початок періоду	тис. грн.	23853,0	33654,5	+9801,5	+41,1
14	Вартість ОВФ на кінець періоду	тис. грн.	33654,5	43621,0	+9966,5	+29,6
15	Вартість ОВФ, що надійшли	тис. грн.	9801,5	9407,5	-394	-4,0
16	Вартість ОВФ, що вибули	тис. грн.	-	-	-	-
17	Середньорічна вартість ОВФ	тис. грн.	28753,75	38637,75	+9884	+34,4

Тобто прибуток компанії збільшився в півтора рази. Також на підприємстві спостерігається позитивна тенденція збільшення вартості основних виробничих фондів, як за звітній, так і за попередній періоди. Чисельність працівників за 2019 рік збільшилась на 42 особи, а за 2020 рік на 91 особу. Але фонд оплати праці, та фонд робочого часу зменшились на 3,8% та 2,7% відповідно.

Таблиця 2.6

Основні економічні показники

№ з/п	Показники	Од. виміру	Період		Зміна	
			поперед. рік	звітний рік	В абс. виразі (+-)	у %
1	Продуктивність праці	Тис. грн./особа	438,89	364,84	-74,05	-16,9
2	Матеріаловіддача	Грн/грн	2,22	2,22	0	0
3	Матеріалоємність	Грн/грн	0,45	0,45	0	0
4	Фондовіддача	Грн/грн	7,0	5,2	-1,8	-25,7
5	Фондоємність	Грн/грн	0,14	0,19	+0,05	+35,7
6	Витрати на 1 гривню товарної продукції	Грн/грн	0,86	0,84	-0,02	-2,3
7	Рентабельність виробництва, продукції	%	2,8	4,1	+1,3	+46,4

Аналізуючи данні таблиці 2.6, можна побачити, що показник продуктивності праці зменшився, але це відбулося за рахунок прийому нового персоналу на підприємство. Матеріаловіддача та матеріалоємність не змінились. Фондоємність зросла на 35,7% або на 0,05 грн/грн. Це означає, що для виробництва продукції на 1 грн, стало використовуватись на 0,05 грн більше основних фондів виробництва. Тим не менш, витрати на 1 гривню товарної продукції зменшились на 0,02 грн/грн, що становить 2,3%. І найголовніший показник – рентабельність виробництва, продукції збільшився з 2,8% до 4,1%, що говорить про те, що підприємство прибуткове і рентабельність підприємства зростає. Отже, підприємство знаходиться в гарному економічному стані та на стадії піднесення.

Імпорт сировини на територію України контролюється Законом України «Про Митний тариф України» [16]. А саме розділом XI «Текстильні матеріали та текстильні вироби» Митного тарифу України.

1 липня 2021 року набрав чинності закон «Про внесення змін до розділу XI Митного тарифу України щодо уніфікації ставок ввізного мита на товари легкої промисловості» № 1261-IX». Документ уніфікує ставки ввізного мита на товари легкої промисловості, що прискорить митне оформлення таких товарів і сприятиме розвитку галузі.

Зокрема, закон вносить зміни до розділу XI «Текстиль та текстильні вироби» Митного тарифу України, яким встановлено пільгові ставки ввізного мита у розмірі 0% на пряжу, волокно, пряжу, не вироблені в Україні (тонкий та грубий волос тварин, шовк, вовна). , пряжа та тканини з кінського волосу, бавовни, інших рослинних текстильних волокон, пряжа з паперу та тканини з паперової пряжі).

На готову продукцію - тканини, повсть і повсть, плетені сітки, шпагат і мотузки тощо встановлюються пільгові ставки ввізного мита від 1% до 8%.

При цьому закон підвищує повну ставку ввізного мита до 10% на товари легкої промисловості в тих підкатегоріях продукції, де такі ставки менші за 10%.

Перегляд ставок ввізного мита сприятиме збільшенню обсягів імпорту текстильної сировини та матеріалів для переробки в Україну.

2.3 Аналіз вибору постачальника на підприємстві

Заходи з вибору постачальника на підприємстві організовує і планує відділ постачання, головний фахівець з організації постачань. Основними документами, що супроводжують цей процес є результати опитування експертів щодо надійності постачальників та якості продукції, яка ними поставляється. Результат вибору постачальника відображається у підписаному контракті, який передається у відділ постачання, головному фахівцю з організації постачань.

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

Для прийняття рішення про вибір постачальника, необхідно зібрати відповідну інформацію. Відбираючи джерела інформації, якими можуть бути власні дослідження, консультації юридичних осіб, банки, фінансові інститути, торговельні асоціації, інформаційні агентства, слід керуватися такими правилами: не можна обмежуватися одним джерелом інформації; як мінімум одне з використовуваних джерел має бути незалежним, тобто незацікавленим у можливих наслідках використання наданої інформації.

Основними методами вибору постачальника на підприємстві ТзОВ «Жасмін Лінжері» є: метод рейтингових оцінок; метод оцінки витрат (метод місій, затратно-коефіцієнтний метод); метод домінуючих характеристик; метод категорій переваги.

Серед найбільш поширених методів вибору постачальника можна вказати метод рейтингових оцінок, який, у свою чергу, є різновидом методу категорій переваги.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВИБОРУ ПОСТАЧАЛЬНИКІВ В ПРОЦЕСІ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Основні пропозиції з визначення ризиків щодо вибору постачальників

На основі проведеного аналізу було визначено, що підприємство не має власної стратегії та функціонує на ринку не аналізуючи попит та конкурентів. Як наслідок, підприємство знаходиться в тяжкому стані. Для покращення становища слід визначити проблеми та ризики в процесі логістичної діяльності.

Серед основних проблем слід виділити наступні:

1) низький попит на послуги фірми через негативні відгуки клієнтів, у зв'язку з такими проблемами, як:

та швидке закінчення строку експлуатації обладнання (1,5 – 2 роки);

невідповідність за критерієм «ціна-якість»;

працівники низької кваліфікації;

відсутність зворотного зв'язку (неможливість залишити скаргу та повідомити про халатність робітників їх керівництву);

2) ненадійність постачальників;

3) відсутність аналізу та планування продажів, відсутність логістичної та маркетингової складових управлінського процесу;

4) найм робітників різної категорії, відсутність професійного навчання.

Для вирішення цих питань пропонується:

проаналізувати потреби ринку та пропонувати споживачеві бажаний товар;

підвищити строк сервісного обслуговування обладнання від 3-х до 10-ти років, в залежності від їх строку експлуатації (вибір надійних світових виробників);

переглянути постачальників та прописати в договірних зобов'язаннях основні аспекти роботи, за для уникнення можливих негативних наслідків в роботі;

ввести обов'язкове професійне навчання, із складанням іспитів, та живість відрядження на завод виробника, з метою підвищення кваліфікації та мотивування робітників;

прописати в обов'язках логіста-координатора функції з аналізу та прогнозування попиту, планування продажів та розробки рекламної кампанії фірми;

розробка власного сайту та просування інтернет-продажів завдяки роботі SEO-спеціаліста.

Ці потреби обумовлені проблемою незадоволення споживачів, прагненням їх до поліпшення обслуговування, створення відчуття упевненості в обладнанні та фірмі, що супроводжує його продаж на ринку. Це все напрям логістичної діяльності підприємства, а саме логістичне обслуговування клієнтів.

Тому розробка саме логістичної стратегії підприємства приведе до відносно більшої задоволеності споживачів, підвищить рейтинг фірми та даст можливість розвитку. Для успішної і ефективної роботи установи важливо переглянути можливі ризики та прописати заходи, щодо їх усунення.

Процес управління ризиками, у зв'язку зі стандартом FERMA, наведено на рис. 3.1.

В роботі фірми має відмінною рисою націленість на високу якість пропонованої продукції, сервісне обслуговування та безпеки, з боку виробника та постачальників. Формалізації ризиків полягає в тому, щоб оцінити всі актуальні на даний момент ризики організації, і ранжирувати їх по мірі впливу на фінансову безпеку організації. В якості можливих ризиків було запропоновано наступні:

ризик невідповідності за критерієм «ціна-якість» (1);

ризик ненадійності постачальника-виробника (2);

ризик порушень строків виконання договірних зобов'язань (3);

ризик, пов'язаний з доставкою вантажів та установкою обладнання (4);

ризик невиконання сервісного обслуговування (в процесі та після купівлі обладнання) (5);

ризик похибок, у наслідок найму некваліфікованого персоналу (6);

ризик не конкурентоспроможності пропонованої продукції (7).

Рис. 3.1. Процес управління ризиками, у зв'язку зі стандартом FERMA

Вірогідність (частота прояву) відмови клієнтів від послуг фірми за наведеними ризиками розрахуємо виходячи з опитування логіста-координатора:

ризик невідповідності за критерієм «ціна-якість»: p = 4/5 =0,8;

ризик ненадійності постачальника-виробника: p = 3/5 =0,6;

ризик порушень строків виконання договірних зобов'язань: p = 2/5 =0,4;

ризик, пов'язаний з доставкою та установкою обладнання: p = 1/5 =0,2;

ризик невиконання якісного сервісного обслуговування обладнання: p = 4/5 =0,8;

ризик похибок некваліфікованого персоналу: p = 4/5 =0,8;

ризик неконкурентоспроможності продукції: p = 2/5 =0,4.

Для визначення значущості чинника (величина негативних наслідків ризиків) доцільно використовувати метод експертної оцінки.

Було проведено опитування експертів (табл. 3.1).

Бали розставлялися згідно величини негативних наслідків ризиків: від 1 (невеликі негативні наслідки 0,1) до 9 (значних негативних наслідків 0,9).

Таблиця 3.1

Результати опитування експертів щодо величини негативних наслідків ризиків

Експерти	Ризики та визначення експертів							Сума
	1	2	3	4	5	6	7	
1	5	8	1	2	4	3	7	-
2	5	8	1	2	4	3	6	-
3	4	7	1	2	5	3	6	-
4	5	8	2	1	3	4	6	-
5	5	8	1	2	4	3	6	-
6	5	8	2	1	4	3	7	-
7	5	6	1	2	3	4	7	-
8	5	7	1	2	4	3	6	-
9	6	9	1	2	4	3	5	-
10	5	8	2	1	4	3	6	-
11	5	7	2	1	3	4	6	-
12	5	7	1	2	4	3	6	-
13	6	7	1	2	4	3	5	-
14	6	7	2	1	4	3	5	-
15	5	7	1	2	4	3	6	-
Сума рангів	77	112	20	25	58	48	90	430
Середній бал	5,13	7,47	1,33	1,67	3,87	3,2	6	28,67
Коефіцієнт вагомості	0,18	0,26	0,047	0,059	0,135	0,112	0,21	1
Відхилення від середньої суми рангів	15,57	50,57	-41,43	-36,43	-3,43	-13,43	28,57	-
Квадрат відхилення	242,469	2557,47	1716,33	1327,04	11,7551	180,327	816,327	5855,06
Ранг	3	1	7	6	4	5	2	-

Як видно з табл. 3.1 найнегативнішим для експертів були ризики ненадійності постачальника-виробника (2), неконкурентоспроможності пропо-нованої продукції (7) та ризик невідповідності за критерієм «ціна-якість» (1). Потім ризики, що пов'язані з роботою персоналу: ризик невиконання сервісного обслуговування (в процесі та після купівлі) (5) та ризик похибок, у наслідок найму некваліфікованого персоналу (6).

Найменш негативними виділено такі ризики, як: ризик, пов'язаний з доставкою вантажів та установкою обладнання (4) та ризик порушень строків виконання договірних зобов'язань (3).

При використанні експертних оцінок обов'язковим критерієм достовірності результатів є розрахунок ступіня узгодженості думок експертів (коефіцієнту конкордації).

Коефіцієнт конкордації розраховується за наступною формулою:

$$W= (12*S)/(m^2*(n^3-n)) , \qquad (3.1)$$

де S – сума квадратів відхилення;

m – кількість експертів;

n – кількість чинників.

$$W=(12*5855,06)/(15^2*(7^3-7))=0,9294.$$

Коефіцієнт конкордації приймає значення від 0 до 1. В нашому випадку він складає 0,93 - думки експертів узгоджені.

Для оцінки ризиків було запропоновано використовувати два критерії: результат (величина наслідків) від прояву ризику та вірогідність прояву ризику.

Коли визначено частоту прояву кожного ризику та значущість кожного чинника (величини наслідків), можемо зроби профіль ризиків (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Профіль ризиків

Найменування ризику	Оцінка значущості чинника – (результат)	Оцінка частоти прояву (вірогідність)	Підсумкова оцінка ризику
1. Ризики, пов'язані з плануванням та маркетингом персоналу	0,18	0,8	0,144
2. Ризики, пов'язані з наймом персоналу	0,26	0,6	0,156
3. Ризики, пов'язані з трудовими стосунками	0,047	0,4	0,0188
4. Ризики умов і охорони праці	0,059	0,2	0,0118
5. Ризики мотивації персоналу	0,135	0,8	0,108
6. Ризики ділової оцінки персоналу	0,112	0,8	0,0896
7. Ризики вчення і розвитку персоналу	0,21	0,4	0,084

Визначивши підсумкову оцінку ризиків, визначаємо рівень загрози за кількісною шкалою Харигтона (табл. 3.3) [95].

Таблиця 3.3

Кількісна шкала оцінки ризиків

№ п.п.	Рівень ризику	Інтервал виміру ризику	Опис ризику
1	критичний (дуже високий)	1,0 ÷ 0,8 середня оцінка - 0,9	ризики ставлять під загрозу діяльність організації; вірогідність настання негативних подій максимальна
2	високий	0,8 ÷ 0,63 середня оцінка - 0,71	ризики значно знижують ефективне функціонування; вірогідність настання негативних подій значна
3	середній	0,63 ÷ 0,37 середня оцінка - 0,5	ризики істотно знижують ефективність управління; вірогідність настання негативних результатів істотна
4	низький	0,37 ÷ 0,2 середня оцінка - 0,28	чинники, що впливають ризики організації, не істотні; вірогідність настання негативних результатів незначна
5	мінімальний (дуже низький)	0,2 ÷ 0 середня оцінка - 0,1	чинники, що впливають на ризики організації, практично відсутні; вірогідність настання негативних результатів нульова

Ризики системи не перевищують 0,156 – рівень ризику мінімальний.

Для наочності профіль ризиків можна зобразити у вигляді карти ризиків (рис. 3.2).

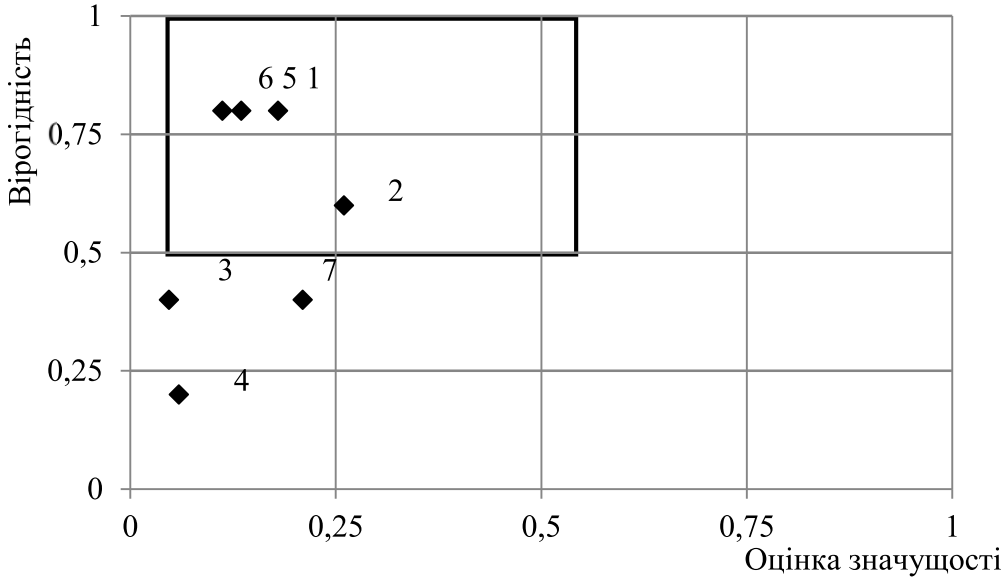

Рис. 3.2. Карта ризиків

Умовні позначення: нумерація об’єктів відповідає нумерації ризиків в табл. 3.2.

Для того щоб поліпшити стан підприємства на ринку слід особливу увагу приділити перш за все тому (виділена область на рис. 3.2), щоб переглянути постачальників та прописати в договірних зобов’язаннях основні аспекти роботи, за для уникнення можливих негативних наслідків в роботі. Вибрати надійних світових виробників та орієнтуватися на різні сегменти ринку, тим самим підвищити строк сервісного обслуговування обладнання від 3-х до 10-ти років, в залежності від їх строку експлуатації.

Окрім цього необхідно постійно аналізувати основних конкурентів та бажання покупців на ринку. Прописати в обов’язках логіста-координатора функції з аналізу та прогнозування попиту, планування продажів та розробки рекламної кампанії фірми. Необхідним є розробка власного сайту та просування інтернет-продажів завдяки роботі SEO-спеціаліста. Також важливо ввести обов’язкове професійне навчання, із складанням іспитів, та

живість відрядження на завод виробника, з метою підвищення кваліфікації та мотивування робітників.

Таким чином, було обрано наступальну стратегію для укрплення конкурентних позицій на ринку: «змінити характеристики створюваного продукту». Реалізація системи управління ризиками дозволить не тільки підвищити конкурентоспроможність на ринку, а й дасть можливість до розвитку.

3.2. Організаційні пропозиції з управління вибором постачальника

Як було визначено раніше, особливу увагу слід приділити перегляду постачальників. Відмова від китайського обладнання та співпраця з Німеччиною дозволять підвищити попит, збільшити прибуток.

Математична модель щодо реалізації логістичної стратегії підприємства відображає оптимізацію закупівель матеріально-технічних ресурсів. Даний підрозділ базується на матеріалах робіт к.е.н., доцента випускаючої кафедри Сисоєва В. В. Метою даного підрозділу є розробка економіко-математичної моделі вибору постачальників за комплексним показником ефективності[86,с.76].

Закупівельна діяльність в системі ресурсного забезпечення є оперативного управління. Враховуючи, що на сучасному ринку функціонує велика кількість постачальників однотипних матеріальних ресурсів, вибір серед них найбільш прийнятних за сформованими показниками ефективності є досить складним завданням.

У загальному вигляді задача вибору постачальників полягає в придбанні та своєчасній доставці з найменшими логістичними витратами необхідних матеріальних ресурсів відповідної якості у обсягах, які б задовольнили потреби з урахуванням їх обмеженого фінансування і виробничих потужностей підприємств-постачальників по кожному типу матеріальних ресурсів.

Розглянемо ситуацію з постачальниками, проаналізувавши їх за трьома критеріями: якість, ціна та надійність. Представимо усі ці показники через коефіцієнти, що дозволить спростити загальну модель аналізу постачальників і звести її до задачі лінійного програмування.

Ціни на закупівлю та доставку одиниці товару зазначені в табл. 3.5, потужності виробників/постачальників наведено в табл. 3.6, попит на продукцію наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.4

Ціни на закупівлю та доставку одиниці товару, грн

	Товар В «Україна»	Товар Г «Україна»	Товар Д «Німеччина»	Товар Е «Німеччина»
Постачальник 3	2835	5355		
Постачальник 4	2905	5250		
Постачальник 5			6160	13860
Постачальник 6			6300	13300

Таблиця 3.5

Потужності виробників/постачальників, од

	Товар В «Україна»	Товар Г «Україна»	Товар Д «Німеччина»	Товар Е «Німеччина»
Постачальник 3	80	60	0	0
Постачальник 4	75	50	0	0
Постачальник 5	0	0	100	50
Постачальник 6	0	0	80	25

Таблиця 3.6

Попит на продукцію, шт

Товар В «Україна»	Товар Г «Україна»	Товар Д «Німеччина»	Товар Е «Німеччина»
18	30	70	12

Таблиця 3.7

Результати опитування експертів щодо якості продукції

Експерти	Постачальники продукції								Сума
	В		Г		Д		Е		
	3	4	3	4	5	6	5	6	
1	10	10	9	9	9	9	9,9	9,9	-
2	10	10	9	9	9	9,1	10	10	-
3	10	9,8	9	9	8,9	9	10	10	-
4	9,9	10	9	9	9	9	9,9	10	-
5	9,9	10	9	9	9	9	10	9,9	-
Сума ранггів	49,8	49,8	45	45	44,9	45,1	49,8	49,8	298
Середній бал	9,96	9,96	9	9	8,98	9,02	9,96	9,96	59,6
Коефіцієнт вагомості	0,131	0,131	0,119	0,119	0,118	0,119	0,131	0,131	1,0
Відхилення від середньої суми рангів	2,400	2,400	-2,400	-2,400	-2,500	-2,300	2,400	2,400	-
Квадрат відхилення	5,760	5,760	5,760	5,760	6,250	5,290	5,760	5,760	387,9
Визначальний ранг	2	3	4	5	8	1	6	7	-

Таблиця 3.8

Результати опитування експертів щодо надійності постачальників

Експерти	Постачальники продукції								Сума
	В		Г		Д		Е		
	3	4	3	4	5	6	5	6	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	5	5	9	9	10	10	10	10	-
2	5	4,5	8,5	9	10	10	10	10	-
3	5	5	9	9	10	9,5	9,5	10	-
4	5,5	5	9	9	9	10	10	10	-
5	5	4,5	9	9	10	10	10	10	-
Сума ранггів	25,5	24	44,5	45	49	49,5	49,5	50	337
Середній бал	5,1	4,8	8,9	9	9,8	9,9	9,9	10	67,4
Вагомість	0,076	0,071	0,132	0,134	0,145	0,147	0,147	0,148	1,0
Відхилення від середньої суми	-16,625	-18,125	2,375	2,875	6,875	7,375	7,375	7,875	-

Закінчення табл. 3.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Квадрат відхилення	276,391	328,516	5,641	8,266	47,266	54,391	54,391	62,016	774,859
Визначальний ранг	7	8	1	2	3	4	5	6	-

Думки експертів неузгоджені щодо якості продукції (всі товари близькі за критерієм якості, їх особливо наглядно не можна відрізнити) та узгоджені за критерієм надійності на 0,74:

$$W^{я}=(12*40,3)/(5^2*(8^3-8))=0,038;$$

$$W^{н}=(12*774,9)/(5^2*(8^3-8))=0,737.$$

Середні значення коефіцієнту ефективності закупівлі товарів за параметром якості товарів та послуг $k_{is}^{Я}$ представлено в табл. 3.10, за критерієм надійності $k_{is}^{Н}$ – в табл. 3.11.

Таблиця 3.9

Середні значення коефіцієнту ефективності закупівлі товарів за параметром якості товарів та послуг

	Товар В	Товар Г	Товар Д	Товар Е
Постачальник 3	1,0	0,9		
Постачальник 4	1,0	0,9		
Постачальник 5			0,9	1,0
Постачальник 6			0,9	1,0

Таблиця 3.10

Середні значення коефіцієнту ефективності закупівлі товарів за параметром надійності постачальників

	Товар В	Товар Г	Товар Д	Товар Е
Постачальник 3	0,5	0,9		
Постачальник 4	0,5	0,9		
Постачальник 5			1,0	1,0
Постачальник 6			1,0	1,0

Таким чином, математична модель вибору постачальників представлена як добуток комплексного коефіцієнту на обсяг закупівлі та цільова функція має наступний вигляд:

$$F(Q) = \sum_{i=1}^{I} \sum_{s=1}^{S} k_{is} Q_{is} \rightarrow \max \tag{3.2}$$

Обмеження на сумарні виділені кошти розраховується за формулою 3.3, обмеження, що враховують потреби – формула 3.4, що враховують можливі обсяги поставок – формула 3.5.

$$\sum_{i=1}^{I} \sum_{s=1}^{S} C_{is} Q_{is} \leq C^{B} \tag{3.3}$$

$$\sum_{i=1}^{I} Q_{is} = P_s, s = \overline{1, s} \tag{3.4}$$

$$0 \leq Q_{is} \leq V_{is}, i = \overline{1, i}, s = \overline{1, s} \tag{3.5}$$

де C^{B} – загальний бюджет, що виділений на ресурсне забезпечення;

C_{is} – сумарне значення контрактних цін закупівлі та доставки на одиницю обсягу матеріальних ресурсів s-го типу від і-го постачальника;

V_{is} – обсяг матеріальних ресурсів s-го типу, запропонованого і-м постачальником;

P_s – обсяг матеріальних ресурсів s-го типу, що є необхідним для забезпечення потреб;

Q_{is} – оптимальна величина матеріальних ресурсів s-го типу від і-го постачальника.

Необхідною та достатньою умовою для рішення поставленої задачі є вирішення наступних нерівностей:

$$\begin{cases} \sum_{s=1}^{S} C_s^{min} \cdot P_s \le C^B, \\ \sum_{i=1}^{I} Q_{is} \ge P_{s.} \end{cases} \quad (3.6)$$

Критерій ефективності усіх закупівель F(Q) представляє собою сумарний середньозважений обсяг матеріальних ресурсів усіх типів, який має бути закуплений в умовах обмеженого бюджету, виділеного на закупівлю, з урахуванням потреб.

Серед параметрів, що прописані як обов'язкова умова для закупівлі нового товару є величина прибутку, що не повинна бути меншою, ніж при роботі з китайськими виробниками. Прибуток розраховується як добуток річного попиту на продукцію на різницю між цінами закупівлі та продажу.

При роботі з китайцями та українцями річний прибуток складав:

$$54 \cdot (8300 - 5880) + 18 \cdot (11100 - 8470) + 18 \cdot (4050 - 2905) + \\ +30 \cdot (7500 - 5355) = 262980 \text{ грн}$$

При роботі українцями та німцями річний прибуток складе, з урахуванням попиту та відмов через низьку якість на надійність:

$$18 \cdot (4050 - 2905) + 30 \cdot (7500 - 5355) + 70 \cdot (8800 - 6300) + \\ +12 \cdot (19800 - 13860) = 352170 \text{ грн}$$

Таким чином, пропонується повністю задовольнити попит. Додатковий прибуток складатиме 89190 грн на рік, або 7432,5 грн в місяць.

Останнім кроком, розрахуємо в роботі показники економічної ефективності та розглянемо отримані результати.

3.3. Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів

Ефективність запропонованих заходів – найважливіша характеристика якості господарювання на всіх рівнях. Ефективність характеризує не тільки

результативність діяльності, але і її економічність, тобто досягнення певного результату з мінімальними витратами.

Для того щоб поліпшити стан підприємства на ринку слід особливу увагу приділити перш за все тому, щоб переглянути постачальників та прописати в договірних зобов'язаннях основні аспекти роботи, за для уникнення можливих негативних наслідків в роботі. Вибрати надійних світових виробників та орієнтуватися на різні сегменти ринку, тим самим підвищити строк сервісного обслуговування обладнання від 3-х до 10-ти років, в залежності від їх строку експлуатації.

Додатковий прибуток від вибору нових постачальників, а саме

Відмова від співпраці з Китаєм та укладення договору з Німеччиною дозволить отримати додатковий прибуток у розмірі 89190 грн за рік, або 7 432,5 грн в місяць.

Окрім цього необхідно постійно аналізувати основних конкурентів та бажання покупців на ринку. Прописати в обов'язках логіста-координатора функції з аналізу та прогнозування попиту, планування продажів та розробки рекламної кампанії фірми. Необхідним є розробка власного сайту та просування інтернет-продажів завдяки роботі SEO-спеціаліста.

Таблиця 3.11

Пропозиції щодо формування логістичної стратегії

Пропозиції	Додатковий прибуток, грн/рік	Додаткові витрати, грн/рік
Відмова від китайських постачальників та акцент на Німеччину	89190	
Послуги SEO-спеціаліста та інтернет-магазин		60000
Всього	89190	60000

Послуги SEO-спеціаліста складають 5 000 грн в місяць, або 60 000 грн на рік, а аналізу та прогнозування попиту, планування продажів та розробки

рекламної кампанії фірми дозволить отримати додатково нових потенційних клієнтів.

Також важливо ввести обов'язкове професійне навчання, із складанням іспитів, та живість відрядження на завод виробника, з метою підвищення кваліфікації та мотивування робітників. За допомогою співпраці з Німеччиною навчання буде обов'язковим та безкоштовним.

На основі проведеного аналізу було визначено основні проблеми підприємства та запропоновано ряд заходів щодо їх вирішення. Проведено опис та оцінку можливих ризиків за двома критеріями: величини наслідків та вірогідності прояву. Підсумкові оцінки ризику описано відповідно до кількісної шкали Харингтона. Описано профіль ризиків та побудована карта ризиків.

Проведено моніторинг сучасного обладнання та запропоновано укласти договір про співпрацю з Німеччиною. Описано основні переваги даного співробітництва.

За допомогою «Пошуку рішення» вирішено питання про роботу з постачальниками та обсяг закупівлі. Визначено, що необхідним є відмовитися від співробітництва з Китаєм.

Розраховано економічну ефективність від пропонованих заходів. Починаючи співпрацю з новим постачальником, підприємство певною мірою ризикує. У випадку несумлінності постачальника у підприємства можуть виникнути збої у виконанні виробничих програм або ж прямі фінансові втрати. У зв'язку з цим необхідно використовувати способи, які дозволяють виявляти несумлінних постачальників, та визначати оптимальних. Необхідною умовою реалізації стратегічного підходу на підприємстві є наявність довготривалих постійних зв'язків із постачальником та довгострокового планування.

ВИСНОВКИ

Аналіз постачальників – одне з найважливіших завдань відділу логістики закупівель. Їх ранжування є свого роду інструментом цінового пресингу. Як би постачальник не відповідав вимогам підприємства, необхідно уникати залежності від нього. Ефективність закупівельної логістики визначається рівнем необхідних запасів і швидкістю проходження по логістичному ланцюжку. Важливість вибору постачальника пояснюється не тільки функціонуванням на сучасному ринку великої кількості постачальників однакових матеріальних ресурсів, а й тим, що він повинен бути насамперед надійним партнером товаровиробника в реалізації його стратегії організації виробництва.

Аналіз понятійного апарату дозволив виділити основні напрями для подальшого аналізу діяльності фірми. Розгляд світового досвіду дозволив більш чітко прописати основні рекомендації щодо формування логістичної стратегії та виявлення можливих ризиків.

Також було досліджено предметну галузь щодо обраної теми дослідження. Логістична стратегія спрямована на забезпечення виконання процесу формування логістичної політики, спрямованої на планування та управління внутрішніми і зовнішніми потоковими процесами на основі інтеграції і координації, вибору нових постачальників та розгляду конкурентних переваг сучасної продукції тепло оснащення на ринку, з метою отримання конкурентних преваг фірми у довгостроковій перспективі. Тому на основі проведеного аналізу запропоновано заходи щодо формування логістичної стратегії компанії, що дозволить узунути виявлені недоликів існуючої системи управління та закріпити лідируючи позиції на ринку.

Також в роботі було розглянуто процес управління ризиками, побудовано карту ризиків та запропоновано конкретні заходи щодо їх уникнення.

В дипломній роботі було використано ППП «Excel» для побудови математичної моделі вибору постачальника. Також було проведено експертне опитування для більш повного розкриття фактичного становища підприємства.

Використання пропонованих рекомендацій дозволить поліпшити становище, збільшити попит та зайняти лідируючі позиції на ринку спідньої одягу України.

На основі проведеного аналізу було визначено основні проблеми підприємства та запропоновано ряд заходів щодо їх вирішення. Проведено опис та оцінку можливих ризиків за двома критеріями: величини наслідків та вірогідності прояву. Підсумкові оцінки ризику описано відповідно до кількісної шкали Харингтона. Описано профіль ризиків та побудована карта ризиків.

Проведено моніторинг постачальників та запропоновано укласти договір про співпрацю з Німеччиною. Описано основні переваги даного співробітництва. За допомогою «Пошуку рішення» вирішено питання про роботу з постачальниками та обсяг закупівлі. Визначено, що необхідним є відмовитися від співробітництва з Китаєм.

Розраховано економічну ефективність від пропонованих заходів та визначено, що пропоновані заходи окупують себе в перший же рік роботи.

Починаючи співпрацю з новим постачальником, підприємство певною мірою ризикує. У випадку несумлінності постачальника у підприємства можуть виникнути збої у виконанні виробничих програм або ж прямі фінансові втрати. У зв’язку з цим необхідно використовувати способи, які дозволяють виявляти несумлінних постачальників, та визначати оптимальних. Необхідною умовою реалізації стратегічного підходу на підприємстві є наявність довготривалих постійних зв’язків із постачальником та довгострокового планування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Перебийніс В.І. Транспортно-логістичні системи підприємств: формування та функціонування : монографія / В.І. Перебийніс, О.В. Перебийніс. – Полтава, 2005. – 207 с

2. Алькема В. Г. Генезис і розвиток економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності : дис. На здобуття наук. ступеня докт. екон. наук / В. Г. Алькема. – К., 2011. – 501 с.

3. Бабій Л. В. Інформаційний обмін у міжнародних стратегічних партнерствах / Л.В. Бабій // Вчені записки Університету «КРОК». − 2010. − Вип. 22. − С. 85−92.

4. Бакаєв О. О. Теоретичні засади логістики : [підручник] / О. О. Бакаєв, О. П. Кутах, Л. А. Пономаренко – [В 2– х т.]. – К. : Київський ун-т економіки і технологій транспорту, 2003. – Т. 1. –430 с.

5. Бауэрсокс Д. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д. Бауэрсокс, Д. Клосс ; [пер. С англ.]. –М. : Олимп– Бизнесс, 2001. – 640 с.

6. Бачинський Г.П. Концепція маркетингової логістики / Г.П. Бачинський // Проблеми сучасної економіки. – 2018. – №4 (28). – С. 289-293.

7. Бєляєва Л.А. та Назаренко К.В. Правові аспекти розрахунків з іноземними постачальниками в сучасних умовах. Випуск №12 / УДК 657.1 «Економіка і суспільство», 2017, 671 с. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/111.pdf

8. Біловодська О.А. Маркетинг і менеджмент інновацій. Випуск №1 / УДК 005.932:005.21 «Оцінювання постачальників у логістичних (дистрибуційних) каналах комерціалізації інноваційної продукції.», 2018, 34 с. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2018_1_45_61.pdf

9. Біловодська О.А. Маркетингова політика розподілу / О.А. Біловодська. – К.: Знання, 2011. – 495 с.

10. Біловодська О.А. Оптимізація товарного асортименту в системі розподілу інноваційної продукції / О.А. Біловодська / Інновації у маркетингу і менеджменті : монографія / за заг. ред. д.е.н., професора С. М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2013. – С. 531-538.

11. Будкін В. Сутнісні характеристики та форми транскордонного економічного співробітництва / В. Будкін // Держава та регіони. – 2018. – № 6. – С. 226 –229.

12. Будрин О.Г. Маркетингово-логістичні системи в умовах стабілізації ринкової ситуації / О.Г. Будрин // Сучасний економічний та соціальний розвиток: проблеми і перспективи: збірник наукових статей. – СПб: СПбДУЕФ, 2012. – С. 130-132.

13. Бурмистрова Н.О. Управление качеством логистического сервиса сетевого ритейлера путем оптимизации баланса «затраты/сервис» / Н.О. Бурмистрова, В.И. Сергеев. Логистика и управление цепями поставок. – 2011. – №4. – С. 26 – 29.

14. Євстигнєєва О.А. Вибір постачальника як один з методів оптимізації логістичних витрат / О.А. Євстигнєєва // Молодий вчений. 2018. – № 28. – С. 23–26.

15. Жулавський А. Ю. Організація матеріально-технічного забезпечення підприємства як об’єкт логістичних рішень / А. Ю. Жулавський, Н.В. Сидоренко // Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». – 2011. – № 2. – С. 51- 58.

16. Закон України «Про Митний тариф України» URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/674-20#Text

17. Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text

18. Зарудна Н. Я. Система інформації для стратегічного планування процесу постачання / Н. Я. Зарудна // Стан, проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу і контролю у контексті сучасних концепцій

управління : Матеріали VI Міжн. наук.-практ. конф., 28–29 квітня 2011 р. – Львів : В-во ЛКА, 2011. – С. 171–175.

19. Зарудна Н. Я. Сучасний процес постачання – традиційний та логістичний підхід до його організації / Н. Я. Зарудна // Зб. тез доповідей VIII-ї міжн. наук.- практ. конф. молодих вчених [«Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації»], (Тернопіль, 24-25 лютого 2011 р.). – Тернопіль : ТНЕУ, 2011. – С. 396–397.

20. Ігнатюк А. І. Економіка галузевих ринків: навчальний посібник / А. І. Ігнатюк // Київ: ВПЦ "Київський університет", – 2015. – 448 с.

21. Кальченко А.Г. Формування систем логістики [Електронний ресурс] / А.Г. Кальченко // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана" ; відп. ред. О.О. Бєляєв. – Київ : КНЕУ, 2011. – Спец. вип.: Маркетингова освіта в Україні. – С. 191–202. – Режим доступу: http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/1234/1/Kalchenko.pdf.

22. Кондратюк Д.М. Оптимальний постачальник як чинник конкурентоспроможності підприємств [Електронний ресурс] / Д.М. Кондратюк // Економіка. Управління. Інновації. – 2014. – № 1 (11). – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_1_53.

23. Коніщева Н. Й. Управління логістичною діяльністю промислових підприємств / Н. Й. Коніщева, Н. В. Трушкіна // Економіка промисловості. – 2005. – № 1. – С. 114– 123.

24. Копитін Ю.В. Використовування АВС-аналізу задля оптимізування систем захисту інформації [Електронний ресурс] / Ю.В. Копитін // Наукові праці Одеської національної академії зв’язку ім. О.С. Попова. – 2010. – № 1. – С. 138- 142. – Режим доступу: http://sbornik.onat.edu.ua/ua/metod/download/451/ua.

25. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії: Підручник / Є.В. Крикавський. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, Інтелект-Захід, 2006. –454 с.

26. Крикавський Є. В. Інновації в концепції логістики / Є. В. Крикавський. – Логистика: проблемы и решения. – № 1. – 2006. – С. 20-281с.

27. Кузнецова І.О. Прийняття управлінських рішень з удосконалення логістичної системи / І.О. Кузнецова, Ю.В. Карпенко, А.О. Репін // Вісник соціально-економічних досліджень. – Одеса : Одеський національний економічний університет, 2020. – № 2 (73). – С. 136–149

28. Логіненко Л.О. Аутсорсинг як інструмент оптимізації та підвищення ефективності бізнесу / Л.О. Логіненко, Ю.Ю. Фролова. – Актуальні проблеми економіки. –2005. –No 6 (48). – 115–125 с.

29. Лопатін А.О. Проблеми системного підходу в економіці. Випуск № 4(78) / УДК 658.711.4. «Сучасні методи вибору постачальника сировини наземним автотранспортом», 2020, 57 с. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/111.pdf

30. Маркозов Д. Багатокритеріальна математична модель підтримки прийняття рішень вибору постачальників та обсягів закупівлі товарів / Д. Маркозов // КСЗТ. 2014. № 4. – С. 20–25.

31. Мигаль О. Ф. Сегментування промислового ринку на засадах маркетингу партнерських взаємовідносин / О. Ф. Мигаль // Економічний аналіз: збірник наукових праць. – Тернопільський національний економічний університет. – Тернопіль: «Економічна думка», 2019. – Вип.12. – Частина 3. – С. 236-240

32. Підгурська І. А. Особливості формування міжнародних партнерських відносин у сучасній світовій економіці / І. А. Підгурська // Галицький економічний вісник. – 2018. – № 1 (26). – С. 5–11.

33. Попова І. В. Обґрунтування вибору потенційного постачальника як фактора підвищення стійкості підприємства / І. В. Попова. // Вісник

Національного Університету "Львівська Політехніка". – 2010. – №690. – С. 421–426.

34. Рзаєва Т. Г. Економічний аналіз: навч. посібн. / Т. Г. Рзаєва // Хмельницький: ХНУ, – 2003. – 198с.

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

36. Салій О. О. Управління постачальниками як інструмент ощадливого виробництва фармацевтичного підприємства / О. О. Салій, Г. І. Кузьміна, К. Р. Павлюк. // Збірник матеріалів XII науково-практичної конференції "Управління якістю в фармації". – 2018. – С. 172–174.

37. Сергеев В.И. Логистика в бизнесе: Учебник. / Г. И. Сергеев – М.: Инфра – М, 2002. – 233с.

38. Сіренко І.В. Управління матеріальними потоками промислового підприємства на основі логістичного підходу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к.е.н. : 08.06.01 / І.В. Сіренко. – Хмельницький : Технол. університет Поділля, 2002. – 19 с.

39. Сложности бизнеса: URL: http:http://www.ladyd.com.ua/?act=articles&ida=7

40. Татаринцева А. Методологічні підходи до визначення поняття «партнерство» / А. Татаринцева // Наука молода. – 2007. – № 8. – С. 145–150.

41. Тридід О. М. Логістика : [навч. посібник] / О. М. Тридід, К. М. Таньков., Ю. О. Леонова– К. : ВД «Персонал», 2008. – 176 с.

42. Філь Н. Ю. Структурна модель вибору постачальника при управлінні проектами попередження надзвичайних природних ситуацій на

магістральних автодорогах / Н. Ю. Філь. // Технология приборостроения. – 2015. – №1. – С. 62–65.

43. Чорнописька Н.В. Методичні підходи до оцінювання логістичної діяльності підприємства / Н.В. Чорнописька. – Вісник Національного університету «Львівська політехніка».– 2008.– №608. – С. 265–271.

44. Чухрай Н.І. Аутсорсинг в логістиці: європейський і вітчизняний досвід / Н.І. Чухрай, Л.Є. Сухомлин. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту ″Львівська політехніка″, 2006. – 428 с.

45. Шацька З. Я. Ринок спіднього одягу України: сучасний стан та перспективи розвитку / З. Я. Шацька // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну, – 2016. – с. 49-59.

46. Шишкін В.О. Перспективи використання логістичної стратегії як умова Забезпечення конкурентоспроможності підприємства / В.О. Шишкін, Я.Ю. Бахметова // Modern Economics. – 2019. – № 14. – С. 296–300

47. Яблоков И.В. Планирование транспортно-логистических комплексов: цели, функции, организационная структура / И.В. Яблоков.– К.: МННЦ ІТіС, 2004. – 166 с.

48. Malyarets, L.M., Koibichuk, V.V., Zhukov, A.V., Grynko, P.O. (2021), “Diagnostics of Efficiency of an Enterprise's Export-import Activity”, Montenegrin Journal of Economics, Vol. 17, No. 1, pp. 71-83. URL: http://mnje.com/sites/mnje.com/files/071-083-__maljarec_et_al._-_novi.pdf

49. Malyarets, L.M., Otenko, V.I., Otenko, I.P., Fatyanov, D. (2022), “Monitoring the Development of the Export and Import Potential of the Regions”, Montenegrin Journal of Economics, Vol. 18, No. 2, pp. 39-50. URL: http://www.mnje.com/sites/mnje.com/files/039_-_050_-_maljarec_et_al._-.pdf

50. Sysoiev, V.V. 2017. Model of multi-criteria selection of traditional suppliers. Journal of Applied Economic Sciences, Volume XII, Summer, 4(50): 1064-1079. URL: https://www.ceeol.com/search/viewpdf?id=755869

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Фінансова звітність ТзОВ «Жасмін Лінжері» за 2019 – 2020 рр.

Додаток 1
до Національного положення
(стандарту) бухгалтерського обліку
25 «Спрощена фінансова звітність»
(пункт 5 розділу I)

	КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)	2020	01	01
Підприємство **Товариство з обмеженою відповідальністю «Жасмін Лінжері»**	за ЄДРПОУ	38181266	
Територія ВОЛИНСЬКА	за КОАТУУ	0710100000	
Організаційно-правова форма господарювання приватна	за КОПФГ	240	
Вид економічної діяльності Виробництво спіднього одягу	за КВЕД	14.14	

Середня кількість працівників[1] 460
Адреса, телефон ВУЛИЦЯ ТАРАСА БУЛЬБИ-БОРОВЦЯ, буд. 15, м. ЛУЦЬК, ВОЛИНСЬКА обл., 43020
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2019 р.

Форма № 1 Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	474,7	692,9
первісна вартість	1001	564,9	819,8
накопичена амортизація	1002	(90,2)	(126,9)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	619,6	1991,8
Основні засоби	1010	14191,5	18409,3
первісна вартість	1011	28853,0	33654,5
знос	1012	(9661,5)	(15245,2)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	**1095**	15285,8	21094,0
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	17720,7	38111,2
У тому числі готова продукція	1103	747,7	8091,8
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	13140,5	11865,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками: з бюджетом	1135	413,4	70,5
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9358,9	11512,7
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3309,1	3790,2
Витрати майбутніх періодів	1170	12,9	6,5
Інші оборотні активи	1190	32,8	122,8
Усього за розділом II	**1195**	43988,3	65479,7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	-	-
Баланс	**1300**	59274,1	86573,7

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	50,0	50,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	13528,5	19480,8
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	**1495**	1578,8	19530,8
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	1693,9	1998,4
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	3089,8	4787,2
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	28132,5	35699,5
розрахунками з бюджетом	1620	713,5	1214,3
у тому числі з податку на прибуток	1621	405,1	599,0
розрахунками зі страхування	1625	358,2	440,2
розрахунками з оплати праці	1630	1360,7	1668,5
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	10347,0	21234,8
Усього за розділом III	**1695**	44001,7	650445
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	-	-
Баланс	**1900**	59274,1	86573,7

Додаток 2
до Національного положення
(стандарту) бухгалтерського обліку
25 «Спрощена фінансова звітність»
(пункт 5 розділу I)

	КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)	2021	01	01
Підприємство **Товариство з обмеженою відповідальністю «Жасмін Лінжері»**	за ЄДРПОУ	38181266	
Територія ВОЛИНСЬКА	за КОАТУУ	0710100000	
Організаційно-правова форма господарювання приватна	за КОПФГ	240	
Вид економічної діяльності Виробництво спіднього одягу	за КВЕД	14.14	

Середня кількість працівників[1] 551
Адреса, телефон ВУЛИЦЯ ТАРАСА БУЛЬБИ-БОРОВЦЯ, буд. 15, м. ЛУЦЬК, ВОЛИНСЬКА обл., 43020
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	692,9	851,7
первісна вартість	1001	819,8	973,9
накопичена амортизація	1002	(126,9)	(122,2)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1991,8	1899,7
Основні засоби	1010	18409,3	21796,1
первісна вартість	1011	33654,5	43062,0
знос	1012	(15245,2)	(21265,9)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	2273,1
Усього за розділом I	**1095**	21094,0	26820,6
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	38111,2	49721,3
У тому числі готова продукція	1103	8091,8	11509,8
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	11865,8	2489,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: з бюджетом	1135	70,5	50,9
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	11512,7	13785,0
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3790,2	4193,7
Витрати майбутніх періодів	1170	6,5	99,2
Інші оборотні активи	1190	122,8	250,3
Усього за розділом II	**1195**	65479,7	70589,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи	**1200**	-	-

вибуття			
Баланс	**1300**	86573,7	97410,0
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	50,0	50,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	19480,8	28402,4
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	**1495**	19530,8	28452,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	1998,4	2898,3
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	4787,2	2000,0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	35699,5	30732,7
розрахунками з бюджетом	1620	1214,3	2272,4
у тому числі з податку на прибуток	1621	599,0	632,2
розрахунками зі страхування	1625	440,2	580,9
розрахунками з оплати праці	1630	1668,5	2220,8
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	21234,8	28252,5
Усього за розділом III	**1695**	650445	66059,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	-	-
Баланс	**1900**	86573,7	97410,0

Додаток 3
«Звіт про фінансові
результати
за 2019 – 2020 рр.»

Звіт про фінансові результати за 2019-2020 рр.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітній період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продуктів (товарів, робіт, послуг)	2000	224192,0	213937,5
Інші операційні доходи	2120	3423,5	3202,8
Інші доходи	2240	298,3	-
Разом доходи (2000 + 2180 + 2240)	2280	227913,8	217140,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(123285,9)	(125806,3)
Інші операційні витрати	2180	(91320,9)	(82450,9)
Інші витрати	2270	(2106,3)	(759,4)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(216713,1)	(209016,6)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	11200,7	8123,7
Податок на прибуток	2300	(2279,1)	(2171,4)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	8921,6	5952,3