

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет економіки та управління
(повне найменування факультету)

Кафедра «Менеджмент»
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проєкту (роботи)
бакалавр
(ступінь вищої освіти)

на тему Управління сферою постачання підприємства на засадах методів
логістики
(назва теми)

Виконала: студентка 4 курсу, групи ФЕУ-510

Спеціальності 073 «Менеджмент»
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
«Менеджмент організацій та адміністрування»

РОМАН Є.С.
(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник СОРІНА О.О.
(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент ЛЮЛЮК А.В.
(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

РЕЦЕНЗІЯ

Форма № 25

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет _____ економіки та управління
Кафедра _____ «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти _____ бакалавр
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент»
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) _____ «Менеджмент організацій та адміністрування»
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Ген. проф.
Пупіт
« 18 » 06 2024 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Візан Євгеній Сергійович
(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

- Тема проєкту (роботи) Управління сферою постачання підприємства на засадах методів логістики
- керівник проєкту (роботи) к.е.н., доц. Савіна Оксана Олександрівна,
(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)
- затверджені наказом закладу вищої освіти від «20» березня 2024 року № 77
- Строк подання студентом проєкту (роботи) 03.06. 2024
- Вихідні дані до проєкту (роботи) наукові праці українських та іноземних вчених з питань логістичного управління, монографії, статті, web-сторінка ТОВ «Астра», дані Youcontrol, дані фінансової звітності розміщені у відкритому доступі у мережі Інтернет, матеріали Асоціації інсталяторів інженерних систем, громадські спілки «Холодильна асоціація України».
- Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні та методичні аспекти удосконалення постачання за допомогою методів логістики на підприємстві сфери послуг.
2. Аналіз сфери постачання підприємства сфери послуг на прикладі ТОВ «Астра».
3. Удосконалення сфери постачання ТОВ «Астра» на засадах логістичного підходу.
- Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів)
22 рис., 29 табл., 96 джерел, 8 формул, 5 додатків.

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	Соріна О.О., доцент кафедри «Менеджмент»		
II	Соріна О.О., доцент кафедри «Менеджмент»		
III	Соріна О.О., доцент кафедри «Менеджмент»	01.03.2024	03.06.2024
Нормоконтроль	Шитікова Л.В., доцент кафедри «Менеджмент»		

7. Дата видачі завдання « 01 » 04 2024 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
		01.03.2024	
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання кваліфікаційної роботи та методики її виконання		
2	Вибір теми	14.03. 2024	
3	Затвердження переліку тем кваліфікаційних робіт на кафедрі	14.03. 2024	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем кваліфікаційних робіт	20.03. 2024	
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	01.04. 2024	
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	05.04. 2024	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	15.04. 2024	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	01.05. 2024	
10	Написання 3 розділу та представлення їх на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	14.05. 2024	
11	Нормоконтроль	20.05. 2024	
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	23.05. 2024	
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні	03.06. 2024	
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	18.06-25.06. 2024	

Студент(ка)

(підпис)

Евгеніє Роман

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)

(підпис)

Оксана Соріна

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

ГК
ГС
ДСТУ
ІП
ЛС
МП
РСЦ
ТМ
ЦПМ
CRM

ЛТ

MR

MR

ER

DR

PE

RE

R

R

R

S

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА ТЕРМІНІВ

ГК	Група компаній
ГС	Громадська спілка
ДСТУ	Державний стандарт технічні умови
ІП	Інформаційний потік
ЛС	Логістична система
МП	Матеріальний потік
РСЦ	Регіональний сервісний центр
ТМ	Торговельна марка
ЦПМСД	Центр первинної медико-санітарної допомоги
CRM	Customer relationship management Управління взаємовідносинами із клієнтами
JIT	Just-in-time Точно в термін
MRP	Material requirements planning Планування потреби у матеріалах
MRP II	Manufacturing Resource Planning Планування виробничих ресурсів
ERP	Enterprise Resource Planning Планування ресурсів підприємства
DRP	Distribution Resource Planning Планування ресурсів розподілу
PE	Polyester, Поліестер
RFI	Request for Information Запит на інформацію
RFQ	Request for Quote Запит на цінову пропозицію
RFT	Request for Tender Запит на участь у тендері
RF	Request for Proposal Запиту на участь у конкурсі
SCM	Supply Chain Management, Управління ланцюгами поставок
WMS	Warehouse Management System, Система управління складом

РЕФЕРАТ

Дипломна робота бакалавра: «Управління сферою постачання підприємства на засадах методів логістики»: 130 с., 27 рис., 29 табл., 96 джерел, 5 додатків

Об'єкт дослідження – управління сферою постачання підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні та методичні аспекти управління сферою постачання підприємства на засадах методів логістики на прикладі ТОВ «Астра».

Мета дослідження – навести рекомендації із удосконалення сфери постачання ТОВ «Астра» на засадах логістичного підходу.

Методи дослідження: логічний, теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, групування, порівняння, графічний, системного підходу, аналізу операцій. Для аналізу фінансових показників використано методи горизонтального, вертикального, трендового аналізу та аналізу відносних показників. Серед методів стратегічного аналізу – модель багатокутник конкурентоспроможності, моделі SNW-аналізу, SWOT-аналізу, CLCP-аналізу.

Результати і їх новизна. Проведено дослідження, результатом якого стала визначення місця логістики у стратегічному управлінні підприємством та її методи. Здійснено організаційно-економічну характеристику підприємства та його функціональних областей. Проаналізовано діяльність ТОВ «Астра» у сфері постачання. Здійснено аналіз впливу мікросередовища на управління постачанням. Окреслено напрями впровадження сучасних методів логістики у діяльність та удосконалення ІТ-забезпечення сфери постачання.

Основні положення роботи. Розглянуто теоретичні та методичні аспекти удосконалення постачання за допомогою методів логістики на підприємстві сфери послуг. Проведено аналіз сфери постачання підприємства сфери послуг на прикладі ТОВ «Астра». Надано рекомендації із удосконалення сфери постачання ТОВ «Астра» на засадах логістичного підходу.

Значущість роботи і висновки. Впровадження сучасних методів логістики у діяльність ТОВ «Астра» дозволить скоротити витрати, оптимізувати умови роботи із постачальниками та впровадити клієнтоорієнтований підхід.

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ, ЛОГІСТИКА, ПОСТАЧАННЯ, ЗАКУПІВЛІ, ПОСТАЧАЛЬНИКИ, ПРОЕКТНІ РІШЕННЯ, ТОВ «АСТРА»

ANNOTATION

Bachelor's work: «Managing the supply chain of an enterprise on the basis of logistics methods»: 130 pages, 27 figures, 29 tables, 96 sources, 5 appendix

The object of research is the study is management of the enterprise's supply sphere.

The subject of research is the study is the theoretical and methodical aspects of the management of the supply sphere of the enterprise on the basis of logistics methods on the example of «Astra» LLC.

Purpose of the work is to provide recommendations for improving the supply chain of ASTRA LLC based on the logistics approach.

Research methods: logical, theoretical generalization, analysis and synthesis, grouping, comparison, graphic, system approach, analysis of operations. The methods of horizontal, vertical, trend analysis and analysis of relative indicators (coefficients) were used to analyze financial indicators. Among the methods of strategic analysis are the polygon model of competitiveness, models of SNW analysis, SWOT analysis, and CLCP analysis.

Results and their novelty. A study was conducted, the result of which was the determination of the place of logistics in the strategic management of the enterprise and its methods. An organizational and economic characterization of the enterprise and its functional areas was carried out. The activity of «Astra» LLC in the field of supply was analyzed. An analysis of the influence of the microenvironment on supply management was carried out. The directions for the implementation of modern logistics methods in the activity and improvement of IT support in the supply sector are outlined.

The main provisions of the work. The theoretical and methodical aspects of supply improvement using logistics methods at the enterprise of the service sector are considered. An analysis of the supply sector of the service sector enterprise was carried out on the example of Astra LLC. Recommendations for improving the supply chain of «Astra» LLC based on the logistics approach were provided.

Significance of work and conclusions. The implementation of modern logistics methods in the activities of «Astra» LLC will allow to reduce costs, optimize working conditions with suppliers and implement a client-oriented approach.

Keywords: MANAGEMENT, LOGISTICS, DELIVERY, PURCHASES, SUPPLIERS, PROJECT SOLUTIONS, ASTRA LLC

ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу бакалавра.....	
Перелік умовних позначень, символів, одиниць, скорочень та термінів...	
Реферат.....	
Annotation	
Вступ.....	8
Розділ 1 Теоретичні та методичні аспекти удосконалення постачання за допомогою методів логістики на підприємстві сфери послуг.....	11
1.1 Місце логістики у стратегічному управлінні підприємством та її методи	11
1.2. Постачання: сутність, цілі, завдання, класифікація стратегій постачання	20
1.3 Підходи до логістики постачання на підприємстві сфери послуг..	21
Висновки до розділу 1.....	37
Розділ 2 Аналіз сфери постачання підприємства сфери послуг на прикладі ТОВ «Астра»	38
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства та його функціональних областей із використанням методики SNW-аналізу...	38
2.2 Оцінка ефективності діяльності ТОВ «Астра» у сфері постачання...	51
2.3 Аналіз впливу мікросередовища на управління постачанням на підприємстві	61
Висновки до розділу 2.....	72
Розділ 3 Удосконалення сфери постачання ТОВ «Астра» на засадах логістичного підходу.....	73
3.1 Впровадження сучасних методів логістики у діяльність підприємства сфери послуг	73
3.2 Удосконалення ІТ-забезпечення сфери постачання.....	79
3.3 Впровадження клієнтоорієнтованого підходу у діяльність підприємства	87
Висновки до розділу 3.....	93
Висновки.....	94
Список використаних джерел.....	99
Додатки.....	111

ВСТУП

Актуальність теми. Впровадження методів логістики може стати основою для створення додаткової цінності для клієнта та підвищити ефективність роботи у ланцюзі постачань що позитивно вплине на економічні показники роботи компанії. Однак в Україні триває затяжна економічна криза спричинена різними чинниками які негативно впливають на роботу вітчизняного бізнесу. Одним із викликів з яким стикнулись підприємства є порушення роботи логістичних ланцюгів. Для збереження ринкової позиції та можливості виконувати свої зобов'язання перед замовниками компанії повинні переглянути сам підхід до управління та орієнтуватись на принципи та можливості що їх надає логістичний менеджмент. Зокрема значні можливості для зниження витрат та підвищення швидкості обслуговування надає інтеграція логістики постачання із постачальниками, впровадження ІТ-рішень у цю функціональну область та клієнтоорієнтованість у роботі із замовниками.

Теоретико-методичні аспекти логістичного управління досліджували Бойко Є.О. [13], Верескля М.Р. [15], Забуранна Л.В. [31], Кацьма В.І. [36], Ковальська Л., Циганюк В. [38], Крикавський Є.В. [41], Пальчик І.М. [59], Фролова Л.В. [80] та багато інших. Логістику постачання вивчали: Аулін В.В., Лисенко С.В., Гриньків А.В., Голуб Д.В., Головатий А.О. [9], Безугла Л.С., Демчук Н.І. [11], Вівчар О. [16], Григорак М.Ю., Карпунь О.В. [22], Резнік Н., Руденко С., Пилипчук К. [68], Собчишин В.М. [72]. Особливості послуги вивчали: Коюда В.О. [39], Моргулець О.Б. [53], Решетнікова І. [69]. Логістика у сфері послуг знаходилась у полі зору таких науковців як: Горшкова Л.О., Цвяк С.В. [18], Григорак М.Ю. [21], Дудко В.Б., Давиденко О.Л. [25], Іванов Ю. [33], Мороз О.В., Музика О.В. [54] та інші.

Мета і завдання дослідження. Мета – навести рекомендації із удосконалення сфери постачання ТОВ «Астра» на засадах логістичного підходу.

Об'єктом дослідження є управління сферою постачання підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні аспекти управління сферою постачання підприємства на засадах методів логістики на прикладі ТОВ «Астра»

Відповідно до мети роботи поставлені наступні завдання:

- визначити місце логістики у стратегічному управлінні підприємством та її методи;
- розглянути сферу постачання: сутність, цілі, завдання, класифікація стратегій постачання;
- вивчити підходи до логістики постачання на підприємстві сфери послуг;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства та його функціональних областей із використанням методики SNW-аналізу;
- здійснити оцінку ефективності діяльності ТОВ «Астра» у сфері постачання;
- проаналізувати вплив мікросередовища на управління постачанням на підприємстві;
- розглянути можливості впровадження сучасних методів логістики у діяльність підприємства сфери послуг;
- окреслити напрями удосконалення ІТ-забезпечення сфери постачання;
- розробити рекомендації щодо впровадження клієнтоорієнтованого підходу у діяльність підприємства.

Методи дослідження: логічний, теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, групування, порівняння, графічний, системного підходу, аналізу операцій. Для аналізу фінансових показників використано методи горизонтального, вертикального, трендового аналізу та аналізу відносних показників (коефіцієнтів). Серед методів стратегічного аналізу – модель багатокутник конкурентоспроможності, моделі SNW-аналізу, SWOT-аналізу, CLCP-аналізу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що:

- запропоновано авторське узагальнююче визначення поняття «логістичне управління»;
- деталізовано місце логістики у стратегічному управлінні підприємством;

- запропоновано детальне змістовне наповнення поняття «послуга».

Інформаційну базу для дипломного дослідження склали наукові публікації провідних світових та вітчизняних науковців, монографії, статті, web-сторінка ТОВ «Астра», дані Youcontrol, дані фінансової звітності розміщені у відкритому доступі у мережі Інтернет, матеріали Асоціації інсталяторів інженерних систем, громадської спілки «Холодильна асоціація України», тощо.

Практична цінність результатів дослідження полягає у розробці рекомендацій спрямованих на удосконалення сфери постачання ТОВ «Астра» на засадах логістичного підходу шляхом впровадження сучасних методів логістики, удосконалення ІТ-забезпечення сфери постачання та впровадження клієнтоорієнтованого підходу

Апробація результатів дипломної роботи бакалавра. Результати дослідження у вигляді тез опубліковано у міжнародних науково-практичних конференціях:

- Логістичне управління в системі менеджменту підприємства. Сучасні виклики розвитку менеджменту та маркетингу в умовах євроінтеграції. Міжнародна науково-практична конференція (16-17 травня 2024 р., м. Львів).

- Логістика постачання як джерело конкурентної переваги. Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення». II Міжнародна науково-практична конференція (23-24 травня 2024 року, м. Запоріжжя);

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаної літератури. Повний обсяг роботи – 130 сторінок, включаючи 29 таблиць, 27 рисунків. Список використаних джерел (96 найменування) – 12 сторінок, 5 додатків – 19 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПОСТАЧАННЯ ЗА ДОПОМОГОЮ МЕТОДІВ ЛОГІСТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ СФЕРИ ПОСЛУГ

1.1 Місце логістики у стратегічному управлінні підприємством та її методи

З моменту здобуття незалежності українська економіка знаходиться у стадії переходу до повноцінної ринкової моделі функціонування. Уваги потребують не тільки демократизація, глобалізація та інформатизація процесів, але й більш активна інтеграція між функціональними підрозділами підприємства. Слід активно впроваджувати зміни в управлінні діяльністю підприємства з метою надання поштовху до розвитку економічних відносин.

Однією із інноваційних для України моделей стратегічного управління підприємством є впровадження логістичного підходу. На думку науковців саме це є «важливою умовою досягнення стійкої конкурентоспроможності» [36, с 61] та сприятиме посиленню інтеграції із іншими суб'єктами господарювання для отримання кращого положення на ринку.

Логістика почала активно використовуватись у практичній діяльності ще у 30-х роках. Поняття «логістика підприємства» з'явилося у 50-х, а на початку 80-х логістика вийшла далеко за межі традиційних функцій пронизуючи всі аспекти роботи підприємства [37, с. 13]. Логістика розглядається під різним кутом зору, як це подано на рис 1.1.

Щодо України то особливість впровадження логістичного управління полягає у необхідності врахування низки чинників, серед: незавершений перехідний період, географічне розташування, наявні природні ресурси, якість людського ресурсу, спеціалізація підприємств та їх розташування по регіонах країни.

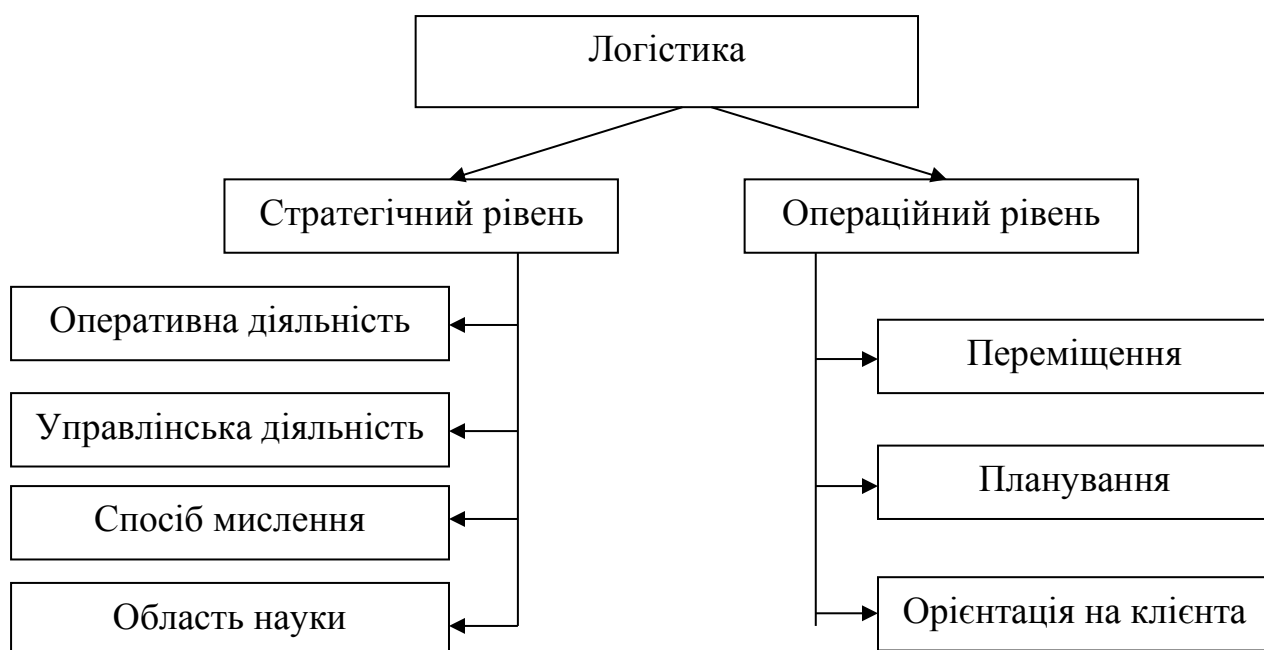


Рис. 1.1 Сутність логістики підприємства [37, с. 17; 50, с. 119]

Останнім часом логістичне управління набуває все більшого значення через такі чинники як військові дії, залежність від своєчасного постачання, пошкодження транспортних мереж, складських комплексів, удари по об'єктам інфраструктури, блокування кордонів, втрата налагоджених зв'язків та каналів постачання, зміна логістичних маршрутів зумовлюють неможливість швидкого приведення логістичної складової до ладу. Таким чином підприємства так чи інакше переходять до управління операційною діяльністю із урахуванням можливостей логістики, тобто поступово впроваджують у корпоративну стратегію логістичне управління.

Логістика як сфера діяльності досить обширна, тож і визначення поняття «логістичне управління» також дуже варіативне, як це видно із табл. 1.1. Вестленд Дж. визначав логістичне управління як «процес організації та реалізації бізнес-операцій з метою задоволення потреб споживачів та власників організації» [96].

Через специфіку вітчизняних реалій до уваги взято тільки ті визначення поняття «логістичне управління» які запропоновані провідними українським науковцями.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «логістичне управління» *

Автор, джерело	Визначення
Генчевська В. [17, с. 78]	підхід до організації діяльності підприємства, який базується на засадах та принципах логістики, характеризується системною комплексністю управління товарно-матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками задля досягнення ефекту синергії з метою задоволення потреб підприємства та споживачів з мінімальними витратами ресурсів та часу
Забуранна Л.В., Глущенко О.М. [31]	цілеспрямований вплив на просторово-часове балансування бізнес-процесів, пов'язаних з формуванням потоків матеріальних і нематеріальних цінностей, метою якого є ефект синергізму, що проявляється в чистому грошовому потоці підприємств
Кацьма В.І. [36, с. 63]	підхід до організації діяльності підприємства, який базується на засадах та принципах логістики, характеризується системною комплексністю управління товарно-матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками задля досягнення ефекту синергії з метою задоволення потреб підприємства та запитів споживачів з мінімальними витратами ресурсів та часу
Ковальська Л.Л., Циганюк В.І. [38]	процес стратегічного управління придбанням та використанням запасів, готової продукції (та пов'язаних з ними інформаційних потоків) таким чином, щоб максимізувати поточну та майбутню прибутковість завдяки оптимізації витрат на виконання замовлень
Крикавський Є.В. [41]	управління у логістичних системах на основі теорії логістики та інтеграції логістики й менеджменту у форму «логістико-управління» як комплексної локалізованої системи управління матеріальними й інформаційними потоками
Ларіна Р.Р., Череп О.Г., Грішин І.Ю., Ілаєва А.О. [46]	процес формулювання стратегії, планування, управління і контролю за переміщенням і складуванням сировини, матеріалів, виробничих запасів, готових виробів та формуванням інформації від пункту виникнення до пункту використання (споживання) з метою найефективнішого пристосування та задоволення потреб споживача
Мочерний С. В [55]	свідомо організований цілеспрямований процес і активний вплив суб'єктів логістичної системи на прогнозування, планування, організацію та контроль за матеріальними та нематеріальними потоками
Пальчик І.М. [59]	процес або діяльність, яка підпорядкована наперед окресленим цілям, здійснюється у логічній послідовності, може бути організована на стратегічному та тактичному рівнях, здійснюється безперервно і включає планування, організацію, реалізацію та контроль товаропросування на виробництво, у процесі виробництва та до споживача на основі формування логістичної системи товаропросування та логістичної сітки
Пономаренко В.С., Таньков К.М., Лепейко Т.І. [61]	симбіоз логістики та менеджменту у якості комплексної системи управління матеріальними та інформаційними потоками. Поєднання ключових управлінських функцій стосовно планування, організації, контролю та керування економічними потоками у всіх сферах господарювання з метою досягнення загальносистемних цілей при найнижчих витратах.

*Примітка. Складено автором на базі літератури [17, с. 78; 31; 36, с. 63; 38; 41; 46; 55; 59; 61]

Всі наведені визначення занадто довгі, у спробі поєднати логістику та управління автори окреслюють сутність кожного виду діяльності у одному визначенні. Виходячи із наведеного можна запропонувати більш лаконічне трактування – логістичне управління це цілеспрямований управлінський вплив на матеріальний потік орієнтований на своєчасне реагування підприємства на зміну факторів мікрооточення. У наведено визначенні розкрито сутність управлінської діяльності, логістичної та орієнтованість на ринок.

Впровадження логістичного управління на відміну під традиційного має низку переваг, які окреслено у табл.1.2.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика традиційного та логістичного управління*

№ з/п	Порівняльна ознака	Управління	
		Традиційне	Логістичне
1	2	3	4
1	Стратегічна мета	Мінімальні витрати	Оптимізація витрат та максимізація рівня задоволеності клієнтів
2	Функція управління матеріальним потоком	Розрізна	Єдина
3	Підхід до організації та здійснення переміщень	Ситуативний	Системний
4	Фокус управління	Внутрішні процеси	Зовнішні
5	Система управління	Окрема для кожної ланки логістичного ланцюга	Логістичний ланцюг в цілому
6	Об'єкт управління	Дискретний Окремий матеріальний об'єкт в конкретний момент часу	Потоковий Матеріальний потік
7	Координація логістичних потоків	Відсутня	Узгоджена (часова та просторова)
8	Інтеграція із іншими учасниками	Відсутня	Повна
9	Цілепокладання	Для кожної функціональної області встановлюється окрема мета	Цілі інтегровані та підпорядковані єдиний корпоративній меті

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
10	Параметри системи управління	є результатом незалежних управлінських дій стосовно кожної ланки ланцюга	є результатом взаємопов'язаних управлінських дій стосовно логістичного ланцюга
11	Результат управління	спонтанний	прогнозований

*Примітка. Складено автором на базі літератури [15, с. 161; 17, с. 79; 36, с. 64]

Логістичне управління визначається наявністю багатьох підходів які наведено на рис. 1.2.

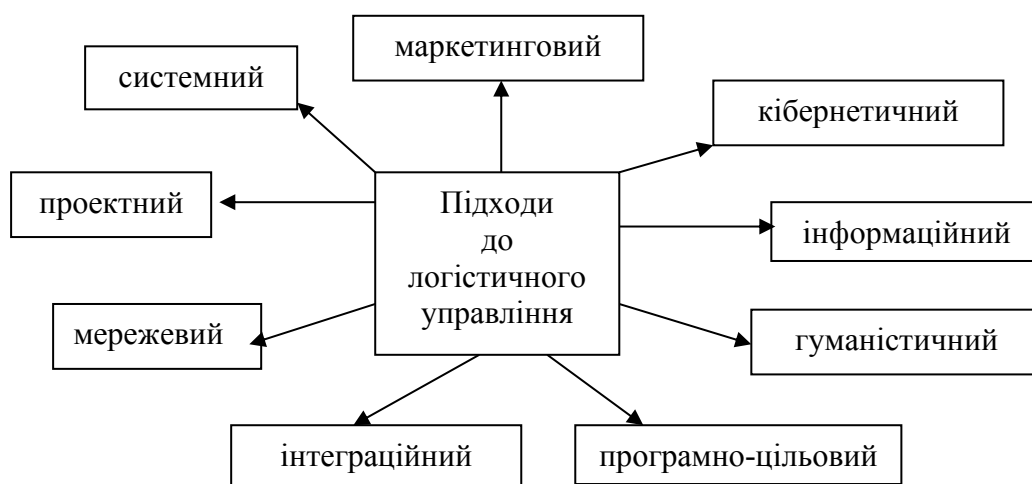


Рис. 1.2 Підходи до логістичного управління [59]

Впровадження логістичного управління передбачає вирішення питань що стосуються:

- базових характеристик логістичної системи. Визначають при розробці корпоративної стратегії управління підприємством;
- ключові фактори середовища та рівень впливу. Знаходяться у полі зору через здатність суттєво вплинути на ефективність впровадження логістики у стратегічний менеджмент;
- показники внутрішньої діяльності, що визначають готовність до впровадження логістики на рівні стратегічного управління;

- маркери, відповідно до значення яких буде здійснюватись контроль ефективності управління [67, с. 190-191].

Таким чином місце логістики у стратегічному управлінні підприємством можна подати у вигляді схеми наведеної на рис. 1.3.



Рис. 1.3 Місце логістики у стратегічному управлінні

підприємством [13; 59; 60; 67, с 190-191]

Стисла характеристика підсистем управління в системі логістично-орієнтованого стратегічного управління наведена у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Характеристика підсистем управління в системі логістично-орієнтованого стратегічного управління*

Підсистема	Характеристика	Завдання
Постачання (закупівлі)	Забезпечення підприємства необхідними для виробництва та / або торгівлі ресурсами.	- вибір постачальників та оцінка їх роботи; - оптимізація закупівель; - аналіз ринку постачань; - вибір критеріїв оцінки успішності закупівельної діяльності
Транспортування	Відповідальна за своєчасну доставку на підприємство чи до споживача	- вибір виду транспорту; - вибір оптимального марш туру транспортування; - забезпечення збереженості вантажу у процесі транспортування; - експедирування.
Складування	Організація збереження об'єктів матеріального потоку (вхідного та вихідного)	- оптимізація завантажувально-розвантажувальних робіт; - вибір формату роботи складу, місця його розташування; - обґрунтоване використання складських площ; - раціональний підхід до внутрішньо складської діяльності (розміщення, механізація, комп'ютеризація тощо); - управління запасами.
Виробництва	Перетворення матеріального потоку	На виробництві: - перетворення із сировини та напівфабрикатів у готову продукцію; - забезпечення виробничого циклу; - забезпечення заданого рівня якості; У торгівлі: сортування, пакування, комплектування тощо
Розподілу	Управління матеріальним потоком на шляху до споживача	- дослідження споживчого попиту; - автоматизація замовлень; - сервісна діяльність; - робота із рекамаціями

*Примітка. Складено автором на базі літератури [13; 36, с. 64; 37; 59]

Аналізуючи характеристики підсистем можна зробити висновок що кожна

із них відповідає за окремий етап на шляху проходження матеріального потоку від товаровиробника до цільових сегментів. Управління з позиції логістики орієнтоване на те що зробити цей процес максимально ефективним.

Методами логістики є способи, завдяки яким забезпечується такий вплив підсистеми управління щоб оптимізувати вирішення логістичних завдань та прогнозувати параметри руку матеріального потоку. Серед методів логістики що використовуються у стратегічному управлінні підприємством виділяють чотири основні, які подано у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Методи логістики у стратегічному управлінні підприємством*

Методи	Завдання що вирішуються із застосуванням методу
Системного аналізу	- оптимізація запасів; - формування логістичної системи; - пошук шляхів удосконалення логістичної системи.
Теорії дослідження операцій	- аналіз ефективності використання наявних ресурсів та потреби у них; - оптимізація руху матеріального та інформаційного (супровідного та зустрічного) потоків у часі; - розподіл завдань між функціональними підрозділами таким чином щоб забезпечити максимальний ефект від їх взаємодії у процесі виконання.
Кібернетичний підхід (математичне програмування та моделювання)	- складання оптимальної виробничої програми / товарного асортименту для торгових підприємств; - моделювання поведінки суб'єктів ринкових відносин; - прогнозування перешкод на шляху руку матеріального потоку;
Прогностика : - евристична; - математична	- робота із базами даних; - аналіз тенденцій розвитку; - виявлення причинно-наслідкових зв'язків

*Примітка. Складено автором на базі літератури [28, с. 79; 43 ; 50, с. 121; 52; 60; 81]

Наведені методи застосовуються одночасно на них напрямках діяльності де вони можуть принести найбільшу користь та підвищити ефективність управління. У поєднанні із комп'ютерними програмами вони забезпечують швидке та якісне підґрунтя для управлінських рішень. Серед програм виділимо: MRP; MRP II; ERP; DRP.

Як зазначають Суботовський С.О., Фесенко І.А. «показниками

ефективності логістичної системи називаються індикатори ефективності використання ресурсів, які комплексно оцінюють результативність логістичного управління й є основою логістичного планування, обліку і контролю» [76, с. 370].

Відмічаючи важливість впровадження логістики у стратегічне управління підприємством не можна залиши поза увагою ті труднощі із якими зіштовхуються вітчизняні підприємства у процесі переходу на логістичне управління. Стисло вони подані на рис. 1.4.

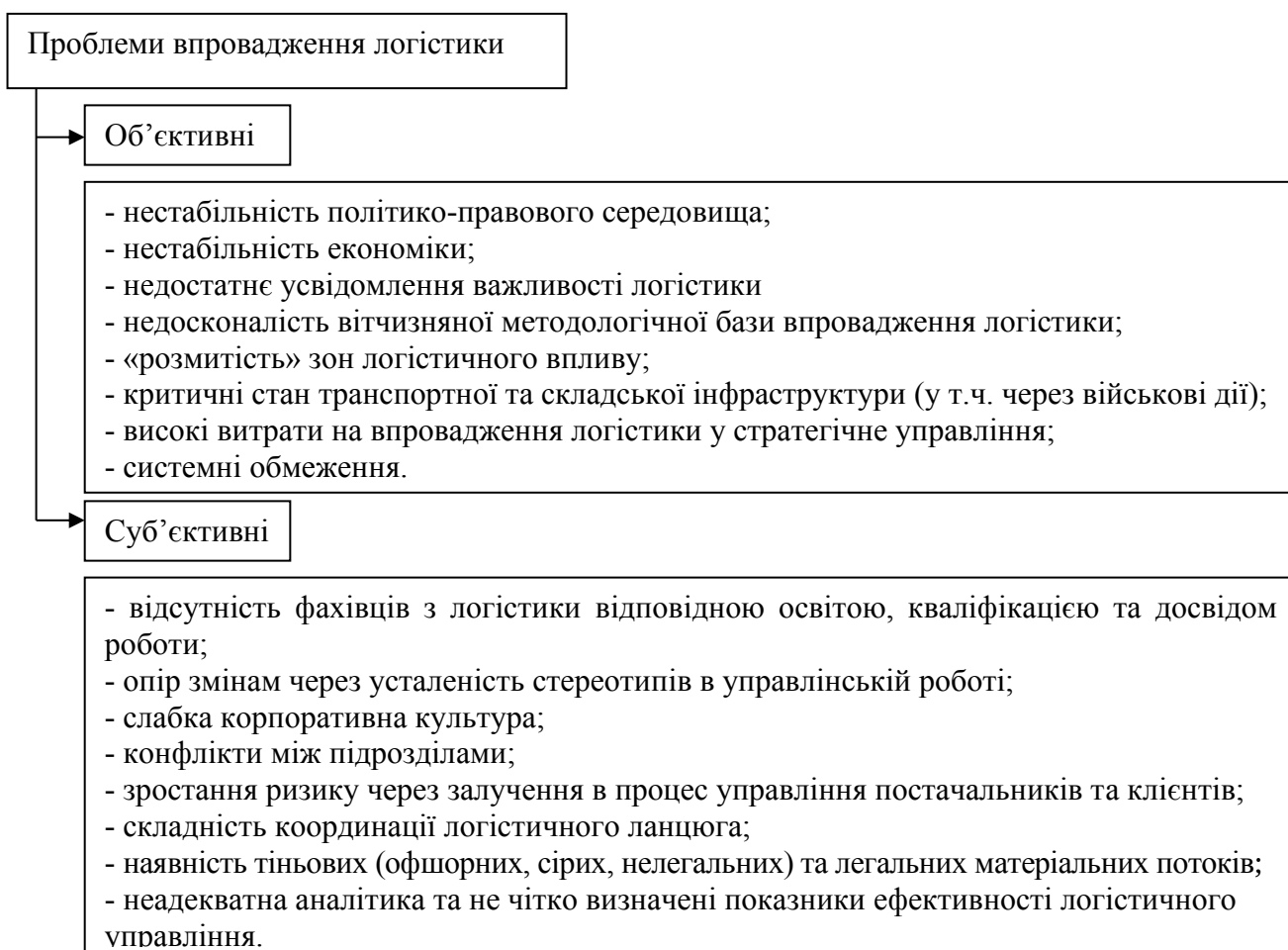


Рис. 1.4 Проблеми впровадження логістики у стратегічне управління підприємством [36, с. 62; 45, с. 74; 56]

Вирішення окреслених проблем вимагає від підприємства цілеспрямованих зусиль і стратегічного підходу до впровадження логістики у свою діяльність.

1.2 Постачання: сутність, цілі, завдання, класифікація стратегій постачання

Успіх у бізнесі залежить від здатності підприємства отримати і утримувати конкурентні переваги. Вони можуть бути зумовлені такими внутрішніми чинниками як: зниженням витрат, контролем за рівнем запасів, раціональним використанням складів, оптимальна робота із постачальниками. Постачальники є однією із п'яти сил які визначають гостроту конкурентної боротьби, а отже ефективна взаємодія із ними може надати підприємству конкурентну перевагу. Співпраця із постачальниками здійснюється в межах такого напрямку логістичної діяльності як закупівлі. Логістика постачання має велике значення як у виробництві, оскільки дозволяє налагодити його ритмічну роботу та забезпечити рівень якості, так і у торгівлі, оскільки дозволяє вчасно задовольнити наявний попит. Грамотні закупівлі позитивно відображаються на показниках роботи підприємства оскільки посилюють лояльність клієнтів, позитивно впливає на імідж виробника та формують конкурентні переваги.

Аналіз літературних джерел показав, що науковці не мають єдиної думки щодо того як правильно позначати таку сферу діяльності як закупівлі, а тому зустрічаються визначення пов'язані із закупівельною логістикою та визначення що описують закупівлі як сферу постачання. Різноманіття трактувань наведене у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Підходи до визначення закупівельної діяльності підприємства

Автор, джерело	Визначення
1	2
Логістика постачання	
Аулін В.В., Лисенко С.В. Гриньків А.В., Голуб Д.В., Головатий А.О. [9, с. 9]	забезпечення організації необхідними продуктами або послугами, що включає в себе всі взаємопов'язані види діяльності але управлінням закупівлями і постачальниками, необхідні організації для виконання корпоративної стратегії з оптимальними витратами ресурсів

Продовження табл. 1.5

1	2
Григорак М.Ю., Карпунь О.В., Молчанова К.М [22, с. 9]	перша фаза виробничого процесу підприємства
Крикавський Є.В., Чухрай Н.І., Чорнописька Н.В. [42, с. 169]	діяльність щодо управління і фізичного забезпечення необхідними матеріалами процесу виробництва
Марченко В.М., Шутюк В.В. [51, с. 17]	система планування, організації й контролювання матеріалів, сировини, напівфабрикатів від моменту закупівлі у постачальника до моменту розміщення в складських приміщеннях або використання у виробництві з метою задоволення потреб споживача цих ресурсів
Мороз О.В., Музика О.В. [54, с. 9]	система планування, організації й контролювання ефективних витрат та інформаційного забезпечення процесу створення, переміщення і зберігання адекватних за якістю матеріалів, сировини, напівфабрикатів від моменту закупівлі у постачальника до моменту розміщення в складських приміщеннях або використання у виробництві з метою задоволення потреб споживача цих ресурсів.
Смиричинський В.В. Смиричинський А.В. [71, с. 116]	перша підсистема, що є процесом руху сировини, матеріалів, комплектуючих і запасних частин із ринку закупок до складів підприємства
Закупівельна логістика	
Балабанова Л. В. , Германчук А. М. [10, с. 74]	управління рухом товарних та інформаційних потоків від постачальника до підприємства з метою задоволення потреб у товарах та забезпечення економічної ефективності.
Егоращенко І.В. [26, с. 41]	управління матеріальними потоками в процесі забезпечення підприємства матеріальними ресурсами
Кальченко А.Г. [35, с. 9]	управління матеріальними потоками як при матеріально-технічному забезпеченні підприємства, так і при підготовці товарів до виробничого споживання
Резнік Н., Руденко С., Пилипчук К. [68, с. 97]	постачання виявлення потенційних дистриб'юторів і постачальників і визначення їх ефективності та доступності

*Примітка. Складено автором на базі літератури [9, с. 9; 10, с. 74; 22, с. 9; 26, с. 41; 35, с. 9; 42, с. 169; 51, с. 17; 54, с. 9; 68, с. 97; 71, с. 116]

Відповідно до п.1 ст. 264 Господарського кодексу України «матеріально-технічне постачання здійснюються суб'єктами господарювання шляхом поставки, а у випадках, передбачених цим Кодексом, також на основі договорів купівлі-продажу» [20].

Із визначень видно, що як логістика постачання так і логістика закупівель

орієнтована на те щоб доставити товар на підприємство. Закупівлі як складова логістичної діяльності позначає вхід у логістичну систему, а отже суттєво впливає на її загальну ефективність. Таким чином суттєвих відмінностей у визначеннях не виявлено. Однак як зазначають Безугла Л.С. та Демчук Н.І. що «закупівля» здійснюється командою матеріально-технічного забезпечення підприємства-покупця, а за «постачання» відповідає постачальник [11, с. 9]. Таким чином постачання і закупівлі на думку авторів є двома сторонами одного процесу.

Метою логістики постачання є задоволення потреб виробництва та торгівлі. Відтак її економічна ефективність визначається здатністю підприємства до організації закупівельного процесу. Результат грамотного управління закупівлями та зменшення витрат саме за рахунок логістичної складової можна проілюструвати на прикладі впровадження системи постачання «точно в термін» (just-in-time, JIT). Впровадження цієї системи орієнтоване на те, щоб забезпечити надходження сировини, матеріалів чи готової продукції у тому момент коли потрібні у виробництві чи торгівлі. Таким чином усуваються непродуктивні витрати. Під втратами розуміються будь-які дії, які додають вартість, але не підвищують цінність продукту – непотрібні переміщення матеріалів, побутові запаси та ін. [80]. У першу чергу just-in-time застосовується до регулярних повторюваних процесів. Завдяки грамотній логістиці у сфері постачання отримується низка переваг які наведено у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Відмінності традиційного підходу до постачання та системи JIT*

Показник	Підхід до постачання	
	Традиційний	JIT
1	2	3
Рівень управління постачаннями	Операційний	Стратегічний
Відносини із постачальниками	Створення штучної конкуренції	Партнерські

Продовження табл. 1.6

1	2	3
---	---	---

Кількість постачальників	Велика	Обмежена
Обсяг разового постачання	Великі партії із нечастим постачанням	У розмірі поточної потреби
Наявність страхових запасів	Зумовлені ритмічністю роботи із постачальниками	Відсутні
Витрати на зберігання	Залежать від обсягу замовлення та частоти надходження	Відсутні
Ризик втрати якості запасів	Залежить від тривалості зберігання до моменту надходження у виробництво	Відсутній
Ризик зміни попиту	Залежить від тривалості зберігання товару на складах та у торговельних мережах	Відсутній
Графік транспортування	Складає постачальник	Складає замовник
Спосіб транспортування	Який забезпечує найнижчі витрати	Який забезпечує оптимальні витрати
Вимоги щодо якості	Допускаються дефекти	Дефекти не допускаються
Відповідальність за якість поставленої продукції	З боку замовника	З боку постачальника

*Примітка. Складено автором на базі літератури [12, с. 28; 55, с. 207; 46, с. 6-7; 72; 80, с. 145]

Із наведено видно що система постачання «точно в термін» володіє низкою переваг, які у підсумку зменшують витрати формують цінну конкурентну перевагу для виробника чи торговця. Менеджменту слід звернути увагу та такі аспекти як потреба у відмінній координації діяльності із постачальниками. Саме це є «слабким місцем» у функціонуванні системи.

Функції та завдання логістики постачання у розрізі цих функцій наведено у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Функції та завдання логістики постачання*

Функції	Завдання
1	2
Загальне управління логістичною системою (ЛС)	
Управління функціонуванням ЛС	- формування інфраструктури ЛС; - координація елементів ЛС; - планування руху МП;

Продовження табл. 1.7

1	2
	- контроль показників роботи ЛС; - аналіз ефективності ЛС.
Управління матеріальними (МП) та інформаційними (ІП) потоками у функціональних областях логістики	
Закупівля	- аналіз потреб у матеріалах; - розрахунок оптимального розміру замовлення; - управління запасами; - формування та підтримка партнерських відносин із постачальниками; - моніторинг ринку на предмет появи нових постачальників; - оцінка роботи постачальників; - документообіг.
Транспортування	- обґрунтований вибір транспорту; - складання маршруту; - документообіг.
Виробництво	- дослідження вимог ринку щодо якості та характеристик продукції; - адаптація виробництва до виявлених вимог; - інформаційне забезпечення; - робота складу що обслуговує власне виробництво (внутрішньовиробниче складування) - робота транспорту що обслуговує власне виробництво (внутрішньовиробничий транспорт)
Складування	- оптимізація складського господарства (за кількістю складів та їх розміром); - підвищення технологічності складського господарства; - економічне обґрунтування рівня запасів (страхових та поточних); - забезпечення відповідних умов зберігання; - документообіг
Розподіл	- організація прийняття та обробки замовлень; - формування мережі розподільних центрів; - вибір упаковки; - відвантаження; - організація транспортування до замовника; - робота з рекламаціями; - сервісна діяльність.

*Примітка. Складено автором на базі літератури [16; 21, с. 13; 42, с. 17; 51, с 10; 72]

Виконання завдань у кожній із функціональних областей є запорукою продуктивної роботи всієї логістичної системи та джерелом формування конкурентної переваги.

Впровадження логістичного управління в систему менеджменту дозволяє поділити окреслені завдання відповідно до аспектів діяльності як це показано на рис. 1.4.



Рис. 1.4 Аспекти діяльності у логістиці постачання [9; 74]

Із окреслених у табл. 1.4 функцій та відповідних їм завдань видно, що логістика постачання повинна вирішити низку ключових питань, що визначають ефективність її роботи. Найбільш важливі із них наведено на рис. 1.5. Стисло розглянемо сутність питання та шляхи його вирішення:

- зробити чи купити? Підприємство вирішує що для нього буде вигідніше купити компоненти чи купити їх. Вибір на користь закупівель робиться коли підприємство не має можливості виготовити компоненти самостійно, обсяг закупівель незначний або їх вартість буде занадто високою щоб мати можливість забезпечити рентабельне виробництво чи продаж. Вибір на користь самостійного

виготовлення робиться у випадку коли підприємство має вільні потужності, володіє технологією виготовлення, має кваліфікований персонал та може забезпечити відповідну якість виготовлення. У цьому разі підприємство стає незалежним від роботи постачальника.

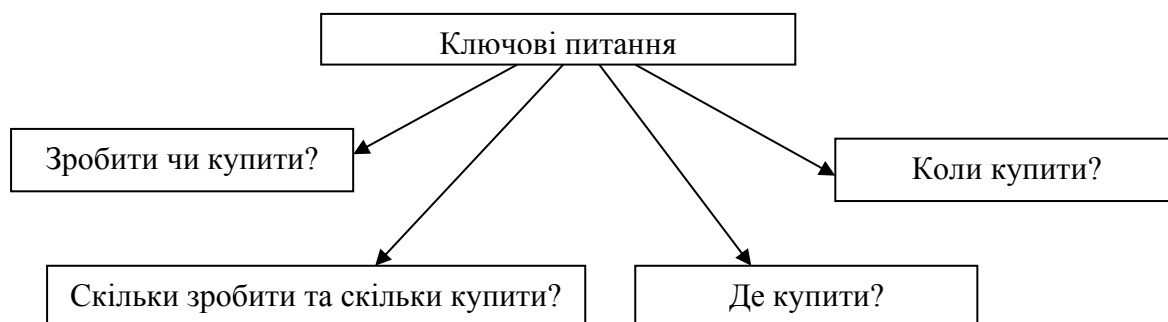


Рис. 1.5 Ключові питання логістики постачання [16]

- скільки купити та скільки зробити? Визначає необхідний обсяг замовлення із урахуванням поточної потреби, розміру страхового запасу, кон'юнктури ринку, можливих змін попиту та інших внутрішніх та зовнішніх чинників;

- де купити? Визначається місце купівлі: регіональний, національний чи міжнародний ринок, а формується перелік постачальників які можуть задовольнити потребу у товарі;

- коли купити? Залежить від чинників зовнішнього середовища та місця закупівлі. Якщо закупівлі ведуть на міжнародному ринку то рівень страхового запасу слід збільшувати або збільшувати частоту закупівель. Якщо закупівлі ведуться у місцевого виробника можна налагодити постачання відповідно до принципів системи «точно у термін» та знизити витрати на утримання запасів, а також вивільнити кошти які будуть «заморожені» у запасах та спрямувати їх у обіг.

Виходячи із вимог які висуваються підприємством до логістики постачання можемо виділити низку принципів яких слід дотримуватись плануючи роботу цього функціонального підрозділу та формуючи взаємодію із

іншими підрозділами компанії із метою уникнення конфліктних ситуацій та налагодження ритмічної роботи. Принципи логістики постачання – це основні концепції та стратегії, які використовуються для оптимізації процесу постачання товарів. Серед принципів логістики постачання виділимо наступні:

- планування спрямоване на досягнення стратегічних цілей підприємства, таких як зниження витрат, підвищення якості продукції та обслуговування клієнтів;
- інтеграція та тісна співпраця між усіма елементами логістичного ланцюга, включаючи постачальників, виробників, дистриб'юторів і споживачів;
- планованість, яка виражається у складанні оптимальних маршрутів та графіків постачання, їх дотримання та своєчасне коригування відповідно до зміни внутрішніх потреб та зовнішнього середовища;
- ритмічність постачань відповідно до зміни попиту та технологічних потреб на виробництві;
- безперебійність дозволяє виключити ймовірність відсутності товарів у сфері торгівлі чи виробництва;
- оптимізація запасів на рівні що забезпечує стабільний попит і пропозицію при мінімізації надлишкових запасів;
- економічність яка передбачає ощадливе витрачання коштів, пов'язаних із доставкою, обробкою і зберіганням матеріальних ресурсів;
- адаптивність щоб своєчасно реагувати на зміни попиту, ринку та умов виробництва. Це може включати швидку зміну постачальників, маршрутів доставки або стратегій складування.

Окрім наведених принципів слід також орієнтуватись на постійне впровадження сучасних технологій, програмного забезпечення для автоматизації процесів, використовувати аналітику даних, може значно полегшити й оптимізувати логістику поставок [11; 13; 21, с. 14].

Дотримання окреслених принципів надасть можливість підприємствам формувати та підтримувати ефективні та конкурентоспроможні ланцюги постачання, що відіграє ключову роль у успіху бізнесу.

1.3 Підходи до логістики постачання на підприємстві сфери послуг

Вагомою складовою економіки є сфера послуг. Вона включає в себе багато галузей. За статистичними даними 2023 р. у ній створено 62,6 % доданої вартості [27]. Внесок сфери послуг складає 40% у ВВП країни [14]. Відмітимо що цей показник досягнуто за рахунок комерційних послуг, яку можна охарактеризувати як більш діджиталізовано та адаптивну до вимог ринку, а також внеску від сфери державного управління та оборони, яка фінансується на час військовий дій у першу чергу.

Одним із напрямів у сфері послуг є логістика послуг, а також логістика яка обслуговує сферу матеріального виробництва, тобто сама розглядається як послуга. Постачання важливе як у сфері матеріального виробництва так і у сфері послуг. Завдяки грамотній логістиці підприємства мають змогу надавати значно вищий рівень сервісу, оптимізувати роботу із цільовим сегментом або зменшувати витрати на обслуговування.

Логістика у сфері послуг має низку особливостей що роблять її відмінною від логістики у сфері матеріального виробництва. Це стосується всіх функціональних областей логістики, а перш за все сфери постачання. Вівчар О. вважає що у постачання залежить від таких аспектів як:

- важливість закупки. До уваги приймається вплив постачання на якість послуги що буде надаватись чи характеристики товарів, на рівень витрат та обсяг прибутку;
- характеристика ринку на якому здійснюється закупка. Зокрема важливим є з'ясування наявності можливостей закупівлі (наявність постачальників, умови доступу до них, вартість роботи тощо), перешкоди, наявність товарів-замінників тощо [16].

Особливості підходів до логістики постачання підприємства сфери послуг обумовлені сутністю самого явища «послуга». Визначення надані провідними світовими науковцями наведено у табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Визначення поняття «послуга» *

Автор, джерело	Визначення
Послуга це:	
Гронроос К. [91]	процес, що складається з серії невідчутних дій, які за необхідності виникають між споживачем і обслуговуючим персоналом, фізичними ресурсами, системою підприємства – постачальником послуг
Норманн Ед.Р. [93]	користь, запропонована клієнту організацією сфери послуг
Котлер Ф. [39]	будь-який захід та/або вигода, що одна сторона може запропонувати іншій і яка переважно невідчутні, а також не приводить до оволодіння будь-чим. Виробництво послуг може бути, а може і не бути пов'язане з товаром у його матеріальному вигляді
Логістична послуга це:	
Дудко В.Б., Давиденко О.Л. [25, с.138]	Результат поєднання ефективних методів роботи (виконання сервісних логістичних і технологічних операцій) і ввічливе ставлення до клієнтів (надання послуг)
Крикавський Є.В. [41, с.752]	вид діяльності, спрямований на задоволення потреб споживачів із забезпеченням необхідного товару, в необхідній кількості, необхідної якості, в необхідному місці, в необхідний час, з необхідною інформацією за мінімально можливої ціни володіння та споживання
Курносова-Юркова О.А. [44, с.191]	результат діяльності в інтегрованому ланцюзі основних і забезпечувальних бізнес-процесів підприємства, який досягається в процесі виробництва і збуту продукції або послуг і спрямований на задоволення потреб виробництва, підрозділів підприємства і кінцевих споживачів
Решетнікова І. [69, с.68]	діяльність що має здійснюватися на засадах маркетингу задля орієнтації на задоволення потреб споживача

*Примітка. Складено автором на базі літератури [25, с.138; 39; 41, с.752; 69, с. 68; 91; 93]

Таким чином послугу визначають як процес та як певну цінність що пропонується клієнту. Це найбільш важливі складові послуги. Спираючись на аналіз літературних джерел здійснений Коюдою В.О. [40, с. 474] та роботи таких науковців що вивчали теоретичні аспекти функціонування сфери послуг як Григорак М.Ю. [21], Іванова Л.О., Семак Б.Б., [34], Крикавський Є.В. [41], Моргулець О.Б. [53], Решетнікова І. [69], Яроміч С., Бекетова О. [84] маємо підстави стверджувати що «послуга» містить у собі більше, зокрема її авторська деталізація за складовими наведена на рис. 1.6.

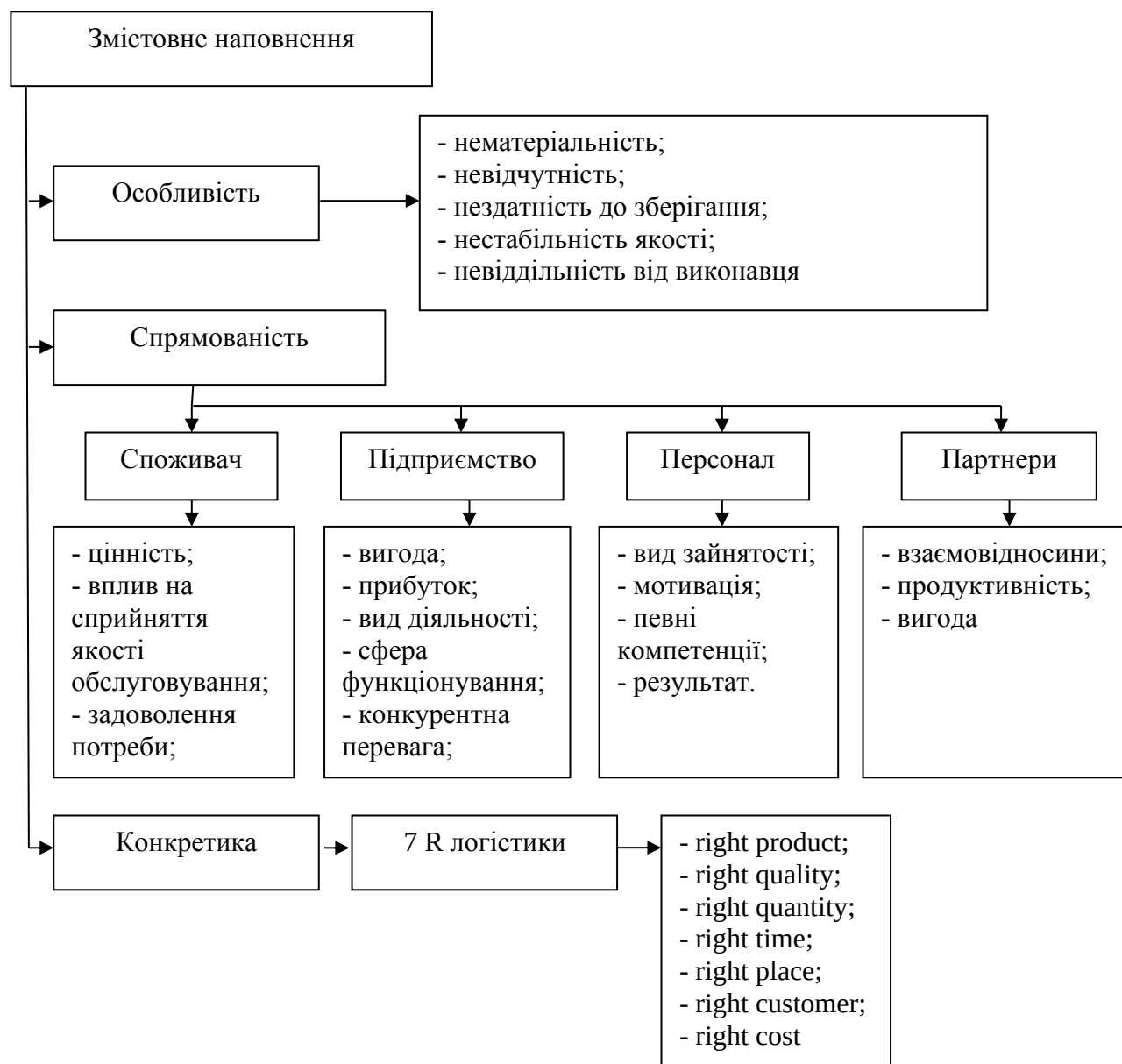


Рис 1.6 Змістовне наповнення поняття «послуга» (складено автором)

Значна змістовна наповненість послуги призводить до того появи проблеми регулювання попиту та пропозиції на ринку послуг, впливу сезонності та інтересів усіх зацікавлених груп, значно підвищується мобільність у взаємодії між замовником що потребує логістичної послуги та її надавачем. Крім того виробники намагаються звести до мінімуму витрати на власні логістичні послуги передаючи їх на аутсорсинг.

Через свої особливості логістична послуга досить складна у просування. Неможливість надати гарантії що послуга буде надана у тому обсязі та у терміни

які визначив замовник приводе до того що замовник опиняється у невідгідному положенні, адже замовлена послуга не має стабільної якості, а також неможливо наперед оцінити корисний ефект від її отримання. На якість надання логістичної послуги впливають як внутрішні чинники так і багато зовнішніх, особливо в умовах українського сьогодення. Вибір замовником здійснюється завдяки репутації надавача логістичних послуг. Це вимагає постійної уваги до оптимізації кількості та характеристик логістичних послуг, зокрема оновлення транспортного парку, складування, автоматизація та впровадження нових технологій, увага до персоналу що задіяний у сфері надання послуг та використання можливостей що їх надає цифровізація галузей. Класифікація логістичних послуг подана на рис. А.1., див. Додаток А.

Порівняльна характеристика послуги у матеріальній сфері та логістичної послуги наведена у табл. 1.9.

Таблиця 1.9

Порівняльна характеристика послуги у матеріальній сфері та логістичної послуги [47]

Показник	Послуга у матеріальній сфері	Логістична послуга
Прогнозування	Обсяг продажу товарів	Обсяг потреби у логістичних послугах
Цільовий орієнтир	Постачання	Кадрова політика
Потік	Матеріальний	Інформаційний
План-графік	Виробництва	Роботи людського ресурсу
Взаємодія із суб'єктами ринку	Обмежена умовами контракту	Клієнтська взаємодія
Управління	Запасами	Рівнем сервісу
Контроль	Дистрибуції	Мережі та комунікацій

Найбільше значення логістична послуга набуває у сфері постачання товарів, оскільки це основний та найбільш перспективний напрям налагодження партнерської взаємодії. Серед причин важливості логістичної послуги у сфері постачання підприємства можемо виділити наступні:

- вертикальна інтеграція із постачальниками орієнтована на підвищення ефективності роботи обох ланок;
- вищий рівень прогнозованості закупівель, через раціональний підхід до постачання та можливість планування попиту;
- ймовірність виникнення позапланових потреб які необхідно швидко закривати;
- значний за обсягом матеріальний потік та набагато потужніший, у порівнянні зі збутом, інформаційний потік [47].

Науковці виділяють два підходи до логістики постачання, які в цілому відображають стратегії отримання конкурентних переваг що запропоновані Портером М. Їх подано на рис. 1.7.

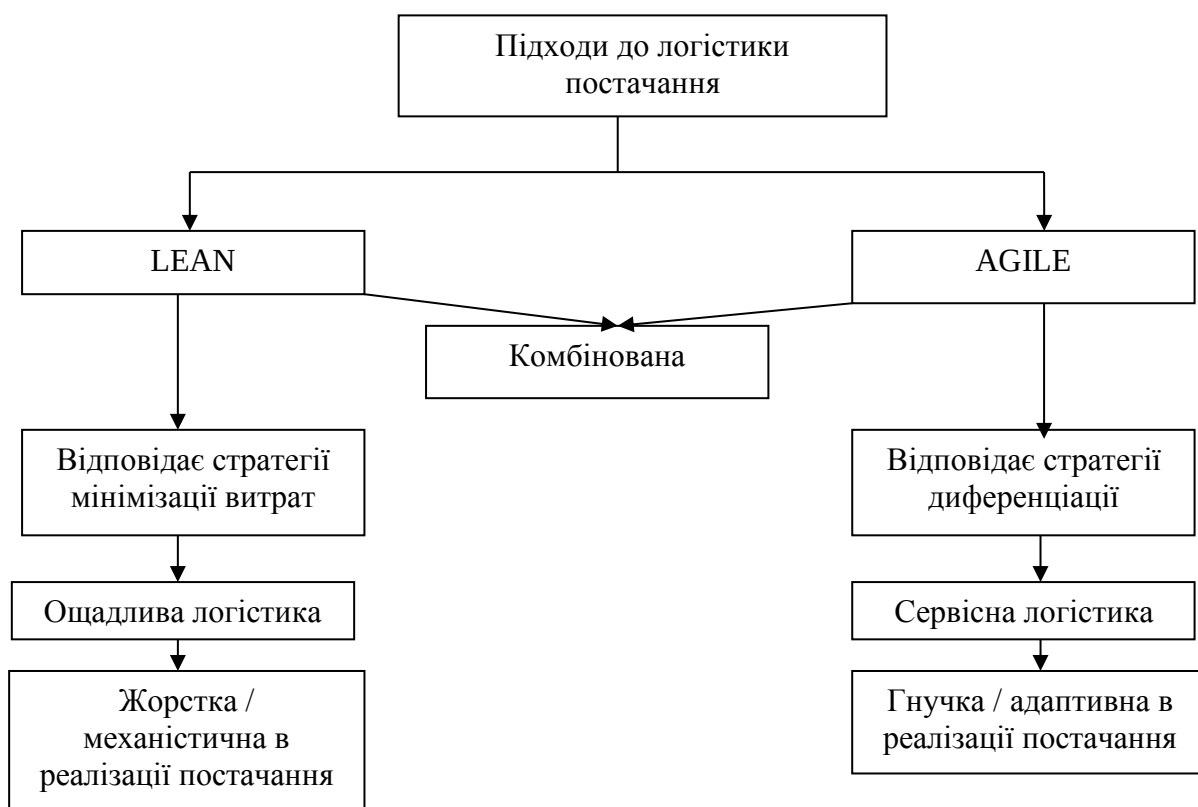


Рис. 1.7 Підходи до логістики постачання на підприємстві сфери послуг [63, с. 77; 57]

Одразу зауважимо що у «чистому» вигляді підходи до логістики постачання існують не часто, адже прагнення до мінімізації витрат не можна розглядати як самоціль в умовах ринкової економіки та насиченого попиту, потрібно звертати увагу на потреби та очікування цільового сегменту. Аналогічно посилення рівня задоволеності клієнта не повинно коштувати занадто дорого, бо клієнт буде шукати більш оптимальний варіант. Комбінований підхід складний у застосуванні оскільки вимагає постійного перегляду умов постачання та співпраці, що знижує маневреність підприємства у роботі із суб'єктами взаємодії. Таким чином можемо відмітити, що підприємства орієнтуються на один підхід із додаванням елементів іншого. Розглянемо їх детальніше:

Підхід LEAN – мінімізація витрат на постачання. Цей підхід орієнтований на те щоб кожну операцію від виявлення потреби до замовлення та подальшого транспортування виконувати із мінімально можливою кількістю використаних ресурсів: часових, людських, фінансових, обладнання тощо. Серед її головних завдань виділяють:

- оптимізацію маршрутів постачання;
- використання спільних замовлень з метою отримання вигоди за купівлю більшого обсягу товарів;
- спільне транспортування з метою уникнення неповного завантаження транспортного засобу;
- оренда складських площ;
- розрахунок оптимального розміру замовлень;
- оптимізація часу поставки;
- прагнення усунути непродуктивні простой обладнання та людського ресурсу.

Цей підхід базується на ретельному планування потреб виробництва та збуту, а управління ланцюгом постачань орієнтоване на забезпечення такої злагоженості роботи за якої можна зменшити витрати. Часто така можливість досягається за рахунок виключення всього що створює цінність для споживача,

він отримує тільки утилітарні функції. Це може бути актуальним для замовників у період виживання або скорочення витрат, однак цей підхід не виправданий із позиції побудови довгострокових відносин із цільовим сегментом, адже у випадку появи постачальника логістичних послуг який може запропонувати ще дешевшу ціну на обслуговування, замовник може віддати перевагу йому.

Особливістю LEAN - підходу є те що постачальник має тільки одну точку для взаємодії із представником замовника, виробництво товарів чи надання послуг здійснюється за попереднім замовленням, затарювання відсутнє, однак може мати місце ситуація коли нічим задовольнити піковий попит. Через це цей підхід має потенціал для використання тільки на дуже стабільних ринках яким не властиві динамічні зміни.

Підхід AGILE – посилення рівня задоволеності споживача для якого організоване постачання. Серед завдань що реалізуються у межах цього підходу виділимо:

- сегментування ринку із виділенням цільових сегментів. Це дає можливість зосередитись на потребах більш вузького сегменту та задовольнити їх кращим чином;
- дослідження потреб споживачів, що дає змогу краще розуміння споживчих потреб та можливість прогнозувати напрям їх зміни;
- забезпечення індивідуального підходу до постачання;
- відстежування рівня задоволеності клієнта після постачання із метою покращення процесу обслуговування.

AGILE-підхід орієнтований на швидку зміну ланцюга постачання під впливом кон'юнктури ринку. За цих умов постійно ведеться моніторинг ринку для виявлення компаній що можуть краще задовольнити потребу у закупівлях. За цього підходу немає контрактних зобов'язань та єдиного постачальника. Основу AGILE-підходу до логістики постачання становить здатність до прогнозування на базі досвіду, розуміння ринку, взаємодії із замовниками. Як видно даний підхід до постачання поєднує у собі менеджмент, маркетинг та

логістику що забезпечує краще розуміння ринку та грамотне управління ланцюгом поставок.

Порівняльна характеристика розглянутих підходів наведена у табл. 1.10.

Таблиця 1.10

Порівняльна характеристика LEAN та AGILE підходів до логістики постачання [63, с. 76]

Параметр	Підхід до логістики постачання	
	LEAN	AGILE
Ціль постачання	Мінімізація витрат	Задоволення потреб споживача
Методи	Усунення непродуктивних операцій та витрат	Сегментація, дослідження попиту
Шляхи економії	На обслуговуванні (через скорочення операцій що потребують значних витрат)	На вартості (яка підвищується через додавання цінності)
Середовище використання підходу	Стабільне	Динамічне
Акценти в управлінні	Витрати, продуктивність	Потреби, час, логістичний сервіс
Діяльність	Уніфікована, зміни плановані	Гнучка, адаптивна до швидкозмінного середовища
Рівень контролю	Формальний, за показниками	Ситуативний

Фундаментальною основою обох розглянутих підходів є координація, інтеграція та комплексність послуг, деталізація яких наведена на рис. 1.8.

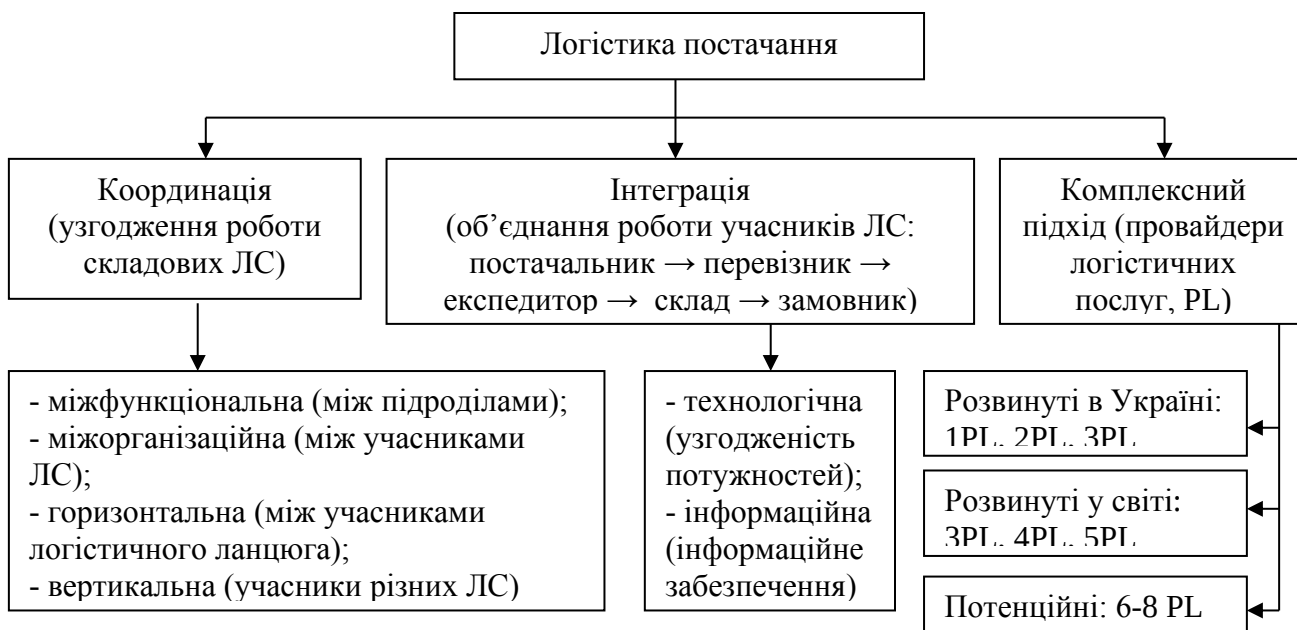


Рис. 1.8 Фундаментальні основи підходів до логістики постачання [18; 51, с 12-16; 70; 90]

На ринку товарів та послуг споживач диктує правила гри, тож і постачання орієнтоване на задоволення його вимог, це стосується як сегменту B2C так і сегменту B2B. Це висуває необхідність розгляду декількох форматів взаємодії між учасниками ланцюга постачань за умови використання комплексного підходу до організації його функціонування.

На відміну від координаційного та інтеграційного підходів, комплексний побудований на тому, що частина функцій, які раніше були розпорошені між учасниками логістичного ланцюга, делегується одному логістичному провайдеру. Оскільки логістичні провайдери пропонують різний набір послуг то їх поділяють на декілька груп, як це подано у табл. 1.11. Детально це подано на рис. Б.1. Додатку Б.

Таблиця 1.11

Класифікація та функції логістичних операторів у ланцюзі постачання [51, с. 16; 70; 85; 89, 90]

Тип логістичного оператора	Характеристика	Функції у ланцюзі постачання
1PL (First Party Logistics) 70-ті pp.	Автономна логістика	Всі функції у ланцюзі постачання виконує одна компанія
2PL (Second Party Logistics) 80-ті pp.	Найпростіший вид взаємодії	Провайдеру передається транспортування та складування
3PL (Third Party Logistics) 80-ті pp.	Класичний аутсорсинг (тактичний рівень)	Окрім транспортування та складування пропонує інші послуги які підвищують цінність послуги (експедирування, страхування, митне оформлення тощо)
4PL (Fourth Party Logistics) 2000-ні pp.	Організатор логістичного ланцюга (стратегічний рівень)	Приймає на себе консалтинг використовуючи послуги 3PL
5PL (Fifth Party Logistics) сьогодення	«віртуальний» логістичний партнер	Координація логістичного потоку шляхом впровадження ІТ-технологій

Логістика постачання є важливою складовою функціонування підприємства оскільки забезпечує наявність ресурсів у виробництві та торгівлі. Тож обґрунтований вибір підходу до його організації є складовою успіху підприємства та національної економіки у підсумку.

Висновки до розділу 1

Відмічено що логістика як сфера діяльності охоплює майже всі функціональні області, через це існує багато визначень поняття «логістичне управління». Запропоновано авторське трактування логістичного управління як цілеспрямованого управлінського впливу на матеріальний потік орієнтований на своєчасне реагування підприємства на зміну факторів мікрооточення. Здійснено порівняльну характеристику традиційного та логістичного управління. Визначено місце логістики у стратегічному управлінні. Розглянуто методи логістики у стратегічному управлінні підприємством. Висвітлено проблеми впровадження логістики у стратегічне управління підприємством.

Розглянуто сферу постачання яка є першою підсистемою на шляху з ринку закупок до складів підприємства. Окреслено відмінності традиційного підходу до постачання та системи «точно у термін». Наведено мету та завдання логістики постачання залежно від того етапу на якому перебуває матеріальний потік. Деталізовано комерційний, маркетинговий та логістичний аспекти діяльності у логістиці постачання. Визначено ключові питання логістики постачання та розкрито принципи її функціонування. Акцентовано увагу на впливі логістики постачання на конкурентоспроможність підприємства;

Вивчено підходи до логістики постачання на підприємстві сфери послуг. Складено порівняльну характеристику послуги у матеріальній сфері та логістичної послуги. Розкрито підходи до логістики постачання на підприємстві сфери послуг. Розкрито сутність та окреслено переваги LEAN, AGILE та комбінованого підходів. Виявлено що у «чистому» вигляді підходи застосовуються тільки на дуже стабільних ринках. Наведено порівняльну характеристику основних підходів. Розкрито фундаментальні основи підходів до логістики постачання. Висвітлено типи логістичних провайдерів та окреслено їх функції у організації логістики постачання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СФЕРИ ПОСТАЧАННЯ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ НА ПРИКЛАДІ ТОВ "АСТРА"

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства та його функціональних областей

В якості об'єкту для аналізу у межах роботи було обрано товариство із обмеженою відповідальністю «Астра» (надалі ТОВ «Астра») яке розташоване у м. Верхньодніпровськ, Дніпропетровської області. Компанія зареєстрована 15.06.92 р. Розмір уставного фонду на 2024 р. складає 25 000 000 грн. [7].

Відповідно до КВЕД ТОВ «Астра» займається такими видами діяльності як показано на рис. 2.1.

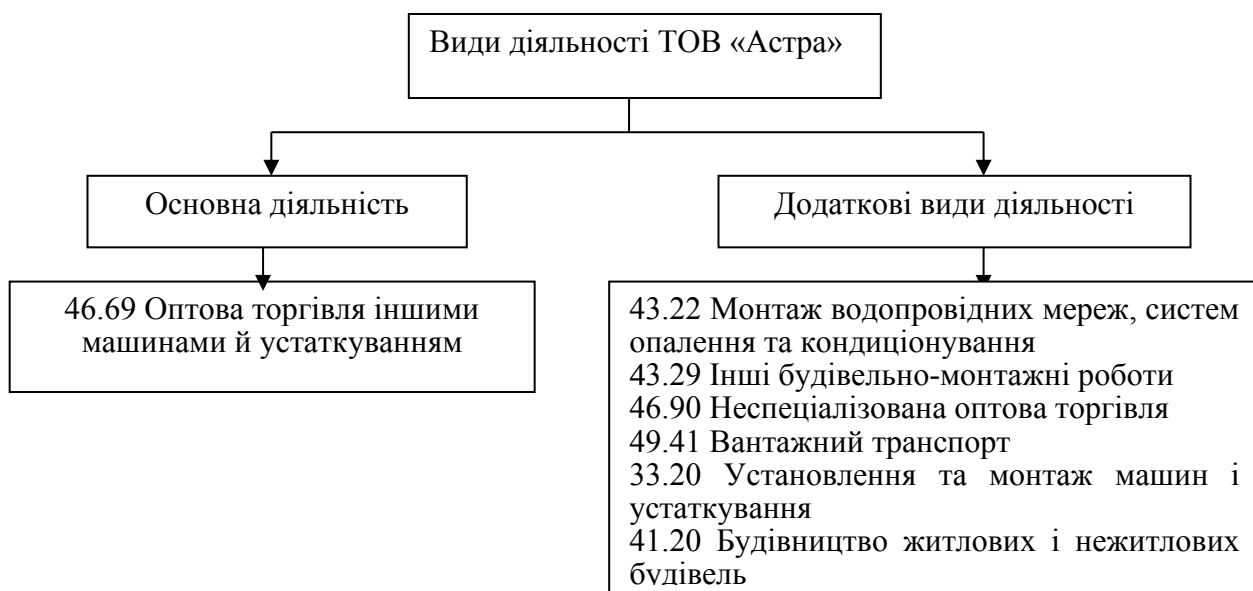


Рис. 2.1 Види діяльності ТОВ «Астра» [5]

ТОВ «Астра» має тривалий шлях розвитку, основні віхи якого подані у табл. 2.1. Стислий розгляд життєвого шляху компанії дозволить критично проаналізувати його організаційну структуру, яка змінювалась протягом періоду

функціонування і донині, надати характеристику його фінансовим показникам, а також стане підґрунтям для надання рекомендацій у подальшому.

Таблиця 2.1

Основні віхи розвитку ТОВ «Астра» [5]

Період	Події
1992 р.	Рік створення
2007 р.	Компанія має 16 сервісних центрів які функціонують під ТМ «ASTRA SERVICE»
2008 р.	- купівля заводу ВЗМР (Володимирський завод металорукавів); - реорганізація; - формування нової організаційної структури управління діяльністю; - у власність компанії переходить 100% акцій Верхньодніпровського заводу потужного радіобудування (ВЗПР). Вартість угоди 2,08 млн.грн.
2009 р.	- функціонально відособлено три види бізнесу «ASTRA PROJECT», «ASTRA SERVICE» та ВЗПР; - управління делеговано управлінській компанії «ASTRA GROUP»
2010 р.	- вихід на нові ринки холоду для промислових та аграрних підприємств; - нагорода «Підприємство року»
2011 р.	Максимальне зростання економічних показників. На 42% по відношенню до 2010 р.
2012 р.	Нагорода «Лідер галузі 2012»
2013 р.	Реконструкція заводу ВЗМР. Інвестор – компанія «Модерн-Експо» (виробник торговельного устаткування)
2015 р.	Вертикальна інтеграція – об'єднання із ГК «Модерн-Експо»
2016 р.	- створено новий бізнес «ASTRA ENGINEERING»; - «ASTRA SERVICE» обслуговує вже 133 об'єктів торгівлі
2017 р.	Контракт із АТБ
2018	- контракти із MacDonalds, ФОПА, Fozzy Group, Велика Кишеня, VARUS. - розширено географію діяльності, залучено регіони Західної України ; - співзасновник ГС «Холодильна асоціація України»
2019 р.	- укладено перший експортний контракт; - вихід на будівельний ринок з послугою «Комплексне оснащення будівельних супермаркетів»; - створення інноваційної системи моніторингу та автоматизації інженерних мереж «SCADA», - створено новий бізнес «ASTRA DEVELOPMENT»; - створення РСЦ «Північ»
2020 р.	Енергоменеджмент. Компанія займається повним обслуговуванням об'єктів та бере відповідальність за енергоефективність об'єкта в цілому

Як видно із табл. ТОВ «Астра» спирається на стратегію інтенсивного розвитку створюючи нові напрями діяльності, розширюючи географію роботи та

укладаючи нові контракти. Відповідальність енергоефективність об'єкта в цілому компанія повинна мати укомплектований штат співробітників, надійне діагностичне обслуговування, налагоджені ділові зв'язки, відповідну організаційну структуру та достатнє фінансове забезпечення.

Основні стратегічні орієнтири ТОВ «Астра» наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Стратегічні орієнтири діяльності ТОВ «Астра» [5]

Орієнтир	Деталізація
Місія	Об'єднуючи можливості – створюємо переваги, які відкривають шлях до лідерства!
Політика	- відповідальність. Компанія пропонує послугу енергоменеджмент яка включає в себе забезпечення максимально можливої енергоефективності; - оптимальність. Інноваційність поєднується із адекватним рівнем витрат (на будівництво та обслуговування). Також компанія пропонує оптимальні терміни реалізації проектів; - універсальність. Створення інженерних систем будь-якої складності; - проектне управління. Орієнтація на «ощадливе виробництво» що реалізується за алгоритмом «якісне планування → координація виконання → жорсткий контроль»
Стратегія	- інтенсивного розвитку; - вертикальної інтеграції.
Принципи	- комплексні рішення; - постійне удосконалення; - орієнтація на довгострокову перспективу; - командна робота; - цінність компанії визначається професіоналізмом персоналу

Серед результатів можна виділити такі як подано на рис. 2.2.

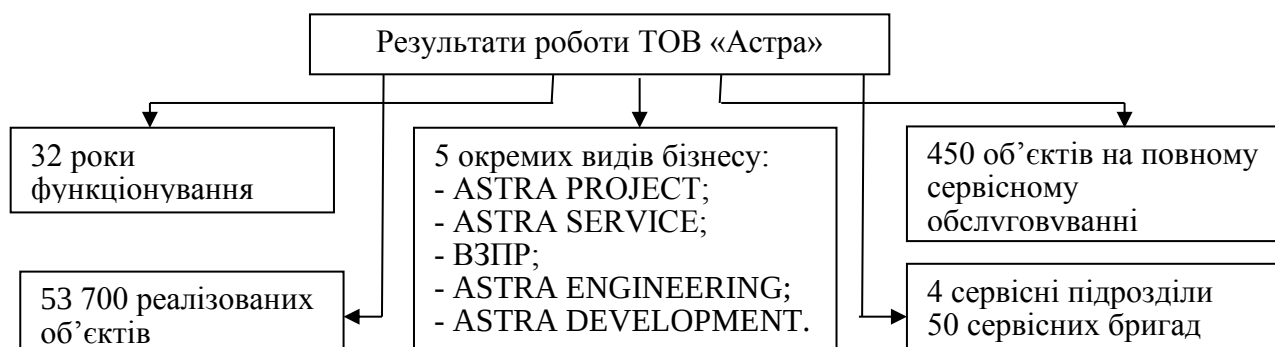


Рис. 2.2 Інфографіка діяльності ТОВ «Астра» (складено автором)

Основні напрями роботи ТОВ «Астра» та ключові процеси які виконуються у компанії подано на рис. 2.3.



Рис. 2.3 Напрями роботи ТОВ «Астра» та ключові процеси [5]

ТОВ «Астра» бере на себе відповідальність за весь цикл робіт від проектування до реалізації, а впроваджені інженерні системи приймаються на сервісне обслуговування фахівцями власної сервісної служби й супроводжуються протягом усього життєвого циклу.

Така кількість напрямків робіт (окремих бізнесів), різноманіття процесів, розгалуженість сервісної мережі та значна кількість об'єктів що одночасно знаходяться у виконанні вимагає побудови грамотної структури управління компанією. Як видно із таблиці «основні віхи розвитку» (див. табл. 2.1) організаційна структура ТОВ «Астра» є гнучкою, оскільки декілька разів змінювалась протягом періоду існування компанії. Початкова проста

організаційна структура яка налічувала в собі три особи – засновника швидко витратила актуальність. Серед інших причин що спричинили зміни можна виділити: розширення діяльності (поява нових напрямів), розширення географії обслуговування (у тому числі вихід на іноземні ринки), вертикальна інтеграція із деякими постачальниками, складні технологічні процеси що зумовлюють потребу у персоналі різного фаху, складні матеріальні, інформаційні та фінансові потоки тощо. Відмітимо, що через значну кількість функціональних підродів структура дуже складна. На сучасному етапі розвитку управління компанією передано до управлінської команди «ASTRA GROUP». Тож на рис. 2.4. схематично наведена саме структура «ASTRA GROUP» та зазначено що окремі напрями (бізнеси) будуть деталізовані окремо.

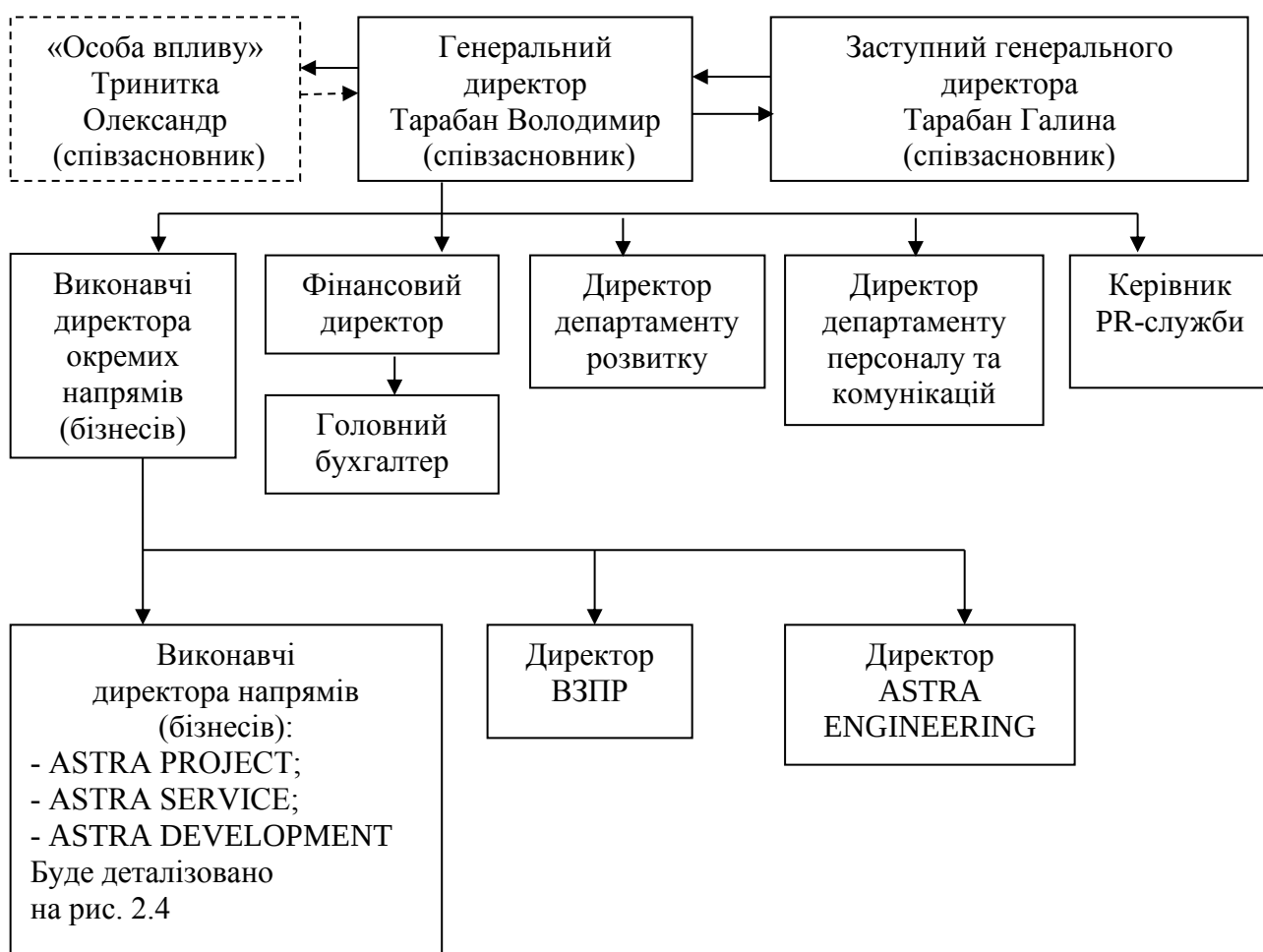


Рис. 2.4 Організаційна структура підрозділу управління
«ASTRA GROUP» [5; 7]

Команда управління «ASTRA GROUP» підпорядковується безпосередньому співзасновникам ТОВ «Астра» що свідчить про увагу власників до розвитку бізнесу. Один із них (Тринитка Сергій) є співзасновником, однак безпосередньої участі у діяльності компанії не приймає. Однак має вплив на прийняті рішення стратегічного характеру. На схемі позначено як «особа впливу». Діяльність окремих видів бізнесу підпорядковується «ASTRA GROUP», однак керівництво напрямів звітує також перед генеральним директором. Організаційна окремих напрямів роботи (бізнесів) ТОВ «Астра» наведена на рис. 2.5. Зауважимо, що на складеній схемі наведено тільки керівників вищого рівня.

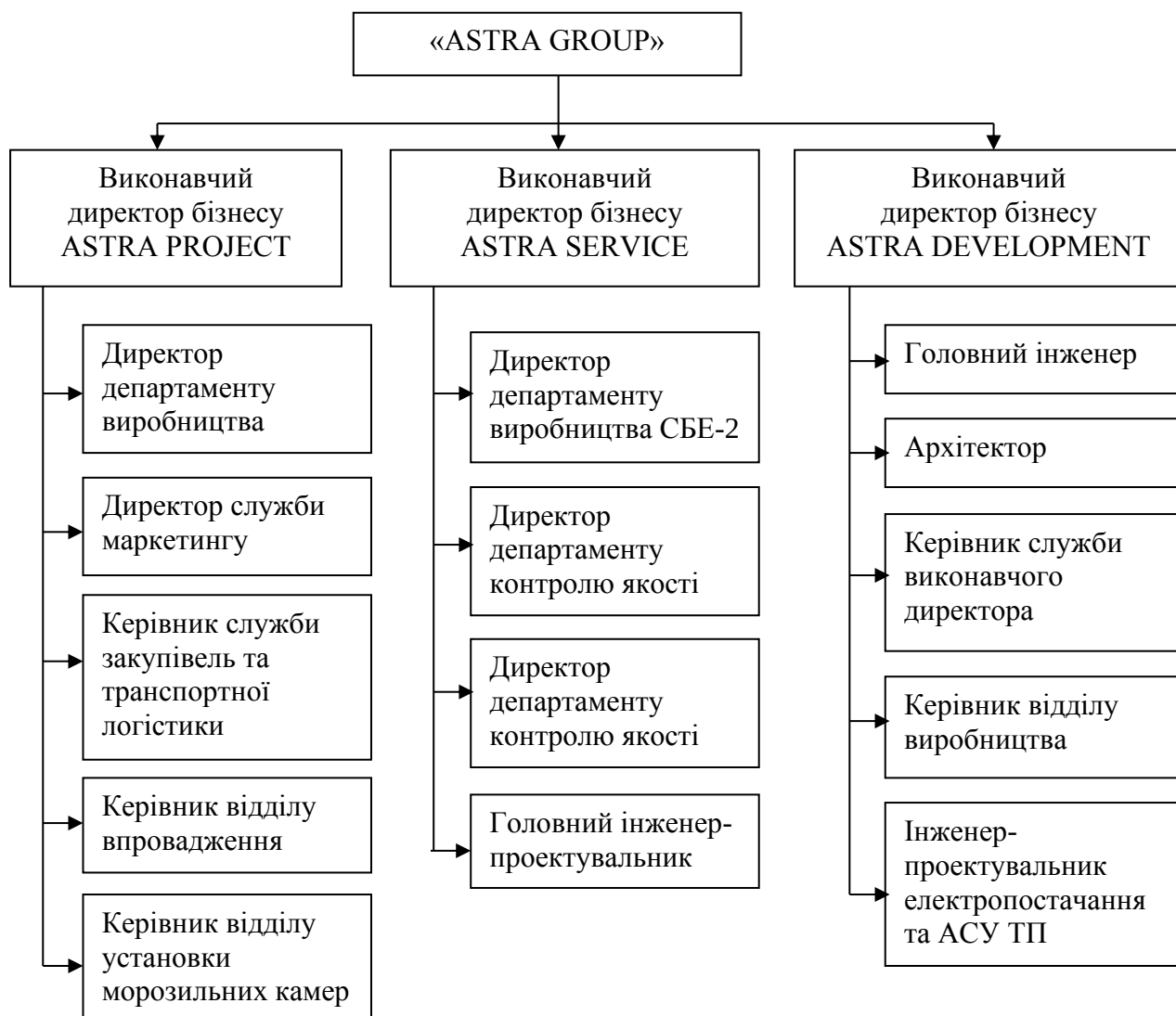


Рис. 2.5 Організаційна структура окремих напрямів (бізнесів) [5]

Авторський і технічний нагляд об'єктів супроводжується проектно-конструкторським відділом компанії.

Стрімкий розвиток ТОВ «Астра» вимагає стабільного фінансування у досить значних обсягах. Компанія має значний уставний капітал та динамічно розвивається отримуючи прибуток. Для оцінки перспектив розвитку з позиції фінансового забезпечення власними ресурсами буде проведено оцінку економічної складової діяльності ТОВ «Астра». Для цього використано фінансову звітність за три роки (2021 – 2023 рр.) яка розміщена у відкритому доступі на порталі YouControl (аналітична система для комплаєнсу, аналізу ринків, ділової розвідки та розслідувань. YouControl надає змогу отримати повне досьє на будь-яку компанію України яка надає відкриті дані. Система відстежує зміни в державний та відстежує наявні зв'язки між афілійованими особами) [7].

Фінансовий аналіз – це метод оцінки і прогнозування фінансового стану підприємства на основі його бухгалтерської звітності [49, с. 16].

У межах дипломної роботи буде застосовано такі прийоми на базі документації підприємства, як це наведено на рис. 2.6.

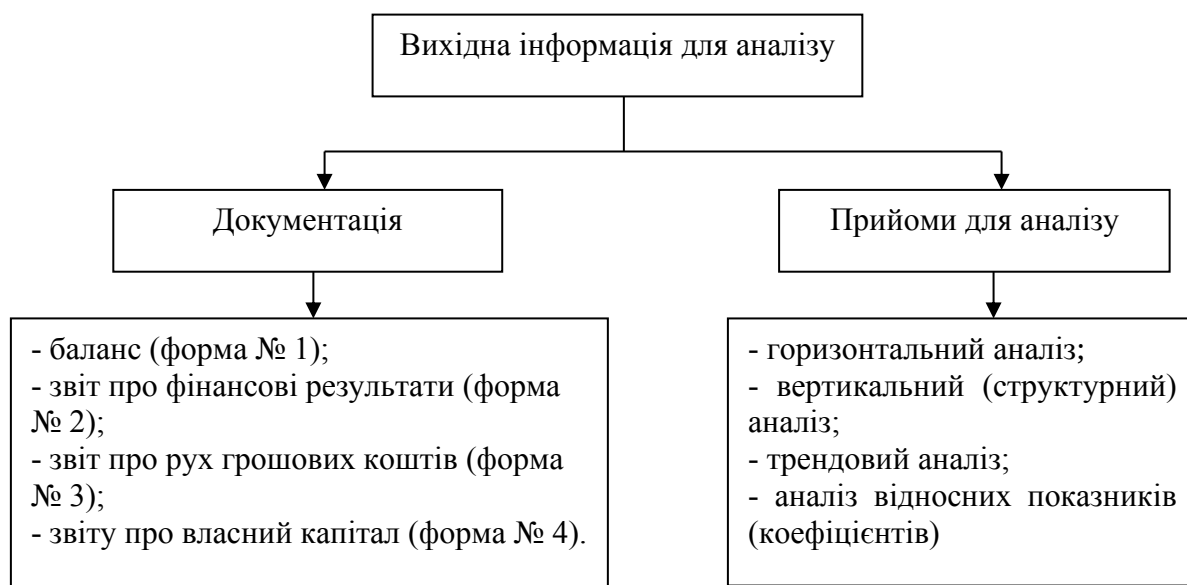


Рис. 2.6 Прийоми та вихідна документація для аналізу фінансової діяльності ТОВ «Астра»

Вихідні дані для аналізу фінансових показників діяльності ТОВ «Астра» наведено на рис. В.1-В.16, див. додаток В.

Проведення горизонтального аналізу [79] діяльності ТОВ «Астра» передбачає порівняння кожної позиції звітності із попереднім періодом. Горизонтальний аналіз буде проведено за період 2021 – 2023 рр. що дає можливість порівняти діяльність більш об'єктивно до початку війни та за час військового положення в Україні. Результати аналізу наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Результати горизонтального аналізу діяльності ТОВ «Астра» за
період 2021-2023 рр. [8]**

Показник	Період			Відхилення			
	2021	2022	2023	2022/2021		2023/2022	
				грн	%	грн	%
Основні засоби, тис. грн.	620969	324998	325758	-295971	52,3	760	100,2
Запаси, тис. грн.	12572	429178	426972	416606	3413,8	-2206	99,5
Готова продукція, тис. грн.	12158	12158	22034	0	100,0	9876	181,2
Товари, тис. грн.	426448	426448	422972	0	100,0	-3476	99,2
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	128783	128783	121672	26100	125,4	-7111	94,5
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	52878	52878	125904	0	100,0	73026	238,1
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	6212112	7294688	7225608	1082576	117,4	-69080	99,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	5245044	7220292	6205141	1975248	137,7	-1015151	85,9
Адміністративні витрати, тис. грн.	92794	122170	120198	29376	131,7	-1972	98,4
Витрати на збут, тис. грн.	226876	228386	225215	1510	100,7	-3171	98,6
Прибуток, тис. грн.	224049	229223	628780	5174	102,3	399557	274,3

За результатами аналізу видно, що у 2022 р. ТОВ «Астра» мала значні проблеми із збутом продукції про що свідчить зростання запасів, через зростання вартості складових продукції та інженерних рішень зросла їх собівартість. Через те що компанія працює на замовлення кількість готової продукції та закуплених товарів залишилась без змін. Також зросла дебіторська заборгованість та адміністративні витрати. Натомість у 2023 р. суттєво збільшилась кількість грошових коштів які належать компанії та прибуток від діяльності. Значне підвищення показника «готова продукція» пов'язане із виготовленням продукції за контрактами відповідно до яких монтажні роботи починаються у новому фінансовому році (2024 р)

Проведення вертикального аналізу діяльності ТОВ «Астра» передбачає аналіз структури показників фінансової із проведенням розрахунку впливу кожної позиції на загальний фінансовий результат. Вертикальний аналіз буде проведено за аналогічний період на базі балансу. Результати аналізу наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Результати вертикального аналізу діяльності ТОВ «Астра» за період
2021-2023 рр. [8]**

Показник	2021		2022		2023		Відхилення	
	грн.	%	грн.	%	грн.	%	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9
I. Необоротні активи								
Нематеріальні активи								
Основні засоби	39 988	31,5	34 998	24,2	35 758	27,9	0,8	1,15
II. Оборотні активи								
Запаси	14 000	11,0	19 178	13,3	16 972	13,2	1,2	1,00
Виробничі запаси	949	0,7	1 572	1,1	1 966	1,5	1,5	1,41
Готова продукція	1 622	1,3	1 158	0,8	2 034	1,6	0,6	1,98
Товари	29 509	23,3	46 448	32,2	42 972	33,5	1,4	1,04
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	0	0,0	18 783	13,0	11 672	9,1	16481,8	0,70

Продовження табл. 2.4

Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	8 496	6,7	14 409	10,0	14 767	11,5	1,5	1,15
з бюджетом	1 737	1,4	511	0,4	1 209	0,9	0,3	2,67
Інша поточна дебіторська заборгованість	5 250	4,1	19 206	13,3	264	0,2	3,2	0,02
Гроші та їх еквіваленти	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,9	0,00
Готівка	182	0,1	460	0,3	727	0,6	2,2	1,78
Рахунки в банках	25 088	19,8	5 418	3,8	15 177	11,8	0,2	3,16
Інші оборотні активи	0	0,0	1 506	1,0	1 669	1,3	1321,0	1,25
Баланс	126 770	100,0	144 469	100,0	128 215	100,0		

Як видно із здійсненого аналізу структура активів найбільшу питому вагу займають основні засоби, запаси та товари. Це зумовлено специфікою роботи ТОВ «Астра». Натомість показником на який слід звернути увагу є дебіторська заборгованість, яка займала в сумі понад 10% у 2021 р., понад 23 % у 2022 р., та була дещо скорочена (до 21,5%) у 2023 р.

Проведення трендового аналізу діяльності ТОВ «Астра» передбачає порівняння обраних позицій фінансової звітності та побудову тренду, який дозволяє проілюструвати динаміку показників та є основою для прогнозування. Базою для побудови тренду стали деякі показники аналізовані у табл. 2.3 та табл. 2.4. Результати аналізу наведено на рис. 2.7.

У діаграмі використано лінійний тренд який найкраще відображає напрямок розвитку компанії за сумою усіх аналізованих показників. Слід зауважити що показники зростають із різними темпами, проте важливо є те що вони зростають. Окрім собівартості продукції, що свідчить про грамотне управління закупівлями. Крім того найбільш активними темпами у 2023 р. змінювався прибуток, що позитивно вплинуло на напрямок та кут нахилу лінії тренду.

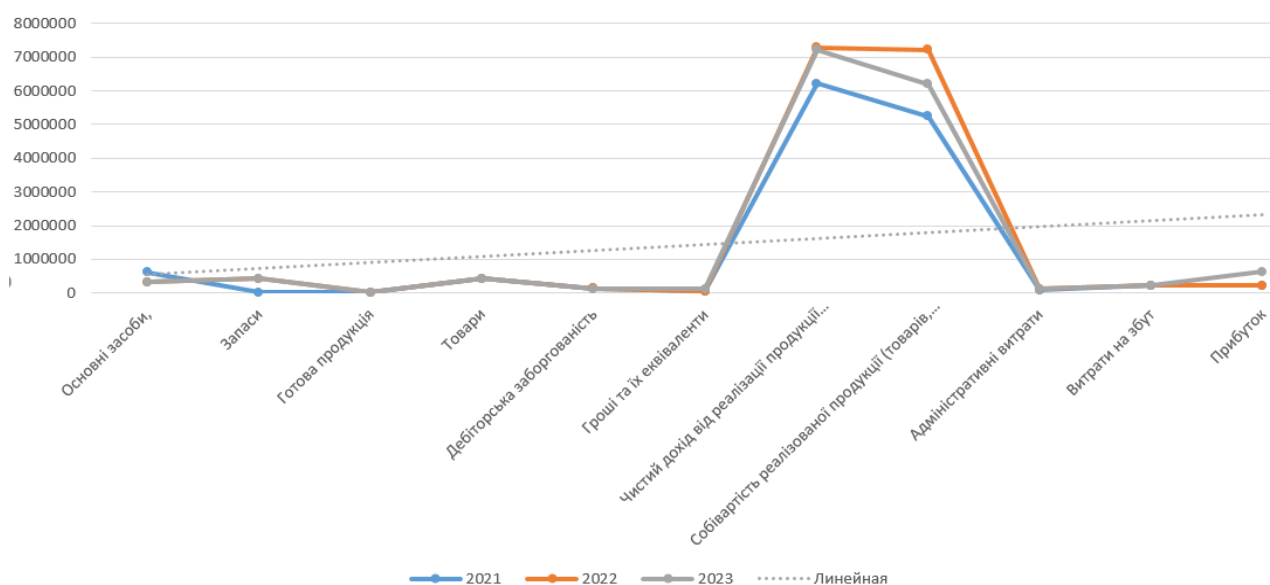


Рис. 2.7 Результати трендового аналізу для ТОВ «Астра»

Проведення аналізу відносних показників (коефіцієнтів) діяльності ТОВ «Астра» передбачає розрахунок відношень обраних показників. Для проведення аналізу будуть використані такі показники які наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники та формули для розрахунку відносних показників діяльності [8; 49]

Група показників	Формула	Нормативне значення
1	2	3
Показники ліквідності		
- коефіцієнт загальної ліквідності	Оборотні активи / поточні зобов'язання	0,5-1
- коефіцієнт критичної ліквідності	Оборотні активи – Запаси / поточні зобов'язання	>1
- коефіцієнт абсолютної ліквідності		0,2-0,35
Показники фінансової стабільності		
- коефіцієнт фінансової стійкості	Власний капітал + довгострокові зобов'язання / пасиви	0,5-1
- коефіцієнт автономії	Власний капітал / пасиви	> 0,5

- коефіцієнт фінансової залежності	Пасиви / Власний капітал	У динаміці зменшення
------------------------------------	--------------------------	----------------------

Продовження табл. 2.5

- коефіцієнт загальної заборгованості	Загальна заборгованість / Власний капітал	<1
Рентабельність		
- рентабельність активів	Чистий прибуток / Середньорічна вартість активів *100%	> 0 Тенденція до збільшення
- рентабельність продажу	Чистий прибуток / Чистий дохід *100%	> 0 Тенденція до збільшення

Результати аналізу відносних показників діяльності ТОВ «Астра» за період 2021-2023 рр. наведено у табл. 2.6

Таблиця 2.6

**Результати розрахунку відносних показників діяльності ТОВ «Астра»
за період 2021-2023 рр. [8; 49]**

Група показників	Період			Відхилення	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Показники ліквідності					
- коефіцієнт загальної ліквідності	0,8	0,6	0,81	0,75	1,013
- коефіцієнт критичної ліквідності	1,05	0,88	1,01	0,83	0,96
- коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2	0,15	0,22	0,75	1,1
Показники фінансової стабільності					
- коефіцієнт фінансової стійкості	0,91	0,56	0,8	0,61	0,88
- коефіцієнт автономії	0,5	0,49	0,5	0,98	1
- коефіцієнт фінансової залежності	0,12	0,18	0,13	1,5	1,08
- коефіцієнт загальної заборгованості	0,3	0,39	0,29	1,3	0,97
Показники рентабельності					
- рентабельність активів	0,23	0,2	0,28	0,87	1,22
- рентабельність продажу	0,6	0,42	0,75	0,7	1,25

За результатами аналізу відмітимо, що всі аналізовані показники діяльності ТОВ «Астра» знаходяться у межах нормативних (рекомендованих) значень. У 2022 р. у порівнянні з 2021 р відбулось зростання таких показників як коефіцієнт фінансової залежності та коефіцієнт загальної заборгованості. Всі інші зазнали коливань проте не дуже суттєвих. Щодо 2023 р. то у цьому році у порівнянні із 2022 р. збільшився коефіцієнт загальної ліквідності та коефіцієнт абсолютної ліквідності. Це ті коефіцієнти які показують здатність товариства погасити свої зобов'язання протягом року. Суттєво збільшилась рентабельність активів та продажу. Однак високим продовжує залишатись коефіцієнт загальної заборгованості. Він май потрапляє у нормативне значення, однак потребує уваги до себе.

Таким чином за результатами фінансового аналізу можемо зробити висновок що ТОВ «Астра» демонструє гарні показники розвитку. Тобто має гарне фінансове підґрунтя для того щоб скористатись можливостями для розвитку що їх надає галузь.

Оцінити слабкі та сильні сторони функціональних областей діяльності ТОВ «Астра» можна використовуючи методологію проведення SNW-аналізу. Цей інструмент подібний до SWOT-аналізу у тій його частині яка опису S (сильні сторони) та W (слабкі сторони). У методиці SNW додається ще й аналіз чинників які здійснюють нейтральний вплив на роботу компанії. Аббревіатура розшифровується наступним чином:

S – Strenght – сильні сторони компанії;

N – Neutral – нейтральна позиція;

W – Weakness – слабкі сторони компанії [48; 94].

Тобто SNW-аналіз можна представити як «раціональний розвиток SW/SWOT-аналізу із додаванням «нейтрального» аспекту» [1, с. 92]. Зазвичай до нього вдаються після використання SWOT-аналізу. Нейтральна позиція – означає середньо ринковий або «нульовий» стан.

SNW-аналіз проведено шляхом застосування експертного методу для визначення чинників та його оцінювання. Для оцінки використано 5-ти бальну

шкалу, де 1 позначає мінімальне значення, а 5 – максимальне. SNW-аналіз функціональних областей діяльності ТОВ «Астра» наведений у табл. Г.1, див. додаток Г. Аналіз сильних, нейтральних та слабких сторін здійснено для усіх функціональних областей, які перераховані на рис. 2.3., а саме: проектування, виробництво, логістика, монтаж та налагодження, автоматизація, сервіс та модернізація, окремо розглянуто діяльність людського ресурсу.

За даними проведеного SNW-аналіз визначено, що сильними сторонами роботи ТОВ «Астра» є якість проектування, здатність до інтеграції нових рішень та діючих рішень (помешкань, обладнання, навиків персоналу тощо), якість пропонованого обладнання та провадження комплексних інженерних рішень, швидкість будівництва та формат роботи «глобальний постачальник», за якого замовник контактує тільки із однією компанією-виконавцем та сервісне обслуговування протягом тривалого часу, а також професіональні якості людського ресурсу. Слабкими сторонами є: слабкий маркетинг та проблеми із логістикою. Незважаючи на це SNW-аналіз показав, що товариство має багато сильних сторін які воно може використати для розвитку.

2.2 Оцінка ефективності діяльності ТОВ «Астра» у сфері постачання

Комплексні рішення з використанням енергоефективних систем, які пропонує клієнтам ТОВ «Астра» є більш оптимальними у порівнянні із модульними закупівлями чи постачанням кожної складової проекту окремо.

Клієнти ТОВ «Астра» оцінили такі переваги комплексних постачань як:

- оптимальність. ТОВ «Астра» пропонує тільки ті рішення які найкращим чином будуть відповідати запиту споживача та будуть економічно обґрунтованими для конкретного замовлення;

- узгодженість. Фахівці проектного відділу бізнесу «ASTRA PROJECT» підбирають складові елементи проекту таким чином щоб параметри їх роботи були узгоджені між собою за показником продуктивності, керованості, можливості масштабування тощо;

- інвестиційні витрати. Контракт із ТОВ «Астра» є прикладом використання такої стратегії закупівель як «робота із одним постачальником». Замовник не витрачає ресурси на взаємодію із багатьма постачальниками, а отже мінімізується вартість обробки замовлення;

- експлуатаційні витрати – оптимізуються за рахунок грамотного проектування, використання новітніх енергозберігаючих технологій та матеріалів. Крім того весь комплекс із обслуговування можна замовити підрозділу (бізнесу) «ASTRA SERVICE»;

- оптимізація терміну впровадження готового комплексного рішення чи проекту в цілому. Стає можливою за рахунок тісної налагодженої співпраці із проектувальними організаціями (узгодження проекту та його імплементація в міські системи водопостачання, водовідведення, каналізацію та енергозабезпечення), із генеральними підрядниками, із будівельними компаніям забезпечує оперативне вирішення завдання розробки та реалізації проекту будь-якої складності.

Як бачимо із наведеного ТОВ «Астра» має досвід проектування та реалізації проектів різного рівня складності, знання будівельних технологій та інженерних мереж. Пропозиція компанії орієнтована на найкраще задоволення потреб клієнта однак в основі роботи покладена методологія «бережливого виробництва».

Комплексні рішення потребують налагодженого забезпечення, тож політиці постачання у ТОВ «Астра» приділяється значна увага. Наразі дуже інтегрована зі своїми постачальниками, що дозволяє компанії використовувати комбінований підхід до постачання із переважанням LEAN-підходу. Тобто, AGILE-підхід використовується на етапі виявлення побажань замовника до характеристик об'єкта та термінів до здачі в експлуатацію, адже на цьому етапі важливо запропонувати індивідуальне рішення. У подальшій роботі застосовується LEAN-підхід який дозволяє впроваджувати комплексні рішення із мінімально можливими витратами. Використання цього підходу потребує відмінної взаємодії із постачальниками, а також постійного аналізу взаємодії із

ними та скорочення непродуктивних процесів та операцій які не створюють доданої цінності для пропонованих рішень. Тісна взаємодія та системна координація роботи на всіх етапах реалізації проекту у поєднанні із постійним контролем дозволяє ефективно використовувати LEAN-підхід із дотриманням корпоративної соціальної та екологічної відповідальності. Основна мета роботи із постачальниками кооперація на взаємовигідних умовах.

Надамо оцінку ефективності діяльності ТОВ «Астра» у сфері постачання на прикладі проекту із обладнання холодового ланцюга для центрів первинної медико-санітарної допомоги (ЦПМСД) та пунктів вакцинації за проектом Світового банку від ЮНІСЕФ. Відповідно до укладеної угоди компанія налагодила постачання елементів холодового ланцюга (морозильні установки, холодильні камери, реєстратори температури, комплектація та змінні частини) у кількості 1579 одиниць у 1047 ЦПМСД у 6 областях Західної України компанія реалізувала:

- консалтингові послуги у царині надання послуг холодового ланцюга;
- інжиніринг – проектування та конструкторські рішення;
- виробництво. Стосується тих складових які компанія виготовляє сама (системи автоматизації, моніторингу, блоки управління, виготовлення модульних холодильних камер тощо);
- постачання;
- монтаж;
- дистанційний моніторинг, сервісне обслуговування та у майбутньому виконає за необхідності модернізацію системи.

Для розподільного пункту було побудовано збірну холодильну камеру із сендвіч-панелей. Її особливість у можливості зібрання-розібрання та монтажу у іншому місці, масштабування чи зміна конструкції.

Для ході реалізації проекту для забезпечення енергоефективності було використано сендвіч-панелі. Окрім збереження температурного режиму вони виконують функцію несучих опор, тобто будівля будується одразу із сендвіч-панелей, а вид та кількість наповнювача забезпечує необхідні показники

енергозбереження. Зовнішній вид сендвіч-панелі наведено на рис. Д.1., див. додаток Д. Сендвіч-панелі мають стандартні розміри, проте виділяються за такими параметрами які наведено на рис. 2.8.

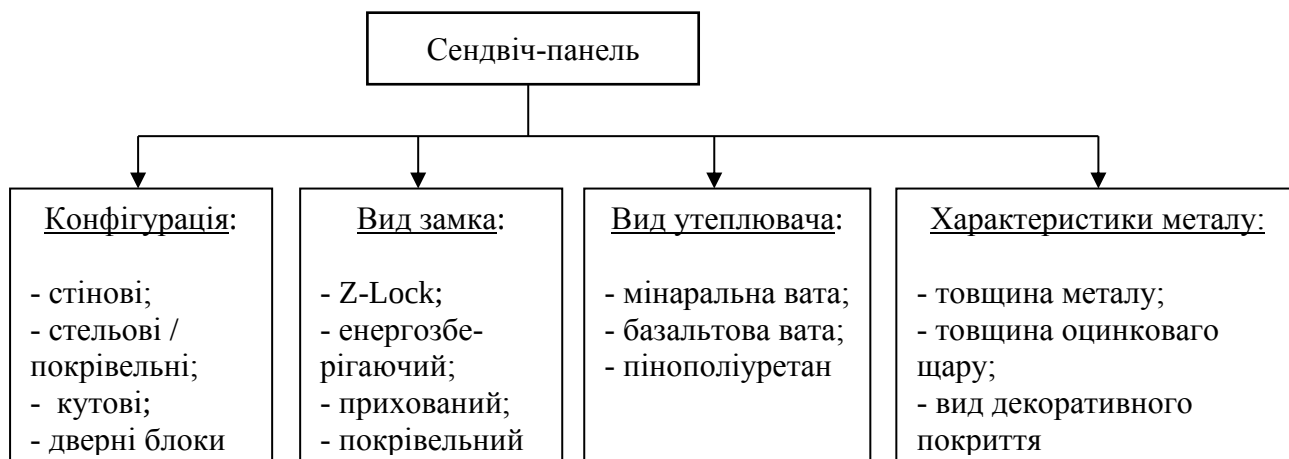


Рис. 2.8 Параметри сендвіч-панелі

До закупівель та вибору постачальника слід підходити професійно, адже сендвіч-панелі від різних виробників мають різні замки, тож не будуть стикуватись між собою. Конфігурація замка зумовлена обладнанням для виготовлення сендвіч-панелі, а отже потрібно буде шукати постачальника із аналогічним обладнанням. Крім того важливим є наповнювач та його параметри, а також використовуваний для облицювання металл. Все це спричиняє необхідність ретельного аналізу постачальників, оцінки їх пропозиції та можливості підтримувати задані характеристики сендвіч-панелі протягом тривалого часу, уникаючи накопичення понаднормових запасів та увагою до збігання.

Логістика постачання «ASTRA GROUP» орієнтована на забезпечення руху матеріального потоку поза та всередині компанії. Починаючи із закупівель, МП походить через виробництво (для сировини, матеріалів та комплектуючих) або оминаючи виробництво (для готових рішень) одразу на об'єкт. За сумарним балом УКТБЕД ТОВ «Астра» входить у ТОП-10 найкращих експортерів [5]. Робота із постачальниками будується за алгоритмом, який наведено на рис. 2.9.



Рис.2.9 Алгоритм роботи із постачальниками сендвіч-панелей

у ТОВ «Астра»

До постачальників сендвіч-панелей у ТОВ «Астра» висуваються досить жорсткі критерії оцінювання наведені на рис. 2.10.

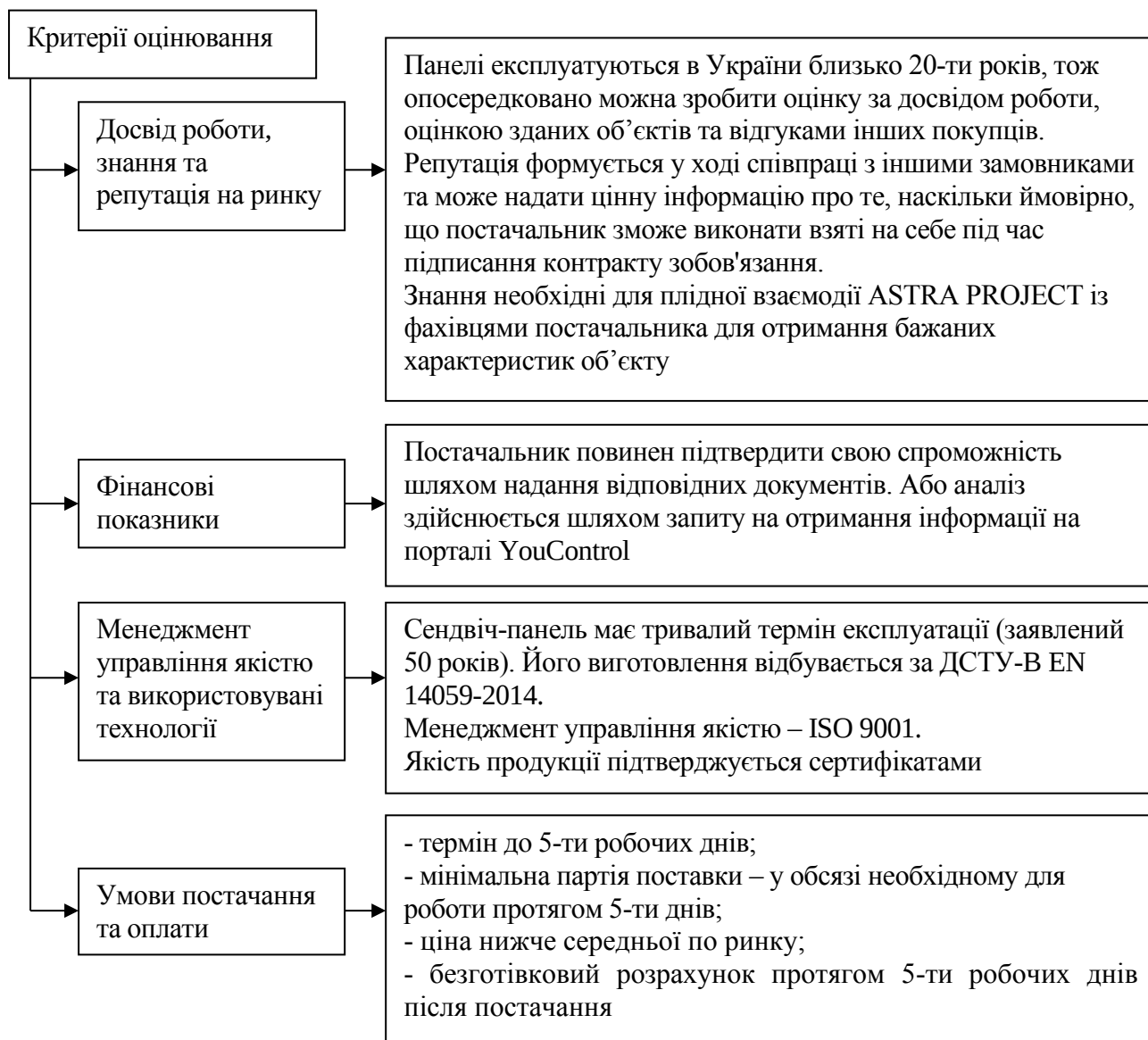


Рис.2.10 Критерії оцінювання постачальників сендвіч-панелей ТОВ «Астра»

Сендвіч-панелі відомі на ринку України понад 20 років. Сьогодні є багато постачальників цієї продукції. За результатами попереднього відбору було відібрано три постачальника, які мають сильні ринкові позиції: ТОВ «Арсенал» (м. Запоріжжя) [3], ТОВ «АВ Метал Груп» (м. Дніпро) [2], та ТОВ «ТПК» (м. Дніпро) [78]. Із цими постачальниками ТОВ «Астра» має позитивний досвід

роботи. Вони розташовані поряд із місцем знаходження ТОВ «Астра» та мають місця виробництва біля об'єктів (ЦПМСД та пунктів вакцинації за проектом Світового банку від ЮНІСЕФ у Західній Україні), що стало додатковою перевагою при виборі.

Для порівняння характеристик сендвіч-панелей було складено таблицю у якій узагальнено їх основні характеристики, які наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Характеристики сендвіч-панелей від основних
постачальників [2; 3; 78]**

Характеристика	Постачальник		
	ТОВ «Арсенал»	ТОВ «АВ Метал Груп»	ТОВ «ТПК»
Віддаленість місця виробництва від об'єкту (найближче виробництво)	м. Васильків	м. Дніпро	м. Івано-Франківськ
Конфігурація панелей	Всі види Але виробництво дверних блоків почалось у 2021 р.	Всі види	Всі види
Довжина панелей	1,5 – 12 м.п.	1,5 – 12 м.п.	1,5 – 12 м.п.
Ширина панелей, стінові	1000 – 1200 мм.	1000 – 1200 мм.	1000 – 1200 мм.
Ширина панелей, покрівельні	< 1000 мм	< 1000 мм	< 1000 мм
Товщина панелей	80-250 мм.	80-250 мм.	80-250 мм.
Профілювання, стінові	Гладкі	Мікрохвиля	Гладкі
Профілювання, покрівельні	Трапеція	V-подібна форма	Трапеція
Замок	- Z-Lock	- енергозбе-рігаючий; - покрівельний	- Z-Lock; - прихований; - покрівельний
Вид утеплювача	- базальтова вата	- мінеральна вата; - пінополіуретан	- мінеральна вата; - базальтова вата
Товщина металу	0,45	0,45	0,5
Товщина оцинкованого шару	~200 мкрн.	~230 мкрн.	~275 мкрн.
Вид декоративного покриття	PE	PE	PE

Товщина декоративного покриття	5 мкрм.	5 мкрм.	5 мкрм.
Колір	RAL	RAL	RAL

Сендвіч-панелі обрано для монтажу через простоту роботи, швидкість зведення об'єктів, відмінні енергозберігаючі показники, простота монтажу, ізоляція та утеплення.

Для ЦПМСД та пунктів вакцинації важливими характеристиками є такі:

- наявність усіх видів панелей. Через несумісність стикування це важлива вимога;
- товщина панелей визначає їх здатність зберігати температуру у заданому діапазоні;
- профілювання для стін – гладке. Це вимога ЮНІСЕФ, оскільки гладкі панелі відповідають санітарним нормам;
- утеплювач – базальтова вата – також вимога ЮНІСЕФ, оскільки серед використовуваних матеріалів цей має природне походження;
- замок енергозберігаючий, прихований для стінових панелей, та покрівельний для кровлі. Відмітимо, що замок Z-Lock відповідає вимозі щодо енергозбереження та є прихованим.
- товщина металу. Відповідно до ДСТУ-В EN 14059-2014 діапазон допустимої товщини металу знаходиться в межах 0,45-0,5 мм.;
- товщина оцинкованого шару – 275 мкрм. (відповідно до стандарту, що підтверджується сертифікатом випробовування від постачальника-виробника на кожну поставлену бухту металу. Копія сертифікату надається одночасно із постачанням сендвіч-панелей).

Таким чином оцінку буде здійснено для окресленими важливими характеристиками методом побудови багатокутника конкурентоспроможності сендвіч-панелей від різних виробників (див. рис. 2.11). Для побудови багатокутника конкурентоспроможності наведені у табл. 2.7 характеристики будуть переведені у бали для забезпечення можливості використання можливостей використання програмного забезпечення Microsoft Excel. Багатокутник що займе найбільшу площу бути позначати максимальну

конкурентоспроможність продукції у порівнянні із аналогами. Слід відмітити що при виборі застосовувалось правило некомпенсаційного прийняття рішення, а отже один параметр не міг бути замінений на вищий за значенням.

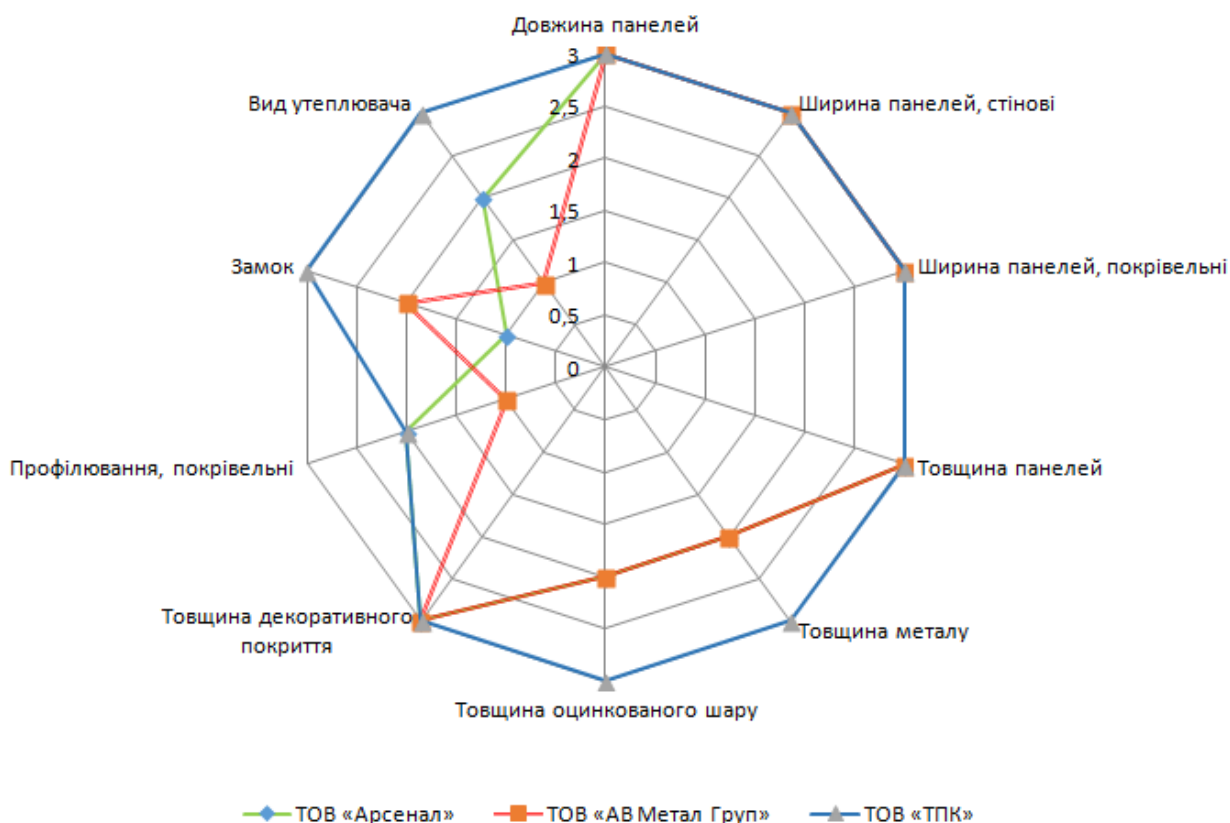


Рис 2.11 Багатокутник конкурентоспроможності сендвіч-панелей від основних постачальників

Як видно із діаграми конкурентоспроможності найбільш конкурентну позицію у категорії «Продукція» зайняли сендвіч-панелі ТОВ «ТПК». Оскільки за іншими критеріями у категорії «Постачальник» (відповідно до рис 2.9) аналізовані компанії зайняли однакову позицію, тож саме із ТОВ «ТПК» було укладено угоду на постачання.

Здатність постачальника виконати прийняті на себе зобов'язання може бути охарактеризована шляхом використання методології SWOT-аналізу. SWOT-аналіз – це інструмент стратегічного аналізу, результати якого надалі

можна використати для формулювання і вибору стратегії роботи із постачальником» [29]. Використання SWOT-аналізу передбачає виявлення сильних та слабких сторін у роботі із постачальником, а також погроз та можливостей які містить у собі робота із ним. Результати аналізу заносяться у матрицю яка наочно ілюструє параметри роботи та містить рекомендації із розробки стратегій, як це наведено на рис. 2.12.

		Зовнішнє середовище	
		Можливості (O): - освоєння нових технологій; - співпраця із іноземними постачальниками; - розширення географії діяльності.	Погрози (T): - ризик втрати постачальників (у т.ч. через військові дії); - підвищення цін з боку постачальника; - військові ризики (із позиції впливу на логістику)
Внутрішнє середовище	Сильні сторони (S): - досвід співпраці; - кваліфікація персоналу; - наявність сертифікатів; - увага до якості; - значні виробничі потужності; - сучасне обладнання; - широка гама RAL	Поле S + O: Використання прогресивних якісних матеріалів виготовлених за новими технологіями що дасть можливість підвищити якість або знизити ціну продукції	Поле S + T: Використання досвіду співпраці для нівелювання ризику підвищення цін, можливість отримання додаткових партнерських знижок
	Слабкі сторони (W): - залежність від власної складської логістики; - залежність якості від якості вхідних матеріалів; - залежність від логістичних провайдерів (транспортування)	Поле W + O: Розширення географії розміщення виробничих потужностей зменшує залежність під складської логістики постачальника	Поле W + T: Використання власної транспортної логістики або аутсорсинг транспортних операцій з метою зменшення ризику порушення графіків постачання

Рис. 2.12 Результати SWOT-аналізу для оцінки роботи із постачальником ТОВ «ТПК»

Складена матриця SWOT-аналізу дозволяє визначити сильні та слабкі сторони у роботі з ТОВ «ТПК», а також визначити вплив зовнішніх чинників на роботу цього постачальника та їх опосередкований вплив на сферу постачання ТОВ «Астра». За результатами видно, що існують шляхи використання можливостей та мінімізації зовнішніх ризиків для реалізації обраного LEAN-підходу до постачання. При цьому незважаючи на добрі поточні умови співпраці ТОВ «Астра» завжди має відслідковувати положення інших постачальників сендвіч-панелей на ринку із метою своєчасної заміни постачальника у разі необхідності, як об'єктивної – наприклад, значна віддаленість об'єкту будівництва від виробничих потужностей ТОВ «ТПК» так і суб'єктивної що може бути спричинена зміною умов співпраці або внутрішніми проблемами постачальника. Такий підхід дозволить мінімізувати вплив постачальника на постачання у ТОВ «Астра» та зменшить ризик порушення умов контракту.

2.3 Аналіз впливу мікросередовища на управління постачанням на підприємстві

Постачання – складний процес на реалізацію якого здійснюють вплив значна кількість різноманітних чинників. Уникнути їх впливу неможливо, а тому на ТОВ «Астра» уважно стежать за ними та намагаються врахувати їх дію при прийнятті рішень щодо закупівель.

Котлер Ф. запропонував поділ бізнес-оточення на два рівня:

- макросередовище, яке включає у себе такі складові як: демографічна, економічна, політико-правова, техніко-технологічна, соціо-культурна, природна. Залежно від галузі функціонування підприємства в природну складову іноді включають географічну, кліматичну та екологічну складові;

- мікросередовище, яке охоплює всіх учасників процесів які відбуваються у підприємстві [39]. Тобто до них мікросередовища можна віднести усі групи компаній що приймають участь у виробництві, розповсюдженні, постачанні тощо, а отже це: безпосередньо компанія, її клієнти, партнери, конкуренти,

торговельні, фінансові чи логістичні посередники, страхові компанії, засоби масової інформації та широкий загал [19].

У той час як аналізу зовнішнього макрооточення приділяють значну увагу через його опосередкований вплив та складність прогнозування, мікросередовищу дістається менше уваги через більшу кількість суб'єктів впливу, різноманітність впливу яка дуже залежить від лінії поведінки самої компанії.

Для аналізу макросередовища використовуються такі моделі як SWOT, PEST, ETOM-аналіз, STEEPLE-аналіз, QUEST-аналіз та багато інших, для оцінки мікросередовища використовуються переважно експертне оцінювання фахівцями підприємства. Такий підхід зумовлений складністю розробки єдиної методики для оцінювання, адже через розміри, галузь, стиль управління та інші чинники розробити єдину методику яка була б однаково прийнятна для усіх учасників ринку дуже складно.

У процесі аналізу діяльності з постачання ТОВ «Астра» виявлено, що постачання є тією сферою на яку впливає найбільша кількість чинників мікрооточення, тоді як виробництво (будівництво та монтаж) та збут є набагато більш контрольованими функціональними областями. Найчастіше для оцінки мікрооточення використовуються дві моделі:

- SNW, яка була розглянута у першому параграфі цього розділу, за її результатами виявлено вплив чинників мікрооточення на роботу функціональних підрозділів компанії;

- CLCP-аналіз. Це нова методика, яка описана у роботі Зінченко О.А. та Малишко Ю.Д. Науковці виділяють чотири групи чинників мікросередовища які здійснюють найсильніший вплив на роботу підприємства. Дана модель базується на експертній оцінці, однак дозволяє акцентувати увагу на конкретних чинниках, які найбільше впливають на рівень невизначеності при прийнятті управлінських рішень. Аббревіатура CLCP розшифровується наступним чином:

- Customer – споживач. Та сила яка здійснює найбільший вплив на роботу підприємства в ринкових умовах. ТОВ «Астра» працює на ринку B2B якому

притаманні такі риси як: наявність небагатьох покупців, їх значна географічна розпорошеність, вторинність попиту, професіоналізм у закупівлях, тривалість партнерських відносин та суттєвий вплив закупівельного центру та особистих якостей фахівців що приймають рішення на процес співпраці. Це визначає важливість кожного споживача для компанії;

- Legislation – законодавство. ТОВ «Астра» займається виконанням будівельних робіт та постачанням продукції на об'єкти різних галузей. Ці сфери діяльності жорстко регламентовані та контролюються на усіх етапах реалізації проектів;

- Competitors – конкуренти. Діяльність конкурентів здійснює суттєвий вплив на роботу ТОВ «Астра» через досить сильну конкуренцію у галузі;

- Providers – постачальники та партнери поєднані у одну групу «провайдери». Сюди входять не тільки постачальники матеріальних ресурсів, це і логістичні компанії, і консалтингові, і маркетингові, і постачальники ІТ-технології та компанії що забезпечують доступ до мережі Інтернет [32, с. 283].

Процес проведення оцінки чинників мікрооточення для ТОВ «Астра» відповідно до методики CLCP-аналізу, буде реалізовано за алгоритмом який наведено на рис. 2.13.

Запропонований алгоритм не складний, проте потребує відмінного розуміння галузі, рівня конкуренції та можливих дій з боку конкурентів у перспективі, вміння виділити основні чинники та зосередити на них свою увагу. Це підтверджує обґрунтованість залучення експертів до проведення аналізу мікрооточення. Бажано залучати декількох експертів щоб уникнути можливості суб'єктивного оцінювання. Таким чином оцінка буде враховуватись як середня арифметична оцінок усіх експертів. Оцінку для ТОВ «Астра» буде проведено шляхом залучення трьох експертів – працівників відділу ASTRA PROJECT за трьох бальною шкалою, де 1 позначатиме мінімальний рівень впливу, а 3 максимальний. Експерти визначать ваговий коефіцієнт впливу кожного чинника із групи на роботу компанії. Оцінку ймовірності зміни чинника буде здійснено за п'яти бальною шкалою, де 1 позначатиме мінімальну ймовірність зміни

чинника, а 5 – максимальну.



Рис. 2.13 Алгоритм проведення CLCP-аналізу [32, с. 283]

Першою групою чинників для оцінки є показники роботи із цільовим сегментом. Споживачами ТОВ «Астра» є юридичні компанії, мережеві заклади торгівлі, будівельні супермаркети, промислові підприємства, аграрні компанії та інші замовники для яких важливими є показники енергоефективності та автоматизація. Компанія має як довгострокові контракти так і виконує разові замовлення. Об'єднує усіх замовників той факт, що всі вони є компаніями які потребують комплексних рішень та подальшого обслуговування зданих в експлуатацію промислових об'єктів.

Процес роботи із клієнтами складається із трьох етапів, кожен із яких має своє змістовне наповнення, а його результат впливає на початок іншого. Схема роботи із клієнтами наведена на рис. 2.14.

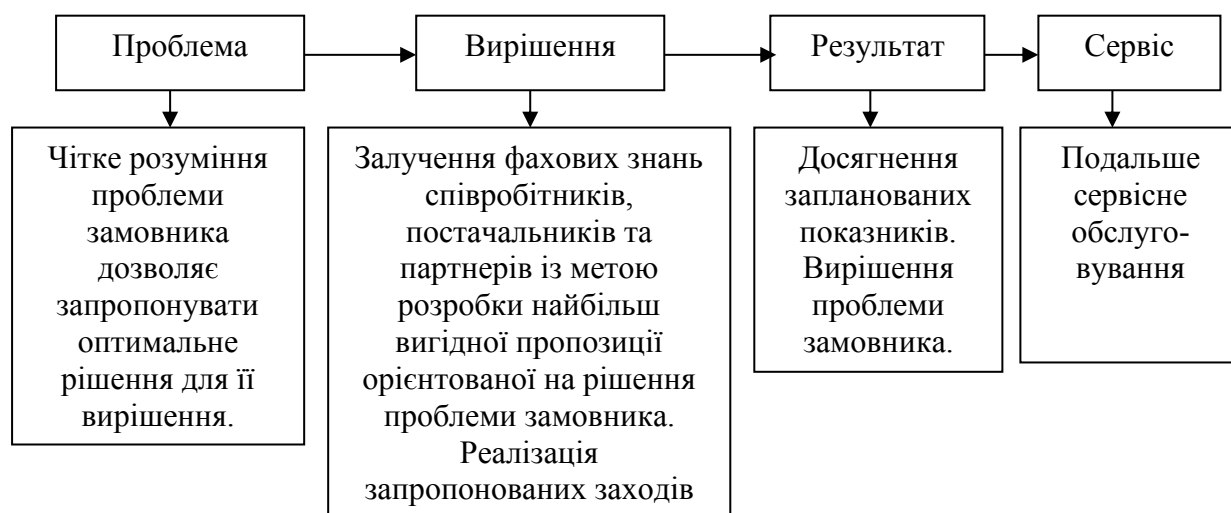


Рис. 1.14 Порядок роботи із клієнтами ТОВ «Астра»

Ідентифікація проблеми є вихідною точкою у роботі із замовником, серед основних вимог які у підсумку визначають порядок роботи у сфері постачання є наступні:

- якість. У цю вимогу включається не тільки відповідність специфікації, але й естетика, надійність, масштабованість тощо;
- умова співробітництва;
- термін від підписання контракту до здачі готового об'єкту в експлуатацію. Дотримання строків важливо для будь-якого контракту, а надто для таких об'єктів які функціонують у аграрному комплексі, медицині, торговельних мережах тощо;
- витрати. Мова йде про ті витрати які не створюють цінності для клієнта на шляху до задоволення його потреби. Серед витрат які виникають під час роботи над об'єктом можна виділити наступні:

1) закупівельні. Ця група витрат є найбільшою, оскільки включає в себе всі витрати пов'язані із пошуком постачальників, формування контрактних відносин, здійснення замовлення, транспортування, страхування вантажу та його експедирування. Суттєві витрати можуть бути пов'язані із постачанням не в термін або із порушенням умов специфікації (невідповідність товару

замовленому). Також це створює додаткові витрати на утримання товару до моменту повернення його виробникові. Проілюструємо це на прикладі сандвіч-панелей. У момент постачання сандвіч-панелей оглянути весь товар дуже складно, тож він приймається за кількістю, а за якістю приймання відбувається у ході реалізації будівництва. Панелі які не відповідають за якістю маркуються та складаються на окремій площадці для повернення;

- витрати на зберігання. ТОВ «Астра» висуває таку вимогу до постачальника як поставка у термін до 5-ти робочих днів. Це дозволяє оптимізувати роботу та скоротити витрати за утримання запасів. Адже вартість зберігання буде включена у вартість будівництва, а використання LEAN-підходу до постачання передбачає мінімізацію усіх витрат на кожному із етапів постачання. До витрат також відноситься: оплата роботи складського персоналу утримання складу, програмне забезпечення, відвантажувано-завантажувальне устаткування, обладнання для зберігання тощо;

- збитки через зміну графіку постачання. Вони пов'язані із простоем у роботі та оплачуються ТОВ «Астра».

Аналіз мікросередовища ТОВ «Астра» за групою чинників «Споживачі» наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Аналіз мікросередовища ТОВ «Астра» за групою чинників
«Споживачі»**

Чинник	Ваговий критерій	Оцінки експертів			Середньозважена оцінка
		1	2	3	
Вимоги до якості	0,2	3	2	2	0,47
Вимоги до узгодженості проекту із існуючими потужностями	0,2	3	3	3	0,60
Значення досвіду співпраці	0,05	2	1	3	0,10
Падіння попиту	0,1	2	2	2	0,20
Вимоги до використовуваних технологій	0,15	1	2	1	0,20
Вимоги щодо сервісу	0,3	3	2	3	0,80
Разом:					2,37

Таким чином відмітимо, що споживачі мають сильний вплив на діяльність

ТОВ «Астра», зокрема через індивідуальні вимоги до об'єктів висуваються підвищені вимоги до закупівель комплектуючих для них, а отже здійснюється вплив у цілому на сферу постачання

Наступна складова – законодавство. Проектування та рішення у сфері будівництва регулюються державними та галузевими нормативними актами, тож їх вплив потрібно враховувати, а всі зміни ретельно відслідковувати та впроваджувати у практику. Для цієї складової розрахунок не наведено, оскільки експерти погоджуються у думці що законодавство має дуже значний вплив на діяльність ТОВ «Астра», на рівні 3 балів. Таким чином ТОВ «Астра» має здійснювати закупівлі тільки у відповідності до тих вимог які висуває держава та галузь. Окрім того, враховуються побажання замовників. Наприклад, якщо товар не підлягає обов'язковій сертифікації, а клієнт потребує сертифікату, то проводиться незалежна експертиза та надається відповідний документ. Особливе значення це набуває у сфері постачання для об'єктів харчової та медичної галузі.

Третя за важливістю складова – конкуренти. Основними конкурентами ТОВ «Астра» є такі компанії:

- «ПСК – перша сервісна компанія», ТОВ, м. Київ. Компанія пропонує аналогічні послуги та рішення, а її пропозиція орієнтована на всю територію України;
- «ІСМ-Трейд», ТОВ, м. Київ. Компанія спеціалізується на надання спеціалізованих будівельних послуг та оптовій торгівлі обладнання;
- «Єсенія», ТОВ, м. Херсон. Має більш вузьку спеціалізацію: каналізація, водопровідні мережі, системи опалення та кондиціонування. Зараз відчуває складнощі через військові дії;
- «Техма монтаж», ТОВ, м. Дніпро. Спеціалізується на монтажі промислової техніки та обладнання.

Також відмітимо, що за кожним окремим напрямом діяльності також є свої конкуренти. Наприклад у сфері будівництва це такі компанії: ТОВ «Алькор Буд», ТОВ «Паритет», ТОВ «Дом», ТОВ «Пілон Вест», ТОВ «СК ДМ» та багато інших. У сфері інженерного проектування: ТОВ «Кантар», КП «Капітальне

будівництво», ТОВ «СКВК Легіон», ТОВ «Будпроект-Нов», ТОВ «МКП стандарт» та інші. У сфері монтажу холодильного обладнання це: ТОВ «Ледіум», ТОВ «Юністком», ТОВ «Пролог Трейдинг», ТОВ «Арех», ТОВ «Ревей Компані», ПП «Ріт» та інші [6].

Конкуренти можуть заблокувати доступ до джерел постачання уклавши ексклюзивні роботи із постачальниками чи запропонувавши кращі ціни на поставку клієнтам. Тож вони здійснюють деякий вплив на сферу постачання товариства. Аналіз мікросередовища ТОВ «Астра» за групою чинників «Конкуренти» наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Аналіз мікросередовища ТОВ «Астра» за групою чинників
«Конкуренти»**

Чинник	Ваговий критерій	Оцінки експертів			Середньозважена оцінка
		1	2	3	
Послуги що пропонуються (рівень комплексності)	0,25	3	3	2	0,67
Документальний супровід (наявність проекту, сертифікатів щодо)	0,2	2	1	3	0,40
Послуга узгодження у різних інстанціях	0,1	2	1	2	0,17
Рівень цін	0,15	3	2	2	0,35
Рівень обслуговування	0,2	2	2	2	0,40
Використовувані технології	0,1	2	2	1	0,17
Разом:					2,15

Із таблиці видно, що незважаючи на гостроту конкуренції ТОВ «Астра» здатна протистояти їй, оскільки вплив цього чинника мікрооточення визначено на рівні 2,15.

Остання група чинників яка використовується для аналізу мікрооточення відповідно до методології CLCP-аналізу це провайдери (постачальники та партнери).

Оцінці постачальника та його впливу на сферу постачання приділяється підвищена увага. Як вже було висвітлено у другому параграфі цього розділу

використовуються графічні та експертні методи оцінки якості роботи постачальників, зокрема із позиції можливості дотримання LEAN-підходу до закупівель.

Оцінка постачальника проводиться із метою оцінки надійності та вартості роботи із ним. Інформація для оцінювання може бути формальною, наприклад RFI (запит на інформацію), RFQ (запит на цінову пропозицію), RFT (запит на участь у тендері), RFP(запит на участь у конкурсі) або неформальною через усне спілкування. Зазвичай перевага надається експертним оцінкам та аналізу досвіду роботи із постачальником.

На діяльність ТОВ «Астра» у сфері закупівель позитивно впливає членство у галузевих асоціаціях, зокрема:

- Асоціації інсталяторів інженерних систем. Об'єднання й співпраця «фахівців, інсталяторів та виробників теплоенергетичної, кліматичної, водопровідної, вентиляційної галузі задля розв'язання спільних задач, збільшення прибутку членів Асоціації через підвищення рівня підготовки інсталяторів інженерних систем, впровадження європейських стандартів у галузі, формування позитивного іміджу інсталяторів, переконання кінцевих споживачів у необхідності користування послугами сертифікованих інсталяторів» [4];

- Громадська Спілка «Холодильна асоціація України», мета якої «поєднання можливостей держави, юридичних осіб, підприємств споріднених галузей, задля досягнення сталого розвитку і зміцнення економіки України та окремо холодильної і кліматичної галузі, у відповідності до загальносвітових та європейських тенденцій розвитку та екологічної безпеки» [23];

Завдяки участі у асоціаціях ТОВ «Астра» має доступ до найновішої інформації про стан галузі та доступ до постачальників.

Серед постачальників виділимо найбільш відомих можна виділити ті, що наведені у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Ключові постачальники ТОВ «Астра» [5]

Постачальник	Країна	Галузь
Danfoss	Данія	Виробник теплової автоматики, холодильної та приводної техніки, а також промислової автоматики
Copeland	Бельгія	Постачальник компресорів та компресорно-конденсаторних агрегатів для холодних систем та кондиціонування повітря
Bitzer SE	Німеччина	Виробник обладнання для охолодження та кондиціонування
Tehma	Україна	Виробник обладнання для холодильних камер та статичного обладнання (стелажі, столи, витяжні зони тощо)
UBC Group Україна	Україна	Виробник холодильного обладнання
Carel	США	Виробник систем автоматики
GEA becomes Bock GmbH	Німеччина	Постачальник систем для харчової промисловості та фармацевтики
Frascold	Італія	Виробник напівгерметичних компресорів
Günter	Німеччина	Постачальник вбудованої техніки
Tecumseh	Україна	Постачальник компресорів
ТПК	Україна	Виробник сендвіч-панелей

У таблиці наведено незначну кількість із числа постачальників з якими співпрацює ТОВ «Астра». Аналіз мікросередовища ТОВ «Астра» за групою чинників «Провайдери» наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Аналіз мікросередовища ТОВ «Астра» за групою чинників
«Конкуренти»**

Чинник	Ваговий критерій	Оцінки експертів			Середньозважена оцінка
		1	2	3	
Стабільність постачання	0,25	3	3	3	0,75
Відповідальність за збереження характеристик обладнання у процесі постачання	0,1	2	3	3	0,27
Відповідність специфікації	0,3	3	3	3	0,90
Робота із рекламаціями	0,1	2	3	2	0,23
Фінансові можливості постачальника (впливають на умови оплати та порядок розрахунків)	0,15	3	1	2	0,30
Обсяги виробництва	0,1	2	2	3	0,23
Разом:					2,68

Із таблиці видно, що сила впливу провайдерів на діяльність ТОВ «Астра» досить висока, оскільки вплив цього чинника мікрооточення визначено на рівні 2,68. Це ставить товариство у залежність від постачальників, а отже вимагає постійного відслідковування нових джерел постачання. Результат оцінювання наведено на рис. 1.15.

Група чинників «Споживачі» 2,37	Група чинників «Законодавство» 3,00
Група чинників «Конкуренти» 2,15	Група чинників «Постачальники» 2.68

Рис. 2.15 Підсумкова матриця аналізу мікросередовища ТОВ «Астра» за методикою CLCP-аналізу

За підсумками CLCP-аналізу можемо відмітити, що на діяльність товариства «Астра» у сфері постачання найбільший вплив здійснює законодавство через наявність жорстких вимог до використовуваних матеріалів та технологій. Другим за силою є вплив провайдерів. Його оцінено у 2,68 балів, що дає підстави стверджувати про важливість налагодження плідних, взаємовигідних партнерських відносин із постачальними, а з другого боку висуває підвищені умови до оцінки ефективності постачань та постійного моніторингу ринку із метою зниження залежності від постачальників та хімізації витрат. Третім за силою впливу на постачання є вплив який здійснюють споживачі. Він зумовлений тим, що кожен об'єкт індивідуальний, а кожен клієнт висуває свої вимоги до його характеристик. Найменший вплив на постачання здійснюють конкуренти, оскільки немає постачальників які б продавали унікальну продукцію на умовах ексклюзивних контрактів. Таким чином використання CLCP-аналізу дозволяє оцінити вплив чинників мікрооточення на постачання.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Астра» працює на ринку тривалий час. Окреслено стратегічні орієнтири його діяльності. Відмічено, що товариство має п'ять відокремлених підрозділів (бізнесів): Astra Project, Astra Service, ВЗПП, Astra Engineering, Astra Development. Система управління «Astra Group» є гнучкою та адаптивною. Основними напрямками роботи є: автоматизація, холодозабезпечення, енергозберігаючі технології, розподільчі центри, оснащення торговельним обладнанням, овочеві бази. Серед процесів: проектування, виробництво, логістика, монтаж, автоматизація, сервіс, модернізація. Для аналізу економічної використано: горизонтальний та вертикальний аналіз, трендовий аналіз, аналіз відносних показників. Проаналізовано коефіцієнти: ліквідності, стабільності та рентабельності. Відмічено, що ТОВ «Астра» має гарні показники та фінансове підґрунтя для розвитку. Проведено SNW-аналіз, за результатами якого визначено сильні сторони та окреслено напрями для удосконалення.

ТОВ «Астра» використовує комбінований підхід до постачання із переважанням LEAN-підходу. Оцінка ефективності постачальника здійснена на прикладі контракту на будівництво ЦПМСД та пунктів вакцинації за проектом Світового банку від ЮНІСЕФ. Для ході реалізації проекту передбачено використання сендвіч-панелей. Наведено алгоритм роботи із постачальниками сандвіч-панелей, деталізовано критерії оцінювання постачальників. Складено порівняльну таблицю характеристик сендвіч-панелей від основних постачальників. Побудовано багатокутник конкурентоспроможності та виявлено що продукція ТОВ «ТПК» кращим чином відповідає потребі. Складено матрицю SWOT-аналізу для оцінки роботи із ТОВ «ТПК» за результатами якої запропоновано стратегії співробітництва із постачальником.

Проведено оцінку впливу чинників мікрооточення на процес постачання ТОВ «Астра» методом CLCP-аналізу. Виявлено, що найбільший вплив здійснюють законодавчі обмеження, другі за силою впливу провайдери, потів клієнта, а найменший – конкуренти.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СФЕРИ ПОСТАЧАННЯ ТОВ «АСТРА» НА ЗАСАДАХ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ

3.1 Впровадження сучасних методів логістики у діяльність підприємства сфери послуг

Все більша кількість компаній світу усвідомлюють потенційні вигоди які можна отримати звернувши увагу на логістичну діяльність та впровадивши її методи у свою діяльність. Останнім часом провідні компанії визначають важливість впровадження стратегічно орієнтованого постачання для зменшення витрат. Поява системи постачання «точно в строк» здійснила дуже великий вплив на підприємства і розкрила перспективи економії за рахунок логістики.

Суттєвим джерелом економії витрат для ТОВ «Астра» може стати впровадження наукових підходів у складську логістику, зокрема грамотна організація складського простору чи впровадження маркування. Таку сферу логістики як транспортування та всі процеси що його супроводжують слід віддати на аутсорсинг залишивши за собою невеликий транспортний парк для виконання термінових та специфічних завдань. Увага до постачання взагалі визначає здатність до своєчасного виконання прийнятих на себе зобов'язань. Розподіл є слабким місцем у роботі ТОВ «Астра» оскільки через значний рівень конкуренції потрібно докладати значних зусиль для формування нової клієнтської бази, це висуває посилені вимоги до фахівців у цій сфері.

Наразі низький рівень впровадження логістики у функціональні сфери діяльності товариство із обмеженою відповідальністю «Астра» може бути пояснений тим що вітчизняні підприємства які ведуть свою діяльність у сфері будівництва та інжинірингу ще не вичерпали традиційні можливості для розвитку. Таким чином окрім оптимізації роботи функціональних областей компанії та зниження рівня витрат впровадження методів логістики може

створити додаткову конкурентну перевагу та створити підґрунтя для ефективного розвитку та взаємодії зі споживачами.

Методами логістики є способи завдяки яким забезпечується відповідний рівень впливу на об'єкт управління із метою отримання бажаного результату. Теоретична сутність методів логістики та завдання що вирішуються із застосуванням методу розкрито у таблиці «Методи логістики у стратегічному управлінні підприємством» (див. табл. 1.4). Основні методи логістики та шляхи їх впровадження у діяльність товариства «Астра» наведені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Основні методи логістики та шляхи їх впровадження
у діяльність ТОВ «Астра»**

Методи логістики	Шляхи впровадження у діяльність ТОВ «Астра»	Корисний ефект
1	2	3
Системного аналізу	- деталізація елементів (систем) які складають логістичний ланцюжок; - аналіз роботи кожного елементу логістичного ланцюжка; - оцінку роботи елементу та аналіз доцільності його включення у оптимізований (майбутній) ланцюжок; - формування нового логістичного ланцюжка із включенням оптимізованих елементів.	- підвищення рівня керованості логістичного ланцюга; - формування оптимальних логістичних систем; - можливість отримання ефекту «синергії»; - контроль діяльності елементів системи та їх впливу за загальну ефективність ЛС.
Теорії дослідження операцій	- комплексне сприйняття процесу прийняття управлінських рішень; - виявлення ключових операцій; - аналіз операцій на предмет дублювання та доцільності здійснення; - аналіз прийнятих рішень із позиції ефективності конкретної операції та впливу результатів її здійснення на підсумковий результат; - аналіз ефективності розподілу обладнання між різними об'єктами	- побудова оптимального ланцюга операцій; - оптимізація розміру запасів; - побудова обґрунтованого плану-графіку виконання операцій; - зосередження зусиль на операціях які є критично важливими для успіху підприємства; - раціональне використання наявних ресурсів усіх видів (матеріальних, фінансових, людських, часових тощо); - раціональний розподіл роботи між підрозділами

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Методи кібернетики	- орієнтація на інформаційний підхід до управління; - виділення операцій що складають кібернетичну систему; - сприйняття компанії як взаємозалежності взаємопов'язаних об'єктів, які здатні продукувати та сприймати інформацію	- створення повноцінної інформаційної системи; - налагодження інформаційних потоків; - оптимізація пропозиції для клієнтів із якісним інформаційним супроводом; - створення додаткової цінності для клієнта.
Метод економіко-математичного моделювання	- використання моделей логістичних процесів для оптимізації роботи.	- виявлення вузьких місць та розробка заходів із їх усунення; - моделювання поведінки суб'єктів ринкових відносин; - моделювання перешкод на шляху руку матеріального потоку; - удосконалення фінансових та інформаційних потоків.
Прогностичний метод	- використання баз даних та досвіду для побудови прогнозів, складання обґрунтованих планів, формування бачення ринкового положення; - визначення вектору розвитку підприємства; - визначення перспективної позиції підприємства у конкурентному середовищі	- виявлення залежностей та причинно-наслідкових зв'язків між різними чинниками; - прогнозування результатів взаємодії із ринковими контрагентами; - прийняття обґрунтованих рішень; - прогноз динаміки розвитку ЛС.

Наведені методи можна використовувати одночасно, що дозволить ТОВ «Астра» приймати своєчасні управлінські рішення які будуть ґрунтуватись на точній поточній інформації про стан логістичної системи. Комбінування методів орієнтоване на формування гнучкого логістичного ланцюжка, де робота кожного елементу визначає результативність всього процесу. Володіння окресленими методами та активне впровадження їх у практику функціонування є однією із передумов отримання запланованого рівня ефективності.

Розглянемо як впровадження сучасних методів логістики у діяльність підприємства сфери послуг вплине на таку сферу логістичної діяльності ТОВ «Астра» як постачання. Дерево завдань спрямоване на посилення результативності постачання наведено на рис. 3.1.

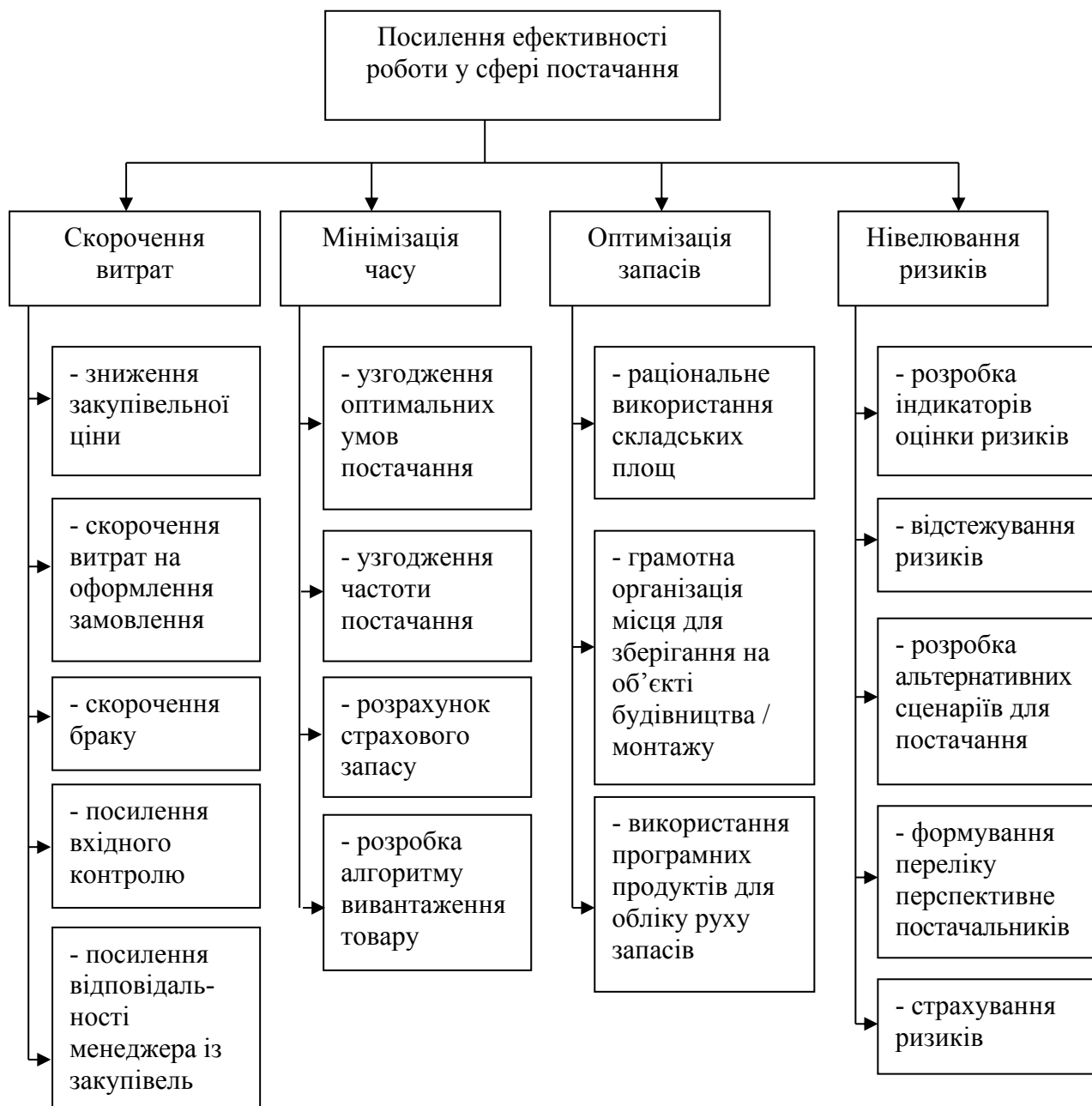


Рис. 3.1 Дерево завдань спрямоване на посилення результативності постачання ТОВ «Астра»

Спираючись на досвід успішних компаній у галузі будівництва, комплексних рішень та інших сфер (за методологією бенчмаркінгу) відмітимо, що ефективне постачання ТОВ «Астра» повинне оцінюватись комплексно, адже це не тільки робота на одному об'єкті, це процес пов'язаний із постійним пошуком постачальником, постійним переглядом умов роботи із існуючими та

потенційними постачальниками, оцінка результату, диверсифікація ризиків та складання альтернативних маршрутів для організації руху матеріального та супровідних йому потоків.

Зокрема деталізація заходів із використанням методів логістики для покращення результатів роботи ТОВ «Астра» у сфері постачання наведена у табл. 3.2. Підґрунтям для розробки рекомендацій став проведений у другому розділі роботи аналіз.

Таблиця 3.2

**Деталізація заходів орієнтованих на впровадження методів логістики
для покращення результатів роботи ТОВ «Астра» у сфері постачання**

Етап роботи із постачальником	Пропоновані методи логістики
1	2
Пошук та вибір постачальника	- системний метод. Адже постачальник повинен «вписатись» у існуючий логістичний ланцюг та підвищити його ефективність; - методи кібернетики. Використання баз даних та аналіз інформації для виявлення можливих ризиків у роботі із постачальниками;
До укладання угоди із обраним постачальником (на етапі обговорення умов роботи)	- методи кібернетики. Використання інформації та складання контракту; - методи математичного моделювання. Для виявлення та оцінки можливий «вузьких місць» у роботі із постачальником (до уваги береться його репутація, платоспроможність, досвід роботи, виробничі потужності, кваліфікація персоналу, ринкові зв'язки, характеристики обладнання та матеріалів що постачаються, сервісне обслуговування тощо) - методи прогнозування. Для розробки сценаріїв співпраці та розрахунок оптимального обсягу матеріального потоку
Укладання угоди та період співробітництва	- методи системного аналізу. Аналіз кожного елемента у взаємозв'язку «компанія ↔ постачальник» та його внеску у роботу всього логістичного ланцюга; - методи дослідження операцій. Виявлення операцій необхідних для організації постачання. Ситуативний аналіз операцій для пошуків резервів оптимізації; - методи кібернетики. Організація ефективного інформаційного потоку між компанією та постачальником, обмін інформацією, пошук оптимального за показником «ціна/якість» рішення для замовника тощо.

Продовження табл. 3.2

1	2
---	---

Аналіз ефективності співробітництва (оцінка постачальника)	- методи системного аналізу. Аналіз внеску кожного елемента системи у загальний результат; - методи дослідження операцій. Аналіз продуктивності операцій та пошук резервів для скорочення непродуктивних витрат; - методи прогнозування. Розробка прогнозів щодо результативності подальшої співпраці із постачальниками.
Прийняття рішення про продовження співпраці або пошук нового постачальника	

Алгоритм впровадження сучасних методів логістики у діяльність ТОВ «Астра» наведено на рис. 3.2.



Рис. 3.2 Алгоритм впровадження логістики у діяльність ТОВ «Астра»

Під «ідеальним» процесом постачання у наведеній схемі розуміється такий процес за якого компанія отримує найвищий результат від роботи із постачальником, зокрема мається на увазі: дотримання термінів постачання, оптимальний розмір замовлення, відсутність надлишкових запасів, прийнятний спосіб розрахунків та ефективність використовуваних на об'єкті ресурсів та складських площ. Оскільки компанія має багато контрактів та декілька об'єктів які одночасно перебувають у роботі слід аналізувати процес постачання для кожного із них та загальний для компанії.

За наведеним алгоритмом фахівців ТОВ «Астра» зможуть оперативно відстежувати ефективність діяльності у сфері постачання, своєчасно бачити відхилення, аналізувати причини їх появи та шукати можливості для усунення.

3.2 Удосконалення ІТ-забезпечення сфери постачання

Впровадження методів логістики у діяльність ТОВ «Астра» передбачає аналіз значної кількості інформації за кожною із функціональних областей діяльності та за кожним окремим об'єктом який знаходиться у роботі. Крім того у полі зору завжди мають знаходитись об'єкти на яких фахівці компанії виконують сервісне обслуговування.

Успішні підприємці які працюють у галузі проектування, будівництва та монтажу комплексних інженерних рішень вважають що впровадження логістичного управління у роботу є одним із важливих завдань та способом отримання конкурентних переваг. Нарівні із увагою до якості, професіоналізмом людського ресурсу, налагодженням ефективної роботи із постачальником, значна увага приділяється розвитку ІТ – забезпечення роботи. Власники торговельних компаній ставлять ІТ – забезпечення на другий план після організації постачання [33, с. 127]. Таким чином створення та розвиток інформаційних систем є однією із актуальних потреб сучасного підприємства незалежно від галузі. Адже глобалізація, розвиток цифрових технологій, діджиталізація традиційних сфер, поява нових видів та форматів комунікацій, а

для України ще можна додати наслідки карантинних обмежень та порушення логістичних потоків у наслідок військових дій призвели до посилення потреби у якісній, своєчасній та актуальній інформації [58]. Важливо щоб наявна інформація була доступною не тільки вузькому колу фахівців, а щоб до неї мали доступ ті суб'єкти які потребують інформаційного супроводу для виконання професійних обов'язків та завдань.

Оскільки діяльність ТОВ «Астра» у сфері постачання тісно переплетена із роботою постачальників слід звернути увагу на ІТ – забезпечення яке дозволить організувати та підтримувати оптимальні інформаційні потоки між усіма учасниками процесу. Таким чином всі елементи логістичного ланцюга будуть інтегровані на базі загальної програмно-інформаційної платформи, що в свою чергу може стати підґрунтям для створення внутрішньокорпоративної інформаційної системи.

Для впровадження конкретного ІТ – забезпечення у роботу ТОВ «Астра» слід вивчити особливості, що їх надає кожне програмне рішення та проблему яку воно вирішує. У табл. 3.3. подано еволюцію систем автоматизованого планування.

Таблиця 3.3

**Еволюція систем автоматизованого планування сфери
постачання [30]**

Характеристика	Період		
	1950-1970 рр.	1980-1990 рр.	2000 – до нині
Визначальна риса періоду	Ринок виробника	Ринок продавця	Ринок споживача
Особливість взаємодії у сфері планування	Планування матеріальних ресурсів на функціональному рівні	Планування усіх ресурсів на рівні процесів	Планування ресурсів синхронізоване з потребами та запитами споживачів
Проблема	Накопичення запасів у виробника	Накопичення запасів у сфері виробництва (затарювання) та	Накопичення запасів у сфері розподілу

		проблеми фінансового забезпечення	
--	--	-----------------------------------	--

На рис. 3.3 відображено еволюцію ІТ – систем за наведений у табл. 3.3 період. Вони були розроблені як реакція на запити та спроба вирішити проблеми притаманні конкретному періоду.

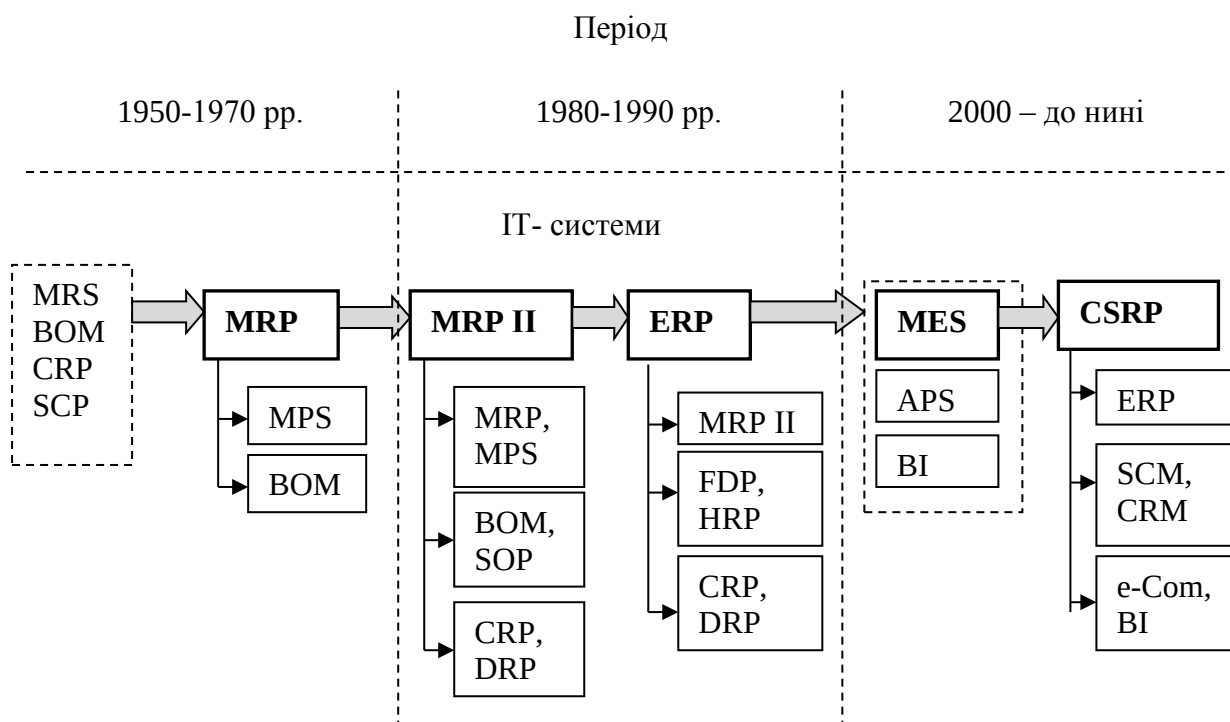


Рис. 3.3 Період та відповідні йому ІТ – системи (розробка автора)

На схемі шрифтом виділено ті ІТ-системи які набули значного розповсюдження на своєму етапі розвитку та здійснили вплив на подальше формування ІТ – забезпечення у різних сферах логістики, та на які варто звернути посилену увагу.

Відповідно до концепції Supply Chain Management (SCM – управління ланцюгами поставок), а також враховуючи виявлені проблемні місця у постачанні, найбільш доцільними для впровадження на ТОВ «Астра» є наступні системи:

- MRP (Material requirements planning) – система планування матеріалів;

- ERP (Enterprise Resource Planning) – система планування ресурсів;
- WMS (Warehouse Management System) – система управління складом.

Саме ці ІТ – рішення доцільно проваджувати у логістику постачання товариства для усунення «вузьких» місць із матеріальним постачанням конкретного об'єкту, із розподілом та ефективним використанням усіх наявних ресурсів та управління запасами шляхом впровадження ІТ – рішення в управлінні складською діяльністю.

Проаналізуємо переваги від впровадження кожної із пропонованих систем у постачання ТОВ «Астра».

MRP-система (система планування матеріалів) орієнтована на налагодження оптимального постачання матеріалів на об'єкт. Оскільки компанія реалізує одночасно декілька об'єктів то провадження цього ІТ – рішення видається дуже доцільним. Завдяки системі з'явиться можливість чітко розподілити потреби відповідно до об'єкту. Виходячи із того що кожен об'єкт відрізняється такими рисами як:

- складність. Починаючи від технічного рішення та використовуваної технології до взаємодії із дозвільними організаціями кожен об'єкт має свій рівень складності;

- рівень та потреба у матеріальному забезпеченні. Аналізується наявність постачальників які територіально близько до об'єкта що дозволяє скоротити час та кількість разового постачання, забезпечивши можливість збільшення частоти поставок;

- кількість постачальників, що задіяні у процес постачання. ТОВ «Астра» працює із замовниками на умовах генерального підрядництва. Тобто всі замовлення та рішення знаходяться у зоні відповідальності фахівців товариства. У процесі закриття потреби у товарах компанія працює із різними постачальниками. Чим більшою є їх кількість тим складніше оптимізувати процес постачання.

Таким чином впровадження MRP-системи передбачає виявлення потреби (складання специфікації на постачання) та встановлення термінів поставки. На

другому етапі розраховується потреба у матеріалах. На третьому – обирається постачальник який здатен виконати умови постачання та має товар що відповідає заданим характеристикам та показникам якості. Недоліком системи є потреба у синхронізації матеріальних потоків. Адже на різні об'єкти може закуповуватись один і той же матеріал. Наприклад, сендвіч-панелі використовуються у будівництві енергоефективних споруд у сфері торгівлі та у промисловості. Збільшення замовлення дозволить отримати кращі умови постачання, однак може привести до складності у виготовленні такого обсягу продукції через невідповідність виробничих потужностей або їх завантаженні у виробника сендвіч-панелей.

Важливою умовою для впровадження MRP-системи є здатність застосовувати методологію математичного моделювання та прогнозування, наявність технічних засобів та персоналу відповідної кваліфікації.

Серед безумовних переваг MRP-системи для ТОВ «Астра»:

- підвищення кількості замовлень які здійснені із дотриманням умов постачання;
- скорочення страхових запасів;
- уникнення ситуації невизначеності щодо наявності чи дати постачання матеріальних ресурсів;
- мінімізація ризику порушення умов контракту.

ERP-система (система планування ресурсів) рекомендована до застосування у сфері постачання ТОВ «Астра» через те що вона є фінансово-орієнтованою інформаційною системою. Тобто її використання дозволить забезпечити такий рух інформації який стане основою для планування усіх доступних компанії ресурсів. Робота ERP-системи будується на використанні бази даних. Запланувати постачання та здійснити поставки матеріальних ресурсів на один об'єкт досить складно, але можливо використовуючи невелику кількість наявної інформації. Повноцінна робота ТОВ «Астра» передбачає використання ресурсів на різних об'єктах. Це призводить до того, що використовувати ресурси на одному об'єкті можна тільки тоді коли вони вже

використані на іншому. Це стосується переважно обладнання, техніки та людського ресурсу. Через ще об'єкти мають конкретні терміни виконання слід добре продумати порядок операцій та використання наявних ресурсів компанії. Впровадження ERP-системи забезпечує можливість накопичення, аналізу та використання значного обсягу інформації. Крім того зручний дизайн дозволяє будувати графіки використання ресурсів або візуалізувати процеси. Перевагою ERP-системи є можливість масштабування, тобто ТОВ «Астра» може закупити тільки ті програмні модулі які необхідні для виконання завдань компанії у сфері постачання.

ERP-система спрямована на оптимізацію усіх процесів компанії та злагоджену роботу на усіх об'єктах. Вона забезпечує доступ до актуальної інформації не тільки працівникам компанії але й постачальникам (за умови інтеграції у систему). Окрім постачання у ERP-систему можуть бути додані модулі що дозволять планувати збутову діяльність, здійснювати фінансове планування, управляти людським ресурсом, здійснювати сервісне обслуговування та формувати звітність.

Адаптивність цього IT-рішення дозволяє швидко пристосувати ERP-систему по вимог саме ТОВ «Астра». Однак воно має суттєвий недолік, вартість встановлення системи не обмежується ціною покупки, слід також забезпечити впровадження та обслуговування системи що підвищить вартість її впровадження. Тож керівництво компанії повинне прийняти рішення яку модифікацію (кількість та різновиди модулів) встановлювати та хто буде здійснювати обслуговування системи, оскільки ці рішення вплинуть на бюджет впровадження.

Серед переваг ERP-системи для ТОВ «Астра»:

- ефективне планування усіх ресурсів;
- узгодженість планів різних функціональних підрозділів;
- підвищення ефективності управління будівництвом та монтажем;
- оперативне управління процесами проектування, будівництва та монтажу;

- своєчасне виявлення непродуктивного використання наявних у компанії ресурсів.

WMS-система (система управління складом). Ця модифікація ІТ-забезпечення стає все більш популярною в умовах загострення конкуренції оскільки дозволяє скорочувати транзакційні витрати.

Серед переваг WMS-системи для ТОВ «Астра»:

- оперативне управління матеріальним потоком протягом проходження логістичним ланцюгом в режимі реального часу;
- гнучке налаштування складування орієнтоване на адресне зберігання, організація віртуального складу;
- проведення інвентаризації в режимі реального часу;
- аналіз ефективності виконання операцій;
- оцінка продуктивності роботи персоналу;
- інтеграція із іншими функціональними сферами діяльності;
- функціональне проектування та оптимізація складської площі із огляду на затребуваність продукції;
- бездротові технології передачі даних;
- можливість синхронізації із CRM-системою (customer relationship management) – орієнтованою на управління взаємовідносинами із клієнтами та оптимізація бізнес-процесів.

Як видно ІТ – системи розвиваються постійно змінюючи одна одну. Таким чином можна стверджувати що вони мають свій життєвий цикл який потрібно враховувати впроваджуючи те чи інше програмне рішення. Впровадження ІТ-технологій у діяльність ТОВ «Астра» може бути реалізовано у декілька етапів які подано на рис. 3.4.

Впровадження ІТ – технологій у сферу постачання ТОВ «Астра» повинне бути орієнтоване на управління ефективністю роботи усієї діяльності, а не тільки сфери закупівель. Тож слід розглядати можливість впровадження інтегрованих систем. Завдяки інтегрованим систем компанія зможе:

- оптимізувати роботу із потенційними постачальниками. Зокрема впровадження інтегрованих ІТ – систем дозволить використовувати спеціалізовані платформи для проведення електронних торгів із, а це зробить закупівлі більш конкурентними, оскільки кожен постачальник який бажає прийняти участь у проекті може надати свою пропозицію, що суттєво зменшить час на пошук та аналіз потенційних постачальників;

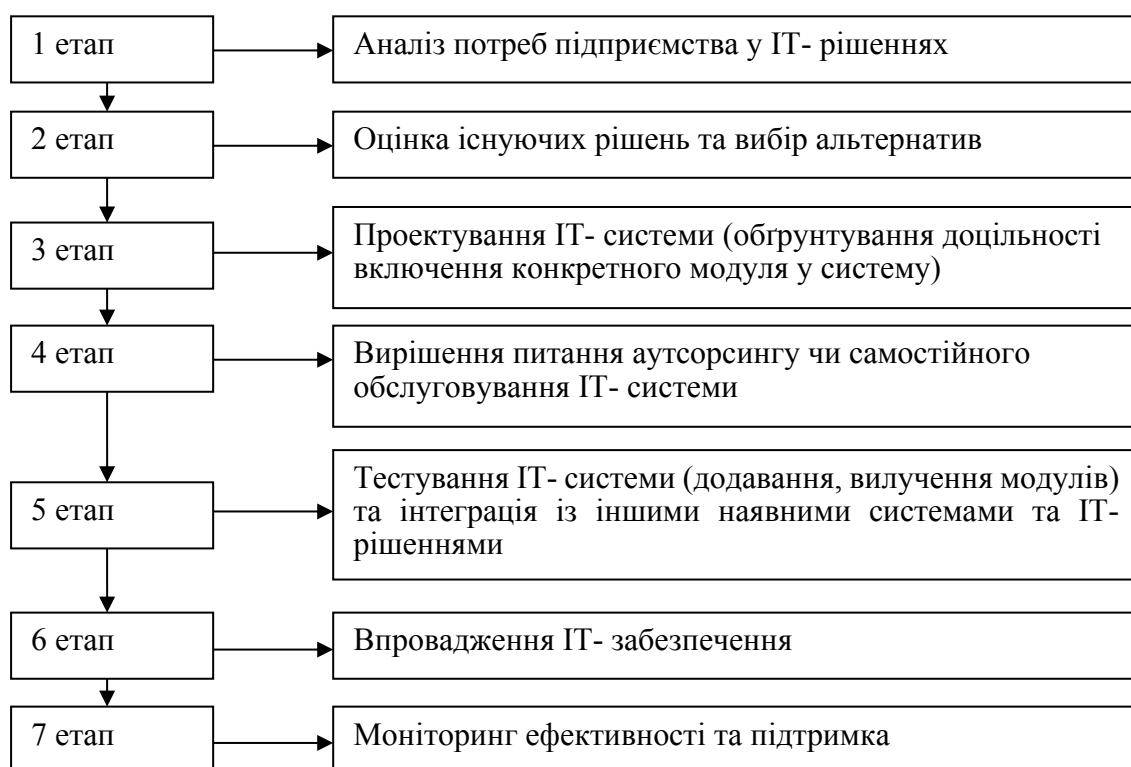


Рис. 3.4 Порядок впровадження ІТ – забезпечення у сферу постачання ТОВ «Астра»

- підвищити ефективність взаємодії із існуючими постачальниками, шляхом автоматизації оцінки їх роботи;
- автоматизувати обробку документів, автоматизувати процес формування та розміщення заявок на закупівлю для стандартизованої продукції або для однієї партії в рамках одного контракту на постачання;
- вести детальну аналітику щодо результатів роботи у сфері постачання та аналізувати її ефективність;

- користуватись перевагами блокчейн технологій, впровадження яких гарантує створення надійної та прозорої системи відстеження поставок, аутентифікації та управління даними про постачання.

Окреслені напрями можуть бути впроваджені як окремі модулі чи системи, або як комплексні ІТ – рішення. Вибір залежить від потреб компанії у інформаційному супроводі та інтеграції роботи різних підрозділів, а також від рівня очікуваного корисного ефекту від впровадження систем та витрат. Інтенсифікація застосування ІТ – технологій у ТОВ «Астра» є об'єктивною необхідністю яка здатна забезпечити додаткову конкурентну перевагу.

3.3 Впровадження клієнтоорієнтованого підходу у діяльність підприємства

Робота на ринку споживача висуває жорсткі вимоги до поведінки суб'єкта господарювання. Акцент переноситься на обслуговування споживачів та створення додаткової цінності для них. Тож і ТОВ «Астра» зараз повинне конкурувати не тільки якістю своєї пропозиції та швидкістю надання послуг, але й задовольняти інші індивідуальні очікування кожного із споживачів із якими укладено угоди на виконання робіт та обслуговування. Мова йде про впровадження клієнтоорієнтованого підходу у взаємодію із замовниками на кожному етапі співпраці.

Клієнтоорієнтований підхід є інструментом взаємодії партнерів у системі «компанія ↔ замовник» який «спрямований на підвищення конкурентних переваг підприємства у довгостроковому періоді, за допомогою продукту який відповідає очікуванням клієнта та відповідних ключових компетенцій працівників» [62, с. 120].

Головною рисою цього підходу є зміна філософії діяльності на маркетингову, за якої одним із ключових завдань визначається орієнтація на потреби споживача, здатність та готовність співробітників ТОВ «Астра» задовольнити очікування клієнтів. Мета клієнтоорієнтованого підходу – повне

задоволення споживача, а не просто продаж, проектування чи виконання умов контракту. Це передбачає ретельне вивчення потреб замовників та потенційних клієнтів, а також надання послуг які відповідають виявленим потребам. Основні аспекти на які слід звернути увагу фахівцям ТОВ «Астра» для провадження клієнтоорієнтованого підходу наведено на рис. 3.5.



Рис. 3.5 Основні аспекти впровадження клієнтоорієнтованого підходу для ТОВ «Астра»

Реалізація окреслених перспектив можлива за умови забезпечення розуміння їх важливості персоналом ТОВ «Астра». Професіонали високого рівня, лояльні до компанії є важливим ресурсом який безпосередньо взаємодіє із

замовниками та є її уособленням. Тобто працівники компанії мають стати ядром взаємовідносин із партнерами та відправною точкою для розробки ідеї, розробки алгоритму взаємодії, впровадження нових форм співпраці чи додаткових послуг у діяльність. Таким чином зростає увага до розвитку професійних компетенцій персоналу та формування сильної корпоративної культури. Тобто, весь персонал, а не тільки той що безпосередньо задіяний у спілкуванні із клієнтом повинен постійно удосконалювати свої навички, підвищувати рівень обізнаності щодо нових технологій проектування та монтажу, появи нових матеріалів які кращим чином задовольняють існуючу проблему клієнта тощо.

Важливими маркерами успішності при взаємодії з клієнтам ТОВ «Астра» є якість комплексного рішення із дотриманням вимог щодо енергоефективності та термін його реалізації. Для забезпечення цих вимог важливою є стратегія постачання ТОВ «Астра», яка має формуватись із використання методів логістики та бути підпорядкованою корпоративній стратегії. Посилення позицій у сфері постачання дозволить посилити позиції у конкурентній боротьбі. Для цього пропонується реалізувати заходи спрямовані на підвищення клієнтоорієнтованості роботи, які подано у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Заходи орієнтовані на впровадження клієнтоорієнтованого підходу в
ТОВ «Астра»**

Напрямок впровадження клієнтоорієнтованого підходу	Внесок у клієнтоорієнтованість	Конкретні заходи
1	2	3
Стратегічне партнерство із постачальниками	Посилить швидкість постачання, зменшить кількість простоїв	- формування переліку надійних постачальників; - сприйняття постачання не як зовнішнього рішення, а як внутрішнього процесу; - постійне оновлення бази постачальників; - реінженіринг процесів постачання;
Тісна взаємодія із клієнтом на етапі виявлення проблеми	Зазвичай компанія намагається вирішити проблему яку озвучив клієнт, а	- ознайомлення із діяльністю замовника; - оцінка показників його роботи із метою глибокого аналізу проблеми; - розробка альтернативних рішень;

Продовження табл. 3.4

1	2	3
	потрібно комплексно оцінити ситуацію та чітко поставити мету	- деталізація кожного альтернативного рішення із дотриманням вимог щодо якості та термінів
Взаємодія у процесі проектування	Найважливіший етап, оскільки після затвердження проекту внести правки буде набагато складніше	- оцінка можливості інтеграції із наявними у замовниками рішеннями; - формування тріади взаємодії у форматі «ТОВ «Астра» ↔ замовник ↔ постачальник матеріалів»; - пошук резервів для скорочення циклу будівництва
Взаємодія у процесі реалізації проекту	Оперативне коригування роботи	- передача на аутсорсинг усіх не ключових функцій; - впровадження системи постачання «точно у термін» (із урахуванням необхідного для роботи обсягу матеріалу); - розвиток внутрішньої ERP споживача;
Оцінка результатів роботи	Виявлення рівня задоволеності клієнта Внесок у формування лояльності клієнта	Впровадження довгостроковий програм лояльності дозволить будувати тривалі партнерські відносини із замовниками, отримувати позитивні відгуки не тільки про результати, але й про процес співпраці, а також у подальшому впровадити такий вид збутових комунікації як «продаж за рекомендацією»

Із наведеного видно, що впровадження клієнтоорієнтованого підходу це низка заходів які орієнтовані на забезпечення такого типу «взаємодії з покупцем, який забезпечує додатковий прибуток і потік клієнтів завдяки глибокому розумінню й задоволенню їх потреб» [83]. Всі перераховані процеси орієнтовані на споживача та націлені на створення додаткової нематеріальної цінності.

Провадження клієнтоорієнтованого підходу передбачає послідовне проходження низки на етапів на кожному із яких важливо отримати підтримку власного персоналу. У тому разі коли персонал розділяє філософію бізнесу, інновації будуть сприйняті набагато краще та більш ефективно впроваджені у поточну роботу із клієнтами та потенційними споживачами. Процес впровадження наведено на рис. 3.6.

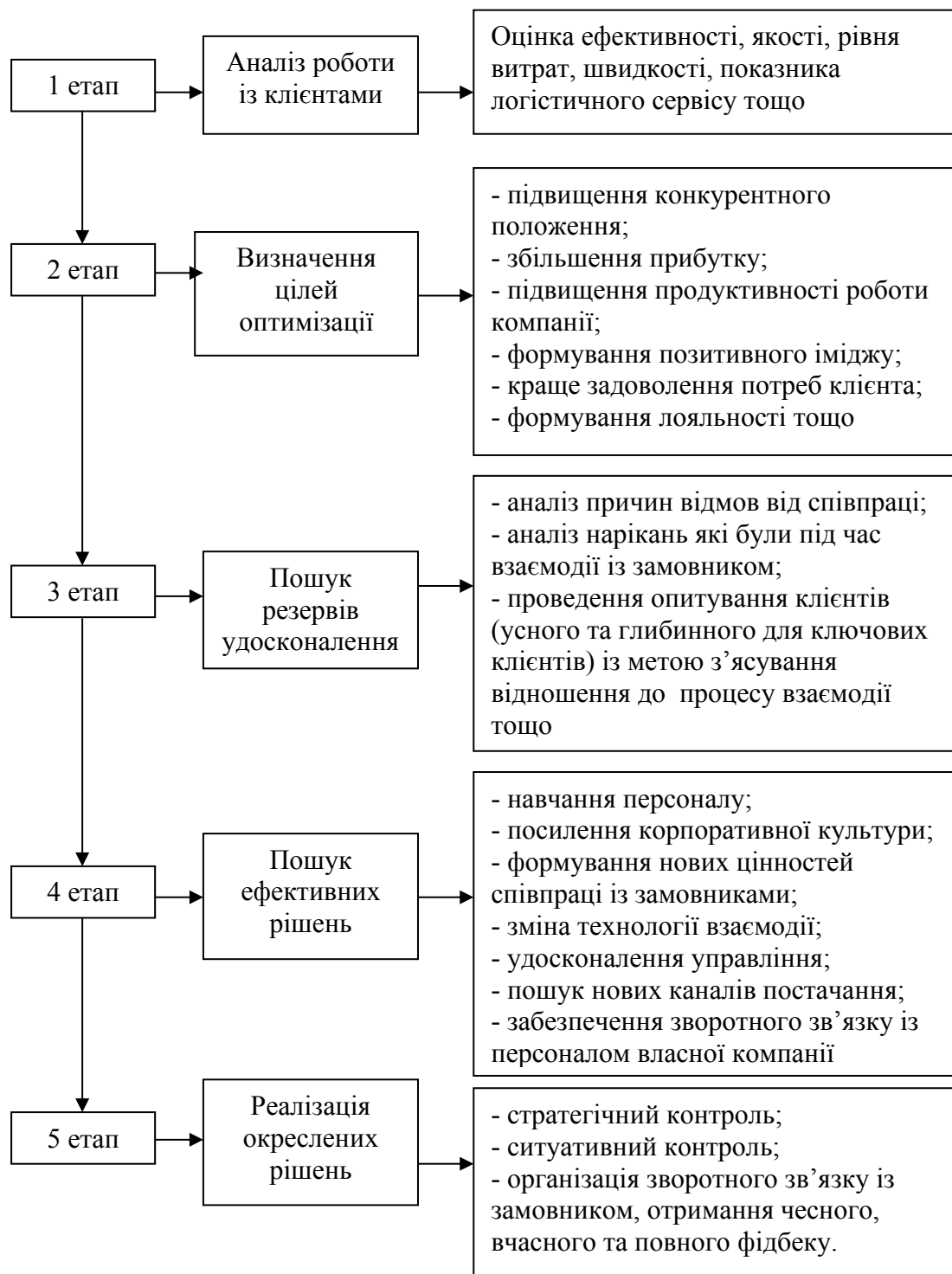


Рис 3.6 Порядок впровадження клієнтоорієнтованого підходу у діяльність ТОВ «Астра»

Реалізація рекомендованого процесу вимагає від ТОВ «Астра» адаптації власної бізнес-стратегії до потреб замовників, адже клієнтоорієнтований підхід це не просто реакція на потребу, а ефективна взаємодія із метою виявлення

потреби, глибокого розуміння проблеми замовника, пропозиція унікального сервісного обслуговування та формування партнерських взаємовідносин. Тобто це внесок у імідж компанії.

Серед заходів що сприятимуть формуванню партнерських взаємовідносин в рамках реалізації клієнтоорієнтованого підходу пропонуються наступні, наведені у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Заходи орієнтовані на формування партнерських взаємовідносин із замовниками ТОВ «Астра»

Захід	Деталізація
1	2
Навчання персоналу	- підвищення професійного кваліфікації; - організація курсів / вебінарів спрямованих на підвищення ефективності соціальної взаємодії; - формування ефективної комунікації (вміння слухати, розуміти та висловлювати підтримку) - розробка корпоративного стилю та впровадження його елементів у повсякденне життя компанії; - забезпечення між функціональної взаємодії між персоналом підрозділів; - розширення повноважень персоналу під час переговорів із потенційним замовником; - розширення автономії та зони відповідальності для персоналу середньої ланки управління; - мотивація персоналу.
Організація фідбеку від замовника	- оптимізація інформаційних потоків від замовника (враження, думки, рекламації, побажання тощо) шляхом неструктурованого опитування; - вивчення клієнтського досвіду (формування банку зауважень що часто повторюються та позитивних відгуків); - розробка заходів спрямованих на зменшення числа зауважень та оперативне реагування на них
Оперативне вирішення проблем замовника	- своєчасне рішення проблем що виникають на будь-якому етапів взаємодії (в ідеалі їх упередження); - організація цілодобової інформаційної підтримки (гаряча лінія, чат); - вихід за рамки очікуваного при вирішенні проблеми (уважність, турбота, інформування тощо)

Впровадження клієнтоорієнтованого підходу дозволить ТОВ «Астра» ефективніше конкурувати на ринку, залучати та утримувати клієнтів та досягати стійкого успіху.

Висновки до розділу 3

Суттєвим джерелом економії витрат для ТОВ «Астра» може стати впровадження методів логістики у поточну діяльність. Окреслено основні методи логістики та шляхи їх впровадження у діяльність ТОВ «Астра». Розроблено дерево завдань спрямоване на посилення результативності постачання ТОВ «Астра». Деталізовано заходи орієнтовані на впровадження методів логістики для покращення результатів роботи ТОВ «Астра» у сфері постачання. Запропоновано алгоритм впровадження сучасних методів логістики у діяльність ТОВ «Астра».

Впровадження методів логістики передбачає аналіз значної кількості інформації за видами діяльності та об'єктами. З метою обґрунтованого надання рекомендації із удосконалення ІТ-забезпечення окреслено еволюцію систем автоматизованого планування сфери постачання та відповідні їм ІТ-рішення. Відповідно до SCM концепції Supply, а також враховуючи виявлені проблеми у постачанні, доцільними для впровадження на ТОВ «Астра» є наступні системи: MRP, ERP, WMS. Їх впровадження вирішить три основні проблеми: управління запасами, дозволить розподіл ресурсів між видами діяльності та об'єктами, робота складського господарства. Впровадження комплексних ІТ-рішень та їх інтеграція із CRM-системою підніме рівень взаємодії із постачальниками на новий рівень та зробить внесок у конкурентоспроможність компанії.

В рамках реалізації клієнтоорієнтованого підходу у роботу ТОВ «Астра» основну увагу слід перенести на обслуговування споживачів та створення додаткової цінності для них. Із цією метою окреслено основні аспекти впровадження клієнтоорієнтованого підходу для ТОВ «Астра» та деталізовано ключові заходи. Розроблено порядок впровадження клієнтоорієнтованого підходу у діяльність ТОВ «Астра» та запропоновані перспективні заходи орієнтовані на формування та підтримку партнерських взаємовідносин із замовниками ТОВ «Астра».

ВИСНОВКИ

У відповідності до поставлених перед дипломною роботою завдань було отримано наступні висновки:

- визначено місце логістики у стратегічному управлінні підприємством та її методи. Відмічено, що логістика як сфера діяльності охоплює майже всі функціональні області, через це існує багато визначень поняття «логістичне управління». Всі наведені визначення занадто довгі, оскільки у спробі поєднати логістику та управління автори окреслюють сутність кожного виду діяльності у одному визначенні. Виходячи із наведеного було запропоновано більш лаконічне трактування – логістичне управління – це цілеспрямований управлінський вплив на матеріальний потік, орієнтований на своєчасне реагування підприємства на зміну факторів макро- та мікрооточення. Здійснено порівняльну характеристику традиційного та логістичного управління. Наведено підходи до логістичного управління. Визначено місце логістики у стратегічному управлінні підприємством. Надано характеристику підсистем управління в системі логістично-орієнтованого стратегічного управління. Розглянуто методи логістики у стратегічному управлінні підприємством. Висвітлено проблеми впровадження логістики у стратегічне управління підприємством;

- розглянуто сферу постачання: сутність, цілі, завдання, класифікацію стратегій постачання. Відмічено, що постачання це перша підсистема, що є частиною процесу руху сировини, матеріалів, комплектуючих і запасних частин із ринку закупівель до складів підприємства. Виявлено, що «закупівля» здійснюється командою матеріально-технічного забезпечення підприємства-покупця, а за «постачання» відповідає постачальник. Метою логістики постачання є задоволення потреб виробництва та торгівлі. Окреслено відмінності традиційного підходу до постачання та системи «точно у термін». Відмічено, що система постачання «точно в термін» володіє низкою переваг, які у підсумку зменшують витрати підприємства та формують цінну конкурентну

перевагу для виробника чи торговця. Окреслено завдання логістики постачання залежно від того на якому етапі перебуває матеріальний потік. Деталізовано комерційний, маркетинговий та логістичний аспекти діяльності у логістиці постачання. Визначено ключові питання логістики постачання та розкрито принципи функціонування логістики постачання. Відмічено визначальний вплив логістики постачання на конкурентоспроможність підприємства в ринкових умовах господарювання;

- вивчено підходи до логістики постачання на підприємстві сфери послуг. Висвітлено зміст та розкрито характеристики понять «послуга» та «логістична послуга». Деталізовано змістовне наповнення поняття «послуга». Складено порівняльну характеристику послуги у матеріальній сфері та логістичної послуги. Розкрито підходи до логістики постачання на підприємстві сфери послуг. Розкрито сутність та окреслено переваги LEAN, AGILE та комбінованого підходів до закупівельної діяльності підприємства. Виявлено що у «чистому» вигляді підходи застосовуються тільки на дуже стабільних ринках. Наведено порівняльну характеристику основних підходів. Розкрито фундаментальні основи підходів до логістики постачання. Висвітлено типи логістичних провайдерів та окреслено їх функції у організації логістики постачання;

- надано організаційно-економічну характеристику підприємства та його функціональних областей із використанням методики SNW-аналізу. Відмічено, що ТОВ «Астра» засноване у 1992 р. працює на ринку холодильного обладнання та інженерних систем із 2007 р. Окреслено стратегічні орієнтири діяльності ТОВ «Астра» завдяки яким компанія займає лідируючі позиції на ринку. Товариство має п'ять відокремлених підрозділів (бізнесів): ASTRA PROJECT, ASTRA SERVICE, ВЗІР, ASTRA ENGINEERING, ASTRA DEVELOPMENT. Управління здійснюється шляхом побудови складної системи управління яка є дуже гнучкою та змінюється у відповідності до поточного середовища. Основними напрямками роботи є: автоматизація (Scada система), холодозабезпечення об'єктів (торгівля та будівництво), енергозберігаючі технології, розподільчі центри, оснащення торговельним обладнанням, бази для

зберігання сільськогосподарської продукції. До ключових процесів відносяться наступні: проектування, виробництво, логістика, монтаж та налагодження, автоматизація, сервісне обслуговування, модернізація. Для аналізу економічного стану ТОВ «Астра» було використано такі види аналізу фінансових показників як: горизонтальний аналіз, вертикальний (структурний) аналіз, трендовий аналіз, аналіз відносних показників (коефіцієнтів). Серед проаналізованих коефіцієнтів: коефіцієнти ліквідності, фінансової стабільності та рентабельності. За результатами фінансового аналізу зроблено висновок що ТОВ «Астра» демонструє стабільно високі показники розвитку, тобто має відмінне фінансове підґрунтя для того щоб скористатись можливостями для розвитку що їх надає галузь. Проведено SNW-аналіз діяльності товариства, за результатами якого визначено сильні сторони та окреслено напрями для удосконалення;

- здійснено оцінку ефективності діяльності ТОВ «Астра» у сфері постачання. ТОВ «Астра» спеціалізується на будівництві та наданні комплексних інженерних рішень, а також використовує комбінований підхід до постачання із переважанням LEAN-підходу. Це означає що ТОВ «Астра» орієнтується на індивідуальну взаємодію із кожним замовником за кожним об'єктом, але під час реалізації об'єкту основна увага приділяється оптимізації операцій та мінімізації витрат за кожною із операцій. Оцінка ефективності постачальника здійснена на прикладі контракту на будівництво ЦПМСД та пунктів вакцинації за проектом Світового банку від ЮНІСЕФ. Відповідно до укладеної угоди компанія налагодила постачання елементів холодового ланцюга (морозильні установки, холодильні камери, реєстратори температури, комплектація та змінні частини) у кількості 1579 одиниць у 1047 ЦПМСД у 6 областях Західної України. Для ході реалізації проекту для забезпечення енергоефективності було використано сендвіч-панелі. Проаналізовано параметри сендвіч-панелей. Наведено алгоритм роботи із постачальниками сандвіч-панелей у ТОВ «Астра». Деталізовано критерії оцінювання постачальників сандвіч-панелей ТОВ «Астра». Складено порівняльну таблицю характеристик сендвіч-панелей від основних

постачальників. Побудовано багатокутник конкурентоспроможності сандвіч-панелей від основних постачальників та виявлено що продукція ТОВ «ТПК» кращим чином відповідає потребам конкретного об'єкту. Складено матрицю SWOT-аналізу для оцінки роботи із постачальником ТОВ «ТПК» за результатами якої запропоновано стратегії співробітництва із постачальниками;

- проаналізовано вплив мікросередовища на управління постачанням на підприємстві. Для аналізу використано методику CLCP. Вона ґрунтується на виділенні чотирьох груп чинників мікросередовища які здійснюють найсильніший вплив на роботу підприємства, а саме: споживачі, законодавство, конкуренти та провайдери (постачальники та партнери). Наведено алгоритм проведення CLCP-аналізу для ТОВ «Астра». Окреслено порядок роботи із клієнтами ТОВ «Астра». Наведено підсумкову матрицю аналізу мікросередовища ТОВ «Астра» за методикою CLCP-аналізу та виявлено що найбільший вплив на рішення компанії у сфері постачання здійснює законодавство через наявність жорстких вимог до використовуваних матеріалів та технологій. Другими за силою впливу є постачальники, третіми – споживачі. Найменший вплив на постачання здійснюють конкуренти, оскільки немає постачальників які б продавали унікальну продукцію на умовах ексклюзивних контрактів;

- розглянуто можливості впровадження сучасних методів логістики у діяльність підприємства сфери послуг. Відмічено, що суттєвим джерелом економії витрат для ТОВ «Астра» може стати впровадження методів логістики у поточну діяльність. Окреслено основні методи логістики та шляхи їх впровадження у діяльність ТОВ «Астра». Розроблено дерево завдань спрямоване на посилення результативності постачання ТОВ «Астра». Деталізовано заходи орієнтовані на впровадження методів логістики для покращення результатів роботи ТОВ «Астра» у сфері постачання. Запропоновано алгоритм впровадження сучасних методів логістики у діяльність ТОВ «Астра».

- окреслено напрями удосконалення ІТ-забезпечення сфери постачання. Впровадження методів логістики у діяльність ТОВ «Астра» передбачає аналіз значної кількості інформації за кожною із функціональних областей діяльності та за кожним окремим об'єктом який знаходиться у роботі. З метою обґрунтованого надання рекомендації із удосконалення ІТ-забезпечення окреслено еволюцію систем автоматизованого планування сфери постачання та відповідні їм ІТ-рішення. Відповідно до концепції Supply Chain Management (SCM – управління ланцюгами поставок), а також враховуючи виявлені проблемні місця у постачанні, найбільш доцільними для впровадження у компанії є наступні системи: MRP, ERP, WMS. Їх впровадження вирішить три основні проблеми компанії: забезпечить оптимальне управління запасами, дозволить обґрунтовано розподілити наявні ресурси між видами діяльності та об'єктами, оптимізує роботу складського господарства. Впровадження комплексних ІТ-рішень та їх інтеграція із CRM-системою підвищить рівень взаємодії із постачальниками на новий рівень та зробить внесок у конкурентоспроможність компанії;

- розроблено рекомендації щодо впровадження клієнтоорієнтованого підходу у діяльність підприємства. Відмічено що в рамках реалізації клієнтоорієнтованого підходу у роботу ТОВ «Астра» основну увагу слід перенести на обслуговування споживачів та створення додаткової цінності для них. Із цією метою: окреслено основні аспекти впровадження клієнтоорієнтованого підходу для ТОВ «Астра», деталізовано заходи орієнтовані на впровадження клієнтоорієнтованого підходу в ТОВ «Астра»; розроблено порядок впровадження клієнтоорієнтованого підходу у діяльність ТОВ «Астра»; наведено заходи орієнтовані на формування партнерських взаємовідносин із замовниками ТОВ «Астра».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аблєєва І.Ю. SWOT-аналіз соціо-економіко-екологічного стану підприємств : конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2020. 233 с. URL : www.ej.kherson.ua/journal/economic_19/1/12.pdf (дата звернення 06.05.2024)
2. АВ Метал Груп, ТОВ. *Офіційна сторінка у мережі Інтернет* URL : <https://avmg.ua/pokrivelni-i-stinovi-materiali/sendvich-panel/> (дата звернення 12.05.2024)
3. Арсенал Центр, ТОВ. *Офіційна сторінка у мережі Інтернет* URL : <https://arsenal-center.com.ua/> (дата звернення 12.05.2024)
4. Асоціація інсталяторів інженерних систем. URL : <https://aiis.org.ua/pro-asociaciju/> (дата звернення 16.05.2024)
5. Астра, ТОВ. *Офіційна сторінка у мережі Інтернет.* URL : <https://astraproject.com.ua/> (дата звернення: 02.05.2024)
6. Астра, ТОВ. *Україна сьогодні. Каталог підприємств України.* URL : <https://www.rada.com.ua/catalog/57499/> (дата звернення: 02.05.2024)
7. Астра, ТОВ. *Youcontrol* URL : https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/13471936/ (дата звернення: 02.05.2024)
8. Астра, ТОВ. *Фінансова звітність. Clarity-project.* URL : <https://clarity-project.info/edr/21394227/finances> (дата звернення: 09.05.2024)
9. Аулін В.В., Лисенко С.В., Гриньків А.В., Голуб Д.В., Головатий А.О. *Логістика постачання транспортних і виробничих підприємств, фірм, компаній: навч. посібн. / під заг. ред. д.т.н., проф. Ауліна В.В. Кропивницький: Видавець Лисенко В.Ф., 2022. 325 с. URL : <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/9b2801dc-bf5e-4f85-b4bd-d3a9cdc1af2e/content> (дата звернення: 09.04.2024).*

10. Балабанова Л.В., Германчук А.М. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2004. 288 с.
11. Безугла Л.С., Демчук Н.І. Маркетинг закупівель : навч. посіб. Дніпро : Видавець Біла К.О., 2019. 240 с. URL : <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/1709/1/%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%20%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D1%83%D0%BF%D1%96%D0%B2%D0%B5%D0%BB%D1%8C.pdf> (дата звернення: 23.03.2024)
12. Білоцерківський О.Б., Брінь П.В., Замула О.О., Ширяєва Н.В. Логістика : навч. посібник. Харків : НТУ «ХПІ», 2010. 152 с. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/161785527.pdf> (дата звернення: 11.04.2024)
13. Бойко Є.О. Логістичне управління підприємством – запорука його конкурентоспроможності. URL : <http://rtpp.com.ua/news/2014/02/19/5/3089.html>. (дата звернення: 03.04.2024).
14. ВВП України в вересні зріс на 9,1%: що стимулювало відновлення. *Українська правда*. URL : <https://www.epravda.com.ua/news/2023/10/25/705851/> (дата звернення: 03.05.2024)
15. Верескля М.Р. Поняття логістичного управління як інструмента системи управління підприємством. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2018. № 1. С. 156-164. URL : <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/896/1/%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BB%D1%8F.pdf> (дата звернення 10.04.2024)
16. Вівчар О. Логістика постачання як одна з основних структур логістичної системи. URL : <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/1414/1/2.pdf> (дата звернення: 20.04.2024).
17. Генчевська В. Порівняльний аналіз традиційного та логістичного управління сучасними організаціями. *Вчені записки Університету «КРОК»*.

2022. № (3(67)). 74–82. URL : <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-67-74-82>
(дата звернення 12.04.2024)

18. Горшкова Л.О., Цвяк С.В. Логістична система – основа підвищення ефективності функціонування підприємств сфери послуг. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 1 (2). С. 143-147. URL : <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Gorshkova-L.O.-TSvyak-S.V..pdf>
(дата звернення: 18.04.2024)

19. Горячко К.К. Аналіз мікросередовища організацій сфери послуг у стратегічному та оперативному маркетинг-менеджменті. *Ефективна економіка*. 2021. № 3. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2021/87.pdf (дата звернення: 15.05.2024)

20. Господарський кодекс України. № 436-IV, 16 січня 2003 року. *Верховна Рада України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
(дата звернення: 14.04.2024).

21. Григорак М.Ю. Інтелектуалізація ринку логістичних послуг: концепція, методологія, компетентність: монографія. Київ: Сік Груп Україна, 2017. 513 с.

22. Григорак М.Ю., Карпунь О.В., Катерна О.К., Молчанова К.М. Логістика постачання, виробництва і дистрибуції : навч. посібн. Київ : НАУ, 2017. 364 с. URL : https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/40668/1/Posibnyk_LPVD%20%283%29.pdf
дата звернення: 06.04.2024).

23. Громадська Спілка «Холодильна асоціація України» URL : <http://www.ref.org.ua/> (дата звернення: 02.05.2024)

24. Дудар Т.Г., Волошин Р.В. Основи логістики : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 176 с. URL : https://pidru4niki.com/1580011950923/logistika/harakteristika_osnovnih_metodiv_logistiki (дата звернення 13.04.2024)

25. Дудко В.Б., Давиденко О.Л. Логістичні питання в сервісному обслуговуванні. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 4 (4). С.132–139. URL: <http://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/11779> (дата звернення: 02.05.2024)
26. Егоращенко І.В. Логістика : конспект лекцій. Одеса : ОДЕУ, 2015. 131 с. URL : http://eprints.library.odku.edu.ua/id/eprint/552/1/EgoraschenkoIV_logistika_KL_2015.pdf (дата звернення 17.04.2024)
27. Економіка України у 2023 році: головне. *Центр економічної стратегії*. URL : <https://ces.org.ua/ukrainian-economy-in-2023-tracker-overview/> (дата звернення: 23.04.2024)
28. Ерфан В.Й., Андришин В.П., Васирина В.Ю. Принципи логістики в менеджменті: класифікація методів. *Науковий вісник Ужгородського Університету*. 2023. Вип. 1 (61). С. 77-80. URL : <http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/278384> (дата звернення: 18.04.2024).
29. Журавель Н.О. Використання SWOT-аналізу при визначенні відносин підприємства з постачальниками. *Управління розвитком*. 2013. № 12. С. 123-126. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_12_56 (дата звернення: 12.05.2024)
30. Журавльов О.В., Гармаш А.О. Удосконалення ІТ-забезпечення логістичної діяльності підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8041> (дата звернення: 15.05.2024).
31. Забуранна Л.В., Глущенко О.М. Логістична концепція формування системи управління підприємством. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2010. № 4 (12). С. 182-191. URL : <http://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/9276> (дата звернення: 07.04.2024)
32. Зінченко О.А., Малишко Ю.Д. Розвиток методик аналізу мікросередовища підприємства на прикладі закладу аптечної галузі. *Вісник Дніпропетровського університету*. 2016. Том 24. Випуск 7. С. 280-286. URL : https://www.dnu.dp.ua/docs/visnik/fmecon/program_5e4b8cf87916b.pdf (дата звернення: 12.05.2024)

33. Іванов Ю. Логістика у будівництві: методи прийняття рішень, особливості й перспективи розвитку. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 81. № 2. С. 123–132. URL : <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/81/1152.pdf> (дата звернення: 14.05.2024)
34. Іванова Л.О., Семак Б.Б., Вовчанська О.М. Маркетинг послуг : навч. посібн. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2018. 508 с
35. Кальченко А. Г. Логістика : підручник. Київ : КНЕУ, 2003. 284 с. URL : https://shron1.chtyvo.org.ua/Kalchenko_AH/Lohistyka.pdf (дата звернення: 01.04.2024)
36. Кацьма В.І. Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 23, № 2. С. 60-65. URL : <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/2474/1/10.pdf> (дата звернення 05.04.2024)
37. Кислий В.М., Біловодська О.А., Олефіренко О.М., Соляник О.М. Логістика: Теорія та практика: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 360 с. URL : https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/38038/1/Bilovodska_Kyslyi_Olefirenko_Solyanyk.pdf;jsessionid=A448880A7854AABA79DBACCCDB1B9889 (дата звернення: 17.04.2024).
38. Ковальська Л., Циганюк В. Логістичний менеджмент на підприємстві: особливості та напрями вдосконалення. *Економічні науки. «Економіка та менеджмент»*. 2013. № 10(38). С. 87–97
39. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ : Діалектика, 2020. 880 с.
40. Коюда В.О. Сутність та змістовна характеристика послуги як бази управління. *Економіка та суспільство*. 2017. № 9. С. 473–478. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/81.pdf (дата звернення: 22.04.2024)
41. Крикавський Є.В. Логістичне управління: підручник. Львів: «Львівська політехніка», 2005. 684 с.

42. Крикавський Є.В., Чухрай Н.І., Чернописька Н.В. Логістика: компендіум і практикум. Київ «Кондор», 2007. 336 с. URL : <http://kk.nau.edu.ua/article/1375> (дата звернення: 13.04.2024).

43. Кулаковська І. В. Логістика та методи логістичного аналізу. Миколаїв : Видавництво ЧДУ імені Петра Могили, 2016. 88 с. URL : <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/.pdf> (дата звернення 04.04.2024)

44. Курносова-Юркова О.А. Сучасні інформаційні технології в системі логістичного сервісу підприємств. *Вісник Дніпропетровського університету*. 2014. Т. 22, Вип. 8(1). С. 73-83. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumov_2014_22_8%281%29_13 (дата звернення 29.04.2024).

45. Кучмєєв О.О. Особливості управління матеріальними потоками в логістичних системах торговельних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 30(1). С. 99-103. URL : http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/20_2_2018ua/16.pdf (дата звернення 10.04.2024)

46. Ларіна Р.Р., Череп О.Г., Грішин І.Ю., Ілаєва А.О. Моделі і методи логістичного управління суб'єктами господарювання й економікою регіону : монографія. Сімферополь: ВД «АРІАЛ», 2011. 234 с.

47. Логістика у сфері послуг: індивідуальність та стратегія оптимізації для обслуговування клієнтів. URL : <https://cargofy.ua/uk/blog/logistika-u-sferi-poslug-individualnist-ta-strategiya-optimizaciji-dlya-obslugovuvannya-klijentiv> (дата звернення: 23.04.2024)

48. Лошенко І.Р. Сучасні методи організації дослідження діяльності підприємств. URL : <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-2712/> (дата звернення: 06.05.2024)

49. Лучко М.Р., Жукевич С.М., Фаріон А.І. Фінансовий аналіз : навч. посібн. Тернопіль : ТНЕУ. 2016. 304 с. URL : <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/19240/1/Fin%20analiz%20Verstka.pdf> (дата звернення: 10.05.2024)

50. Ляліна Н.С., Матвієнко-Біляєва Г.Л., Панчук А.С. Впровадження учасних методів логістики в підприємницькій діяльності. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 2 (19). С. 118–124. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-2-20>. URL : http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/2_19_ukr/22.pdf (дата звернення: 09.04.2024).
51. Марченко В.М., Шутюк В.В. Логістика : підручник. Київ : Видавничий дім «Артек», 2018. 312 с. URL : <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/831e5c8a-1f83-4888-adf7-35d8a0183df6/content> (дата звернення: 01.04.2024)
52. Методи логістичного менеджменту. URL : https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%BA%D0%B0%D1%82%D1%8F%20%D0%BE%D0%BA%D1%81%D0%B5%D0%BD%D1%8E%D0%BA/page11.html (дата звернення: 03.04.2024).
53. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури. 2012. 384 с. URL : <https://lib.kherson.ua/publ.menedzhment-u-sferi-poslug-978-611-01-0304-6> (дата звернення: 02.05.2024)
54. Мороз О.В., Музика О.В. Системні фактори ефективності логістичної концепції постачання на підприємствах : монографія. Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2007. – 165 с.
55. Мочерний С.В., Ларіна Я.С., Устенко О.А., Юрій С.І. Економічний енциклопедичний словник / за ред. С. В. Мочерного. Львів: Світ, 2005. 616 с.
56. Нечай О.О. Актуальність впровадження логістичних систем у виробничо-господарську діяльність підприємств. *Ефективна економіка*. 2014. № 3. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2841> (дата звернення 10.04.2024)
57. Павлішина Н.С., Соріна О.О. Стратегічні рішення у логістиці постачання. *Ефективна економіка*, 2024. № 6. URL : <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/issue/archive> (дата звернення 14.05.2024)
58. Павлішина Н.М., Харін А.В. Інновації в епоху цифровізації *Вісник*

Херсонського національного технічного університету. 2023. № 1 (81), С. 179-188. URL :

https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/198/190

<https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.1.24> (дата звернення: 23.04.2024)

59. Пальчик І.М. Логістичне управління підприємством – теоретико-методичний аспект. *Ефективна економіка*. 2014. № 10. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3442> (дата звернення: 03.04.2024).

60. Поканевич Ю.В. Управління, як складна багатовимірна категорія. *Вісник ЖДТУ*. 2009. № 1 (47). URL : <http://ven.ztu.edu.ua/article/view/94337> (дата звернення: 07.04.2024).

61. Пономаренко В.С., Таньков К.М., Лепейко Т.І. Логістичний менеджмент: підручник. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. 662 с

62. Прошукало І. Клієнтоорієнтований підхід у формуванні організаційної культури сучасної організації в сфері послуг. *Збірник наукових праць ЛОГОС*. 2020. С.118-121. URL : <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/logos/article/view/4667/4618> (дата звернення: 21.05.2024)

63. Пряхіна К.А. Управління логістикою постачання підприємства: стратегії LEAN ТА AGILE. *Інтелект XXI*. 2019. № 5. С. 74-77. URL : http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2019/2019_5/16.pdf (дата звернення: 21.04.2024)

64. Пуліна Т.В. Визначення конкурентної позиції підприємства на світовому ринку металургійної продукції. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету*. 2015. Вип. 25.1. С. 230–239.

65. Пуліна Т.В. Генезис кластерних об'єднань підприємств. *Проблеми економіки*. 2013. № 3. С. 134-142.

66. Пуліна Т.В. Сучасні аспекти та методи управління ризиками інноваційних проектів в Україні. *Економіка та держава*. 2017. № 10. С. 4-8.

67. Редька В. С. Сутність та основні види логістичних стратегій та їхнє місце у системі управління підприємством. *Вісник Національного університету*

«Львівська політехніка». 2012. №735. С. 187-191. URL : <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/03b919ce-e02a-4c07-ba21-c9525ef5df5d/content>(дата звернення: 17.04.2024).

68. Резнік Н., Руденко С., Пилипчук К. Основні характеристики поняття логістики і системи управління ланцюгами постачань. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 95–102. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.95.102>. URL : <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/71/83> (дата звернення: 03.04.2024).

69. Решетнікова І. Логістична послуга як об'єкт маркетингової діяльності. *Маркетинг в Україні*. 2008. №3. С. 68-70. URL : <https://core.ac.uk/reader/197228090> (дата звернення: 03.05.2024)

70. Свічинський С.В. Огляд можливостей сучасних постачальників транспортно-логістичних послуг в інтегрованих транспортних системах. *Сучасні технології у машинобудуванні та транспорті*. 2023. № 1 (20). С. 239-247.

71. Смиричинський В.В., Смиричинський А.В. Основи логістичного менеджменту. Тернопіль: Економічна думка. 2003. 239 с. URL : https://www.logistics-gr.com/index.php?option=com_content&id=7230&c-72&Itemid=99 (дата звернення: 12.05.2024)

72. Собчишин В.М. Закупівельна логістика й логістичне управління закупівлями: сутність, функції та відмінності. *Ефективна економіка*. 2013. № 9. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2308> (дата звернення: 13.04.2024).

73. Соріна О.О. Планування збалансованого і сталого розвитку економічного потенціалу промислового регіону на основі економіко-математичного моделювання. *Трансформація економічного потенціалу промислового регіону: проблеми, пріоритети, механізми реалізації* : монографія / за ред. проф. П. В. Гудзя. – Запоріжжя: ЗНТУ, 2015. С. 129-135.

74. Соріна О.О., Роман Є.С. Логістичне управління в системі менеджменту підприємства. *Сучасні виклики розвитку менеджменту та*

маркетингу в умовах євроінтеграції. Збірник тез міжнародної науково-практичної конференції (16-17 травня 2024 р., м. Львів).

75. Соріна О.О., Роман Є.С. Логістика постачання як джерело конкурентної переваги. *Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення*. Збірник тез II міжнародної науково-практичної конференції (23-24 травня 2024 року, м. Запоріжжя);

76. Суботовський С.О., Фесенко І.А. Використання сучасних методів управління результативністю для підвищення ефективності логістичної діяльності підприємств. *Економіка і суспільство*. Мукачівський державний університет. 2017. Вип. 12. С. 366-371. URL : https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/61.pdf (дата звернення: 02.04.2024).

77. Тесленок І.М., Кримська Л.О. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища в системі управління промисловим підприємством : монографія. Запоріжжя: ЗНТУ, 2012. 110 с. URL : http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/3727/1/Teslenok_Monograph.pdf (дата звернення: 12.05.2024).

78. ТПК, ТОВ. *Офіційна сторінка у мережі Інтернет*. URL : <https://www.tpk.ua/ru> (дата звернення: 13.05.2024).

79. Фінансовий стан підприємства: комплексна оцінка, показники та значення. URL : https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/18236/ (дата звернення: 11.05.2024)

80. Фролова Л.В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти : монографія. Донецьк : ДонДУЕТ, 2004. 262 с.

81. Характеристика основних методів логістики. URL : https://pidru4niki.com/1580011950923/logistika/harakteristika_osnovnih_metodiv_logistiki (дата звернення 11.04.2024)

82. Шинкаренко В.Г. Управління логістичними процесами на підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*. 2018. Вип. 31. С. 5-26. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2018_31_3 (дата звернення: 06.04.2024)

83. Що таке клієнтоорієнтований підхід та його основні принципи. *AG.Marketing*. URL : <https://ag.marketing/blog/klientoorientovaniy-pidhid/> (дата звернення: 21.05.2024)

84. Яроміч С., Бекетова О., Брєєва Є. Маркетинговий менеджмент у сфері послуг: філософія бізнесу, інструментарій та сучасні тренди. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 22. С. 59-66. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/22.10>. URL : <http://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/484> (дата звернення: 23.04.2024)

85. 1PL 2PL 3PL 4PL 5PL 6PL – The Advancement of Party Logistics : AK Logistics and Supply Chain A. Kennedy web-site. URL : <https://aklogisticsandsupplychain.com/2020/03/02/1pl-2pl-3pl-4pl-5pl-6pl-the-advancement-of-party-logistics/> (дата звернення :14.04.2024)

86. 3PL, 4PL, and 5PL Explained : Red Stag Fulfillment web-site. URL : <https://redstagfulfillment.com/3pl-4pl-5pl-explained/> (дата звернення: 14.04.2024).

87. AK Logistics and Supply Chain (2020). 1PL 2PL 3PL 4PL 5PL 6PL – The Advancement of Party. URL: <https://aklogisticsandsupplychain.com/2020/03/02/1pl-2pl-3pl-4pl-5pl-6pl-the-advancement-of-party-logistics/> (дата звернення: 21.04.2024).

88. Logistics. URL : <https://aklogisticsandsupplychain.com/2020/03/02/1pl-2pl-3pl-4pl-5pl-6pl-the-advancement-of-party-logistics/> (дата звернення: 06.04.2024)

89. Haas D., Loo R., Irlbacher S., Störbrock P. Transportation Management System Compass: Navigate to a Transparent Transportation Market. Report, issue 07/2020. London: Deloitte Consulting, 2020. 44 p.

90. Hertz S., Alfredsson M. Strategic development of third party logistics providers. *Industrial Marketing Management*. 2003. 32(2). P. 139–149. URL : <https://doi.org/10.1016/S0019-85> (дата звернення 15.05.2024)

91. Gronroos C. *Service management and marketing*. West Sussex: Textbook. Good fellow Publishers Ltd, 2004. 34 p. URL : https://www.researchgate.net/publication/215915793_Service_Management_and_Marketing_A_Customer_Relationship_Management_Approach (дата звернення 03.05.2024)

92. Mehrai A., Thoben K.D., Scholz-Reiter B. Bridging lean to agile production logistics using autonomous carriers in pull flow. *International Journal of Production Research*. 2014. T. 52. № 16. P. 4711–4730. URL : https://www.researchgate.net/publication/258243634_Bridging_Lean_to_Agile_Production_Logistics_Using_Autonomous_Carriers_in_Pull-Flow (дата звернення 13.04.2024)

93. Norman Ed.R. *Service management. Strategy and leadership in Service Business: Textbook*. N.Y., 2010. 59 p. URL : <https://www.amazon.com/Service-Management-Strategy-Leadership-Business/dp/0471494399> (дата звернення 29.04.2024)

94. SNW-підхід до аналізу сильних і слабких сторін фірми. URL : <https://pidru4niki.com/15660212/marketing/snw-pidhid-analizu-silnih-slabkih-storin-firmi> (дата звернення: 02.05.2024)

95. Waters D. *Global Logistics, New Directions in Supply Chain Management*. 5th Edition. Great Britain : Kogan Page Limited, 2007. 354 p. URL : https://www.academia.edu/40187370/Global_Logistics_New_directions_in_supply_chain_management (дата звернення: 27.04.2024)

96. Westland J. *Logistics Management 101: A Beginner's Guide*. Project Manager: веб сайт. 2019. URL: <https://www.projectmanager.com/blog/logistics-management-101> (дата звернення: 23.04.2024)

ДОДАТКИ

Додаток А

Класифікація логістичних послуг

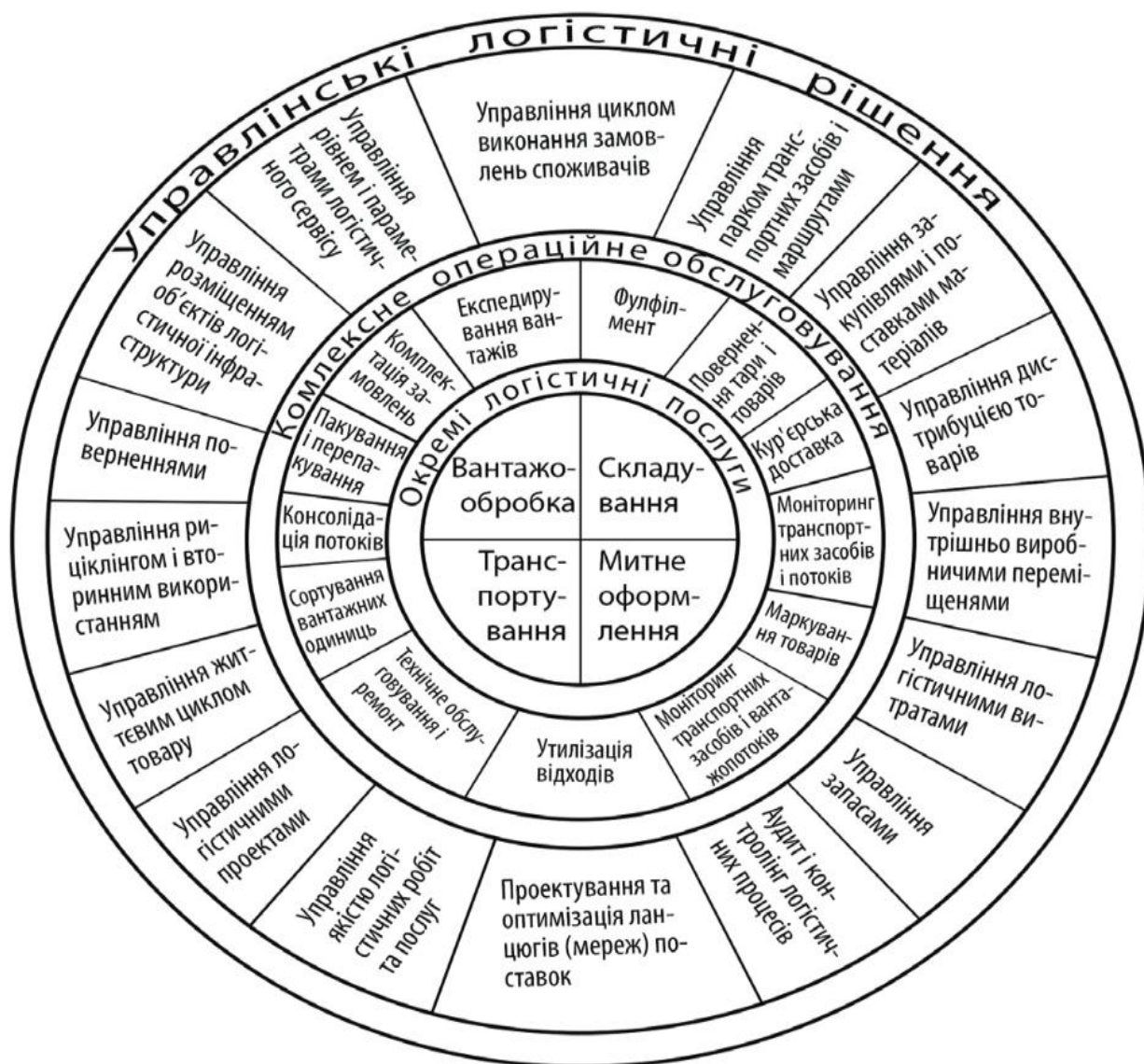


Рис. А.1 Класифікація логістичних послуг [21, с. 29]

Додаток Б

Класифікація логічних операторів у ланцюгу постачання

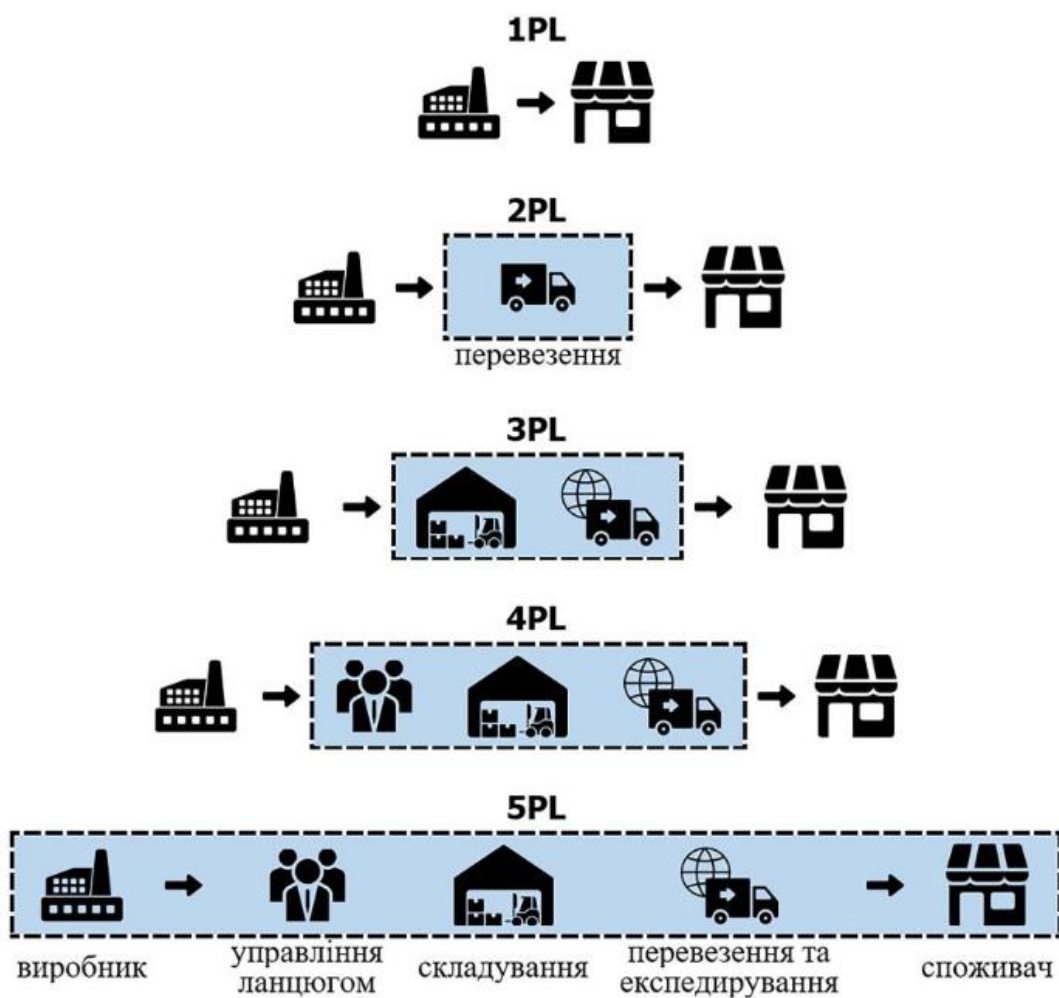


Рис. Б.1 Функціональні можливості логістичних операторів
1PL-5PL [70, с. 242 ; 87]

Додаток В

Фінансова звітність ТОВ «Астра» за період 2021-2023 рр.

Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	17.00	17.00
накопичена амортизація	1002	17.00	17.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	34 998.00	35 758.00
первісна вартість	1011	60 969.00	67 111.00
знос	1012	25 971.00	31 353.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	34 998.00	35 758.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	49 178.00	46 972.00
Виробничі запаси	1101	1 572.00	1 966.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	1 158.00	2 034.00
Товари	1104	46 448.00	42 972.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	18 783.00	11 672.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за	1130	14 409.00	14 767.00

Рис. В.1 Фінансова звітність ТОВ «Астра» за 2023 р. [8]

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
виданими авансами			
з бюджетом	1135	511.00	1 209.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	19 206.00	264.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	5 878.00	15 904.00
Готівка	1166	460.00	727.00
Рахунки в банках	1167	5 418.00	15 177.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	1 506.00	1 669.00
Усього за розділом II	1195	109 471.00	92 457.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	144 469.00	128 215.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	25 000 000.00	25 000 000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	

Рис. В.2 Фінансова звітність ТОВ «Астра» за 2023 р. [8]

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	119 984.00	118 190.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	121 984.00	120 190.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	3 762.00	1 731.00
розрахунками з бюджетом	1620	2 059.00	733.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 826.00	490.00

Рис. В.3 Фінансова звітність ТОВ «Астра» за 2023 р. [8]

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
розрахунками зі страхування	1625	217.00	208.00
розрахунками з оплати праці	1630	832.00	866.00
за одержаними авансами	1635	460.00	232.00
за розрахунками з учасниками	1640	12 407.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	594.00	830.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	2 154.00	3 425.00
Усього за розділом III	1695	22 485.00	8 025.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	144 469.00	128 215.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	794 688.00	725 608.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00

Рис. В.4 Фінансова звітність ТОВ «Астра» за 2023 р. [8]

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	720 292.00	605 141.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий прибуток	2090	74 396.00	120 467.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	5 485.00	20 210.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	12 170.00	10 198.00
Витрати на збут	2150	28 386.00	25 215.00
Інші операційні витрати	2180	3 323.00	20 974.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	36 002.00	84 290.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		5.00
Інші доходи	2240	34.00	89.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	22.00	3.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	16.00	54.00

Рис. В.5 Фінансова звітність ТОВ «Астра» за 2023 р. [8]

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	35 998.00	84 327.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-6 775.00	-15 547.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	29 223.00	68 780.00

Рис. В.6 Фінансова звітність ТОВ «Астра» за 2023 р. [8]

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	5.00	0.00
первісна вартість	1001	17.00	17.00
накопичена амортизація	1002	12.00	17.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	39 988.00	34 998.00
первісна вартість	1011	60 730.00	60 969.00
знос	1012	20 742.00	25 971.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені ~~аквізиторські~~ витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	39 993.00	34 998.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	32 080.00	49 178.00
Виробничі запаси	1101	949.00	1 572.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	1 622.00	1 158.00
Товари	1104	29 509.00	46 448.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	

Рис. В.7 Фінансова звітність ТОВ «Астра» за 2022 р. [8]

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	13 944.00	18 783.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	8 496.00	14 409.00
з бюджетом	1135	1 737.00	511.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5 250.00	19 206.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	25 270.00	5 878.00
Готівка	1166	182.00	460.00
Рахунки в банках	1167	25 088.00	5 418.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	1 506.00
Усього за розділом II	1195	86 777.00	109 471.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	126 770.00	144 469.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 000.00	2 000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	

Рис. В.8 Фінансова звітність ТОВ «Астра» за 2022 р. [8]

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	99 193.00	119 984.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	101 193.00	121 984.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0.00	
Відстрочені податкові зобов'язання			
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	0.00	
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	0.00	
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	1 179.00	3 762.00
розрахунками з бюджетом	1620	871.00	2 059.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	576.00	1 826.00
розрахунками зі страхування	1625	219.00	217.00
розрахунками з оплати праці	1630	787.00	832.00
за одержаними авансами	1635	754.00	460.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	12 407.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	431.00	594.00

Рис. В.9 Фінансова звітність ТОВ «Астра» за 2022 р. [8]

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	21 336.00	2 154.00
Усього за розділом III	1695	25 577.00	22 485.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	126 770.00	144 469.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	725 608.00	612 112.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	605 141.00	545 044.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	120 467.00	67 068.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	20 210.00	1 413.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за	2121		0.00

Рис. В.10 Фінансова звітність ТОВ «Астра» за 2022 р. [8]

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
справедливою вартістю			
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	10 198.00	9 794.00
Витрати на збут	2150	25 215.00	26 876.00
Інші операційні витрати	2180	20 974.00	2 336.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	84 290.00	29 475.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	5.00	13.00
Інші доходи	2240	89.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	3.00	19.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	54.00	0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	84 327.00	29 469.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-15 547.00	-5 420.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	68 780.00	24 049.00

Рис. В.11 Фінансова звітність ТОВ «Астра» за 2022 р. [8]

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	11.00	5.00
первісна вартість	1001	17.00	17.00
накопичена амортизація	1002	6.00	12.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	44 341.00	39 988.00
первісна вартість	1011	59 830.00	60 730.00
знос	1012	15 489.00	20 742.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	44 352.00	39 993.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	25 447.00	32 080.00
Виробничі запаси	1101	624.00	949.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	2 689.00	1 622.00
Товари	1104	22 134.00	29 509.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	10 394.00	13 944.00

Рис. В.12 Фінансова звітність ТОВ «Астра» за 2021 р. [8]

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	12 442.00	8 496.00
з бюджетом	1135	923.00	1 737.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	200.00	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	11 910.00	25 270.00
Готівка	1166	98.00	182.00
Рахунки в банках	1167	11 812.00	25 088.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	384.00	0.00
Усього за розділом II	1195	61 700.00	81 527.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	106 052.00	121 520.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 000.00	2 000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	75 067.00	99 193.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	

Рис. В.13 Фінансова звітність ТОВ «Астра» за 2021 р. [8]

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом І	1495	77 067.00	101 193.00
ІІ. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом ІІ	1595	0.00	0.00
ІІІ. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	1 346.00	1 179.00
розрахунками з бюджетом	1620	646.00	871.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	576.00
розрахунками зі страхування	1625	184.00	219.00
розрахунками з оплати праці	1630	719.00	787.00
за одержаними авансами	1635	2 995.00	754.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	217.00	431.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	22 878.00	16 086.00

Рис. В.14 Фінансова звітність ТОВ «Астра» за 2021 р. [8]

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Усього за розділом III	1695	28 985.00	20 327.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	106 052.00	121 520.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	612 112.00	478 309.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	545 044.00	431 141.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	67 068.00	47 168.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	1 413.00	1 236.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00

Рис. В.15 Фінансова звітність ТОВ «Астра» за 2021 р. [8]

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	9 794.00	7 527.00
Витрати на збут	2150	26 876.00	24 059.00
Інші операційні витрати	2180	2 336.00	2 483.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	29 475.00	14 335.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	13.00	144.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	19.00	32.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	29 469.00	14 447.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-5 420.00	-2 800.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	24 049.00	11 647.00

Рис. В.16 Фінансова звітність ТОВ «Астра» за 2021 р. [8]

Додаток Г

Таблиця Г.1

SNW-аналіз функціональних областей діяльності ТОВ «Астра»

Функціональна область	Ключові параметри діяльності	Складові SNW-аналізу		
		S сильна сторона	N нейтральна сторона	W слабка сторона
Проектування	Програмне забезпечення		+	
	Орієнтація на споживача	+		
	Додана цінність			+
	Рівень взаємодії із замовником	+		
	Інноваційність		+	
	Масштабованість системи		+	
	Інтеграція нових та існуючих рішень	+		
Виробництво	Сучасні технології		+	
	Швидкість будівництва	+		
	Організація планування			+
	Структура витрат	+		
	Управління виробництвом	+		
Монтаж та налагодження	Якість послуг, що надаються	+		
	Обсяги реалізації		+	
	Постачання		+	
	Наявність чіткого алгоритму роботи команди	+		
	Використання системи субпідрядництва			+
Автоматизація	Інформаційне забезпечення	+		
	Рівень технічної оснащеності	+		
	Наявність власної системи автоматизації	+		
	Можливість масштабування	+		
Сервіс та модернізація	Імідж (ділова репутація)	+		
	Територіальне розташування сервісних центрів		+	
	Досвід обслуговування	+		
	Наявність та процедура зворотного зв'язку із клієнтом		+	
Логістика	Власне транспортне забезпечення			+
	Наявність складської бази			+
	Інформаційне забезпечення		+	
	Ефективність роботи у галузі закупівель		+	
	Формат роботи «глобальний постачальник»		+	
	LEAN-підхід до постачання			+
Людський ресурс	Навчання персоналу		+	
	Мотивація і стимулювання персоналу		+	
	Кваліфікація персоналу	+		
	Слабкий маркетинг			+

Додаток Д

Зовнішній вигляд сендвіч-панелі

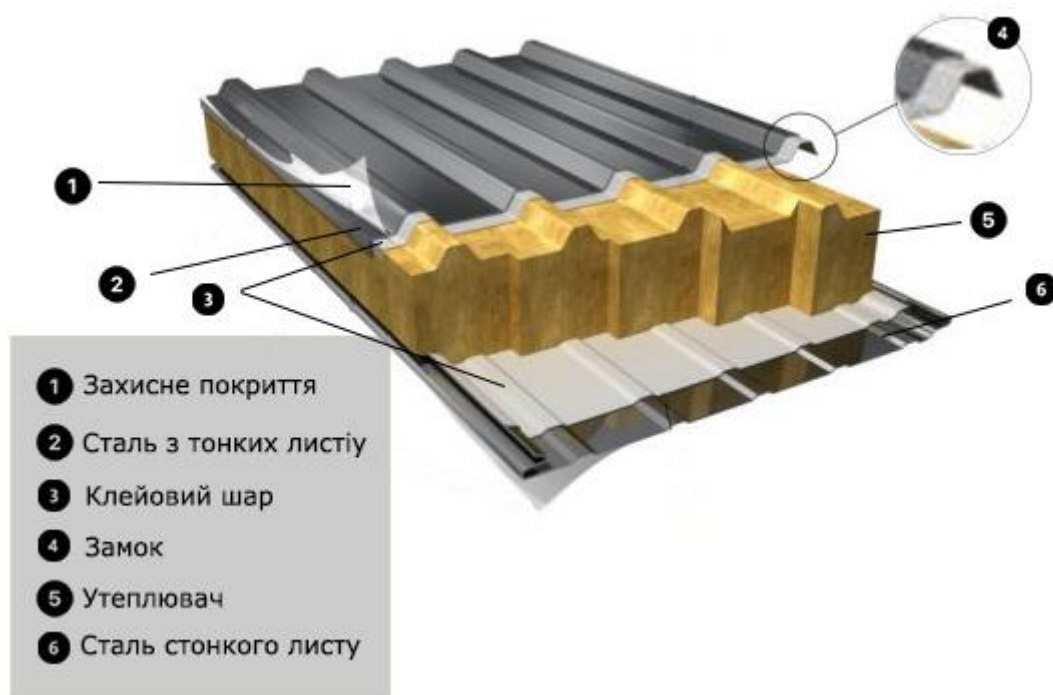


Рис. Д.1 Зовнішній вигляд сендвіч-панелі із наповнювачем із мінеральної вати